



T.C.

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İŞLETME ANABİLİM DALI

**OTANTİK LİDERLİĞİN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
DUYGUSAL BULAŞMANIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

RUMEYSA ARMUTÇU

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Yener PAZARCIK

ÇANAKKALE – 2023



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**OTANTİK LİDERLİĞİN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
DUYGUSAL BULAŞMANIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

RUMEYSA ARMUTÇU

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Yener PAZARCIK

ÇANAKKALE – 2023



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



Rumeysa ARMUTÇU tarafından Doç. Dr. Yener PAZARCIK yönetiminde hazırlanan ve **02/05/2023** tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan “**Otantik Liderliğin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisinde Duygusal Bulaşmanın Düzenleyici Rolü**” başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü **İşletme Anabilim Dalı**’nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

Doç. Dr. Yener PAZARCIK

(Danışman)

Prof. Dr. Pelin KANTEN

Doç. Dr. Yavuz Tansoy YILDIRIM

İmza

.....

.....

.....

Tez No : 10541304

Tez Savunma Tarihi : 02/05/2023

.....
Doç. Dr. Yener PAZARCIK

Enstitü Müdürü

02/05/2023

ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Rumeysa ARMUTÇU

02/05/2023

TEŞEKKÜR

Bu tezin gerçekleŐtirilmesinde, araştırma sũreci boyunca bana yol gũsteren saygı değer danışman hocam Doç. Dr. Yener PAZARCIK'a, beni yũreklendiren değerli arkadaŐlarım ve hayatımın her evresinde bana destek olan çok değerli ailem; annem Fatma ARMUTÇU, babam Ahmet ARMUTÇU ve ağabeyim Serhat ARMUTÇU'ya sonsuz sevgi ve teŐekkũrlerimi sunarım.

Rumeysa ARMUTÇU
anakkale, Mayıs 2023



ÖZET

OTANTİK LİDERLİĞİN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DUYGUSAL BULAŞMANIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Rumeysa ARMUTÇU

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Yener PAZARCIK

02/05/2023, 90

Bu çalışmada, algılanan otantik liderliğin çalışanların duygusal emek gösterimi ile ilişkisi ve bu ilişki üzerinde duygusal bulaşmanın rolü araştırılmıştır. Araştırma modelinde duygusal bulaşma moderatör değişken olarak yer almaktadır. Araştırma modelini oluşturan değişkenler arasında öngörülen ilişkiler çalışmanın ikinci bölümünde açıklanmaktadır. Araştırma verileri, İstanbul ilindeki çeşitli özel hizmet işletmelerinde görev yapan 371 çalışandan anket yoluyla toplanarak elde edilmiştir. Veriler iki tür istatistikî program kullanılarak analiz edilmiştir. SPSS 25 programı kullanılarak bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin test edilmesi için basit regresyon analizi yapılmıştır. Moderatör etki ise Amos 24 programı kullanılarak yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Araştırmanın yöntemine dair bilgiler üçüncü bölümde yer almaktadır. Araştırma modeli test edildiğinde, otantik liderliğin duygusal emek üzerinde etkili olduğu ve duygusal bulaşmanın, otantik liderlik ve duygusal emek arasındaki ilişkide moderatör role sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular çalışmanın dördüncü bölümünde yer almaktadır. Beşinci bölüm ise araştırmanın sonucuna ayrılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Otantik Liderlik, Duygusal Emek, Duygusal Bulaşma

ABSTRACT

THE MODERATOR ROLE OF THE EMOTIONAL CONTAGION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN AUTHENTIC LEADERSHIP AND EMOTIONAL LABOR

Rumeysa ARMUTÇU

Çanakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Master of Science Thesis in Business Administration

Advisor: Assoc. Prof. Yener PAZARCIK

02/05/2023, 90

This study were examined the relationship between perceived authentic leadership and employees' emotional labor and the role of emotional contagion on this relationship. Emotional contagion is examined as a moderator variable in the research model. The research model, which was presented with the assumption that authentic leadership affects emotional labor and emotional contagion moderates the relationship between authentic leadership and emotional labor, that relationship is explained in the second part of the study. Research data were collected from 371 private sector employees working in various companies in Istanbul by using survey technique. Data were analyzed using two types of statistical programs. Simple regression analysis was performed to test the relationship between dependent and independent variables by using SPSS 25. The moderator effect was tested with the structural equation model by using Amos 24 program. The research method is explained in the third part of the study. Analysis of the research model demonstrated that authentic leadership affects emotional labor and emotional contagion has a moderator role in that relationship. The finding of the study can be found in the fourth part. The fifth chapter is presented the results of the research.

Keywords: Authentic Leadership, Emotional Labor, Emotional Contagion

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

JÜRİ ONAY SAYFASI.....	i
ETİK BEYAN.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
SİMGELER ve KISALTMALAR	ix
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

3

2.1. Otantik Liderlik	3
2.1.1. Otantiklik Kavramı	3
2.1.2. Otantik Liderlik	4
2.1.3. Otantik Liderin Özellikleri	6
2.1.4. Otantik Liderliğin Boyutları	7
Öz Farkındalık (Self-Awareness)	8
Bilginin Dengeli ve Tarafsız Değerlendirilmesi (Balanced Processing)...	9
İlişkisel Şeffaflık (Relational Transparency)	10
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (Internalized Moral Perspective)	11
2.2. Duygusal Emek	13
2.2.1. Duygular ve Duyguların Gösterimi	13
2.2.2. Duygusal Emek	14
2.2.3. Duygusal Emegin Kuramsal Temelleri	16

Hochschild (1983) Yaklaşımı	16
Ashforth ve Humphrey (1993) Yaklaşımı	17
Morris ve Feldman (1996) Yaklaşımı	20
Grandey (2000) Yaklaşımı	23
2.2.4. Duygusal Emegin Boyutları	24
Yüzeysel Davranış (Surface Acting)	25
Derin Davranış (Deep Acting)	26
Samimi Davranış (Genuine Acting)	27
2.2.5. Otantik Liderlik ve Duygusal Emek Arasındaki İlişki	28
2.3. Duygusal Bulaşma	30
2.3.1. Duygu Kavramı	30
2.3.2. Duygusal Bulaşma Kuramı	31
2.3.3. Duygusal Bulaşma Süreci	34
Taklit (Mimicry)	35
Geri Bildirim (Feedback)	36
2.3.4. Duygusal Bulaşma Biçimleri	36
2.3.5. Duygusal Bulaşmaya Yatkınlık	38
2.3.6. Otantik Liderlik, Duygusal Emek ve Duygusal Bulaşma Arasındaki İlişki	41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMA YÖNTEMİ 43

3.1. Araştırmanın Amacı	43
3.2. Araştırmanın Önemi	43
3.3. Araştırmanın Yöntemi	43
3.3.1. Araştırma Modeli	44
3.3.2. Araştırma Soruları	44
3.3.3. Araştırma Hipotezleri	44
3.3.4. Araştırmanın Örneklemi	46
3.3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	46
3.3.6. Verilerin Toplanması ve Araştırmada Kullanılan Teknikler	48

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ARAŞTIRMA BULGULARI

49

4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	49
4.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	52
4.3. Ölçeklerin Faktör ve Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular	53
4.3.1. Otantik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	54
4.3.2. Duygusal Emek Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	57
4.3.3. Duygusal Bulaşma Faktör Analizi Sonuçları	60
4.4. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular	63

BEŞİNCİ BÖLÜM
SONUÇ ve ÖNERİLER

72

Bulguların Genel Değerlendirmesi	76
Uygulamaya Yönelik Öneriler	77
KAYNAKÇA	78
EKLER	I
EK 1. ANKET FORMU	I
EK 2. ETİK KURUL İZİN BELGESİ	III
ÖZGEÇMİŞ	IV

SİMGELER VE KISALTMALAR

DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
TDK	Türk Dil Kurumu
t.y.	Tarih Yok
KMO	Kaiser Meyer Olkin



TABLULAR DİZİNİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 1	Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Boyutlarına İlişkin Bilgiler	47
Tablo 2	Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı	49
Tablo 3	Çalışanların Yaşa Göre Dağılımı	49
Tablo 4	Çalışanların Medeni Duruma Göre Dağılımı	50
Tablo 5	Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	50
Tablo 6	Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	51
Tablo 7	Korelasyon Tablosu	52
Tablo 8	Otantik Liderlik Ölçeğine Ait Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	54
Tablo 9	Model Uyum İyiliği Değerleri Kabul Edilebilir Değerler	56
Tablo 10	Otantik Liderlik Ölçeğine Ait DFA Sonuçları	56
Tablo 11	Duygusal Emek Ölçeğine Ait Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	57
Tablo 12	Duygusal Emek Ölçeğine Ait DFA Sonuçları	59
Tablo 13	Duygusal Bulaşma Ölçeğine Ait Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	60
Tablo 14	Duygusal Bulaşma Ölçeğine Ait DFA Sonuçları	62
Tablo 15	Regresyon Analizi Sonuçları: Şeffaflığın Yüzeysel Davranış Üzerindeki Etkisi	64
Tablo 16	Regresyon Analizi Sonuçları: Şeffaflığın Derin Davranış Üzerindeki Etkisi	65
Tablo 17	Regresyon Analizi Sonuçları: Farkındalığın Yüzeysel Davranış Üzerindeki Etkisi	66
Tablo 18	Regresyon Analizi Sonuçları: Farkındalığın Derin Davranış Üzerindeki Etkisi	67
Tablo 19	Moderatör Değişken Modeli Sonuçları	69

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1	Araştırma Modeli	44
Şekil 2	Otantik Liderlik Ölçeğine Ait DFA Modeli	55
Şekil 3	Duygusal Emek Ölçeğine Ait DFA Modeli	58
Şekil 4	Duygusal Bulaşma Ölçeğine Ait DFA Modeli	61
Şekil 5	Moderatör Değişken Modeli	68
Şekil 6	Slope Analizi	70

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Modern ekonomik yapı içinde genişleyen hizmet sektörü, işletmeleri müşteri hizmeti anlayışına hayati bir önem atfetmeye yöneltmiştir. Rekabet avantajı sağlamada müşteri hizmetinin kalitesine dönük bu anlayış, müşterilerle doğrudan temas halinde olan çalışanların duygusal performanslarına verilen önemi artırmıştır (Noon ve Blyton, 2002: 174). Özellikle son yıllarda çalışanların duygusal performansları işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmesinde önemli bir örgütsel faktör olarak öne çıkmış ve duygusal emek göz ardı edilemez bir olgu haline gelmiştir (Junwu, 2011: 572). Bir işi yapmanın duygusal tarzı, adeta işin kendisinin bir parçası olmaya başlamıştır (Hochschild, 2012: 5).

Birçok işte genellikle çalışanların iş gereklerini yerine getirirken uymak zorunda oldukları bir takım duygusal ifade kuralları bulunmakta (Seçer, 2005: 827) ve çalışanların bu duygusal ifade kurallarına uymak için duygularını kontrol etme çabaları duygusal emek olarak adlandırılmaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 987). Öte yandan liderlerin, çalışan davranışlarını etkileme potansiyeline sahip olduğu bilinmektedir (Baş, 2019: 78). Otantik liderlik tarzı da çalışanların bu duygusal düzenlemelerini etkilemektedir (Wang ve Xie, 2020: 808). Mevcut literatür, otantik bir liderin yönetimi altında çalışanların, liderlerine ve örgütlerine güvendiklerini (Jiang ve Men, 2017: 228-229) ve böylece otantik liderlerin takipçilerinde olumlu tutum ve davranış karşılıklılığı yarattıklarını ortaya koymaktadır (Cardenas, 2022: 52). Otantik lider ve çalışan ilişkisinin pozitif örgütsel sonuçlar ortaya koyması, otantik liderliğin çalışanların duygusal emek gösterimini etkileyebileceğini düşündürmektedir. Bu bağlamda, çalışmada otantik liderlik duygusal emeği etkileyen bağımsız değişken olarak ele alınmakta ve algılanan otantik liderliğin duygusal emek üzerinde anlamlı bir etkisi olacağı varsayılmaktadır.

Ayrıca literatürde liderlerin çalışanların davranışlarını duygular yoluyla etkiledikleri (Kalfaoğlu ve Kılınçaslan, 2020: 71) ve duygusal bulaşma yoluyla duygularını çalışanlarına aktardıkları ifade edilmektedir (Sy vd., 2005: 302). Bireyin çevresindeki kişilerin duygularından otomatik olarak etkilenmesini ve duyguların kişiler arasında yayılmasını ifade eden bu durum duygusal bulaşma olarak adlandırılmaktadır (Kelly ve Barsade, 2001: 106). Bu doğrultuda çalışmanın varsayımlarından biri de otantik liderlerin kendi duygularını çalışanlarına bulaştırdıkları ve bu yolla çalışanların duygusal çabasını etkiledikleri

varsayımdır. Dolayısıyla duygusal bulaşıcılığın, otantik liderliğin duygusal emek üzerindeki etkisinin şiddetini artıracakı düşünölmektedir.

Örgütsel davranış alanında sıklıkla araştırılan konulardan biri liderliktir. Ancak liderliğin, işletme çıktıları için gittikçe önemli hale gelen çalışanın duygusal performansına yönelik konular ile birlikte ele alınması, bu çalışmayı teorik ve pratik açıdan faydalı hale getirmektedir. Ayrıca bu çalışma, duygusal bulaşmaya yönelik yazında sınırlı sayıda araştırma bulunması açısından da literatüre katkı sunmaktadır. Çalışanların duygusal emek gösterimlerinin liderin otantikliğinden etkilenme durumunu anlayabilmek için, algılanan otantik liderlik tarzının çalışanın duygusal emek gösterimine etkisinde duygusal bulaşmanın düzenleyici rolünü belirlemeye yönelik bir araştırma yapılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda araştırma sorusu “Algılanan otantik liderliğin duygusal emek üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Bu çalışma, iş yaşamında otantik liderlik tarzının çalışan davranışları üzerindeki etkisini araştırmakta ve çalışanların duygusal emek gösteriminin ne derece otantik liderlik tarzından etkilendiği nicel bir yaklaşımla ele alınmaktadır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ilinde sağlık, eğitim, güvenlik, ulaşım, turizm, danışmanlık, bankacılık alanlarında hizmet veren özel kurumların çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma verileri söz konusu kriterleri taşıyan 371 çalışana anket uygulanarak elde edilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ilgili literatür incelenerek araştırma değişkenlerinin kuramsal arka planı sunulmuş ve araştırmanın nedenselliği açıklanmıştır. Araştırmanın amacı, önemi, araştırma modeli, araştırma hipotezleri ve verilerin analizine ilişkin bilgiler çalışmanın üçüncü bölümünde yer almaktadır. Takip eden dördüncü bölümde araştırma bulguları sunulmuştur. Beşinci bölüm ise araştırmanın sonucuna ayrılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde çalışmanın kuramsal arka planı; Otantik Liderlik, Duygusal Emek ve Duygusal Bulaşma başlıkları altında incelenmiştir. Araştırma değişkenleri arasında öngörülen ilişkiler; “Otantik Liderlik ve Duygusal Emek Arasındaki İlişki” ve “Otantik Liderlik, Duygusal Emek ve Duygusal Bulaşma Arasındaki İlişki” başlıklarında açıklanmıştır.

2.1. Otantik Liderlik

Otantik liderlik kavramı, takip eden başlıklarda otantiklik kavramı üzerinden ele alınmış, otantik liderlik modelinin ne olduğu ve otantik bir liderin hangi özelliklere sahip olduğu açıklanmıştır. Son olarak otantik liderlik kavramı boyutları ile birlikte ele alınmıştır.

2.1.1. Otantiklik Kavramı

Otantiklik kavramının tarihsel kökleri antik Yunan felsefesine dek uzanmaktadır. Kavramın etimolojisi, bireyin tutum ve davranışları üzerinde tam kontrole sahip olması anlamına gelen Yunanca “authento” (to have full power) kelimesine kadar dayandırılabilir. Otantiklik kelime anlamı olarak “kendine sadık olmak/kendine karşı dürüst olmak (to thine own self be true)” anlamına gelmektedir (Avolio ve Gardner, 2005: 319; Gardner vd., 2011: 1121).

Otantiklik kavramı çeşitli disiplinlerde karşımıza çıkmaktadır. İlgili literatüre bakıldığında sosyal, psikolojik, felsefi ve tarihsel incelemeler gibi otantikliği farklı perspektiflerle ele alan ve otantikliğin farklı yönlerine odaklanan çok parçalı bir yapı görülmektedir (Harter, 2002: 382). Bu geniş yapı içerisinde otantiklik, felsefi açıdan bireysel erdemler ve etik seçimleri ifade ederken; psikoloji perspektifinden bireysel özellikler ve kimlikler yönüyle ele alınmaktadır (Novicevic vd., 2006: 65). Bu bağlamda otantiklik, bireyin davranışının somut yönlerinde kendini gösteren (başkalarına liderlik etme gibi), bireyin yaşamını sahip olduğu inanç ve değerlere uygun olarak yönlendirme eğilimini ve

kendisini sahip olduğu sosyal çevre içinde görme arzusunu yansıtan geniş bir psikolojik yapıdır (Ilies vd., 2005: 376). Otantiklik ya da otantik davranış, kendine karşı dürüst/sadık olmayı ve kendini bilmeyi (know oneself) öğütlemektedir. Otantiklik, kişinin davranışları ile duyguları, istekleri, gereksinimleri, düşünceleri ve inançlarının tutarlı olması ve gerçek benliğiyle süregelen bir uyumluluk içinde olması anlamına gelmektedir (Harter, 2002: 382).

Bir liderin otantikliği ona başkaları tarafından atfedilen bir nitelik olup, doğuştan kazanılmış bir özellik değildir (Goffee ve Jones, 2005: 1). Bireyin başkaları tarafından otantik olarak algılanabilmesi için öncelikle kendi değerleri, inançları, güçlü ve zayıf yönleri hakkında net bir bilgiye sahip olması ve bunlara göre hareket etmesi gerekir (Peus vd., 2012: 333). Endrissat vd.'ne göre (2007: 208) bireyin otantikliği, otantik olmak ya da olmamaktan ziyade otantik davranıp davranmamakla ilgilidir ve buna göre algılanmaktadır, dolayısıyla otantiklik ilişkisel bir olgu olup liderin başkaları tarafından otantik olarak nitelenmesi gerekmektedir. Literatürdeki genel kanının aksine, önemli olan liderlik tarzı değil, liderin otantikliğidir (George, 2003: 13-14).

2.1.2. Otantik Liderlik

Modern dünyada küresel rekabetin ivme kazanması, teknolojik, ekonomik ve sosyal alandaki hızlı değişimler ve bunun yanı sıra örgütsel süreçlerde insan sermayesinin öneminin artması yeni ve modern liderlik arayışlarını ortaya çıkarmıştır. Otantik liderlik, bu gelişmeler ve yeni arayışların sonucunda ortaya çıkan liderlik türlerinden biridir (Kıdır ve Paşaoğlu, 2014: 1). Örgütler veya toplumlar zaman zaman karşı karşıya kaldıkları belirli zorlukları ele almak için farklı bir liderlik yaklaşımına ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda otantik liderliğin ortaya çıkışı, tüm dünyada liderlere olan güvenin azalmasının yarattığı kaygının bir sonucu ve yeni bir ihtiyaca cevap olarak değerlendirilmektedir (Avolio ve Walumbwa, 2014: 331-332). Bu durum, yüksek etik ve ahlaki değerlere sahip lider arayışının başka bir ifadesi olarak görülebilir. İnsanların güvenilir liderlere olan talebi otantik liderlik kavramını incelenmeye değer hale getirmiştir (Northouse, 2019: 308).

Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin olarak yeni liderlik anlayışlarına hayati önem atfedilmesi otantik liderliği pozitif liderlik yaklaşımının temel ilgi alanlarından biri haline getirmiştir (Milad, 2012: 1). Otantik liderlik, 2000'li yılların başından itibaren ön plana çıkmaya başlamıştır. Küreselleşme ve bilgi çağında, sürekli değişen teknoloji ve karşı

karşıya kalınan yüksek rekabet ortamı, örgütlerde pozitif psikoloji yaklaşımı temelli uygulamaları harekete geçirmiştir. Örgütlerin rekabet gücünü artırmak ve sürekliliğini sağlamak için en önemli etmenlerden biri olan insan unsuru ön plana çıkarılarak insan sermayesinin güçlendirilmesi ve geliştirilmesi önem kazanmıştır. Pozitif psikoloji anlayışının her tür örgütte geliştirilip uygulanmasına yönelik çalışmalar, liderlik ve yönetim alanlarında yarattığı gelişmeler, pozitif liderlik yaklaşımlarını pozitif psikoloji anlayışının bir sonucu olarak ortaya koymuştur. Pozitif liderlik yaklaşımlarının kök yapısı olarak görülen ve otantik davranışı merkezine alan otantik liderlik modeli, modern liderlik teorileri içinde ele alınmaktadır (Dinçer vd., 2019: 112). May vd.'ne göre (2003: 248-249) otantik liderlik, liderliğe ilişkin tüm yapıcı liderlik biçimlerinin ve pozitif yaklaşımların altında yatan temel kavram olarak görülmektedir. Nitekim Walumbwa vd. (2008: 94) tarafından otantik liderlik, takipçileriyle birlikte çalışan ve olumlu bir etik iklimden yararlanarak olumlu kişisel deneyimi destekleyen bir lider davranış modeli olarak tanımlanmaktadır. Otantik liderler benimsedikleri değerlere göre davranan ve niyetlerinde şeffaf olan liderlerdir. Dolayısıyla çevresel değişimin yüksek olduğu günümüz koşullarında ihtiyaç duyulan pozitif liderlik türünün en iyi yansıtıcısı olarak değerlendirilmektedir (Luthans ve Avolio, 2003: 242).

Liderlerin başlıca görevi, yüksek rekabet ve stresli çalışma ortamını yönetebilmek için, takipçilerinin gelişmelerine katkı sağlayacak şekilde duygularını ve tepkilerini düzenlemektir (Kalfaoğlu ve Kılınçaslan, 2020: 72). Dolayısıyla otantik bir liderin, öz farkındalık, kendini kabul etme, otantik davranış ve ilişkiler aracılığıyla otantikliğe ulaşması gerekir (Gardner vd., 2005: 345). Otantik bir lider takipçilerini ortak amaç ve hedefler etrafında toplamak için bu otantikliği onlara nasıl aktarabileceği ile ilgilenmektedir (Erkutlu ve Chafra, 2013: 830). Otantikliğini geliştirmek için, aldığı etik kararları yaşamı ile bütünleştirerek tutarlılığını ortaya koymakta ve takipçilerinin içsel değerlerini kabul eden olumlu bir etik iklim yaratmaktadır (May vd., 2003: 251).

Literatürde otantik liderlikle ilgili çeşitli tanımlamalar yer almaktadır. Bu tanımlamalardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir:

Luthans ve Avolio'ya göre (2003: 243) otantik liderlik "hem olumlu psikolojik kapasitelerden hem de oldukça gelişmiş bir örgütsel bağlamdan yararlanan, lider ve örgüt üyeleri için hem daha fazla öz farkındalık hem de öz düzenlemeli olumlu davranışlar ile sonuçlanan, pozitif kişisel gelişimi teşvik eden bir süreç"tir. Otantik liderlik için yapılan bu

tanım, direkt liderlik davranışından kaynaklanan olumlu sonuçları vurgulaması açısından önemlidir (Cardenas, 2022: 38). Walumbwa vd.'ne göre (2008: 94) otantik liderlik “daha fazla öz-farkındalığı, içselleştirilmiş bir ahlaki bakış açısını, bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesini ve ilişkisel şeffaflığı geliştirmek için hem olumlu psikolojik kapasiteleri hem de olumlu bir etik iklimi kullanan ve teşvik eden, pozitif kişisel gelişimi destekleyen bir lider davranışı modeli” olarak tanımlanmaktadır. Otantik liderlik, liderlerin öz benliklerini sergileyerek kişisel değerlerine ve inançlarına sadık kaldıkları, ilişkilerde açık, şeffaf, tutarlı ve öngörülebilir oldukları, sözlerini davranışları ile destekledikleri, vaatlerini yerine getirmede takipçilerine yüksek düzeyde güven vererek takipçilerinden yüksek performans elde ettikleri bir liderlik biçimidir (Avolio ve Walumbwa, 2014: 334; Kessler, 2013: 53).

2.1.2. Otantik Liderin Özellikleri

Bir liderin sahip olması gereken en temel özellik her konuda kendisi olmaktır. En iyi liderler son derece bağımsız ve özerktir. Özerk liderler, başkalarının istekleri konusunda ihtiyatlı davranırlar, rotalarından kolay sapmaz ve zor kararlar almaktan çekinmezler (George, 2003: 12). Otantik liderler için de liderlik kendiliğinden olandır, sahte değildir ve taklit edilmez. Lider gibi davranmak, lider imajı geliştirmek söz konusu değildir, çünkü liderliğin işlevini yerine getirmekle ilgili faaliyetler zaten otantik liderin gerçek benliği olarak gördüğü şeyin bir parçasıdır. Onlar için liderlik faaliyeti, kendileri oldukları bir liderlik rolüdür (Shamir ve Eliaam, 2005: 396-397).

Otantik liderler kendine güvenen, iyimser, esnek, ahlaki karakteri ve öz farkındalığı yüksek, liderlik faaliyetini gerçekleştirdikleri ortamla alakalı derin bir kavrayışa sahip liderlerdir. Aynı zamanda başkaları tarafından, hem kendisinin hem başkalarının değerlerinin, bilgisinin, güçlü yanlarının farkında olarak algılanan bireylerdir (Avolio vd., 2004: 802). Otantik lider yüksek ahlaki karaktere, bütünlük duygusuna, kişisel değerlere sahiptir. Güvenilirlik, pozitiflik, esneklik, iyimserlik, amaçlarda netlik/şeffaflık, umutlu olma, başkaları için endişe duyma gibi nitelikler taşımaktadır (Toor ve Ofori, 2008: 624). Otantik liderlerin liderlik faaliyetlerinde bulunma amacı, kişisel ödüllerden (güç, statü, itibar vb.) ziyade bir amaç veya misyonu gerçekleştirmektir. Otantik liderler, liderliği eudaemonic bir faaliyet olarak değerlendirmektedir. Kökeni Aristoteles'e dayanan eudaimonia kavramı,

kişinin gerçek benliğine sadık kalarak benimsediği değerler ile uyumlu yaşaması üzerine kuruludur (Ilies vd., 2005: 376).

Otantik liderler, ben merkezci olmadıkları için güç, itibar ve para elde etmekten ziyade takipçilerini geliştirmeyi arzu ederler ve liderlik ederken doğal kabiliyetlerini kullanırlar. Liderlikleri vasıtasıyla insanlara hizmet etmeyi önemserler. Çevreleri ile sağlam ve kalıcı ilişkiler kurarlar. Tutarlı ve öz disiplinlilerdir, ilkelerinden taviz vermezler. Liderlik etmenin sürekli bir kişisel gelişim gerektirdiğinin farkında olduklarından kendilerini geliştirmeye adanmışlardır (George, 2003: 12). Gelişim arayışındaki otantik liderler arzu edilen bir hedef olarak her zaman otantik olmaya çalışmaktadır. Ancak liderlerin her durumda ve her zaman tamamen otantik olacağını varsaymak gerçekçi olmayacaktır. Otantiklik derecesi durumdan duruma değişebilmektedir. Bu nedenle liderlerin daha az veya daha çok otantik oldukları durumlardan söz etmek daha doğru olacaktır (Kessler, 2013: 54).

2.1.4. Otantik Liderliğin Boyutları

Birçok yazar otantik liderliği oluşturan çok yönlü bakış açılarını tanımlamayı amaçlayan çeşitli alternatif yaklaşım ve teorik çerçeveler sunmuştur (Avolio ve Mhatre, 2012: 7). Otantik liderliğin boyutlandırılmasına ilişkin kümülatif ilerleyen çalışmalar bulunmaktadır. Otantik liderliği oluşturan unsurların yazarlar tarafından farklı şekillerde ele alındığı ancak yine de bu yaklaşımlar arasında farklılaşmanın az olduğu görülmektedir. Zaman içerisinde geliştirilen boyutlara ilişkin çeşitli yaklaşım veya öneriler aşağıda ele alınmaktadır.

İlk teorik temelli çalışma Kernis tarafından ortaya koyulmuştur. Kernis, otantik liderliğin dört temel boyutunu farkındalık, tarafsız değerlendirme, davranış, ilişkisel otantiklik olarak tanımlamıştır (Kernis, 2003: 13). Kernis'in çalışmalarından yararlanan Ilies vd. (2005: 376) bu modeli geliştirerek öz farkındalık, tarafsız değerlendirme, otantik davranış ve otantik ilişkisel yönelim bileşenlerini içeren dört boyutlu bir model önermişlerdir. Gardner vd. (2005: 345) ise yapılan çalışmalarını daha da genişleterek takipçi unsuruna da odaklanan, temellerini benlik ve kimlik üzerine inşa ettikleri kişi odaklı bir otantik liderlik modeli önermişlerdir. Otantik takipçilik kavramını, otantik liderlik gelişiminin tamamlayıcı bir ögesi olarak ortaya koymuşlardır (Avolio ve Mhatre, 2012: 7). Walumbwa vd. ise bu çalışmalara katkı sunarak otantik liderliğin boyutlarını tanımlamış ve

otantik liderliği ölçeklendirmiştir. Çalışmaları sonucunda otantik liderliğin boyutları; öz farkındalık (self awareness), bilginin dengeli ve tarafsız değeriendirilmesi (balanced processing), ilişkisel şeffaflık (relational transparency) ve içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı (internalized moral perspective) olarak belirlenmiştir (Walumbwa vd., 2008: 94).

