

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE
ÖĞRETMENLERİN DUYGUSAL EMEK DÜZEYLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hamide UZUN

İstanbul
Ocak, 2021

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE
ÖĞRETMENLERİN DUYGUSAL EMEK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ
İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hamide UZUN

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Demet ZAFER GÜNEŞ

İstanbul
Ocak, 2021

TEZ ONAYI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Dr. Öğr. Üyesi Demet ZAFER GÜNEŞ

.....

Üye Dr. Öğr. Üyesi Esra TÖRE

.....

Üye Dr. Öğr. Üyesi Nüket AFAT

.....

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Ali GÜNEŞ

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Duygusal Emek Düzeyleri Arasındaki İlişki**” adlı araştırmamın öneri aşamasından itibaren, sonuçlandığı ana kadar geçen süreçte, bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına riayet ederek hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Hamide UZUN
İstanbul, 2021

ÖN SÖZ

Araştırmamdaki her aşamada bana yardımcı olan değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Demet ZAFER GÜNEŞ'e eğitim alanında dersleriyle bize vizyon katan, ilham ve motivasyon kaynağı olan çok değerli hocamız Prof. Dr. Aytaç AÇIKALIN'a ve tüm emeği geçen hocalarıma, yüksek lisans eğitimim boyunca benden desteklerini esirgemeyen kıymetli müdür yardımcım Mehmet TÜRKDOĞAN'a, okul müdürüm Adem KEVEN'e her daim desteğini bizden esirgemeyen ebru sanatçısı Hocam Uğur TAŞATAN'a, bilişim noktasında gece gündüz demeden bana destek veren kardeşim Hasan AKKAYA'ya, yabancı dil açısından bana rehberlik eden kıymetli arkadaşım ve aynı zamanda velim olan Özlem YILMAZ'a, iş yaşamında her zaman bana tam destek veren zümre arkadaşlarım Esra ÇEKİRDEK ve Nurşen ÇAĞLAR'a, beni daima güçlü hissettiren, her ortam ve şartta destek veren sevgili eşim Uğur UZUN'a ve beni imkansızlıklar içinde yetiştiren Kazım ve Rafiye AKKAYA'ya (anne ve babam) sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yeğenlerim Muhammed ve Muharrem DURMUŞ, Yüşa Alperen ve Eymen Alptuğ AKKAYA, Selman ve Sevde AKKAYA, Ömer Utku ve Ömür Atlas UZUN'a okutmuş olduğum ve okutacağım tüm öğrencilerime armağanımdır.

ÖĞRENCİLERİME İTHAFEN

Evet evet, sen...

Doktorum, bilim kadınımsın, askerim, liderimsin.

Yurdumun dört bir yanında bekleyenimsin.

Sen sonsuza açılan penceremsin.

Sen benim hamt kapımsın.

Evet evet, sen benim evladım, talebem, çırağımsın.

Evet evet sen istiklalim, istikbalim, umudumsun!

Hamide UZUN
Ocak,2021

ÖZET
OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE
ÖĞRETMENLERİN DUYGUSAL EMEK DÜZEYLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ

Hamide UZUN
Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi
Tez danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Demet ZAFER GÜNEŞ
Ocak-2021, 121+XVII Sayfa

Bu araştırma Gaziosmanpaşa ilçesinde görev yapan öğretmenlerin; okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılmıştır. Araştırma ilişkisel tarama modelinde hazırlanmıştır. Araştırmanın evreni 2019-2020 eğitim öğretim yılında İstanbul ili, Gaziosmanpaşa ilçesinde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Gaziosmanpaşa ilçesindeki altı farklı okul türünden seçkisiz elaman örnekleme yoluyla seçilen 394 öğretmendir. Araştırmada veri toplama aracı olarak “Kişisel Bilgi Toplama Formu”, “Liderlik Stilleri Ölçeği” ve “Duygusal Emek Ölçeği” kullanılmıştır. Normallik dağılımlarına uygun bir şekilde yapılan istatistik analizleri hesaplanmıştır. Öğretmenlerin duygusal emek ve algıladıkları liderlik stilleri düzeylerini belirlemek üzere katılımcıların, demografik özelliklerine göre bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken olarak öngörülen ortalama ölçek skorlarına anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ölçmek ve ikili gruplar arası farklılıklarını tespit etmek için parametrik test olarak bağımsız örneklem T testi kullanılmıştır. Çoklu gruplar arasında ise parametrik test olan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Öğretmenlerin duygusal emek ve algıladıkları liderlik stilleri düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemeye yönelik Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanmıştır ve birbirinin yordayıcısı olup olmadığını görebilmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Öğretmenlerin liderlik stilleri algılarında cinsiyete göre gruplar arasında fark, anlamlı bulunmazken kıdeme göre gruplar arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Duygusal Emek Ölçeğinin alt boyutlarından doğal duyguların, Liderlik Stilleri Ölçeği alt boyutlarından dönüşümcü liderlik ile pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Duygusal emek Ölçeğinin alt boyutlarından yüzeysel yol yapma, Liderlik Stilleri Ölçeği alt boyutlarından dönüşümcü liderlik ile ilişkisi bulunmamıştır. Öğretmenler tarafından algılanan

liderlik stilleri düzeylerinin derinden rol yapma düzeylerine etkisini belirlemek üzere yapılan çoklu regresyon analizi anlamlı bulunmamıştır. Değişkenlere tek tek bakıldığında ise serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderliğin doğal duyguları anlamlı şekilde yordamadığı ($p>.05$); dönüşümcü liderliğin ise doğal duyguları anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir ($p<.05$) ayrıca liderlik stilleri ile doğal duygular arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Stilleri, Duygusal Emek, Öğretmen Görüşleri



ABSTRACT
THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL
ADMINISTRATORS' LEADERSHIP STYLES AND TEACHERS'
EMOTIONAL LABOUR LEVELS

Hamide UZUN
Master, Education Administration
Thesis Advisor: Asst. Dr. Demet ZAFER GÜNEŞ
January-2021, 121+XVII Pages

This research was conducted by the teachers working in Gaziosmanpaşa district. It was conducted to determine the relationship between school principals' leadership styles and teachers' emotional labor levels. The research has been prepared in relational scanning model. The universe of the research consists of teachers working in Gaziosmanpaşa district of Istanbul province in the 2019-2020 academic year. The sample of the study is 394 teachers who were selected from six different school types in Gaziosmanpaşa District by random sampling. "Personal Information Collection Form", "Leadership Styles Scale" and "Emotional Labour Scale" were used as data collection tools in the study. Statistical analyses made in accordance with normality distributions were calculated. To determine the levels of emotional labour and perceived leadership styles of teachers; independent sample T test was used as a parametric test to measure whether the independent variables had a significant effect on the mean scale scores predicted as dependent variables and to determine the differences between groups according to demographic characteristics of the participants. One-way analysis of variance (ANOVA), which is a parametric test, was used between multiple groups. Pearson product-moment correlation coefficient was calculated to determine whether there was a significant relationship between teachers' emotional labour and perceived leadership styles levels, and multiple regression analysis was performed to see if they were predictors of each other. While there was not significant difference between groups in terms of teachers' perceptions of leadership styles by gender, the difference between groups according to seniority was found to be significant. There is a positive relationship between natural emotions and transformational leadership, which is one of the sub-dimensions of the emotional labour scale. Superficial path making, one of the sub-dimensions of the emotional labour scale, was not found to be related to transformational leadership,

one of the sub-dimensions of the leadership styles scale. Multiple regression analysis conducted to determine the effect of the levels of leadership styles perceived by teachers on their deep acting levels was not found significant. When the variables are analyzed one by one, it is observed that liberal leadership and sustained leadership do not significantly predict natural emotions ($p > .05$); transformational leadership is seen to significantly predict natural emotions ($p < .05$), and there is a significant relationship between leadership styles and natural emotions.

Key Words: Leadership Styles, Emotional Labour, Teacher Opinion



İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	ii
ÖN SÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
SİMGELER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1.Problem Cümlesi.....	3
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Varsayımlar.....	4
1.5. Sınırlılıklar	5
1.6. Tanımlar	5
İKİNCİ BÖLÜM	6
KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	6
2.1 Günümüzdeki Liderlik Kavramının Yeri ve Tanımı.....	9
2.1.1. Liderlikle İlgili Yaklaşımlar.....	9
2.1.2. Liderlik ve Yönetici Kavramı	15
2.1.3. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar	18
2.2. Liderlik Stilleri.....	21
2.2.1. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik	22
2.2.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ve Boyutları.....	23
2.2.2.1. İdeal Etki Başkaları Tarafından Yüklenen (İdealized Influence attributed):	25
2.2.2.2. İdeal Etki Davranışı (İdealized Influence Behavior):	25
2.2.2.3. İlham Verici Motivasyon (Inspirational Motivation):.....	26
2.2.2.4. Entelektüel Güçlendirme (Intellectual Stimulation):	26
2.2.2.5. Bireysel İlgi (Individual Consideration):	26

2.2.3. Sürdürümcü (Etkileşimci) Liderlik	28
2.2.4. Serbest Bırakıcı (laissez-faire) Liderlik	32
2.2.5. Öğretimsel Liderlik:	38
2.2.6. Eğitimde Dönüşümcü Liderlik.....	39
2.2.6.1. Okul Müdürünün Liderlik Alanları.....	39
2.3. Duygusal Emek Kavramı	42
2.3.1. Duygusal Emek Yaklaşımları	46
2.3.1.1. Hochschild Yaklaşımı	48
2.3.1.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı	49
2.3.1.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı.....	52
2.3.1.4. Grandey Yaklaşımı	54
2.3.2. Duygusal Emek Süreci.....	60
2.3.3. Duygusal Emek Öğeleri.....	65
2.3.4. Duygusal Emek Gösteriminin Olumlu Sonuçları	70
2.3.5. Duygusal Emek Davranışlarının Olumsuz Sonuçları	73
2.4. Duygusal Emek ve Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki.....	75
2.5. Etkili Liderlik Kavramı.....	76
2.6. Duygusal Emek ve Liderlik Stilleri Konularında Yapılan Araştırmalar.....	77
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	83
YÖNTEM	83
3.1. Araştırmanın Modeli	83
3.2. Evren ve Örneklem	83
3.3. Veri Toplama Teknikleri.....	85
3.4. Verilerin Toplanması	86
3.5. Verilerin Çözümlemesi	86
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	89
BULGULAR VE YORUMLAR	89
4.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular.....	89
4.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular.....	90
4.3. Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular.....	98
4.4. Dördüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular	100
BEŞİNCİ BÖLÜM	102
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	102
KAYNAKÇA.....	113

EKLER	128
EK –I Liderlik Stilleri Ölçeği Kullanım İzni	128
EK –II Duygusal Emek Ölçeği Kullanım İzni	129
EK-III T.C. İstanbul Valiliği Olur Yazısı	130
EK-IV Kişisel Bilgi Formu ve Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği	131
EK- V Duygusal Emek Ölçeği.....	133
ÖZGEÇMİŞ	134



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Tarihsel Evrimine Göre Liderlik Teorileri Zaman Aralığı	8
Tablo 2.1.1.2: Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi	14
Tablo 2.1.3.1: Yönetici ve Liderlik Ayrımı.....	19
Tablo 2.2.3.1: Sürdürümcü Liderliğin Boyutları	29
Tablo 2.2.3.2: Sürdürümcü ve Dönüşümcü Liderlik.....	30
Tablo 2.2.4.1: Bass' ın Çok Faktörlü Liderlik Modelindeki Alt Boyutları ve Her Bir Alt Boyutun İfade Ettiği Nitelikler	32
Tablo 2.2.4.2: İşe Bağlılık ile İlgili Bazı Tanımlar	35
Tablo 3.1.4.2: Duygusal Emek Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	54
Tablo 4.1.1: Öğretmenlerin Duygusal Emek ve Algıladıkları Liderlik Stilleri Düzeyleri.....	84
Tablo 4.2.1: Duygusal Emek Düzeylerinin Cinsiyet Değişkeni İçin T Testi Bulguları	85
Tablo 4.2.2: Duygusal Emek Düzeylerinin Medeni Durum Değişkeni İçin T Testi Tablosu.....	85
Tablo 4.2.3: Duygusal Emek Düzeylerinin Yaş Değişkeni İçin ANOVA Tablosu ...	86
Tablo 4.2.4: Duygusal Emek Düzeylerinin Kıdem Değişkeni İçin ANOVA Tablosu.....	86
Tablo 4.2.5: Duygusal Emek Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Değişkeni İçin T Testi Bulguları.....	87
Tablo 4.2.6: Duygusal Emek Düzeylerinin Kademe Değişkeni İçin ANOVA Tablosu.....	88
Tablo 4.2.7: Algılanan Liderlik Stilleri Düzeylerinin Cinsiyet Değişkeni İçin T Testi Tablosu.....	88

Tablo 4.2.8: Algılanan Liderlik Stilleri Düzeylerinin Medeni Durum Değişkeni İçin T Testi Tablosu.....	89
Tablo 4.2.9: Algılanan Liderlik Stilleri Düzeylerinin Yaş Değişkeni İçin ANOVA Tablosu.....	89
Tablo 4.2.10: Algılanan Liderlik Stilleri Düzeylerinin Okul Türü Değişkeni İçin T Testi Tablosu.....	90
Tablo 4.2.11: Algılanan Liderlik Stilleri Düzeylerinin Kıdem Değişkeni İçin ANOVA Tablosu.....	91
Tablo 4.2.12: Algılanan Liderlik Stilleri Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Değişkeni İçin T Testi Tablosu.....	91
Tablo 4.2.13: Algılanan Liderlik Stilleri Düzeylerinin Kademe Değişkeni İçin ANOVA Tablosu.....	92
Tablo 4.3.1: Öğretmenlerin Duygusal Emek Düzeyleri İle Algıladıkları Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkiyi Gösterir Pearson Korelasyon Katsayıları Tablosu.....	93
Tablo 4.4.1: Öğretmenlerin Algıladıkları Liderlik Stilleri Düzeylerinin Yüzeysel Rol Yapmaya Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi.....	94
Tablo 4.4.2: Öğretmenlerin Algıladıkları Liderlik Stilleri Düzeylerinin Derinden Rol Yapmaya Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi.....	94
Tablo 4.4.3: Öğretmenlerin Algıladıkları Liderlik Stilleri Düzeylerinin Doğal Duygulara Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi.....	94

ŞEKİLLER LİSTESİ

İKİNCİ BÖLÜM

Şekil 2.1.1.1: Rensis Likert’ in Sistem 1- Sistem 4 Modeli.....	11
Şekil 3.1.3.1: Morris ve Feldman (1996) “Duygusal Emek Modeli”.....	49
Şekil 3.1.3.2: Morris ve Feldman’ın Duygusal Emek Modeli.....	52
Şekil 3.1.4.1: Grandey (2000)’in “Duygusal Emek Modeli”	55



SİMGELER LİSTESİ

n: Evren sayısı

f: Frekans

$\bar{x}$: Aritmetik Ortalama

ss: Standart Sapma

sd: Serbestlik Derecesi

%: Yüzde

p: Anlamlılık Düzeyi

t: T Testi

r: Korelasyon

β : Regresyon Katsayısı (Standardize Beta)

KISALTMALAR LİSTESİ

TDK: Türk Dil Kurumu

Akt: Aktaran

ANOVA: Analysis of variance

vb.: ve benzeri



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Eğitim sisteminin; gelecek asrın ihtiyaçlarına yanıtlayabilmesi için okulların bilginin üretildiği, yaygınlaştırıldığı, korunduğu, nesillere devredildiği ve insanların istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek yapılarda kuruluşlar olmaları gerekir. Ayrıca okullarda çalışanların motivasyonu, iş doyumunu, verimliliği okul yöneticilerinin sahip oldukları donanım, davranış ve gösterdikleri liderlik davranışları ile ilgilidir. Geleceğin mimarı olan öğretmenlerin, iş tatmininin ve moralinin yüksek ayrıca öğrencilerine fayda sağlayabilecekleri okullarda hizmet vermeleri, daha başarılı bir kuşak olabilmesi için önem arz etmektedir. Liderlik; birlikte çalıştığı ekibiyle yakın iletişim kuran, kararların oluşumunda ekibin katılımını sağlayan ekipteki bireylere yetki ve sorumluluk veren ekipteki bireylere ve ekibine güvenerek birlikte ilerleyen kişi olarak tanımlanmaktadır. Kurumun vizyonu ve ilkelerini sahiplenen, yönetim anlayışında: popilist yaklaşımı değil, gelişimi sürdürülebilirliği ön planda tutan ilkelerden taviz vermeden kurumu ve ekibi sahiplenen çoğunluğun görüşlerine önem verdiği kadar azınlıkta kalanların tercih ve düşüncelerini göz ardı etmeyen, ekipteki bireylerin ve ekibin görüşlerini özgürce ifade edebilmelerini sağlayan ekibini ve ekiptekileri duymaktan öte “dinlemeyi” beceren kişi olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle belirsizliklere uyum sağlayan, hesaplı risk alabilen, kriz yönetiminde başarı sağlayabilen kişidir (Toduk, 2014: 311-312).

Lider ve yöneticilerin örgütün insan kaynaklarını değişen çevre koşulları ile uyumlu bir şekilde yöneterek amaçlarına ulaşmaları, örgütsel ortamdaki insan davranışlarının anlama, yorumlama ve arzu edilen doğrultuda değiştirebilme becerilerini gerektirir. Bu bağlamda günümüzde tüm lider ve yöneticilerin birey davranışı, kişilik, duygular ve tutumlar, grup dinamikleri, iletişim, motivasyon, karar verme, örgüt kültürü, güç, yetki ve örgütsel politika, iş dizaynı, kişi örgüt uyumu ve sosyalizasyon, iş performansı ve örgütsel değişim gibi olguları anlamaları önemlidir (Gürbüz ve Sığır, 2017: 376). Ekonomik durumlar tüketicinin her zaman dilimi içinde memnuniyetlerini artırmak için çalışanın yapısı, çalışanlarda farklı takip tarzları ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda duygusal emek olgusunu meydana getirmektedir. Artan rekabete bağlı olarak, üretkenlik ve verimlilik ölçütlerini karşılamak hedefiyle çalışanın iş sürecine duygusunu da katması, kurumlar tarafından çalışanda aranan

özellik durumuna gelmektedir (Akbıyık, 2013: 35). Bazı okul müdürleri, örgütsel amaçlara ulaşmak ve öğretmenlerinin performansını en üst seviyeye çıkarmak için pek çok yol denemişlerdir. Okul yöneticisi, mükemmel bir okul organizasyon yapısı inşa etmede rehberdir. Okul yöneticisinin, yöneticilik becerisi sınıf içindeki eğitsel gelişmeler için kritik önem taşımakta ve okulun başarıya taşınmasında çok önemli bir konuma sahiptir (Anderson Akt., Gürbüz ve Sıgır, 2017: 421). Liderler izleyenleri ile pozitif iletişim ağı kurarak onları örgütsel amaçlar çerçevesinde motive ederler. Liderlerin esas sorumluluğu izleyenlerin kendilerini kuvvetli, donanımlı, bilgili ve işin yapılandırıcısı olarak hissetmelerini sağlamak ve izleyenleri harekete geçirmektir. Etkin bir lider izleyenleri ile kusursuz bir iletişim ağı kurması kati suretle gereklidir. Ayrıca izleyenleri ile bilgi ve fikirleri konusunda şeffaf olması gerekir. Bir lider mesajını izleyenlere aktaramıyorsa bir mesajın olmasının değeri yoktur. (Maxwell, 1999' den akt., Erarslan, 2006: 17-18). Naisbitt (1982) tarafından; sanayi toplumundan bilgi toplumuna, milli iktisattan küresel ekonomiye, kısa süreden uzun süreye, merkeziyetçilikten insanoğlu merkeziyetçiliğe ve temsili demokrasiden, katılımcı demokrasiye geçiş olarak sıralanmaktadır (Akt., Turan, 1996: 76). Liderlik çalışmaları sektörel düzeyde yaygın bir şekilde yapılmakta ve gelenekselleşmiş liderlik tarzları yerini modern olarak adlandırılabilen alternatif liderlik tarzlarına bırakmaktadır. Sürekli gelişen ve değişen dinamik çevreye uyum sağlayabilmek, çalışanları doğru yönlendirebilmek geliştirilecek farklı liderlik yaklaşımları ile mümkün olabilmektedir (Usta, 2016: 127). Okul yönetimi ve liderlik düşünceleri, taktik ve inançlar daima değişim içerisinde. Okul müdürleri, yönetici olarak bulunduğu sosyal ortama ayak uydurmalı ve gelişim değişimleri takip etme zorunluluğu vardır. Ancak bu şekilde yönettiği okulu, etkili ve başarılı olabilir (Avcı, 2015: 464). Bu açıdan bakıldığında her kurumun yönetim ve lidere temel ihtiyaç duyulur. Lider grubunu her daim birlikte bulundurur. Randımanlı çalışmasını sağlayan ve kurumunun başarıya ulaşması noktasında yordayıcı olması çok önemli unsurdur (Avcı, 2015: 462). “Belli bir anda, belli bir durumda ve belli koşullar altındaki bir örgütü oluşturan bireylerin, ortak hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, bireylere yardımcı olan, deneyimlerini aktaran ve bireylerin uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme sürecidir.” (Akçekoce ve Bilgin, 2016: 2). Bu bağlamda araştırmalara bakıldığında, okullardaki başarı düzeyini yükseltmek için okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri arasında bir ilişki olma olasılığı önem

kazanmaktadır. Bu çalışmanın okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri arasında ilişkinin incelenmesidir.

1.1.Problem Cümlesi

Bu araştırmanın problem cümlesi “Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri arasında ilişki nedir?” olarak ifade edilebilir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmaya çalışılacaktır:

- 1.Öğretmenlerin duygusal emekleri ve müdürlerinde algıladıkları liderlik stilleri ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri ve müdürlerinde algıladıkları liderlik stilleri düzeylerinin demografik değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, yaş, okul türü, okul kademesi, kıdem yılı ve öğrenim durumu) göre farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri ile algıladıkları liderlik stilleri arasında ilişki var mıdır?
4. Öğretmenlerin algıladıkları liderlik stilleri duygusal emeğin yordayıcısı mıdır?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri arasında ilişkiyi belirlemektir. Ayrıca öğretmenlerin demografik özelliklerine göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin ve öğretmenlerin duygusal emek düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı da bu çalışmada ulaşılmak istenen sonuçlardandır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin yöneticilik görevleri yanında, okulda sergiledikleri farklı liderlik stillerine bağlı davranışların, öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişkiyi, öğretmenlerin görüşlerine dayanarak değerlendirilmektedir. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri hakkında bilgi edinmeleri, liderlik davranışlarını geliştirerek okulda daha etkin olmaları ve eğitim sistemine

daha fazla katkı sağlamaları açısından önemlidir. Buna benzer araştırmalar, Türk eğitim sisteminin temelini oluşturan ilköğretim okul müdürlerinin gösterdikleri liderlik rollerinin belirlenmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009: 271).

Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ortaya konularak, öğretmenlerin hangi liderlik davranışları gösterildiğinde duygusal emek düzeyleri arttığı belirlenerek, okul yöneticilerinin değişen ve gelişen örgüt yapısında liderlik penceresinde, durumlarını bilmeleri açısından bu araştırmanın eğitim bilimleri alanına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Duygusal emek konusunda birçok araştırma yapılmasına rağmen alanyazında yönetici liderlik stilleri ile öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişki konusunda sınırlı sayıda çalışma olduğu söylenebilir. Akbıyık (2013) tarafından yapılan “Etkili Liderliğin Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama”, Mavi (2015) tarafından yazılan “ Öğretmen Görüşlerine Göre Duygusal Emek İş Özellikleri ve İş Akışı Arasındaki İlişki (Elbistan İlçesi Örneği) ”, Akbaş (2016) tarafından yazılan “Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algıları ile Duygusal Emek Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Boyraz (2018) tarafından yazılan “Özel Eğitim Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Okul Kültürü ve İklimine Etkisi ”, Aslan (2013) tarafından yazılan “ Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ”, Bardakçı (2017) tarafından yazılan “ Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Avrupa Birliği Projelerinin Okula Katkı Düzeyi İle Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki ”, başlıklı yüksek lisans tezleri bu alanda yapılan çalışmalara örnek verilebilir. Yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişki konusunda eğitim öğretim kurumlarında yapılan bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu açıdan, yapılacak olan bu çalışma alanyazına katkı sağlaması bakımından önemli sayılabilir.

1.4. Varsayımlar

Araştırmaya katılan 394 öğretmenin, ölçeklere verdikleri cevapların gerçek algılarını yansıttığı varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu çalışma 2019-2020 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Gaziosmanpaşa ilçesinde görev yapan 394 kadrolu öğretmen; okul müdürleri liderlik stilleri ve duygusal emek düzeyi arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla hazırlanmış kişisel bilgi formu, okul müdürleri Liderlik Stilleri Formu ve Duygusal Emek Ölçeği ilişkin görüşleri ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Liderlik “Bir grup insanı, planlanan hedefler etrafında birlik olmayı sağlama ve bu hedefler ulaşmak için grup elemanlarını motive etme, tesir etmek; bilgi ve kabiliyetinin tamamı” (Tabak ve Sığı, 2017:374). Liderlik kavramı, liderden ve izleyicilerden meydana gelir. İzleyenler, aktif olmayan bir tutumu ve lidere karşı içten bağlıdırlar. Fakat liderlik kavramını araştıran, araştırmacılar lider ve izleyenlerin birçok noktada kesiştiklerini ve münasebet içinde bulunduklarını savunmuşlardır (Çelik, 2003: 5).

Duygusal Emek: Duygusal emeğin diğerleri (alıcılar, müşteriler vb.) üzerindeki tesiri, duygusal emeği, diğerlerini anlama çabası, empati kurma, diğerlerini hislerini kendi duyguları gibi hissetme olarak belirtmektedir (England ve Farkas, 1986’dan akt., Basım vd., 2012: 78).

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Yukl (1989) liderliğin kişilik özellikleri, lider hareketleri, etkileşim örüntüleri, örgütsel görevleri, izleyen algıları ve izleyenler üzerinde bırakılan etki açısından tanımlanabilen bir kavram olduğunu belirtmektedir (Akt., Cemaloğlu ve Kılınç, 2012:134). Bass (1996)'e göre, dönüşümcü liderlik; liderin izleyenlere olan tesiri olarak tanımlanmaktadır. Lider; görev neticesinin önemi ve değeri konusuna izleyenlerini motive eder ve her türlü desteği verir ve değişimi gerçekleştirir (Bass 1996'e akt., Kılınç, 2013: 26). Bir uygulama alanı olarak insanlık tarihi kadar eski olan yönetimin bir disiplin olarak mazisi çok eski değildir. Birinci Dünya Savaşı döneminde sezgisel olarak algılanan yönetim, İkinci Dünya Savaşı döneminde bir disiplin haline gelmiş ve bu zaman diliminden itibaren en hızlı gelişen disiplin olmuştur (Drucker, 2011'den akt., Akan, Yıldırım ve Yalçın, 2014: 393).

Dönüşümcü liderler, çalışanlarının yeteneklerini geliştirirler ve çalışanların güvenlerini arttırarak, onların normal çalışmalarından daha fazla çalışmaları için motive ederler (Uğurluoğlu, 2009: 74).

a. 1900-1950 Yılları Arasındaki Liderlik Tanımları ve Özellikleri Teorisi

MÖ 3200 yıllarında yazının icadıyla başlayan çağın en önemli olaylarından bir tanesi XIX. yüzyılda zanaatçıların üretimi buharlı makinelerle bırakması “Sanayi Devrimi” dir. Sanayi Devrimi'yle beraber “Yönetim Kavramı” dillerde gezmeye başlamıştır. 1900'lü yıllarda kurum ve kuruluşlarda iş bölümü kademelenme belirli yöntemleri, yönetimler kurumlarında tatbik ediliyordu. Bu çağda kararlar işletmeye ekonomik anlamda yarar sağlıyordu. İş gören sadece üretim aracı olarak görülüyordu. İnsan faktörü organizasyonun kapsamı dışında tutulmaya çalışılıyordu. Organizasyonda çalışan kişilere gereç olarak bakılıyordu (Dereli, 1982: 45-47).

b. 1950-1970 Yılları Arasında Liderlik Tanımları ve Davranış Teorisi

Davranış liderlik kuramlarının ana fikri, liderleri başarılı ve faal yapan faktörün liderin özelliklerinden çok sergilediği davranışlarıdır. Bu sebeple; davranış araştırmaları etkili bir liderlik için etkili liderliğin sebeplerini araştırmışlardır. Bu

çalışmalarda, genellikle liderin ynettici kişiler ile arasındaki iletişimin gücü, liderin etkinliğini ölçen önemli unsur olarak ortaya çıkmıştır (Koçel, 1995: 346).

Davranışçı kuramda araştırmanların esas olarak II liderlik biçimi üzerinde yoğunlaşmışlardır. Göreve dönük liderlik üslubu ve insana dönük liderlik üslubudur. Yapılan araştırmalarda insana dönük liderliğin daha başarılı varsayımı doğrulanmış, fakat gcl bir netice elde edilememiştir (Dereli, 1982: 238).

Michigan Üniversitesi Liderlik alışmaları Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert 1947 ile 1961 seneleri içinde yapılan çalışmalarda petrol, kâğıt, demiryolları, elektronik vb. birçok sanayi alanında çalışan farklı konuma sahip binlerce kişiden anket ve mülakat sonunda bilgi almış ve sonunda iş gören merkezli ve iş merkezli lideri tarif etmiş ve özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır (Likert 1961'den akt., Tabak, 2005: 9).

İş Merkezli Yönetim Biçimi Sergileyen Yöneticiler:

- İşi küçük parçalara ve vazifelere ayırırlar,
- Her bir görevin yapılması için çalışana ustalık eğitimi verirler
- Çalışanın vazifesi sıkı takip edilir. alışan merkezli yönetim şekli gösteren yöneticiler ise: Çalışanların sorunları ile alakadar olurlar.
- Randıman hedefini gerçekleştirmede grup yapılaşmasına ehemmiyet verirler.

c. 1970-1980 Yılları Arasındaki Liderlik Tanımları ve Durumsallık Teorisi

Liderliği grup veya organizasyonun amacına ulaşması için organizasyon ya da grubu oluşturmak ve devam ettirmek olarak gören birçok tanım geliştirilmiş (Rost, 1993'ten akt., Tabak, 2005: 1). Fiedler (1971) bireylerin nasıl lider olduğundan çok nasıl iyi bir lider olması gerektiği ve performansını nasıl oğaltabileceğine ilişkin suallerin bu alanda gerçekleştirilen araştırmalara, çalışanların esas teşkil ettiğini açıklamaktadır. Durumsal liderlik yaklaşımının mühim kavramlarından bir diğeri yol-amaç (path-goal) kuramıdır. Beklenti kuramına göre oluşan bu kurama göre, lider etkililiği; liderin izleyenlerinin ilgi, beklenti ve değerlerini geliştirmeye yönelik davranışlar göstermesine bağlıdır. Başka bir ifadeyle, yol-amaç teorisi atanmış liderlerin iş görenlerin, motivasyon ve iş doyumlarını onları nasıl tesiri altında

bıraktığı ile alakalıdır. Lider davranışlarının onaylanabilirliği, izleyenlerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilirliği ve motive ediciliği, izleyenlerin lider hareketleri ile ilgili algıları ile oluşmaktadır. (House, 1996, akt., Kılınç, 2013: 26).

Tablo 2.1: Tarihsel Evrimine Göre Liderlik Teorileri Zaman Aralığı

1920'lere kadar Büyük Adam Ekolü	Lider olarak doğulur. Liderlik özellikleri tamamen doğuştan gelir. Büyük bir ihtiyaç doğduğunda liderler ortaya çıkar.
1920-1940 arası Özellikler Teorisi	Özellikler tamamen doğuştan gelmez Öğrenme ve deneyim yoluyla kazanılabilir Lider özellikleri açısından takipçilerinden ayrılır etkili liderler doğru liderlik özelliklerine sahiptir.
1940-1960 arası Davranışçı Yaklaşım	Lider doğulmaz lider olunur. Etkili liderliğin temelinde tanımlanabilir ve öğrenilebilir liderlik davranışları vardır. Liderin özelliklerinden çok liderin davranışları üzerinde durulur. Liderin kendisi kadar izleyicilerinde ağırlık verilmiştir.
1960-1980 arası Durumsallık Yaklaşımı	Etkili bir lider içinde bulunduğu durumlardan etkilenir. En etkili liderlik davranışı içinde bulunduğu duruma göre değişir.
1980 Sonrası Yeni Yaklaşımlar	Liderlerin vizyona ihtiyacı vardır. Liderler örgütlerine yön tayin etmelidir. İşlemci liderler yapıyı oluşturucu ve sürdürücü üretim odaklı, otokratik, sonuç odaklı yöneticilik davranışları sergiler. Dönüşümcü liderler yapıyı kırıncı karşılıklı güven oluşturan, karara katılımı sağlayan, destekleyici, demokratik ve insan merkezli davranışları sergiler.

Kaynak: Aydın, 2012:12-13

2.1 Günümüzdeki Liderlik Kavramının Yeri ve Tanımı

1980 yılından günümüze kadar liderlik mevzuuyla alakalı birçok araştırma yapılmış ve kitap ve makaleler yazılmış, liderlikle ilgili çeşitli yaklaşımlar getirilmiştir. Ancak bu dönemde yapılan çalışmalar durumsallık kuramının bir uzantısı olarak görülme imkânı bulmuştur (Rost, 1993'ten akt., Tabak, 2005: 25). Çünkü liderlik mevzuu ve izahı bu dönemde tercih edilen donanıma sahip büyük adamların organizasyonunun veya grubun hedeflerini yakalamak için izleyicilerini büyülemek, hedefleri yönünde hareket ettirmesi, liderin, liderlik başarısında zirveye ulaşması olarak görülmektedir (Tabak ve Acuner, 2000: 2).