Otantik liderlik üzerine yapılan çalışmalar, konu hakkındaki bazı önermeleri deneysel olarak doğrularak literatürü geliştirmiş ve geçerli ve güvenilir bir otantik liderlik ölçeği ortaya koymuştur (Avolio ve Mhatre, 2012: 11). Literatür incelendiğinde otantik liderlik boyutlarına yönelik çalışmalar arasında farklılaşmanın az olduğu görölmekle beraber daha kapsayıcı, yeni ve güncel nitelikte olanın Walumbwa vd. (2008) tarafından ortaya koyulduğu belirlenmiştir. Bu nedenle bu araştırmada otantik liderliğin boyutlarının Walumbwa vd. (2008) tarafından yapılan çalışma çerçevesinde ele alınması tercih edilmiştir.

Öz Farkındalık (Self-Awareness)

Öz farkındalık kavramı, bir liderin kendi duygularının, düşüncelerinin, hedeflerinin yeteneklerinin, kişisel özelliklerinin, zayıf ve güçlü taraflarının, yani bir bütün olarak kendi kimliğinin ne derece farkında olduğunu ifade etmektedir. Bir liderin kendisini gerçekten tanımadan, kendisine sadık/dürüst olması mümkün değildir, bu nedenle öz farkındalık otantik liderliğin temelini oluşturmaktadır (Kessler, 2013: 54).

Öz farkındalık, kişinin kendi varlığına dair tüm farkındalıkları (duygular, düşünceler, ihtiyaçlar, arzular, istekler, inançlar, zayıflıklar, ahlaki değerler, yetenekler, kişilik ve karakter özellikleri vb.) ve bu farkındalıkların davranışlarına yansımaları ile ilgili bir kavramdır (Yangın, 2017: 77). Öz farkındalık hem bireyin kendi doğasında var olan çelişkili yönlerine ilişkin farkındalığını hem de bu çelişkilerin bireyin duygu, düşünce ve davranışlarını etkilemedeki rolünü kapsamaktadır (Ilies vd., 2005: 377). Kernis'in tanımladığı modelde farkındalık boyutu, bireyin kendine dair bilişlerinin farkında olması ve bunlara güvenmesi anlamına gelmektedir (Kernis, 2003: 13). Öz farkındalık bir beceridir; kişinin duygularını, dürtülerini, ruh halini tanıyarak kendisini net bir şekilde görmesini ve başkaları üzerinde sahip olduğu etkiyi anlamasını sağlamaktadır (Craig vd., 2015: 64). Başka bir deyişle, otantikliğin bir yönü olarak öz farkındalık, liderin kendi davranışlarından diğer insanların nasıl etkilendiğine dair duyarlılık halidir (Olsen ve Espevik, 2017: 5).

Öz farkındalık, bireyin özgün düşüncelerini, duygularını, inançlarını, değerlerini ve hedeflerini kavramasını kolaylaştırmaktadır (Harvey vd., 2006: 6). Otantik liderler kendileri hakkında geri bildirim ve iç görü kazanmak için öz farkındalıklarını geliştirecek uygulamalarla ilgilenmektedir. Bu uygulamalar üç temel türe ayrılmaktadır: geri bildirim, öz yansıtma ve farkındalık. Bu üç uygulama öz farkındalığı geliştirmektedir. Otantik liderler kendilerinin ve başkalarının deneyimlerinden öğrenmek için çevresinden aldığı geribildirimleri değerlendirmektedir. Benlik hakkında öğrenilen bilgilerin değerlendirilmesi ise öz yansıtmayı ifade etmektedir. Farkındalık ise liderin düşüncelerini, duygularını ve davranışlarını yargılamadan olduğu haliyle gözlemlemesini içermektedir. Böylece bu uygulamalar liderin nasıl düşündüğü hakkında düşünmesine yardımcı olmakta, karşılaştığı durumlar karşısında otomatik tepkiler vermesini engelleyerek öz yansıtmadan edindiği iç görüleri dayalı alternatif tepkiler ve düşünce biçimleri kullanmasını sağlamaktadır (Avolio ve Wernsing, 2008: 158-159).

Bilginin Dengeli ve Tarafsız Değerlendirilmesi (Balanced Processing)

Otantik liderliğin bir diğer boyutu bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutudur. Literatürde bu boyut dengeli işleme, tarafsız işleme, yansız işleme gibi farklı isimlerle yer almaktadır. Avolio ve Gardner (2005: 317) insanların doğuştan kusurlu ve önyargılı bilgi işlemciler olduğunu ortaya koyan bilişsel psikoloji yaklaşımını temel alarak tarafsız işleme yerine dengeli işleme terimini kullanmayı tercih etmiştir. Bu çalışmada ise Walumbwa vd.'nin (2008) ele aldığı şekilde bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi terimi kullanılacaktır.

Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, kişinin sahip olduğu bilgiyi objektif olarak yönetme becerisini tanımlamaktadır (Rogers, 2022: 17). Bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi, bir karar vermeden önce başkalarının görüşleri de dahil tüm bilgilerin objektif olarak göz önüne alınması ve değerlendirilmesi ile ortaya çıkmaktadır (Coxen vd., 2016: 2). Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, mevcut bilginin ve kişinin kendisiyle ilgili kişisel bilgisinin (içsel deneyim ve duyguların, kişinin olumlu ve olumsuz bütüncül kimliğine yönelik algıların) objektif olarak işlenmesidir (Kernis ve Goldman, 2006: 296). Crawford vd.'ne göre (2020: 123), liderin mevcut tüm ilgili bilgileri göz önüne alıp bu bilgileri takipçilerine fayda sağlayan kararlar almak amacıyla nesnel olarak analiz etme

eğilimi, otantik bir liderin bilgiyi dengeli ve tarafsız bir şekilde işleme yeteneğini ifade etmektedir. Başka bir deyişle, karar verme sürecindeki liderin eldeki tüm bilgileri nesnel bir bakış açısıyla analiz ettikten sonra karara varmasıdır (Walumbwa vd., 2008: 95). Bu karar sürecinde dengeli ve tarafsız değerlendirmeyi kullanan otantik lider, örgütte etkin bir iletişim kurulmasını kolaylaştırarak çalışanlarında güven oluşturmaktadır (Card-Sessoms, 2022: 40). Aynı zamanda bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu, liderin görece olarak tarafsız değerlendirmeler sağlamasını, mevcut bilgilerle birlikte diğerlerinin görüşlerini dikkate almayı ve bunun sonucunda kendi çıkarları grubun çıkarlarıyla doğrudan çatışsa dahi grubun çıkarlarını dikkate almayı içermektedir (Hinojosa vd., 2014: 597).

Avolio ve Gardner'a göre (2005: 317) diğerlerine oranla bilgileri nispeten dengeli bir şekilde değerlendirebilen otantik liderler, çok boyutlu bir yaklaşım sergileyerek bir konuyu birden fazla bakış açısı ile dikkate almaya eğilimli ve yeteneklidir. Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirmenin otantik lidere sağlayacağı en önemli fayda doğru bir benlik algısına katkıda bulunmaktadır. Kısa ya da uzun dönemli sonuçları olan davranışsal seçimlerde sonuçlar ne kadar önemliyse doğruluk da o denli önem kazanmaktadır. Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirebilme yeteneği olan bireyler, kendi benliklerinin hem olumlu/güçlü hem de olumsuz/zayıf yönlerine ilişkin nesnel bir değerlendirmede bulunmaktadır (Kernis ve Goldman, 2006: 297-298). Bu sayede bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi, kişiyi benliğiyle ilgili olumlu ya da olumsuz yanılsamalardan alıkoymaktadır.

İlişkisel Şeffaflık (Relational Transparency)

Otantik liderliğe ilişkin alandaki çoğu çalışma, Harter'ın (2002) benimsenen değerler ile davranışların uyumlu olması ve bu uyumun korunmasını şart koşan otantiklik tanımına dayanmakta ve ilişkisel şeffaflık ihtiyacının olduğundan bahsedildiği görülmektedir (Kempster vd., 2019: 320-321).

İlişkisel şeffaflık, kişinin temel değerlerini gösterecek şekilde dürüst davranmasıdır (Rogers, 2022 :48). Kişinin benliğini, başkalarıyla ilişki kurarken çarpıtma olmadan, açık ve olduğu gibi sunmasıdır (Crawford vd., 2020: 116). Ribeiro vd. ilişkisel şeffaflığı, liderin bilgileri ne kadar açıkça paylaştığı ve gerçek benliğini takipçilerine ne kadar iyi gösterdiği olarak ifade etmiştir (Ribeiro vd., 2020: 191). Otantikliğin bir yönü olarak ilişkisel şeffaflık, kişinin çevresi ile arasında samimiyet ve güven üzerine inşa edilmiş bağlar oluşturarak

gerçek benliğini ortaya koymasını ve çevresini de aynı şekilde davranmaya teşvik etmesini içermektedir (Gardner vd., 2005: 357). İlişkisel şeffaflık, liderin takipçilere gerçeği göstererek gerçek duygularını ve düşüncelerini saklamadan sergileme yeteneğidir (Olsen ve Espevik, 2017: 4). Otantik liderler, takipçileriyle etkileşime geçerek önemli bilgileri, diğerleri hakkındaki algılarını ve duygularını paylaşarak takipçileriyle iyilik ve bütünlük oluşturmakta ve böylece tamamen açık iletişimi teşvik ederek takipçileriyle gerçek bir sosyal ilişki kurmaktadır (Avolio vd., 2004: 810). Dolayısıyla ilişkisel şeffaflık, örgütlerde açık fikir alışverişini kolaylaştırarak sağlıklı bir iletişim ortamı yaratmaktadır (Gardner vd., 2021: 2). Liderlerin açık sözlü davranmaları, takipçilerde güven bağının gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bu nedenle ilişkisel şeffaflık boyutu, çalışanların güven bağını pekiştiren ve olumlu örgütsel sonuçlar ortaya çıkaran önemli bir yapı olarak görülmektedir (Cardenas, 2022: 17). Çalışanlar kişilerarası şeffaflığı algıladıkça, kişilerarası iletişim olumlu yönde etkilenmekte ve bu da güven, iyimserlik, olumlu tutum ve davranış karşılıklılığı ile sonuçlanmaktadır (Cardenas, 2022: 52).

Fulmer ve Gelfand (2012) tarafından yapılan bir çalışma; otantik liderlerin, bireysel ve örgütsel düzeylerde güven oluşturmak için, olumlu ve şeffaf iletişim kurma eğiliminde olduğunu göstermektedir. İlişkisel şeffaflık boyutu, liderlerin kendini ifade etme, kendini açma, açıklık sergileme ve bilgi paylaşımı aracılığıyla elde ettikleri güven üzerinde durmaktadır (Jiang ve Men, 2017: 228-229). Otantik liderler karar alırken kendi çıkarlarını değil en adil olanı gözetmektedir. Dolayısıyla otantik lider, bir sorunun çözümünün gerektirdiği etik standartları sağlamada kendine güvendiği için, karar alma süreçlerinde düşüncelerini saklamak yerine şeffaf davranmayı tercih etmektedir (May vd., 2003: 254).

İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (Internalized Moral Perspective)

İçselleştirilmiş ahlaki bakış açısı, liderlerin aldıkları kararların içselleştirilmiş değerlerle uyumunu ifade etmekte ve liderlerin eylemlerini ahlaki değerler ve standartlar aracılığıyla çeşitli baskılar karşısında yönlendirmektedir. Öz farkındalık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, ilişkisel şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı olmak üzere otantik liderliğin kendine özgü bu dört bileşeni, çalışanlarda duygusal bağlılık ve yaratıcılık gibi olumlu tutum ve davranışları teşvik etmektedir. İçselleştirilmiş ahlaki bakış açısını benimseyen bir otantik lider, örgüt içinde dürüstlüğü ve doğruluğu teşvik ederek, etik

olmayan davranışlara karşı caydırıcılık sağlamaktadır (Ribeiro vd., 2020: 190-191). Olsen ve Espevik'e göre (2017: 3) otantik liderin sergilediği içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı; ahlaki zorlukları algılama kabiliyetini ifade eden "ahlaki duyarlılık", etraflıca muhakeme edilmiş ahlaki adalet düşüncesini ifade eden "ahlaki yargı", ahlaki davranmak için içsel bir motivasyona sahip olmayı ifade eden "ahlaki motivasyon" ve ahlaki kararları uygulama yeteneği anlamına gelen "ahlaki karakter" olarak birbiriyle bağlantılı dört yetkinliğin bir sonucudur.

Otantik karar alma sürecinde, liderler benimsedikleri inanç ve değerlere uygun olarak karar vermektedir. Otantik liderler ahlaki bir sorunla karşılaştıklarında, durumu en iyi şekilde ele almak ve neyin doğru neyin yanlış olduğunu ahlaki olarak kategorize edebilmek için, konuyla ilgili bilgi, beceri ve deneyimlerine başvurup sahip oldukları temel değerlerinden ve ilkelerinden yararlanmaktadır. Otantik bir liderin, sahip olduğu liderlik rolüyle ilgili bilinç, farkındalık ve anlayışı oldukça yüksektir. Alacağı kararlarda etik davranmak ve başkalarının çıkarlarını gözetmek gibi bir takım ahlaki davranış sorumlulukları taşıdığı bilincindedir. Otantik liderin etik davranışları, takipçilerinin ne düşündüklerini, nasıl hissettiklerini ve davrandıklarını, örgüt içinde kendi rollerini nasıl oluşturduklarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu etkinin farkında olan otantik liderler, örgüt için kendilerini sürekli etik davranan "ahlaki standart taşıyıcıları" olarak görmektedir (May vd., 2003: 251-253).

Öz farkındalık, ilişkisel şeffaflık, bilgiyi dengeli değerlendirme ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı otantik liderliğin ifa edilmesinde yer alan temel uygulamalardır. Bunlar liderin mümkün olan en iyi benliğini tanımasını, kendini keşfetmesini, farkındalık kazanmasını, liderlik uygulamalarıyla ilgili temel değerlerini kontrol ederek hangi değerlerin ahlaki değerler olduğunu öğrenmesini, davranışlarının etik ve ahlaki ilkelerle uyumlu olduğunu doğrulamasını, ilişkiler ve performans standartlarına ilişkin ahlaki ilkelere göre davranmasını sağlamaktadır. Başka bir deyişle, bir lideri daha otantik olmaya ve bir rol model olarak hizmet etmeye yöneltilmektedir. Böylece otantik lider, örgüt üyeleri için daha fazla güven, bağlılık ve performans ortaya çıkarmakta (Avolio ve Wernsing, 2008: 161) ve aynı zamanda daha sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmaktadır (Alilyyani vd., 2018: 35).

2.2. Duygusal Emek

Duygusal emek kavramı açıklanmadan önce duygu literatürü incelenerek duyguların insan hayatındaki yerine değinilmiştir. Daha sonra duygusal emek kavramı tanımlanmış ve kavram literatürde en yaygın kabul gören dört duygusal emek yaklaşımı çerçevesinde ele alınarak ayrıntılı olarak incelenmiştir. Son olarak duygusal emek kavramı boyutları ile birlikte ele alınmıştır.

2.2.1. Duygular ve Duyguların Gösterimi

Duygu, duygusal uyaranlar yoluyla kişinin davranışını hızla tetikleyerek onu belirli bir şekilde hareket etmeye yönlendiren bir his, psikolojik ve biyolojik durum olarak ifade edilmektedir (Champoux, 2010: 110). Duygu literatürüne bakıldığında “öfke, iğrenme, korku, sevinç, aşk, üzüntü, utanç, şaşkınlık” gibi birtakım temel duyguların varlığından bahsedildiği görülmekte ve bu temel duyguların insan davranışının duygusal yönlerini büyük ölçüde ifade ettiği düşünülmektedir (Goleman, 2009: 320). Duyguların gösterilmesi ise çeşitli duygusal ifade biçimlerinin (yüz ifadesi, beden dili, konuşulan kelimeler ve ses tonu) karmaşık bir birleşimi kullanılarak gerçekleşmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1987: 33).

Duygular günlük yaşantının yanı sıra çalışma yaşamının da önemli birer unsurudur. Sosyal varlıklar olarak insanlar birbirleriyle etkileşim içindedir. Bunun doğal bir sonucu olarak insan yaşamında duyguların kontrol edilmesi ve yönetimi doğal bir süreç içinde sosyalleşme aracılığıyla öğrenilmektedir. Hem bireysel yaşamda hem örgütsel yaşamda bu durumun birçok örneği görülebilmektedir. Örneğin sağlık kurumlarında görev yapan sağlık çalışanlarının duygu yönetimi düşünülürse, sağlık görevlilerinden işleri gereği acı ve ölüme karşı duygularını kontrol etmeleri, bazı duygularını bastırmaları, onun yerine başka duygular sergilemeleri ve aslında arkasında gerçek duyguların gizlendiği duygusal bir maske takmaları beklenmektedir. Bu beklentiye karşılamaya çalışmak, dışarıya karşı sergilenen ve içeride hissedilen duygular arasında boşluklar oluşturmaktadır (Noon ve Blyton, 2002: 173-174). Bu boşluklar duygusal emek kavramı ile açıklanmaktadır.

2.2.2. Duygusal Emek

Modern piyasa koşullarında genişleyen hizmet sektörü, işletmeleri müşteriye sağlanan hizmetin niteliğine daha fazla odaklanmaya ve hizmet verdikleri kitlelerle insan odaklı ve müşteriye dönük bir temas kurmaya yöneltmiştir. Bu nedenle işletme çalışanlarının duygusal performansları örgütsel hedeflere ulaşma yolunda bir baskı aracı ve önemli bir faktör haline gelmiştir (Junwu, 2011: 572). Müşteri tarafından algılanan hizmet kalitesi direkt olarak müşteri-çalışan etkileşimi tarafından belirlendiğinden, işletmelerin çalışanlardan beklentisi; müşteriye hizmet sunumu esnasında çalışanların duygularını ifade ederken ve davranış sergilerken örgüt tarafından arzu edilen duygusal ifadeleri sunmalarıdır. Bu durum çalışanların işlerini yaparken duygusal bir çaba göstermesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 986).

Emek kavramı “bir işin yapılması için harcanan beden ve kafa gücü, mesai, zahmet” olarak tanımlanmaktadır (TDK, t.y.). Çoğunlukla fiziksel emeğe dayalı iş ve zihinsel emeğe dayalı iş ayrımı yapılsa da artık diğer bir emek biçimi olarak duygusal emekten de söz edilmektedir. Günümüzde işgücünün giderek artan bir bölümü duygusal emeğe dayalı işlerde çalışmaktadır. Duygusal emek gerektiren işler, çalışanların kendi duygularını ve diğer insanların duygularını yönetmesine dayalı işlerdir. Örneğin havayolu kabin görevlileri, kurtarma görevlileri, garsonlar, banka personelleri, sağlık çalışanları ve müşteriyle doğrudan temas içeren daha birçok meslekte çalışanlar için duygusal emek söz konusudur. Çalışanların işlerini yapma şekli, giderek işin önemli bir yönü olmaya başlamıştır (Noon ve Blyton, 2002: 172). İlk kez Hochschild’ın (1983) kavramsallaştırarak ortaya koyduğu ve kısaca duyguların yönetimi şeklinde tarif ettiği duygusal emek, örgütsel alanda duyguların yönetimi söz konusu olduğunda, duygunun sosyal doğasını, duyguların nasıl şekillendirilebileceğini ve toplumsal amaçlar için nasıl duygu yaratılabileceğini göstermesi açısından büyük önem taşımaktadır (Theodosius, 2008: 26).

Örgütsel yaşamda insanlar genellikle kendi duygularını bastırarak, toplumsal olarak daha uygun kabul edildiğini düşündükleri duyguları sergilemektedir (Sharma ve Sharma, 2014: 30). Bu noktada karşımıza duygusal ifade kuralları kavramı çıkmaktadır. Duygusal ifade kuralları, kişilerin hissettikleri duyguların ne olduğunu tanımlayıp anlamalarını, hangi durumlarda hangi duyguların ifade edilmesi gerektiğini ve ne ölçüde ifade edilmesi gerektiğini bilmelerini sağlamaktadır. Çünkü duygular yalnızca bedensel bir his olmayıp ortaya çıktıkları sosyal koşullara göre anlam kazanan duygusal gösterimlerdir. Toplumsal

bir duygu gösterim kuralına örnek vermek gerekirse; bir kişinin kendisine hediye verildiğinde, hissettiği duyguların gerçekliğine bakılmaksızın minnet ve memnuniyet ifade etmesi toplum tarafından “uygun” bir davranış olarak kabul edilmektedir (Theodosius, 2008: 17).

Duygusal emek literatüründe, duyguların ifade edilmesine ilişkin “gösterim kuralları” ya da “duygu kuralları” olarak adlandırılan ve birbirlerinden bir noktada farklılaşan iki kavram tanımlanmaktadır. Duygu kuralları, belirli bir durum için hangi duyguyu hissetmenin uygun olduğunu belirleyen duyguya dönük kurallardır. Gösterim kuralları ise belirli bir izlenim yaratmak için hangi davranışların gösterilmesi gerektiğini belirleyen daha ziyade dışı vurulan davranışa dönük kurallardır. Hangi kuralların izleneceği, benimsenen teorik yaklaşıma göre değişmekle beraber, tüm duygusal emek teorilerinde ortak olan şey ise örgütsel beklentilerin gerçekleştirilmesi noktasında çalışanların birtakım duygusal ifade kuralları ile karşılaştıklarıdır (Seçer, 2005: 827).

Örgütlerde duygusal ifade kuralları, müşteri hizmetlerini geliştirmek, üretkenliği artırmak ve şirket karlarını yükseltmek için işletme politikası ve yöneticileri tarafından oluşturulmaktadır. Çalışanlar işletmenin politikaları ve yönetsel kontrolü altında kurumsal kazanç için duygularını düzenlemektedir (Haman ve Putnam, 2008: 62-63). Bu bağlamda duygusal emek, kişinin duygularını bir durum, rol veya beklenen bir örgütsel davranışa uygun veya tutarlı hale getirmek için örgüt tarafından belirlenen duygusal ifade kuralları doğrultusunda duygularını değiştirme veya yönetme şeklidir. Duyguların kontrolü, kişisel duygular kamusal alana uygun hale getirildiğinde ve örgütsel metalar olarak görüldüğünde ortaya çıkmaktadır ve böylece duygular örgütsel kazanımlara hizmet etmek için kamusal bir araç haline almaktadır (Mumby ve Putnam, 1992: 472). Bir hizmetin belirli bir ücret karşılığında alınıp satılmasında olduğu gibi duygusal emeğin de ticari bir değişim değerine sahip olduğu ifade edilmektedir (Hochschild, 2012: 7). Duyguların yönetsel kontrolü, çalışanlardan işlerini yaparken standart bir ruh hâlinde (pozitif, neşeli, istekli) olmalarının beklendiğini ifade etmektedir. Böylece sistemin bir parçası olarak çalışanların duyguları metalaştırılmakta ve örgüt tarafından satın alınabilir hale gelmektedir (Tekin, 2021: 36).

2.2.3. Duygusal Emek Kavramının Kuramsal Temelleri

Hochschild'ın 1983 yılında duygusal emek kavramını ortaya koymasından sonra literatürde kavramı konu alan ve geliştiren pek çok araştırma yapılmış olduğu görülmekle birlikte, özellikle yaygın olarak kabul görmüş dört temel duygusal emek yaklaşımından söz edilmektedir. Bu yaklaşımlar aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

Duygusal emek birçok meslek grubu için deneyimlenebilir bir olgudur (Noon ve Blyton, 2002: 172) ve duygusal emek gerektiren her işin bir takım duygusal ifade kuralları vardır (Seçer, 2005: 827). Örneğin hemşire ve doktorlar, sosyal hizmet uzmanları, çağrı merkezi çalışanları, öğretmenler, satış görevlileri duygusal emek gerektiren işlerde çalışmaktadır (Dursun vd., 2014: 13). Dolayısıyla hizmet alıcılar yani duygusal emek verilen gruplar kimi zaman yolcu, tüketici, hasta, öğrenci ve müşteri olabilmektedir. Bu çalışma kapsamında, anlam kargaşası oluşmaması adına hizmet sunan kişi için “çalışan” kavramı, hizmet alan kişi için de “müşteri” kavramının kullanılması tercih edilmiştir.

Hochschild (1983) Yaklaşımı

Duygusal emek kavramı ilk olarak 1983 yılında Amerikalı sosyolog Arlie Russell Hochschild tarafından “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling (Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi)” adlı kitapta ortaya atılmış bir kavramdır (Seçer, 2005: 826). Hochschild'ın (2012) büyük bir havayolu şirketinde çalışan uçuş görevlilerinin duygusal emeklerine odaklanan çalışması, bireysel yaşamda ve örgütsel alanda duyguların önemini ve duygusal emeği anlamak açısından çığır açıcı bir niteliktedir ve kendisinden sonraki birçok araştırmaya rehberlik etmiştir (Theodosius, 2008: 13).

Hochschild'ın (2012) araştırmasına konu olan havayolu şirketi, çalışanların müşteriye hizmet sunarken maruz kaldıkları tüm olumsuzluklara rağmen (karışıklıklar, zaman baskısı, sinirli müşteriler) anlayışlı ve güler yüzlü olmaları gerektiği yönünde bir anlayış ortaya koymakta; içtenlik ve gülümseme müşteriye sunulan hizmetin önemli bir parçası olarak görülmektedir (Fineman, 2003: 35). Uçuş görevlilerinin “gülümsemeleri” yapılan işin bir parçasıdır; tıpkı kıyafetleri, makyajları ya da uçakta çalan müzik ve servis edilen içecekler gibi yolcuların memnuniyetini sağlama amacı taşıyan faktörlerden biridir. Hochschild duygusal emek kavramını, uçuş görevlilerinin işleri gereği uymak zorunda

oldukları duygu kuralları üzerinden açıklamıştır. Yazarın tanımına göre duygusal emek, duyguların müşteride memnuniyet hissi oluşturacak şekilde yönetilmesi amacıyla düzenlenerek, başkaları tarafından açıkça gözlenebilecek şekilde yüz ifadesi ve bedensel ifadeler ile sergilenmesidir. Duygusal emek, kişinin gereken yüz ve bedensel ifadesini koruyabilmesi için, zihin ve duygunun koordinasyonunu sağlayarak duygu uyandırmasını veya bastırmasını içermektedir (Hochschild, 2012: 7-8).

Hochschild (2012: 35) yüzeysel davranış ve derin davranış olmak üzere iki tür duygusal emek davranışı tanımlamaktadır. Yüzeysel davranış daha çok olumsuz duyguların olumlu duygularla maskelenmesini ve gerçekte hissedilmeyen duyguları taklit etmeyi içerirken; derin davranış hissedilmesi gereken duyguyu gerçekten hissetmeye çalışırken geçmiş duygusal deneyimleri kullanmayı içermektedir (Sharma ve Sharma, 2014: 30). İlk olarak, kişi yüzeysel davranış yoluyla duygu kurallarına uyabilir. Yüzeysel davranış, kişinin hissettiklerini gizleme, hissetmediklerini (yüz ifadesi, jestler veya ses tonu aracılığıyla) hissediyormuş gibi yapma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. İkinci olarak, kişi derin davranış yoluyla duygu kurallarına uyabilir. Derin davranış ise kişinin sergilemek durumunda olduğu duyguyu gerçekten hissetmeye çalıştığı ve başkalarını aldatma kadar kendini aldatmayı da içeren bir davranıştır (Hochschild, 2012: 33). Hochschild (2012: 38) iki şekilde derin davranışta bulunulabileceğini ifade etmiştir. İlk olarak birey, bir duyguyu uyandırmaya ya da bastırmaya çalışarak derin davranış sergileyebilir veya o sırada hissetmediği ancak hissetmeyi arzuladığı bir duyguyu geçmiş duygusal deneyimlerine yoğunlaşarak onu hayal gücüyle çağırarak derin davranış gerçekleştirebilir. Özetle ifade etmek gerekirse, yüzeysel davranış doğrudan kişinin dışa dönük davranışına odaklanırken; derin davranış kişinin içsel duygularına odaklanmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 93).

Hochschild'ın (2012) duyguların duygu kuralları tarafından yönetildiğine dair anlayışını ortaya koyduğu çalışması, duygu yönetimini inceleyen bir dizi çalışmaya ilham vererek yeni sorular ve araştırmalar doğurmuştur (Robinson vd., 2008: 3).

Ashforth ve Humphrey (1993) Yaklaşımı

Ashforth ve Humphrey (1993) tarafından öne sürülen yaklaşıma göre duygusal emek, hizmet süreçlerinde örgüt tarafından arzu edilen duyguların müşteriye yansıtılmasıdır. Başka bir ifadeyle duygusal emek, uygun duyguyu temsil edecek davranışın gösterilmesidir.

Yazarlar bu tanımlamayla, müşteri tarafından doğrudan gözlemlenen ve müşteriye doğrudan etkileyen şeyin gösterim kurallarına uygunluk veya fiili davranış olduğunu savunmuş, gerçekte hangi duygunun hissedildiğinden çok, uygun duyguyu karşıya yansıtacak davranışın ne şekilde sergilendiğine odaklanarak davranışın kendisine vurgu yapmışlardır. Yaptıkları duygusal emek tanımına uygun olarak, Hochschild'ın (2012) duygu kuralları terimi yerine, gözlemlenebilir davranışa odaklanan ve hangi duyguların alenen ifade edilmesi gerektiğine atıfta bulunan gösterim kuralları terimini tercih etmiştir. Çünkü çalışanların gözlenen davranışlarının, hizmet kalitesinin önemli bir belirleyicisi olduğunu savunmuşlardır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 89-90). Nitekim duygusal emek etkileşimsel özelliktedir; müşterinin tepkisi, çalışanın yaptığı iş üzerinde ve bu işin nasıl yapılması gerektiğiyle ilgili işverenin tutumu üzerinde direkt bir etkiye sahiptir. Gösterilen davranışın karşı taraftan nasıl algılandığı, müşteride oluşan etki tarafından belirlenmektedir (Noon ve Blyton, 2002: 176).

Ashforth ve Humphrey (1993) yaklaşımının Hochschild (2012) yaklaşımından farklılaşan bir başka yönü de duygusal emeğin boyutlarına ilişkindir. Hochschild duygusal emek kavramını yüzeysel davranış ve derin davranış üzerinden ele almayı tercih ederken, Ashforth ve Humphrey üçüncü boyut olarak “samimi davranışı” tanımlamışlardır. Yazarlar, üçüncü boyut ile çalışanların örgütün gösterim kurallarına uymaya çalışırken her zaman rol yapmak zorunda olmadıklarını bazen de gerçek duygularla beklenen duyguların örtüşebileceğini ifade etmiştir. Başka bir deyişle çalışanların aslında hissettikleri gibi davrandıkları durumlar da vardır. Bazı duyguların herhangi bir rol yapma ihtiyacı duyulmadan, çaba sarf etmeden, kendiliğinden ve doğal olarak hissedildiğini, gerçekten deneyimlendiğini ve müşteriyle etkileşim esnasında kolayca ifade edildiğini öne sürmüş ve bunu samimi davranış olarak tanımlamışlardır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94). Ayrıca bu yazarlar, çalışanın iş gereklerini herhangi bir kural veya zorunluluk olmaksızın ortaya koyabileceği görüşünü sosyal kimlik kuramı ile ilişkilendirmiştir. Sosyal kimlik kuramı, bireyin ait olduğu grubun özelliklerini benimseyerek gruba bütünleşmesini ifade etmektedir. Duygusal emek sürecinde, çalışanın örgütle özdeşleşerek ve örgüt rolleriyle bütünleşerek kendi duygu kontrolüne ihtiyaç duymadan gösterim kurallarına uyabileceğini ve böylece daha az duygusal emek harcayacağını, bunun da duygusal emek davranışının olumsuz yönlerini azaltacağını savunmuşlardır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 90). Çalışanlar, örgütün beklediği davranışları sergilemek için başlangıçta çaba sarf ederken, bir süre sonra alışarak bu davranışı zorlanmadan ve zahmetsizce yerine getirecektir. Böylece yüzeysel ve

derin davranışların zamanla rutin ve zahmetsiz hale gelebileceğini de öne sürmüşlerdir (Grandey, 2000: 96). Hochschild yaklaşımında duyguların yönetilmesi için gösterilen çaba, Ashforth ve Humphrey yaklaşımında alışılmış bir çabaya dönüşmektedir (Nazlı, 2022: 12).

Ashforth ve Humphrey, aynı zamanda duygusal emek ile izlenim yönetimi arasında bir bağ kurmuş ve duygusal emeğin izlenim yönetiminin bir aracı olarak görmüştür (Ashfort ve Humprey, 1993: 88). İzlenim yönetimi, bireylerin, başkalarının kendisi hakkındaki algılarını etkilemeye veya değiştirmeye yönelik girişimleridir (Basım vd., 2006: 2). Duygusal izlenim yönetimi, bireyin bir izlenim yaratmak için grup üyelerinin duygusal ifadelerine uyum sağlamasıdır. Örneğin birey çekinceleri olduğu bir konu hakkında diğer grup üyelerinin olumlu duygular ifade ettiklerini ve hevesli olduklarını görürse, çekincesine rağmen yüzeysel davranış göstererek hevesli davranabilmektedir. Burada bireyin yüzeysel davranırken başkalarının duygusunu hissetmesi veya içselleştirmesi gerekmez (Kelly ve Barsade, 2001: 111-112). Çalışanlar, müşterilerin veya iş arkadaşlarının kendileri hakkında olumlu düşüncelerini istedikleri için, onları memnun edecek davranışlar göstermek amacıyla duygularını kontrol etme çabası gösterdiklerinde ve başkalarının kendisi hakkındaki sosyal algılarını etkilemek için davranışlarını yönetmeye çalıştıklarında izlenim yönetimini kullanmış olmaktadır. Bu nedenle duygusal emek izlenim yönetimi yapmak için bir araç olarak kabul edilmektedir (Yeğin, 2019: 14).

Özetlemek gerekirse, Ashforth ve Humphrey (1993) yaklaşımının Hochschild'ın (2012) görüşlerinden farklılaştığını gösteren iki ana nokta söz konusudur: Bunlardan ilki duygular yerine gözlemlenebilir davranışlara odaklanmalarıdır. İkincisi ise duygusal emeğin çalışanın psikolojik sağlığı üzerindeki etkilerinden ziyade görev etkinliği/performans sonuçları üzerinde durmalarıdır (Grandey, 2000: 96). Hochschild, hizmet sektörü çalışanlarından, müşteriye hizmet sunarken belirli duyguları deneyimlemeleri ve ifade etmelerinin beklendiğini, ancak bu beklentilere uymaya çalışmanın çalışanlar için olumsuz psikolojik etkilere neden olduğunu, bunun bir sonucu olarak çalışanın ruhuna yabancılaşabileceğini öne sürmektedir (Hochschild, 2012: 7). Ashforth ve Humprey ise, duygusal emeğin hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olabileceğini ileri sürmüştür. Duygusal ifadenin müşteri tarafından az ya da çok samimi olarak algılanması görevin yapılmasını kolaylaştırabilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 93-94). Böylece samimi davranışın literatüre yeni bir boyut olarak kazandırılmasıyla ilk kez duygusal emeğin olumlu sonuçlarının da olabileceği belirtilmiştir. Samimi davranış, çalışanların hissettikleri gibi

davranmalarını sağlayarak duygusal uyumsuzluk yaşamalarına engel olabilmektedir (Saltık ve Asunakutlu, 2016: 112).

Morris ve Feldman (1996) Yaklaşımı

Morris ve Feldman (1996) duygusal emek davranışını, duyguların sosyal çevrede ifade edildiğini ve kısmen sosyal çevre tarafından belirlendiğini ifade eden etkileşimci duygu modeli perspektifinden ele almış, kişiler arasındaki ilişki ve bu ilişkide duygusal çabanın rolü üzerinde durmuştur (Grandey, 2000: 97). Duygusal emek kavramını dört bileşenli bir boyutlandırma yaparak açıklamış, duygusal emek üzerine yapılan önceki teorik çalışmalarını genişletmişlerdir.

Bu yaklaşımda duygusal emek, kişiler arası ilişkiler sırasında örgüt tarafından arzu edilen duyguyu ifade etmek için gereken çaba, planlama ve kontrol olarak tanımlanmıştır (Morris ve Feldman, 1996: 987). Yazarlar bu tanımları dört temel görüşten yola çıkarak yapmışlardır. Birincisi, duyguların sosyal olarak inşa edildiği ve duygusal deneyimlerin çevresel faktörlerden önemli ölçüde etkilendiği görüşüdür. Duygular sosyal çevrede deneyimlendiğine göre duygu durumları sosyal faktörler tarafından şekillendirilmekte ve bireyler duyguları sosyal çevreyi anlayarak anlamlandırmaktadır (Kemper, 1990: 180). İkinci olarak yazarlar, bireyin hissettiği duygular ile örgütsel olarak arzu edilen duygular birbiriyle örtüşüğünde daha az duygusal çaba harcanacağını kabul etmekle birlikte, bu uyum sağlansa bile duygu ifade edilirken örgütsel olarak uygun şekillerde gösterilmesi gerekeceğinden yine de belirli ölçüde duygusal çaba harcanacağını savunmaktadır. Başka bir deyişle bu yazarlar, hissedilen duyguların samimi davranışla ifadesinde dahi hala uygun duygusal gösterimlere çevrilmesi gerektiğini ve bu nedenle duyguların çaba olmadan ifade edilemeyeceğini ileri sürmektedir. Üçüncü olarak, duygu yönetiminin iş rolünün önemli bir parçası haline geldiğini belirtmekle beraber çalışmalarında odaklandıkları nokta duyguların yönetilmesinden çok davranışın yönetilmesi olmuştur. Son olarak yazarlar, duyguların nasıl ifade edilmesi gerektiğine dair duygusal ifade kurallarının varlığını kabul etmektedir.

Bu görüşleri temel alarak ve önceki teorik çalışmalardan farklı olarak dört boyutlu duygusal emek yaklaşımını ileri sürmüşlerdir. Bu boyutlar duygusal gösterimlerin sıklığı, gösterim kurallarına dikkat, duygusal gösterim çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluktur (Morris ve Feldman, 1996: 988-989).

Duygusal Gösterimlerin Sıklığı

Çalışanların duygusal emek düzeylerini etkileyen faktörlerden biri duygusal davranış sıklığıdır. Bir işin rol tanımında ne kadar çok sosyal-duygusal gösterge yer alırsa ve çalışanın sosyal olarak uygun duygusal gösterimleri ne kadar sık tekrarlaması gerekirse (çalışan ile müşterinin etkileşim sıklığı ne kadar fazla olursa) duyguların yönetimine ilişkin örgütün çalışanlardan beklediği duygusal gösterimler de o kadar fazla olacaktır. Dolayısıyla beklenti arttıkça çalışanlar işlerini yaparken daha fazla duygusal emek harcayacaklardır (Morris ve Feldman, 1996: 989). Hochschild'a (2012) göre çok sık duygusal gösterimler, çalışanlara aşırı yüklenilmesine, yabancılaşmaya ve tükenmeye yol açmaktadır (Zapf, 2002: 242).

Gösterim Kurallarına Dikkat

Bu boyut, gösterim kurallarına uymaya yönelik çalışan tarafından gösterilen dikkat düzeyini ifade etmektedir. Gösterim kurallarına dikkat; duygusal gösterimin süresi ve duygusal gösterimin yoğunluğu olmak üzere iki bileşenden oluşmaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 989).

Duygusal gösterimin süresi, çalışan ile müşteri etkileşiminin ne kadar sürdüğünü, bir duygunun ne kadar süreyle deneyimlendiğini göstermektedir. Kısa süreli duygu gösterimleri için (daha az duygusal yoğunluk gerektirdiğinden) gösterilmesi gereken çaba ve dikkat düzeyi azalırken, uzun süreli duygu gösterimleri için (daha yoğun duyguların gösterimini gerektirdiğinden) gösterilmesi gereken çaba ve dikkat düzeyi artacaktır. Uzun süreli duygusal gösterimlerin daha fazla dikkat ve duygusal dayanıklılık gerektirmesi, psikolojik ve fiziksel çabayı da artıracığından daha fazla duygusal emek harcanacaktır. Kısa süreli etkileşimlerde (örneğin satış görevlisi-müşteri etkileşimi) müşteriler çalışanlardan fazla duygusal yoğunluk beklemezken, uzun süreli etkileşimlerde (örneğin doktor-hasta etkileşimi) müşteriler çalışanlardan daha yoğun duygu alışverişi talep etmektedir. Ayrıca müşteriyle etkileşim süresi uzadıkça çalışanın müşteriyle ilgili bilgisi ve ilişkisel bağı artmakta ve bu durum çalışanın duygularını bastırmasını ve kontrol etmesini zorlaştırarak gösterim kurallarının ihlal edilmesine neden olabilmektedir. Bunun bir sonucu olarak çalışan iş stresi veya tükenmişlik yaşayabilmektedir.

Duygusal gösterimin yoğunluğu ise bir duygunun ne ölçüde deneyimlendiğini veya ifade edildiğini yani duygunun yoğunluk derecesini göstermektedir. Duygu gösterim

yoğunluğu düşük olduğunda çalışanın duygusal emek düzeyinin azalacağını; daha fazla duygusal yoğunluk sergilenmesinin gerektiği durumlarda ise yoğun duyguların taklit edilmesinin zorluğundan dolayı çalışanların duygusal emek düzeyinin artacağı ileri sürülmektedir. Duygu gösterim yoğunluğu yüksek olduğunda çalışanların daha çok derin davranış sergilemeleri gerekecektir. Ayrıca duygusal gösterimlerin yoğunluğunun verilen hizmetin gerekliliklerine göre farklılık gösterebileceği de belirtilmektedir. Örnek vermek gerekirse işi para tahsilatı yapmak olan çalışanların işlerini yaparken aciliyet ve öfke ile hareket etmeleri beklenirken, bir satış görevlisinin ise müşterilere karşı nazik olması beklenmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 990-991). Bir etkileşim çok kısa olduğunda gösterilen çaba, daha uzun süreli etkileşimlerde gösterilen çabadan daha düşüktür. Örneğin işi sinema biletlerini kontrol etmek olan bir kişi, sinema filmi izlemeye gelen insanların biletlerini kontrol ederken onlara karşı sadece çok kısa bir gülümseme göstererek işini yapabilir. Kısa etkileşimlerde duygular genelde düşük yoğunlukludur, oysa daha uzun etkileşimlerde daha yoğun duyguların gösterilmesi gerekebilmektedir (Zapf, 2002: 242).

Duygusal Gösterim Çeşitliliği

Bu boyut, her işin gerektirdiği duyguların farklı çeşitlilikte olmasına dayanmaktadır. Gösterilen duyguların çeşitliliği ne kadar fazlaysa, çalışanların bu farklı duygulara uyum sağlarken harcamak zorunda oldukları enerji miktarı ve duygusal emek düzeyi o kadar fazla olacaktır. Gösterilecek duyguların çeşitliliğinin artması, duygu yönetimi yaparken beklentiyi karşılamak için daha fazla planlama ve emek gerektireceği için çalışanların daha fazla çaba harcamasına neden olmakta ve duygusal emek gösterimini artırmaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 991).

Duygusal Uyumsuzluk

Duygusal uyumsuzluk, gerçekten hissedilen duygular ile örgütsel olarak arzu edilen duygular arasındaki çatışma ve uyumsuzluk hali olarak tanımlanmaktadır. Bu durum, çalışanların duygusal çelişkiyi uyumlu hale getirmeleri ve gerçek duygularını kontrol etmeleri için daha fazla beceri, kontrol, dikkat ve çaba göstermelerini gerektirmektedir. Dolayısıyla duygusal uyumsuzluk olduğunda gösterilen duygusal emek düzeyi artmaktadır. Önceki teorik çalışmalarda duygusal emeğin bir sonucu olarak ele alınan duygusal

uyumsuzluk, Morris ve Feldman'ın çalışmasında duygusal emek yapısını oluşturan dördüncü bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 992).

Özetle ifade etmek gerekirse Morris ve Feldman, duygusal emek gerektiren bir işin doğasında bulunan iş özelliklerine (çalışan-müşteri etkileşiminin sıklığı, süresi, çeşitliliği ve yoğunluğu) yoğunlaşarak duygusal emeği iş odaklı bir yaklaşımla ele almıştır (Chu ve Murrmann, 2006: 1182).

Grandey (2000) Yaklaşımı

Duygusal emeği açıklamaya çalışan teoriler farklı noktalara odaklanmıştır. Hochschild (1983) çalışanların müşteri etkileşim sürecinde duygusal bir çaba sarf etmesi nedeniyle duygusal emeğe yol açan bir bileşen olarak müşteri etkileşimine odaklanırken; Ashforth ve Humphrey (1993) örgütsel gösterim kurallarına uymak için çalışanların gösterdiği çabanın bir sonucu olan gözlemlenebilir davranışlara odaklanmıştır; Morris ve Feldman (1996) duygusal uyumsuzluk ifadesi ile çalışanların harcadığı çabaya dikkat çekmiştir. Grandey (2000) ise, duygusal emeğin nasıl tanımlanacağı ve kavramsallaştırılacağı konusunda önceki teorik bakış açılarının çelişkiler içerdiğini belirtmiş ve kendisinden önceki üç yaklaşımı bütünleştiren bir duygusal emek modeli sunmuştur. Daha güçlü bir teorik temel oluşturmak amacıyla duygusal emeği duygu düzenleme teorisine ilişkilendirerek açıklamıştır. Duygusal emeği örgütsel amaçlara ulaşmak için duyguların ve duygu gösterimlerinin düzenlenmesi süreci olarak ele almıştır (Grandey, 2000: 95-97).

Önceki teorik çalışmalar duygusal emeği farklı şekilde tanımlasalar da, çalışanların işyerinde duygusal ifadelerini düzenleyip kontrol ettikleri noktada ortaklaşmaktadır. Önceki çalışmalarda duygular genellikle fizyolojik uyarılma ve bilişsel değerlendirme şeklinde ele alınmış, duygu teorisi özel olarak dikkate alınmamıştır. Grandey ise duygusal emeği açıklama noktasında duygu düzenleme teorisine önem atfetmiştir (Grandey, 2000: 96-98). Duygu düzenleme teorisi "bireylerin hangi duygulara sahip olduklarını, bu duyguları ne zaman nasıl deneyimlediklerini ve nasıl ifade ettiklerini açıklayan süreçler" olarak tanımlanmaktadır (Gross, 1998: 275). Gross'un (1998) duygu düzenleme teorisi bireylerin çevreden gelen uyarılar ile uyarılması ve bu uyarılara duygularla yanıt vermesi üzerine kurulu bir modeldir. Dolayısıyla duygusal ifade kurallarına uymak için gerekli bir süreç

olarak görülmektedir. Duygusal düzenlemenin “öncül odaklı duygu düzenleme” ve “sonuç odaklı duygu düzenleme” olarak iki şekilde gerçekleşebileceği ileri sürülmektedir. Öncül odaklı duygu düzenleme, duygular ortaya çıkmadan önce oluşan, uyaran üzerindeki düzenlemedir; birey bir duruma ilişkin algısını düzenleyerek o durum ve içsel duyguları arasında uyumlaştırma yapmaktadır. Birey, göstermesi gereken duyguyu deneyimlemek için duygularını değiştirmeye odaklanmaktadır. Sonuç odaklı duygu düzenleme ise, duygular ortaya çıktıktan sonra gerçekleşen, tepkiye yönelik düzenlemedir; birey duruma ilişkin duygusal tepkisini baskılayıp gerçek duygularını değiştirmeye çalışmak yerine gözlemlenebilir duygusal tepkisini değiştirmektedir. Grandey’e (2000) göre yüzeysel davranış sonuç odaklı duygu düzenlemeye; derin davranış öncül odaklı düzenlemeye karşılık gelmektedir (Hsieh, 2009: 13).

Grandey (2000) duygusal emek literatürüne çeşitli katkılar sağlamıştır. İlk katkısı yüzeysel davranış ve derin davranışın önemini vurgulamasıdır. Yüzeysel davranış ve derin davranış kavramlarının iki farklı davranış türü olarak vurgulanması, duygusal emeğin sonuçlarının hem olumlu hem olumsuz şekilde değerlendirilebilmesine imkan vermektedir. İkinci olarak duygusal emeğin duygu düzenleme teorisiyle ilişkilendirilmesi, örgütlerin durumsal gereksinimlere bağlı olarak çalışanların hangi duygu düzenleme stratejisine ihtiyaç duyduğunu belirleyebilmesini ve duygu düzenleme stratejileri konusunda onları eğitmelerini sağlayabilmektedir. Örneğin, doktorlar kimi zaman hastalarla fazla duygusal yakınlık kurduklarında tükenmişlik yaşayabilir, örgüt yönetimi bunu önlemek için doktorların yüzeysel davranış konusunda eğitilmelerini sağlayabilir. Böylece bireysel ve örgütsel çıktılarının olumlu yönde değişmesi sağlanabilecektir. Özetle ifade etmek gerekirse, yüzeysel davranış ve derin davranış tanımlamaları kuramsal bir duygu düzenleme teorisinde kendine yer bulmuştur (Gosserand, 2003: 12-13).

2.2.4. Duygusal Emeğin Boyutları

Duygusal emek gösteren çalışanlar, kişilerarası etkileşimde bulunan ve bu etkileşim sırasında yüz yüze veya sesli olarak iletişim kuran, kendi duygularını yönetme gerekliliğinin bir sonucu olarak kendisinde ve başka bir kişide duygusal bir durum oluşturan çalışanlardır (Kruml ve Geddes, 2000: 10).

Literatür incelendiğinde çalışanların duyguları düzenlemeye yönelik çabalarının genellikle duygunun içselleştirilme durumuna göre yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi (doğal) davranış olarak üç farklı davranışsal boyutta kategorize edildiği gözlemlenmiştir (Basım ve Beğenirbaş, 2012: 82). Bu doğrultuda, çalışmada duygusal emek boyutları yüzeysel davranış (surface acting), derin davranış (deep acting) ve samimi davranış (genuine acting) olarak ele alınmıştır.

Yüzeysel Davranış (Surface Acting)

Yüzeysel davranış, duygusal ifade kurallarını yerine getirmenin ve duyguları yönetmenin bir yolu olarak, bireyin hissettiği bir duyguyu ifade etmemesi veya hissetmediği bir duyguyu ifade etmesidir (Van Gelderen vd., 2017: 3). Yüzeysel davranış, hissedilen duyguların bastırılması ve gerçekte hissedilmeyen duyguların taklit edilmesi yoluyla gerçekleşebilmektedir (Chu ve Murrmann, 2006: 1182). Başkalarıyla etkileşimi içeren çoğu iş, çalışanların genellikle duygularını maskeleymesini veya uygun duygular yaratmasını gerektirmektedir (Hargreaves, 2000: 814).

Yüzeysel davranış şekli, bir tiyatro oyuncusu ile bir hizmet çalışanı arasında analogi yapılarak açıklanmaya çalışılırsa, çalışanın bir çeşit rol oynamasıdır. Tiyatro oyuncusunun işi, jest ve mimikleriyle rolünün gerektirdiği duyguları ifade etmektir. Oyuncu bu duyguları içsel olarak hissetmese de önemli olan izleyicide uyandırdığı izlenim ve histir (Hochschild, 2012: 37-38). Aynı şekilde hizmet çalışanının da istenilen duyguyu müşteride uyandırması için rol yapması gerekir, çünkü önemli olan müşteride uyandırdığı izlenim ve histir. Bir duyguyu taklit etmek, karşımızdakinin düşündüğümüze ve hissettiğimize inanmasını istediğimiz şeyin davranışsal kanıtını rol yaparak sunmaktır (Hochschild, 2012: 83).

Örgütlerin çalışanlardan beklentisi şartlar ne olursa olsun müşteriye karşı her zaman olumlu davranış sergilemeleridir (Bettencourt vd., 2001: 41). Ancak çalışanın kötü bir ruh hali içinde olduğu ya da zor bir müşteriyle baş etmek zorunda olduğu çeşitli durumlarda olumlu duygular hissetmesi zordur. Bu durumda çalışanlar işlerini yaparken olumsuz duygularını bastırıp yüzlerine sahte bir gülümseme yerleştirerek yüzeysel davranış stratejisini kullanabilmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002: 22). Yüzeysel davranış durumunda negatif duygular bastırılıp göz ardı edilerek gizlenmekte, onun yerine pozitif duygular taklit edilerek olumlu duygular içerisindeymiş gibi davranmaya çalışılmaktadır

(Diefendorff vd., 2005: 340). Örneğin havayolu şirketinde çalışan bir hostes, uçuş halindeyken acil bir durum yaşandığında kendisi de korkmasına rağmen yolcular arasında paniğin önlenmesi için nasıl soğukkanlı davrandığını şu sözlerle ifade etmiştir: “Çok dürüst bir insan olmama rağmen, telaşımı veya korkumu yüzüme yansıtılmamayı öğrendim. Yolculara karşı çok korumacı hissediyorum. Her şeyden önce korkmalarını istemiyorum ... Uçuş görevlisi olarak bizler yolcuların fazla endişelenmelerine engel olabiliriz. Yani anonslar sırasında sesim biraz titreyebilir ama bir şekilde onları inandırabileceğimizi hissediyorum ...”. (Hochschild, 2012: 107). Uçuş görevlisi, gerçekte kaygı (hissedilen olumsuz duygu) hissetmesine rağmen sakin (hissetmediği olumlu duygu) davranmak için çaba harcamaktadır. Özetlemek gerekirse, yüzeysel davranışın kullanılması, gösterilen duygunun hissedilen duygudan farklı olduğu anlamına gelmektedir (Ashforth ve Humprey, 1993: 92). Başka bir deyişle içsel duygular aynı kalırken duygu ifadeleri örgütsel beklentilere göre şekillendirilmektedir (Eroğlu, 2014: 149).

Yüzeysel davranışın çalışan için zorlayıcı ve yorucu bir eylem olduğu görülmektedir (Tekin, 2021: 49). Nitekim yüzeysel davranışın bazı olumsuz sonuçlara yol açabileceği çeşitli araştırmacılar tarafından ifade edilmiştir. Gerçekte hissedilen duyguların göz ardı edilerek sahte davranışlar sergilenmesi kişide içsel bir çatışma yaratarak duygusal bir yük oluşturmaktadır (Özkan, 2013: 70).

Derin Davranış (Deep Acting)

Derin davranış, çalışanın kendisinden göstermesi beklenen duyguları içselleştirerek örgütsel beklentiler doğrultusunda yönetmesidir. Örgütsel olarak arzu edilen duyguyu tam olarak hissetmek amacıyla gerçek duyguları bilinçli olarak düzenlemeyi ve değiştirmeyi içeren derin davranış, çalışanın yansıtmak zorunda olduğu duyguyu deneyimlemeye çalışmasıdır (Diefendorff vd., 2005: 340). Derin davranış gösteren çalışanlar, hem olumlu duygular yaratmak amacıyla geçmiş olumlu duygusal deneyimlerini kullanıp gözlemlenebilir ifadelerini değiştirmekte hem de içsel duygularını değiştirmektedir (Chu ve Murrmann, 2006: 1182). Yüzeysel davranışta sadece davranışların düzenlenmesi söz konusu iken, derin davranışta hem duyguların hem de davranışların düzenlenmesi söz konusudur (Johnson, 2007: 3). Ashforth ve Humphrey (1993: 93), gösterilmesi istenilen duyguyu

gerçekten deneyimlemek için düşünceleri, görüntüleri ve anıları harekete geçirme girişiminin çok daha fazla çaba gerektirdiğini öne sürmüştür.

Hochschild'a (2012) göre derin davranış göstermenin iki yolu bulunmaktadır: aktif derin davranış ve pasif derin davranış. Aktif derin davranış, çalışanın hayal gücünü kullanarak içsel duygularını ve gözlemlenebilir ifadelerini bilişsel olarak manipüle ettiği durumdur. Çalışanın duygu hafızasını kullanarak eskiden yaşamış olduğu bir duyguyu hayal etmesi ve bu sayede uygun örgütsel davranışı göstermesini sağlamaktadır. Çalışan sergilenmesi gereken duyguları hissedebilmek için geçmiş duygusal deneyimlerini hatırlayarak o duyguyu hissettiğine ikna olmaya çabalıyorsa aktif derin davranışta bulunuyor demektir. Pasif derin davranış ise çalışanın istenen duyguyu manipülasyona gerek olmadan gerçekten yaşaması durumudur. Çalışan kendisinden beklenen duygusal ifadeyi bir çaba sarf etmeden gerçekleştiriyorsa pasif derin davranışta bulunuyor anlamına gelmektedir (Hsieh, 2009: 12-13). Hochschild (2012) açıkça samimi davranış boyutunu tanımlamamış olsa da pasif derin davranış tanımlamasıyla aslında duygusal emeğin samimi davranış boyutuna atıfta bulunmuştur (Kruml ve Geddes, 2000: 12).