2.1.1. Liderlikle İlgili Yaklaşımlar

Liderlik yaklaşımları, yapılan araştırmalar incelendiğinde genellikle; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsal yaklaşımı olarak ele alınmıştır.

1) Özellikler Yaklaşımı

Başkalarında olmayan özelliklerin şahsında olması ve böylece insanlara itimat vermesi akabinde birey lider olur. Fiziki özellikler, kabiliyet, bilgi, tecrübe, istikrarlı ve uyumlu gibi özellikler lideri diğerlerinden ayıran, öne çıkan özellikleri sayılabilir (Serinkan ve Paksoy, 2008: 25). Yalnızca, liderin özelliklerinin yeterli olmadığı, bunun yanı sıra etrafındaki bireylerin özellikleri ve liderin etrafındaki bireylere nasıl davrandığının da önemli olduğu sonucuna ulaşılmış, bu şekilde davranış yaklaşımının temelleri atılmıştır (Arıkan, 1997: 8).

2) Davranışsal Yaklaşım

Durumsal liderlik modeli, temel olarak üç boyut üzerine kurulmuştur (Schermerhorn, 1997, akt., Kılınç, 2013:30). Duplin ve Dalglish (2003)' e göre liderin yönetim sürecini üç boyutta açıklamaktadır. Bu Boyutlar:

a) Vazife yönelimi, liderin her bir izleyenlerine neyin, ne zaman, nerede ve nasıl yapılacağını izah ettiği, hangi örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket edileceği ve bu amaçlara nasıl varılacağı tek taraflı iletişim ağı ile ifade edildiği sürece dikkat çekilmektedir.

b) İlişki yönelimi, liderin çift yönlü iletişim ağını kullanarak izleyenlere toplumsal ve duygusal dayanak temin ettiği bir sürece işaret etmektedir.

c) Hazırbulunuşluk, izleyenlerin hareketlerini, maksimum hedefe yönelik, organize etme becerisi ve isteklilikleri artırma olarak izah edilebilir. Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik modelinde de liderliği biçimlendiren bir faktör olarak izleyenlerin, şahıs özellikleri ön plana alınmıştır (Dublin ve Dalglish, 2003 akt., Kılınç, 2013: 30). Bireylerin hareketlerinin diğer insanlar üzerinde etkin olması neticesinde ortaya çıkan liderliktir. Diğer insanlara kıymet verme, onlarla olumlu ilişki ve iletişime geçebilme, onlar üzerinde tesir etme ve saygı uyandırabilme ve onlara güven verebilme davranışsal yaklaşımda liderin etkileme kuvvetini göstermektedir (Serinkan ve Paksoy, 2008: 25). Liderliği araştıran ilk kuramcılar, liderlerin kişisel özelliklerine odaklanarak liderliği izah etmeye çalışılmışlardır. Davranışçı yaklaşımı benimseyen II. kuşak, buna karşı çıkmış ve lideri, lider yapan davranışlarının olduğu görüşünü savunmuşlardır. Bu yaklaşımlar üzerine yapılan tartışmalar, liderlikteki son yaklaşım olan durumsallık teorilerinin doğmasına neden olmuştur (Baloğlu, Karadağ ve Gavuz, 2009: 457-479). Davranış liderlik yaklaşımın ana fikri; liderleri başarılı ve etkin yapan unsurun liderin özelliklerinden çok, liderin, liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışlar olarak görülmektedir (Arıkan, 1997:10).

a) Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik kuramının gelişmesine küçümsenemeyecek derecede katkıda bulunmuş çalışmalardan birisi 1945'te başlayan Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmasıdır. Askeriye sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan çalışmanın amacı; lideri nasıl tanımlandığını ortaya çıkarmıştır. Daha sonra bu izahlar Faktör Analizine tabi tutulmuş ve liderlik sürecini ve lideri açıklayan faktörler belirlemeye çalışılmıştır (Luthans, 1981'den akt. Koçel, 2013: 578). Bu araştırmanın sonucunda liderlik davranışlarını tanımlamada II. önemli bağımsız değişken önemli rol oynadıkları belirlenmiştir. Bu iki faktör:

I.) Kişiyi dikkate alma: izleyiciler, lideri kendi istek ve ihtiyaçlarının temsilcisi olarak görürler. Bu faktör, liderin izleyici davranışlarına önem verdiğini gösterir.

II.) İnisiyatif (veya işe ağırlık verme): Liderin davranışlarının işe ve işin tamamlanmasına verdiği önemi ifade etmektedir (Koçel, 2013: 578).

b) Universty of Michigan Liderlik Çalışmaları

Davranışları Liderlik kuramının gelişmesine ve liderlik olayının *Liderlik Tarzları* şeklinde incelenmesini katkıda bulunan diğer önemli bir alt çalışma yine 1947 civarında Universty of Michigan da Rensis Likert 'in yönetimin de yapılan grup çalışmadır. Bu çalışmaların amacı da grup üyelerinin tatminine ve grubun verimli

alışmasına ya da katkıda bulunan unsurları ön plana çıkarmaktır (Luthans, 1981’den akt., Koçel, 2013: 579). Bu çalışmalarda verimlilik, iş doyumu, çalışanın devir hızı, şikayetler, devamsızlık motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır. Böylece araştırma sonucu verilen faktörün yeterli davranışlarını açıkladığı dolayısıyla liderlik sürecinin açıklanabileceğini varsayılmıştır ancak bu tercihlerle ilgili olarak da kullanılan kavramların basitleşti ve genellemelere gidildiği noktasında kullanılan metodolojinin geçerliliğini kadar değişen eleştiriler yapılmıştır (Koçel, 2013: 579).

c) Blace ve Mouton un Yönetim tarzı Matriksi Modeli

Yukarıda bahsi geçen araştırmaların olasılıkları ve hedeflenen sonuçları Robert Blake ve Jane Mouton tarafından

“Yönetim Tarzı Matriksi” olarak isimlendirilecek bir yönetenlerin davranışlarını izah etmek ve değiştirmek için kullanılan bir matriks haline getirmiştir (Baykal, 1976’den akt., Koçel, 2013: 580). Böyle bir modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlere gösterdikleri davranış kavramsallaştırma vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzını ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme çalışmaları ile bu stil de değişimler gerçekleştirebilir. Ancak bu modelde düzenlenen eğitim programlarında yaygın bir şekilde kullanılmıştır. Davranışçı, araştırmalar bu modeli fazla desteklememesi, bu konuyu tartışmalı hale getirmiştir (Gibson, 1979’den akt., Koçel, 2013: 580-581).

d) McGregor’ un X ve Y Teoriler

McGregor’ e göre yöneticilerin davranışları hakkındaki gördüğü unsur, onların insan verilen davranışlarına verdikleri önem varsayımlarıdır (Davis, 1987’den akt., Koçel, 2013: 581). Dolayısıyla yöneticilerin ve liderlerin insan davranışları konusundaki düşünceleri ve varsayımları onların göstereceği davranış da tesir edecektir, buna göre X doğrusu düşüncesindeki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış sergilerken Y teorisinin varsayımlarını kabul edenler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış sergileyecektir (Gannon, 1979’dan Akt., Koçel, 2013: 581).

e) Licertin Sistem IV Modeli

Yönetici (lider) davranışlarının anlaşılması ve sistemleştirilmesi ile ilgili olarak geliştirilen farklı bir modelde: Rensis Likert’ in Sistem I- Sistem IV modelidir.

Likert'in Üniversty of Michigan Liderlik Çalışmaları devamı olarak geliştirildiği ve bu modele göre yöneticilerin davranışları IV grup şeklinde toplanabilirse her grup belirli varsayımlar ve belli davranışları içerir. Bu IV grup ve özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Luthans, 1981'den akt., Koçel, 2013: 582).

Liderlik Değişkeni	Sistem I (İstismarcı Otokritik)	Sistem II (Yardım Sever Otokritik)	Sistem III (Katılımcı)	Sistem IV (Demokratik)
1.Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2.Astların algıladığı serbesti	Astlarla ilgili konuları tartışma konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hissederler.
3.üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alırlar.	Bazen astların fikrini sorarlar	Genel olarak astların fikrini alır ve kullanmaya çalışırlar.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Şekil 2.1.1.1: Rensis Likert' İn Sistem I, Sistem IV Modeli (Kaynak: Luthans, (1981)' den akt., Koçel, 2013: 582)

Likert'in araştırmalarının verimliliği, yüksek grupların Sistem III ve Sistem IV tipi bir yönetimin gözetiminde olduklarında; verimliliği düşük grupların Sistem I ve Sistem II tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir. Sistem IV uygulamasını sistem IV modeliyle alakalı olarak metodolojiye ilişkin farklı eleştiriler yapılmıştır.

Bu modelin sistem IV uygulamasını her mekânda her an geçerli en baskın yönetim stili öngörülmesiyle eleştirisi konusu olmuştur (Koçel, 2013: 583).

3) Durumsal Yaklaşım

Liderin ortaya çıktığı ortamın önemini vurgulayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre çevredeki imkânlar bireyin kişinin liderlik özelliklerini kazanmasına yol açabilir. Bu yaklaşımda, gerçekleştirilecek hedefin nitelikleri grup üyelerinin yetenekleri, lider olan kişinin yapısı, özellikleri ve deneyimleri gibi faktörler yer alır (Serinkan ve Paksoy, 2008: 25).

Durumsallık yaklaşımına göre liderlik, her duruma uygun davranışlar dizisi olmaktan çıkarak, farklı durumlarda değişebilen davranışlar haline dönüşmeyi ifade etmektedir (Gürdoğan, 2018: 29). Bass (1990) son yetmiş yılda liderlik stili üzerine yapılmış 3.000'den fazla araştırma olduğunu ve bu çalışmaların hemen hepsinde bir liderlik stili ya da teorisinin temele alındığını ifade etmektedir (Bass, B. M., 1990'dan akt., Kılınç, 2013: 460).

a) Fred Fiedler' in Etkin Liderlik Modeli

Durumsallık teorisi mevzusu en çok bilinen bu model ile liderin davranışlarının etkinliğini ortaya çıkaran III önemli kurumsal değişken vardır. Bunlar:

- I.) Lider ile izleyiciler arasındaki münasebet
- II.) Başarılabak işin niteliği
- III.) Liderin makama dayanan otoritesinin derecesi

Bu III unsur; lider için olumlu veya olumsuz durum oluşturacak, dolayısıyla gösterilmesi gereken liderlik davranışını etkilemektedir. Bu üç durumsal unsurun alacağı değerlere göre oluşan her durumda, belli yeterlik davranışı etkin hale gelecektir. Durumsallık kuramı en uygun liderlik davranışının koşullara ve duruma göre değişeceğini bizlere göstermektedir (Nebeker, 1975'ten akt., Koçel, 2013: 585).

b) Amaç- Yol Teorisi (Path-Goal Theory of Leadership)

Genel olarak Robert House ve Martin Evas tarafından geliştirdiği kabul edilen bu teori büyük ölçüde motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayanmaktadır.

Bu kurama göre bir insanın davranışlarına etkileyen iki faktör vardır. Bunlar:

- Bireyin belirli davranışlarının, belirli neticelere ulaştıracakı konusundaki inancı (bekleyiş)
- Bu neticelere kişinin verdiği değer (Valens)

Bekleyiş kuramının liderlik penceresinde manası şudur, grup üyeleri (izleyiciler) lider tarafından aşağıdaki iki hususta motive edilebilirler.

- ✓ Liderin izleyicilerin bekleyişlerini tesir etme derecesi (yol)
- ✓ Liderin izleyicileri Valen' sini tesir etme derecesi (amaç)
(Hause ve Mitch Ell, 1977 Den Akt., Koçel, 2013: 588).

Kısaca liderin en önemli işi personelinin önemli sayacağı hedefleri belirlemek ve izleyeceği bu hedefleri gerçekleştirme yolunu bulabilmeleri için rehberlik etmektir (Dessler, 1979'dan Akt., Koçel, 2013: 588).

Tablo 2.1.1.2: Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi

Dönem ve Yaklaşım	Öne Sürülen Kuram ve Modeller	Ana Tema
1950'lere kadar Özellikler Yaklaşımı	Özellikler/büyük adam kuramı	Lider doğuştan kazanılan yetenektir.
1950-1970 yılları: Davranış Yaklaşımı	*Ohio State Kuramı *Michigan Kuramı * Yönetim Tarzı Matrisi * Sistem Dört Kuramı	Liderin etkinliği liderin davranışları temelinde ele alınmaktadır.
1970-1980'lerin başlı: Durumsallık Yaklaşımı	*Etkin Lider Kuramı * Yol –Amaç Kuramı *Olgunluk Modeli Kuramı *Üç Boyutlu Liderlik Kuramı *Önderlik Doğrusu Kuramı *Karar Ağacı Modeli * Yatay İlişki Kuramı	Etkili liderlik içinde bulunan koşullara göre farklılaşmaktadır.
1980'lerden günümüze: Modern Liderlik Yaklaşımları	*Vizyoner Liderlik *Karizmatik Liderlik *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik *Kendinin Liderliği *Örtük Liderlik *Otantik Liderlik *Strateji Liderlik	Ortak bir tema yoktur.

	*Hizmetkâr Liderlik *Toksik Liderlik...	
--	--	--

Kaynak: Tabak ve Sığı, 2017: 384

2.1.2. Liderlik ve Yönetici Kavramı

Lider kişi, bireyleri harekete geçirip sonuç almaya yöneltir ve dolayısıyla da motivasyonu sağlar. Liderlik faaliyetlerinin temel amacı örgüt çalışanlarının yaptıkları işte daha etkin, daha verimli ve daha başarılı olabilecekleri ortam ve imkânları sağlamaktır (Güney, 2007: 204). Liderlik kavramı sosyal bilimler alanında özellikle işletme, psikoloji, sosyoloji, eğitim alanlarında üzerinde çok müzakere edilen ve araştırılan kavramlardır. Liderlik, sosyal bilimlerin farklı sahalarında araştırma konusu olmuştur. Ancak tanımı mevzusunda birliktelik sağlanamamıştır. Bu durumun sebeplerinden biri, liderliğin her alana yansması ve liderliğin her alandaki önceliğinin farklılığıdır. Liderliğin yapısını açıklamaya çalışan pek çok kuram ve bu kuramın tesiriyle pek çok bakış biçimi geliştirilmiştir. Literatürde en sık rastlanan ise çok faktörlü liderlik kuramıdır (Bass, 1985’ den, akt., Mucuk, 1989: 18).

Bu kuramda liderlik; dönüştürücü, sürdürücü ve serbestlik tanıyan liderlik stilleri olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır. Dönüştürücü liderin özelliklerinin belirlemeye gayret göstermeye çalışan Tichy-Devanna (1986) böyle liderler için: Herkes tarafından kabul edilmiş, kurallara karşı çıkan, hüküm verirken risk almaya arzulu olan ve benliğini bir değişim ajanı olarak kullanan fertler olarak tarif etmektedir (Akt., Mucuk, 1989: 18). Bass’a (1998) göre dönüştürücü liderlik, insanların belleğinde ideal olarak izah ettikleri, lider davranışlarını göstermektedir. Yönetici, kar ve risk çalışanlara ait olmak kaydıyla mal ve hizmet üretimi için onları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendiren kişidir (Akt., Mucuk, 1989: 18). Yukl’a göre örgütün yetki hiyerarşisinde yüksek bir seviyedeki bir yönetici;

- Örgütsel hedefleri belirlemek
- Hedeflere götürecek stratejileri planlamak
- Genel politikaları belirlemek
- Örgütsel yapıyı tasarlamak

e) Kaynak tahsisi yapmak gibi önemli kararları verme, gibi sorumlulukları vardır (Yukl, 1989’dan akt., Cemaloğlu ve Kılınç, 2012: 134). Emrinde çalışan personeli verimli bir çalışmaya yöneltmek yükümlülüğü yanında, usullere zamana en

uygun biçimde uygulamak ve para, zaman, malzeme ve yer unsurlarından en iyi biçimde yararlanmak olanaklarını zorundadır (Tortop ve diğerleri, 2016: 85-86). Öğretim lideri olan okul yöneticisi; okulunun içinde bulunduğu eğitim organizasyonunun yapısal özelliklerini, sosyal-çevresel değerleri, beklentileri, yordama yoluyla, işin içine öğrencileri ve personeli de katarak, geliştirdiği yöntemleri uygulayarak okulunun hedefine ulaşabilir (Akdağ, 2002:1-7). Okul yönetiminin işleyişine pozitif anlamda istikamet verenler okul yöneticileridir. Okul yöneticisinin görevi okul personelini ve maddi kaynakları en verimli şekilde kullanarak, okulu amaçlanan seviyeye getirmek ve yaşamını sürdürebilmesini sağlamak (Taymaz, 1995: 21). Hallinger ve Murphy'e göre "etkili bir okulda, etkili bir müdür rolü; okula gerekli olan kaynakları temin eden, okulda etkin bir öğrenme sürecinin gerçekleşmesine önderlik eden, tüm öğrenciler için tam öğrenmeyi hedefleyen, öğretim liderliğini ifade etmektedir (Söğüt, 2003: 13-14).

Liderlik:

Liderlik, personeli planlanan amaçlara ulaşmak için, onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamıdır (Eren, 1998: 465) Liderlik "Kişileri hedeflerinin peşinden gitme arzusu ile hedeflerine ulaştırmak için itici bir güç ve becerilerinin toplamıdır" (Güney, 2012: 26). Lider ya da Önder, mensubu olduğu toplumu yarar sağlayan; değişimi yönetmek için gerekli sorumluluğu olan; sezgi, zekâ ve bilgisini aldığı karar ve uygulamalara taşıyan kişiye denir. Liderler, ellerindeki gücü kullanabilme kapasitesiyle çevresini etkileyen kişilerdir (Çift, 2017). Lider, organizasyonlarda insanların gayretlerini belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere birleştiren, harekete geçiren ve etkili biçimde yönlendiren kişidir. İnsanları çalışmayı özendirir, en etkin şekilde çalışacak biçimde biçim de bir araya gelmelerini ve tüm becerilerini göstermelerini sağlar (Barutçugil, 2013: 563).

Bazı durumlarda ve koşullarda; örgütsel hedeflere ulaşmak istekli olarak gayret gösteren, personelini teşvik eden, kurumunu amaçlanan seviyeye getirmek için rehberlik eden, başarısı için deneyimlerini uygulayan ya da aktaran, izleyenlerinin liderlik türünden hoşnutluğunu sağlayan bir etkileme sürecidir (Tabak ve Sıgır, 2017: 379). Lider ile izleyenler arasındaki iletişim kaynaklarından biri de gözetimdir. Yönetim süreç iyileştirilmesi konusuna önem vermeli ve önem verdiğini anlatmalı, amaçlanan hedefe ulaşma yöntemlerini izleyenlerine anlatmalıdır. Lider hata

yapanları keşfetmekle uğraşarak zaman geçirirse asla gerçek liderliği teşhis edemez (Özdemir, 1995:5).

XIX. yüzyılın sonları ile 1950 yılları arasındaki liderlik çalışmalarına bakıldığında “lider doğulur” yaklaşımına göre liderliğin temelindeki esas unsurun, kişisel özelliklerdeki çeşitlilikler olduğu düşünülmektedir. Liderlik sahasındaki ilk çalışmaların temelini oluşturan bu kanı ile liderlerin zihinsel isteklendirme, içsel, sosyal, bireysel ve fiziksel özelliklere keşfedilmesi düşünülmüştür. İncelenen bu davranışlara, yetki kullanım tarzı, planlama, iletişim, takip ve kontrol şekilleri de dâhil edilmiştir.

Liderlik Kuramları:

- 1) **Özellikler Kuramı** liderin “ne” olduğu sorusuna yanıt ararken, ikinci kuram olan
- 2) **Davranışsal Kuram** “neyi, nasıl yaptığı” sorularını cevaplamaya çalışmıştır. 1940’lı yılların sonlarına doğru liderin kişiliği yerine, lider davranışlarının performansa ve izleyicilerin iş doyumuna olan tesirine dikkat çekmiştir.

Özellikler ve Davranışsal yaklaşımlarının yetersiz kaldığı 1960’lı yıllardan 1980’li yıllara kadar liderlik kavramı; mekân ve süre faktörüne göre çeşitlilik gösteren yönetsel bir fonksiyon olarak değerlendirilmiştir. Yaklaşımına göre liderlik tüm değişkenlerin fark edilip, etki eden etmenlerin önemi anlaşıldığında ortaya çıkmıştır. Bu teoriye göre tüm durumlara uyan tek ve en iyi **liderlik** yoktur. Etkin liderliği öncelikle kişilik, vazife, liderin yönetme gücü, hareketleri ve astların bakış açısı oluşturur. Liderlik sisteminde yer alan esas hedef; kişi ve durumların ortaya koyduğu, çeşitliliklere ayak uydurabilme yeteneği gösterilebilmesidir (Leblebici, 2008: 61). Liderlik stilleri konusunda birçok araştırma yapılmasına rağmen alanyazında yönetici liderlik stilleri ile öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişki konusunda sınırlı sayıda çalışma olduğu söylenebilir. Alanyazında: Akbıyık (2013) tarafından yazılan “Etkili Liderliğin Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama”, Göç (2017) tarafından yazılan “Okul Yöneticilerinin Duygusal Emek Ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiye Dair Bir İnceleme”, Bardakçı (2017) tarafından yazılan “Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Avrupa Birliği Projelerinin Okula Katkı Düzeyi İle Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”, Yıldırım Kahraman (2018) tarafından yazılan “Toplum Liderleri Geliyor”, Liderlik Eğitiminin Öğretmen

Adaylarının Liderlik Yönelimleri Üzerine Etkisi’’, Arslanoğlu (2017) tarafından yazılan “Lise Müdürlerinde Liderlik, Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Konya İli Örneği)”, Saadı (2018) tarafından yazılan “Liderlik Stilleri Ve Liderlik Stillerinin Erbil Planlama Bakanlığının Yönetmelik Yenikçiliği Üzerindeki Etkileri” araştırmalara örnek verilebilir.

2.1.3. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Lider yöneticilik, öğrenebilen, bilimsel ve sanatsal bir boyutu olan bir meslektir. Lider yöneticilikte, bireysel us yerine ortak us; kişi yerine ekip emir yerine koçluk; yöneticilik yerine liderlik; sonuç odaklılık yerine süreç odaklılık; çok emek vermek yerine akıllı çalışmak esastır. Lider yöneticilik, vizyon oluşturabilen ve uygulatabilen; amaçlanan gerçeğin ve hedefin resmini çizebilen, bu hedef ve amaç izleyenlerinin görmelerini sağlayabilen, söz konusu görüntüyü erişilir ve uygulanabilir kılan kişidir (Özer, 2008: 5). Bilgi ve yetenek unsurları birçok izahta yer almış, liderlik için de farklı kişisel özelliklerin ön plana çıktığı görülmektedir. Bununla birlikte her yönetici lider olamayacağı gibi her lider de yönetici olmayabilir. Ancak işini iyi yapan bir yöneticinin aynı anda iyi bir liderli yapabilmesi için organizasyonun başarısının mimarı lider olarak görülmektedir (Uğur ve Uğur, 2014: 124). Liderlik, organizasyonun başarıya ulaşması için çalışanları motive etmek ve iyi bir şekilde yönetmek; yönetimdeki dürüstlük, güven açıklık ve çalışanlara saygıyı temin ve tesis etmek olarak tanımlanmıştır (Kıngır ve Şahin, 2005: 409).

Başarılı bir yönetici aynı anda ahlak kurallarına dikkat ederek eder, zaferlerini onlarla paylaşır. Her zaman pozitif tutum gösterir ve hatalarını kabullenir. Çevresinde oluşan sosyal olaylara duyarlı bir şekilde davranır (Chapman, 1990, s.11 akt., Uysal, 2001:7). Lider ve yönetici arasında çok fark vardır. İsteyen her kişi yönetici olabilir, fakat etkin bir lider olabilmesi için bireyin davranışlarına ve özelliklerine bağlıdır. Liderler neyi, niye istediklerini ve bu konularda başkalarının destek ve iş birliğini sağlaması gerekir. Astları ile iletişim kurması ve başarı haritasını ve başarıya ulaşma yolunu belirler (Bennis, 1999, akt., Yeşilyurt, 2015: 2). Yönetmek, kurumun tasarlanmış planı ve konularının tümünün uygulandığından emin olmak demektir. Liderliğin, kuruma vizyon hazırlama ve bireyleri motive etmekle yükümlü kişidir. İnsanlar yönetilmek değil rehberlik arzu ederler. İşin nasıl yapılacağını bilmek uzman kişinin, kişilere nasıl yapacaklarını izah etmek öğretmenin, çalışanların başardığından emin olmak yönetenlerin, çalışanları motive

etmek, esinlendirmek ise liderin başarısıdır (Maxwell, 1998'den akt., Tutar, 2008: 12).

Liderlik becerilerinin teknik ve insani boyutları her örgüt için aynıdır denilebilir. Yani liderlik becerileri, sadece birer eğitim lideri olan okul müdürlerine özgü değildir ve bu boyutların güçlü liderliğin olduğu her kurumda gözlemlenmesi gerekir. Tüm liderler bir yöneticidir ancak her yönetici bir lider değildir. Okul yönetiminde de diğer kuruluşlarda bu durum değişmez, aynı şekildedir. Lider ve yönetici farkını bazı araştırmacılar tablolastırmışlardı. Özden (2005)'e göre bu ayrım tablo 2.1 'de vermiştir:

Tablo 2.1.3.1: Yönetici ve Liderlik Ayrımı

YÖNETİCİ	LİDER
Yönetir.	Yönlendirir.
Mevcut düzeni sürdürür.	Yenilik peşindedir.
Otoritesi statüsünden kaynaklanır.	Otoritesi kendisindedir.
İtaati vurgular.	Katılımı vurgular.
Planlara aşırı bağlıdır.	Alternatif yaklaşımlara açıktır.
Belirlenmiş amaçlara hizmet eder.	Yeni amaçlar ortaya çıkarır.
İş doğru yapar.	Doğru işi yapar.
Kontrolü vurgular.	Güveni esas alır.

Kaynak: Özden, 2005: 92

Liderlik ile yöneticilik kavramlarının tanımlanmasında kavramlar birbiriyle karışabilmektedir. Geçmişte eğitim yönetimi sistemini incelediğimizde okul yöneticisinin, teknik, insani ve kavramsal konularda yetkin olmalarının gerekli olduğu yordanmaktaydı. Bu sistemde okul yöneticisinin ana görevi, okulun hedefleri seviyesine varmak için gerekli olan lojistik desteği elde etmek, yönetim süreçleri ve işlevleri üzerine ağırlık vermektir. Fakat yapılan çalışmalar, okul yöneticisinin geçmişte eğitim yönetimi sistemindeki rol ve görevlerinin bir değişime uğradığını göstermektedir. Günümüz okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları, liderlik, iletişim, grup süreçleri, program geliştirme, öğretme ve öğrenme süreçleri, performans değerlendirme gibi birçok farklı başlıklar beraber ifade edilmektedir (Turan ve Şişman, 2004: 102). Yöneticilik ve liderlik bu iki kavram birbirine çok

yakındır. Ancak aynı zamanda birlikte aynı anlama gelmediği görülmemektedir. Aynı zamanda içinde bulunulan durum, yapılan iş, sorumluluk ve yetki durumu gibi belirleyici nedenlerle birlikte, birbirinden ayıran farklı niteliklerin bulunması gözlenmektedir. Liderler sahip oldukları farklı özellikleriyle, başkalarını etkileyen, amaçlara dayalı vizyon ve misyon meydana getiren bireylerdir. Yöneticiler ise başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, onlar adına belirlenmiş amaçlar doğrultusunda çaba gösteren, planlanmış işleri uygulayan ve kontrol eden kişilerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 81). Liderlik ve yöneticilik aynı pencerede görülmeseler de bazı yönlerden örtüştikleri de açıktır. Bundan dolayı son yıllarda yöneticinin başarılı olabilmesi için liderlik niteliklerini üzerinde barındırması gerektiği ortak görüş kabul edilmektedir. Nitekim bu zamanda diliminde bu 2 kavramın birleşiminden oluşan ***lider yöneticiler*** kavramı kullanılmaktadır. Lider yöneticilik, öğrenebilen, bilimsel ve sanatsal bir yönü olan bir meslektir. Lider yöneticilikte, kişisel akıl yerine ortak akıl; kişi yerine grup; talimat yerine koçluk; yöneticilik yerine liderlik; netice odaklılık yerine süreç odaklılık; çok çaba göstermek yerine isabetli çalışmak temel görüştür. Lider yöneticilik, vizyon yaratabilen ve yaşatabilen; istenilen gerçeğin ve gayenin öngörüsünde bulunabilen bu gaye ve amaç manzarasının görünürlüğünü fark ettirebilen; söz konusu görseli, ulaşılabilir, tatbik edilebilir hale getiren kişidir (Özer, 2008: 5). Lider yöneticiler, örgüt amaçlarını meydana getirirken, bunu izleyenlerinin arzu ve gayretleriyle bir araya getirerek yaparlar (Korkut, 1992: 159). Yönetimsel liderliğin ölçütü, örgüt üyelerinin örgütün amacını gerçekleştirilmesinde düzenli ortak çabaya katkıda bulunacak biçimde etkilenme derecesidir etkinin dış yolları yetki, enformasyon ve hizmet içi eğitim; iç yolları ise bireysel gereksemelerin karşılanması, karar sürecine katılma olanağı ve örgütün üyelere benimsetilmesidir (Bursalıoğlu, 1978: 158). Okul yöneticilerinin liderlik rolleri yönetme yönünden azımsanamayacak kadar değerlidir. Çünkü bir eğitim lideri olarak her yönü ile başarı ve başarısızlık açısından ilk adımda akla gelen kişidir. Eğitim açısından yapılan çalışmalara bakıldığında, okul yöneticisinin liderlik stilleri ile okulun başarısı arasında alaka saptanmış. Araştırmalar okulun etkililiğini talebelerin akademik başarılarıyla sınırlandırıldığı doğrultusunda görüşlerde vardır. Ancak okulun etkililiği üzerinde okul yöneticisinin liderlik stillerinin önemli oran da katkısı olduğu, alanyazında fikir birliğine varıldığı görülmüştür (Balcı, 2002: 113). Bugün her yöneticinin aynı zamanda bir lider olmadığı, fakat olması gerektiği görüşü hâkimdir. Çünkü yönetici ancak liderlik

yetenekleri sayesinde etkin olabilir ve iş birliği sağlayabilir (Şimşek, 2002: 14-137). Okul yöneticileri personelin etkili ve verimli çalışması için, personeline değer vermeli, huzurlu bir çalışma mekânı sağlamalıdır. Çalışanlar, yöneticileri açısından değerli olduklarını fark ettiklerinde örgütsel bağlılıkları ve verimlilikleri de artacaktır (Özdevecioğlu, 2003: 113-130).

2.2. Liderlik Stilleri

Liderlikle alakalı teoriler, örgütlerin ve toplumların, sosyal ve politik özelliklerinden bağımsız olarak değerlendirilemez. Etkin bir lider var olduğu toplumun, sosyal, kültürel değişimlerini gözden geçirerek, toplumun bütün dinamiklerini çok iyi kavramaya çalışarak başarılı olabilir (Kantos, 2011'den akt., Akan ve Yalçın, 2015: 124). IX. yüzyılın liderlik ve yönetim anlayışı geleneksel bir yapıya dayanırken hızlı bir değişimin olduğu günümüzde yeni liderlik tarzları belirmeye başlamıştır (Yıldırım, 2006 akt., Akan ve Yalçın, 2015: 124). Bu yaklaşımlar, liderlik tarzları, liderlik biçimleri, liderlik stilleri, liderlik davranışları gibi farklı başlıklar altında sınıflandırılmıştır. Yeni liderlik yaklaşımları arasında diğerlerine göre daha fazla kullanılan tanımlama liderlik stilleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu araştırmada Hoy ve Miskel (2013) tarafından yapılan liderlik stilleri sınıflanması dikkate alınmıştır. Hoy ve Miskel (2013) tarafından yapılan sınıflamada liderlik davranışları “dönüşümcü”, “sürdürümcü” ve “serbest bırakıcı” olmak üzere üç şekilde yapılmıştır (Akt., Akan ve Yalçın, 2015: 125). Alan yazında araştırmalar sonucunda modern liderlik, karizmatik liderlik yaklaşım, vizyoner liderlik, kendinin liderliği, hizmetkâr liderlik, otantik lider, örtük liderlik, toksik liderlik, eğitimsel liderlik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, sürdürümcü (etkileşimci) liderlik ve serbest bırakıcı (laissez-faire) liderlik stilleri olduğu görüldü. Ancak araştırmamı ölçeğime bağlı kalarak yapacağım için liderlik stillerinden, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, sürdürümcü (etkileşimci) liderlik ve serbest bırakıcı (laissez-faire) liderlik stilleri ile sınırlı kalacaktır. Son yıllarda yapılan araştırmalar, özellikle dönüşümcü liderliğin eğitim kurumları için önemli olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin esas özellikleri araştırıldığında, bu liderlik stilleri ile bürokratik örgüt yapısının işleyişi arasında da bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, ilk defa Burns (1978) tarafından geliştirilen, daha sonra Bass (1985) ve Bass ve Avolio (1995) tarafından yapılan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik sınıflaması esas alınarak bu çalışma yapılmıştır. Aşağıda bu liderlik stilleri teferruatlı bir biçimde anlatılmaya

çalışılmıştır (Akt., Buluç, 2009: 74).