Hochschild, çalışmasında ele aldığı havayolları firmasında, hosteslere görevlerini yaparken yolculara kendi evlerinde misafirlerine hizmet ediyormuş gibi davranmalarını yönünde eğitim verildiğini belirtmiştir. Örneğin bir uçuş görevlisi kendisine hakaret eden bir yolcuya hizmet sunarken, yolcuya olan tüm öfkesine rağmen sakin kalıp işini yapmaya devam ettiğinde, gerçek hislerini bastırarak derin davranış sergilemiş olmaktadır (Hochschild, 2012: 33).

Samimi Davranış (Genuine Acting)

Çeşitli duygusal emek tanımlarına bakıldığında genellikle çalışanın ve örgütün uyumu konusunda yüzeysel ve derin davranışın gerekliliğine vurgu yapılmış olduğu görülmektedir. Ancak Ashforth ve Humphrey (1993) çalışanların gerçek duygularını ele alarak duygusal emeğin üçüncü boyutu olarak samimi davranış tanımlamıştır. Buna göre; duygusal emek hem sözlü hem de sözlü olmayan davranışlar yoluyla yüzeysel davranış, derin davranış veya çalışanın işle tamamen özdeşleştiği rol yapmak zorunda hissetmediği samimi davranış (duyguların doğal yolla ifadesi) yoluyla üç şekilde gerçekleştirilebilir (Noon ve Blyton, 2002: 188).

Çalışan rol gereklerini yerine getirirken örgütün kendisinden beklediği duyguyu gerçekten içsel olarak hissedebilmekte ve herhangi bir rol yapmasına veya çaba göstermesine gerek kalmadan otomatik olarak duygusal ifade kurallarına uygun davranış sergileyebilmektedir. Yüzeysel ve derin davranış stratejileri duygulara müdahale etmeyi ve duyguların manipülasyonunu gerektirirken, samimi davranış stratejisi çaba gerektirmeden kendiliğinden oluşan gerçek duyguların doğal yollarla ifade edilebileceğini göstermektedir. Çalışanın gerçekten hissettiği duygular ile örgütsel beklentiler aynı olduğunda, yüzeysel ya da derin davranış stratejilerine başvurmaya ve herhangi bir duygusal düzenlemeye gerek kalmamaktadır. Örneğin bir hemşirenin, çalıştığı sağlık kuruluşuna getirilen hasta bir çocuğa rol yapmaya gerek duymadan gerçek duygularla yaklaşması ve onunla içtenlikle ilgilenmesi samimi davranışta bulunulduğunu göstermektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94). Ashforth ve Humphrey'e göre duygusal emek mutlaka bilinçli bir çaba gerektirmemektedir (Grandey, 2000: 96).

Belirtmek gerekir ki yüzeysel, derin ve samimi davranış stratejilerinin her biri çalışanlar için belli bir düzeyde emek gerektirmektedir. Duygular doğal yollarla ve gayret sarf etmeden müşteriye yansıtılsa da nihayetinde duygular işin gereği için kullanılmakta ve duygusal ifadelerin karşı tarafa aktarım biçimi belirli örgütsel kurallara tabi olmaktadır. Bu nedenle az da olsa belli bir düzeyde çaba sarf edildiği kabul edilmektedir (Özkan, 2013: 70). Ancak samimi davranışta, yüzeysel ve derin davranışa göre çok daha az duygusal emek harcandığı ve olumsuz sonuçlarının daha az olduğu gözlemlenmektedir (Keleş ve Tuna, 2018: 132).

2.2.5. Otantik Liderlik ve Duygusal Emek Arasındaki İlişki

Liderlik ile duygusal emek arasındaki ilişki varsayım, liderin otantikliğinin takipçilerin duygu ve davranışları üzerindeki etkisinde önemli bir belirleyici olduğunu öngörmektedir. Bir iş yerinde çalışanların duygusal emek düzeyleri otantik liderlik tarzından nasıl etkilenmektedir?

Lider-üye etkileşim teorisi, liderin her çalışanıyla ayrı ilişki geliştirmesi yoluyla, çalışanların tutumlarını ve davranışlarını etkileyebildiğini söylemektedir. Bu teoriye göre, lider ve takipçi arasındaki ilişkinin kalitesi yüksek olduğunda, karşılıklı güven ve saygı oluşmakta, takipçi lideri hakkında olumlu duygular hissetmekte ve böylece hem lideriyle

hem de örgütüyle duygusal bir bağ geliştirmektedir (Baş, 2019: 78). Buna paralel olarak otantik liderlerin; çevreleri ile sağlam ve kalıcı ilişkiler kuran (George, 2003: 12), olumlu ve şeffaf iletişim aracılığıyla çevresi ile arasında samimiyet ve güven üzerine inşa edilmiş bağlar oluşturan, aynı zamanda çevresini de aynı şekilde davranmaya teşvik eden (Gardner vd., 2005: 357), böylece takipçilerinde olumlu tutum ve davranış karşılıklılığı yaratan (Cardenas, 2022: 52), iyilik ve bütünlük oluşturarak takipçileriyle gerçek bir sosyal ilişki kuran (Avolio vd., 2004: 810) liderler oldukları belirtilmektedir. Ayrıca otantik liderin etik davranışları, takipçilerin ne düşündüklerini, nasıl hissettiklerini ve davrandıklarını, örgüt içinde kendi rollerini nasıl oluşturduklarını önemli ölçüde etkilemektedir (May vd., 2003: 251-253). Dolayısıyla otantik liderlik, çalışanlarda daha fazla güven, bağlılık ve performans ortaya çıkarmaktadır (Avolio ve Wernsing, 2008: 161). Sonuç olarak otantik lider ile takipçi arasındaki ilişki kalitesinin yüksek olduğu ve liderin bu ilişki yoluyla çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyebildiği görülmektedir. Nitekim Baş (2019: 90) yaptığı çalışmada, lideriyle yüksek kalitede lider-üye etkileşimi kuran çalışanların işlerini yaparken duygu kurallarına daha çok uyduğunu belirlemiş, yüksek kaliteli lider-üye etkileşimiyle duygusal emek arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Çalışanların duygularını düzenleme çabası onların psikolojik kaynaklarını tüketmektedir. Bu noktada otantik liderlerin, örgütte pozitif zihinsel enerji oluşturarak çalışanlar için psikolojik enerji kaynakları yaratabildiği görülmektedir. Çalışanlar örgüt tarafından belirlenen duygusal ifade kurallarına uyabilmek için liderlerinden bilişsel ve duygusal olarak enerji sağladığında, örgütsel çıkarılara hizmet etme arzuları ve işlerine bağlılıkları artmaktadır (Wang ve Xie, 2020: 800). Çalışanın işine sunduğu emek, liderinden alacağı desteğin oranına göre değişmektedir (Lloyd vd., 2002: 261). Otantik liderlerin nitelikleri göz önüne alındığında, otantik bir liderin yönetimi altında çalışanların, liderlerine ve örgütlerine güvenmesi beklenmektedir (Jiang ve Men, 2017: 228). Bu güvene dayalı ilişki, çalışanların işin gereklerini ve örgütün hedeflerini benimsemelerini kolaylaştırmaktadır (Cardenas, 2022: 52). Çalışanların duygusal ifade kurallarına uymak için gösterdikleri duygusal emek düzeyinin bu güven ve bağlılık ilişkisinden etkilenebileceği düşünülmektedir. Çalışanlar otantik liderin önderliğinde ortak amaç ve hedefler etrafında toplandıklarında, örgüt hedeflerini anlayıp kolayca kabul ederek (Avolio ve Wernsing, 2008: 161) duygusal ifade kurallarına uymak için daha fazla çaba göstereceklerdir. Dolayısıyla otantik liderlik algısı arttığında çalışanların duygusal emek düzeyinin de artması

beklenmektedir. Bu doğrultuda otantik liderlik ile duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki olabileceği öngörülmektedir.

2.3. Duygusal Bulaşma

Duygusal bulaşma kavramı açıklanmadan önce duygu literatürü incelenerek duygu kavramına değinilmiş, daha sonra duygusal bulaşma kavramı tanımlanarak, duygusal bulaşma sürecinin mekanizması, duygusal bulaşma biçimleri ve son olarak duygusal bulaşmaya yatkınlığı belirleyen faktörler ele alınmıştır.

2.3.1. Duygu Kavramı

Duygu kavramı yüz yılı aşkın bir süredir bilim insanlarının çeşitli şekillerde tanımladığı, üzerinde tam bir anlam birliği oluşturulamayan bir kavram olagelmıştır. Nitekim literatürde duygular üzerine farklı disiplinlerde çalışılmış çok sayıda araştırma bulunmaktadır. İnsanlar yaşamları boyunca sürekli olarak çeşitli duygulara kapılmakta ve duygusal deneyimler yaşamaktadır. İnsan doğasının ayrılmaz bir parçası olan ve insan davranışında temel bir role sahip olan duyguların hem bireysel hem örgütsel yaşamdaki önemi ve işlevi ise yadsınamaz bir gerçektir. Dolayısıyla insanın duygusal yapısının insan davranışlarını nasıl etkilediğini anlama noktasında duygular önemli bir belirleyici olmaktadır (Champoux, 2010: 110). Duygu kavramını daha ayrıntılı olarak ele almadan önce, kavramsal netlik sağlamak açısından duygu denildiğinde akla ilk gelen kavramlardan olan his ve ruh hali kavramlarına yakından bakmak gerekmektedir.

His, hislerin oluşmasına yol açan duyumlardan, düşüncelerden veya imgelerden bağımsız ve öznedir. Hisler, duygulardan farklı olarak tamamen zihinsel duygusal durumlardır (VandenBos, 2015: 416). Ruh hali ise bireyin bir durumla ilgili olarak kendisini neyin tetiklediğini bilmeden duygusal olarak belirli bir şekilde tepki verme eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Ruh hali saatlerce, günlerce, haftalarca sürebilmektedir. Duygunun tetikleyici bir nesnesi varken, ruh hali bu nesneden yoksundur. Bir örnekle açıklamak gerekirse, bir kişi kendisine hakaret edildiğinde öfke duygusu yaşayabilir, burada kişinin öfke duygusu kendisine söylenmiş bir hakaret sözcüğüyle tetiklenmiştir. Öte yandan öfkeli bir ruh halinde olan kişi öfkeli hissetmekle beraber öfkesini neyin tetiklediğini bilmemektedir (VandenBos, 2015: 666). Öfkeyle ilgili sinyallerin yüksek oranda görülmesi,

asabi veya saldırgan bir ruh halini akla getirmektedir (Ekman, 1999: 48). Öyleyse ruh hali, genellikle duygunun sinyalleriyle dolu, farklı nedenleri olan ve duygudan çok daha uzun süren bir duygusal durumu ifade etmektedir (Ekman, 1999: 55). Örneğin sevilen birinin kaybından dolayı üzüntü ve mutsuzluk duyguları yaşayan ve kaybı için yas tutan kişi, uzun süren olumsuz bir ruh hali içindedir (Goleman, 2009: 324). Duygular ve ruh halleri algısal (anlamayla ilgili) olmaları ve beden ve zihin arasındaki ilişkiyle ilgili olmaları açısından ortak bir özelliğe sahiptir. Ancak duygular akıl, muhakeme ve yorumlama içermesi gibi bilişsel yönleriyle ruh hallerinden farklılaşmaktadır (Neumann ve Strack, 2000: 221-222).

Duygu “belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim” dir (TDK, t.y.). Duygu kavramı, Amerikan Psikoloji Derneği’nin tanımına göre “bireyin kişisel olarak önemli bir konu veya olayla başa çıkmaya çalıştığı deneyimsel, davranışsal ve fizyolojik unsurları içeren karmaşık bir tepki modeli” olarak tanımlanmaktadır. Duygu genellikle hissetmeyi içermekle beraber hislerden farklı olarak dünyayla aleni veya örtülü bir etkileşim kurmayı da içermektedir (VandenBos, 2015: 362). Ekman’a göre, duyguları biz seçmeyiz, onlar otomatik olarak ve bilinçli farkındalık olmadan ortaya çıkmaktadır. Ekman, duyguların kişi farkına varmadan gerçekleşebilecek ölçüde çok hızlı başladığını, dakikalar ya da saniyeler sürdüğünü, yüz ve bedensel ifadelerimizde istemsizce değişiklikler yarattığını ileri sürmektedir. Birey tek bir olaydan kaynaklanan duygusal uyarılar aracılığıyla hızlıca tetiklenip eyleme geçtiğinde, duygularını güvenilir bir rehber olarak eyleme geçmiş olmaktadır. Yani duygular önemli olaylara hızla yanıt vermemiz için bizi harekete geçirmektedir (Ekman, 1999: 54). Ancak, eğer duygular olay geçtikten sonra dahi bireyi etkilemeye devam etseydi, yani değişen koşullara rağmen duygunun etkisi sürseydi (bu bir ruh hali olsaydı), bu durumda duygunun bireye uzun süre hükmetmesinin uyumsuz tepkiler yaratacağını ifade etmiştir (Goleman, 2009: 323). Özetlemek gerekirse duyguların geçici ve kısa vadeli olma özelliği bireylerin uyumlu anlık tepkiler yaratmasını sağlamaktadır.

2.3.2. Duygusal Bulaşma Kuramı

Duygular, bireyin başkalarıyla iletişimde önemli bir işleve sahip olup (Zeynel ve Köksal, 2020: 458), bireyin davranışlarını ve kişilerarası ilişkilerin geliştirilmesini önemli ölçüde etkilemektedir (Ekman, 1999: 47). Örgütsel alanda duyguların önemi kişilerin grup

içi ilişkilerinde kendini göstermektedir. Grup dinamiğini anlamak için yapılan araştırmalar genellikle fikirlerin ve bilgilerin grup üyeleri arasında nasıl paylaşıldığına yani paylaşılan sosyal süreçlerin bilişsel yönlerine odaklanmıştır. Oysa grup dinamiğini tam olarak kavramak için gruplarda duyguların paylaşımına da odaklanmak gerekmektedir. Bu bağlamda araştırmacılar örgütlerde kolektif duygunun duygusal bulaşma yoluyla nasıl meydana geldiğini anlamak için dikkatlerini kolektif duyguya yöneltmişlerdir (Barsade, 2002: 644).

Barsade vd., duygular ve ruh halleri arasındaki ayrıma dikkat çekmekle birlikte duygusal bulaşmanın içeriğini hem duyguların hem de ruh hallerinin oluşturabileceğini ifade etmektedir. Duygusal bulaşma, bir veya daha fazla kişi tarafından tetiklenerek hem bilinçli hem de bilinçaltı düzeyde, duygular ve ruh hallerinin aktarımı yoluyla toplumsal kolektifler içinde gerçekleşmektedir. Burada kolektif kavramı, örgüt olma gereklerini taşıyan ikili gruplar, küçük gruplar, örgütler ve toplum gibi sosyal yapıları içine alacak şekilde kullanılmaktadır. Bu yönüyle duygusal bulaşma, insanların nasıl hissettiklerini, sonrasında ne düşündüklerini ve nasıl davrandıklarını da etkileyerek bir sosyal etki yaratmaktadır (Barsade vd., 2018: 138). Sonuç olarak, duygusal bulaşma bireysel, ikili ve grup düzeyinde ele alınabilmektedir. Örneğin kişinin diğer insanların duygularına duyarlı olma durumu bireysel bir açı sunarken, ikili ve grup düzeyinde de grup üyeleri arasındaki duygu aktarımı olarak incelenebilmektedir (Petitta vd., 2020: 4).

Petitta ve Naughton (2015: 179), duygusal bulaşmanın ikili düzeyde incelenmesini kişilerarası ilişkide üstlenilen iki farklı role atıfta bulunarak ifade etmiştir. Duygusal bulaşma sadece iki kişi arasında olmak zorunda değildir ancak her zaman iki rolü içermektedir: duygunun ileticisi olma rolü ve duygunun alıcısı olma rolü. Dolayısıyla duygusal bulaşma yalnızca ikili ilişkilerdeki taraflar (lider-takipçi veya çalışan-müşteri gibi) arasındaki duygusal alışverişlerle sınırlı değildir. Liderler, çalışanlar ve müşteriler gibi ana örgütsel paydaşlara yönelik olarak bütünsel şekilde de incelenebilmektedir.

Bir kişi tarafından bir duygu ifade edildiğinde, başka birinin de aynı duyguyu hissetmesinin farklı nedenleri olabilmektedir. Aynı deneyimi paylaşıyor olmak aynı duyguyu paylaşmanın bir nedeni olabileceği gibi, bunun başka bir nedeni de duygusal bulaşmanın gerçekleşmesidir. Örneğin açık havada yapılan kalabalık bir grup insanın eğlendiği bir etkinlikte, insanlar eğlenirken aniden yağmurun bastırması gruptaki herkeste hayal kırıklığı yaratabilir. Aynı ortamdan etkilenen bu insanlar hayal kırıklığı duygusunu

paylaşarak bir dereceye kadar duygu beraberliği yaşayabilirler. Ancak burada duyguyu ortaya çıkaran şey bir bireyden ziyade bir deneyim/olaydır. Dolayısıyla bulaşma olarak nitelendirilemez. Duygusal bulaşma olması için duygunun bir bireyden kaynaklanması gerekmektedir. Aynı örnek üzerinden gidilirse, gruptaki kişilerden biri, yağmurdan dolayı hayal kırıklığı yaşayan başka bir kişiyle karşılaşana kadar yağmurlu havadan zevk alabilir ancak kişi bu karşılaşma sırasında diğer kişinin hayal kırıklığı duygusunu “yakalarsa”, bulaşma meydana gelecektir. Ancak her zaman bulaşma gerçekleşmeyebilir. İnsanlar bazen bir başkasının duygusuna aynı duyguyla tepki vermeyebilir ve dolayısıyla duygular her zaman yayılmayabilir. Örneğin bir kişinin iğrenç bulduğu bir şeyi başka bir kişi gülünç bulabilecektir (Pierce, 2021: 24). Fakat genellikle duyguların ifade edilmesi, duyguların bulaşmasına yol açabilmekte, örneğin yoğun duygusal iletişim esnasında öfkeli bir tavır ya da bir kahkaha duygusal uyarıcı görevi görerek başkalarını tetikleyebilmekte ve duyguların başkalarına kolayca aktarılmasını sağlayabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, duygu düzenleme kuralları toplumsal olarak arzu edilebilir kurallar olabilmektedir (Haviland ve Malatesta, 1981: 204). Ayrıca insanların değer verdikleri ve yakın ilişkiler kurdukları kişiler ile (aile veya dostlar gibi) etkileşimlerinde duygusal bulaşma yaşama olasılığının daha yüksek olacağını da belirtmek gerekir. Örneğin sevdiğimiz biri olumlu bir şey yaşadığında, genellikle onun yaşadığı sevinci biz de yaşarız (Perault, 2021: 7) ve bu ortak duygusal paylaşım ile duygusal bulaşma sürecinin bir parçası oluruz.

Öte yandan olumsuz duygusal durumların, pozitif duygusal durumlardan daha kolay bulaştığı ifade edilmektedir. Kelly vd. gruplarda duygusal bulaşmayla ilgili çalışmalarında, olumsuz duyguların kişilerarası aktarımının olumlu duygulara göre daha otomatik gerçekleştiğine dair kanıtlar sunmuştur. Mutluluk ve öfke duygularının bulaşma düzeyleri karşılaştırıldığında, öfkenin bulaşmasının daha otomatik olarak gerçekleştiği öne sürülmüştür (Kelly vd., 2016: 188).

Amerikan Psikoloji Derneği'nin tanımına göre duygusal bulaşma, “bir duygunun bir veya birkaç kişiden başkalarına hızla yayılması” olarak tanımlanmaktadır (VandenBos, 2015: 363). Literatüre bakıldığında, duygusal bulaşmaya yönelik çalışmaların, duyguların insanlar arasında eşzamanlı olarak sözsüz taklit ve geribildirim yoluyla aktarımına odaklanan ve bilinçaltı düzeyde gerçekleşen ilkel bulaşma yaklaşımından geldiği görülmektedir. İlkel duygusal bulaşma, çaba gerektiren zihinsel aktivite açısından önemli ölçüde otomatik süreçlere ve fizyolojik tepkilere dayalı olarak bilinçsiz bir düzeyde

gerçekleşmektedir. İnsanlar buldukları sosyal ortamda çevrelerindeki diğer kişilerin anlık duygusal ifadelerini sürekli ve farkında olmadan taklit etmektedir. Anlık olarak taklit etme sonucu oluşturulan geri bildirim, kişilerin aynı anda uyumlu bir duygusal deneyim yaşamasını sağlamaktadır. Duyguların kişilerarası anlık aktarımına işaret eden bu süreç, Hatfield vd. tarafından duygusal bulaşma olarak tanımlanmıştır. Duygusal bulaşma, insanların başka bir bireyin gözlemlenebilen duygusal deneyimlerini, yüz ifadelerini, seslendirmelerini, bedensel duruşunu ve hareketlerini eşzamanlı olarak taklit etmesi sonucunda, o kişiyle duygusal olarak yakınlaşma eğilimine girdikleri otomatik bir süreçtir. Başka bir ifadeyle, bir bireyden doğan tetikleyici uyaranların, bir veya daha fazla başka kişi tarafından algılanıp yorumlanarak bu kişiler üzerinde uyumlu duygusal tepkiler üretmesidir (Hatfield vd., 1994: 5). Diğer bir kişinin duygusal ifadesini tespit etme ve onu istemsiz olarak taklit etme sonucunda, o kişiyle uyumlu bir ruh hali deneyimlenmesidir. Duygusal bulaşmada, birey başka bir kişinin duygusal ifadelerinin kendi duygularını ve davranışlarını etkilediğinin farkında olmamaktadır (Neumann ve Strack, 2000: 211).

2.3.3. Duygusal Bulaşma Süreci

Yaşadığımız sosyal çevrenin yapısı ne kadar karmaşık olsa da insanlar genellikle çevresindeki insanların duygularını kolayca sezebilmekte ve onların davranışlarına ilişkin çıkarımlar yapabilmektedir. Hatta bu durum yenidoğanlar için de geçerlidir. Bebekler doğduklarında sözlü iletişim becerileri olmadığından, algıladıkları sosyal ipuçlarını kullanarak çevreleriyle iletişim kurmaktadır. Annenin duygusal durumu yüz ve beden tepkilerine yansır ve bebekler bu duygusal sinyalleri algılayarak bilinçsizce anneyi taklit ederler. Otomatik taklit yoluyla oluşan geri bildirim, bebeklerin annenin duygusunu anlamalarını sağlamaktadır (Prochazkova ve Kret, 2017: 99-101). Bir duygusal ifadenin unsurlarının algılanarak taklit edilmesi, kişinin o duygu durumunu deneyimleyerek duygusal bir tepki üretmesine yol açmaktadır (Doherty, 1997: 134).

Duygusal deneyimi oluşturan bir takım bilişsel, nörofizyolojik ve davranışsal bileşenler bulunmaktadır. İnsan beyninin çalışma prensibi, edindiği duygusal bilgiyi çeşitli yönlerden işleyip bütünleştirmesi üzerinedir. Dolayısıyla bu bileşenler birbirleriyle karşılıklı etkileşim halindedir. Başka bir deyişle bir bileşenin etkinleştirilmesi diğer bileşenleri otomatik olarak etkinleştirmektedir. Duygusal uyaranlar bilişsel, fizyolojik ve davranışsal

bileşenleri aynı anda tetikleyebilmekle beraber, bu üç bileşeni hangi sırayla tetikledikleri ise kişiye ve bağlama göre değişebilmektedir (Hatfield vd., 2014: 160).

Duygusal bulaşmanın iki ana odak noktası vardır. Bunlar, insanların duygusal bulaşmaya duyarlı olma seviyelerinin bireysel farklılıklardan kaynaklandığını öne süren duygusal bulaşmaya yatkınlık durumu ve duygusal bulaşmanın bazı süreçlerden oluştuğunu ifade eden duygusal bulaşma mekanizmasının varlığıdır. Duygusal bulaşma mekanizması taklit, geri bildirim ve bulaşma olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Kişilerarası etkileşimde, insanlar sürekli olarak başkalarının yüz, ses, bedensel ifadelerini eş zamanlı olarak taklit etme eğilimindedir. Bu otomatik taklit halinden (özellikle yüz ifadelerinin taklidi) gelen geribildirim, bireyde kişisel bir deneyim yaratarak bireyin duygulanımını etkilemektedir. Sürecin son adımında duyguların insanlar arasında anlık aktarımı gerçekleşmektedir (Verbeke, 1997: 620-621). Duygusal bulaşma, bir bireyin duygulanımlarının yakın çevresinde bulunan kişilere aktarılarak yayıldığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Kelly ve Barsade, 2001: 106). Duygusal bulaşmayı oluşturan bu süreçler aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır:

Taklit (Mimicry)

İnsanlık tarihine bakıldığında, taklidin insanların çevreleriyle iletişim kurmasını sağlayarak hayatta kalmalarına yardımcı olmuş evrimsel köklere sahip bir olgu olduğu görülmektedir. Dolayısıyla taklit insan evriminde önemli bir işlev görmüştür. Günümüz modern toplumunda ise bilinçsiz davranışsal taklit kişilerarası bağların kurulmasına yardımcı olması ve toplumsal kabul görme ihtiyacına hizmet etmesi açısından sosyal bir işlev görmektedir. Çünkü taklit başkalarına benzer görünmeyi sağlayarak insanları psikolojik olarak birbirine bağlamaktadır (Lakin vd., 2003: 149-150).

Taklit aşaması, insanların birbirleriyle konuşurken sürekli ve bilinçsiz olarak birbirlerinin yüz ifadelerini, seslerini, vücut postürlerini, hareketlerini ve davranışlarını senkronize biçimde taklit etme eğiliminde oldukları aşamayı ifade etmektedir (Hatfield vd., 2014: 161). Yüz, ses ve bedensel duruş kişinin ruhsal durumuna ilişkin çıkarımlar yapmamızı sağlayan bazı göstergelerdir. Bireyin olumlu veya olumsuz ruh hali bu gözlemlenen ifadeler sayesinde anlaşılabilir. Bu göstergeleri kullanarak gözlemlenen ifadeleri taklit etmenin bu ifadelerle ilişkili ruh hallerinin deneyimlemesine yol açtığı

belirtilmektedir (Sy vd., 2005: 296). Başkalarının ifadelerini taklit etme çoğunlukla bilinçsiz şekilde gerçekleşmektedir. Taklit eğilimi ilk olarak yenidoğanlarda görüldüğü için öğrenilmiş bir davranış olarak görülmemektedir (Doherty, 1997: 133).

Chartrand ve Bargh, bireylerin etkileşimde oldukları diğer kişilerin yüz, ses, duruş, tavır, davranış gibi gözlemlenen ifadelerini bilinçsiz bir şekilde taklit etme eğilimini ve kişinin davranışının buna bağlı olarak değişmesini bir metafor olarak bukalemun hayvanı ile ilişkilendirmiş ve bu durumu “bukalemun etkisi” olarak adlandırmıştır. Bir bukalemunun bulunduğu ortama göre renk değiştirmesi gibi, insanların da çevrelerinde bulunan kişilerden etkileneceğini ileri sürmüştür. Bilinçsiz taklit ve davranışsal koordinasyonun oluşturduğu bu mekanizma farklı örneklerle açıklanabilmektedir. Örneğin kişiler arasında ses özelliklerine yönelik bir taklit söz konusu olabilir; kişi, bir arkadaşının kendisine özgü konuşma şeklini (kelimeleri vurgulama ve ses tonu gibi) farkında olmadan taklit edebilir. Ya da bedensel hareketin taklit edilmesi söz konusu olabilir; etkileşim esnasında kişilerden biri kollarını birbirine kavuşturmuşsa diğer kişi de farkında olmadan kollarını aynı şekilde kavuşturabilir. Bu örneklerde taklit davranışı bilinçsizce gerçekleşmektedir (Chartrand ve Bargh, 1999: 893). Ayrıca Sato vd. (2008: 74), yüz mimiklerini daha belirgin bir şekilde ortaya çıkarmasından dolayı dinamik yüz ifadelerinin statik yüz ifadelerine göre daha fazla duygusal uyarılma yaratarak daha fazla taklit ve bulaşıcılık yarattığını ileri sürmektedir.

Geri Bildirim (Feedback)

Taklidin bir sonucu olarak ortaya çıkan ikinci aşama ise geribildirimdir. Bireyler anlık olarak taklitlerden gelen geri bildirimlerin etkisi altında kalmaktadır. Böylece bulaşma deneyimi gerçekleşmektedir. İnsanlar başkalarının duygularını anlık olarak fark ettiklerinde ve gözlemlenen ifadelerini benimsediklerinde, onların duyguları ile tutarlı duygular hissetme eğiliminde olmaktadır. İnsanların başkalarının duygularını tahmin etmeye çalışırken, bilişsel ve duygusal geri bildirimlere güvenmekte olduğu ve bilişsel ve duygusal çıkarımlar yapmak için birden fazla araç kullandıkları görülmektedir (Hatfield vd., 2014: 161-162).

2.3.4. Duygusal Bulaşma Biçimleri

Duyguların kişilerarası aktarımı çeşitli duygulanım türlerini içeren açık ve örtük süreçler aracılığıyla gerçekleşmektedir. Duygular bu iki tür duygusal paylaşım süreci aracılığıyla aktarılmaktadır. Açık duygusal paylaşım süreçleri, kasıtlı duygusal uyarılma veya duygusal izlenim yönetimi gibi duyguların bilerek uyarıldığı bilinçli süreçleri içermektedir. Örtük duygusal paylaşım süreçleri ise bilinçaltı düzeyde gerçekleşen ve bireylerin duygusal paylaşım sürecinin gerçekleştiğinin farkında olmadığı süreçlerdir. Bunlar dolaylı duygusal uyarılma, davranışsal sürüklenme veya duygusal bulaşma gibi süreçleri içermektedir (Kelly ve Barsade, 2001: 101).

Duygusal bulaşmanın otomatik olarak bilinçaltı seviyede meydana gelmesinin yanı sıra daha bilinçli seviyelerde de meydana gelebileceği duygusal karşılaştırma süreçleri ile ortaya koyulmuştur (Barsade vd., 2018: 138). Bir bireyden kaynaklanan duygusal uyarıcıların algılanması ve buna karşılık geri bildirim oluşturulması duygusal bulaşma üretmektedir. Fakat bazen duygusal bulaşma gerçekleşse bile algılanan duygusal ipuçlarının anlamı belirsizlik içerebilmektedir. Bireyler bu belirsizliği anlamlı hale getirebilmek için duygusal karşılaştırma yapabilmektedir. Birey kendi duygusal durumlarının yoğunluğunu, doğasını, uygunluğunu değerlendirmek ve doğru bir duygusal tepki oluşturmak için, başkalarının davranışsal ipuçlarını kullandığında duygusal karşılaştırma yapmış olmaktadır. Başka bir ifadeyle, kendi duyguları ile çevresindekilerin duyguları arasında karşılaştırma yapma ve kendi duygusal durumunu değerlendirme ihtiyacı, bireyi duygusal karşılaştırma yapmaya itmektedir. Buna göre duygusal bulaşma, duygusal karşılaştırma yoluyla bilinçli bir süreç içinde de gerçekleşebilmektedir. Duygusal bulaşma ve duygusal karşılaştırma arasındaki fark şudur: duygusal bulaşma, bireylerin kendi duygularını başkalarıyla senkronize etmek için başkalarının duygusal ipuçlarının ne anlama geldiğine ilişkin algılarını içerirken; duygusal karşılaştırma bireylerin kendi gözlemlenebilir ifadelerine ilişkin algılarını içermektedir. Çevreden alınan bilgilerin değerlendirilmesi bireylerin duygusal tepkilerini şekillendirmekte ve böylece duygusal karşılaştırma duygusal yakınlaşma üretmektedir (Bartel ve Saavedra, 2000: 200-202).

Duygusal bulaşma ile yakın ilişkisi bulunan başka bir kavram da empati kavramıdır. Empati, başkasının duygulanım durumlarına gösterilen duyarlılık ve başkasının duygularının paylaşılmasına yönelik içsel bir tepkidir (Haviland ve Malatesta, 1981: 191). Hoffman'a göre empatik tepki, kişinin kendisinden ziyade ötekine ilişkin bilişsel algısına bağlıdır

(Hoffman, 1975: 610). Empati, bireyin başka bir kişinin duygusal ipuçlarını gözlemleyerek, o kişiyle benzer bir duygusal tepki deneyimlemesidir. Duygusal bulaşma, duygulanımda bir dereceye kadar örtüşmeyi gerektirmesi açısından empatinin bir yönü olarak değerlendirilmektedir (Stiff vd., 1988: 199).

2.3.5. Duygusal Bulaşmaya Yatkınlık

Doherty'nin tanımına göre yatkınlık “en doğru ifadeyle, başkalarının yüz ifadelerini otomatik olarak taklit etme ve onlarla senkronize olma ve yüz ve/veya iskelet kası aktivitesinden gelen geri bildirim yoluyla, başkalarının duygularını deneyimleme veya “yakalama” eğilimi” dir (Doherty, 1997: 149).

Bütün insanlar duygusal bulaşma yaşama potansiyeline sahiptir, ancak bazılarının duygunun alıcısı olma potansiyeli daha yüksektir. Başka bir deyişle bazı insanlar başkalarının duygularını daha fazla gözleme ve etkilenme eğilimindedir. Bu bağlamda, hangi tür insanların duygusal bulaşmaya daha duyarlı olduklarıyla ilgili birtakım faktörler tanımlanmaktadır. Duygusal bulaşmaya daha yatkın olan kişiler, başkalarına yakından dikkat eden, başkalarının duygusal ifadelerini okuyabilen, kendilerini başkalarıyla ilişkili olarak yorumlayan, gözlemlenen duygusal ifadeleri ve çevresel geribildirim taklit etme eğiliminde olan kişilerdir. Başkalarının duygularının alıcısı olma eğilimi olan insanlar genellikle kendi duygusal durumlarının farkındadır. Bu insanların başkalarını taklit etme eğilimi daha fazladır, dolayısıyla başkalarının duygu durumlarına daha fazla uyum sağlarlar. Duygu bulaştıran insanların ise duygusal olarak dışavurumcu özelliğe sahip oldukları, yoğun duygular yaşadıkları, belirli bir duygusal dayanıklılığa sahip oldukları ve başkalarının duygularından bir dereceye kadar soyutlanabildikleri için başkalarının duygularına daha az duyarlı oldukları belirtilmektedir. Duygusal bulaşmaya yatkınlığı belirleyen bu faktörler, kimlik, farkındalık-tepkisellik, duygu okuma, taklit etme ve dikkat olarak aşağıda ele alınacaktır (Arakawa, 2012: 9-13; Hatfield vd., 1994: 148).

Kimlik

Duygusal süreçler kişinin kimlik kurgusundan etkilenebilmektedir. Kendi kimliklerini başkalarına bağımlı olarak tanımlayan bireyler diğerinin bakış açısını almaya, işbirlikçi sosyal davranışta bulunmaya, başkalarıyla bağlantı kurmaya/sürdürmeye ve

diğerine duyarlı olmaya daha eğilimlidir. Dolayısıyla kendilerini diğerleriyle olan ilişkileri açısından yorumlayan bağımlı kimlikler, kimliklerini bağımsız ve benzersiz olarak tanımlayanlara göre başkalarının duygularını yakalamaya daha yatkın olmaktadır (Markus ve Kitayama, 1991: 235-236).

Farkındalık-tepkisellik

Farkındalık-tepkisellik faktörü, bireylerin kendi duygularının ve fizyolojik tepkilerinin farkında olma dereceleri konusunda farklı düzeyde duyarlılık gösterebileceklerini ifade etmektedir. Kendi duygusal tepkilerinin farkında olan insanlar duygusal bulaşmaya daha eğilimli olmaktadır (Hatfield vd., 1994: 148).

Duygu okuma

Duygusal bulaşmaya yatkınlığı etkileyen bir diğer faktör duygu okuma faktörüdür. Başkalarının yüz, ses, jest, mimik ve duruşlarını okuyabilen insanlar duygusal bulaşmaya daha eğilimli olmaktadır (Hatfield vd., 1994: 148). Ayrıca, başka bir kişinin duygularını okuma eğiliminde cinsiyet gibi bireysel farklılıkların var olduğu ve kadınların erkeklere kıyasla başkalarının duygularını okumaya ve duygusal ipuçlarını çözmeye daha eğilimli oldukları ileri sürülmektedir (Haviland ve Malatesta, 1981: 193).

Taklit

İlkel duygusal bulaşmanın tekrar tekrar ve neredeyse otomatik olarak hızlı bir şekilde gerçekleşmesinden dolayı sinirsel bir temele sahip olduğu, bireyin bir başkasının gözlemlenen ifadelerini uyumlu bir şekilde deneyimlemesinin yüz ifadelerinin taklidiyle alakalı olduğu ileri sürülmektedir (Wild vd., 2003: 18). Dolayısıyla başkalarının yüz, ses, jest, mimik ve duruşlarını taklit etme eğiliminde olan insanlar duygusal bulaşmaya daha eğilimli olmaktadır (Hatfield vd., 1994: 148).

Dikkat

Dikkat faktörü, bireylerin başkalarına dikkat etme ve ilgi gösterme eğiliminde önemli farklılıklar olabileceğini ifade etmektedir. Kişinin, dikkatini bir başkasının duygusal

ipuçlarına odaklandığında, duyguları yakalama olasılığının daha yüksek olacağı öne sürülmektedir. Dikkat etme eğilimleri ile kişilik arasındaki bağlantıya dikkat çeken sosyal psikologlar, insanları “duyarlılar” ve “baskılayıcılar” olarak ikiye ayırmaktadır. Duyarlılar, kendilerine ve çevresindeki değişikliklere karşı aşırı hassas ve tetikte olan insanlardır. Baskılayıcılar ise diğer insanlara çok az ilgi duyan, tehdit edici duygusal ipuçlarını görmezden gelme ve bastırma eğiliminde olan insanlardır. Dolayısıyla baskılayıcıların başkalarının duygularını algılama olasılıklarının duyarlılara göre daha az olacağı öne sürülmektedir (Hatfield vd., 1994: 149-150).

Bireyin duygunun ileticisi olma veya duygunun alıcısı olma eğiliminin doğuştan geldiğini varsayan bazı araştırmacılar, bireyin duygusal bulaşmaya yatkınlığı konusunda mizaç veya kişilik yaklaşımını benimsemiştir (Pierce, 2021: 36-37). Örneğin Doherty, genetik, cinsiyet, erken yaşta sosyalleşme, kişilik özellikleri ve mizaç unsurları gibi bir takım bireysel farklılıkların duygusal bulaşmaya yatkınlığı etkilediğini öne sürmüştür (Doherty, 1997: 133).

Psikolojik bakış açısı, grubun yapısından çok bireye odaklanmakta ve bireysel farklılıkları bulaşmanın bir bileşeni olarak ortaya koymaktadır. Sosyolojik yaklaşım ise kişilik veya bireysel eğilimlere dayandırılan farklılıkların gruplardaki hiyerarşik statü ilişkilerinden kaynaklandığını söylemekte ve statüyü duygusal bulaşmanın bir bileşeni olarak değerlendirmektedir (Pierce, 2021: 39). Sosyologlara göre güç ve statü ilişkileri, bireylerin duygusal yaşamlarını etkilemektedir (Robinson vd., 2008: 1). Nitekim, statü kavramı liderlik ile ilişkilendirilmekte ve duyguların bulaşmasını özellikle liderlik bağlamında ele alan çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin liderlerin bulaşma yoluyla takipçilerine duygularını bulaştırdıklarını ifade eden Sy vd., liderlerin duygunun ileticisi, takipçilerin de duygunun alıcısı olmasını statü farkı ile açıklamaktadır. Liderler, sahip oldukları hiyerarşik üstünlükle bağlantılı olarak, liderlik ettikleri kişilerin zaman, kaynak ve etkileşimleri üzerinde etki ve kontrol gücüne sahiptir. Bu nedenle lider kendi ruh halini ifade etme ve dolayısıyla ruh halini karşı tarafa bulaştırma konusunda astlarına göre daha fazla fırsata sahip olmaktadır (Sy vd., 2005: 296). Dolayısıyla statü farkının, yüksek statülü bireyleri ruh halinin ileticisi olma ve düşük statülü bireyleri ruh halinin alıcısı olma konumuna getirdiği ifade edilmektedir. Yine buna paralel olarak genellikle yüksek statülü bireylerin başkalarının duygularını başarılı bir şekilde etkileme olasılığının düşük statülü bireylere göre daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Anderson vd., 2003: 1065).

2.3.6. Otantik Liderlik, Duygusal Emek ve Duygusal Bulaşma Arasındaki İlişki

Otantik liderlik, duygusal emek ve duygusal bulaşma ilişkisi, otantik liderlerin kendi duygularını çalışanlarına aktardıklarını ve bu yolla çalışanların duygusal çabasını etkilediklerini öngörmektedir. Çalışanlar liderlerinin duygularını "yakalarlarsa", liderlerine ilişkin değerlendirmelerinin ve örgütsel davranışlarının bu duygudan etkileneceği düşünülmektedir. Ayrıca liderden bulaşan duygular aynı zamanda çalışanlar arasında da aktararak yayılacak ve görev performansını etkileyecektir. Dolayısıyla liderin otantikliğine göre tutum ve davranışlarını belirleyen çalışanın duygusal bulaşıcılık düzeyinin bu ilişkide düzenleyici etkiye sahip olması beklenmektedir.

Liderlerin takipçilerine rol model oldukları ve takipçilerine duygusal düzeyde hitap ederek onlarda duygular uyandırdıkları düşünüldüğünde, duygular yoluyla takipçilerinin duygu ve davranışlarını etkiledikleri görülmektedir. Bu nedenle liderler ve takipçiler arasındaki duygusal bağın, çalışan davranışını etkileme potansiyeline sahip olduğu ve liderlerin duygusal bulaşma yoluyla takipçilerine duygularını bulaştırdıkları ifade edilmektedir (Kalfaoğlu ve Kılınçaslan, 2020: 71). Genellikle çoğu çalışma duygusal bulaşmanın aktarım yönünü liderlerden takipçilere doğru olarak tek yönlü şekilde değerlendirmekte (Tee, 2015: 660) ve bu durum statü farkı ile ilişkilendirilmektedir. Sahip oldukları hiyerarşik üstünlüğün bir sonucu olarak yüksek statü sahibi olan liderler genellikle duygunun ileticisi olurken; düşük statü sahibi olan takipçiler de duygunun alıcısı konumuna gelmektedir (Sy vd., 2005: 296). Bu bağlamda otantik lider yüksek statü ile, çalışanlar düşük statü ile ilişkilendirilirse, bu çalışmada duygusal aktarımın liderden çalışanlara doğru olması beklenmektedir.

Duygusal emeğin yoğun olduğu işlerde, liderlerin olumlu duyguları ifade etmesi beklenmekte ve bu da duygusal bulaşmanın meydana gelme olasılığını artırmaktadır (Johnson, 2008: 15). Lider ve takipçi arasındaki duygusal bulaşmanın, otantik liderliğin temelinde yatan bir durum olabileceği de ifade edilmektedir (Tee, 2015: 657). Otantik liderlerin çevreleriyle resonant ilişkiler kurdukları söylenebilir (McKee ve Massimilian, 2006: 47). Resonant liderler, duyguların bulaşıcı olduğunun ve kendi duygularının takipçilerin iş performansı üzerinde etkili bir güç kaynağı olduğunun farkındadır (Boyatzis vd., 2013: 4). Bunun yanı sıra Sy vd. (2005: 303), liderlerin duygularını diğer grup üyelerine bulaştırdığını, bulaşan duyguların da görevlerin tamamlanmasına yönelik grup üyelerinin çabalarını etkilediğini belirtmektedir. Johnson (2008) takipçilerin duygusal bulaşmaya karşı

duyarlılığının, iş yerinde liderlerin olumlu duyguları ile takipçilerin olumlu duyguları arasındaki pozitif ilişkiyi modere ettiğini bulmuştur. Ayrıca Johnson, duygusal bulaşmanın meydana gelme olasılığının, takipçilerin duygusal bulaşmaya karşı duyarlılığına bağlı olduğunu söylemektedir (Johnson, 2008: 14.). Dolayısıyla bu çalışmada, takipçilerin otantik liderlik algıları ve duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişkinin, takipçinin duygusal bulaşmaya duyarlılık fonksiyonuna bağlı olarak değişebileceği öngörülmekte ve takipçilerin duygusal bulaşmaya duyarlılığının bu ilişkiyi güçlendirmesi beklenmektedir. Bu doğrultuda; duygusal bulaşıcılık düzeyinin, otantik liderliğin duygusal emek üzerindeki etkisinin şiddetini artırması beklenmektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmanın üçüncü bölümünü oluşturan araştırma yöntemi; araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırma modeli, araştırma soruları, araştırma hipotezleri, araştırmanın örnekleme, araştırmada kullanılan ölçekler, verilerin toplanması ve kullanılan istatistiksel yöntemler başlıkları altında sunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, örgütlerde otantik liderlik tarzının duygusal emek üzerindeki etkisini araştırmak, liderin otantik lider olarak algılanması durumunda liderliğin duygusal emek üzerindeki etkisinin ne düzeyde değiştiğini belirlemek ve duygusal bulaşma olması halinde otantik liderlik ve duygusal emek arasındaki ilişkinin duygusal bulaşmadan nasıl etkileneceğini araştırmaktır. Çalışmanın amacı doğrultusunda iş yerindeki duygusal kurallar, duyguların nasıl yönetildiği ve çalışma hayatındaki bireylerin bundan nasıl etkilendiği otantik liderlik, duygusal emek ve duygusal bulaşma kavramları çerçevesinde incelenecektir.

3.2. Araştırmanın Önemi

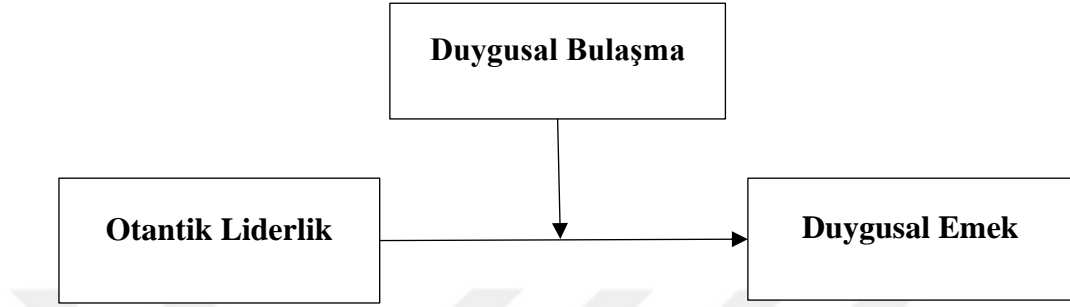
Çalışanların iş performanslarını etkileme potansiyeli olan duygusal emek olgusunun ne derece otantik liderlikle ilişkili olduğunun anlaşılması, örgüt liderlerinin işlerini yaparken nasıl daha başarılı olabilecekleri açısından liderlere fikir vererek onları bu anlamda kendi davranışlarını düzenlemeye yönlendirebilir. Bu yönüyle araştırma, işletmelere pratik fayda sağlaması açısından önem taşımakla birlikte, duygusal bulaşmaya ilişkin çalışmaların sınırlı olması açısından ilgili literatüre de katkı sunmaktadır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma verileri otantik liderlik ölçeği, duygusal emek ölçeği ve duygusal bulaşma ölçeği kullanılarak hazırlanan 40 soruluk anket formu ile elde edilmiş olup, çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

3.3.1. Araştırma Modeli

Kuramsal arka plan kapsamında oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırma modeli

Araştırma modelinde Otantik Liderlik bağımsız değişken, Duygusal Emek bağımlı değişken, Duygusal Bulaşma ise moderatör değişken olarak belirlenmiştir.

3.3.2. Araştırma Soruları

Otantik liderliğin duygusal emek üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

Duygusal bulaşmanın, otantik liderliğin duygusal emek ile olan ilişkisi üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

3.3.3. Araştırma Hipotezleri

H₁: Otantik liderliğin öz farkındalık alt boyutu ile duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: Otantik liderliğin öz farkındalık alt boyutu ile duygusal emeğin sahte duygular alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H_{1b}: Otantik liderliğin öz farkındalık alt boyutu ile duygusal emeğin derin davranış alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H_{1c}: Otantik liderliğin öz farkındalık alt boyutu ile duygusal emeğin gizlenen duygular alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H₂: Otantik liderliğin bilgiyi dengeli/tarafsız değerlendirme alt boyutu ile duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2a}: Otantik liderliğin bilgiyi dengeli değerlendirme alt boyutu ile duygusal emeğin sahte duygular alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H_{2b}: Otantik liderliğin bilgiyi dengeli değerlendirme alt boyutu ile duygusal emeğin derin davranış alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H_{2c}: Otantik liderliğin bilgiyi dengeli değerlendirme alt boyutu ile duygusal emeğin gizlenen duygular alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H₃: Otantik liderliğin ilişkisel şeffaflık alt boyutu ile duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3a}: Otantik liderliğin ilişkisel şeffaflık alt boyutu ile duygusal emeğin sahte duygular alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H_{3b}: Otantik liderliğin ilişkisel şeffaflık alt boyutu ile duygusal emeğin derin davranış alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H_{3c}: Otantik liderliğin ilişkisel şeffaflık alt boyutu ile duygusal emeğin gizlenen duygular alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H₄: Otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutu ile duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{4a}: Otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutu ile duygusal emeğin sahte duygular alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H_{4b}: Otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutu ile duygusal emeğin derin davranış alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H_{4c}: Otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutu ile duygusal emeğin gizlenen duygular alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H₅: Duygusal bulaşmanın otantik liderlik ve duygusal emek arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici (moderatör) rolü vardır.

3.3.4. Araştırmanın Örnekleme

Çalışanların işlerini yaparken duygusal bir çaba göstermesi hizmet sektöründe daha çok gözlenen bir durumdur. İlgili literatür incelendiğinde, hizmet sektörü çalışanlarının duygusal emeği daha çok yaşadığı görülmüştür. Bu bağlamda, araştırma evrenini hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumların çalışanları oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşmayı zorlaştıran zaman kısıtı ve maddi kısıtlardan dolayı araştırma örneklemini İstanbul ilindeki; sağlık, eğitim, güvenlik, ulaşım, turizm, danışmanlık, bankacılık alanlarında hizmet veren özel kurumların çalışanları oluşturmaktadır. Anket formu yaklaşık 500 katılımcıya online olarak dağıtılmış ancak 415 kişiden geri dönüş alınmıştır.

3.3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma değişkenlerinin ölçülmesi için otantik liderlik ölçeği, duygusal emek ölçeği ve duygusal bulaşma ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçek formu “1-kesinlikle katılmıyorum”, “2-katılmıyorum”, “3-ne katılıyorum ne de katılmıyorum”, “4-katılıyorum”, “5-kesinlikle katılıyorum” şeklindeki yanıt seçeneklerinden oluşan beşli likert tipi ölçektir.

Otantik Liderlik Ölçeği

Otantik liderlik değişkeni için Walumbwa vd. (2008) tarafından geliştirilen Otantik Liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması Tabak vd. (2012) tarafından yapılmıştır. Walumbwa vd. tarafından 2008 yılında geliştirilen 8 maddeli otantik liderlik ölçeği, Tabak vd. tarafından 2012 yılında Türkçe’ye çevrilerek 16 maddede düzenlenmiştir.

Duygusal Emek Ölçeği

Duygusal emek değişkeni için Brotheridge ve Lee (2011) tarafından geliştirilen Duygusal Emek ölçeği kullanılmıştır. Brotheridge ve Lee tarafından 2003 yılında geliştirilen duygusal emek ölçeği, 2011 yılında yazarlar tarafından revize edilmiştir. 2003 tarihli çalışmada “yüzeysel eylem” olarak belirlenen boyut, 2011 yılındaki çalışmada “gizlenen duygular” ve “sahte duygular” olmak üzere iki boyut olarak yeniden değerlendirilmiştir. Revize edilen ölçekte gizlenen duygular, sahte duygular ve derin eylem olmak üzere üç

boyut kullanılmıştır. Ölçek toplam 9 maddeden oluşmaktadır (Dursun vd., 2014: 14). Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Dursun vd. (2014) tarafından yapılmıştır.

Duygusal Bulaşma Ölçeği

Çalışanların genel duygusal bulaşıcılık düzeylerini belirlemek için Doherty (1997) tarafından geliştirilen Duygusal Bulaşma ölçeği kullanılmıştır. Doherty'nin (1997: 149) yılında geliştirdiği ölçek bireylerin duygusal bulaşmaya ne kadar duyarlı olduklarının bir ölçüsünü sunmaktadır. Duygusal bulaşma ölçeği 15 maddede beş temel duyguyu (sevgi, mutluluk, korku, kaygı ve üzüntü) taklit etme eğilimini değerlendirmektedir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Akın vd. (2015) tarafından yapılmış, 15 maddenin tek boyutta uyum verdiği belirtilmiştir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin boyutlarına ve madde sayılarına ilişkin bilgiler Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1

Araştırmada kullanılan ölçeklerin boyutlarına ilişkin bilgiler

Ölçekler	Boyutlar	Madde Sayısı
Otantik Liderlik Ölçeği	Öz Farkındalık	4
	Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	4
	İlişkisel Şeffaflık	4
	İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	4
Duygusal Emek Ölçeği	Sahte Duygular (Yüzeysel Davranış)	3
	Derin Eylem (Samimi Davranış)	3
	Gizlenen Duygular (Yüzeysel Davranış)	3
Duygusal Bulaşma Ölçeği	Duygusal Bulaşma	15

3.3.6. Verilerin Toplanması ve Araştırmada Kullanılan Teknikler

Araştırma verileri katılımcılara online anket formu ulaştırılarak anket yöntemiyle toplanmıştır. Veriler toplanmaya başlanmadan önce Etik Kurul onayı alınmıştır (EK 2). Uç değer analizi sonucunda anketlerin 44'ü analizlerden çıkarılarak kalan 371 anket ile analizlere devam edilmiştir. Elde edilen verilerin analizi SPSS 25 ve Amos 24 programları kullanılarak yapılmıştır. Çalışmada kullanılan istatistiksel analizlere ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir:

Değişkenlerin birbirleriyle ilişkisini tespit etmek için korelasyon analizi, demografik verileri analiz etmek için ise frekans analizi yapılmıştır. Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri ve güvenilirlik analizi ile her ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlikleri ölçülmüştür. Ölçeklerin geçerli ve güvenilir oldukları tespit edildikten sonra analizlere devam edilmiştir. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin test edilmesi için basit regresyon analizi yapılmış, moderatör etki ise yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde; demografik verilere ait verilerin analiz sonuçları, araştırma modelindeki değişkenlerin ölçeklerine ait keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizleri sonuçları ve araştırma hipotezlerine ilişkin analiz sonuçları raporlanmıştır.

4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve çalışma süreleri gibi katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin verileri yorumlamak için frekans analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki tablolarda raporlanmıştır.

Tablo 2

Çalışanların cinsiyete göre dağılımı

	Yüzde	Frekans
Erkek	48,2	179
Kadın	51,8	192
Toplam	100	371

Tablo 2’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan kişilerin %51,8’i kadın, %48,2’si ise erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların cinsiyetlerinin yaklaşık olarak eşit dağılım gösterdiği görülmektedir. Katılımcıların yaşa göre dağılımı Tablo 3’te gösterilmektedir.

Tablo 3

Çalışanların yaşa göre dağılımı

	Yüzde	Frekans
18-25	6,5	24
26-33	27,2	101
34-41	25,3	94
42-49	25,9	96
50 ve üzeri	15,1	56
Toplam	100	371

Katılımcıların yaşa göre dağılımı incelendiğinde 26-33 yaş aralığı %27,2, 34-41 yaş aralığı %25,3, 42-49 yaş aralığı ise %25,9 olarak bulunmuş ve bu yaş aralıklarının yaklaşık olarak eşit dağılım gösterdiği görülmüştür. Dolayısıyla katılımcıların %78,4'ünün 26-49 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Çalışanların medeni duruma göre dağılımı Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4

Çalışanların medeni duruma göre dağılımı

	Yüzde	Frekans
Evli	76	282
Bekar	24	89
Toplam	100	371

Tablo 4'te medeni duruma ilişkin dağılım incelendiğinde, katılımcıların %76'sının evli olduğu görülmektedir. Bekar olan katılımcıların toplam oranının ise %24 olduğu görülmektedir. Çalışanların eğitim durumuna ilişkin dağılım Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5

Çalışanların eğitim düzeylerine göre dağılımı

	Yüzde	Frekans
Lisansüstü	16,4	61
Lisans	65	241
Ön lisans	7,8	29
Lise	10,8	40
Toplam	100	371

Çalışanların eğitim düzeylerine göre dağılımı incelendiğinde %65 ile en yüksek dağılım gösteren değer lisans mezunu katılımcılara ait olduğu görülmektedir. Katılımcıların %16,4'ünün lisansüstü eğitim mezunu, %7,8'inin ön lisans mezunu ve %10,8'inin ise lise mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalışma sürelerine ilişkin dağılım Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6

Çalışanların çalışma sürelerine göre dağılımı

	Yüzde	Frekans
0-3	22,1	82
4-7	23,2	86
8-11	18,9	70
12-15	10,2	38
16 ve üzeri	25,6	95
Toplam	100,0	371

Katılımcıların buldukları kurumdaki toplam çalışma sürelerine bakıldığında, 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanların oranının %25,6 olduğu, 12-15 yıl aralığında çalışma süresine sahip olanların oranının %10,2 olduğu, 8-11 yıl aralığında çalışma süresine sahip olanların oranının %18,9 olduğu, 4-7 yıl aralığında çalışma süresine sahip olanların oranının %23,2 olduğu ve 0-3 yıl aralığında çalışma süresine sahip olanların oranının % 22,1 olduğu görülmüştür.

4.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 7’de detaylı olarak gösterilmektedir.