2.2.1. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik

1978 senesinden itibaren yönetim ve liderlik alanında klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında, Burns ve Bass, yaptıkları incelemelerle farklı bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğuna dikkat çektiler. Bu ayrım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı bulunan işlemci liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma açık olan dönüşümcü liderlik stilini ortaya çıkarmıştır (Eren, 2001: 456). Dönüşümcü liderlik, liderlik literatürüne yeni girmiştir. Yeni liderlik paradigmasının önde gelen çağcıl tarzlarından biri olarak kabul edilmektedir. Dönüşümcü liderlik anlayışı, çağdaş yönetim teori ve araştırmalarında büyük önem kazanan dikkatleri üzerine çeken bir liderlik anlayışıdır (Keçecioğlu, 1998'den akt., Erarslan, 2006). Dönüşümcü liderlikte, çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin ve değişimin gerekliliğini ilham etmek ve inanç aşılama önemlidir. Çalışanların emeklerini çalışma arzusu ve istekleri kamçılanmış, mükemmel ve orjinal fikir ve çalışmalar ortaya çıkarılmıştır. İşlemci liderler ise, dönüşümcü liderin aksine çalışanların geçmişten süregelen etkinliklerini daha etkin ve verimli hale getirmek, var olanı daha iyi hale getirmek için yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Etkileşimci liderler; çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler. Örneğin, aynı üretim veya satış konularının üretim ve satış payı, dolayısıyla pazar payını yükseltme, kârların yükselmesi, maliyetlerin aşağıya çekilmesi ile ilgili çabalar geçmişteki etkinliklerin devamı olduğu için işlemci liderliğin alanına girmiş olur(Eren, 2001: 457). Dönüşümcü liderlerin çeşitli bakış açıları ve fikirleri, personelin ihtiyaçlarına hassas yaklaşımları ve çalışanları için oluşturduğu model kişiliği ile onları etkilediği ve organizasyonun amaçları çerçevesinde topladığı belirtmektedir. Dönüşümcü liderliğin altında yatan esas görüş örgütte güven ve saygı vb. temel değerlere dayalı bir çalışma mekânı yapılandırılmasıdır. Çalışanların; örgüt hedeflerini etrafında birliktelik sağlamak suretiyle motive edilmeleridir (Yukl, 1989'dan akt., Cemaloğlu ve Kılınç,2012: 134). Dönüşümcü lider örgütte başarı sağlamak amacıyla; kendini ifade etme, hedeflere ulaşmak için çaba sarf etme, izleyenleri ikna etme gibi süreçler olarak izah edilmektedir (Bass, 2000'den akt., Cemaloğlu ve Kılınç, 2012: 134).

2.2.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ve Boyutları

Bass'a (1998) göre dönüşümcü liderlik, süreci insanların düşüncesinde ideal olarak izah ettikleri liderin liderlik sitilini yansıtmaktadır (Akt: Baloğlu, Karadağ ve Gavuz, 2009: 457). Bass, dönüşümcü liderliği, takipçileri açısından bakıldığında, takipçilere büyük etkiler yaratan bir liderlik tipi olarak literatüre taşımıştır. Bass'a göre dönüşümcü liderler; astlarının sorumluluklarını iyi bir performansla yerine getirdiklerinin önemini farkına varmalarını sağlamıştır. Bir lider düzeydeki istek ve ihtiyaçlarını gidermenin ancak örgütsel hedeflere ulaşarak gerçekleşeceğine inandırarak astlarını değiştirir ve isteklendirirler. Dönüşümcü liderin izleyenleri de lidere güven, inanç ve saygı duyarlar (Bass, 1990 akt., Eren ve Titizoğlu, 2014: 277). Dönüşümcü liderin karakterini somutlaştırmayı hedefleyen Tichy ve Devanna (1986) böyle liderler için herkes tarafından kabul edilmiş, uyulması gereken kurallara karşı çıkan, karar verirken her türlü zorlukla savaşımayı göze alan ve kendisini bir değişim temsilcisi olarak kabul eden kişiler olarak ifade edilmektedir. Bu tür liderler, karar ve davranışlarını etkileyen güçlü değer yargılarına sahip olmakta, yaptıkları hatalarından ders çıkarmaya çalışmakta, hatta öğrenmeye karşı da sürekli bir adanmışlık davranışı sergilemektedir (Akt., Baloğlu, Karadağ ve Gavuz, 2009: 462). Yukl (1999)' a dönüşümcü liderliğin temel felsefesinin örgütte güven, takdir, sadakat ve saygıya dayalı bir ortam oluşturarak iş görenlerin örgüte katma değer sağlamalarına yardımcı olmak olduğunu belirtmektedir. O'na göre, iş görenlerin örgütsel amaçların gerçekleşmesine katkı sağlamaları için yaptıkları işe odaklanmaları ve yeterince motive olmaları gerekmektedir (Yukl, G. 1999, akt., Kılınç, 2013: 16).

Dönüşümcü lider örgüt çalışanlarına telkinle Güdüleme verir, entelektüel uyarım sağlar ve onlarda enerji oluşturur. Lider grupta bir vizyon ve misyon bilinci oluşturarak gruptaki bireylerin amaçlara yönelik ilgilerinin artmasını sağlar. Bireyler kendi ilgi ve çıkarlarını aşarak grubun çıkarlarına öncelik verirler (Bass'dan 1990, akt., Karip, 1998: 4). Dönüşümcü lider izleyicilerinin her türlü istek ve ihtiyacını istegini fark eder ve bu durumu izleyiciyi motive etmek için kullanır ve izleyicinin yapacağı işe odaklanmasını, harekete geçmesini sağlar (Burns'dan 1978, akt., Karip, 1998: 4). 1978 yılında Burns aracılığı ile öne sürülen dönüşümcü liderlik kavramı Karip (1998)'e göre; örgütsel yapıda kalıcı olan revizyonu hedefleyen liderlik tarzı olup; böyle bir lider izleyenlerini telkinle güdüler, entelektüel uyarım sağlayarak enerji oluşturur. Ayrıca grupta vizyon – misyon bilincini oluşturarak; izleyenlerinin

hedefe olan alakalarının artmasını sağlar. Bu açıdan bakıldığında dönüşümcü liderlerin beslendiği ana kaynak değişimin tam da kendisidir. Dönüşümcü liderler, kendilerini değişimin temsilcisi olarak ortaya çıkarırlar (Karip, 1998: 4). Alan yazın gözden geçirildiğinde dönüşümcü liderliğe ve dönüşümcü liderin özelliklerine ilişkin değişik görüşler olduğu belirlenmiştir. En çok tartışılan özelliklerden biri karizmadır. Bazı yazarlar, dönüşümcü liderlik ile karizmatik liderliği farklı iki liderlik stili olarak ayırmışlardır. Bazıları ise, dönüşümcü liderlikle karizmatik liderliği eş anlamda kullanmışlardır. Bazı araştırmacılar ise, dönüşümcü liderliğin karizmatik liderliği kapsadığını, ancak karizmatik liderliğin farklı bir liderlik süreci olduğu görüşünü savunmaktadırlar. Ancak, dönüşümcü liderliğe ilişkin ilk kuramsal tartışmayı başlatan Bass, karizmatik liderliği, dönüşümcü liderliğin kapsamında değerlendirmiştir. Bunun sebebinin ise dönüşümcü liderlik süreci için karizmanın gerekli ama yeterli olmadığını öne sürmüştür. Örneğin, film yıldızları, ses sanatçıları, sporcular gibi bazı karizmatik kişiler izleyenlerinde kimlik bulan güçlü duygular yaratırken; izleyenleri üzerinde, sistematik dönüşümcü bir etki sağlayamadığı görülmektedir (Erçetin, 2000: 59). Bir yöneticinin izleyenlerini örgütsel bağlılık düzeyini artırmasının kolay yollarından biri de astların bireysel gayeleri ile örgütsel gayelerini aynı gayede birleştirmektedir. Çalışanlar örgütsel gayelerini gerçekleştirirken, bir yandan da bireysel gayelerini ortaya koyduklarını hissedelerse çalıştıkları örgüte bağlılıkları artmaya başlayacaklardır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan iş görenler, kurumlarını başarısı artırmak için üst düzeyde özveride bulunacaklardır (Güney, 2007: 254). Bass ve Avolio'ya (1993) göre dönüşümcü liderlik özelliklerinin ve hareketlerinin ölçülmesi; Liderin, çalışanların başaracaklarına olan inancı ve çalışanlarının başarı çıtalarının yükselmesini sağlamak maksadıyla kendisinin özveride bulunması gerektiği öngörmektedir. Dönüşümcü liderlik özelliklerinin baskın olduğu örgütlerde izleyenlerinin istek ve ihtiyaçları etkili bir biçimde karşılanmaktadır. Liderin izleyenlerini hayran bırakacak şekilde temsil ettiği, kurumsal gerekleri yerine getirmede etkin olduğu ve liderin; izleyenlerinin etkili bir grup olduğu düşüncesine sahiptirler. Liderin izleyenleri ile çalışma biçimi izleyenler için doyum sağlayıcı durumda görünmektedir. Dönüşümcü liderlik davranışlarının gösterilmesi özveri, etkililik ve doyum üzerinde bir "artırma etkisi" ne sahiptir (Karip, 1998: 450). Bass (1999) dönüşümcü liderlikte izleyenlerinin olgunluk düzeylerinin çok önemli olduğu ve geliştirilmeye çalışıldığını vurgulamakta ve liderin izleyenlerde başarı oluşturma görüşü ve onlara kendini

gerçekleştirme olanağına imkân vermesini bu liderlik stilinin kuvvetli yönü olarak görülmektedir (Bass, B. M., & Steidlmeier, P. 1999, akt., Kılınç, 2013: 16). Dönüşümcü liderliğin en önemli öz yapı özelliğinden biri onun izleyici gurubunun yapılacak olan çalışma için istek ve arzularını artırma becerisi olduğu belirtilmektedir. Dönüşümcü liderler, izleyicinin benlik kavramını örgütün görevleri ile bağdaştırarak izleyicilerini kurumun hedefleri doğrultusunda etkide bırakır. Böylece izleyicilerin grup için yaptıkları davranışlar aslında kendileri için de manidar hale gelir (Kark & Shamir, 2002 'den akt., Çelik, 2003: 152). Dönüşümcü liderler, bireylerde bir grup olabilme bakış açısı oluşturmayı amaçlamaktadırlar. Böylece, bireylerin grubun ya da kurumun ortak amaçları doğrultusunda hareket edebilmesini sağlarlar.

Dönüşümcü liderlik yaklaşımında, güçlü olan görüş, bireysel gayeleri ve istek ve ihtiyaçlar, liderin izlediği yüksek hedeflerle birleşmiştir (Çelik, 2003: 152). Lider 1.adım olarak izleyenlerini çok iyi tasvir edebilmeli, gizil yönlerini görebilmeli ve onlara kendilerinin potansiyellerini fark etmeleri için onlara fırsat durumları yaratmalıdır. Çalışanlarına insan olarak değer vermeli ve çalışanların emeklerinin zayi olmadığını, örgütün yaşamı açısından çok değerli olduğunu fark ettirmektir. Günümüz organizasyonlarında hırslı olan liderler transformasyonel dinamik liderler olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 228). Bass'ın (1985) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik modeline göre; dönüşümcü liderlik kavramı beş faktörden meydana gelmektedir. Bunlar;

2.2.2.1. İdeal Etki Başkaları Tarafından Yüklenen (İdealized Influence attributed):

İzleyenleri liderlerini sahiplenmesi ve idol alınacak birey olarak görmesi, ona güvenmesi ve saygı duymasıdır.

2.2.2.2. İdeal Etki Davranışı (İdealized Influence Behavior):

Liderlik yetenekleri ile izleyenlerine idol olmasıdır. Lider izleyenlere: dürüstlük, sevgi, güven, fedakârlık gibi insani değerleri sadece aktaran değil gösteren örnek bir bireydir.

Liderler her yönleri ile izleyenlerini her zaman başarılı olmaları için rehberlik eder.

Böyle bir ortamda izleyenler kendilerini en iyi değerler ile özleştirirler ve liderlerini her yönü ile koşulsuz kabul ederler. Çünkü liderlerde çalışanlarını olağan üstü yapıya sahip kişiler olarak kabul ederler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 229).

2.2.2.3. İlham Verici Motivasyon (Inspirational Motivation):

Liderin her durumda gelecekle ilgili kaygıya düşmemesi, İzleyenlerine esin veren yapısıyla onları heveslendirmesi ve kurum tarafından izah edilen vizyon ile izleyenlerini yeni fırsatlar oluşturma noktasında yüreklendirmesi gibi konuları içine almaktadır (Akt: Tabak ve Sığırı, 2017: 421).

Motivasyon Transformasyona liderlik tarzının temel noktalarından birisi de izleyenleri kendilerinden beklenilenin üstünde performans göstermeleri konusunda teşvik etmektir bunun için lider başlı da başlıca üç liderlik süreci kullanmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 229).

2.2.2.4. Entelektüel Güçlendirme (Intellectual Stimulation):

Liderin, izleyenleri bir sorun ile başbaşa kaldığında onların sorunlarını çözme noktasında klasik yöntemleri kullanmaktansa yaratıcı sorun çözme yöntemleri kullanmaya teşvik etmesi, en can alıcı nokta ise astları bu çözümleri üretirken uygulanmakta olan kural ve prosedürlerin de sorgulanmasına izin vermesini kapsamaktadır (Akt: Tabak ve Sığırı, 2017: 421). Transformasyonel liderler yaratıcı fikrin kuvvetine inanırlar, yaratıcı düşünce daha önce aralarında alaka kurulmamış nesneler veya fikirler arasında ilişki kurulmasını ifade etmektedir. Farklı bakışa açıyla konuya bakarsak eğer yeni yönetim yöntemleri, yeni fikirleri bünyesinde içeren bir değişim sürecidir. Yaratıcılık faktör organizasyonu sürekli kendini yenileyen, izleyenlerin performansları artıran örgüte yeni fırsatlar takdim etmektir (Berber, 2000: 230).

2.2.2.5. Bireysel İlgi (Individual Consideration):

Liderin izleyenleri bireysel gelişim ve ihtiyaçlarını koçluk veya mentörlük gibi süreçlerle ortaya çıkarmasını ve geliştirmesine kapsamaktadır (Akt: Tabak ve Sığırı, 2017: 421). Kişisel önem liderlerin izleyenlerini kişisel olarak desteklemesi ve geliştirmesi anlamına gelir. Dönüşümcü liderler izleyenlerinin kişisel zenginliklerini fark edip benimserler. Liderler, izleyenlerinin istek ve ihtiyaçlarına odaklamakta ve

izleyenlerine karşı hayranlık derecesinde izzetinefis takdim etmektir (Bass'dan 1998'den akt: Baloğlu, Karadağ ve Gavuz, 2009: 467-479).

Transformasyonel liderleri; a) Liderliğin bireysel düzeyde ilgi boyutu, b) Liderin yönlendirdiği çalışan grubunun her bir üyesini bireysel olarak ele alması, c) Her bireyin kişisel gereksinimleri ile ilgilenmesinin uygun olduğu, d) İzleyenlerin gereksinimlerin karşılanmasının sağlanmasını ve potansiyellerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olması olarak ifade edilmektedir. Ayrıca transformasyonel liderler astları ile birebir ilişkiler kuran ve onların kişisel gelişimlerine yatırım yapan, empati kurma becerileri yüksek liderlerdir. Her izleyeninin bireysel ihtiyaçlarına karşı hassastırlar. Transformasyonel liderler bu özellikleri sayesinde her bireyin örgüt için değerli olduğunu hissetmelerini sağlarlar ve performanslarının yukarıya taşınmalarına sebep olurlar (Berber, 2000: 44). Burns ve Bass liderliği; daha geleneksel stillere bağlı, lider ile izleyenler arasında karşılıklı bir ilişkinin olduğu, ödüllendirme sistemi ile çalışan etkileşimli liderlik ile liderin çalışanlar arasında bir bağ kurduğu, çalışanları pozitif yönde etkilediği, çalışanlara rol-model olduğu, çalışanları performanslarının ötesinde özveri ile çalışmaları için yönlendirdiği, grup hedefi niteliğinde hareket edilerek, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek niyetiyle emek harcadığı, daima yeniliği değişimi ve gelişimi takip ederek, sert rekabet ortamında örgütü daima enerjik tuttuğu, örgütü başarıya an be an yaklaştırdığı görüşü ile dönüşümcü liderlik olmak üzere 2 ana başlıkta konuyu ele almışlardır (Bass, 1998'den akt: Baloğlu, Karadağ ve Gavuz, 2009: 467-479). Burns'e (1978) göre dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri birbirlerine tamamen zıttır ve bir kişi ne kadar sürdürümcü lider ise o kadar az dönüşümcü liderdir. Buna karşın Bass (1985, 1990, 1998) çok faktörlü liderlik tarzıdır, kişinin hem dönüşümcü hem de sürdürümcü davranışlarını yapısında barındırabileceğini ifade etmekte ve liderin bu iki davranışı göstermesini durumsallıkla açıklamaktadır (Bass, 1998'den akt: Baloğlu, Karadağ ve Gavuz, 2009: 467-479). Bass ve Steidlmeier (1999:186) neyin doğru, pozitif ve mühim sayıldığını fark ettirdiklerinde, kendilerini izleyenlerin istek ve ihtiyaçlarını giderdiklerinde, kendisine takip den bireylerin ahlaki olgunluklarını gelişmelerine sebep olduklarında ve insanları gruplarının iyiliği için kendi isteklerinden feragat edebilecek duruma geldiklerinde, liderlerin gerçekten dönüşümcü lider oldukları sonucuna varmışlardır (Akt., Erarslan, 2006: 4-5). Bass'a (1997) göre güçlü liderler hem dönüşümcü hem de sürdürümcü olabilen kişilerdir (Akt., Baloğlu, Karadağ ve Gavuz, 2009: 460).

Bass'ın (1985) çok faktörlü liderlik teorisinde sürdürümcülük; (i) koşullu ödül, (ii) aktif beklentiyle yönetim ve (iii) pasif beklentiyle yönetim boyutlarından oluşmaktadır. Sürdürümcü davranışı, üyelerin sunduğu hizmetler ile liderin elinde bulundurduğu ödüllerin değişimini sağladığı bir takas sistemi üzerinde temellendirmektedir. Bu kurama göre çalışanların iş başarımı ile örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinin takas yollu aracılığı ile olabileceği ifade edilmektedir. Bu takas yöntemi üyeler için bir maddi yarar sağlaması ve beraberinde kıyasıda beraberinde getirmektedir. Takas sürecinde lider ve izleyenleri arasında yarardan çok maliyete göre daha ağır bastığı her durumda sürdürüm devam etmekte ve örgütsel ortamdaki bu sürdürüm bu ödül ya da cezalardan oluşan koşullara bağlı kalmaktadır (Bass, 1998'den akt., Baloğlu, Karadağ ve Gavuz, 2009: 467-479). Dönüşümcü lider örgüt çalışanlarına Telkinle Güdüleme verir, entelektüel uyarım sağlar ve onlarda enerji oluşturur. Lider gurupta b'r vizyon ve misyon bilinci oluşturarak gruptaki bireylerin amaçlara yönelik ilgilerinin artmasını sağlar. Bireyler kendi ilgi ve çıkarlarını aşarak grubun çıkarlarına öncelik verirler (Bass 1990'dan akt., Karip, 1998: 14). Dönüşümcü lider izleyicinin ya da potansiyel izleyicinin var olan bir eğilimini, ihtiyacını, isteğini fark eder ve bu ihtiyacı izleyicinin motivasyonunu artırmak için kullanır, izleyicinin ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda harekete geçmesini sağlar (Burns 1978'den akt., Karip, 1998: 16). Bazı araştırmacılar, dönüşümcü liderin başarısının başlangıç noktasının karizma tarzı olduğunu ifade etmektedirler. Karizmatik liderler güçlü bir motivasyona ve etkiye sahiptir. İzleyenler karizmatik liderin kişiliğiyle özdeşleşirler ve güven konusunda hiç tedirginlik yaşamazlar. Karizma sahibi lider, izleyenlerin düşüncelerini harekete geçirirler ve izleyenlerine ilham verir. Bu liderler başarıma arzusu ile harekete geçerler (Çelik, 2000: 148).

2.2.3. Sürdürümcü (Etkileşimci) Liderlik

İşlemci liderliğin esas felsefesi, izleyenlerinin örgütsel gayelerine ulaşmalarına destekte bulunmak için onları motivasyonlarını sağlamaktır. Fakat işlemci liderliğin dönüşümcü liderlikten ayrılan yanı ise ta, izleyenlerinin motive edilmeleri için ve örgütsel gayelerin gerçekleştirilmesine destek vermek amacıyla dışsal motivasyon etkenlerin kullanılmasıdır. Bu tür bir liderlik stilinde, lider vaatlerde bulunarak ya da yordama gücünü kullanarak, negatif yönde geri bildirimler ya da tehditlerden yararlanarak örgütsel gayelere ulaşılması için çaba gösterir (Bass ve Steidlmeier, 1999' dan akt., Erarslan, 2006: 4-5). Bass'a (1985) göre etkileşimci liderlikte

liderler; beklentilere sahiptir. İzleyenlerin mesuliyetlerini açıklar. İzleyenlerinin de kendi çıkarlarına yarar sağlamak için gönüllü olarak mesuliyetlerini tamamlamaları gerekir. Böylelikle etkileşimci liderlik izleyenlerinin mesuliyetlerini gönüllü olarak yerine getirdiğinde karşılığında neler alacağı önceden belli olan bir takas sistemi sürecine dayanır (Akt., Yeşilyurt, 2015: 6). Örgüt içerisinde hangi işleri kimin ve ne zaman, kimlerle ilişkilerde bulunarak yapacağı; örgütlenme yöntemi ile meydana gelmektedir. Böylece iş bölümü ve uzmanlaşma ismini alan iki yönetsel ilke oluşturulur. Ast-üst ilişkileri ilk adımda bu iki ilke ışığında sürdürülmelidir. Çünkü daha başlangıçta iş bölümü gereği kimlere ne tür emirler verileceği planlanmış olur. Bu nedenle psiko-sosyologlar emir vermenin önemli olmadığına, fakat verilen emirleri işi yerine getirecek astlara işi yerine getirmede gönüllü olmalarını, sağlanmasının daha önemli olduğuna dikkati çekmişlerdir. Önemli olan emrin verilmiş biçimi, astın psiko-sosyal durumu ve üstün davranışlarıdır (Eren, 2001: 389). Kirby ve Paradise (1999:303) Bu durumu şöyle özetlemişlerdir; “Etkileşimci liderlikte basit olarak, lider almak istediği bir şey için izleyicilerine istediklerini vermektedir. Aralarındaki alaka karşılıklı bir bağımlılığı ihtiva etmektedir. İzleyicileri için liderlerinin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir. Bunun yanında liderlerde sık sık izleyicilerinin beklentilerini karşılamak durumundadır. Etkileşimci liderliğin başarısı, liderin izleyicilerinin sürekli değişen istek ve ihtiyaçlarını hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır.” (Akt., Erarslan, 2006: 6). Bass (1985) koşullu ödülün: Lider-takipçi arasında beklenti ve sorumlulukların netleştirilmesi, sözleşmelerin müzakere edilmesi, beklenen performansın ödüllendirilmesi ve tanınma sağlanması açısından ilişkilerinin ana kaynağı olduğunu savunmuştur (Akt., Yeşilyurt, 2015: 08). Bass ve Avolio (2004), işlemci liderliği hizmetlerin görülmesi için bir ödül takası olarak tanımlamalıdır. Ancak daha çok, işlemci liderliğin kişi ya da gruplarla çalışarak, belirli iş amaçlarına ulaşmak için anlaşmalar düzenleyerek, kontratlar imzalarlar. Bireylerin potansiyellerini keşfederler ve görevin tamamlanmasına dayalı ödül ve bedelleri açıkça belirtirler. Bu işlemler sunucunda işlemci liderliğin geliştirilebildiğini izah ettiler (Akt., Kırs ve Okçu, 2014: 4)

Tablo 2.2.3.1: Sürdürümcü Liderliğin Boyutları

Koşullu ödül	Çabaların karşılığını verirler, iyi performansı ödüllendirirler, başarıları takdir ederler
--------------	--

Beklentiye göre yönetim (aktif)	Kriter ve ilkelere sapmalarına göre yönetim araştırıp izlerler ve kusursuz eylemde bulunurlar.
Beklentiye yönetim (pasif)	Ölçütlere karışmazlar ve ölçütlere göre geliştirmezler. Sorun ortaya çıktığı zaman ilgilenirler.

Kaynak: Şahin, 2005: 42

Bass'ın çok faktörlü liderlik modelinde: *Aktif beklentiyle yönetim*; liderin astlarını sıkı bir denetim altında tuttuğu, kurallar ve diğer etkenler yardımıyla daima takip etmeyi ifade etmektedir.

Pasif beklentiyle yönetim; liderin, sorunlar gayelerin gerçekleşme durumunu olumsuz yönde etkilemediği sürece, liderin devreye girmediği veya herhangi bir yaptırım gerçekleştirmediği stili oluşturmaktadır.

Aktif beklentiye dayalı yönetim; liderlik ancak olumsuz bir durum ile karşılaşıldığı zaman müdahale ettiği, düzeltici bir dokunuşu içerdiği koşullu ödül stiline göre daha az etki yapan bir stil olarak görülmektedir. İşlemci liderlik astların mecburi olarak lidere uyma yanında, çift yönlü bir etkileşimde lideri algılama ve etkileme gücü gibi etkin bir rol de yükler. Bu karşılıklı etkileşimde, etkinin belirleyicisi liderin ve çalışanların birbirine göre güç oranlarıdır. Lider, sorumlulukların yerine getirilmesini, astların istek ve ihtiyaçlarını temin ederek sağlarlar. Liderin etkililiği ilişkinin etkinliği ile eş değerdedir. Lider iş başarısı ortalamanın üstünde olanlar için daha yüksek maddi imkân, saygınlık ve konumunda yükseltme; gibi istek ve ihtiyaçlarını karşılar. İş başarısı ortalamanın altında olanlar için ise cezalandırma yöntemini kullanır. Bu ilişkinin etkinliğinin etkili olabilmesi için liderin ödül ve cezaları takip edebilme; yeteneği ile astların ödülleri isteme derecesi ve cezalardan korkma derecesi ile birebir ilgilidir (Bass 1990'dan akt., Karip, 1998: 24). Dönüşümcü liderlik, kimi bakış açısına göre işlemci liderliğin bir genişletilmesidir. *İşlemci liderlik* iş mekânında liderler, meslektaşlar ve izleyiciler arasında gerçekleşen işlemi yani karşılıklı iş ilişkisine dayanır. Bu karşılıklı iş ilişkisi, liderin koşulları ve alacakları ödüllerin belirlenmesine dayalıdır.

Dönüşümcü liderler ise, liderliği daha üst bir düzeye yükseltir. Dönüşümcü liderlik, izleyicileri örgüt için bir ortak vizyon ve hedeflere bağlılığa teşvik etmeyi, yenilikçi problem çözücü olmaları için düşünmeye itmeyi ve koçluk, mentörlük yapmayı ve

hem meydan okuyarak hem de destek sağlayarak izleyicilerin liderlik kapasitelerini geliştirmeyi kapsar (Bass & Riggio, 2006: 4; Kurt, 2009: 78-79). Dönüşümcü liderin cesaretli olma ve risk alabilme becerisi; belirsiz, mutlak bir dünya ile uğraşmasından kaynaklanır. Vizyon yani geleceğe ilişkin belirsiz bir tanımlama uğraşı içerisinde. Aslında vizyon risk almaktır. Yeni alışılmamış ve olağandışı ile kumar oynamaktır. Bu liderler son derece düzensiz, karmaşık ve kaotik ortamlarda çalışırlar ve kriz ortamlarında ortaya çıkarlar (Şimşek, 1997: 478).

Tablo 2.2.3.2: Sürdürümcü ve Dönüşümcü Liderlik

	SÜRDÜRÜMCÜ	DÖNÜŞÜMCÜ
Zaman yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eşgüdüm Mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri (iç ve dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	Makam	İzleyenler
Karar verme	Merkezileştirilmiş, yukarıdan Aşağıya	Katılım sağlanmış, aşağıdan yukarıya
İş gören	Mal yerine konma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye İlişkin Tutum	Kaçınma, direnme ve Statükoyu koruma	Kaçınmama, benimseme
Yönlendirme Mekanizması	Kazanç	Vizyon ve değerler
Denetim	Aşırı uyum	Özdenetim
Bakış açıcı	İçsel	Dışsal
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal

Kaynak: Çelik, 2008: 151'den akt., Yılmaz, 2010: 23

2.2.4. Serbest Bırakıcı (Laissez-faire) Liderlik

Serbestlik tanıyan liderlik adından da anlaşılacağı gibi liderliğin işe karışmayan, işi uzaktan takip eden stilini ifade etmektedir. Bass (1998) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik teorisinde, İzleyenlerine serbestlik veren liderlik, örgütsel çalışmalarda etkin olarak ilgilenmeyen bir liderlik türünde incelenmeye alınmıştır. Böyle bir liderin aranan bir lider olmayacağı da ortadadır. Ancak, bazı araştırmalar izleyenlerin genellikle bir özerklik arayışı içerisinde olduklarını ifade etmektedirler. Özerklik; eğitim literatüründe popüler bir kavramdır. İzleyenlere verilen özerklik ve serbestlik tanıyan liderlik karşılaştırıldığında bir fark olduğunu ifade etmektedir. Serbestlik tanıyan liderlik, bir sorun ile karşılaştığında çözüm aşamasında seri bir şekilde süreç yaşanmadığından dolayı, üyelerin bu işeyişten memnun olamadıklarını ifade etmekte ve bu nedenle liderlik açısından etkili özerklik de sağlamamaktadır (Akt., Baloğlu, Karadağ ve Gavuz, 2009: 461). Bununla birlikte Bass ve Avolio (2000) örgütsel ortamda; gereksinim duyulduğunda ulaşılamayan, sorunları süresiz bir şekilde erteleyen ve karar verme aşamasına dahil olmak istemeyen lider davranışını serbestlik tanıyan lider olarak tanımlamaktadır. Ayrıca çok faktörlü liderlik teorisinin alt boyutlarında gösterilen davranış biçimi detaylı bir şekilde Tablo 1’de sunulmuştur (Bass, 1998’den akt., Baloğlu, Karadağ ve Gavuz, 2009: 467-479).

A) İstisnalarla Yönetim

İstisnalarla yönetim koşullu ödül boyutunun köklerine bağlıdır. Bu nedenle belirlenen bir eylem için takipçiler ödüllendirilir ya da cezalandırılır (Barbuto, 2005’ten akt: Yeşilyurt, 2015: 09).

B) Aktif İstisnalarla Yönetim

Takipçiler liderin aktif istisnalarla yönetim davranışını açıklamak için aşağıdaki örnek ifadeleri kullanır (Boyett, 2006’dan akt: Yeşilyurt, 2015: 09).

“Bir şeyler hatalı gittiğinde nasıl düzelterceğini bilir.”

“Yanlıslara odaklanır.”

“Sorunları ortadan kaldırır.”

“Yetersizlikler üzerine yoğunlaşır.”

Takipçileri; etkisiz performans sergilendiğinde ve standartlara uyulmadığında lider cezalandırabilir. Bu liderlik stili sapmalar ve hatalardan sonra hızlı bir şekilde

düzeltilici hareketlerde bulunulması anlamına gelir (Bass ve ark., 2003’ ten akt. Akt: Yeşilyurt, 2015: 11).

C) Pasif İstisnalarla Yönetim

Pasif istisnalarla yönetimde lider; örgüt olarak çıkan sıkıntılar kronik hale gelene kadar olaylara el atmaz. Olayları gidişine bırakır. *Bozulmamışsa tamir etme-dokunma* ilkesini katı bir biçimde uygular (Karip, 1998’den akt: Yeşilyurt, 2015: 11). Pasif istisnalarla yönetim davranışı gösteren liderler izleyenleri tarafından aşağıdaki örnek ifadelerle göre izah edilirler (Boyett, 2006’den akt: Yeşilyurt, 2015: 11).

“Eğer ciddi bir problem olursa müdahale eder.”

“Felsefesi ‘Bozuk değilse, tamir etme.’ dir.”

Tam serbestlik tanıyan liderlik, sözde liderlik durumudur. Tam serbestlik tanıyan lider kendi sorumluluklarını kabul etmez. Gereksinim duyulduğunda yok olur. Yardım isteklerine cevap vermez ve karar verilmesi gereken yerde karara ortak olmaz (Bass, 1997’den akt: Yeşilyurt, 2015: 13).

Tablo 2.2.4.1: Bass’ ın Çok Faktörlü Liderlik Modelindeki Alt Boyutlar ve Her Bir Alt Boyutun İfade Ettiği Nitelikler

Alt Boyutlar	Nitelik
Dönüşümcü Liderlik Bileşeni	
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	Üyelerin en çok önem verdikleri değer ve inançlar hakkında konuşur. Güçlü bir amaç duygusu oluşturmanın önemini belirtir. Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını değerlendirir. Ortak bir görev duygusu oluşturmanın önemini vurgular.
İdealleştirilmiş Etki (Nitelik)	Kendisiyle birlikte olmaktan gurur duymayı sağlar. İyi bir grup olmak için kendi ilgilerinin ötesine geçer. İzleyenlerinin kendisi için sorumlu olacakları şekilde davranır. Güven ve güç duygusu gösterir.

Entelektüel Uyarım	Çözüm yollarını değerlendirir. Probleme çözüm olacak farklı perspektifler araştırır. Görevlerin tamamlanması konusunda yeni yollar armayı önerir. İzleyenlerinin problemlere farklı açılardan bakmalarını sağlar.
İlham Verici Motivasyon	Gelecek hakkında iyimser konuşur. Başarılması gereken şey hakkında coşkuyla konuşur. Gerçekleştirilmesi zor olan bir vizyonu çok iyi ifade eder. Amaçların başarılabacağı konusunda güven verir.
Bireysel Önem	Diğerlerine bir grup üyesi olmaktan çok bir birey olarak davranır. Öğretim ve koçluk için zaman harcar. Güçlü olmaları için diğerlerine yardım eder. Üyelerin ihtiyaç, istek ve yeteneklerinin birbirinden farklı olmasına saygı gösterir.
Sürdürümcü Liderlik Bileşeni	
Koşullu Ödül	Hizmet ve çabaların değişiminde üyelere yardım eder. Amaç (iş) başarıldığı zaman birinin ne kazanacağını açık (net) hale getirir. Üyelerin beklentileri gerçekleştiğindeki tatmin, ödülü ifade eder. Hedefleri başarmak için kimin neden sorumlu olduğunu tartışır.
Beklentiyle Yönetim (Aktif)	Dikkatini düzensizlik, hata ve standartlardan sapmalar üzerinde toplar. Hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla uğraşmaya yoğunlaşır. Gözü sürekli hatalar üzerindedir. Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yöneltmiştir.
Beklentiyle Yönetim (Pasif)	Problemler ciddiyet kazanıncaya kadar problemlere müdahale etmez. Yanlış yapılmadan önce hareket etmez, daima yanlışın yapılmasını bekler. İşler aksamadığı sürece, kuruma inanan biri olduğunu

	gösterir. Eyleme geçmeden önce sorunun kronik hale geldiğini görür
Serbestlik Taniyan Liderlik Bileşeni	
Serbestlik Taniyan	Önemli konular var olduğunda karışmaktan sakınır. İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur. Acil sorulara yanıt vermeyi sürekli erteler. Karar vermekten sakınır.