Tablo 7

Korelasyon tablosu

	Şeffaflık	Farkındalık	Derin Davranış	Yüzeysel Davranış	Olumlu Bulaşma	Olumsuz Bulaşma
Şeffaflık	1					
Farkındalık	,648**	1				
Derin Davranış	,359**	,382**	1			
Yüzeysel Davranış	,483**	,288**	,241**	1		
Olumlu Bulaşma	,596**	,489**	,246**	,531**	1	
Olumsuz Bulaşma	,271**	,242**	,203**	,253**	,388**	1

Anlamlılık düzeyi: **p<0.01

Tablo 7 incelendiğinde otantik liderliğin şeffaflık ve farkındalık alt boyutlarının duygusal emeğin tüm alt boyutları ile pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki gösterdiği görülmektedir. Korelasyon değerleri detaylı incelendiğinde otantik liderlik alt boyutlarından şeffaflığın, duygusal emek alt boyutlarından derin davranış ile orta düzeyde ($r=,359$) ve pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Benzer şekilde şeffaflığın, duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel davranış ile de orta düzeyde ($r=,483$) ve pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Otantik liderlik alt boyutlarından farkındalığın da derin davranış ile orta düzeyde ($r=,382$) ve pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Farkındalığın, yüzeysel davranış ile ilişkisi incelendiğinde ise iki değişken arasında düşük

düzeyde ($r=,288$) ve pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir. Araştırma modelinin moderatör değişkeni olan duygusal bulaşma alt boyutlarından olumlu bulaşmanın, bağımsız değişken alt boyutlarından şeffaflık ile orta düzeyde ($r=,596$) ve pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Olumlu bulaşma ve farkındalık arasındaki ilişkinin ise yine orta düzeyde ($r=,489$) ve pozitif yönlü olduğu bulunmuştur. Olumlu bulaşma ile bağımlı değişken olan yüzeysel davranışın orta düzeyde ($r=,531$) ve pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Olumsuz bulaşma ise şeffaflık ile düşük düzeyde ($r=,271$) ve pozitif yönde; farkındalık ile düşük düzeyde ($r=,242$) ve pozitif yönde; derin davranış ile düşük düzeyde ($r=,203$) ve pozitif yönde ve yüzeysel davranış ile düşük düzeyde ($r=,253$) ve pozitif yönde ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

4.3. Ölçeklerin Faktör ve Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, araştırma değişkenlerine ait ölçeklerin faktör analizleri ve güvenilirlik analizlerine ilişkin bulgular raporlanmıştır. Ölçeklere ilişkin keşfedici faktör analizleri yapıldıktan sonra doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Analizler yapılmadan önce verilerin normal dağılım değerlerine bakılması gerekmektedir. Verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 arasında olduğunda normallik varsayımının sağlandığı kabul edilmektedir (Griffin ve Steinbrecher, 2013: 176). Çarpıklık ve basıklık değerleri otantik liderlik ölçeği için $-,272$ ve $,127$; duygusal emek ölçeği için $,044$ ve $-,030$; duygusal bulaşma ölçeği için ise $-,421$ ve $,292$ olarak hesaplanmıştır. Bu doğrultuda verilerin normal dağıldığı tespit edilmiş ve analizler normal dağılım varsayımı kabul edilerek yapılmıştır.

Keşfedici faktör analizinin amacı ölçeklerdeki ifadelerin altında yatan faktör yapısını ortaya çıkarmak ve mümkün olan en az değişken ile yapıyı açıklamaya çalışmaktır (Uyumaz vd., 2016: 660). Doğrulayıcı faktör analizi ise daha önce ortaya koyulan bir faktör yapısının uygunluğunu denetlemek için yapılan bir analizdir (Suhr, 2006).

Faktör analizine uygunluk için yapılan testlerden biri Bartlett testidir. Bartlett testi, faktör yapısının korelasyonunun istatistiki olarak anlamlılığını ölçmektedir. Bartlett testinin anlamlı olması verinin keşfedici faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi uygunluğu için yapılan diğer test ise KMO testidir. KMO testi de değişkenlerin

birbirlerini açıklama oranını göstermektedir, değer 1'e yaklaştıkça hatasız bir tahmin gerçekleşmektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 75-76).

Ölçeklerde bir araya getirilen ifadelerin bütün olarak bir yapıyı ölçüp ölçmediğini analiz etmek için güvenilirlik analizi yapılmaktadır. Güvenilirlik analizi için en yaygın kullanılan yöntem Cronbach Alpha katsayısıdır ve bu değer 0,7 üzerinde olması gerekmektedir (Eymen, 2007: 74-80). Güvenilirlik için kullanılan diğer bir yöntem ise birleşik güvenilirlik (composite reliability) analizidir. Bu analiz birden fazla ifadenin bulunduğu yapılarda genel güvenilirliği ölçmektedir (Hair vd., 2014: 123).

4.3.1. Otantik Liderlik Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

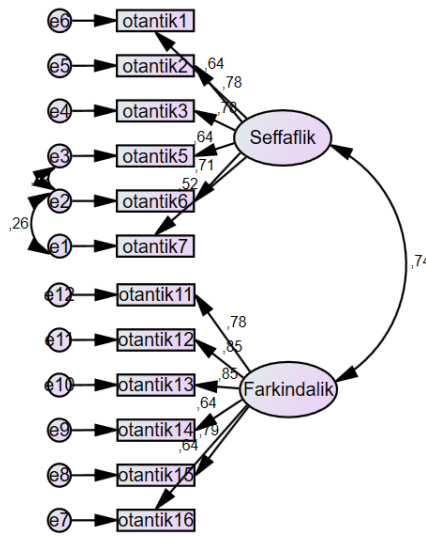
Otantik liderlik ölçeğine ait keşfedici faktör analizi sonuçları Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8

Otantik liderlik ölçeğine ait keşfedici faktör analizi sonuçları

Faktör Adı	İfade	Faktör Ağırlığı
İlişkisel Şeffaflık ve İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (Şeffaflık)	Yöneticimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.	,720
	Yöneticim hata yaptığında hatasını kabul eder.	,711
	Yöneticimin dışarıya karşı gösterdiği duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır.	,669
	Yöneticim, herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.	,611
	Yöneticim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.	,574
	Yöneticim kararlarını değer yargılarına göre verir.	,513
Cronbach Alpha: ,849		Kompozit Güvenilirlik: ,839
		Varyans: 28,914
Bilgiyi Dengeli/Tarafsız Değerlendirme ve Öz Farkındalık (Farkındalık)	Yöneticim başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri bildirim arayışı içinde olur.	,800
	Yöneticim sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.	,784
	Yöneticim önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.	,725
	Yöneticim karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.	,710
	Yöneticim insanların özel/şahsi durumlarının onları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.	,585
	Yöneticim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.	,572
Cronbach Alpha: ,890		Kompozit Güvenilirlik: ,892
		Varyans: 28,844
		Toplam Varyans: 53,758
KMO Değeri: ,919	Barlett Testi: 2289,268 – df: 66 (sig.): ,000	

Otantik liderlik ölçeğinin faktör analizi sonucunda KMO değeri 0,919 ve Barlett testi $\chi^2=2289,268$ ($p<0,01$) değerleri ile anlamlı sonuçlar vermiştir. Orijinal ölçekte bulunan 4 faktör yapısı keşfedici faktör analizi sonucu 2 faktör altında toplanmıştır. İlişkisel Şeffaflık ve İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı boyutları tek faktör altında toplanarak şeffaflık olarak adlandırılmış, faktör yükü 0,5'in altında olan 4, 8 ve 9'uncu ifadeler ölçekten çıkarılarak 6 ifadeli bir yapı oluşturulmuştur. Bilgiyi Dengeli/Tarafsız Değerlendirme ve Öz Farkındalık boyutları da 6 ifade ile tek bir yapı oluşturmuş ve farkındalık olarak adlandırılmış, faktör yükü 0,5'in altında olan 10'uncu ifade ölçekten çıkarılmıştır. Elde edilen faktörlere ait toplam açıklanan varyans 53,758 olarak bulunmuştur. Yeşiltaş vd.'nin yaptıkları çalışmada da otantik liderliğin iki faktör altında (ilişkilerde şeffaflık-içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve bilgiyi dengeli/tarafsız değerlendirme-öz farkındalık) toplandığı görülmektedir (Yeşiltaş vd., 2013: 342). İlişkisel Şeffaflık ve İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı faktör yüklerinin ,513 ve ,720 arasında değiştiği görülmektedir. Bilgiyi Dengeli/Tarafsız Değerlendirme ve Öz Farkındalık boyutunun faktör yükleri ise ,572 ve ,800 arasında değişmektedir. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucu İlişkisel Şeffaflık ve İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,849 ve kompozit güvenilirlik değeri 0,839; Bilgiyi Dengeli/Tarafsız Değerlendirme ve Öz Farkındalık boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,890 ve kompozit güvenilirlik değeri 0,892 olarak tespit edilmiştir. Keşfedici faktör analizi ve güvenilirlik analizleri sonuçları değerlendirildiğinde, otantik liderlik ölçeğindeki ifadelerin uyumlu bir yapı oluşturduğu görülmektedir.



Model Uyum İyiliği: CMIN/df: 1,988 (χ^2 : 101,409 ve df: 51), GFI: 0,956 CFI: 0,978 RMSEA: 0,052

Şekil 2. Otantik liderlik ölçeğine ait DFA modeli

Otantik liderlik ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve model, keşfedici faktör analizi sonucu oluşan faktör yapısını doğrulamıştır. Şekil 2’de görüldüğü gibi modelin CMIN/df değeri 1,988 (x2: 101,409 ve df: 51); GFI değeri 0,956; CFI değeri 0,978; RMSEA değeri ise 0,052 olarak bulunmuştur. GFI, NFI ve CFI değerlerine ait referans aralıkları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Schermelleh-Engel vd., 2003: 52).

Tablo 9

Model uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir değerler

Uyum İyiliği	Kabul Edilebilir Değerler
Ki Kare / Serbestlik Derecesi	$0 \leq \text{CMIN/df} \leq 3$
Uyum İyiliği İndeksi	$,90 \leq \text{GFI} \leq 1,00$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri (CFI; NFI’nın geliştirilmiş versiyonudur)	$,90 \leq \text{CFI} \leq 1,00$
Yaklaşık Hataların Ortalamasının Karekökü	$,00 \leq \text{RMSEA} \leq ,08$

Otantik liderlik ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 10’da raporlanmıştır.

Tablo 10

Otantik liderlik ölçeğine ait DFA sonuçları

Örtük Değişken	Gözlenen Değişken	B	β	Standart Hata	T Değeri	P
Şeffaflık	Otantik (6)	1,482	,708	,142	10,459	***
	Otantik (5)	1,296	,642	,150	8,657	***
	Otantik (3)	1,665	,780	,174	9,577	***
	Otantik (2)	1,695	,783	,177	9,592	***
	Otantik (7)	1,000	,522			***
	Otantik (1)	1,313	,640	,151	8,668	***
Farkındalık	Otantik (15)	1,178	,791	,092	12,812	***
	Otantik (14)	,916	,640	,085	10,800	***
	Otantik (13)	1,350	,847	,100	13,481	***
	Otantik (12)	1,409	,852	,104	13,540	
	Otantik (11)	1,275	,777	,101	12,634	***
	Otantik (16)	1,000	,643			

***p<0.01, B= standartlaştırılmamış regresyon katsayısı, β = standartlaştırılmış regresyon katsayısı

Tablo 10’da gözlenen değişkenlerin adları, otantik liderlik ölçeğinin anketteki ifade sırasına göre kodlanmıştır. Tablo 10’da görüldüğü gibi otantik liderlik alt boyutlarına ilişkin regresyon katsayıları keşfedici faktör analizindeki yapıyı ortaya çıkarmıştır, t değerleri ve p değeri ($t > 1,96$; $p < 0,01$) incelendiğinde modelin anlamlı olduğu görülmektedir (Byrene, 2013: 141).

4.3.2. Duygusal Emek Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

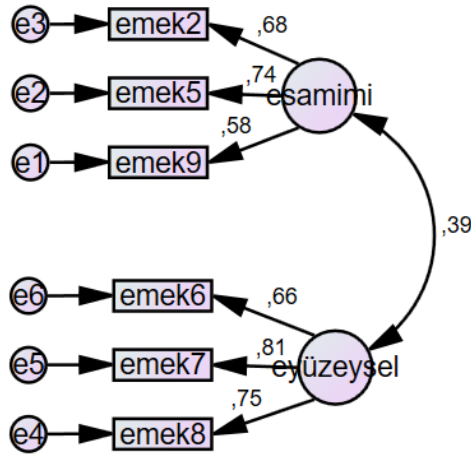
Duygusal emek ölçeğine ait keşfedici faktör analizi sonuçları Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11
Duygusal emek ölçeğine ait keşfedici faktör analizi sonuçları

Faktör Adı	İfade	Faktör Ağırlığı
Derin Davranış (Samimi Davranış)	İşyerinde göstermem gereken duyguları gerçekten de hissetmeye çaba gösteririm.	,724
	İşimin bir parçası olarak göstermem gereken duyguları gerçekten de hissedebilmek için çaba sarf ederim.	,691
	İşyerinde başkalarına karşı göstermem gereken duyguları gerçekten de hissedebilmek için çaba sarf ederim.	,544
Cronbach Alpha: ,700		Kompozit Güvenilirlik: ,757
		Varyans: 22,864
Sahte Duygular ve Gizlenen Duygular (Yüzeysel Davranış)	İşyerinde hissettiklerimi gizlerim.	,816
	İşyerinde hissetmediğim ancak benden hissetmem beklenen duyguları gösteririm.	,718
	İşyerinde gerçek duygularımı ifade etmemeye çalışırım.	,648
Cronbach Alpha: ,784		Kompozit Güvenilirlik: ,811
		Varyans: 27,702
		Toplam Varyans: 50,566
KMO Değeri: ,731	Barlett Testi: 570,029 – df: 15 (sig.): ,000	

Duygusal emek ölçeğinin faktör analizi sonucunda KMO değeri 0,731 ve Barlett testi $\chi^2=570,029$ ($p < 0,01$) değerleri ile anlamlı sonuçlar vermiştir. Orijinal ölçekte bulunan 3 faktör yapısı keşfedici faktör analizi sonucu 2 faktör altında toplanmıştır. Orijinal ölçekte

bulunan derin eylem boyutu tek faktör altında toplanmıştır. Faktör yükü 0,5'in altında olan 1, 3 ve 4'üncü ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Bu durumda orijinal ölçekteki sahte duygular ve gizlenen duygular tek faktör altında toplanmış ve yüzeysel davranış olarak adlandırılmıştır. Sonuç olarak 3'er ifadeli 2 faktör yapısı ortaya çıkmıştır. Elde edilen faktörlere ait toplam açıklanan varyans 50,566 olarak bulunmuştur. Derin eylem faktör yüklerinin ,544 ve ,724 arasında değiştiği görülmektedir. Yüzeysel davranış faktör yükleri ise ,648 ve ,816 arasında değişmektedir. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucu derin eylem boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,700 ve kompozit güvenilirlik değeri 0,757, yüzeysel davranış boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,784 ve kompozit güvenilirlik değeri 0,811 olarak tespit edilmiştir. Keşfedici faktör analizi ve güvenilirlik analizleri sonuçları değerlendirildiğinde, duygusal emek ölçeğindeki ifadelerin uyumlu bir yapı oluşturduğu görülmektedir.



Model Uyum İyiliği: CMIN/df: 1,484 (x²: 11,869 ve df: 8), GFI: 0,989 CFI: 0,993 RMSEA: 0,036

Şekil 3. Duygusal emek ölçeğine ait DFA modeli

Duygusal emek ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve model keşfedici faktör analizi sonucu oluşan faktör yapısını doğrulamıştır. Şekil 3'te görüldüğü gibi modelin CMIN/df değeri, 1,484 (x²: 11,869 ve df: 8); GFI değeri 0,989; CFI değeri 0,993; RMSEA değeri ise 0,036 olarak bulunmuştur.

Duygusal emek ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 12'de raporlanmıştır.

Tablo 12

Duygusal emek ölçeğine ait DFA sonuçları

Örtük Değişken	Gözlenen Değişken	B	β	Standart Hata	T Değeri	P
Derin Davranış (Samimi Davranış)	Emek (5)	1,145	,740	,140	8,195	***
	Emek (2)	1,112	,682	,135	8,258	***
	Emek (9)	1,000	,579			
Yüzeysel Davranış	Emek (7)	1,042	,810	,089	11,746	***
	Emek (8)	1,000	,754			
	Emek (6)	,929	,665	,084	11,087	***

*** $p < 0.01$, B= standartlaştırılmamış regresyon katsayısı, β = standartlaştırılmış regresyon katsayısı

Tablo 12’de gözlenen değişkenlerin adları, duygusal emek ölçeğinin anketteki ifade sırasına göre kodlanmıştır. Tablo 12’de görüldüğü gibi duygusal emek alt boyutlarına ilişkin regresyon katsayıları keşfedici faktör analizindeki yapıyı ortaya çıkarmıştır, t değerleri ve p değeri ($t > 1,96$; $p < 0,01$) incelendiğinde modelin anlamlı olduğu görülmektedir (Byrene, 2013: 141).

4.3.3. Duygusal Bulaşma Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Duygusal bulaşma ölçeğine ait keşfedici faktör analizi sonuçları Tablo 13'te gösterilmiştir.

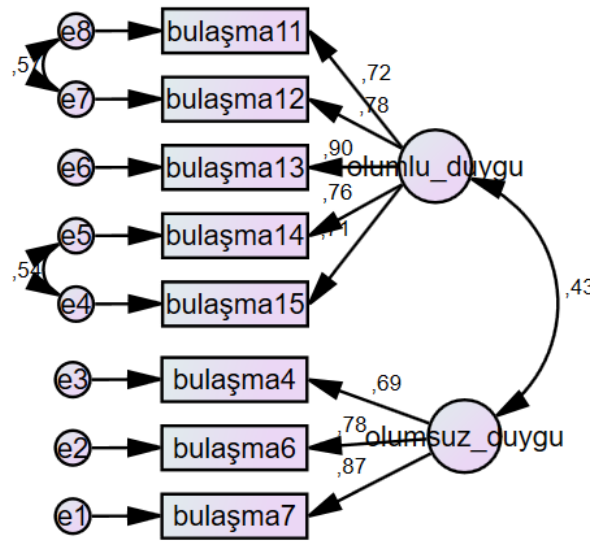
Tablo 13

Duygusal bulaşma ölçeğine ait keşfedici faktör analizi sonuçları

Faktör Adı	İfade	Faktör Ağırlığı
Olumlu Bulaşma	Sevdiğim kişi bana sarıldığında içim güzel duygularla dolar.	,830
	Sevdiğim kişinin gözlerinin içine bakınca aklım pozitif düşüncelerle dolar.	,815
	Mutlu insanların çevresinde olmak aklımı mutlu düşüncelerle doldurur.	,772
	Birisi bana sıcak bir şekilde gülümsediğinde ben de ona gülümser ve kendimi iyi hissederim.	,769
	Sevdiğim kişi bana dokunduğunda vücudumun tepki verdiğini hissederim.	,724
Cronbach Alpha: ,900		Kompozit Güvenilirlik: ,885
		Varyans: 39,351
Olumsuz Bulaşma	Stresli insanların çevresinde olduğumda gerildiğimi fark ederim.	,872
	Genellikle hiddetli bir tartışmaya kulak misafiri olduğumda gerilirim.	,751
	Sinirli insanların yanında olmak sınırlarımı bozar.	,657
Cronbach Alpha: ,816		Kompozit Güvenilirlik: ,827
		Varyans: 24,134
		Toplam Varyans: 63,665
KMO Değeri: ,818	Barlett Testi: 1770,287 – df: 28 (sig.): ,000	

Duygusal bulaşma ölçeğinin faktör analizi sonucunda KMO değeri 0,818 ve Barlett testi $\chi^2=1770,287$ ($p<0,01$) değerleri ile anlamlı sonuçlar vermiştir. Duygusal bulaşma ölçeği orijinal ölçekte tek faktör altında toplanan 15 ifadeden oluşmaktadır. Orijinal ölçekteki tek faktör yapısı keşfedici faktör analizi sonucu 2 faktör altında toplanmıştır. Anket sorularındaki olumlu duygulara ilişkin ifadeler ve olumsuz duygulara ilişkin ifadeler göz önünü alındığında, keşfedici faktör analizi sonucu oluşan faktör yapılarının anlamlı olduğu söylenebilir. Keşfedici faktör analizi sonucu 5 ifade tek faktör altında toplanarak olumlu bulaşma olarak adlandırılmıştır. Analiz sonucu 3 ifade ise tek faktör altında toplanmış ve

olumsuz bulaşma olarak adlandırılmıştır. Faktör yükü 0,5'in altında olan 1, 2, 3, 5, 8, 9 ve 10'uncu ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Sonuç olarak 5 ifadeden oluşan bir faktör yapısı ve 3 ifadeden oluşan bir faktör yapısı ortaya çıkmıştır. Elde edilen faktörlere ait toplam açıklanan varyans 63,665 olarak bulunmuştur. Olumlu bulaşma faktör yüklerinin ,724 ve ,830 arasında değiştiği görülmektedir. Olumsuz bulaşma faktör yükleri ise ,657 ve ,872 arasında değişmektedir. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucu olumlu bulaşma boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,900 ve kompozit güvenilirlik değeri 0,885; olumsuz bulaşma boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,816 ve kompozit güvenilirlik değeri 0,827 olarak tespit edilmiştir. Keşfedici faktör analizi ve güvenilirlik analizleri sonuçları değerlendirildiğinde, duygusal bulaşma ölçeğindeki ifadelerin uyumlu bir yapı oluşturduğu görülmektedir.



Model Uyum İyiliği: CMIN/df: 0,934 (χ^2 : 15,884 ve df: 17), GFI: 0,989 CFI: 1,000 RMSEA: 0,000

Şekil 4. Duygusal bulaşma ölçeğine ait DFA modeli

Duygusal bulaşma ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve model keşfedici faktör analizi sonucu oluşan faktör yapısını doğrulamıştır. Şekil 4'te görüldüğü gibi modelin CMIN/df değeri 0,934 (χ^2 : 15,884 ve df: 17); GFI değeri 0,989; CFI değeri 1,000; RMSEA değeri ise 0,000 olarak bulunmuştur. Duygusal bulaşma ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 14'te raporlanmıştır.

Tablo 14**Duygusal bulaşma ölçeğine ait DFA sonuçları**

Örtük Değişken	Gözlenen Değişken	B	β	Standart Hata	T Değeri	P
Olumlu Bulaşma	Bulaşma (13)	1,115	,902	,075	14,781	***
	Bulaşma (12)	1,126	,782	,081	13,822	***
	Bulaşma (14)	1,057	,765	,052	20,152	***
	Bulaşma (11)	1,014	,720	,080	12,745	***
	Bulaşma (15)	1,000	,712			
Olumsuz Bulaşma	Bulaşma (7)	1,000	,872			
	Bulaşma (6)	,918	,780	,064	14,335	***
	Bulaşma (4)	,938	,693	,072	13,099	***

***p<0.01, B= standartlaştırılmamış regresyon katsayısı, β = standartlaştırılmış regresyon katsayısı

Tablo 14’te gözlenen değişkenlerin adları, duygusal bulaşma ölçeğinin anketteki ifade sırasına göre kodlanmıştır. Tablo 14’te görüldüğü gibi duygusal bulaşma alt boyutlarına ilişkin regresyon katsayıları keşfedici faktör analizindeki yapıyı ortaya çıkarmıştır, t değerleri ve p değeri ($t>1,96$, $p<0,01$) incelendiğinde modelin anlamlı olduğu görülmektedir (Byrene, 2013: 141).

Özetlemek gerekirse, faktör analizleri sonucu otantik liderlik bağımsız değişkeninin bilgiyi dengeli/tarafsız değerlendirme ve öz farkındalık boyutları tek faktörde birleşmiş ve farkındalık olarak adlandırılmıştır. İlişkilerde şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutları da tek faktörde birleşmiş ve şeffaflık olarak adlandırılmıştır. Duygusal emek bağımlı değişkeninin sahte duygular ve gizlenen duygular boyutları tek faktörde birleşmiş ve yüzeysel davranış olarak adlandırılmıştır. Orijinal ölçekte bulunan derin eylem boyutu tek faktörde toplanmıştır. Duygusal bulaşma modertatör değişkeni ise olumlu bulaşma ve olumsuz bulaşma olarak iki faktör altında toplanmıştır.

4.4. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırma hipotezlerini test etmeye yönelik analizler yapılmıştır. Araştırma modelinde bir bağımsız değişken, bir bağımlı değişken ve bir moderatör değişken bulunmaktadır. Modelde otantik liderlik bağımsız değişken, duygusal emek ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkilediği varsayılan durumlarda basit regresyon analizi yapılmaktadır (Sekaran ve Bougie, 2016 :312). Bu bağlamda, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini incelemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma ana hipotezlerinden H₁ H₂ H₃ ve H₄'ü test etmek için basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi sonuçları aşağıda sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Test edilen hipotezler:

H₃: Otantik liderliğin ilişkisel şeffaflık alt boyutu ile duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3a}: Otantik liderliğin ilişkisel şeffaflık alt boyutu ile duygusal emeğin sahte duygular alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H_{3c}: Otantik liderliğin ilişkisel şeffaflık alt boyutu ile duygusal emeğin gizlenen duygular alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H₄: Otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutu ile duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{4a}: Otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutu ile duygusal emeğin sahte duygular alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H_{4c}: Otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutu ile duygusal emeğin gizlenen duygular alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

Tablo 15**Regresyon analizi sonuçları: şeffaflığın yüzeysel davranış üzerindeki etkisi**

Model	B	β	Standart Hata	Düzeltilmiş R ²	T değeri	P
(Sabit)	1,643		,140		11,742	,000
İlişkisel Şeffaflık ve İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (Şeffaflık)	,432	,483	,041	,231	10,596	,000
				H₃ – H₄	KABUL	

Bağımlı değişken: yüzeysel davranış (sahte ve gizlenen duygular) F=112,273; p<0,01

Tablo 15’te yer alan sonuçlar incelendiğinde, regresyon analizinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu (F=112,273; t=10,596; p<0,01) ve sonuçların tesadüfen oluşmadığı görülmektedir (Miller vd., 2009: 167). Sonuçlar incelendiğinde, şeffaflık ile yüzeysel davranış arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (β =,483). Düzeltilmiş R²=0,231 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla, şeffaflık yüzeysel davranıştaki değişimin %23,1’ini açıklamaktadır. B değeri (1,643) şeffaflık algısının 0 olduğu durumda bile yüzeysel davranışın 1,643 değerine sahip olduğunu göstermektedir. Bağımsız değişkenin regresyon katsayısı ise B=,432 olarak hesaplanmıştır, dolayısıyla şeffaflık değişkenindeki bir birimlik artış yüzeysel davranışta 0,432 birimlik değişime neden olmaktadır (Miller vd., 2009: 167). Bu bağlamda, şeffaflık algısı arttıkça yüzeysel emek davranışının da artacağı görülmektedir. Dolayısıyla analiz sonuçları H_{3a}, H_{3c}, H_{4a} ve H_{4c} alt hipotezlerini desteklemektedir.

Test edilen hipotezler:

H_{3b}: Otantik liderliğin ilişkisel şeffaflık alt boyutu ile duygusal emeğin derin davranış alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H_{4b}: Otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutu ile duygusal emeğin derin davranış alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

Tablo 16

Regresyon analizi sonuçları: şeffaflığın derin davranış üzerindeki etkisi

Model	B	β	Standart Hata	Düzeltilmiş R ²	T değeri	P
(Sabit)	2,440		,151		16,128	,000
İlişkisel Şeffaflık ve İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (Şeffaflık)	,326	,359	,044	,127	7,396	,000

Bağımlı değişken: derin davranış (samimi davranış) F=54,703; p<0,01

Tablo 16 incelendiğinde, regresyon analizinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=54,703; t=16,128; p<0,01). Analize ilişkin tablo detaylı incelendiğinde, şeffaflık ile derin davranış arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (β =,359). Düzeltilmiş R²=0,127 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla, şeffaflık boyutunun derin davranışı açıklama oranının R²=0,127 olduğu görülmektedir. Şeffaflık derin davranıştaki değişimin %12,7'sini açıklamaktadır. Bağımsız değişkenin regresyon katsayısı B=0,326 olarak hesaplanmıştır, dolayısıyla şeffaflık değişkenindeki bir birimlik artış derin davranışta 0,326 birimlik artışa neden olmaktadır. Sonuç olarak, şeffaflık algısı arttıkça derin davranışın da artacağı görülmektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde, şeffaflığın derin davranış üzerindeki etkisinin, şeffaflığın yüzeysel davranış üzerindeki etkisine benzer sonuçlar verdiği görülmektedir. Bu bağlamda, regresyon analizi sonuçları H_{3b} ve H_{4b} alt hipotezlerini desteklemektedir.

Test edilen hipotezler:

H₁: Otantik liderliğin öz farkındalık alt boyutu ile duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: Otantik liderliğin öz farkındalık alt boyutu ile duygusal emeğin sahte duygular alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H_{1c}: Otantik liderliğin öz farkındalık alt boyutu ile duygusal emeğin gizlenen duygular alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H₂: Otantik liderliğin bilgiyi dengeli değerlendirme alt boyutu ile duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2a}: Otantik liderliğin bilgiyi dengeli değerlendirme alt boyutu ile duygusal emeğin sahte duygular alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H_{2c}: Otantik liderliğin bilgiyi dengeli değerlendirme alt boyutu ile duygusal emeğin gizlenen duygular alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

Tablo 17

Regresyon analizi sonuçları: farkındalığın yüzeysel davranış üzerindeki etkisi

Model	B	β	Standart Hata	Düzeltilmiş R ²	T değeri	P
(Sabit)	2,228		,153		14,602	,000
Bilgiyi Dengeli/Tarafsız Değerlendirme ve Öz Farkındalık (Farkındalık)	,253	,288	,044	,081	5,781	,000
				H₁ – H₂	KABUL	

Bağımlı değişken: yüzeysel davranış (sahte ve gizlenen duygular) F=33,424; p<0,01

Tablo 17 incelendiğinde, regresyon analizinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=33,424; t=5,781; p<0,01). Sonuçlar detaylı incelendiğinde, farkındalık ile yüzeysel davranış arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (β =,288). Düzeltilmiş R²=0,081 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla, farkındalık boyutunun yüzeysel davranışı açıklama oranının R²=,081 olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, farkındalık yüzeysel davranıştaki değişimin %8,1'ini açıklamaktadır. Bağımsız değişkenin regresyon katsayısı B=0,253 olarak hesaplanmıştır, dolayısıyla farkındalık değişkenindeki bir birimlik artış yüzeysel davranışta 0,253 birimlik değişime neden olmaktadır. Bu bağlamda, farkındalık

algısı arttıkça yüzeysel emek davranışının da artacağı görülmektedir. Dolayısıyla analiz sonuçları H_{1a}, H_{1c} H_{2a} ve H_{2c} alt hipotezlerini desteklemektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde, şeffaflığın yüzeysel davranışı açıklamada farkındalığa göre daha fazla etkili olduğu görülmektedir.

Test edilen hipotezler:

H_{1b}: Otantik liderliğin öz farkındalık alt boyutu ile duygusal emeğin derin davranış alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H_{2b}: Otantik liderliğin bilgiyi dengeli değerlendirme alt boyutu ile duygusal emeğin derin davranış alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

Tablo 18

Regresyon analizi sonuçları: farkındalığın derin davranış üzerindeki etkisi

Model	B	β	Standart Hata	Düzeltilmiş R ²	T değeri	P
(Sabit)	2,376		,149		15,906	,000
Bilgiyi Dengeli/Tarafsız Değerlendirme ve Öz Farkındalık (Farkındalık)	,340	,382	,043	,143	7,937	,000

Bağımlı değişken: derin davranış (samimi davranış) F=62,989; p<0,01

Tablo 18’de yer alan sonuçlar incelendiğinde, uygulanan regresyon analizinin anlamlı olduğu (F=62,989; t=7,937; p<0,01) görülmektedir. Tablo 18 detaylı incelendiğinde, farkındalık ile derin davranış arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (β =,382). Düzeltilmiş R²=0,143 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla, farkındalık derin davranıştaki değişimin %14.3’ünü açıklamaktadır. B değeri (2,376) farkındalık algısının 0 olduğu durumda bile derin davranışın 2,376 değerine sahip olduğunu göstermektedir. Bağımsız değişkenin regresyon katsayısı ise B=,340 olarak hesaplanmıştır, dolayısıyla farkındalık

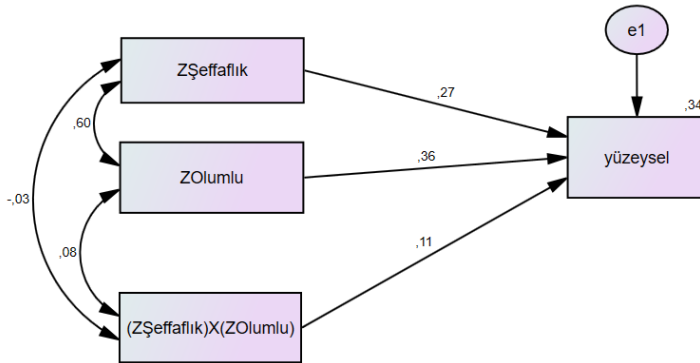
değişkenindeki bir birimlik artış derin davranışta 0,340 birimlik değişime neden olmaktadır (Miller vd., 2009: 167). Bu bağlamda, farkındalık algısı arttıkça derin emek davranışının da artacağı görülmektedir. Sonuçlar, şeffaflık ve farkındalığın derin emek davranışını benzer düzeylerde etkilediğini göstermektedir. Analiz sonuçları H_{1b} ve H_{2b} alt hipotezlerini desteklemektedir.

Duygusal bulaşma değişkeninin moderatör etkisi incelenmiş ve duygusal bulaşma alt boyutlarından olumlu bulaşmanın, otantik liderlik alt boyutlarından şeffaflık ile duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel davranış arasındaki ilişkiyi orta derecede ($f^2=0,030$) modere ettiği bulunmuştur. Araştırma modelinin moderatör değişkeninin alt boyutlarının modeldeki diğer değişkenler ile moderatör etkileri istatistiksel olarak anlamsız ($p=0,066$ - $p=0,344$ arasında değişen anlamlılık değerleri ile) bulunmuştur. Olumlu bulaşmanın moderatör etkisine ilişkin analiz sonuçları aşağıda raporlanmıştır.

Moderatör değişkenin etki büyüklüğünü hesaplamak için Cohen (1988) ve Auginis vd. (2005)'in önerdiği f^2 formülü uygulanmıştır. f^2 değeri modele etkileşim teriminin dahil edilmiş hali ve çıkarılmış halinin R^2 değerleri üzerinden aşağıdaki formül ile hesaplanmaktadır.

$$f^2 = (0,34 - 0,32)/1-0,34 = 0,030$$

f^2 değeri 0,030 olarak bulunmuştur. Kenny (2018), moderatör etki değerleri için 0,005 0,01 ve 0,025 değerlerini sırasıyla düşük, orta ve yüksek etki değerleri olarak önermiştir. Bu bağlamda, moderatör değişkenin etki büyüklüğünün yüksek olduğu görülmektedir. Duygusal bulaşmanın moderatör etkisini test etmek için oluşturulan model Şekil 5'te gösterilmiştir.



Şekil 5. Moderatör değişken modeli

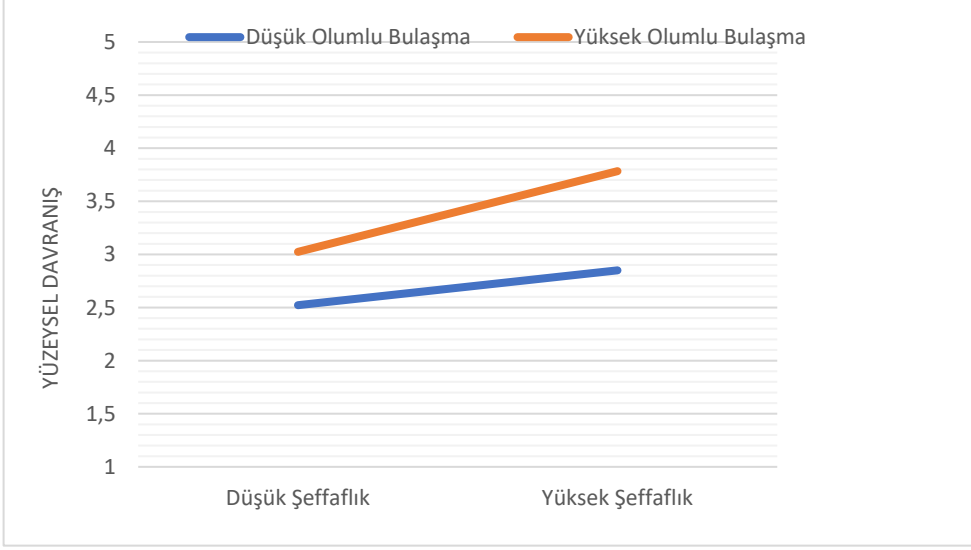
Tablo 19**Moderatör değişken modeli sonuçları**

Yapısal İlişki	β	SH	CR (t değeri)	P
Yüzeysel \leftarrow ZŞeffaflık	,272	,038	5,131	***
Yüzeysel \leftarrow ZOlumlu	,359	,038	6,757	***
Yüzeysel \leftarrow Etkileşim Terimi	,108	,027	2,526	,012
			H5	KABUL

*** $p < 0,05$, SH= standart hata

Tablo 19’da görüldüğü gibi moderatör etki anlamlı ($p < 0,05$) bulunmuştur. Şeffaflık değişkeninin standardize edilmiş hali ile olumlu bulaşma değişkeninin standardize edilmiş halinin çarpımından oluşan etkileşim terimi (Zşeffaflık X Zolumlu) Şekil 5’te gösterilen modele dahil edilmediğinde R^2 değeri 0,32 olarak bulunmuştur. Bu değer yüzeysel davranıştaki %32’lik değişimin şeffaflık ve olumlu bulaşma tarafından açıklandığını göstermektedir. Şekil 5’te görüldüğü gibi etkileşim terimi modele dahil edildiğinde bu değer (R^2) %34’e yükselmektedir. Dolayısıyla bağımlı değişkenin açıklanma oranı %6,2 artış göstermiştir.

Etkileşim teriminin anlamlılığı, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin moderatör değişkenin farklı seviyelerinde ne derece değiştiğini göstermektedir (Fein vd., 2021: 111). Etkileşim terimi anlamlı bulunduğundan ($p < 0,05$), olumlu duygusal bulaşma seviyeleri değiştikçe şeffaflığın yüzeysel emek üzerindeki etkisinin de değiştiği söylenebilir. Dolayısıyla, olumlu duygusal bulaşmanın şeffaflık ve yüzeysel davranış arasındaki ilişki üzerinde pozitif ve anlamlı bir düzenleyici etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta = ,108$; $t = 2,526$; $p < 0,05$). Etkileşim terimi pozitif olduğu için olumlu duygusal bulaşma şeffaflık ve yüzeysel emek arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir (Collier, 2022: 197). Bu bağlamda H_5 ana hipotezi kabul edilmiştir. Moderatör analizi sonuçları Tablo 19’da özetlenmiştir.



Şekil 6. Slope analizi

Olumlu duygusal bulaşmanın moderatör etkisinin daha iyi anlaşılması için slope analizi yapılmıştır (Aiken ve West, 1991; Dawson, 2014; Dawson ve Richter, 2006). Şekil 6 incelendiğinde yüksek olumlu duygusal bulaşmanın eğiminin daha dik olduğu görülmektedir. Bu durum yüksek olumlu duygusal bulaşmanın şeffaflığın yüzeysel emek üzerindeki etkisinin düşük olumlu duygusal bulaşmaya kıyasla daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan, düşük olumlu duygusal bulaşma için eğim düzleşme eğilimindedir. Bu ise düşük olumlu duygusal bulaşma söz konusu olduğunda yüksek şeffaflığın yüzeysel duygusal emekte çok az bir değişime neden olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, moderatör etkinin pozitif yönlü etkisini doğrulamaktadır. Moderatör hipotez testlerinin sonuçları incelendiğinde, şeffaflık ve yüzeysel davranış arasındaki ilişkinin olumlu duygusal bulaşma tarafından modere edildiği görülmektedir. Hipotez testlerinde görüldüğü gibi, şeffaflık düzeyi yükseldikçe yüksek olumlu bulaşmanın olduğu durumda daha çok yüzeysel emek davranışı ortaya çıkmaktadır.

Bu sonuçlara göre, otantik liderlerin takipçilerine olumlu duygular bulaştırarak onları da olumlu duyguları ifade etmeye teşvik ediyor oldukları düşünülebilir. Sy vd.'nin yaptıkları çalışmada, olumlu ruh hali olan liderlerin takipçilerinin, olumsuz ruh haline sahip liderlerin takipçilerine göre daha fazla olumlu ruh hali ve daha az olumsuz ruh hali yaşadıkları belirtilmiştir (Sy vd., 2005: 302). Duygusal bulaşıcılık seviyesi yüksek birey, otantik liderin

duygularından daha fazla etkilenmekte ve bireyin duygusal emek düzeyi buna göre şekillenebilmektedir. Buna göre, olumlu duygusal bulaşıcılık seviyesi yüksek olan bireylerin otantik liderden gelen olumlu duyguları daha fazla kabul ettikleri düşünülebilir. Moderatör etki, bu bireylerin olumlu duygusal bulaşmanın örgütte oluşturduğu pozitif iklimden etkilenerek lider ve örgüte karşı duygusal bağlılıklarının arttığı ve dolayısıyla daha fazla yüzeysel emek davranışı kullandıkları şeklinde açıklanabilir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı, otantik liderliğin duygusal emek üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu etkide duygusal bulaşmanın düzenleyici rolünün araştırılmasıdır.

Duygusal emek gerektiren işlerde çalışanlar, işlerini yaparken birtakım duygusal kurallara uymak zorundadır. Bu kuralların amacı çalışanların duygusal performanslarını yöneterek işletmelerin kârlarını artırmalarını sağlamaktır. Duygusal emek literatürüne bakıldığında, çalışanların işlerini yaparken duygusal emek harcadıklarına dair tatmin edici bulgular elde edildiği görülmektedir. Liderlik ile ilgili yapılmış çalışmalar ise çalışanların davranış ve tutumlarının liderler tarafından etkilendiğini açıkça ortaya koymaktadır. Bu çalışmada, duygusal emek davranışını etkileyen bir faktör olarak otantik liderlik modeli ele alınmıştır. Otantik liderlik modeli, liderin çalışanlarıyla açık iletişim kurduğu, onların değerlerine saygı gösterdiği, güven oluşturduğu, karar almada objektif ve etik davrandığı olumlu bir liderlik modelidir. Dolayısıyla otantik bir liderin yönetimi altında çalışanlar, liderlerine ve örgütlerine karşı pozitif duygular beslemektedir. Bu durum çalışanların liderlerini memnun etme arzularını körükleyerek, işlerini daha çok sahiplenmelerini sağlayabilir. Otantik lider iş gereklerini yerine getirmede çalışanlarda bir şevk ve isteklilik hali yaratarak çalışanları işlerini yaparken daha çok emek vermeye yöneltebilir. Nitekim duygusal emek literatürü incelendiğinde, liderlik tarzının çalışanların kendi duygularını yönetirken harcadıkları enerjiyi ve eforu etkileyen önemli faktörlerden biri olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, otantik liderlik bağımsız değişken; duygusal emek ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Ayrıca literatürde, çalışanların, yüksek statü sahibi olan liderlerin davranışlarından etkilendiklerini ortaya koyan çalışmaların bulunmasının yanı sıra liderin duygularından etkilendiklerini ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur.

Duygusal bulaşma literatürüne bakıldığında, genellikle insanların duygularını birbirlerine aktardıkları ifade edilmektedir. Bireylerin duygusal bulaşma sürecinde (duygunun alıcısı veya duygunun ileticisi olma) hangi rolü üstleneceği, duygusal bulaşmaya yatkınlığı belirleyen birtakım faktörden etkilenmektedir. Statü farkına bağlı olarak liderlerin takipçilerine duygularını aktarma olasılığının daha yüksek olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla duygusal bulaşmaya duyarlı olan çalışanların duygusal bulaşma süreci yoluyla otantik liderler tarafından harekete geçirilme olasılığı daha yüksek olacaktır. Bu nedenle araştırma

modelinde duygusal bulaşma, otantik liderlik ve duygusal emek arasındaki ilişkide moderatör değişken olarak yer almaktadır.

Çalışmadan elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir:

Katılımcıların demografik verileri incelendiğinde, katılımcıların 48,2'sinin erkek, 51,8'inin ise kadın olduğu görülmüştür. Katılımcıların yaşlarına dair verilere bakıldığında, katılımcıların %6,5'ini 18-25 yaş aralığındaki katılımcıların oluşturduğu, %27,2'sini 26-33 yaş aralığındaki katılımcıların oluşturduğu, %25,3'ünü 34-41 yaş aralığındaki katılımcıların oluşturduğu, %25,9'unu 42-49 yaş aralığındaki katılımcıların oluşturduğu, % 15,1'ini ise 50 ve üzeri yaşlardaki katılımcıların oluşturulduğu görülmüştür. En yüksek orana sahip yaş aralığının %27,2'lik oranla 26-33 yaş aralığı olduğu görülmektedir. Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin veriler, evli olan katılımcıların %76'lık oranla çoğunlukta olduğunu, katılımcıların %24'ünün ise bekar olduğunu göstermektedir. Çalışmaya katılanların eğitim düzeylerine bakıldığında, katılımcıların %16,4'ünün lisansüstü eğitimi mezunu olduğu, %65'inin lisans mezunu olduğu, %7,8'inin ön lisans mezunu olduğu ve %10,8'inin lise mezunu olduğu tespit edilmiştir. Lisans mezunu olan katılımcıların çoğunlukta olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların buldukları kurumda çalışma sürelerine ilişkin dağılım incelendiğinde, katılımcıların %25,6'sının bulunduğu kurumda çalışma süresinin 16 yıl ve üzerinde olduğu görülmektedir. İkinci en yüksek çalışma süresi ise %23,2 ile buldukları kurumda 4-7 yıl arasında çalışanlara aittir. Buldukları kurumda 12-15 yıl arasında çalışanların oranı %10,2 olarak, 0-3 yıl aralığında çalışma süresine sahip olanların oranı ise % 22,1 olarak tespit edilmiştir.

Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında, otantik liderliğin şeffaflık boyutunun duygusal emeğin yüzeysel davranış alt boyutunu ($\beta=,483$; $p<0,01$) anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Ayrıca düzeltilmiş R^2 değerine göre şeffaflık yüzeysel davranıştaki değişimin %23,1'ini açıklamaktadır. Dolayısıyla sonuçlar H_{3a} , H_{3c} , H_{4a} ve H_{4c} alt hipotezlerini desteklemektedir. Buna göre şeffaflık algısı arttıkça yüzeysel emek davranışı da artmaktadır denilebilir. Şeffaflık alt boyutu ile derin davranış alt boyutu arasında ($\beta=,359$; $p<0,01$) anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu ve düzeltilmiş R^2 değerine göre şeffaflığın derin davranıştaki değişimin %12,7'sini açıkladığı görülmektedir. Dolayısıyla sonuçlar H_{3b} ve H_{4b} alt hipotezlerini desteklemektedir. Buna göre şeffaflık algısı arttıkça derin davranış da artmaktadır denilebilir. Sonuçlara bakıldığında, şeffaflığın yüzeysel emek davranışını, derin davranışa göre daha iyi açıkladığı anlaşılmaktadır. Otantik liderliğin farkındalık alt

boyutu ile duygusal emeğin yüzeysel davranış alt boyutu arasında ($\beta=,288$; $p<0,01$) anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Düzeltilmiş R^2 değerine göre, farkındalık boyutu yüzeysel davranıştaki değişimin %8,1'ini açıklamaktadır. Dolayısıyla H_{1a} H_{1c} H_{2a} ve H_{2c} alt hipotezleri desteklenmektedir. Bu bağlamda, farkındalık algısı arttıkça yüzeysel emek davranışının da artacağı görülmektedir. Otantik liderliğin farkındalık alt boyutu ile duygusal emeğin derin davranış alt boyutu arasında ($\beta=,382$; $p<0,01$) anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu ve düzeltilmiş R^2 değerine göre farkındalığın derin davranıştaki değişimin %14,3'ünü açıkladığı görülmektedir. Analiz sonuçları H_{1b} ve H_{2b} alt hipotezlerini desteklemektedir. Bu doğrultuda, farkındalık algısı arttıkça derin davranış da artmaktadır denilebilir. Analiz sonuçlarına genel olarak bakıldığında, şeffaflığın yüzeysel davranışı açıklamada farkındalığa göre daha fazla etkili olduğu, öte yandan şeffaflık ve farkındalığın derin emek davranışını benzer düzeylerde etkilediği anlaşılmaktadır. Moderatör değişkene ait analizler incelendiğinde, duygusal bulaşmanın moderatör etkisi anlamlı ($p<0,05$) bulunmuştur. Duygusal bulaşma değişkeninin olumlu bulaşma alt boyutunun, şeffaflık ve yüzeysel davranış arasındaki ilişkide orta derecede ($f^2=0,030$) düzenleyici etkisinin olduğu görülmüştür. Olumlu duygusal bulaşmanın, şeffaflık ve yüzeysel davranış arasındaki ilişki üzerinde pozitif ve anlamlı ($\beta=,108$; $p<0,05$) bir düzenleyici etkisi olup bu ilişkiyi güçlendirdiği ifade edilebilir. Dolayısıyla H_5 hipotezi kabul edilmiştir. Otantik lider ve çalışan arasındaki olumlu duyguların aktarımı, çalışanın yüzeysel emek davranışını artırmaktadır.

Değişkenlerin birbirleriyle ilişkisini tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Otantik liderlik ve duygusal emek arasındaki ilişki incelendiğinde; otantik liderliğin şeffaflık ve farkındalık alt boyutlarının duygusal emeğin tüm alt boyutları ile pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki gösterdiği görülmektedir. Otantik liderlik alt boyutlarından şeffaflığın, duygusal emeğin derin davranış alt boyutu ile orta düzeyde ($r=,359$) ve pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Şeffaflığın, duygusal emeğin yüzeysel davranış alt boyutu ile de orta düzeyde ($r=,483$) ve pozitif yönlü ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Otantik liderliğin farkındalık alt boyutunun da derin davranış ile orta düzeyde ($r=,382$) ve pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu görülürken; farkındalık ve yüzeysel davranış değişkenleri arasında düşük düzeyde ($r=,288$) ve pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir. Derin davranış ve yüzeysel davranış her ne kadar ayrı boyutlar olsalar da içerdikleri ifadeler arasında çok keskin ayrım olmadığından iki davranışın da gösteriliyor olduğu söylenebilir. Şeffaflık arttıkça hem derin davranış hem yüzeysel davranış artmaktadır. Fakat, şeffaflık algısı farkındalık algısına göre çalışanları

yüzeysel davranış göstermeye daha çok itmektedir. Bu durum, liderin iletişimdeki açıklığı ve örgütteki etik davranışlarının çalışanın işine, liderine ve örgüte karşı olumlu duygusal bağını artırması ile açıklanabilir. Bu sayede çalışan işini daha iyi yapma arzusu taşıyarak daha fazla yüzeysel davranış gösteriyor olabilir. Farkındalık arttıkça hem derin davranış hem yüzeysel davranış artmaktadır. Fakat farkındalık algısının artmasına bağlı olarak çalışanların derin davranışı, yüzeysel davranışa göre daha çok kullandığı görülmektedir. Otantik liderin kendi davranışlarının çevresini etkilediğinin bilincinde olması ve objektif bir bakış açısıyla astlarının görüşlerini ve çıkarlarını dikkate alıyor olması, çalışanların iş yerinde duygusal ifade kurallarını istemsiz olarak içselleştirmesini ve böylece daha fazla derin davranış gösterilmesini sağlıyor olabilir. Sonuç olarak, algılanan otantik liderlik ve duygusal emek arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Araştırma modelinin moderatör değişkeni olan duygusal bulaşmanın olumlu bulaşma alt boyutunun şeffaflık ile orta düzeyde ($r=,596$) ve pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Olumlu bulaşma ile yüzeysel davranışın orta düzeyde ($r=,531$) ve pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Duygusal bulaşmanın olumsuz bulaşma alt boyutunun ise şeffaflık ile düşük düzeyde ve pozitif yönde ($r=,271$), farkındalık ile düşük düzeyde ve pozitif yönde ($r=,242$), derin davranış ile düşük düzeyde ve pozitif yönde ($r=,203$) ve yüzeysel davranış ile düşük düzeyde ve pozitif yönde ($r=,253$) ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Kişilerarası iletişimde açık sözlü ve şeffaf olmak, karşıdaki kişinin düşünce ve duygularının daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Bu nedenle ilişkisel şeffaflığın duyguların bulaşmasına uygun bir zemin hazırladığı söylenebilir. Duygusal bulaşma ölçeği bireylerin çeşitli (olumlu ve olumsuz) duygulara karşı duyarlılıklarını ölçmektedir. Dolayısıyla olumlu bulaşma olması, araştırmaya katılan çalışanların olumlu duygulara karşı daha duyarlı olduğunu ifade etmektedir. Bu durum, olumlu duygusal bulaşıcılık seviyesi yüksek olan bireylerin otantik liderden gelen olumlu duyguları daha fazla kabul ederek yüzeysel emeklerini daha fazla artırdıklarını göstermektedir. Bu nedenle, olumlu duygulara duyarlılık, takipçilerin otantik liderlik algıları ile duygusal emekleri arasındaki bağlantıyı güçlendirmektedir. Olumlu bulaşma olması çalışanın duygu durumunun olumlu yönde etkilenmesi anlamına gelmektedir. Otantik liderler takipçilerine olumlu duygular bulaştırarak onların daha iyi hissetmesini, takdir görmesini, güven duymasını, pozitif ruh halinde olmasını sağlamaktadır. Bu durumun doğal bir sonucu olarak çalışanın örgütüyle daha derin bir duygusal bağ geliştireceği söylenebilir. Kurumuna karşı duygusal bağlılık ve aidiyet hisseden çalışanın işini yaparken kendisinden bekleneni yerine getirme çabası ve

müşteriyi memnun etme gayreti de artmaktadır. Dolayısıyla işini yaparken daha fazla yüzeysel emek harcamaktadır.

Bulguların Genel Değerlendirmesi

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; algılanan otantik liderliğin duygusal emek üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu, duygusal bulaşmanın otantik liderlik ve duygusal emek arasındaki ilişkide moderatör rol üstlendiği ve kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Hipotez testlerine ilişkin analizlerden elde edilen bulgulara göre, otantik liderliğin duygusal emeği anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla otantik liderlik algısı arttıkça duygusal emek davranışı da artmaktadır. Bunun nedeni otantik liderin, çalışanların iyi ve mutlu hissedecekleri bir iş ortamı yaratması ile açıklanabilir. Kişilerarası iletişimin açık, şeffaf ve güçlü olduğu etik bir çalışma ortamı, çalışanlarda güven duygusu uyandırarak lideri memnun etme ve iş gereklerini yerine getirmede isteklilik hali oluşturuyor ve böylece daha çok emek gösterilmesini sağlıyor olabilir. Ayrıca olumlu duygulara duyarlılığı daha yüksek olan takipçilerin, liderlik davranışlarına daha fazla dikkat etmekte olduğu, liderlerin olumlu duygularına yönelik daha fazla duygu okuma yaptıkları ve bunun sonucunda daha güçlü pozitif duygular yaşadıkları söylenebilir. Olumlu duygulara duyarlılığı daha yüksek olan kişiler otantik liderin olumlu duygularına ve davranışlarına daha kolay yanıt vermektedir. Dolayısıyla otantik liderin iş yerindeki olumlu duygulanımı ile çalışanın olumlu duygulanımı arasındaki pozitif ilişki, çalışanın duygusal bulaşmaya duyarlılığı arttıkça artmaktadır. Olumlu duygusal bulaşıcılığın yüksek olması durumunda, otantik liderliğin duygusal emek üzerindeki etkisinin şiddetlendiği görülmektedir. Bulgulara göre, şeffaflık düzeyi yükseldikçe yüksek olumlu duygusal bulaşıcılık olması durumunda çalışanın yüzeysel duygusal emek gösterimi artmaktadır. Otantik liderin, sahip olduğu hiyerarşik üstünlüğü insanları etkileme aracı olarak kullanarak, işyerinde açık ve sağlıklı iletişimi teşvik ederek çalışanların duygu ve davranışlarını olumlu yönde harekete geçirdiği, böylece çalışanların işlerine gönüllü olarak daha çok emek vermesini ve örgütsel çıkarlara hizmet etmelerini sağladığı söylenebilir. Dolayısıyla çalışanlar olumlu duygulara karşı daha duyarlı olduğunda, otantik liderin davranışları çalışanların duygusal emek gösterimini geliştirmede daha etkili olmaktadır. Çalışanın otantik liderlik algısı ile çalışanın duygusal

emeği arasındaki iliŖki, alıŖanın olumlu duygusal bulaŖmaya duyarlılığı arttıka daha güçlü olduğundan, duygusal bulaŖmanın bu iliŖkiyi modere ettiği değerlendirilmektedir.