Kaynak: Avolio ve Bass'dan (2002) uyarlanmıştır. Akt., N. Baloğlu ve ark., 2009: 462

Eğitim sisteminin başarısı, okulun amaçları doğrultusunda verimlilik; öğretmen ve okul yöneticilerinin, okul ve eğitim sisteminin amaç ve değerlerini benimseme derecesine bağlıdır (Celep, 2000'den akt., Yeşilyurt, 2015: 14). Bu görüşler doğrultusunda sorunların çözümünde ortada olmayan, karar aşmasında görüşünü dile getiremeyen, sorunların çözümünü takip edemeyen kısaca okulunu benimsemeyen bir lider okulunun başarı seviyesini artıramayacağı düşünülmektedir. Serbest bırakıcı liderlik, örgütlerde temel olarak liderin bulunmadığını tanımlamakla birlikte bu liderlik yaklaşımı aktif liderlik stilleri olan dönüşümcü ve sürdürümcü liderliğin karşısı olarak karşımıza çıkmaktadır (Rowolt ve Schlotz 2009' dan akt., Akan ve Yalçın, 2015: 127). Esas olarak laissez-faire liderlik, liderin sözde var olduğu bir durumdur. Lider izleyenlerini kendi haline bırakır, izleyenlerle arasında bir değiş tokuş yoktur. Bu durum genel olarak, liderlik özelliklerinden yoksun, atanmış yöneticilerde görülür. Sözde' lider; liderlik gerektiren durumlardan oldukça uzak durur, liderlik ile ilgili hiçbir sorumluluk almaz, alınacak kararları ertelediği gibi izleyenlerinin motivasyonu ile ilgilenmez. İzleyenler yardım istediğinde ise destek vermez, sualleri yanıtsız bırakır ya da yanıtı erteler. Vasfı gereği laissez-fair liderliğin, işlemci liderlik özellikleri içinde ele incelenmemesi gerekir (Bass and Avolio, 1993, 1995; Evers ve Lakomski 1996 'dan akt., Karip, 1998: 7).

Duygusal Bağlılık

İzleyenlerin organizasyonda bulunmaktan dolayı pozitif duygular beslemesi ve gayelerin içten desteklenmesini ifade eden duygusal bağlılığın temelinde arzu ve isteklerin yattığını belirtir (Weiner, 1982'den akt., Yeşilyurt, 2015: 14). Duygusal bağlılık, çalışanların örgüt için duygusal bir bağ kurması, kendini örgütün bir parçası

olarak görüp, örgüt ile özdeşleşerek beklenilenin üstünde gayret göstermesidir (Buluç, 2009 :15). Yönetim literatüründe geniş bir yer kaplayan liderlik konusunda 10 yıla kadar yapılan çalışmalarda örgütlerde duygusal iklimin rehberi olan liderin değerlendirilmesinde çoğunlukla rasyonel ön planda tutulduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak da bir örgüt tarafından liderlerin ve lider adaylarının değerlendirilmesinde teknik yetkinlik kavramsal beceriler değerlendirme karakter gibi bilişsel kilit kriterler dikkate alınmış ve liderlerin örgüt içindeki duygusal yapılarına yeterince önem verilmemiştir. Muhakkaktır ki; bir liderin düşünsel yetkinliğe sahip olması bir zorunluluktur. Ancak günümüz iş ortamında örgütsel başarı için yeterli değildir. Artık liderin başta kendisinin olmak üzere tüm izleyenlerin duygularını anlayabilme ve yönetebilme yetkinliğine de sahip olması gereklilik haline gelmiştir (Dulevics ve higgs, 2003'ten akt., Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 238).

Örgütsel Bağlılık

Eğitim sistemi, okulun amaçları ışığında verimliliği, öğretmen ve okul yöneticilerinin, okul ve eğitim sisteminin amaç ve değerlerini benimseme ilişkisinin derecesi ile ilgilidir (Celep, 2000: 79-86). Meyer ve Allen (1997)'e göre, örgüte bağlılık gösteren bir çalışan; “örgütle arasındaki ilişkinin yönü hangi yön olursa olsun, ilişkinin yönünü hiç dikkate almayan örgütte kalmaya devam eden, işe düzenli devam eden, İşteki çalışma saatlerini özveri ile çalışarak geçiren, şirketin varlığını koruyan ve şirketin hedeflerini paylaşan biri olarak” ifade edilmektedir (Akt: Sürgevil, 2007: 1).

Hooff ve Ridden (2004) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmadan elde edilen bulgulara göre; örgütsel bağlılık, bilgi paylaşımını ve bilginin yayılmasını, olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca pozitif yönlü bir iletişimin, bilginin paylaşımına ve yayılmasına, bilginin toplanmasına ve örgütsel bağlılığa olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, örgütsel bağlılığın yüksek olduğu durumlarda, izleyenlerin bilgi ulaşması, ulaşılan bilgi ve verilerin paylaşımı ve diğer çalışanlara yayılma akışı daha hızlı yaşanmaktadır (Hooff ve Ridden, 2004'ten akt., Kabar, 2017:11-12).

Tablo 2.2.4.2: İşe Bağlılık ile İlgili Bazı Tanımlar

Dubin (1956)	Çalışanın işinin veya işiyle ilgili her şeyin ne ölçüde hayatının merkezinde olduğudur.
Guian (1958)	Çalışanın işiyle ilgili “çok önemli” şeklinde algısıdır.
Lodhal ve Kejner (1965)	Çalışanın işiyle özdeşleşmesi ve işini hayatının merkezine koymasıştır.
Lawler ve Hall (1970)	Çalışanın işini beklentilerini karşıladığı için hayatının önemli bir parçası olarak görmesidir.
Kanungo (1982)	Bireyin bilişsel düzeyde işiyle özdeşleşmesidir.
Jewell (1984)	Kişinin kendini işine adanmasıdır.
Dubinsky ve arkadaşları (1986)	Çalışanın işiyle bütünleşmesi ve işine kendini adama derecesidir.
Ingram ve arkadaşları (1991)	Çalışanların kendilerini işleriyle psikolojik olarak özleştirmesidir.
Elloy ve arkadaşları (1991)	Çalışanların işleriyle ilgili beklentilerinin karşılanması sonucu elde ettikleri tatmin düzeyidir.
Igbaria ve Siegel (1992)	Kişinin işiyle psikolojik olarak kendini tanımlamasıdır.
Igbaria ve arkadaşları (1994)	Bireyin işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesinin bilişsel bir durumudur.
Fletcher (1998)	İşe bağlılık, bireyin çalışmakta olduğu işi ile ilgili ilişkilerini ifade eden inancıdır
Rotenberry ve Moberg (2007)	İşe bağlılık, bireyin işini yaşamının önemli bir parçası ve kimliğinin merkezinde olarak algılama derecesidir.

Kaynak: Ramsey, 1995

2.2.5. Öğretimsel Liderlik:

Öğrenci başarısını merkez de tutan, okulun misyonunu tarif etme, eğitim programı ve öğretimi yönetme, olması gerektiği gibi bir okul ortamı geliştirme işlevi ve bunlarla alakalı sorumluluklardan ortaya çıkan bir liderlik stilidir (Gümüşeli, 1996). Okul yönetimi penceresinden batığımızda okul müdürünün, okuldan beklenenlere erişmek için yöneticini yerine getirmesi gerekenler ve okulun bünyesindeki kişileri etkilemesi dolayısıyla sorumlulukları yerine getirmeler için rehberlik ettiği durumları içermektedir (Şişman, 2004: 50).

Aynı zamanda eğitim alanında geliştirilen, okul misyonunu tanımlayan, eğitim programları oluşturan, Öğretimi yöneten ve olumlu öğrenme ortamları oluşturan bir liderlik kuramıdır. Bu kuramın temelini, liderin öğretim yönelimli davranışları oluşturmaktadır (Çelik, 2000: 88, akt. Dursun: 27). Eğitim ve öğretim sürecine iştirak edenlere gelişme isteği yaratarak, süreci geliştirmeyi hedefler. Süreci geliştirmenin en etkili yolunun, öğretmenlerin geliştirilmesi ve etkili kılınması olduğun kabul edilmektedir (Erdoğan, 2000: 165, akt. Dursun, 2019: 27). Öğretim liderliğini diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli fark biri de öğretme ve öğrenme süreçlerini ayrıntılı olarak incelemiş olmasıdır. Öğretim liderliği, eğitim ile ilgili süreçleri herhangi bir şeye gerek duymadan bu alanda araştırılması gereken bir liderlik sahasıdır. Diğer yandan bir okula “etki eden, okulu izah eden ve okulu besleyen üç kanal vardır: Bunlar öğrenciler, öğretmenler ve toplumdur. Okulun daha etkin olabilmesi için bu üç gücün müfredat programı ile bir sarmal içinde çalışmasına bağlıdır. Okul yöneticisinin görevi başarıyı artırmak için bu güçleri orkestra şefinin yönetme şekline benzer yönetim tarzı sergilemek gerekir (Findley, B., Findley D., 1992’ den akt. Gümüşeli, 2001: 539).

Modern kurumlarda başarılı bir yönetim sergilemek isteyen yöneticilerin bu bütünlüğü fark etmeleri önem arz etmektedir. Kurumlarda yaşanan ve gelecekte de yaşanacak, sürekli değişme ve gelişmeler karşısında yaşamlarını devam ettirebilmeleri için; yaratıcılık, rehberlik, tesir etme vb. çok boyutlu liderlik süreçlerini içeren her an değişebilen durumları yönetme becerisiyle mümkün olacaktır (Gümüşeli, 2001: 537). Öğretim liderliğini diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli farklardan biri de öğretme ve öğrenme süreçleri üzerinde ayrıntılı inceleme yapmasıdır. Öğretim liderliği, diğer liderlik alanlarına göre öğrenciler, öğretmenler, öğretim programı ve öğretme-öğrenme süreçleri ile doğrudan ilgilenmeyi gerektiren bir liderlik sahasıdır (Gümüşeli, 2011:539). Bir okulu

şekillendiren ve tanımlayan üç önemli güç vardır. Bunlar öğrenciler, öğretmenler ve toplumdur. Okulun etkili olması, bu üç gücün müfredat programı dışığı altında ve etkileşim içinde işlevini yürütmesine bağlıdır. Öğretimsel lider olan okul yöneticilerinin esas görevi de öğretimin vasfını artırmak için bu güçleri okulun hedefi doğrultusunda yetkin olarak, eş güdümlü bir şekilde takip edebilmektir (Findley ve Findley'den akt., Aksoy ve Işık 2008: 236).

2.2.6. Eğitimde Dönüşümcü Liderlik

Yönetici ve liderler arasındaki farklılıklar çeşitli araştırmacılar tarafından çok değişik şekillerde ifade edilmiş ve sınıflandırılmıştır. Farklılıklar konusun da bu sınıflamanın genel olarak vurguladığı hususlar vardı ve bu hususlar yukarıda açıklanmıştır (Koçel, 2011: 573-574). Liderlik yeteneklerinin teknik ve insani açıdan baktığımızdan her organizasyon için aynıdır denilebilir. Yani liderlik yetenekleri, yalnızca birer eğitim lideri olan okul müdürlerine özgü değildir. Bu uzantılar güçlü liderliğin olduğu her kurumda gözlemlenmesi gerekir (Gümüşeli, 1996: 532). Buna karşın herhangi bir liderlik tarzı ne izleyenlerin iş performansını ne de kurumun gayesine yakalamayı tek pencereden baktığımızda açıklayıcı görülmemektedir. Bu konuda araştırma yapanlar da önemli bir rol oynar. Özellikle izleyenlerin, liderlerinin stilini algılamaları ve kurumun gayelerine yakalama konusundaki şahıslarının becerileri konusundaki duyguları önemli bir etken olarak karşımıza ıkmaktadır. Ayrıca, izleyenlerin yöneticileri ile olan kişisel alakaları ve liderlerinden aldıkları desteğin manevi yoğunluğu izleyenlerin performansı yönünde etkili olduğu görülmektedir (Geyer ve Steyrer, 1994'ten akt., korkmaz,2005: 402). Okul liderliği konusunda, çalışılan ampirik araştırmalar, örgütsel şartlar ve neticesi çerçevesinde, lider davranışlarını ve uygulamaların belirlemeye yardımcı olmaktadır. Son senelerde liderlik çalışmalarına baktığımızda, liderin bilişsel ve duyuşsal özelliklerine alakalı araştırmaların arttığını görmekteyiz (Çelik, 2003: 06).

2.2.6.1. Okul Müdürünün Liderlik Alanları

Yönetim denildiği zaman genellikle akla ilk gelen kavramlardan birisi de liderliktir. Bununla birlikte yönetim literatüründe çok sık kullanılan bu iki kavramın kimi zaman es anlamlı, kimi zaman da farklı anlamlarda kullanıldığı ve değerlendirildiği görülmektedir. Hâlbuki işlevsel bakımdan birbirine yakın olan bu kavramlar

yüklendikleri anlamlar bakımından farklıdır. Bunun için her yönetici aynı zamanda bir lider midir sorusuna olumlu cevap vermek güçtür (Gümüşeli, 1996: 536). Hameck (1970, s.132)'nin de belirttiği gibi, her lider bir yönetici olabilir ama her yöneticinin aynı vakitte bir lider olması mümkün görünmemektedir. Bu açıdan bakıldığında lideri organizasyon mekânına tayin yoluyla intikal eden üst durumundaki yönetici ile eş manada düşünmemek gerekir. Üstün tayin ile göreve başlamasına karşın, gerçek liderlik ise grup tarafından seçilen kişiye yine grupça atfedilen bir niteliktir. Yönetici, gerçekleştirilmesi zor olsa da ancak bazı etkenleri yerine getirerek üstlük durumundan liderlik konumuna geçebilir (Bursalıoğlu, 1994: 208).

Örgütsel davranış alanında fiziksel ve düşünsel emeğin yanı sıra duygusal emek kavramından da söz edilmektedir. Adından ilk defa Hochschild tarafından “The Managed Heart” kitabında söz ettiği bir kavram; “duyguların her yerde gözlemlenebilir sima ve fiziksel bazı davranışlarda bulunmak suretiyle duyguların yönetilmesi” olarak izah edilmektedir (Hochschild, 1983’ten Akt., Taşdemir, Gündüz vd., 2019: 722). Hizmet sahasında etkili olarak görülen duygusal emekte soyut ve bireye özel olan duygu, organizasyonlar tarafından maddi değere bürünmektedir. Çalışanın siması, vücut dilini, ses tonunu, empati becerisi organizasyonun istediği gibi gösterme becerisi, ismi olmayan bir görev olarak iş verenler çevresinde anlam bulmuştur (Basım ve Begenirbaş, 2012: 77-78). Büyük liderler bizi harekete geçirir. İçimizdeki tutku uyandırır ve elimizden geleni yapmamıza aracı ve ilham kaynağı olurlar. Neden bu denli etkili olduklarını anlatmaya çalışırken, strateji, vizyon ya da güçlü düşüncelerden söz ederiz. Oysa çok daha önemli bir gerçek var ortada: Büyük lider duygulara hitap eder. Liderin girişimi- ister strateji oluşturmak ister ekipleri seferber etmek- ne olursa olsun, başarısı, bunun nasıl yaptığına bağlıdır. Geride kalan her şeyi doğru yapsa bile, bu temel işte, yani duygulara doğru bir yön vermekte başarısızsa hiçbir şey olabileceği ya da olması gerektiği gibi işler yolunda gitmeyecektir (Goleman, 2006:15). Diğer her şey eşit olsa da olumlu bir duygusal etki yaratan tarzlara başvuran liderler, başvurmayanlardan kesinlikle daha iyi mali getiri sağlıyorlardı (Goleman, 2006: 64). Ancak son senelerde yapılan araştırmalarda duygusal zekânın liderlik için önemli bir nitelik olduğu görülmüştür (Goleman, 1998: 16). Duygusal emeği, işleri; müşterilerle yakından etkileşimi gerektiren çalışanların örgüt tarafından uygun görülmüş duyguları gösterme emeği olarak izah edilmektedir (Wharton, 1999: 160, akt., Şenol ve Aktaş, 2019: 54). Orzechowicz (2008) tarafından

yapılan çalışmada “ayrıcalıklı duygu yöneticileri” izahını kullanarak doktor ve avukat gibi ustalaşmış hizmet iş görenlerinin yoğun bir biçimde duygularını yönetme teknikleri eğitimini aldıkları ve takip edilen stratejiler ile duygusal emeği yaptıkları işi başarılı kılmak için destek veren bir yön olarak kullandıklarından söz edilmektedir (Wharton, 2009: 152, akt., Şenol ve Aktaş, 2019: 54). Toplumlarda ve organizasyonlarda karşılaşılan değişimler, yaşandığında, kişiler duygularını yöneterek öz benliklerini koruma altına alabilmişlerdir. Organizasyonlarda yönetici ve müşteri ile ilişkilerde gerçek duyguların yansıtılmadan, örgütün istediği davranışların gösterilmesi, çalışanların duygusal ifadelerini ya da içsel hislerini değiştirmek suretiyle sarf ettikleri emeğe “duygusal emek” şeklinde isimlendirmişlerdir (Eroğlu, 2014: 148). Duygusal emek kavramını yukarıda bahsedildiği gibi ilk çalışma “The Managed Heart” isimli eseri ile Hoshschild (1983) tarafından yapılmıştır. Hizmet sektöründe etkin olan duygusal emekte soyut ve kişiye özel olan duygu örgütler tarafından maddi değere dönüştürülmektedir. Emek vereni yüz ifadesini, fizik dilini, ses tonunu, empati becerisini örgüt istek doğrultusunda kullanma yeteneği adı konmamış görevi olarak iş dünyasında yerini almıştır (Basım ve Begenirbaş, 2012: 77-78). Hochschild (1983), duygusal emek davranışının en sık hizmet sektöründe sergilendiğini belirterek ilk örneklendirmesini havacılık sektöründe yapmış; kabin görevlilerinin müşteri memnun etmek ve sakinliğini koruma gayesi ile seyahat boyunca güler yüz gösterdiklerini ve yumuşak bir ses tonu ile iletişim inde olduklarını izah etmiştir. Duygusal emek davranışında, kişiler arası ilişkilerin ve iletişimin pozitif olduğu bir çalışma mekânında iş görenden beklenen duyguları daha içten hissetmesi ve göstermesi ortamın doğası gereği olabilme olasılığı yüksektir (Grandey, 2000, akt., Şenol ve Aktaş, 2019: 54). Hochschild (1983), duygusal emeği betimlerken bir oyun benzetmesini örnek vermektedir. Bu benzetmeyi yaparken hizmet sektörünü sahne, çalışanları aktör, müşterileri de bu oyunun izleyicileri olarak tanımlar, duygusal emeği; ücretle pazarlanan ve takas edilebilen bir değer şeklinde izah edilmektedir (Akt., Şenol ve Aktaş, 2019: 54). Duygusal emekle ilgili literatüre bakıldığında da müşterilerle pozitif ilişkileri devam ettirmek için yüksek seviyede duygusal yönetim, kontrol ve düzenleme gerektiren, etkileşimlerin daha az kendiliğinden meydana geldiği ve duyguların gerektiğinde rol yapılarak pozitif olarak iletilmesi gereken hizmetlerde; duygusal emeğin miktarının daha fazla olduğu görülmektedir (Hochschild, 1983 akt. Management And Administration). Duygular, belirli durum ya da olaylar olduğunda, bu durumlara

tepki olarak dışa vuran hislerdir. İnsanları gerçek hayatı düşünmeye ve davranmaya sevk eden hisler, insanoğlunu önemli ölçüde etkilemekte; hareketlerine biçim vermektedir. Bir insan günlük yaşayışında sınırsız his yaşamakta; çevresindeki etkenlere mana katması ve dünyayı anlamlandırması hislerinin katkısıyla meydana gelmektedir. Bu sebeple hisler insanların özünü izah anlatmasında oldukça önem taşımaktadır (Plotnick, 2007, akt., Altan ve Özpehlivan, 2019 :81). Duygusal emek, sosyoloji, psikoloji ve davranış bilimleri sahalarında pek çok araştırmaya konu olmaktadır. Duyguların yönetilmesi olarak ifade edilen duygusal emek, özellikle hizmet alanında yer edinmektedir. Hizmet alanında zihinsel ve örgütsel etkinlikler yanı sıra duygusal emeğe de gereksinim duyulmaktadır (Beğenirbaş, 2012: 122-123). Öğretmenler, sağlık çalışanları, çağrı merkezi çalışanları, hukuk çalışanları, banka çalışanları, turizm sektörü çalışanlarından rehberler ve resepsiyon sorumluları, hizmet sektöründe yer alan diğer çalışanlar duygusal emeğe mevzu olan çalışmalarda yer almışlardır (Grandey, Diefendorff ve Rupp, 2013'ten akt., Güler ve Marşap, 2019: 287). Duygusal emek gösterimi pek kolay olmamaktadır. Emek veren, ruhsal olarak iyi hissetmiyorken, mutlu görünmeye ve yardımsever olmaya emek göstermesi oldukça zahmetli görülmektedir. Yapılmaya çalışılan görev nedeni ile yaşanan bu durum, duygusal uyumsuzluğa da neden olabilme ihtimalinin olduğu görülmektedir (Grandey, 2000 akt., Güler ve Marşap, 2019: 287. Duygusal emeği, maddiyat karşılığında işin gerektirdiği biçimi ile diğerleri tarafından gözlemlenecek biçimde tasarlanarak yüzeysel ve fiziksel olarak gösterimde bulunulması biçiminde izah edilmiştir (Diefendorff, Gosserand ve Croyde, 2005 akt., Güler ve Marşap, 2019: 287). Hochschild' e göre (1983) duygusal emek, başka bir bakış açısından duygu işi veya duygu yönetimi; maddiyat karşılığında satılır veya değişim değeri vardır. Bu açıdan bakıldığında, ücret hem yapılan işin bir karşılığı hem de iş görenleri motivasyonunu artırıcı dışsal etkenlerden bir tanesi olarak görülmektedir (Şimşek, 2009: 216).

2.3. Duygusal Emek Kavramı

Duygu: Duygu kelimesi sözlükte; “Belirli nesne, olay veya kişilerin insanın iç dünyasında hissettirdiği izlenim.” biçiminde izah edilmektedir (TDK, 2011:729). Feldman (1996) duyguyu “*Mutluluk, umutsuzluk ve üzüntü gibi genel olarak hem fizyolojik hem de bilişsel tabanlarını içeren ve davranışı etkileyen etkenler*” olarak

izah etmektedir (Akt., Çakar ve Arbak, 2004: 27). Goleman (2010, s. 373) ise “*Bir duygu ve bu duyguya özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir sürü davranış eğilimidir*” der.

Emek: Emek kelimesi ise sözlükte; “Bir işin yapılması için harcanan beden ve beyin gücü, zahmet.” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2011:793). En sade biçimde söz edecek olursak, insanın doğada hayatını sürdürürken gerekli gereksinimleri elde etme sürecidir. Kapitalist ekonomide ise hedef kullanım değeri değil, değişim değeridir, yani emek hedefin gerçekleştirilmesi için, üretim sürecinde basit bir girdi olarak onu sunandan koparılmıştır (F. Man, 2009’ dan akt: Delen, 2017: 11).

Duygusal Emek: Emek verenlerin fiziksel ve zihinsel emeklerinin yanı sıra hislerini de iş sürecine dâhil etmesidir. Açıkça gözlenebilen fiziksel hareketlerin, duyguların kontrol edebilme sürecidir. Duygusal emek kavramını ciddi anlamda ve ayrıntılı olacak biçimde ilk olarak kavramsallaştıran Hochschild (1983:7)’in ifadesinde duygusal emek; işi gerekliliği olan duyguların diğer bireyler tarafından gözlemlenebilecek biçimde düzenlenerek, yüzeysel ve bedensel formlarda, ifadelerde bulunulmasıdır (Akt., Önal, 2019: 6). Duygu konusunun insanoğlunun doğasındaki önemine rağmen örgütün yaşamını sürdürmesi için olgunun uzun bir müddet bir kenara kaldırıldığı ve klasik örgüt yaklaşımının hâkim olduğu dönemde neredeyse hiç bu konuya değinilmediği görülmektedir. Örgütün tam akılcılık anlayışı ile yapılandırmaya çalışan Tayloristik düşünce, insanoğlunu, örgütün diğer etkenleri gibi etkin ve randımanlı kullanmanın çeşitli biçimlerini ortaya koyarken, onun duygusal bir varlık olduğu hakikatini gözden kaçırmış yâda dikkate almamıştır (Oral ve Köse, 2011: 464). Hochschild (1983), duygusal emeği izah ederken, çalışanların kurumun kendisinden beklediklerini yapmak için *yüzeysel davranış* mekanizmasını ya da *derinlemesine davranış mekanizmasını* seçeceğini dile getirmektedir. Ancak bazen kurumun çalışandan beklentisi ile çalışanın gerçek duyguları birbiri ile eş değerde olup; *samimi davranış* sergilenebilmektedir (Eroğlu, 2010: 18-33). Bu davranışların açılımlarına bakıldığında;

Yüzeysel Davranışlar: Çalışanların hissetmediği duyguları hissediyormuş davranışları, rol yapmaları, rol oynamaları olarak belirtilebilir. Çalışanlar sanki sinema oyuncularını gibi davranırlar.

Derinden Davranışlar: Çalışanların iş sürecinde kendilerinden beklenen davranışları sergilemek için olumlu fikirleri düşünerek veya içinde bulunduğu durumu yeniden yapılandırarak duygularını beklenen davranışa getirme çabasıdır. Duygusal emek, duygu yönetme süreci olarak, bireyin yüz ve fiziki aracılığı ile duygularını yansıtmayı kapsayan yüzeysel rol yapma (surface acting) ve duygularını değiştirme ya da durumu yeniden değerlendirme şeklinde derinden rol yapma (deep acting) davranışını ifade etmektedir (Korkmazıyrek ve Hazır, 2017: 80).

Samimi Davranışlar: Çalışanların iş sürecinde severek, isteyerek olumlu düşüncelerle yaptıkları doğal duyguların sergilenmesidir. Aslına en uygun davranış biçimidir, şeklinde açıklanmaktadır (Güngör Delen, 2017: 13). Örneğin mesleği çocuk bakıcılığı olan bir birey; herhangi bir zorunluluğu olmadığı halde, bakımını üstlendiği çocuk için içten sevgi besleyebilmekte; baktığı çocuğa şefkatle yaklaşabilmektedir (Eroğlu, 2010: 18-33). Tarihsel süreç içerisinde yaşanan gelişmelerle bu sınırsız ve sonsuz potansiyel, her seferinde biraz daha fazla üretim sürecine dâhil edilmiştir. Öncelikle fizik ve fikri gücü sonrasında duyguları ve inançları bir kaynak olarak kullanılmıştır (Güngör Delen, 2017: 13). Duygusal emek konusunda ilk çalışmaları yapan Hochschild de Marx gibi “emek” ve “emek gücü” arasında bir ayırım yapmaktadır. İşçiler bir ürün olarak emeklerini satmaktansa emek güçlerini (çalışma kapasitesi) satmaktadır. Marx açısından bu ayırmda; işçilerin fiziksel ve fikri (ek olarak duygusal) becerileri, işverenleri ile arasında süre gelen ve belirsiz bir ilişkiye dayanmaktadır (P. Brook, 2009’dan akt., Güngör Delen, 2017: 13). Emek gücü, kapitalist açısından bir üretim girdisidir. Fakat değişken ve potansiyele sahip bir girdi olduğu için, kapitalistin bu potansiyeli kullanmasına ve üretim süreci üzerinde kontrol kurma mücadelesine konu olmaktadır (Fuat Man a.g.e akt., Güngör Delen, 2017: 14). Zhang ve Zhu (2008) Çinli öğretmenlerle yaptığı incelemede yüzeysel rol yapma ile iş memnuniyeti açısından baktığımızda olumsuz etkisinin olduğunu, derinden rol yapmaya baktığımızda ise olumlu olarak etki ettiğini keşfetmiştir (Basbuğ, Engin ve Oktuğ, 2010: 258).

Duygusal emek kavramına ilişkin ilk tanımlama Hochschild (1983) tarafından yapılmıştır. Hochschild (1983), duygusal emek kavramını bir hizmet davranışı paradigmasına dayandırarak; hizmeti bir “gösteri”, hizmet çalışanlarını “aktör/aktris”, müşteriyi “seyirci”, çalışma mekânını ise “sahne” olarak ifade etmiştir (Chu ve Murrman, 2006 akt: Sarıışık, Ulama ve Nergiz, 2014: 1031). Konuyu ilk çalışanlardan biri olan Hochschild duygusal emeği kısaca “Ücret karşılığında

duyguların yönetilmesi” tanımlamaktadır. Morris ve Feldman, duygusal emeği; bireyler arası etkileşim esnasında, kurumun istediği davranışları sergilenmesini istediği duyguları, planlama ve kontrol için gereken emek” şeklinde izah edilmektedir. Duygusal emeğin diğerleri (alıcılar, müşteriler vb.) üzerindeki etkisinin altını çizerek, duygusal emeği, diğerlerini anlama çabası, diğerleri ile empati kurma, diğerlerinin hislerini kendi hisleriymiş gibi hissetme olarak söz edilmektedir (England ve Farkas, 1986. Akt. Basım vd., 2012:78). Bu tanımlar çerçevesinde duygusal emek kavramı, müşteri memnuniyeti oluşturmak için emek verenlerin müşteriler ile olumlu ilişkiler içinde olabilmeleri için hislerini dizginleyebilmeleri ve kendi hisleri yerine kurumun iş görenden göstermesini istediği duyguları sergilemesi olarak ifade edilebilir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 316). Duygusal emek, iş görenlerin işlerini yaparken müşteride pozitif izlenim uyandırmak için duygularını kontrol altında tutabilen, önceden tasarlanmış, kalıplar halinde müşteriye sunulması biçiminde tanımlanmıştır (Hochschild, 1983:7, akt: Savaş, 2012: 35). Hochschild (2003:7), duygusal emeği “iş görenlerin hislerine çeki düzen vererek sosyal açıdan gözlemlenebilecek yüz ve beden davranışlarıyla karşı tarafa yansıtması” olarak da izah edilmektedir. Duygusal iş gücü; toplumsal çevrede, gözlenebilir yüz ve beden görüntüleri yaratmak için duyguların kontrol altına alınması anlamına gelir ki maaş – ücret karşılığı satılıktır, değişimin maddiyata dayalı bedeli vardır. Çalışan, işini nihayete erdirmesi için çalışmak zorundadır, bu da bir emektir (Guy, 2008, akt: Göç, 2017:13-14). İş görenlerin duygusal emek harcamalarındaki gaye, başkalarının duygularını etkileyerek harekete geçiren örgütsel hedeflere ulaşılmasını gerçekleştirmektir. (Diefendorff ve Gosserand, 2003, akt: Köse, Oral ve Türesin, 2011: 470).

Bunu başarmak içinse kendine ait hisleri araç olarak görürler. Duruma göre hislerini bastırmaları, daha mübalağalı davranış olarak göstermeleri veya suni duygu ifadeleri göstermeleri gerekebilir (Grandey, 2000, akt: Köse, Oral ve Türesin, 2011: 167). Braverman, 1970’li yıllarda kaleme aldığı “Emek ve Tekelci Sermaye” başlıklı çalışmasında, imalat sanayindeki üretim sürecine ilişkin önemli bir saptamada bulunmaktadır (Braverman, 2008: 38). Barutçugil (2002)’e göre duygu, zihinsel ve duygusal olarak fiziksel değişikliklere rehberlik eden somutlaşmış hareketler bütünüdür. Duygu kavramı, XIX. yüzyılın sonlarında araştırılmaya başlanmış ve XX. yüzyılın sonlarına doğru ise insanoğlunun sosyal bir varlık olması hasebiyle insanın hareketlerine hisleri yoluyla yön verdiği belirlenmiştir. *Duygu*; insanların

başarılarının arkasında yatan neden, duygusal açıdan dışavurumlardır. Araştırma neticelerine göre, insanoğlu sosyal bir varlık olarak sevgi, nefret vb. duygularla hareket ederken iş hayatında da yine iş memnuniyeti, bağlılık, aidiyet, duygusal emek, motivasyon gibi çıktılar kişilerin duyguları aracılığı ile ortaya çıkar. Ayrıca, kişilerin işyerindeki başarı ya da başarısızlıkları bu duygulara göre şekillenmektedir. Söz konusu olan çıktılar başında gelen duygusal emek kavramı; iş tanımında yazılan sorumluluk dışında olmasına rağmen o işi yaparken işle ilgili sahip olunan hislerin karşı tarafa mesaj şeklinde iletilmesidir. İletişim ile etkileşim, insanın sosyal alışverişlerinde şahsının verdiği iletiyi karşı tarafın ne biçimde algılayacağını (neşe, mutluluk, nefret, üzüntü...vs.) duygusal olarak hissetmesine yarayabilir. Bu nedenle, örgüt yöneticileri, duygusal emek davranışının içerdiği derinlemesine davranış modelini emek verenlerine eğitimler yoluyla, örgütün verimliliğinin ve başarısının artmasına sebep olabilir (Hochschild, 1979: 572 akt: Seçer, 2005:814-815). Duygusal emek sürecinin durumlara göre farklı fonksiyonları bulunmaktadır. Bu fonksiyonlar çalışanın, iş arkadaşları, amirleri ve müşterilerle olan etkileşim sürecine dayanmaktadır. Bu süreçte, duygusal emeğin boyutları olan derin ve yüzeysel davranışlarla beraber bireysel ve örgütsel faktörlerden faydalanılmaktadır. Modelin son adımı olan uzun dönemli süreçte ise bireyin ve örgütün iyilik hali üzerinde olumlu ve olumsuz davranışları üzerinde durulmuştur (Seçer, 2012: 261).

2.3.1. Duygusal Emek Yaklaşımları

Hizmet endüstrisindeki iş sahalarında iş görenlere takdim edilen ücret personelin sadece teknik becerileri için değil; aynı zamanda bir “değişim değeri” ne sahip olan duygusal emek sergilemeleri için de takdim edilmektedir. Hizmet sektöründe iş gören personelin tebessüm etmesi yapılacak olan işin bir bölümü olarak kabul görülmektedir (Seymour, 2000:159-160). Bowen vd., hizmet sektöründe duygusal emek olgusunun yaygınlığını IV. Ana sebebe bağlamaktadır. Bunlardan ilki, ön ofis çalışanların kurum ile müşteri arasında bir köprü olması veya ve kurumu temsil ediyor olmasıdır. İkincisi, müşteriler ile çalışanlar arasında yüzyüze etkileşimin bulunması; üçüncüsü, müşterinin katılımıyla oluşan belirsizlik, dolayısıyla bu karşılaşmaların dinamik birden ortaya çıkan bir niteliğe sahip olmasıdır. Dördüncü neden ise müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmelerinin, bu karşılaşmada verilen hizmetin soyut olması dolayısıyla zor olmasıdır (Boven vd., akt: Güngör

Delen, 20017: 30-31). Duygusal emek; iş verenlerin çalışanların kendi duyguları üzerindeki kontrolü kaybettikleri anda, özel alandaki duyguların kamusal bir eyleme dönüştüğü, çevredekilerin yönlendirmesiyle iş verene fayda sağlamak için yapıldığında ortaya çıkar (Wharton, a.g.e., p.161. akt: Güngör Delen, 2017: 42-43).

İş verene sağladığı faydadan kasıt sermayenin üretimi artırarak işletmeye kar girdisine etki etmesidir. Duygusal emek konusunda farklı tanımlar yapılsa da bu alanda çalışan pek çok araştırmacıların hemfikir olduğu birtakım unsurlar bulunmaktadır. Bunlar:

- Yönetimin talep ettiği duygusal gösterimler.
- Duygusal gösterimlerin, işin doğal yapısının bir parçası olmaması.
- Ücret karşılığı bir iş olması.
- İşverenin bu duygular üzerinden kar sağlaması veya işveren lehine bir değer yaratması.

Bu tanımlamanın ardından şu soru akla gelmektedir. İş görenlerin benliklerinden göstermeleri beklenen duygusal gösterimleri içlerinden geldiği gibi spontane bir şekilde yapıyor olmaları, duygusal emeği ortadan kaldırır mı? Literatürde de oldukça münazaralı olan bu problemin cevabı çalışmanın ileriki aşamalarında, kavram tüm boyutları ile ele alınarak açıklamaya çalışılacaktır (Güngör Delen, 2017: 43-44).

Duygular, bireyin kendisi ve çevresindeki diğerleri ile önemli bir iletişim kanalını temsil eden sosyal bir ihtiyaçtır. Bu kavram; günümüzde işverenlerin, çalışanların duygularını ve duygusal gösterimlerini şekillendirme çabaları nedeniyle örgütsel davranış alanında önem kazanmaya başlamıştır (Duran ve Gümüş, 2013: 235). Duygu kavramı 1800'lü yıllarda yılların sonlarından bu yana üzerinde farklı fikirler öne sürülen bir çalışma alanıdır. Duygunun psikolojiden örgütsel davranış yazınına pek çok alanda ilgi çeken bir konu olması sebebiyle; insanoğlunun hislerini ve duygusal durumlarını inceleme, bunun etkilerini tahmin etmek hissedilenlerin ve/duyguların biyolojik, psikolojik sosyal ve kültürel açılardan çeşitli yönlerden açıklamak amacıyla gerçekleştirilen pek çok çalışmaya rastlamak mümkündür (Üzümcü ve Şahin, 2017: 51-52). Duygusal emek kavramı ilk olarak, Arlie Russell Hochschild'in "The Managed Heart" kitabında ele almış olduğu daha sonrasında birçok araştırmacının ilgisini çekmiş ve farklı bakış açılarından incelendiği görülmektedir. Üzerinde pek çok inceleme yapılmakla birlikte, duygusal emek

alanında geliştirilen IV temel yaklaşımdan bahsedilebilir. Bunlar I.) Hochschild yaklaşımı, II.) Ashforth ve Humphrey yaklaşımı, III.) Morris ve Feldman yaklaşımı, IV.) Grandey yaklaşımıdır (Oral ve Köse, 2011: 465).

2.3.1.1. Hochschild Yaklaşımı

Hochschild (1983: 7) duygusal emeği, duyguların açıklaması olarak jest veya mimikler aracılığı ile somutlaştırılmış bir biçimde kontrol altında tutulması olarak tarif edilmektedir. Yazara göre birçok meslek dalı kişilerin hislerini yöneterek ön görülmüş davranışları kalıplar dâhilinde müşterilere arz etmeleri gerektirmektedir. Bu mesleklerde çalışanlar için ise hisleri çalışma ortamları açısından ele alındığında önemli bir parçası olmakta; harcadıkları duygusal emek iş ortamındaki performanslarını doğrudan tetikleyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bugünün iş dünyasında duygusal emekten söz edilmesinin temelini oluşturan neden, çalışanların hislerinin kendi inisiyatiflerinde olmaktan çıkarılıp birtakım kurallar bütününe bağlanmış olması ve kişilerin iş sahasında gösterdikleri emeğin, önemli bir kısmının duygularıyla alakalı bir durum haline gelmesidir (Hochschild 1983: 3-9 akt: Eroğlu, 2010: 20). Hochschild (1983: 33)' e göre, hizmet sektörü iş görenlere hak ettikleri emek karşılığında maaş alırken, müşterilerle iletişimde kendilerinden beklenen davranışları gösterip, uygun bulunmayan davranışları gizlemekte ve işlerinde ihtiyaç olan davranışı sergilerken aslında tiyatro aktörleri gibi rol yapmaktadırlar. Hochschild duygusal emek davranışı kavramını teorileştirirken Goffman (2002)' nin perspektifinden etkilenmiştir (Hochschild, 1983'ten akt., Önal, 2019: 13-14).

Hochschild' a göre, birden fazla meslek alanında, hizmeti yerine getirme görevi yapan işin vitrinin de görev yapan çalışanlardan mesleklerine ve örgütlerinin genel iklimiyle örtüşen duygusal tepkileri göstermeleri yönünde genel olarak bir beklenti söz konusudur. Beklentiler iş görenlerin hislerini yöneterek örgüt tarafından tasarlanmış kalıplar halinde müşterilere sunmalarını içeren davranışları göstermelerini gerektirmektedir (Hochschild, 1983'ten akt., Eroğlu, 2010: 19). Hochschild, araştırmasında Delta Havayolları'nın hostes eğitim merkezindeki kurslara iştirak ederek hosteslerin duygusal emek süreçlerini izleyerek, bu süreçten bahsetmektedir. Eserde eğitim merkezinde hostes adaylarına daim tebessüm için telkinde bulunulduğu, hosteslerin ise tebessümlerinin öz benliklerine ait olmadığına dair sık sık serzeniştebulunduklarını belirtmektedir (Hochschild 1983'ten akt:

Eroğlu, 2010: 20). Hochschild (1983: 35-42) bu durumu iki farklı davranış türü ile betimleyerek açıklamıştır. Bunlardan ilki, “yüzeysel davranma (surface acting)”, diğeri ise; “derinlemesine davranma (deep acting)” dır. Yüzeysel davranma iletişim süresince içsel olan duygu ile dışsal olan davranışın uyumsuzluğu olarak tarif edilmektedir (Hochschild, 1983: 35-42, akt., Eroğlu, 2010: 20-21).

2.3.1.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı

Hochschild’tan farklı olarak Ashforth ve Humphrey (1993: 90) duygusal emeği; *uygun duyguyu verecek* davranışın gösterilmesi olarak tarif edilmektedir. Çünkü araştırmacıya göre önemli olan gerçekte hangi duygunun hissedildiğinden çok, uygun duyguyu karşı tarafa aktaracak hangi davranışın gösterildiğidir. Araştırmacılar özellikle gösterilen davranış önemli bulup, araştırmalarını davranış üzerinde yoğunlaştırmışlardır. Çünkü sadece davranışlar ya da kurumun belirlediği ve istediği kurallara uyulması doğrudan gözlemlenebilir. Çalışan duygularını yönetme gereği hissetmeden de davranışını gösterebilmektedir (Ashforth ve Humphrey 1993: 90). Duygusal emeği bir çeşit izlenim yönetimi olarak isimlendiren araştırmacılar bu bakış açısıyla tanımlarını şu şekilde yapmışlardır. “Duygusal emek, “çalışanın kişiler arası ilişkilerine ve öz benliği ile alakalı sosyal algıya yön verecek tarzda başkalarına karşı olan davranışlarını düzenleme ve kontrol altında tutma çabasıdır” (Ashforth ve Humphrey 1993: 90, akt., Eroğlu, 2010: 21). Organizasyonun tarif ettiği kurallara ve usullere yakışır şekilde emek verenlerin hislerini yönetmesi (Wharton, 2009: 147).

1)Gösterim Kuralları (Display Rules): Gösterim kuralları doğal olarak kurumdan kuruma, sektörden sektöre, meslekten mesleğe hatta milletten millete büyük değişiklikler göstermektedir. Buna en güzel örnek Ashforth ve Humphrey’ in araştırmalarında yer verdikleri şu durumdur; McDonald’s Moskova’da açtığı ilk şubesinde çalışanlarından müşterilere gülümsemelerini istemiştir; fakat Sovyet Rusya’da böyle bir normun bulunmayışı, müşterilerde kendileriyle dalga geçildiği algısı oluşturmuştur ve kurumun hiç de hedeflemediği bir sonuç yani müşteride olumsuz izlenim yaratmıştır (Ashforth ve Humphrey, 1993’ den Önal, 2019: 22-23).

Duygusal Emek Stratejileri

Çeşit araştırmalara baktığımızda duygusal emek bir etkileşimdir. Bu etkileşim sonucunda sergilenebilecek 3 farklı davranış stratejisi araştırmalarda göze

çarpmaktadır. Söz konusu bu strateji şu şekildedir. Literatüre göre iş görenler, duygusal emek gösterirken üç farklı strateji birini kullanmaktadırlar. Bunlar; yüzeysel davranış, derinlemesine ve samimi davranıştır.

a) Yüzeysel Rol Yapma Davranışı (Surface Acting); gerçekten hissedilmeden yapılan taklit duyguları sergilemektir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 92, akt: Sarıışık, Ulama ve Nergiz, 2014: 1031). Yüzeysel davranış, bireylerin, esas duygularını değiştirmedikleri halde, duygu gösterimlerini kontrol ederek beklentilere uyumlu bir hale getirdikleri davranış biçimi şeklinde tarif edilebilir (Grandey, 2003; Brotheridge ve Grandey, 2002'den akt., Oral ve Köse: 474). Bu boyut genel olarak negatif duyguları bastırıp, bunları davranışa dönüştürmemek şeklinde olabileceği gibi ya da olumlu duygular yaşıyormuşuz gibi davranış göstermeye çalışmaktır (Diefendorff vd., 2005'den akt., Yeşil ve Mavi: 30). Emek veren kişiler bu tür bir gösterim çeşidinde tamıyla çevre baskılarından yola çıkarak duygularını sergilerler (Steinberg ve Deborah, 1999'dan akt., Yeşil ve Mavi: 30). Yüzeysel rol yapma, iş görenlerin içlerindeki duygularını değiştirmek suretiyle, dışarıya karşı duygu gösterimlerinde yumuşamaları ve kurumun kendilerinden beklediği davranışları göstermelerini ifade eder.

b) Derinlemesine Davranış (Deep Acting); bireyden sergilenmesi istenilen duyguları gerçekte yaşaması ve hissetmek için duygularını olumlu anlamda yönlendirebilmesidir (Ashforth ve Humphrey, 1993'ten akt., Sarıışık, Ulama ve Nergiz, 2014: 1031). Başka bir ifadeyle bu davranış türünde birey, göstermek durumunda olduğu duyguyu bizzat deneyimlemeye çalışmaktadır (Diefendorff ve diğerleri, 2005'ten, akt., Oral ve Köse: 472). Bu davranışı sergileyebilmek için düşünceler, imajlar ve deneyimlerin ortak bir duygu yaratması için hayali olaylar ve yaşanması mümkün hikâyeler oluşturulur (Hochschild, 1983:38-42, akt: Sarıışık, Ulama ve Nergiz, 2014: 1031). Derinlemesine davranış boyutunda; iş görenlerin yalnızca fiziksel ifadelerinin yanında ruhsal hislerinde de değişim olduğu ifade edilmektedir (Chu, 2002'den akt., Yeşil ve Mavi, 2018: 31). Derinlemesine davranış gösteren iş gören, oyuncuların sergilediği gibi var olan duygularını saklamaya çalışır ve

karşısındaki bireylere beklenen duyguyu hissediyormuş hissi vererek, yansıtmaktadır (Basım, Beğenirbaş ve Yalçın, 2012:1478). Derinden rol yapma ise, içindeki yaşanan hisleri değiştirmeden, gösterilmesi istenen davranışı sergileme çabasını içermektedir (Hochschild, 1983; Grandey, 2000'dan akt., Beğenirbaş ve Yalçın, 2012: 49).

c)Samimi rol yapma davranışı; bireyin hissettiği duygularla sergilediği duyguların uyumlu olması durumudur (Chu ve Murrman, 2006:1182, akt: Sarıışık, Ulama ve Nergiz, 2014: 1031).

Hochschild (1983) duygusal emek davranışını, **yüzeysel rol yapma ve derinlemesine rol yapma** olarak iki tarzda ifade etmiştir. Fakat kurumun istediği davranış tipi ile çalışanın duygularının aynı olma ihtimali de bulunmaktadır. Bu durumda iş gören herhangi bir davranışında bir değişikliğe ihtiyaç hissetmeden kendi içten duygularıyla hareket ederek müşteriye içten duygularını yansıtabilmektedir. Bu durum çalışanın samimi davranışının gösterilmesi olarak izah edilmektedir (Asforth ve Humprey, 1993 'den Dahmaz, 2019: 37).

Ashforth ve Humprey (1993) **yüzeysel ve derin** davranışa ek olarak, iş görenlerin örgüt tarafından beklenen hislerin yerine getirilebilmesi için, gösterilmesi gereken duyguların gerçekten hissedebileceği durumların da ortaya çıkabileceğine değinmiş ve bu davranış tipini duyguların doğal yollarla izah edilmesi olarak açıklamıştır (Akt., Keleş, 2014: 67).

Samimi davranış ise; bireylerin sergiledikleri davranışlarda daima göstermek zorunda oldukları kurallara yönelik bir uyarılama yapmadan bu davranışları samimi bir biçimde (içlerinden geldiği gibi) davranış gösterme durumudur. Samimi veya doğal davranış, doğal olarak gösterilen ve duyguyu değiştirmede ayrıca bir emek sergilemeyi gerektirmeyen davranış tarzı olarak ifade etmektedir (Woo, 2013'ten akt. Savaş, 2012: 43) Cana yakın, konuşkan ve sosyal olan dışa dönük kişiler, yüzeysel rol yapmaya daha az ihtiyaç duyarlar. Çünkü bu tip kişiler karşısındakine hizmet sunarken doğal olarak pozitif duygu yaşamaktadır (Barrick ve Mount, 2005' den Beğenirbaş ve Yalçın, 2012: 7). Yang ve Chang'ın (2008) hemşireler ile

yürüttükleri çalışmada yüzeysel rol yapma is memnuniyeti ile ilişkisiz çıkarken, derin rol yapma olumlu yönde ilişkili çıkmıştır (Basbuğ, Engin ve Oktuğ, 2010: 258).

2.3.1.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı



Şekil 3.1.3.1: Morris ve Feldman (1996) “Duygusal Emek Modeli” (Kaynak: Akt., Eroğlu, 2010: 22)

Morris ve Feldman (1996: 994-995) duygusal davranış kurallarının netliği ile davranış kurallarının ne kadar açık ne kadar şeffaf olarak anlatıldığına vurgu yapmaktadırlar. Örgüt aracılığı ile iş görene iletmesi beklenen duygular, bu duyguların davranış olarak aktarılma standartları veya örgüt için ilişkilerde uyulması beklenen duygusal davranış kuralları iş görenlere rehberliği ne kadar kaliteli olursa iş görenlerin de kendi duyguları üzerindeki etkisi yani kontrollü davranışları da o kadar kolaylaşacağı beklenmektedir (Morris ve Feldman, 1996’den, akt: Eroğlu, 2010: 22). Morris ve Feldman’ın modeline göre duygusal emek öncellerinin sonuncusu *iş rutinliğidir*. Yapılan işin sürekli yinelemeden meydana gelmesi, birbirini takip eden benzer adımları takip etmesi iş sürecinin örgüt tarafından adım adım tarif edilmesine imkân vermektedir. İş rutinliğinin yüksek olduğu, iş görenin iş akışını takip edemediği mesleklerde, duygusal davranış kalıpları, işe yeni alınacak elamanların işe alış sürecinde bireylerde bulunması gereken beceriler olarak aranmakta ve bu becerilerle donanımlı olmayan aday elemanlar işe dahi kabul edilmemektedirler (Eroğlu, 2010: 23). Morris ve Feldman (1996)’da bireyin doğrudan sergileyerek gösterdiği iş ortamındaki emeğiyle alakalıdır. Kişi hangi davranış tutumunu sergilerse sergilesin temel olan kıstas iş yerinde bu davranış tarzlarıyla ilgili bir duygusal emek harcamasıdır. Bu da hangi meslek grubunda olursa icra edilirse

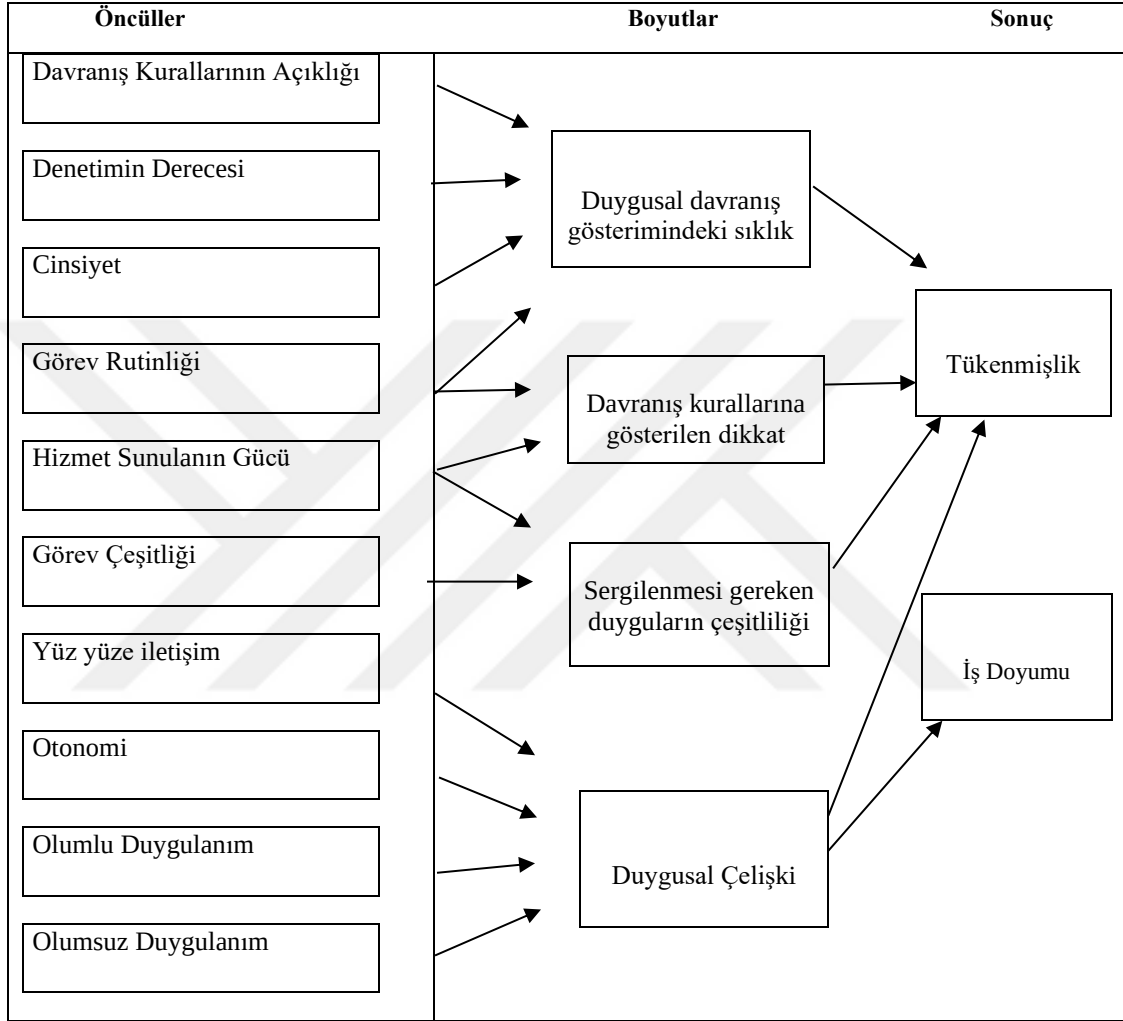
edilsin işinin gerektirdiği üzere bir duygusal emek harcaması gündeme gelmektedir. Araştırmacılar bu durumu duygusal emeğin öncüllerini dört grupta incelemişlerdir (Akt: Köksel, 2009: 10).

Duygusal Emeğin Öncülleri

Morris ve Feldman duygusal emeğin boyutlarını belirlerken dört kriter üzerinde durulmaktadır.

- a) ***Duygusal Gösterim Sıklığı;*** hizmet sürecince iş görenin, hizmet alanında hangi sıklıkta etkileşime girdiği ve örgütün kendisinden göstermesini beklediği gösterimleri ne kadar sıklıkla yinelemek zorunda kaldığı belirlemektedir (Morris ve Fledman, 1996'den, akt., Güngör, Delen, 2019: 72)
- b) ***Talep edilen gösterim kuralları için harcanan dikkat;*** çalışanlar kendilerinden beklenen duygusal gösterimleri davranışları ile gösterebilmek için yeterli oranda dikkat ve emek verirler. Daha fazla dikkat gerektiren duygusal gösterimler, daha fazla psikolojik güç ve fiziksel çaba harcanmasını gerekli kılmaktadır. Uzun süreli etkileşimlerde ise duygusal gösterimler daha az tasarlanmıştır. Olabilme ihtimalinden daha yoğun ve içten bir duygu sergilemeyi içerir. Tıpkı hemşirelerde olduğu gibi. Hemşireler hastalarla vakit geçirme noktasında uzun bir süre etkileşimde bulunurlar. Bu süreçte karşılaştıkları farklı durumlarda anlayışlı, anlayışlı, sevecen şefkatli davranışları gerekir (Güngör ve Delen, 2019: 72-73).
- c) ***Sergilenen Duygusal Gösterimin Çeşitliği;*** bir veya birden fazla farklı gösterimlerde bulunması, duygusal emeğini arz eden çalışan için önemlidir. Belirli durumlar için bir den fazla duygu gösterme davranışı sergileme ile yükümlü olan iş görenler, daha yoğun bir planlama yapmak ile görevlidirler. Kendi davranışlarının farkında olacak bir biçimde takip etmek durumunda kalmaktadırlar. Bu daha fazla ruhsal, fiziksel ve duygusal emek manasına gelmektedir (Güngör ve Delen, 2019: 72-73).
- d) ***Gerçek hissedilen duygu değil kurum tarafından sergilenmesi beklenen duygular sebebiyle ortaya çıkan duygusal uyumsuzluk;*** Gerçekte hissedilen duygu ile gösterilmesi gereken duygu çatışmaya yol açacaktır. Bu duruma da duygusal uyumsuzluk (emotional dissonance) denmektedir. Pek çok yazar

bun durumu duygusal emeğin bir sonucu olarak görme eğilimindedir. Duygusal uyumsuzluğu söz konusu olgunun boyutlarından biri olarak ele almakta mümkündür. Duygusal emeği araştıran açısından, daha güç hale gelmesinin sebebi ise duygusal açıdan daha yoğun hale gelmesi aslında bu çatışmadır (Morris ve Feldman, 1996'dan akt., Güngör Delen, 2019: 75).

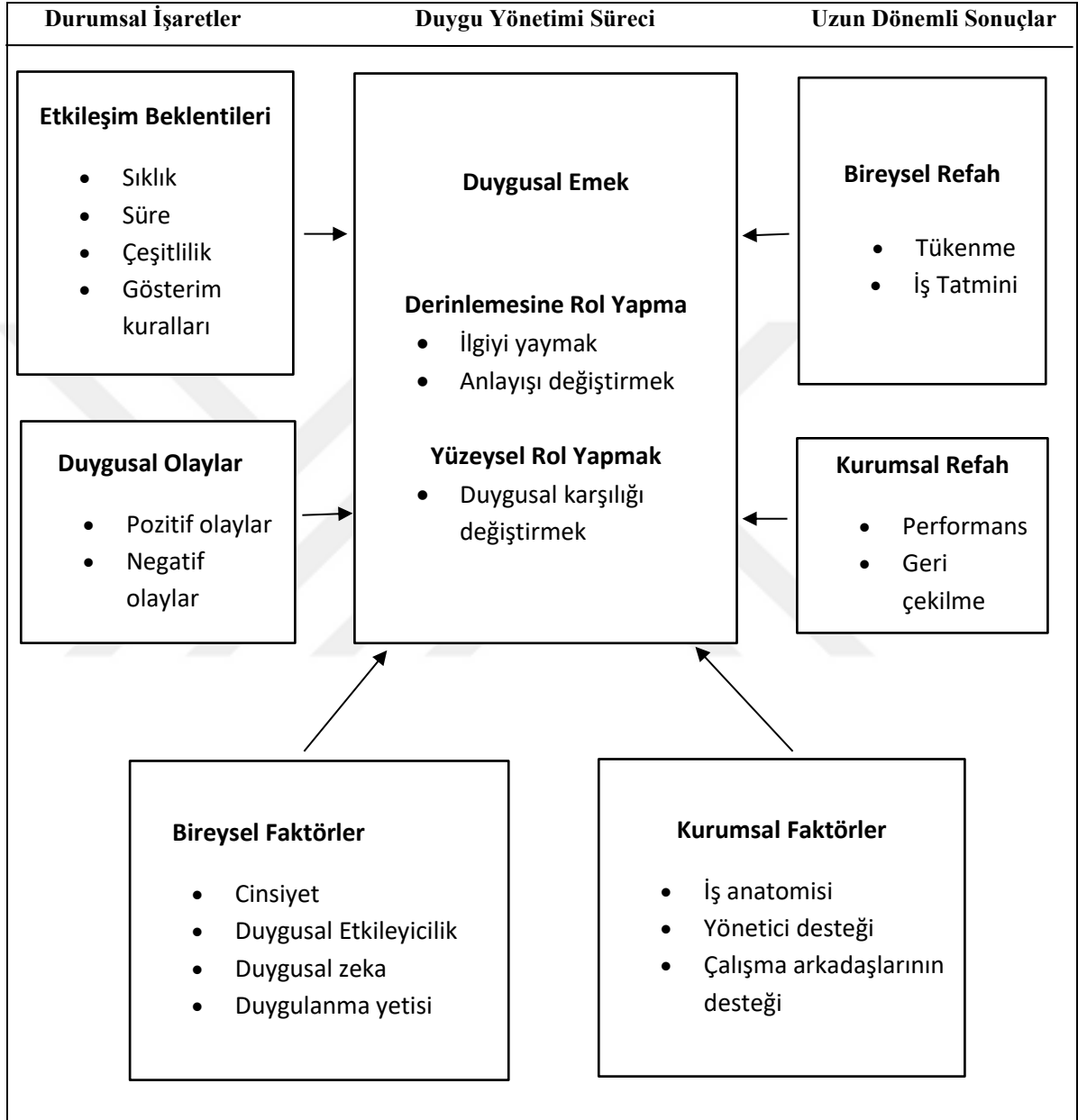


Şekil 3.1.3.2: Morris ve Feldman' ın Duygusal Emek Modeli (Kaynak: Morris ve Feldman, 1996: 994, Akt., Çaldağ, 2010: 17)

2.3.1.4. Grandey Yaklaşımı

Grandey, duygusal emek kavramını farklı araştırmacıların incelediği üzere tüm bileşenleriyle anlayabilmek için daha iç içe geçmiş bir izaha ve teorik modele gereksinim olduğunu ifade etmiştir. Duygusal emeğin farklı yaklaşımlarla da farklı boyutlarla ve aşamalardan geçerek, işlenmiş olmasına karşın aslında tüm bakış

açıların ortak bir noktasının olduğuna değinerek dikkat çekmiştir. Bu ortak noktayı iş görenlerin çalışma sahalarında hislerini düzenlemesi (emotion regulation) biçiminde isimlendirmiştir (Grandey, 2000'den akt., Önal, 2019: 28).



Şekil 3.1.4.1.: Grandey (2000)'in “Duygusal Emek Modeli” (Kaynak: Alica A. Grandy (2000)'den akt., Delen, 2017 :93)

Modelin birinci özelliği daha önceki araştırmaların bir bakış biçiminin birleşimi niteliğini taşıyor olmasıdır. İkinci özelliği ise duygu düzenlemesi kavramının modele dâhil edilmiş olmasıdır. Duygu düzenlemesi, bireyin herhangi bir uyarana karşılaştığında duygularını bilinçli olarak yönlendirmesi ve duygusal dengesini

koruyarak olması gerektiği gibi oluşan olaylara göre uygun tepkiler geliştirmesidir. Grandey bakış biçimine göre de iş görenlerin iş mekânında yaptıkları işe göre oluşan olaylar çerçevesinde beklenen duyguları sergileyebilmek için duygularını organize etmeleridir (Oral ve Köse, 2011: 466). Duygusal emek, iş görenlerin kendilerine yüklenen sorumluluklarını yerine getirirken müşteride pozitif izlenim oluşturmak için duygularını kontrol etmek, önceden belirlenmiş davranışları kalıplar halinde müşteriye taktim etmek şeklinde izah edilmektedir (Hochschild, 1983:7 akt: Karakaş ve Dğ, 2016: 178). Bu araştırma iş sahalarının çok farklı olduğu bin dokuz yüz yetmişlerde yapılmıştır. Yeni rekabetçi sahaların gerçekleri, işyerinde ve pazar yerinde duygusal zekayı öne çıkarmaktadır. Harvard İşletme Okulunda psikolog Shoshona Zuboff'un belirttiği gibi bu asırda şirketler radikal bir devrim yaşamış ve duygusal çevrede bir dönüşüm yaşanmıştır. Şirket hiyerarşisinin yönetimin baskısı altında yönlenmesi, gerilla savaşçısı gibi yöneticiler uzun yıllar boyunca onurlandırılmış hatta ödüllendirilmiştir. Ancak bu sert hiyerarşi bin dokuz yüz seksenlerde küreselleşme ve bilgi teknolojisinin çift taraflı baskısı altında kırılma ve dolayısıyla değişimin ufak ufak esintileri başlamıştır. Gerilla savaşçısı yönetici şirketlerin geçmiş tarihlerine baktığımızda, bireyler arası ilişkilerin ustası olan yönetici ise örgütün geleceğini temsil etmektedir (Zuboff, 1994, akt: Guleman, 2016).

Gary gibi, kendisinin ne hissettiği hakkında hiçbir fikri olmayanlar, çevrelerindeki kişilerin ne hissettiğini anlamaktan tamamen acizdirler. Çünkü alakanın, şefkatin kökü olan duygusal ahenk, empati (başkasının duygusunu paylaşabilme) yeteneğinin sayesinde gerçekleşir. Bu yetenek başka birinin ne hissettiği bilebilme-satıcılık ve yöneticilikten kalp ilişkileri ve yetişkinliğe insanların melo dramlarını paylaşmaktan, siyasal etkinliğe kadar uzanan pek çok sahada önümüze çıkar. İnsanlar nadiren hislerini sözlerle ifade ederler; çoğu zaman da başka ipuçları verirler. Başkalarının duygularını anlayabilmenin anahtarı; ses tonu, mimikler, jestler, sima ifadesi ve benzeri türden sözsüz ifadeleri okuyabilmektir. İnsanların sözsüz mesajları okuyabilme yeteneği üzerine yapılmış en kapsamlı araştırma Harvardlı Psikolog Robert Rosenthal ve öğrencilerinin yapmış olduğu çalışmadır (Guleman, 2016: 137-138). Ünlü enstüriyel tasarım şirketi IDEO, ekipleri yoğun son teslim tarihleri ve dar bütçelerle, daima ve en yenilenmiş ürünlerini piyasaya sürmesini nasıl gerçekleştirdi? Ekiplerinin duygusal zekâsına odaklanarak; öz yönetim yeteneklerine ve diğerleri ile ilişkide bulunabilme becerisinin kuvvetli bir birleşimiyle bu başarıyı

elde etti. Pek çok yönetici, bireyin etkinliğinde EQ' nun IQ kadar önemli olduğunu fark etti. Ancak grupların duygusal zekâsı daha önemli olabilir çünkü tüm iş sahalarında işin önemli bir bölümünü ekipler aracılığı ile yapıyor. Aslında bu farkındalığını destekleyen kurallar ve hem ekip içi hem de ekip dışı duyguların düzenlenmesinden meydana gelir. Bu kurallara itimat duygusu ve grup kimliğini; bir grup verimliliği duygusunu yaratır. Üyeler birlikte çalışmanın tek başına çalışmaktan daha iyi olduğunu hisseder. Grup EQ normları hakiki iş birliği ve dayanışmanın temellerini atar; yetenekli ekiplerin potansiyellerine ulaşmalarını sağlar (Vanessa Urch Druskat ve Steven B. Wolff, 2016: 140).