Uygulamaya Yönelik neriler

Liderin daha fazla otantik olması, alıŖanların duygusal düzenleme kapasitelerini daha iyi bir Ŗekilde geliŖtirmelerini sağlamaktadır (Wang ve Xie, 2020: 808). Liderlerin kendi duygularının takipçi duygu ve davranıŖları üzerinde sahip olabileceği potansiyel etkilerin farkında olmaları, alıŖanların duygusunun örgütsel sonuçları etkilediği lde önem kazanmaktadır. Bir liderin takipçileriyle etkileŖimlerinde ifade ettiği bir duygu, takipçilerin duygularını, tutumlarını, davranıŖlarını ve görev performanslarını etkileyebilmektedir. Takipçiler duygularını birlikte alıŖtıkları diğer kiŖilere de aktarabildikleri için lider duygusunun örgütsel çıktılar üzerinde art arda gelen bir etkisi olabilmektedir. Bu nedenle liderler, ifade ettikleri duyguların potansiyel etkileri konusunda bilgilendirilmeli ve karar alılar alıŖanların duygularının örgütsel çıktılar üzerinde sahip olabileceği etkinin farkına varmalıdır (Johnson, 2008: 15). Otantik liderlik modelinin örgütsel sonuçları etkileme potansiyeli olan duygusal emek davranıŖı üzerindeki etkisi göz önüne alındığında, araŖtırma sonuçlarının liderlerin duygusal emek faktörünü iyi yönetmesinin önemini ortaya koyması açısından önemli bulgular içerdiği dŖnlmektedir. Bu alıŖmada görülmektedir ki, otantik liderler iŖyerinde duygularını ifade etmekten fayda sağlamaktadır. Bu açıdan liderlerin alıŖanlarının duygusal bulaŖmaya karŖı duyarlılık düzeylerinin farkında olmaları önemlidir. Bu farkındalık, örgütlerde alıŖan tutum ve davranıŖlarının daha etkin yönetilmesini sağlayabilir. Dolayısıyla liderler takipçilerin iŖ yerinde olumlu duygular yaŖamalarını sağlamak için alıŖmalıdır. Bu doğrultuda; gelecek araŖtırmalara yönelik olarak araŖtırmacılara bazı öneriler sunulabilir. Duygusal emek olgusu her ne kadar özel hizmet sektöründe daha çok gözlenen bir durum olsa da, alıŖma alanlarının belirli kurallara göre iŖleyen yerler olduğu göz önüne alındığında, bu araŖtırmanın kamusal alıŖma alanlarında uygulanmasının da önemli sonuçlar verebileceği dŖnlmektedir. Bu anlamda kamu alıŖanları üzerinde uygulama yapılmasının ilgili literatüre farklı katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aguinis, H. (2022). *Regression Analysis for Categorical Moderators*. Guilford Press.
- Aguinis, H., Beaty, J. C., Boik, R. J. ve Pierce, C. A. (2005). "Effect size and power in assessing moderating effects of categorical variables using multiple regression: A 30-year review". *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 94-107.
- Aiken, L. S. ve West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Sage Publication: London.
- Akın, A. Uysal, R. ve Akın, Ü. (2015). "Duygusal bulaşma ölçeğinin Türkçe formunun geçerlik ve güvenirliği". *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 97-104.
- Akyürek, M. İ. (2020). "Otantik liderlik: Bir alanyazın taraması". *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(3), 99-109.
- Alilyyani, B., Wong, C. A. ve Cummings, G. (2018). "Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: A systematic review". *International Journal of Nursing Studies*, 83, 34-64.
- Anderson, C., Keltner, D. Ve John, O. P. (2003). "Emotional convergence between people over time". *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(5), 1054.
- Arakawa, D. R. (2012). Emotional contagion and its relationship to mood. Unpublished Ph.D. thesis. University of Hawai'i at Manoa, United States.
- Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1993). "Emotional labor in service roles: The influence of identity". *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Avolio, B. J. ve Gardner, W. L. (2005). "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership". *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J. ve Mhatre, K. H. (2011). "Advances in Theory and Research on Authentic Leadership". G. M. Spreitzer ve K. S. Cameron (eds.). in: *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. (s. 774–783). Oxford University Press.

- Avolio, B. J. ve Walumbwa, F. O. (2014). "Authentic Leadership Theory, Research and Practice: Steps Taken and Steps that Remain". D. V. Day (ed.). in: *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. (s. 331-356). Oxford University Press.
- Avolio, B. J. ve Wernsing, T. S. (2008). "Practicing authentic leadership". *Positive Psychology: Exploring The Best in People*, (4), 147-165.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. ve May, D. R. (2004). "Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors". *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Barsade, S. G. (2002). "The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior". *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675.
- Barsade, S. G., Coutifaris, C. G. ve Pillemer, J. (2018). "Emotional contagion in organizational life". *Research in Organizational Behavior*, 38, 137-151.
- Bartel, C. A. ve Saavedra, R. (2000). "The collective construction of work group moods". *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 197-231.
- Basım, N. ve Beğenirbaş, M. (2012), "Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 77-90.
- Basım, N., Tatar, İ. ve Şahin N. (2006). "Çalışma yaşamında izlenim yönetimi: Bir ölçek uyarlama çalışması". *Türk Psikoloji Yazıları*, 9(18), 1-17.
- Baş, M. (2019). "Lider-üye etkileşiminin duygusal emek üzerine etkisi: Banka çalışanları örneği". *Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 77-93.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P. ve Meuter, M. L. (2001). "A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors". *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29.
- Boyatzis, R., Boyatzis, R. E. ve McKee, A. (2005). *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others through Mindfulness, Hope, and Compassion*. Harvard Business Press.
- Brotheridge, C. M. ve Grandey, A. A. (2002). "Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work"". *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.

- Brotheridge, C. M. ve Lee, R. T. (2003). "Development and validation of the emotional labour scale". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.
- Byrne, B. M. (2013). *Structural Equation Modeling with Mplus: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Routledge Publication.
- Cardenas, B. (2022). Psychological capital and the relationship between authentic leadership and employee well-being. Unpublished Ph.D. thesis. Walden University, United States.
- Card-Sessoms, D. M. (2022). Authentic leadership as it relates to employee trust and affective organizational commitment. Unpublished Ph.D. thesis. Grand Canyon University, United States.
- Champoux, J. E. (2010). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations*. Routledge Publication.
- Chartrand, T. L. ve Bargh, J. A. (1999). "The chameleon effect: the perception-behavior link and social interaction". *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(6), 893.
- Chu, K. H. L. ve Murrmann, S. K. (2006). "Development and validation of the hospitality emotional labor scale". *Tourism Management*, 27(6), 1181-1191.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Collier, J. E. (2020). *Applied Structural Equation Modeling Using AMOS: Basic to Advanced Techniques*. Routledge.
- Coxen, L., Van der Vaart, L. ve Stander, M. W. (2016). "Authentic leadership and organisational citizenship behaviour in the public health care sector: The role of workplace trust". *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1-13.
- Craig, N., George, B. ve Snook, S. (2015). *The Discover Your True North Fieldbook: A Personal Guide To Finding Your Authentic Leadership*. John Wiley & Sons.
- Crawford, J. A., Dawkins, S., Martin, A. ve Lewis, G. (2020). "Putting the leader back into authentic leadership: Reconceptualising and rethinking leaders". *Australian Journal of Management*, 45(1), 114-133.

- Dawson, J. F. (2014). "Moderation in management research: What, why, when and how". *Journal of Business and Psychology*, 29, 1-19.
- Dawson, J. F. ve Richter, A. W. (2006). "Probing three-way interactions in moderated multiple regression: Development and application of a slope difference test". *Journal of Applied Psychology*, 91, 917-926.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. ve Gosserand, R. H. (2005). "The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies". *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Dinçer, H., Tabak, A. ve Koçyiğit, Y. (2019). "Otantik liderlik, psikolojik sermaye ve yaratıcılık: Çok düzeyli analiz". *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 111-134.
- Doherty, R. W. (1997). "The emotional contagion scale: A measure of individual differences". *Journal of Nonverbal Behavior*, 21(2), 131-154.
- Dursun, S., Aytaç, S. ve Bayram, N. (2014). "Duygusal emek ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması". "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(2), 10-18.
- Ekman P. (1999). "Basic Emotions". Dalglish T. ve Power M. J. (eds.). in: *Handbook of Cognition and Emotion*. (s.45-60). John Wiley & Sons.
- Endrissat, N., Müller, W. R. ve Kaudela-Baum, S. (2007). "En route to an empirically-based understanding of authentic leadership". *European Management Journal*, 25(3), 207-220.
- Erkutlu, H. ve Chafra, J. (2013). "Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance". *Management Research Review*, 36(9), 828-848.
- Eroğlu, Ş. G. (2014). "Örgütlerde duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi üzerine bir araştırma". *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 147-160.
- Eymen, U. E. (2007). *SPSS 15.0 ile Veri Analizi*. İstatistik Merkezi.
- Fein, E. C., Gilmour, J., Machin, T. ve Hendry, L. (2021). *Statistics for Research Students: An Open Access Resource with Self-Tests and Illustrative Examples*. University of Southern Queensland: Toowoomba.

- Fineman, S. (2003). *Understanding Emotion at Work*. Sage Publications.
- Fulmer, C. A. ve Gelfand, M. J. (2012). “At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels”. *Journal of Management*, 38(4), 1167-1230.
- Gardner W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. ve Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development”. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gardner, W. L. ve Schermerhorn, J. R. (2004). “Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership”. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-28.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. ve Dickens, M. P. (2011). “Authentic leadership: A review of the literature and research agenda”. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M. ve Einola, K. (2021). “Authentic leadership theory: The case for and against”. *The Leadership Quarterly*, 32(6).
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Goffee, R. ve Jones, G. (2005). “Managing authenticity: The paradox of great leadership”. *Harvard Business Review*, 83(12), 86-94.
- Goleman, D. (2009). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bloomsbury Publishing.
- Gosserand, R. H. (2003). An examination of individual and organizational factors related to emotional labor. Unpublished Ph.D. thesis. Louisiana State University, United States.
- Grandey, A. A. (2000). “Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labour”. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Griffin, M. M. ve Steinbrecher, T. D. (2013). “Large-Scale Datasets in Special Education Research”. R. C. Urbano (ed.). in: *International Review of Research in Developmental Disabilities*. (s. 155-183). Academic Press.

- Gross, J. J. (1998). "The emerging field of emotion regulation: An integrative review". *Review of General Psychology*, 2(3), 271-299.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2014). *Pearson New International Edition: Multivariate Data Analysis*. Pearson Publishing.
- Haman, M. ve Putnam L. L. (2008). "The Recreation Center In the Gym: Peer Pressure and Emotional Management Among Co-Workers". S. Fineman (ed.). in: *The Emotional Organization: Passions And Power* (s. 61-73). Blackwell Publishing.
- Hargreaves, A. (2000). "Mixed emotions: Teachers' perceptions of their interactions with students". *Teaching and Teacher Education*, 16(8), 811-826.
- Harter, S. (2002). "Authenticity". C. R. Snyder ve S. J. Lopez (eds.). in: *Handbook of Positive Psychology*. (s. 382-394). Oxford University Press.
- Harvey, P., Martinko, M. J. ve Gardner, W. L. (2006). "Promoting authentic behavior in organizations: An attributional perspective". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(3), 1-11.
- Hatfield, E., Bensman, L., Thornton, P. D. ve Rapson, R. L. (2014). "New perspectives on emotional contagion: A review of classic and recent research on facial mimicry and contagion". *Interpersona: An International Journal on Personal Relationships*, 8(2), 159-179.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T. ve Rapson, R. L. (1994). *Emotional Contagion*. Cambridge. Cambridge University Press: United Kingdom.
- Haviland, J. J. ve Malatesta, C. Z. (1981). "The Development of Sex Differences in Nonverbal Signals: Fallacies, Facts, and Fantasies". Mayo, C. ve Henley, N. M. (eds.). in: *Gender and Nonverbal Behavior*. (s. 183-208). Springer Publishing: New York.
- Hinojosa, A. S., McCauley, K. D., Randolph-Seng, B. ve Gardner, W. L. (2014). "Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader-follower relationships". *The Leadership Quarterly*, 25(3), 595-610.
- Hochschild, A. R. (2012). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press.

- Hoffman, M. L. (1975). "Developmental synthesis of affect and cognition and its implications for altruistic motivation". *Developmental Psychology*, 11(5), 607-622.
- Hsieh, C. W. (2009). Emotional labor in public service roles: A model of dramaturgical and dispositional approaches. Unpublished Ph.D. thesis. Florida State University, United States.
- Ilies, R., Morgeson, F. P. ve Nahrgang, J. D. (2005). "Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes". *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Jiang, H. ve Men, R. L. (2017). "Creating an engaged workforce: The impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment". *Communication Research*, 44(2), 225-243.
- Johnson, H. A. M. (2007). Service with a smile: Antecedents and consequences of emotional labor strategies. Unpublished Ph.D. thesis. University of South Florida, United States.
- Johnson, S. K. (2008). "I second that emotion: Effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes". *The Leadership Quarterly*, 19(1), 1-19.
- Johnson, S. K. (2009). "Do you feel what I feel? Mood contagion and leadership outcomes". *The Leadership Quarterly*, 20(5), 814-827.
- Junwu, D. (2011). "Research on Emotional Labor: Review and prospect". Q. Zhou (ed.). in: *Advances in Education and Management*. (s. 572-578.). Springer-Verlag: Heidelberg.
- Kalfaoğlu, S. ve Kılınçaslan, D. (2020). "Liderlik de bulaşıcıdır, tıpkı duygular gibi..." *Journal of Healthcare Management and Leadership*, (1), 70-76.
- Keleş, Y. ve Tuna M. (2018). "Turizm işletmelerinde duygusal emek: Eleştirel bir yaklaşım". *Turizm Akademik Dergisi*, 5(2), 129-140.
- Kelly, J. R. ve Barsade, S. G. (2001). "Mood and emotions in small groups and work teams". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 99-130.

- Kelly, J. R., Iannone, N. E. ve McCarty, M. K. (2016). "Emotional contagion of anger is automatic: An evolutionary explanation". *British Journal of Social Psychology*, 55(1), 182-191.
- Kemper, T. D. (Ed). (1990). *Research Agendas in The Sociology of Emotions*. State University of New York Press: New York.
- Kempster, S., Iszatt-White, M. ve Brown, M. (2019). "Authenticity in leadership: Reframing relational transparency through the lens of emotional labour". *Leadership*, 15(3), 319-338.
- Kenny, D. (2018). <https://davidakenny.net/cm/moderation.htm>
- Kernis, M. H. (2003). "Toward a conceptualization of optimal self-esteem". *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Kernis, M. H. ve Goldman, B. M. (2006). "A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research". *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 283-357.
- Kessler, E. H. (Ed). (2013). *Encyclopedia of Management Theory*. Sage Publications: USA.
- Kırcı, G. K. ve Paşaoğlu, D. (2014). "Otantik liderliğin akademik platformda lider boyutu açısından incelenmesi". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 1-24.
- Kruml, S. M. ve Geddes, D. (2000). "Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work". *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-49.
- Lakin, J. L., Jefferis, V. E., Cheng, C. M. ve Chartrand, T. L. (2003). "The chameleon effect as social glue: Evidence for the evolutionary significance of nonconscious mimicry". *Journal of Nonverbal Behavior*, 27(3), 145-162.
- Lloyd, C., King, R. ve Chenoweth, L. (2002). "Social work, stress and burnout: A review". *Journal of Mental Health*, 11(3), 255-265.
- Luthans, F. ve Avolio, B. J. (2003). "Authentic Leadership Development". R. E. Quinn, J. E. Dutton ve K. S. Cameron (eds.). in: *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. (s. 241-258). Berrett-Koehler Publishers.

- Markus, H. R. ve Kitayama, S. (1991). "Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation". *Psychological Review*, 98(2), 224.
- May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D. ve Avolio, B. J. (2003). "Developing the moral component of authentic leadership". *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260.
- McKee, A. ve Massimilian, D. (2006). "Resonant leadership: A new kind of leadership for the digital age". *Journal of Business Strategy*, 27(5), 45-49.
- Milad, M. (2012). What is authentic leadership really measuring? The role of leader core self-evaluation, character, and narcissism. Unpublished Ph.D. thesis. Alliant International University, United States.
- Miller, R., Acton, C., Fullerton, D. ve Maltby, J. (2009). *SPSS for Social Scientists*. Bloomsbury Publishing.
- Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1996). "The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor". *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Mumby, D. K. ve Putnam, L. L. (1992). "The politics of emotion: A feminist reading of bounded rationality". *Academy of Management Review*, 17(3), 465-486.
- Nazlı, İ. (2022). Örgütsel maneviyat ve psikolojik sermayenin duygusal emek ve stresle başa çıkma üzerindeki etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Örgütsel Davranış Anabilim Dalı, İstanbul.
- Neumann, R. ve Strack, F. (2000). "'Mood contagion': the automatic transfer of mood between persons". *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(2), 211.
- Noon, M. ve Blyton P. (2002). *The Realities of Work*. Palgrave Publication.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Buckley, M. R., Brown, J. A. ve Evans, R. (2006). "Authentic leadership: A historical perspective". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), 64-76.
- Olsen, O. K. ve Espevik, R. (2017). "Moral antecedents of authentic leadership: Do moral justice reasoning, self-importance of moral identity and psychological hardiness stimulate authentic leadership?". *Cogent Psychology*, 4(1), 1382248.

- Özkan, G. (2013). “Çağrı merkezlerinde duygusal emek ve örgütsel iletişim”. *Selçuk İletişim Dergisi*, 7(4), 64-80.
- Perault, A. (2021). Can mindfulness be a shared experience in the same way as emotional contagion?. Unpublished Ph.D. thesis. Harvard University, United States.
- Petitta, L. ve Naughton, S. (2015). “Mapping the association of emotional contagion to leaders, colleagues, and clients: Implications for leadership”. *Organization Management Journal*, 12(3), 178-192.
- Petitta, L., Probst, T. M., Ghezzi, V. ve Barbaranelli, C. (2020). “Economic stress, emotional contagion and safety outcomes: A cross-country study”. *Work*, 66(2), 421-435.
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S. ve Frey, D. (2012). “Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms”. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 331-348.
- Pierce, K. D. (2021). Status, influence, and emotions: Emotional contagion in status hierarchies. Unpublished Ph.D. thesis. University of Notre Dame, United States.
- Prochazkova, E. ve Kret, M. E. (2017). “Connecting minds and sharing emotions through mimicry: A neurocognitive model of emotional contagion”. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 80, 99-114.
- Rafaeli, A. ve Sutton, R. I. (1987). “Expression of emotion as part of the work role”. *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R. ve Torres de Oliveira, R. (2020). “How authentic leadership promotes individual creativity: The mediating role of affective commitment”. *Journal of Leadership of Organizational Studies*, 27(2), 189-202.
- Robinson, D. T., Clay-Warner J. ve Everett, T. (2008). “Introduction”. D.T. Robinson (ed.). in: *Social Structure and Emotion*. (s. 2-9). Academic Press.
- Rogers, T. A. (2022). Authentic leadership, trust in leadership, and employee emotions of frustration and optimism: A correlational study. Unpublished Ph.D. thesis. Grand Canyon University, United States.

- Saltık, I. A. ve Asunakutlu, T. (2016). “Duygusal emek ve kültür: Konaklama sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 109-132.
- Sato, W., Fujimura, T. ve Suzuki, N. (2008). “Enhanced facial EMG activity in response to dynamic facial expressions”. *International Journal of Psychophysiology*, 70(1), 70-74.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). “Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures”. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Seçer, H. Ş. (2005). “Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: Sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme”. *Journal of Social Policy Conferences*, 50, 813-834.
- Sekaran, U. ve Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons.
- Shamir, B. ve Eilam, G. (2005). “What’s your story? A life stories approach to authentic leadership development”. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
- Sharma, S. ve Sharma, S. K. (2014). “Emotional labour and counterproductive workplace behaviour: Evidence from banking sector in India”. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 3(4), 29-38.
- Stiff, J. B., Dillard, J. P., Somera, L., Kim, H. ve Sleight, C. (1988). “Empathy, communication, and prosocial behavior”. *Communications Monographs*, 55(2), 198-213.
- Suhr, D. D. (2006). Exploratory or confirmatory factor analysis?.
- Sy, T., Côté, S. ve Saavedra, R. (2005). “The contagious leader: impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes”. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T. (2012). “Otantik liderlik ölçeği: Güvenirlik ve geçerlik çalışması”. *"IS,GUC" The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(4), 89-106.

- Tee, E. Y. (2015). "The emotional link: Leadership and the role of implicit and explicit emotional contagion processes across multiple organizational levels". *The Leadership Quarterly*, 26(4), 654-670.
- Tekin, İ. Ç. (2021). "Duygusal Emek". M. Ak (ed.). içinde *Örgütsel Davranış Üzerine Literatürel Analiz ve Ölçekler*. (s. 35-54). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Theodosius C. (2008). *Emotional Labour in Health Care: The Unmanaged Heart of Nursing*. Routledge Publication.
- Toor, S. R. ve Ofori, G. (2008). "Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership". *International Journal of Project Management*, 26(6), 620-630.
- Uyumaz, G., Dirlik, E. M. ve Çokluk, Ö. (2016). "Açımlayıcı faktör analizinde tekrar edilebilirlik: Kavram ve uygulama". *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 659-675.
- Van Gelderen, B. R., Konijn, E. A. ve Bakker, A. B. (2017). "Emotional labor among police officers: A diary study relating strain, emotional labor, and service performance". *The International Journal of Human Resource Management*, 28(6), 852-879.
- VandenBos, G. R. (Ed.). (2015). *APA Dictionary of Psychology*. American Psychological Association: Washington, DC.
- Verbeke, W. (1997). "Individual differences in emotional contagion of salespersons: Its effect on performance and burnout". *Psychology & Marketing*, 14(6), 617-636.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. ve Peterson, S. J. (2008). "Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure". *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wang, Z. ve Xie, Y. (2020). "Authentic leadership and employees' emotional labour in the hospitality industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 797-814.
- Wild, B., Erb, M., Eyb, M., Bartels, M. ve Grodd, W. (2003). "Why are smiles contagious? An fMRI study of the interaction between perception of facial affect and facial movements". *Psychiatry Research: Neuroimaging*, 123(1), 17-36.

- Yangın, S. (2017). Çalışanların otantik liderlik algılarının örgütsel vatandaşlık ve iş performansı üzerindeki etkisi ve örgütsel güvenin aracı rolü: İzmir demir çelik sanayi AŞ’de bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). “Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yeğin, S. (2019). The moderating role of humor styles on the relationship between emotional labor and burnout. Unpublished Master thesis. Marmara University Social Sciences Institute Business Administration (English), İstanbul.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P. ve Sormaz, Ü. (2013). “Otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 333-350.
- Zapf, D. (2002). “Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations”. *Human Resource Management Review*, 12(2), 237-268.
- Zeynel, E. ve Köksal, K. (2020). “Sosyal etki ve örgütsel adalet algısı ilişkisinde duygusal bulaşıcılığın düzenleyici rolü”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 455-466.

EKLER
EK 1
ANKET FORMU

Değerli Katılımcı;

Bu anket formu, bilimsel bir çalışmaya veri toplamak amacıyla geliştirilmiştir. Anket formuna lütfen isim yazmayınız. Konuya yönelik objektif ve gerçekçi değerlendirmelerinizi istirham ederiz. Saygılarımızla,
Rumeysa ARMUTÇU -

Danışman: Doç. Dr. Yener PAZARCIK

Lütfen, aşağıdaki ifadelerin, kurumunuz ve kendiniz ile ilgili durumu ne ölçüde yansıttığını "1-kesinlikle <u>katılmıyorum</u> ", "2- <u>katılmıyorum</u> ", "3- <u>ne katılıyorum ne de katılmıyorum</u> ", "4- <u>katılıyorum</u> ", "5-kesinlikle <u>katılıyorum</u> " şıklarından bir tanesini işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1) Yöneticim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.					
2) Yöneticim hata yaptığında hatasını kabul eder.					
3) Yöneticim, herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.					
4) Yöneticim, insanlara acı gerçekleri söyler.					
5) Yöneticimin dışarıya karşı gösterdiği duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır.					
6) Yöneticimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.					
7) Yöneticim kararlarını değer yargılarına göre verir.					
8) Yöneticim insanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.					
9) Yöneticim ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.					
10) Yöneticim benimsediği değerlere ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.					
11) Yöneticim karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.					
12) Yöneticim sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.					
13) Yöneticim başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri bildirim arayışı içinde olur.					
14) Yöneticim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.					
15) Yöneticim önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.					
16) Yöneticim insanların özel/şahsi durumlarının onları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.					
17) Gerçekten hissetmediğim duyguları hissediyormuş gibi rol yaparım.					
18) İşimin bir parçası olarak göstermem gereken duyguları gerçekten de hissedebilmek için çaba sarf ederim.					
19) İşyerinde bazen hissetmediğim duyguları göstermek durumunda kalabilirim.					
20) İşyerinde bir durum hakkındaki gerçek duygularımı gizlemek durumunda kalabilirim.					
21) İşyerinde göstermem gereken duyguları gerçekten de hissetmeye çaba gösteririm.					
22) İşyerinde gerçek duygularımı ifade etmemeye çalışırım.					
23) İşyerinde hissettiklerimi gizlerim.					

24) İşyerinde hissetmediğim ancak benden hissetmem beklenen duyguları gösteririm.					
25) İşyerinde başkalarına karşı göstermem gereken duyguları gerçekten de hissedebilmek için çaba sarf ederim.					
26) Genellikle karşımda konuşan birisi ağlamaya başlarsa gözlerim dolar.					
27) İnsanlar sevdiklerinin ölümünden bahsederken içim üzüntüyle dolar.					
28) Haberlerde sinirli yüzler gördüğümde çenemi sıkırım ve omuzlarım gerilir.					
29) Sinirli insanların yanında olmak sınırlarımı bozar.					
30) Haberlerde mağdur insanların korku dolu yüzlerini izlemek, nasıl hissettiklerini hayal etmeye çalışmama neden olur.					
31) Genellikle hiddetli bir tartışmaya kulak misafiri olduğumda gerilirim.					
32) Stresli insanların çevresinde olduğumda gerildiğimi fark ederim.					
33) Genellikle hüznü filmlerde ağlarım.					
34) Dişçi bekleme odasında, korkmuş bir çocuğun kulak tırmalayıcı çığlıklarını dinlemek beni endişelendirir.					
35) Kendimi kötü hissettiğimde mutlu bir insanla birlikte olmak moralimi düzeltir.					
36) Birisi bana sıcak bir şekilde gülümsediğinde ben de ona gülümser ve kendimi iyi hissederim.					
37) Sevdiğim kişinin gözlerinin içine bakınca aklım pozitif düşüncelerle dolar.					
38) Sevdiğim kişi bana sarıldığında içim güzel duygularla dolar.					
39) Mutlu insanların çevresinde olmak aklımı mutlu düşüncelerle doldurur.					
40) Sevdiğim kişi bana dokunduğunda vücudumun tepki verdiğini hissederim.					

1. Cinsiyet: () kadın () erkek
2. Medeni Durum: () evli () bekar
3. Çocuk Sayısı: () yok () 1 () 2 () 3 ve daha fazla
4. Mezuniyet Düzeyi: () lise () ön lisans () lisans () lisansüstü
5. Yaş: () 18-25 () 26-33 () 34-41 () 42-49 () 50 ve üzeri
6. Bu Kurumdaki Toplam Çalışma Süreniz (yıl): () 0-3 () 4-7 () 8-11 () 12-15 () 16 ve üzeri

Değerli katkılarınız için teşekkür ederiz...

EK 2
ETİK KURUL ONAY BELGESİ



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu
Bilimsel Araştırma Etik Kurulu



Sayı : E-84026528-050.01.04-2200286226
Konu : Başvuru İncelenmesi

01.12.2022

Sayın Rumeysa ARMUTÇU

Yürütücülüğünüzü yapmış olduğumuz 2022-YÖNP-0935 nolu projeniz ile ilgili Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'nun almış olduğu 01.12.2022 tarih ve 21/09 sayılı kararı aşağıdadır.

Bilgilerinize rica ederim.

KARAR 09- Sorumlu yürütücülüğünü Doç. Dr. Yener PAZARCIK'ın yaptığı ve proje araştırmacısı Rumeysa ARMUTÇU tarafından gerçekleştirilen "Algılanan Otantik Liderliğin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisinde Duygusal Bulaşmanın Düzenleyici Rolü" başlıklı araştırmanın, ilgili kurumun izninin alınması ve Bilimsel Araştırmalar Etik Kuruluna sunulması koşulu ile Etik Kurul ilkelerine uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Salih Zeki GENÇ
Kurul Başkanı

Belge Doğrulama Kodu: 39MEEHE

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Takip Adresi: dogrulama.comu.edu.tr

Adres: Onsekiz Mart Üniversitesi Terzioğlu Yerleşkesi Çanakkale

Telefon No: [REDACTED]

e-Posta: [REDACTED]

Keş Adresi: [REDACTED]

Faks No: [REDACTED]

İnternet Adresi: [REDACTED]

Bilgi için :

Emine Ateş

Fen Bilimleri Enstitüsü Etik

Kurulu Mensur

Telefon No: [REDACTED]