Tablo 3.1.4.2: Duygusal Emek Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Hochschild (1983)	Ashforth ve Humphrey (1993)	Morris ve Feldman (1996)	Grandey (2000)
Model Türü: Duygu yönetimi temelli	Model Türü: Davranış yönetimi temelli	Model Türü: Örgütsel ve bireysel faktörler temelli	Model Türü: Karma
Tanım: “Herkes tarafından gözlemlenebilen beden ve mimik gösterimleri oluşturabilmek amacıyla hislerin yönetilmesidir	Tanım: “Çalışanın duygularını yönetmesinden ziyade gözlemlenebilir davranışlar oluşturma sürecidir.”	Tanım: “Çalışma hayatı içerisinde çalışanın belirlenen duyguları davranış kuralları aracılığıyla sergileyebilmek için gösterdiği çabadır.”	Tanım: “Çalışanların örgütün taleplerini yerine getirmek adına duygularını düzenleme sürecinde sarfettiği çabadır
Temel Boyutları: 1. Yüzeysel rol yapma 2. Derinden rol yapma	Temel Boyutları: 1.Yüzeysel rol yapma 2.Derinden rol yapma 3. Samimi davranış	Temel Boyutları: 1.Etkileşim sıklığı 2.Gösterim kurallarına riayet 3.Sunulması gereken duyguların çeşitliliği 4.Duygusal çelişki	Temel Boyutları: 1. Yüzeysel rol yapma 2. Derinden rol yapma

Genel Özelliği:	Genel Özelliği:	Genel Özelliği:	Genel Özelliği:
Duygusal emek örgütler açısından olumlu sonuçlar doğururken çalışanlar açısından olumsuz sonuçlar doğurur	Duygusal emek sadece davranışların yönetilmesidir, çalışanlar üzerinde duygusal çelişki oluşturabilir.	Her türlü duygu için belli bir çaba düzeyi olmalıdır. Örgütsel ve bireysel faktörler duygusal emek gösterim süreci açısından önemlidir	Diğer yaklaşımların tüm özelliklerinin bir araya getirilmesi ile oluşmuştur. Duygusal emeği duygu düzenleme süreci olarak görmüştür

Kaynak: Akt., Güngör Delen, 2019: 93

Okul öncesi yaşta, bu tür beceriler, yaşam boyunca şekillenecek olan yeteneklerin tomurcuklarıdır. Parçaları Roger'in yeteneği, Hatch ve Gardner'in kişiler arası zekanın parçaları olarak tanımladıkları dört ayrı beceriden birini temsil etmektedir.

1.Grupları organize edebilme: Liderin temel becerisi; örgüt ortamında bireyleri harekete geçirip, emeklerin koordinasyonunun içerir. Bu, tiyatro yöneticilerinde ya da prodüktörlerde, subaylarda her türlü organizasyonda veya birimin başındaki *etkili yöneticilerde* görülen yetenektir. Oyun alanında ise bu, herkesin nasıl ve nerede sorumluluk verileceğine karar veren ya da takım kaptanı olan bireydir.

2.Tartışarak çözüm bulma: Çatışmaları engelleyen ya da gerginliği yüksek seviyede olan çatışmalılara çözüm bulan, ara bulucunun becerisidir. Bu beceriye benliğinde barındıranlar, kavilleşirler. Münazara yapılırken hakem olur veya anlaşmalarını sağlamakta ustalaşırlar. Diploması, arabuluculuk veya hukukta ya da şirket birleşmeleri yönetiminde kolayca kariyer yapma imkânı bulurlar. Oyun alanında ise bu bireyler her yaş grubunda tartışmaları tatlıya bağlayan bireyler olurlar.

3.Kişisel Bağlantı: Tarafların birinin diyalog çabasının diğer tarafın çabası ile eş zamanlı ve uyumlu olması gerekir. Diğerinin diyaloga hazır olmaması diyalogu sona erdirir. Diyalogu başlatacak diğeri için uygun zamana ve mekân seçmeye özen göstermelidir (Karip, 2013: 123). Rogers' in empati ve bağlantı kurma becerisi, ilişkiye girmeyi ya da bireylerin duygularını ve ilgilendikleri alanları keşfedip,

mevzuların farkında olup gereken tepkiyi vermeyi kolaylaştırır. Bu tip bireyler iyi bir takım oyuncusu, güvenilebilecek bir zevce veya kurulacak bir işte ortak olur; iş dünyasında da satış elemanı ya da yönetici olarak başarı gösterebilir. Bu tip kişiler yetkin bir şekilde öğretmenlik mesleğini icra edebilirler. Rogers gibi çocuklar, hemen hemen herkesle iyi geçinirler, arkadaşları tarafından en sevilen kişilerdir. İş hayatında başarılı olacak kişiliğe sahip bireyler denilebilir.

4.Sosyal Analiz: insanların duygularını, düşüncelerinin yönünü ve sorunlarını keşfedebilme ve iç görü sahibi olabilme yeteneğine sahip olabilirler. Başkasının ne hissettiğini anlamak, pozitif bir ilişki yarayabilir. En keskin şekliyle bu beceri, bireyi, yetkin bir terapist veya rehberlik yapma olanağı verir, biraz olsun edebi bir yetenek ile bütünleşirse, ortaya işin ehli bir roman yazarı ya da oyun yazarı olma yeteneği verir. Bireyler arası yetenekler diğer duygusal zekâ türleri üzerine kuruludur. Örneğin mükemmel bir sosyal zekâ izlenimi gösterenler; kendi hislerini, ifadelerini izlemekte becerikli, diğerlerinin tepkide bulunma biçimlerinde duyarlı bir uyum gösteren kişilerdir. İstenen neticelere sahip olmak için sosyal performanslarında daima ince ayar da bulunabilen bireylerdir. Bu açıdan baktığımızda ise bu tip bireyler usta oyuncular gibidirler (Goleman, 2016, s.163-164-165). Son yıllarda iş görenlerin iş mekânında birden fazla iş rolünün izahında yer alan bir özellik olarak kişinin işini icra ederken gösterdiği tutumları ile müşteriye belli başlı bir takım duygusal verilerin ulaşmasını sağlamasının gerekliliği de sayılmaktadır (Seçer, 2010: 814). Hochschild' a göre, birçok meslek dalında, hizmeti gerçekleştirme görevini yapan ön plandaki çalışanlardan mesleklerine ve örgütlerinin genel kültürüne yakışan duygusal tepkileri sergilemeleri yönünde genel bir beklenti söz konusudur ve bu beklentiler çalışanların duygularını yöneterek örgüt tarafından önceden belirlenmiş kalıplar çerçevesinde müşterilere sunmalarını gerektirmektedir (Hochschild, 1983'ten akt., Önal, 2019: 13-14). 1900'lü yıllarda ise Ashforth ve Humphrey (1993: 106-107)'e göre duygusal emek davranışının niteliğinin oluşmasında toplumdaki mevcut kurallara göre bu davranışlara yön veren kurallar iş hayatında önemli bir yeri vardır. Çünkü bu kurallar toplumun geçmişinden günümüze insanoğlunda bulunan anlama kapasitesi ve beklentilere göre hizmette bulunurken hangi hislerin nasıl sunulacağını da anlatılmaktadır. Bu nedenle sosyal kurallar kişilerin içinde bulundukları ortamdan ve içinde bulunulan şartlar göz ardı edilmemelidir (Akt., Mavi, 2015: 17)

2.3.2. Duygusal Emek Süreci

Duygusal emek süreci karmaşık olmasına rağmen basit bir süreçtir. Karmaşayı oluşturan ise bu alan da araştırma yapan araştırmacıların konuyu farklı boyutları ile ele almaları ve konuya bütüncül açıdan bakmamalarıdır. Duygusal emek süreci en basit biçimiyle; kurum tarafından bir takım duygusal gösterim kurallarının belirlenmesi, çalışanların bu kurallara yönelik yaklaşımları, kurumun yönetim ve düzenlemeleri ile sürecin etkilerinden oluşmaktadır (Akt., Güngör Delen, 2019: 75).

Grandey (2000) bazı özelliklere üzerinde barındıran insanların duygu düzenlemede oldukça başarılı olup olmadıklarını belirlemek maksatıyla duygusal emek kavramının etkilendiği unsurların iyi bir biçimde anlaşılabilmesi gerektiğini izah etmiştir. Bunu sağlamak için ise kişilik değişkenlerinin duygusal emek bakış açısı ile bütünleştirilmesi gerektiğini dile getirmiştir. Araştırmasında duygusal emeği etkileyen kişisel unsurları cinsiyet (gender), duyguları izah etme (emotional expressivity), duygusal zekâ (emotional intelligence) ve duygulanım (affectivity) şeklinde ifade ederek sıralamıştır. Aşağıda bu bireysel unsurlara özet olarak değinilecektir. Örgütsel davranışta duygular örgüt tarihine bakıldığında dikkate alınmamış ve işyeri kavramı ise rasyonel bir çevre biçiminde görülmüş ve duygulara açıklık getirmeye ihtiyaç duyulmamıştır. Bilim dünyasındaki inceleme yapan araştırmacılar tarafından ise bu tarz bir görüş açısı değiştirilmeye başlanmıştır. Böylece duyguların bireysel ve örgütsel çıkarlar açısından önemi zam ile artmıştır (Grandey, 2000'den Salih, Yeşil ve Mavi, 2018 :30). Duygusal emeği etkileyen birden fazla faktör görmektediriz. Bu faktörler genel olarak: Bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve durumsal (diğer) faktörler olarak 3 başlıkta ele alınmaktadır.

A) Bireysel faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, iş deneyimi vb. unsurlar

B) Örgütsel faktörler, otonomi (çalışanın işini yaparken işi ile kararlarda özerk olması yani işiyle alakalı karar almada özgür davranabilme derecesi), sosyal destek, duygusal davranış kuralları vb. unsurları

C) Durumsal (diğer) faktörler, etkileşim süresi, müşteri yoğunluğu, müşteriye gösterilen duygu çeşitliliği, müşteri saldırganlığı vb. unsurları içermektedir (Başbuğ, Ballı ve Oktuğ, 2010: 1144).

Duygusal Emegi Etkileyen Bireysel Faktörler

A) Cinsiyet (Gender): Cinsiyet, birden fazla inceleme de öne çıkan bireysel değişkenlerdendir. İş hayatında hemen herkesin duygusal emek sergilediğini ancak duygusal emek gösterenlerin büyük bir kısmının kadınlardan beklendiği izah edilmektedir. Çünkü kadınların duygularını, erkeklerden daha az çaba göstererek sergiledikleri, duygusal anlamda daha duyarlı olduklarına ilişkin kabuller, kadınların bu rollerini örgütsel ortama taşıyacakları beklentisini ortaya koymaktadır (Scott ve Barnes'den Palamutçuoğlu ve Palamutçuoğlu, 2013: 48). Hizmet sektörüne göz attığımızda birden fazla mesleğin kadınlar tarafından icra edildiği görülmektedir (Hochschild, 1983:174). Duygusal emek gerektiren işlerde kadın çalışanlar, erkek çalışanlardan daha başarılıdır (Schaubroeck ve Jones, 2000'den akt. Mavi, 2015: 31).

B) Duyguları İfade Etme (Emotional Expressivity): Kurumun istediği duygusal gösterim kurallarını en iyi biçimde iş hayatına aktarmak için duyguları izah etme yeteneğinin oldukça fazla olması gerektiği söylenebilir. Öz benliğini iyi bir biçimde izah edebilen bir birey daha düşük performans sarf ederek, hizmet sektöründe daha başarılı olacaktır (Yalçın, 2012: 29).

C) Duygusal Zekâ (Emotional Intelligence): Duygusal zekâ kavramı “kişinin kendi duygularının farkında olarak, yaşamını beraber sürdürdüğü çevresindeki insanların duygularını tanıması ve bunları etkin biçimde anlamlandırıp düzenleyerek kendi lehinde yönetme ve kullanma becerisi” olarak tarif edilmektedir (Eren, 2012:348). Duygusal zekâsı yüksek insanların karşısındaki kişinin duygularını algılayabilme ve görüşlerine yön verebilme becerisine sahip olmaları, doğru duygusal gösterimi yansıtarak müşteri-çalışan arası ilişkileri de doğru yönetebilme konusunda daha başarılı olacaklarının bir göstergesi sayılabilir (Genç, 2013: 66).

D) Duygulanım (Affectivity): Duygulanım, bireylerin genel olarak her şeye ve herkese karşı belirli bir duygusal eğilimle yaklaşımları olarak açıklanabilir. Olumlu duygulanım ve olumsuz duygulanım olmak üzere iki türü vardır. Kısaca açıklamak gerekirse, olumlu duygulanım, hayata karşı genellikle olumlu; olumsuz duygulanım ise olumsuz bir bakış açısına sahip olmayı ifade eder (Grandey ve diğerleri, 2002'den akt., Oral ve Köse, 2011: 468).

Kişinin karşılaştığı durumlara bağlı olarak oluşan ruh hali ile ilgilidir (Kocabaş, 2014: 15). Duygulanım, bireylerin genel ruh hallerinden kaynaklı olarak yaşadıkları

çevredeki pek çok şeye ya da şahıslara belli duygusal açılardan bakması, hayata, olaylara, görevlere karşı geliştirmiş oldukları genel bir bakış açısı, kendilerine dönük algı olarak açıklanabilir (Morris ve Feldman, 1996:1000). Duygulanım biçimleri olumlu ve olumsuz olmak üzere iki çeşittir. Olumlu duygulanım yaşayan bireyler, hayata ve olaylara bakış açısı genellikle olumlu; olumsuz duygulanım yaşayan bireyler ise olumsuz bakış açısı ve ruh haline bürünmüşlerdir (Grandey, 2000:107). Olumlu duygulanıma sahip kişiler beklendiği gibi; hevesli, enerjik, çevik, keyifli, renkli davranışlar sergilerken olumsuz duygulanım yaşayan kişiler; kin, kırgınlık, endişe, korku, kasvet hisleri ile negatif bir ruh haline sahiptirler (Watson ve Tellegen 1988'den akt. Genç, 2013: 34). Bu bilgiler ışığında çalışanın genel ruh halinin, göstereceği duygusal emek, bunun gösterilme şekli ve yaratacağı etkiler üzerinde belirleyici olabileceğini söylenebilmektedir (Köksel, 2009: 20). Duygusal emek kavramı, iş yaşamında icap ettiği gibi duyguların iş görenlerin gösterdiği jest ve mimiklerle sergilenmesi, şeklinde ifade edilmiştir (Hochschild, 1983 akt. Yeşil ve Mavi, 2018: 29). Hochschild tarafından kavramın 1983 yılında öne sürüldüğünden beri duygusal emekle ilgili alaka birden fazla araştırmanın yapıldığı görülmüştür (Akt., Yeşil ve Mavi, 2018: 30). “Hizmet Rollerinde Duygusal Emek: Kimliğin Etkisi” (Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity) adlı araştırmalarıyla duygusal emek kavramının örgüt boyutuna yani örgütün iş görenleri, uymasını beklediği duygu gösterim kurallarına değinmişlerdir (Akt., Demirel, Akdemir, 2018: 7). Hochschild’ dan farklı olarak Ashforth ve Humphrey, duygulardan ziyade dikkatlerini davranışta toplamışlardır. Duygusal emeği uygun davranışın sergilenmesi biçiminde izah etmişlerdir (Akt., Demirel, Akdemir, 2018: 7). Hochschild’ e göre (2003) duygusal emeğin gösterildiği işlerin belirli nitelikleri vardır. Duygusal emek özellikle insanlarla doğrudan yüz yüze iletişimin gerekli olduğu, iş görenin diğer bireylerde duygusal bir durum yaratmak için duygularını göstermesi gerektiren işlerde ve örgüte, çalışanların duyguları üzerinde kontrol olanağı sunan işlerde ortaya çıkmaktadır (Başbuğ, Ballı ve Oktuğ, 2010: 256). Hizmet kolunda; süratli bir biçimde, fazla sayıda insanı işe alması, çalışma hayatıyla ilgili yeni problemleri beraberinde getirmiştir. Hizmet kolu diğer kollardan farklı olarak bazı özgünlükleri üzerinde bulundurmaktadır. Bu özgünlüklerin başında iş görenlerin müşterilerle aşırı derecede etkileşim içinde olmalarını gerektirmektedir. Hizmet kolunda temel olan şey müşteri memnuniyetinin önemi olduğundan söz konusu etkileşiminin kalitesinin derecesi oldukça önemlidir (Hochschild, 2003’ten

akt., Başbuğ, Ballı ve Oktuğ, 2010:255). Hoschchild (1983) hosteslerle alakalı araştırmasında duygusal emeği, “herkes tarafından gözlenebilen jest ve mimik hareketleri oluşturma amaçlı duygu yönetimi” biçiminde izah edilmiş ve maaş karşılığı oluşturulan hareketleri kapsadığı için kurum ile ve iş gören arasında bir değişim değeri taşıdığını ifade etmiştir (Akt., Kaplan ve Ulutaş, 2016: 166).

c) Duygusal Emeği Etkileyen Örgütsel Faktörler

Grandey (2000)’ e göre kişilerin çalıştığı sahanın, yaşadıkları duygusal emek seviyesini etkilemesi çok olasıdır ve işletme koşulları her açıdan olumlu ise duygusal emeğinde örgütsel ve bireysel faydaları da o kadar olumlu olacak ve duygusal emek arttıkça örgütsel faydada artacaktır (Akt., Önal, 2019: 35).

Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emek, dört unsurla hizmet kolu açısından önemi izah edilmeye çalışılmıştır. Bu faktörler;

- 1) Kurumdaki iş görenin, kurumu dış çevreye karşı temsil etme sorumluluğunu vazife edinmesi,
- 2) Duygusal emek alakalı olan işlerin, müşterilerle yüz yüze veya sözlü iletişimi içeren işler olması,
- 3) Müşterilerin de bir parçası oldukları hizmet sürecinin bilinmeyen durumları içinde barındırması ve hizmeti sunan ile alan arasındaki ilişkinin dinamik ve değişken bir yapıya sahip olması,
- 4) Hizmet kolunda müşterilere sunulan hizmetin genellikle soyut olduğundan dolayı hizmet kalitesinde ölçüt kullanılması ve bunun müşteriler aracılığı ile değerlendirilmeye tutulması ziyadesiyle zor olmasıdır (Gündüz, 2017: 8).

İş görenlerin hislerini ve düşüncelerini belirli kılmalarına olanak sağlayan bir yönetici, iş görenlerin performans ve motivasyonlarına pozitif yönde etki olanağı sağlayacaktır. Çünkü kendisinin ve iş görenlerin hislerini doğru olarak algılayan ve doğru olarak değerlendirebilen akabinde uygun tepkiler gösteren yöneticilerin daha fazla başarı gösterdikleri, iş görenlerin motivasyonuna pozitif yönde etki ettikleri görülmüş, ayrıca motivasyonu artan iş görenlerin, bireysel olarak başarılarında da artış olduğu görülmüştür (George, 2000’den akt. Argon, 2015: 380). Öğretmenlerin iş sahasında mutluluklarının oluşması için ortam hazırlanması, okulun hedeflerine ulaşmasında ziyadesiyle önemlidir. Bu aşamada öğretmen üzerinde okul yöneticilerinin davranışlarının etkisi fazladır. Öğretmenlerin duygu durumunu

etkileyen etkenlerin bilinmek, yöneticilerin etkisinin ortaya çıkartmak; öğretmenlere ve eğitim ortamına yönelik pek çok olumlu özelliği de beraberinde getirecektir (Argon, 2015: 381). Düşünce, duygu ve davranışlar bir bütün halinde olup her biri bir diğerini etkilemektedir. Özellikle duygular, düşünce ve davranışlara açıklayıcı olarak, düzenleyici bir sorumluluk üstlenmekte, davranışları motive edip, kişilerin diğer insanlarla ve çevresiyle iletişimi kurabilme biçimini etkilemektedir. Duyguların yaşanma ve izah edilmesinde bireysel çeşitlilik etkilidir. Yaşanılan vakalara yapılan tepkiler ve yüklenen manalar; *bireye, yaşa, cinsiyete, hiyerarşik konuma, topluma, kültüre, sosyal statüye*, kişinin içinde bulunduğu zaman aralığına göre değişebilmektedir (Karabekiroğlu, 2014). Öğretim aşamasında öğretmen, öğrencinin aktif katılımını etki etmek için öğrencilerin kaygılarını gidermeli, öğrencilere özgüven vermeli, öğrencileri derse istekli hale gelebilmelerini sağlamalıdır. Öğretmen, öğretim aşamasında negatif durumlarla karşılaştığı zaman kendi duygularını ikinci plana atarak gerekeni yapmaya çalışmalıdır. Tabiki bu sırada aşırı enerji harcamaktadır (Basım, Beğenirbaş ve Yalçın, 2013: 1478). Süreç içerisinde aşırı enerji tüketen öğretmen süreç bittiğinde istediği hedefe vardığında mutlu olmayı başarırken, eğitim sürecinin akabinde daha az enerji tüketirmeyebilir. Örneğin ilkokullarda talebelerin öğretmenlerine karşı aşırı sevgi gösterirler. Öğretmenlerin de talebelere karşı sevecen, merhametli ve mutlu davranışları, talebeleri ile iletişimini kuvvetlendirebilecek, daha kolay rehberlik edebilecek ve talebelerinin gelişmesine katkı sağlayabilecektir (Dahmaz, 2019: 41). Duygusal uyumsuzluk “*Gerçekte hissedilen duygular ile kurum tarafından gösterilmesi beklenen duygular arasındaki karmaşıklık*” duygusal uyumsuzluk olarak izah edilmektedir (Middleton, 1989’dan gündüz, 2017: 37). Hochschild (1983) satılan şeylerin gösterilen duygular olduğunu ve bu duyguların uzun dönem sergilenmesiyle bir duygu ilişkisinin oluştuğunu belirtmektedir. Aydınlanmış yönetimlerin fark ettiği üzere uzun dönem hissedilen ve sergilenen duygular arasındaki ayrımı yapmak ve bu ayrımın devamlılığını sağlamak gittikçe zorlaşmaktadır. İş hayatında bu süreç bilişsel çelişki kuramı ile ifade edilen duygusal uyumsuzluk ile sonuçlanmaktadır. Bu duygusal bozukluk, hissetmek ve sergilemek arasında fark yaratıldığında gerilmelere sebep olmaktadır (Hochschild, 1983’ ten Gündüz 2017: 37). Çalışanın davranış kuralları gereği sergilemesi gereken duyguyu gerçekten hissetmeye çalışmasıdır. Derin davranışta duygular aktif olarak teşvik edilir, bastırılır ya da şekillendirilir. Hochschild (1983) derin davranışın iki şekilde sergileneceğini ifade etmiştir:

- Bir duyguyu bastırmak ya da çağrışım yapmak yolu ile kişinin duygularını uyarması
- Sergilemesi gereken duyguyu yakalamak için bireyin düşünce, hayal ve hatıralarını canlandırması (Örneğin; çalışanın güler yüzlü davranması gerektiğinde kendini mutlu hissedebileceği bir anı düşünmesi gibi) (Ashforth and Humphrey, 1993'ten akt., Kaplan ve Ulutaş, 2016: 167). Wharton (1999: 160) duygusal emeği, işleri müşterilerle yakından etkileşimi gerektiren çalışanların örgüt tarafından onaylanmış duyguları sergileme çabası olarak tanımlamaktadır (Akt., Şenol ve Aktaş, 2019:56).

2.3.3. Duygusal Emek Öğeleri

Duygu düzenlenmesi, duygusal davranış kurallarına uyulma sürecidir. Birey kendi duygusuymuş gibi çalışma hayatında sergiler. Duygu düzenlenmesi, günlük hayatın bir parçası olup yokluğunda fark edilmektedir. Duygu düzenlenmesi sırasında sıklık, süre, çeşitlilik, gösterim kuralları, hizmeti alan kişi ile etkileşim halindeyken önemlidir. Sıklık, süre, çeşitlilik ve gösterim kuralları, çalışanların duygularını düzenler ve çalışanın yaşadığı duygusal olaylar da ya olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Bu da duyguya uygun davranmayı ya zorlaştırmakta ya da kolaylaştırmaktadır (Savaş, 2012: 44).

A) Duygusal Emeğin Durumsal Öğeleri

Duygusal emek ve cinsiyet:

Hochschild (2003) herkesin işini yaparken duygusal emek gösteriminde bulunduğunu, kadınlar ile erkekler arasında duygusal emek gösteriminde fark olduğunu ve kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal emek gösteriminde bulunduğunu, kadınların olumlu, erkeklerin ise olumsuz duygusal emek gösteriminde bulunan işlerde çalıştığını ifade eder. Hostesler üzerine yaptığı çalışma neticesinde bu ifadelerde bulunmuştur Hosteslik gibi sekreterlik ve hemşireliği kadın işi olarak tanımlamaya çalışmak sureti ile cinsiyet temelli meslek ayrımından bahsetmiştir (Akt: Göç, 2017: 33). Rafaelli'den (1989) aktaran Pala'ya (2008) göre "*Kadınlar dışsal duygu işaretlerini algılayarak duygularını o yönde değiştirebilme eğiliminde iken erkekler genellikle kendi içsel duyguları ile ilgilenir ve gerçek duygularını yansıtırlar*" (Pala, 2008: 30). Hochschild'e (1989) göre, kadınların ev ve iş yeri gibi sahalarda duygu yönetimlerinin erkeklere göre kadınların duygu kontrolünün daha

fazla olduğu belirtilmektedir. Örgüt ya da organizasyonda iş gören kadın veya erkekler karşılaştırıldığında; kadınlardan erkeklere nazaran daha fazla duygusal emek sergilemesi beklenmektedir (Pala, 2008: 31).

Duygusal emek ve yaş: İnsanoğlu yaşıyla beraber büyür ve olgunlaşır. Hayat tecrübeleri arttıkça insanoğlu olgunlaşır. Tecrübelerimiz aynı zamanda, kazanımlarımızdır ve hayatımızda karşılaştığımız veya karşılaştığımız problemleri çözmemizde bize örneklik teşkil eder. Duygusal emek ile ilgili yürütülen bazı incelemelerde anlamlı ilişki olduğu bulgularına ulaşılmıştır. İnsanoğlu yaşı ilerledikçe duygularını düzenlemede daha başarılı olabilmektedir (Uysal, 2007: 7).

Duygusal emek ve empati: İnsan, kendisini karşısındakinin yerine koyabilme kabiliyetine sahip ve karşısındakinin düşünce ve duygularını onun hissettiği gibi izah edebiliyorsa *empati* yapabiliyor anlamına gelmektedir (Dökmen, 2006 ‘dan akt., göç, 2017: 33). İnsan ilişkilerinde sağlıklı iletişim kurabilmesi için empati yapma kabiliyeti gelişmiş olmalıdır. Hizmet sunan açısından konuya göz attığımızda müşterinin duygu ve düşüncelerini, beklenti ve ihtiyaçlarının tamamını yakını anlayabilen iş gören, müşteri ile empati yapabiliyor manasına gelmektedir. İş sahibi veya patronlar, empati yapabilme yeterliliği olan iş görenleri karlılıkla tercih ederler. Empati yapabilen iş gören daima örgüt için vaz geçilmez bir fırsattır. Bu tip bireylerin müşteriye en iyi hizmet veren kişi olacağı kanısına varırlar (Basım ve Begernirbaş, 2012; Yakar, 2. Empati ile “ben merkezli” iletişimden “biz merkezli” iletişime geçilerek söz konusu problemler etkin bir şekilde giderilebilir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014: 110).

Duygusal emek ve duygusal zekâ: İnsan hem kendisinin hem de başkalarının duygularını anlayabilme kabiliyeti varsa, bu şekilde kendisini motive etme yeteneği varsa, insanlarla münasebetinde duygularını kontrol altında tutabiliyorsa duygusal zekasından bahsedilebilir. Duygusal zekâ ise kişi kendi duygularını anlayabildiği gibi diğer insanların da duygularını anlayabilme, ilişkilerinde bu duyguları yönetebilme yeterliliğine sahip olmadır (Goleman, 2010: 374).

Duygusal emek ve duygulanım: Grandey (2000), kendi ürettiği modelinde iki farklı duygulanımdan bahseder. Olumlu ve olumsuz duygulanımdır. Coşku, pozitif bakış, iyimser olma olumlu duygulanımken kararsızlık, kötümser olma, karamsarlık ise olumsuz duygulanımdır. Olumlu duygulanım ile birey yaşama tutunur, hayattan zevk

alır ve bağlanır. Olumsuz duygulanımda ise yaşamdan yakını, yaşamın iyi tarafını fark edemez ve hep serzenişte bulunarak karamsarlaşır (Akt., Göç, 2017:34).

B) Duygusal Emegın Örgütsel Öğeleri

Duygusal emek ve otonomi: İş görenlere yaptıkları işe ilişkin tanınan hareket etme özgürlüğü, bağımsızlık, işlerini planlama ve zamanlama yetkisi, kendilerine verilen sorumlulukların içeriğini ve kapsamını belirleme hakkı, işlerin nasıl ve hangi yöntemi kullanarak yapabileceklerine ilişkin karar verme yetkisi otonominin genel çerçevesini oluşturmaktadır (Wallece, 1995’ten akt., Bakan, 2018: 208). İş görenleri iş sahasında yaptıkları işe ilişkin sahip oldukları her şeyi ifade eden otonomi ile önce bütünsel bağlılıkla ilgili bir ilişkinin var olduğu belirtilmektedir(Wallece, 1995’den akt.,Bakan, 2018: 208). İnsanoğlu işlerinde *otonomi sahibi* oldukları oranda kendi kaderlerini öz be öz kendileri tayin etmiş gibi hissedeceklerdir. Bir başka ifadeyle, başkalarının “*piyonu*” olmak yerine davranışlarının “*merkezi*” kendilerinin olduğunu hissettiklerinde, iç kaynaklı olarak motive olacaklardır. Görevin önemi, görev tanımı ve yetenek çeşitliliği gibi bir dereceye kadar ilgi çekici bir iş olmadığı sürece bireylerin otonomi ile yetkin hissetmesinin *iç kaynaklı motivasyonu* meydana çıkarmayacağını ileri sürmüştür (Amabile, 1993’ ten akt., Demirel ve Akdemir, 2018: 5). İş görenlerin iş ortamında verilen işle alakalı ne ölçüde kontrol etsen, sahip olduklarını ifade eden otonomi ile önce bütünsel bağlılık arasında bir alaka olduğu dile getirilmektedir (Wallece, 1995’ten akt., Bakan, 2018: 208). Duygusal emek, iş görenlerin kurum aracılığı ile belirlenen davranış normlarına uyumu ve bağlılığı ile alakalıdır. İş görenlerin duygusal gösterimleri çok katı normlara bağlandığında hem iş gören hem de örgüt olarak duygusal emegın olumsuz sonuçlarının meydana gelmesi kuvvetlenir ve kolaylaşır. Eğer iş görene duygusal gösterimleri hakkında seçme hakkı ve yetkisi verildiği vakit duygusal emegın olumsuz neticelerinin çıkmasının önüne ket koyma ihtimali doğabilir (Köse ve Oral, 2011: 465). Sonuç itibarı ile çalışan üzerindeki baskı, otonomi ile azaltılabilir.

Duygusal emek ve sosyal destek (Social Support): İnsanın ailesinden, içinde hayat bulduğu çevreden, çalıştığı örgütteki astı, eşiti ve yöneticisinden aldığı yardımların tümüdür. İş gören, işinde bunaldığı, sıkıldığı zamanlarda, ailesinin sıkıntılarını çare bulmada destek olması, yöneticisinin işini kolaylaştırmaya çaba göstermesi, astlarının işine destek vermesi, eşitinin işine aşırıya kaçmadan destekçi olması şeklinde ortaya çıkmıştır. Yapması gereken iş azalınca iş gören duygusal olarak

rahatlar. Hochschild (2003) araştırmasında, hostesler iş arkadaşlarından sosyal destek aldıklarında, duygusal olarak rahatladıklarını ifade etmektedir. Örgüt ortamı, çalışanı olumlu veya olumsuz etkileyebilir. Yönetici ve iş arkadaşlarının davranışları, işgörenin duygusal emek davranışlarını etkiler. Olumlu destekler, bireysel ve örgütsel zararları azaltır (Akt., Oral ve Köse, 2011: 468). Örgüt ile çalışanlar arasındaki etkileşimi kapsayan söyledik sen sosyalleşmenin iş görenin örgütü uyum sağlamasında ve örgütteki değer norm ve tutumları uygun hareket edebilmesindeki önemi yadsınamaz (Kartal, 2008: 77). Örgütsel sosyalleşme örgüt ile çalışanları arasındaki etkileşimi kapsar. Bu etkileşim sayesinde iş gören üyesi olduğu örgütün değer sistemini, normlarını ve istenilen davranış kalıplarını öğrenir (Balcı, 2000: 3). İş doyumunun bir kurumda var olması çalışma koşullarının çalışan açısından istendik duruma getirilmesi, çalışma ortamında bireyler arasındaki iletişimin ve örgüt kültürünün olumlu olması ile sağlanabilir. Bu koşulların sağlanması da örgütlerin sosyal görevi olarak görülmektedir (Toker, 2007: 124).

C) Duygusal Emegın Durumsal Öğeleri

Duygusal emek gösteriminde, durumsal öğeler önemlidir. Hizmeti sunan ve hizmeti alan arasındaki etkileşimde sıklık, süre ve çeşitlilik önemli bir yere sahiptir.

Duygusal emek ve sıklık (Frequency of Emotional Display) Morris ve Feldman (1996)'ın kaleme aldığı bu alt boyut, kurumun gayesine ulaşmak çabasıyla iş görenden göstermesini beklediği davranışları iş görenin ne sıklıkta gösterdiği ile alakalıdır. İşin içeriği ne ölçüde beklenen duygu gösterimini ya da duygusal emeği hangi sıklıkta gerekli kıldığı ile alakalıdır (Akt., Önal, 2019: 25).

Davranış kurallarına gösterilen dikkat

Duygusal davranış normlarına daha fazla itina gösterilmesi, iş görenlerin bedensel olarak ve psikolojik açıdan daha fazla çaba göstermelerini gerektirmektedir (Morris ve Feldman, 1996' dan akt., Keleş, 2014: 57). Bu boyut, duygusal gösterimin *süresi* ve *yoğunluğu* olmak şartıyla iki bölümde değerlendirilmektedir. Duygu gösterme zamanının artması ile iş görenlerin daha fazla çaba gösterdikleri ve müşterilerle alakalı daha fazla bilgi toplaması, iş görenlerin bireysel hislerini gizlemesini engelleyebilmektedir. (Keleş, 2014: 57). Süre açısından, iş görenlerin her bir müşteriyle etkileşiminin ne kadar sürdüğü ile alakalıdır. Zaman unsurunun duygusal

emekle ilişkisi, çalışanların hislerini gizlemek şartıyla yani göstermeden oluşabilecek durumlara uyumlu hale getirebilmek için yaptıkları çabanın süresini izah ediyor olması ile alakalıdır (Grandey, 2000'den Akt., Oral ve Köse, 2011: 471).

Duygusal emek ve çeşitlilik

Duygusal çelişki,

Kişilerin, kurum aracılığı ile istenilen gösterilmesi gerekli olan hislerin çeşitliliği, boyutu, kısıtlı bir zaman zarfında müşterilere gösterilmesi gereken duygu farklılıklarının fazla olması, iş görenler için planlama sürekli olmalı ve neticede daha yoğun bir şekilde duygusal emek gerekli olacağıyla açıklanmaktadır (Morris ve Feldman, 1996'dan akt., Keleş, 2014 :57). Misal bir öğretim görevlisi günlük yaşamında hem öğrencilerde motivasyon sağlamak için olumlu duygular, hem disiplin ortamı oluşturmak için olumsuz duygular hem de profesyonel ortam oluşturmak amacıyla tarafsız görünmek için duygusal çaba sergilemekle yükümlüdür. Sergilemekle yükümlü olduğu duyguların çeşitliliği ise bireyin duygusal emek düzeyini etkileyecektir. Bireyin sorumluluğunda olan sergilemesi beklenen duyguların çeşitliliği ne kadar fazla sayıda ise o düzeyde yoğun bir duygusal emek harcaması gerekecektir (Morris ve Feldman, 1996'dan akt., Oral ve Köse 2011: 472). Duygular ile gerçekte hissedilen duyguların birbirini tutmaması durumunda hissedilen duyguların uyumsuzluğunu izah edilmektedir (Morris ve Feldman, 1996, S.992; Wharton, 1999' dan akt., Keleş, 2014: 57).

Duygu Gösterim Kuralları

Kuralları duygu emek ile ilgili hemen hemen bütün yaklaşımlarda ortak olan noktalardan birisi de çalışanların örgüt tarafından belirlenmiş olan duygu gösterim kurallarını izleyerek duygusal emek harcadıklarıdır. Örgütlerin duyguları iş gücüne bazı yapıları empoze ederek yönettiklerini belirten Hochschild, bu yapıları hissetme kuralları olarak adlandırmıştır (Hochschild, 1983'ten akt., Keser, Yılmaz ve Yürür: 226). Duygu gösterim kuralları kimin kime karşı ve ne zaman duygu gösteriminde bulunacağı ilişkin alışkanlıklar öğrenilmiş alışkanlıklar olarak tanımlanmaktadır (Ekman, 1984'ten aktaran Warton ve Ericson, 1993'ten akt., Keser, Yılmaz ve Yürür: 227).

Yeni bir emek çeşidi olarak karşımıza, iş hayatında varlığını gösteren, özellikle müşteri ile birebir yüz yüze ya da telefonla iletişimde bulunmak gayesiyle hizmet bölümündeki iş görenlerin gösterdiği duygusal emek davranışları hangi ölçüde olursa olsun iş görenlerin kurumlarına ve mesleklerine olan sadakat, iş hayatlarına ve ulaşılan neticelerini olumlu ya da olumsuz biçimde etkilemektedir (Çaldağ, 2010: 44). İş görenlerin kurumun belirlenmiş amaçlarına duygusal gösterim normlarında dikkate alarak aşırı gayret sarf ederek diğer yandan üstün hizmet kalitesi beklentisi içinde olan yöneticiler iş görenlerin de yerine getirmekte güçlük çekecekleri isteklerde bulunduklarından, iş görenlerin sorumluluk ve performanslarında bir gerilemenin nedeni olabilmektedirler (Ashforth ve Humprey, 1993'ten akt., Önal, 2019: 36).

2.3.4. Duygusal Emek Gösteriminin Olumlu Sonuçları

Morris ve Feldman'ın duygusal emekle alakalı görüşünün yoğunlaştığı nokta: istenilen duyguların sergilenmesinde tüketilen çabadır (Kurml ve Geddes, 2000'den akt., Oğuz ve Özkul, 2016: 133). Hizmet kollarında ürün/hizmet sunum sürecinde “insan” unsuru mühim yer tutmaktadır. Son yıllara baktığımızda verilen hizmetin kalite standartlarında kurumların sunduğu hizmetin yanında hizmet edenin de duygu ve davranışları önemli ölçüde belirleyici unsur halini gelmiştir. Çalışanın görevini yerine getirirken sahip olduğu olumlu his ve duygular ışığında bakıldığında hem özel sektör hem de kamu sektöründe “müşteri memnuniyeti” şeklinde geri dönüşümlere sebep olmuştur (Göktaş Kulualp ve Sarı, 2018: 1172). Kişiler kurumların isteklerine yanıt verdiğinde ve kurumun ilkelerine uygun hareket ettiğinde; işini daha verimli yaptığı, iş doyumunda ve iş performansında artış görülmektedir (Ashforth ve Humprey, 1993' den akt., Altan ve Özpehlivan: 85). Duygulanım biçimleri olumlu ve olumsuz olmak üzere iki çeşittir. Olumlu duygulanım yaşayan bireyler, hayata ve olaylara bakış açısı genellikle olumlu; olumsuz duygulanım yaşayan bireyler ise olumsuz bakış açısı ve ruh haline bürünmüşlerdir (Grandey, 2000'den akt., Önal, 2019: 35).

Duygusal emek gösteriminin olumsuz sonuçları

Duygusal emek kavramının hem çalışan hem de örgüt için olumsuz sonuçları süreç içerisinde oluşabilir. Örneğin, çalışanlardan beklenen duygusal emek kavramı, çalışanları müşterilerden uzaklaşarak onları birer nesne olarak görmelerine sebep

olacaktır. Bu durum ise, başarısızlık ve duyarsızlaşmaya neden olabilmektedir. Ayrıca, çalışanların kendi hisleri dışında ve kendisiyle uyuşmayan başka hisler sergilemeye başladığında ilerleyen zamanlarda çalışanlarda tükenme, yabancılaşma, psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar baş gösterebilir. Bu durum örgütü iki taraflı olarak zararlı çıkaracaktır. Bu zararlardan birincisi, örgütlerde düşük marka değeri ve memnuniyetsiz müşteri profili oluşmasına neden olarak işletmenin zarar etmesine sebebiyet vermesi ikinci zarar olarak, negatif duygular barındıran çalışanın, örgütsel kuralları ihlal ederek örgütsel normları tehdit etmesine zemin hazırlamasıdır (Brotheridge & Grandey, 2002: 33; Wharton, 2009:159; Oral & Köse, 2011:465,488; Aslan & Çaldağ, 2011: 40; Robbins & Langton, 2005'ten akt., Göktaş Kulualp ve Sarı,2018: 1172). Bu sebeple, müşteri memnuniyetini artırmak isteyen kurumlar, iş görenlerine performansla bağlı maaş, prim vb. gibi durumları kullanmaya başlamışlardır. Duygu durumlardan kabul edilen “duygusal emek” kavramı iş görenler, kurumlar açısından olumlu/olumsuz neticeler doğuran gerek psikolojik gerekse somut birçok çıktılara sebep olduğu dile getirilmektedir (Seçer, 2012:265; Oral ve Köse, 2011:473; akt., Göktaş Kulualp ve Sarı, 2018:1172).

Tükenmişlik: Grandey (1999)'in yaptığı çalışmada ulaşılan neticelere duygusal emekle tükenmişlik arasında doğru yönlü bir ilişki olduğu; yani iş görenin duygusal emek sergilemek amacıyla tükettiği enerji arttıkça daha fazla duygusal tükenme hissettiği söylenebilir (Akt., Önal, 2019: 38). Duygusal tükenme, bireyin duygusal kökenli hislerinin aşırı zorlanmış ve bitmiş olma halinden söz eder. Bu durumun gerçek nedeni işyerindeki haddinden fazla iş yükü ve bireysel çatışmalardır. Duygusal tükenme yaşayan bireyin sıradaki güne başlayabilecek ya da yeni bir birey ile yüzleşebilecek enerjisi kalmamış olur, kendini yenileyemeyecek kadar karamsar, bitkin ve tükenmiş hisseder (Maslach and Goldberg, 1998'den akt., Kaplan ve Ulutaş, 2016: 168). Olumlu duyguları, yüksek performansı besleyen enerji ateşliyorsa olumsuz duyguları da düş kırıklığı, sabırsızlık, öfke, korku, gücenme ve hüzn vb enerjiyi tüketir (Harvard Business Review, 2019: 87). Duygusal yemeğin psikolojik neticeleri ile alakalı üzerinde en çok inceleme yapılan konu *tükenmişlik* konusudur. Bu konuda en tutarlı inceleme neticelerinden birisi de yüzeysel eylemin, tükenmişliğin, duygusal tükenme boyutu ile pozitif yönlü ilişki içinde olmasıdır. Diğer bir değişle özündeki gerçek hisleri ile uyuşmayan, duygusal gösterimlerini düzenli olarak sergileyen, iş görenlerin diğerlerine göre daha fazla düzey de duygusal

tükenme hissettikleri belirtilmektedir (Warton, 2009'dan akt., Keser, Yılmaz ve Yürür, 2009: 237).

İş doyumu: Bireyin mesleğinin gerektirdiği gibi yaptığı işe yönelik pozitif duygu, tutum ve davranışlara; kişinin benliğinde barındırdığı duygu biçiminde izah edilebilir (Keser, 2007: 224-225). Duygusal emek kaynak araştırmasında sürecin değişkenleri ile *iş doyumu* ilişkisi olup olmadığı araştırmacılar tarafından en sık merak edilen ve araştırılan mevzulardan biri olmuştur. Yürütülen incelemelerin bazılarında duygusal emeğin iş doyumunu olumsuz açıdan etkilediğiyle alakalı neticelere ulaşılmış olmasının yanında zıt yönde sonuçlar elde ederek olumlu neticelerin var olduğuna dikkat çekmekte ve çalışmalar da bulunmaktadır (Önal,2018: 39).

Yabancılaşma: Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emeğin neticesinde meydana gelen olumsuz sonuçların kurum aracılığı ile meydana gelmiş, duygusal davranış normlarına uyma mecburiyetinden meydana çıktığını, kişinin kendi duygularının kontrolünü kaybetmesinden kaynaklanır. Kişinin görevi ile hayatın gerçekleriyle kendi olma düşüncesi arasında ikilemde içinde kalmasıyla duygusal çelişkiye düşmektedir. Sonuçta duygu, düşünce becerilerine ket vurmaktadır (Akt., Önal, 2019: 40).

Duygu düzenleme: Duygu düzenleme; hangi duyguları ne zaman nasıl hissettiklerini ile alakalıdır. Bunları nasıl dışa vuracaklarını kısacası davranışsal ve fizyolojik değişimi izah etmektedir (Gross' dan 1999 akt., Keser, Yılmaz ve Yürür, 2009: 221). Diğer bir ifade ile duygular içsel ve yargısal bir olaya duygu düzenleme günü, yoğunluğunun süresini ve dışavurumu tesir etme sürecidir. Farklı olması yalnızca duygu düzenleme iç kontrolünü ya da otomatik ise süreçleri yansıtabilir. Duygusal tepki sürecinin farklı noktalarında ortaya çıkabilir (Gruber, 2007'den akt., Keser, Yılmaz ve Yürür, 2009: 220). Duygusal emeğin çalışan bireyler üzerinde olumsuz sonuçlar yapmasının altında yatan temel sebep olarak örgüt tarafından belirlenen duygu gösterim kurallarına göre hareket ederek gerçek duygularını gizlemek ya da değiştirmek durumunda kalan bireyin bu süreçte kendi iş rolüne gerçek duygularını ve hatta kimliğine yabancılaşması gösterilmektedir (Grande, 2000 'den akt., Keser , Yılmaz ve Yürür, 2009: 237), durum sadece bağışıklık sistemini zayıflatarak sağlık sorununa yol açtığı belirtilmektedir (Askanasy, 2003'ten akt., Keser, Yılmaz ve Yürür, 2009: 237).

Duygusal Emek Sonuçları:

Günümüzde bu hususta yapılan incelemelerle gelinen son noktada duyguların iş yerinde var olduklarını ve önem taşıdıkları konusunda bir şüphe bulunmamaktadır. Gerçekten de duygular artık hizmet sektöründen profesyonel mesleklere kadar birçok iş ve meslekte ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir. Hochschild duygusal emek kavramını literatüre kazandırmasından itibaren duygusal emek sürecine bu süreçteki ilişkilere ve cinsiyet yaş gibi çeşitli karakteristik özelliklerini duygusal emek üzerindeki etkileri konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Bunun yanında son yıllarda duygusal emeği çeşitli sosyolojik ve psikolojik teorilerle yeniden analiz ederek bu olgunun farklı boyutları ön plana çıkarmaya çalışan bir yeni araştırma yayınlanmaktadır. Duygusal emeğin çalışma yaşamının farklı süreçleri aktörleri ve dinamikleri ile ilişkilendirilmesinden doğan bu yaklaşımlar konunun güncelliğini giderek artırılmasına da katkı sağlamaktadır (Keser, Yılmaz ve Yürür, 2009: 239).

Bazı incelemelerde duygusal emek davranış süreci sonuçları olumlu ve olumsuz neticeler olarak II grupta incelenmektedir. Bu tarz incelemelerde gösterilen olumsuz neticeler şunlardır: *özsaygı yitimi, duygusal çelişki, işe bağlı stres, iş bırakma niyetinde artış, tükenmişlik ve iş doyumunda düşüş*. Olumlu olarak değerlendirilen duygusal emek davranış süreci sonuçlarına gelince bunlar; *bireysel performans artışı, öz-yeterlilik artışı, finansal fayda, müşteri memnuniyeti ve örgütün performans artışıdır* (Köse, 2009 akt. Ezilmez ve Eroğlu, 2018: 42). Duygusal emeğin, aynı zamanda kurumlarda performans ve verimlilik penceresinden baktığımızda da kıymetli olduğunu yazar, Karabanow (2000) tarafından ifade etmiştir (Akt., Acaray ve Günsel, 2017: 87). Duygu, zihinsel ve hissi olarak bedensel davranış değişikliklerini izah eden bir harekettir. Duygusal emek kavramının ise değerlendiriciler aracılığı ile çeşitli açılardan izahları yapılmıştır. Esasen bu kavram, bir kurum iş görenin diğer bireylerle olan etkileşimi sırasında kurum kültürüne ve verilen görevlere istinaden yerine getirmekle yükümlü olduğu duygular olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2013: 564)

2.3.5. Duygusal Emek Davranışlarının Olumsuz Sonuçları

a) Tükenmişlik

Tükenmişlik özel olarak yaşanan duygusal tepkilerin yoğun olduğu sahalarda uzun yıllar çalışmaktan kaynaklı fiziksel ve psikolojik yıpranma dolayısıyla çaresizlik,

hayal kırıklığı, olumsuz bir benlik kavramının gelişmesi ise iş yerinde çalışanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumların ortaya çıkması gibi durumlar olarak izah edilebilir (Solmuş, 2004: 101).

b) İş ve Aile Çatışması

İş ve aile hayatı çatışması, iş hayatının gereklilikleri, görevleri ile aile yaşamının gerektirdikleriyle uyum sağlayamadığı durumda ortaya çıkan bir çatışmadır. Bu çatışmanın özellikle ebe beyin olan veya evli iş görenlerde ya da bir işte iş gören olmakla beraber çocuğuna iş görenin kendisinin bakması durumunda olan emektar kadın ve erkeklerde yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Araştırmalar iş görenlerin, iş yaşamının gerektirdiği sorumlulukları ile ailesel sorumluluklarını arasındaki çatışmanın artmasıyla birlikte işte oyunlarının da azaldığını göstermektedir. Birçok örgüt çalışanlarına bu tür problemleri çözmelerini de yardımcı olayın bak ama yine işinde çocuk bakım işleri kreş gibi korumuştur. Bu durumda örneğin anneler öyle yemeği molasında çocuklarını ziyaret edebilmekte, özellikle de sağlık sorunları olan çocukların temel geri seninle ne karşılayabilmek dediler bu durumda annelerin hemen çocuklarına gerekli desteği ya da bakımı vermiş olmaktan dolayı mutlu olacakları hem de işlerini daha iyi bir biçimde konsantre ol olabilecekleri söylenebilir (Solmuş, 2004: 196-197).

c) İşi Bırakma Eğilimi

Mesleğini icra etmekten vazgeçme ihtimalini bir işkolunda çalışanların ilgili sektörde iş görme süreçleri ve genel olarak sosyo-psikolojik şartlarının iş görenleri tatmin etmediği veya iş görenlerin isteklerine cevap veremediğinin bir ifadesidir. Bu açıdan mevzuza baktığımızda mesleği bırakma niyetinin göreceli olarak düşük düzeyde meydana gelmesi, gerçekte iş görenlerin kuruma bağlılık seviyesi zıt yönde bağıntılıdır (Grandy, 1999'den akt. Çaldağ, 2010: 52). Hizmet iş görenleri sorumluluğu olan işin yoğun bir şekilde duygusal emek gerektirdiği bilinciyle ve duygusal davranış normlarının da baskısıyla yüzeysel davranma yolunu seçecektir. Buda çalışanlardan fiziksel ve ruhsal olumsuz neticelere neden olacaktır. İş görenler bu tarz bir işte emek verme istekleri azalacak ve bu yüzden örgütten ayrılma niyetleri artacaktır (Grandy, 1999'den akt. Çaldağ, 2010: 52). İş görenler, duygu sergileme normları gereği gösterdikleri, olumlu derin davranışı gerçekte hissetmeye çalışırken, pozitif duygular içinde olacaktır. Bu nedenle, çalışanların müşteriler, iş arkadaşları ve amirleri tarafından sevilmesine, sayılmasına daha çok maddi kazanç sağlamasına

yol açacaktır. Ayrıca, olumlu duygular yaşayan iş görenlerin daha az duygusal tükenme ve samimiyetsizlik duygusu yaşayacağı düşünülmektedir. Bunun sonucunda pozitif duygu ve düşüncelere neden olan derin davranışın, işten ayrılma niyetini negatif etkilemesi beklenebilir (Yürür ve Ünlü, 2011: 188). Araştırmaların da gösterdiği üzere duygusal emek seviyesi arttıkça iş tan ayrılma niyetlerinin azaldığı düşünülmektedir.

d) Psikolojik ve Fizyolojik Rahatsızlıklar

Fizyolojik hastalıklardan en fazla görüleni kalp, yüksek tansiyon, mide ülseri, migren ve kanserdir. Psikolojik rahatsızlıklardan en sık görüleni setresin psikolojik belirtileri kaygı(anksiyete), depresyon, uykusuzluk ve tükenme şeklinde kendini göstermektedir (Sabuncuoğlu, 2008: 310).

e) Rol Çatışması

Kişilerin yapması gerektiğine inandığıdır. İş ile diğer iş görenden istenen davranış ile kişinin kendi istediği davranış arasında kalmasını ifade eder ya da yöneticilerin kendi istedikleri ile örgütün kendisinden beklediği davranışları arasındaki çatışmayı ifade eder. Rol çatışmasına genel olarak baktığımızda, duygulanımlara, gerilime ve fiziksel sağlık problemlerine sebep olmaktadır. Rol çatışmasında bir diğer sorun bireyin yapması gereken iki adet iş yapması gerekir. Bu iki seçenek arasındaki seçim karmaşası çatışmayı ifade eder. Bu tür bir çatışma genellikle ev ve iş hayatının gerekleri arasında denge sağlamanın zor olduğu görülür. Asker, polislerde, öğretmenlerde daha yoğun olarak yaşanmaktadır (Muchingsky, 2000'den akt. Solmuş, 2004: 80).

2.4. Duygusal Emek ve Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki

Duygular öğretimin kalbi niteliğindedir. Eğitimcilik gibi yoğun odaklanma isteyen meslekler yalnızca duygusal duyarlılık gerektirmezler aynı zamanda ek olarak aktif duygusal emek icap eder. Öğrenci, öğretmen etkileşimi üst düzeydedir. Öğretmenlik mesleğinde profesyonelliğin gereği düşünülebilecek duygusal emek kavramı ile bir diğer profesyonel yaklaşım ise örgütsel vatandaşlık kavramıdır. Örgütün amaçlarına, mesleğine bağlılık, sorumluluğunu en iyi biçimde getirme bilinci ve görevini sahiplenme durumlarını, kapsayan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı eğitim örgütlerine pozitif anlamda çok değerli katkıları olan iki önemli kavramdır. Rekabetin sürekli olarak arttığı devrimizde iş sahalarında, iş görenlerden sadece iş

tanımlarında olan sorumluluklarını yerine getirmelerini beklemek, kurumların varlıklarını sürdürmeleri açısından yeterli gelmemektedir (Nar, 2009:2). Duygusal emek, beraberinde tükenmişlik sendromu, stres, mesleği bırakma eğilimi, performans ve motivasyon düşüklüğü gibi birçok olumsuz neticeleri de beraberinde getirebilmektedir. Bu açıdan baktığımızda, söz konusu olumsuz sonuçları yönetmede, iş görenleriyle etkin iletişimde bulunmada, yapılan işe ve kuruma karşı duygusal bağlılık beslemede, iş görenlere duygusal davranış normlarını içselleştirmede, müşteri memnuniyetini yükseğe tırmandırmayı önemseyen ve bu konuda yapılacakları etkin bir şekilde rol üstlenen bir lidere her kurumda bulunmasına gereksinim duyulmaktadır. İçselleştirme, kişilerin değerlerinin kurumsal değerlerle uyumlu halde olması ve kurumsal değerlerin kişinin tutum ve davranışlarına etki etmesi şeklinde ifade edilmektedir. İçselleştirmede birey, örgütün değer ve kurallarını, kendi değer ve kurallarını, zorlama olmaksızın içten onaylaması ve benimsemesidir (Zeren, 2007'den akt., Yalçın, 2018: 1063).

Duygusal Boyut (Hissetme):

Etkili liderlik, kendini ve diğer insanları anlayabilme, kendini kontrol edebilme, kendine güvenebilme ve karşıdakini etkilemede uygun yollar bulabilme becerileri gerektirdiğinden yüksek düzeyde duygusal zekâ becerilerine sahip olmayı ifade etmektedir. Duygusal zekâ, bilişsel ve ruhsal zekaya ek olarak, insanlara ilham vermede, onları yetkilendirmede, vizyon, misyon ve stratejileri teşvik etmede ve tanımlamada anahtar role sahip olmaktadır. Duygusal yönden zeki liderler, güçlerini mevki ve otoritelerinden ziyade kişisel güçlerinden almaktadır. Buna bağlı olarak, insanların kalplerini kazanmaktadır (Yalçın, 2018: 1063).

2.5. Etkili Liderlik Kavramı

Etkileyici liderlik; bu liderliğin soru sorma, iş görenlerin iyi bildiği sahalarda bilgi eksikliğini ortaya koyma ve dürüstçe rehberlik etme şeklinde olduğu belirtilmektedir. Etkili lider, yetki gücüyle değil de kendi kişisel gücüyle iş görenlerini etki altında bırakmaktadır. Bireysel gücü artıran faktörler arasında ise açık ve net bir vizyon, sorumluluk duygusu, enerji, moral, karakter gücü, motivasyon ve iletişim becerisi, ikna edicilik yönü, öz benliğine güven, her durum karşısında cesaretli oluşu, dışa dönüklük, yeterlilik, herkes tarafından güvenilir olması, doğruluk ve karizması yer almaktadır (Clayton, 2000'den akt., Yalçın, 2018: 1062). Yöneticilerin öğretmenlerin

davranışlarını takdir edip ödüllendirmesi, öğretmen yönetici arasındaki iletişim, paydaşları ile iletişimi, öğrencilerin ders başarısı, yöneticilerin alınan kararlara öğretmenin düşüncesini dâhil etmesi, öğretmenin kurum açısından, değerli olduğunun kendisine hissettirilmesi, öğrencilerin öğretmeni sevip sayması, haftalık ders saatlerinin iyi planlanması ve öğretmenliğin toplumdaki statüsü, öğretmenlerin duygu durumlarını etkilemektedir. Bu durumu yansıtan görüşlere örnek gösterilebilir (Argon, 2015: 384).

2.6. Duygusal Emek ve Liderlik Stilleri Konularında Yapılan Araştırmalar

2001 yılında Uysal (2001)'ın yaptığı araştırma da İstanbul'da Bahçelievler, Bakırköy, Beşiktaş Kadıköy, Kartal, Üsküdar ilçelerinde; ilköğretim okullarında çalışan okul müdürü ile liderlik ve yöneticilik davranışlarını betimlemek ve özel ve resmi ilköğretim okulu müdürleri liderlik davranışları arasında bir fark olup olmadığını incelemek için yapılmıştır. Bu araştırmada tarama metodu kullanmıştır. Araştırmacı tarafından belirtilen ilçelerde görev yapan 170 ilköğretim okulun müdürüne uygulanmış, elde edilen veriler analiz edilmiştir. Resmi ilköğretim okulu müdürü etkinlik davranışlarıyla etkili liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark vardır, bu fark resmi ilköğretim okulu müdürlerinin etkili liderlik davranışlarından kaynaklanmıştır. Araştırmada farkın kaynağının özel ilköğretim okulu müdürleri oluşturduğu saptanmıştır.

2007 yılında Ertürk (2007) tarafından devlet üniversitelerinde çalışan toplam 1112 öğretim elemanı üzerinde gerçekleştirilen çalışmada adalet algısı ile yöneticiye duyulan güvenin öğretim elemanlarının ÖVD'si üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada yöneticiye duyulan güven ile (örgüte yönelik ve kişilere yönelik) ÖVD arasında manidar ve olumlu bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca yöneticiye duyulan güvenin ara değişken olarak örgütsel adalet algısı ile örgüte yönelik ÖVD arasındaki ilişkide etkili olduğu, ancak örgütsel adalet algısı ile kişilere yönelik ÖVD arasındaki ilişkide ise kısmen etkili olduğu belirlenmiştir.

Çelik (2003)' in örgütsel kültür ile ÖVD arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla elektronik ve yazılım alanlarında faaliyet gösteren Savunma Sanayi İmalatçılar Derneği (SASAD) üyesi 4 işletmenin çalışanları ve alt seviye yöneticileri üzerinde yapılan çalışmaya 810 işgören ve 135 alt seviye yönetici katılmıştır. Araştırma sonucunda örgüt kültürü ile ÖVD arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki tespit edilmiş ve ayrıca uygulanan regresyon analizleri ile örgüt kültürü boyutlarının ÖVD

üzerinde etkili olduğu bulgulanmıştır. Elektronik ve yazılım sektörüne dair edinilen sonuçlar benzeşiklik göstermektedir.

Beğenirbaş (2013) araştırmasını kişiliğin öğretme stilleri üzerine etkilerini ve bu etkiler üzerinde aynı zamanda duygusal emek ve tükenmişlik değişkenlerinin aracılık rolü olup olmadığını bütüncül bir yaklaşımla ortaya koymak amacıyla yapmıştır. Araştırmasını, ilköğretim ile lise ve dengi okullarda görev yapan 405 öğretmenden oluşan bir örneklem üzerinden yürütmüştür. Eldeki verilere bakıldığında, kişilerin bazı demografik özelliklerinin, çalışmada incelenen değişkenler üstünde anlamlı farklılaşma oluşturduğu, kişiliğin tüm öğretme stili alt boyutları, duygusal emek ve tükenmişlik üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte duygusal emek ve tükenmişlik de öğretme stillerini yordamaktadır. Kişiliğin öğretme stilleri üzerine etkisinde, duygusal emek ve tükenmişliğin ayrı ayrı aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, öğretmenlerin kişilik özelliklerinin öğretme stillerini etkilediği ve bu etkide onların göstermiş oldukları duygusal emek ve tükenmişliğin aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dağlı ve Ağalday (2017) tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği” ile Terzi (2005) tarafından geliştirilen “Okul Kültürü Ölçeği” kullanılmıştır. Öğretmen algılarının çeşitli değişkenlere göre anlamlı fark gösterip göstermediği t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile belirlenmiştir. Öğretmenlerin paternalist liderlik ve okul kültürüne ilişkin algıları arasındaki ilişki korelasyon ve basit regresyon analizleri ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin paternalist liderlik algıları orta düzeyde bulunmuşken okul kültürü alt boyutlarında algılar sırasıyla görev kültürü, başarı kültürü, destek kültürü ve bürokratik kültür olarak saptanmıştır. Sonuç olarak paternalist liderliğin okul kültürünü olumlu yönde ve düşük düzeyde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Göç (2017), araştırmasında okul idarecilerinin duygusal emek ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlamıştır. Tarama modelinde gerçekleştirilen çalışmanın evreni 2015-2016 öğretim döneminde Çanakkale ili ve ilçelerinde devlet ilkokul, ortaokul ve liselerinde çalışan okul yöneticileridir. Araç olarak veri toplamada Diefendorf ve arkadaşlarının "Duygusal Emek Ölçeği" ile "Minnesota İş Tatmin Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma sonucunda yüksekte düşüğe doğru okul

idarecilerinin duygusal emek gösterimlerinin samimi davranış, derin rol yapma ve yüzeysel rol yapma; iş doyumlarının içsel doyum ve dışsal doyum biçiminde sıralandığı buğulanmıştır. Duygusal emeğin derinden rol yapma boyutunda görülen farklılaşma erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere, evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlere, deneyimi fazla olanların deneyimi düşük olanlara, müdürlerin müdür yardımcılara oranla daha yüksek duygusal emek sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yüzeysel ve derin rol yapma boyutlarında ilkökul, ortaokul ve lise idarecileri arasında fark bulunamamışken, samimi davranışlar boyutunda fark olduğu; iş doyumunda ise demografik değişkenlerden cinsiyet, eğitim durumu, yaş, toplam hizmet süresi bakımından anlamlı fark yokken evli olan, yöneticilik tecrübesi yüksek müdürlerin iş doyumlarının da yüksek olduğu bulunmuştur. Çalışma neticesinde, Çanakkale İl'indeki ilkökul, ortaokul ve lise idarecilerinin öğretmenleri ile kurduğu etkileşimde yüzeysel rol yapma davranışını kullanmadıkları tespit edilmiştir.

Cingöz (2018), araştırmasında öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Araştırma evreni 2015–2016 eğitim öğretim yılında Eskişehir il merkezinde görev yapan 8184 öğretmendir. Tabakalı örnekleme yöntemiyle seçilen örnekleimde 539 öğretmen bulunmaktadır. Araştırma verileri "Duygusal Emek Ölçeği" ve "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" kullanılarak derlenmiştir. Araştırmada toplanan verilerin analizi ile öğretmenlerin duygusal emek algılarının cinsiyet, medeni durum, yaş, branş, mesleki kıdem ve kurum türü demografik değişkenlerine bağlı olarak istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin tükenmişlik algıları da cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve kurum türü değişkenlerine bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterirken; medeni durum ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Araştırmada duygusal tükenme ile yüzeysel rol yapma ve doğal duygular arasında; duyarsızlaşma ile yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular arasında; kişisel başarı ile yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulgulanmıştır. Araştırmada bağımsız değişkenlerden yüzeysel rol yapma, duyarsızlaşma ve kişisel başarının; derinden rol yapma, kişisel başarının; doğal duygular ise duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarının istatistiksel açıdan anlamlı birer yordayıcısı oldukları bulgulanmıştır.

Çakmak (2018)'ın yaptığı araştırmada stratejik liderlik ile duygusal emek arasındaki ilişki; Ardahan ili, merkez ilçesinde bulunan ilk, orta, lise ve dengi 24 okulda çalışan 482 öğretmenin görüşlerine anket yoluyla başvurulmuştur. Müdürlerin stratejik liderlik uygulamalarını ölçmek için Kılınçkaya (2013) tarafından geliştirilip, uyarlanan “Stratejik Liderlik Ölçeği” (SLÖ) ve öğretmenlerin duygusal emek davranışlarını ölçmek için “Basım ve Begenirbaş (2013)” tarafından geliştirilip, uyarlanan “Duygusal Emek Ölçeği” (DEÖ) veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Bütün bulgular sonucunda stratejik liderlik uygulamaları ve duygusal emek davranışları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

Çarıkçı (2018) tarafından yapılan, ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin duygusal zekâ yeterliklerini iş yaşamında kullanma düzeyleri ile duygusal emek ve çatışmayı çözme stratejileri arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Araştırma, ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmanın evrenini Bilecik ili eğitim bölgesi sınırları içerisindeki 102 devlet ilköğretim kurumunda görev yapan 1290 öğretmen oluşturmaktadır. Evrene ilişkin örneklem çok aşamalı örnekleme (multi-stage sampling) yöntemi ile belirlenmiştir. Birinci aşamada tabakalı örnekleme (stratified sampling) yöntemi; ikinci aşamada basit seçkisiz örnekleme (simple random sampling) yöntemi kullanılmıştır. Örnekleme için belirlenen Merkez, Bozüyük, Söğüt ve Osmaneli ilçelerinde toplam 22 okuldaki 592 öğretmenden 313 öğretmen anketleri doldurmuştur. 312 anket ile analizler yapılmıştır. Araştırmada, veri toplama aracı olarak, Duygusal Zekâ Yeterliklerini İş Yaşamında Kullanma Düzeyi Ölçeği, Duygusal Emek Ölçeği ve Örgütsel Çatışma Envanteri kullanılmıştır. Duygusal zekâ, çatışmayı çözme stratejileri üzerinde, duygusal emeğe kıyasla daha güçlü bir etkiye sahiptir. Ancak duygusal zekânın, duygusal emek üzerindeki etkisi, çatışmayı çözme stratejileri üzerindeki etkisine göre daha fazladır. Çatışmayı çözme stratejileri üzerinde duygusal zekâ yeterliklerini iş yaşamında kullanmanın doğrudan etkisi ve duygusal emek aracılığıyla da dolaylı etkisi söz konusudur.

Önal (2019) devlet ortaokullarında çalışan öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ve bu iki kavram arasındaki ilişkiyi belirlemektir. İlişkisel tarama modelindeki araştırmanın evrenini 1211 ortaokul öğretmeni oluşturmakta olup, araştırmanın örneklemi ise 289 ortaokul öğretmenidir.

"Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği" ve "Duygusal Emek Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri ortalamasının üstünde, yükseğe yakın çıkmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ile duygusal emek alt boyutları arasında yardımlaşma ile derinden davranış ve samimi davranış arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur.

Başbekleyen'in (2019) yaptığı araştırma "Okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi" dir. Araştırmanın evrenini İstanbul ili Avrupa yakasında görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırma için kolay ulaşım usulü ile seçilen Beyoğlu, Beşiktaş, Şişli, ilçesindeki anket dağıtılmış, 245 anket geri dönmüş 35 anket hatalı ve eksik bilgi girişi nedeniyle değerlendirmeye katılmamıştır; analizler 210 kişi üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırma ilişkisel tarama modeline göre yapılmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları okul yöneticisi kişisel bilgi formu, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri değerlendirme ölçeği, iş doyumunu (Minnesota doyum testi) değerlendirme ölçeğidir. Araştırmada İstanbul ili Avrupa yakasında görev yapan yöneticilerin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri ile iş doyumunun yöneticilerin cinsiyetine, yöneticilik kıdemine, öğrenim durumuna, mezun olduğu okul türüne ve branşına ve okuldaki görevine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada 2016-2017 eğitim-öğretim yılında; İstanbul ilindeki ilkokul (95), ortaokul (90) ve liselerdeki (60) devlet okullarındaki yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgular Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği ve İş Doyumu Ölçeğinin kapsamı, yöneticilere ait demografik bilgiler, araştırmacı tarafından hazırlanan Okul Yöneticisi Kişisel Bilgi Formu ile elde edilen veriler analiz edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre etkileşimsel liderlik ile içsel doyum arasında pozitif yönde çok yüksek düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur. Etkileşimsel-dönüşümsel liderlik ile içsel doyum arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur.

Durmuş (2019) tarafından yapılan araştırma ise "Okullarda görevli öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının okul kültürünü ne düzeyde etkilediğini saptamak" tır. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2018-2019 eğitim öğretim yılında İstanbul ili

Beylikdüzü İlçesine bağlı her kademedeki okul türünde görev yapan 2630 öğretmen oluşturmaktadır. Kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi ile evrenden seçilen 420 örneklem öğretmene veri toplama araçları uygulanmıştır. Grandey (1999) geliştirdiği modelini doktora tez çalışması ile test etmiş ve bazı neticelere varmıştır. Araştırma neticesinde, öncellerden duygusal davranış kuralları ile duygusal emek arasında anlamlı ilişkiye rastlanırken, süre, sıklık ve çeşitlilik ile bir ilişki bulunamamıştır. Sonuçlar ile duygusal emek arasındaki ilişkiye bakıldığında ise yüzeysel davranma ile tükenme, ayrılma niyeti ve duygusal yabancılaşma arasında pozitif yönlü; yine yüzeysel davranma ile iş tatmini arasında negatif yönlü ilişkiye rastlanmıştır. Ayrıca derinlemesine davranma ve müşteri hizmet performansı arasında pozitif yönlü ilişki de ulaşılan sonuçlar arasındadır. Böylelikle hem bireysel hem de örgütsel açıdan yüzeysel davranmanın olumsuz sonuçlara yol açtığı kanaatine varılmıştır (Grandey 1999 akt: Öz, 2007: 16).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama teknikleri, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1 Araştırmanın Modeli

Öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapılan bu çalışmada genel tarama modellerinden betimsel nitelikte ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Betimsel-ilişkisel tarama modelindeki araştırmalarda bir durum ya da olay olduğu gibi betimlenmekte ve bu duruma sebep olan değişkenlerin ilişkisi, etkisi ve bunların dereceleri belirlenmektedir (Kaya, Balay ve Göçen, 2012). Bir grubun belli niteliklerini ortaya koymak amacıyla verilerin toplanması şeklinde yapılan çalışmalara tarama (survey) araştırması denmektedir (Büyüköztürk vd., 2009: 14).

3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2019-2020 eğitim öğretim yılında İstanbul ili, Gaziosmanpaşa ilçesindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 3350 öğretmenden oluşturmaktadır. Seçkisiz olmayan örnekleme yöntemi ile 394 öğretmen, bu çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Seçkisiz olmayan (tesadüfi) örnekleme araştırmacının ihtiyaç duyduğu büyüklükteki gruba ulaşana kadar en ulaşılabilir olandan başlamak üzere oluşturulan örnekleme yöntemidir (Büyüköztürk, 2014: 92).

Tablo 3.2.1: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Faktör	Demografik Özellikler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	265	67,3
	Erkek	129	32,7
Yaş	20-30	151	38,3
	31-40	136	34,5
	41-50	92	23,4

	51 ve üstü	15	3,8
Medeni Durum	Bekâr	136	34,5
	Evli	238	65,5
Mezuniyet Durumu	Lisans	356	90,4
	Lisansüstü	38	9,6
Mesleki kıdem	1-5	129	32,7
	6-10	91	23,1
	11-15	82	20,8
	16-20	39	9,9
	20 ve üstü	53	13,5
Okul Türü	Devlet	263	66,8
	Özel	131	33,2
Okul Kademe	İlkokul	150	38,1
	Ortaokul	157	39,8
	Lise	87	22,1

Tablo:3.1 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan katılımcıların 265' inin kadın (%67,3), 129'unun erkek (%32,7) öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin yaş aralığına bakıldığında, 20-30 yaş aralığında olan 151(%38,3) kişi, 31-40 yaş aralığında 136 (%34,5) kişi, 41-50 yaş aralığında 92 (%23,4) kişi, 51 ve üstünde ise 15 (%3,8) kişi olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin medeni durumuna bakıldığında 136(%34,5) kişinin bekâr, 238 (%65,5) kişinin ise evli olduğu görülmektedir. Çalışmada yer alan öğretmenlerin 356 (%90,4) kişi lisans, 38 (%9,6) kişi ise yüksek lisans mezunudur. Çalışmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine bakıldığında ise 1-5 yıl arasında 129 (%32,7) kişinin, 6-10 yıl arasında 91 (%23,1) kişinin, 11-15 yıl arasında 82(%20,8) kişinin, 16-20 yıl arasında 39 (%9,9) kişinin, 20 ve üstünde ise 53 (%13,5) kişinin olduğu görülmektedir. Katılımcılardan 263'ü (%66,8) devlet okulunda, 131'i (%33,2) özel okulda çalışmaktadır. Ayrıca 150 (%38,1) kişi ilköğretim kademesinde, 157(%39,8) kişi ortaokul kademesinde, 87 (%22,1) kişi ise lise kademesinde görev yapmaktadır.

3.3 Veri Toplama Teknikleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak Liderlik Stilleri Ölçeği ve Duygusal Emek Ölçeği kullanılmıştır. Veriler toplanmaya başlanmadan önce araştırmada kullanılan ölçekleri geliştiren ve/veya Türkçe'ye uyarlayan akademisyenlerden e-posta yoluyla izinler alınmıştır. Daha sonra veri toplama sürecinde İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan izin ile ilgili okullarda üç bölümden oluşan veri toplama araçları araştırmacı tarafından öğretmenlere araştırmanın amacı açıklanarak uygulanmıştır. Birinci bölümde demografik değişkenlere ilişkin, cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, meslekteki toplam hizmet süresi ve öğrenim durumu olmak üzere toplam altı adet soru yer almaktadır. İkinci bölümde liderlik stilleri ölçeği, üçüncü bölümde ise Duygusal Emek Ölçeği yer almaktadır.

Liderlik Stilleri Ölçeği:

Okul müdürleri liderlik stilleri ölçeği, Akan ve Yıldırım (2014) tarafından geliştirilmiştir. 35 maddelik taslak ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0.961 ve Barlett testi 9,877 olarak hesaplanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen 35 maddelik ve 3 faktörlü yapı, doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulanmıştır. Likert tipi 3 (Katılıyorum, katılmıyorum, kararsızım) yanıt seçeneği ile yanıtlanmaktadır. Her biri ayrı değerlendirilen dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı olarak adlandırılmıştır. Üç ölçme modelinin de kabul edilebilir uyum indeksleri ürettiği görülmüştür. Dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı ölçeklerinin güvenilirliğinin ortaya çıkarılması amacıyla yapılan analizlerde Cronbach Alpha, Spearman Brown ve Test Tekrar Test ölçüm sonuçlarının kabul edilen sınırlar içerisinde olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderlik Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0.96 Spearman-Brown korelasyon katsayısı 0,95, test tekrar test güvenilirlik katsayısı 0,92 sürdürümcü liderlik Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0,85 olarak hesaplanmıştır Spearman-Brown korelasyon katsayısı 0,81, test tekrar test güvenilirlik katsayısı 0,79, serbest bırakıcı liderlik Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0,82, Spearman-Brown korelasyon katsayısı 0,77, test tekrar test güvenilirlik katsayısı 0,87 olarak, Akan ve Yıldırım (2014) tarafından bulunmuştur.

Duygusal Emek Ölçeği:

Öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri, Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından oluşturulan “Duygusal Emek Ölçeği” ile ölçülmüştür. Ölçek, yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular olmak üzere üç boyutu içeren 13 maddeden oluşmaktadır. Katılımcılar ölçek maddelerini beşli likert ölçeği yardımıyla değerlendirmişlerdir (1=Hiçbir Zaman, 5= Her Zaman). Ölçekte yüzeysel rol yapma 6, derinden rol yapma 4 ve doğal davranışlar ise 3 madde ile ölçülmektedir. Ölçekteki 1., 2., 3., 4., 5., ve 6. maddeler yüzeysel davranış, 7., 8., 9., ve 10. maddeler derinden davranış ve 11., 12., ve 13. maddeler samimi davranış ile ilgilidir. Katılımcılardan her bir madde için kendilerini en iyi ve gerçek olarak ifade eden seçenekleri işaretlemeleri istenmiştir. Ölçeğin orijinal güvenirlik katsayıları; yüzeysel rol yapma boyutu için $\alpha=0,92$, derinden rol yapma boyutu için $\alpha=0,85$ ve doğal duygular için ise $\alpha=0,83$ olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ölçeğin toplam Cronbach’s Alpha iç tutarlılık katsayısı değeri 0,77 olarak hesaplanmıştır. Alt boyutlardan yüzeysel davranış için $\alpha=0,86$, derinden davranış için $\alpha=0,90$ ve samimi davranış için $\alpha=0,79$ olarak, Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından bulunmuştur.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama araçları İstanbul Gaziosmanpaşa ilçesindeki okullardan örneklem alınan okullarda görev yapan öğretmenlere araştırmacı tarafından gerekli izinler alındıktan sonra çoğaltılarak 2018-2019 eğitim öğretim yılı ocak ayı içerisinde uygulanmıştır. Veri toplama araçlarını dolduracak öğretmenler için yönerge sayfası hazırlanmıştır. Ayrıca sözlü açıklamalar da yapılarak öğretmenler araştırmanın amacı hakkında bilgilendirilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların ad- soyad gibi özel bilgileri istenmemiştir. Ölçekleri dolduran 396 gönüllü öğretmene ölçme araçları uygulandıktan sonra ölçekler araştırmacı tarafından kontrol edilmiştir. Boş ve eksik doldurulan iki ölçek değerlendirme dışı bırakılmıştır. Toplamda 394 ölçme aracı bilgisayar ortamına aktarılmıştır.

3.5. Verilerin Çözümlemesi

Elde edilen araştırma verilerinin istatistiksel çözümlemeleri IBM SPSS Statistics 22 programında uygun istatistiksel işlemler yapılarak gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3.5.1.: Duygusal Emek Ölçeği ve Liderlik Stilleri Ölçeği Puanlarının Güvenirlik Katsayısı ve Normallik Testi

		n	Cronbach's Alpha	Kolmogorov-Smirnov	
				İstatistik	p
Duygusal Emek	Yüzeysel Rol Yapma	39 4	,840	,090	,000
	Derinden Yol Rapma	39 4	,834	,171	,000
	Doğal Duygular	39 4	,772	,171	,000
Liderlik Stilleri	Dönüşümcü	39 4	,899	,151	,000
	Serbest Bırakıcı	39 4	,763	,148	,000
	Sürdürümcü	39 4	,450	,134	,000

Araştırma kapsamında ölçeklerin güvenirlik düzeylerinin belirlenmesi amacı ile Cronbach's Alfa katsayısı hesaplanırken normal dağılıma uygunluğunun belirlenmesi amacı ile Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır ve çarpıklık basıklık değerleri ve Q-Q plot dağılımları ve uç değerler incelenmiştir. Uç değer olduğu tespit edilen 14 veri analize dahil edilmemiştir. Duygusal Emek Ölçeği alt boyutlarından yüzeysel rol yapma (K-S= ,090, p <.05), derinden rol yapma (K-S= ,171 p <.05) ve doğal duygular (K-S= ,171, p <.05) Kolmogorov-Smirnov testi anlamlı çıkmasa da, yüzeysel rol yapma çarpıklık (,391) ve basıklık (-,501), derinden rol yapma çarpıklık (-,612) ve basıklık (-,392), doğal duygular çarpıklık (-,757) ve basıklık (-,106) değerleri ve Q-Q plot dağılımları incelenerek verilerin normal dağıldığına karar verilmiştir. Liderlik Stilleri Ölçeği puanlarının alt boyutlarından dönüşümcü (K-S= ,151 p <.05), serbest bırakıcı (K-S= ,148 p <.05) ve sürdürümcü (K-S= ,134 p <.05) Kolmogorov-Smirnov testi anlamlı çıkmasa da dönüşümcü çarpıklık (-,867) ve basıklık (-,107), serbest bırakıcı çarpıklık (,607) ve basıklık (-,499) ve sürdürümcü çarpıklık (,229) ve basıklık (,094) değerleri ve Q-Q plot dağılımları incelenerek verilerin normal dağıldığına karar verilmiştir. Duygusal Emek Ölçeğinin alt boyutlarından yüzeysel rol yapmanın Cronbach's Alfa katsayısı 0,840, Derinden Rol Yapmanın Cronbach's Alfa katsayısı 0,834, doğal duyguların Cronbach's Alfa

katsayısı 0,772 olarak hesaplanmıştır. Liderlik Stilleri Ölçeğinin alt boyutlarından dönüşümcünün Cronbach's Alfa katsayısı 0,899, Serbest Bırakıcının Cronbach's Alfa katsayısı 0,763 ve sürdürümcünün Cronbach's Alfa katsayısı 0,450 olarak hesaplanmıştır.

Normallik dağılımlarına uygun şekilde yapılan istatistik analizleri alt amaç sıralamasına göre aşağıdaki şekildedir:

1. Öğretmenlerin duygusal emek ve algıladıkları liderlik stilleri düzeylerini belirlemek üzere ortalama değer, standart sapma, maksimum ve minimum değerler incelenmiştir.
2. Öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri ve algıladıkları liderlik stilleri düzeylerinin; cinsiyet, medeni durum, yaş, okul türü, okul kademesi, kıdem yılı ve öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yöneliktir bağımsız örneklem t testi ve varyans analizi kullanılmıştır.
3. Öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri ile algıladıkları liderlik stilleri düzeylerinin arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı kullanılmıştır.
4. Öğretmenlerin algıladıkları liderlik stilleri düzeylerinin, duygusal emek düzeylerinin yordayıcısı olup olmadığını belirlemeye yönelik çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde toplanan verilerin istatistiksel çözümlemesi ile ulaşılan bulgu ve bu bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir. Bulgular verilirken öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri alt boyutlarıyla birlikte incelenmiştir. Daha sonra duygusal emek ve alt boyutlarının demografik değişkenlere göre istatistiksel analizleri yapılarak incelenmiştir. Aynı şekilde okul yöneticilerinin liderlik stilleri alt boyutlarıyla birlikte analiz edildikten sonra demografik değişkenlere göre alt boyutları incelenmiştir. Sonrasında da duygusal emek ve okul yöneticilerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki korelasyon analizi yapılarak incelenmiştir. Duygusal emeğin, okul yöneticilerinin liderlik stilleri yordayıcılığına bakmak için regresyon analizi yapılmıştır.

4.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt amacı, öğretmenlerin duygusal emek ve algıladıkları okul müdürü liderlik stilleri düzeylerini belirlemeye yöneliktir. Birinci alt amaca ilişkin bulgular Tablo 4.1.1’de sunulmuştur.

Tablo 4.1.1. Öğretmenlerin Duygusal Emek ve Algıladıkları Liderlik Stilleri Düzeyleri

Ölçek	Boyut	Ortalama	Ss	Min.	Maks
Duygusal Emek	Yüzeysel Rol Yapma	2,39	,918	1	5
	Derinden Rol Yapma	3,51	1,022	1	5
	Doğal Duygular	4,34	,631	2,33	5
Liderlik Stilleri	Dönüşümcü	50,16	8,320	25	60
	Serbest Bırakıcı	12,30	3,734	8	23
	Sürdürümcü	13,50	2,617	7	21

Tablo 4.1.1.’de görüldüğü gibi Duygusal Emek Ölçeği alt boyutlarından yüzeysel rol yapmanın puanlarının ortalaması 2,39, standart sapması 918, en düşük değer 1 en yüksek değer 5’tir. Duygusal Emek Ölçeği alt boyutlarından derinden rol yapmanın

puanlarının ortalaması 3,51, standart sapması 1,022, en düşük değer 1 en yüksek değer 5'tir. Duygusal Emek Ölçeği alt boyutlarından doğal duyguların puanlarının ortalaması 4,34, standart sapması, 631, en düşük değer 2,33 en yüksek değer 5'tir.

Liderlik Stilleri Ölçeğinin alt boyutlarından dönüşümcü liderliğin ortalaması 50,16 standart sapması 8,320, en düşük değer 25 en yüksek değer 60'tır. Liderlik Stilleri Ölçeğinin alt boyutlarından serbest bırakıcı liderliğin ortalaması 12,30 standart sapması 3,734, en düşük değer 8 en yüksek değer 23'tür. Liderlik Stilleri Ölçeğinin alt boyutlarından sürdürümcü liderliğin ortalaması 13,50 standart sapması 2,617, en düşük değer 7 en yüksek değer 21'dir.

4.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt amacı, öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri ve müdürlerinde algıladıkları liderlik stilleri düzeylerinin, cinsiyet, medeni durum, yaş, okul türü, okul kademesi, kıdem yılı ve öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yöneliktir. İkinci alt amaca ilişkin bulgular Tablo 4.2.1- 4.2.14'te sunulmuştur.

Tablo 4.2.1 Duygusal Emek Düzeylerinin Cinsiyet Değişkeni İçin T Testi Tablosu

Boyut	Grup	N	$\bar{X}$	Ss.	Sd	t	p
Yüzeysel Rol Yapma	Kadın	265	2,27	,843	392	-3,809	,000
	Erkek	129	2,64	1,015			
Derinden Rol Yapma	Kadın	265	3,40	1,052	392	-3,474	,001
	Erkek	129	3,75	,914			
Doğal Duygular	Kadın	265	4,36	,617	392	1,001	,318
	Erkek	129	4,29	,659			

Tablo 4.2.1'de görüldüğü gibi, öğretmenlerin Duygusal Emek Ölçeği alt boyutlarından doğal duygulardan aldıkları puanlarda cinsiyete göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmazken ($t=1,001$, $p>.05$); yüzeysel rol yapma ($t=-3,809$, $p<.05$) ve derinden rol yapmadan ($t=-3,474$, $p<.05$) aldıkları puanlarda cinsiyete göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Buna göre, yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma alt boyutlarında erkeklerin kadınlardan daha yüksek düzeye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.2.2 Duygusal Emek Düzeylerinin Medeni Durum Değişkeni İçin T Testi Tablosu

Boyut	Grup	N	$\bar{X}$	Ss.	Sd	t	p
Yüzeysel Rol Yapma	Bekâr	136	2,38	,977	392	-,218	,827
	Evli	258	2,40	,887			
Derinden Rol Yapma	Bekâr	136	3,53	1,011	392	,236	,814
	Evli	258	3,50	1,030			
Doğal Duygular	Bekâr	136	4,36	,696	392	,520	,603
	Evli	258	4,32	,595			

Tablo 4.2.2’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin Duygusal Emek Ölçeği alt boyutlarından yüzeysel rol yapma ($t=-,218$, $p>.05$), derinden rol yapmadan ($t=,236$, $p>.05$); doğal duygulardan ($t=,520$, $p>.05$) aldıkları puanlarda medeni duruma göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 4.2.3 Duygusal Emek Düzeylerinin Yaş Değişkeni İçin ANOVA Tablosu

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Tpl.	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark
Yüzeysel Rol Yapma	Gr.arası	2,446	,815	,967	,408	-
	Gr. içi	328,862	,843			
	Toplam	331,308				
Derinden Rol Yapma	Gr.arası	27,342	9,114	9,281	,000	1-3*
	Gr. içi	382,970	,982			1-4*
	Toplam	410,312				2-3*
Doğal Duygular	Gr.arası	2,292	,764	1,930	,124	2-4*
	Gr. içi	154,374	,396			3-4*
	Toplam	156,666				-

*1=20-30, 2=31-40, 3=41-50, 4=51 ve üstü

Tablo 4.2.3’te görüldüğü gibi, öğretmenlerin Duygusal Emek Ölçeği alt boyutlarından yüzeysel rol yapma ($F=,967$, $p>.05$) ve doğal duygulardan ($F=,124$, $p>.05$) aldıkları puanlarda yaşa göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmazken; derinden rol yapmadan ($F=9,281$, $p<.05$) aldıkları puanlarda yaşa göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Farkın kaynağını bulmak üzere yapılan Tukey post-hoc testi sonucunda, 20-30 yaş (ort=3,79) ve 31-40 yaş (ort=3,74) grubundakilerin, 41-50 yaş grubundakilere (ort=3,31) kıyasla daha yüksek, 51 ve üzeri yaş grubundakilere (ort=4,65) kıyasla ise daha düşük düzeye sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca 41-50 yaş grubundakilerin

(ort=3,31) 51 ve üzeri yaş grubundakilere (ort=4,65) kıyasla ise daha düşük düzeye sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4.2.4 Duygusal Emek Düzeylerinin Kıdem Değişkeni İçin ANOVA Tablosu

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Tpl.	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark
Yüzeysel Rol Yapma	Gr.arası	,963	,241	,283	,889	-
	Gr. içi	330,345	,849			
	Toplam	331,308				
Derinden Rol Yapma	Gr.arası	17,343	4,336	4,292	,002	1-3*
	Gr. içi	392,969	1,010			4-3*
	Toplam	410,312				
Doğal Duygular	Gr.arası	10,492	2,623	6,981	,000	1-5*
	Gr. içi	146,173	,376			2-5*
	Toplam	156,666				3-5*
						4-5*

1=1-5 yıl, 2=6-10 yıl, 3=11-15 yıl, 4=16-20 yıl, 5=21 ve üstü yıl

Tablo 4.2.4' te görüldüğü gibi öğretmenlerin Duygusal Emek Ölçeği alt boyutlarından yüzeysel rol yapmadan ($F=,283$, $p>.05$) aldıkları puanlarda kıdeme göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmazken; derinden rol yapma ($F=4,292$, $p<.05$) ve doğal duygulardan ($F=6,981$ $p<.05$) aldıkları puanlarda kıdeme göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Farkın kaynağını belirlemek üzere yapılan Tukey HSD post-hoc testi sonuçlarına göre, derinden rol yapma alt boyutunda 11-15 yıllık kıdem sahiplerinin (ort=3,43) 1-5 yıllık kıdem sahiplerine (ort=3,88) ve 16-20 yıllık kıdem sahiplerine (ort=4,12) kıyasla daha düşük düzeye sahip oldukları görülmektedir. Doğal duygular alt boyutunda ise 21 yıl ve üstü kıdem sahiplerinin (ort=4,83), 1-5 yıllık (ort=4,44), 6-10 yıllık (ort=4,43) 11-15 yıllık (ort=4,34) ve 16-20 yıllık (ort=4,41) kıdem sahiplerine kıyasla daha yüksek düzeye sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4.2.5 Duygusal Emek Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Değişkeni İçin T Testi Tablosu

Boyut	Grup	N	$\bar{X}$	Ss.	Sd	<i>t</i>	<i>p</i>
Yüzeysel Rol Yapma	Lisans	356	2,41	,909	392	1,109	,268
	Lisansüstü	38	2,24	,999			
Derinden Rol Yapma	Lisans	356	3,45	1,032	392	-	,000
	Lisansüstü	38	4,11	,682		5,373	
Doğal Duygular	Lisans	356	4,32	,643	392	-	,205
	Lisansüstü	38	4,44	,509			

Tablo 4.2.5'te görüldüğü gibi, öğretmenlerin Duygusal Emek Ölçeği alt boyutlarından yüzeysel rol yapma ($t=1,109$, $p>.05$) ve doğal duygulardan ($t=-1,284$, $p>.05$) aldıkları puanlarda eğitim düzeyine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmazken; derinden rol yapmadan ($t=-5,373$, $p<.05$) aldıkları puanlarda eğitim düzeyine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre, lisansüstü mezunlarının lisans mezunlarına kıyasla duygusal emek düzeyleri daha yüksektir.

Tablo 4.2.6 Duygusal Emek Düzeylerinin Kademe Değişkeni İçin ANOVA Tablosu

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Tpl.	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark
Yüzeysel Rol Yapma	Gr.arası	2,141	1,070	1,272	,282	-
	Gr. içi	329,167	,842			
	Toplam	331,308				
Derinden Rol Yapma	Gr.arası	10,267	5,133	5,017	,007	1-3* 2-3*
	Gr. içi	400,045	1,023			
	Toplam	410,312				
Doğal Duygular	Gr.arası	4,078	2,039	5,225	,006	2-3*
	Gr. içi	152,587	,390			
	Toplam	156,666				

1=ilkokul, 2=ortaokul, 3=lise

Tablo 4.2.6'da görüldüğü gibi, öğretmenlerin Duygusal Emek Ölçeği alt boyutlarından Yüzeysel Rol Yapmadan ($F=1,272$, $p>.05$) aldıkları puanlarda kademeye göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmazken; derinden rol yapma ($F=5,017$, $p<.05$) ve doğal duygulardan ($F=5,225$, $p<.05$) aldıkları

puanlarda okul türüne göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Farkın kaynağını bulmak üzere yapılan Tukey post-hoc testine göre, derinden rol yapma alt boyutunda, lisede çalışanların (ort=3,43), ilkokulda (ort=2,64) ve ortaokulda (ort=2,5) çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeye sahip oldukları görülmüştür. Doğal duygular alt boyutunda, lisede çalışanların (ort=4,58), ortaokulda (ort=4,33) çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeye sahip oldukları görülmüştür.

Tablo 4.2.7 Algılanan Liderlik Stilleri Düzeylerinin Cinsiyet Değişkeni İçin T Testi Tablosu

Boyut	Grup	N	$\bar{X}$	Ss.	Sd	t	p
Dönüşümcü	Kadın	265	50,78	7,905	392	2,035	,043
	Erkek	129	48,89	9,012			
Serbest Bırakıcı	Kadın	265	12,08	3,738	392	-1,721	,086
	Erkek	129	12,77	3,696			
Sürdürümcü	Kadın	265	13,38	2,560	392	-1,252	,211
	Erkek	129	13,74	2,726			

Tablo 4.2.7’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin Liderlik Stilleri Ölçeği alt boyutlarından serbest bırakıcı liderlik ($t=-1.721$) ve sürdürümcü liderlikten ($t=-1,252$) aldıkları puanlarda cinsiyete göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmazken; alt boyutlardan dönüşümcü liderlikten aldıkları puanlarda cinsiyete göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=2,035$, $p<.05$). Buna göre, dönüşümcü liderlik alt boyutunda kadınların erkeklerden daha yüksek algı düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4.2.8 Algılanan Liderlik Stilleri Düzeylerinin Medeni Durum Değişkeni İçin T Testi Tablosu

Boyut	Grup	N	$\bar{X}$	Ss.	Sd	t	p
Dönüşümcü	Bekâr	136	48,47	9,130	392	-2,816	,005
	Evli	258	51,06	7,730			
Serbest Bırakıcı	Bekâr	136	12,80	3,889	392	1,924	,055
	Evli	258	12,04	3,630			
Sürdürümcü	Bekâr	136	13,80	2,558	392	1,664	,097
	Evli	258	13,34	2,639			

Tablo 4.2.8’da görüldüğü gibi, öğretmenlerin Liderlik Stilleri Ölçeği alt boyutlarından serbest bırakıcı liderlik ($t=1,924$, $p>.05$) ve sürdürümcü liderlikten ($t=1,664$, $p>.05$) aldıkları puanlarda medeni duruma göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmazken; dönüşümcü liderlikten aldıkları puanlarda medeni duruma göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=-2,186$, $p<.05$). Buna göre dönüşümcü liderlik alt boyutunda evlilerin algıladıkları düzeyin bekarlardan daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 4.2.9 Algılanan Liderlik Stilleri Düzeylerinin Yaş Değişkeni İçin ANOVA Tablosu

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Tpl.	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark
Dönüşümcü	Gr.arası	1185,866	395,289	5,925	,001	1-3*
	Gr. içi	26018,410	66,714			2-3*
	Toplam	27204,277				2-4*
Serbest Bırakıcı	Gr.arası	86,353	28,784	2,082	,102	-
	Gr. içi	5393,099	13,828			
	Toplam	5479,452				
Sürdürümcü	Gr.arası	91,381	30,460	4,567	,004	1-4*
	Gr. içi	2601,119	6,670			2-4*
	Toplam	2692,500				

Tablo 4.2.9’da görüldüğü gibi, öğretmenlerin Liderlik Stilleri Ölçeği alt boyutlarından serbest bırakıcı liderlikten aldıkları puanlarda yaşa göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmazken ($F=2,082$, $p>.05$); dönüşümcü liderlikten ($F=5,925$, $p<.05$) ve sürdürümcü liderlikten ($F=4,567$, $p<.05$) aldıkları puanlarda yaşa göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Farkın kaynağını bulmak üzere yapılan Tukey post-hoc testine göre, dönüşümcü liderlik alt boyutunda 20-30 yaş grubundakilerin (ort=49,45) ve 31-40 yaş grubundakilerin (ort=48,83), 41-50 yaş grubundakilere (ort=52,51) kıyasla daha düşük düzeye sahip oldukları; ayrıca 31-40 yaş grubundakilerin (ort=48,83), 51 ve üzeri yaş grubundakilere (ort=55,07) kıyasla daha düşük düzeye sahip oldukları görülmüştür. Sürdürümcü liderlik alt boyutunda 20-30 yaş grubundakilerin (ort=13,71) ve 31-40 yaş grubundakilerin (ort=13,74), 51 ve üstü yaş grubundakilere (ort=11,40) kıyasla daha yüksek düzeye algıladıkları görülmüştür.

Tablo 4.2.10 Algılanan Liderlik Stilleri Düzeylerinin Okul Türü Değişkeni İçin T Testi Tablosu

Boyut	Grup	N	$\bar{X}$	Ss.	Sd	t	p
Dönüşümcü	Devlet	263	49,31	8,871	392	-	,002
	Özel	131	51,88	6,800		3,177	
Serbest Bırakıcı	Devlet	263	12,70	3,877	392		,002
	Özel	131	11,51	3,304		3,170	
Sürdürümcü	Devlet	263	13,88	2,494	392		,000
	Özel	131	12,73	2,700		4,192	

Tablo 4.2.10’da görüldüğü gibi, öğretmenlerin Liderlik Stilleri Ölçeği alt boyutlarından dönüşümcü liderlik ($t=-3,177$, $p<.05$), serbest bırakıcı liderlik ($t=3,170$, $p<.05$) ve sürdürümcü liderlikten ($t=4,192$, $p<.05$) aldıkları puanlarda okul türüne göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulmuştur. Buna göre dönüşümcü liderlik alt boyutunda devlet okulunda çalışanların özel okulda çalışanlara kıyasla daha düşük düzeye sahip olduğu görülürken, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik alt boyutlarında devlet okulunda çalışanların özel okulda çalışanlara kıyasla daha yüksek düzey algıladıkları görülmüştür.

Tablo 4.2.11 Algılanan Liderlik Stilleri Düzeylerinin Kudem Değişkeni İçin ANOVA Tablosu

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Tpl.	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark
Dönüşümcü	Gr.arası	1974,689	493,672	7,612	,000	1-2*
	Gr. içi	25229,588	64,858			3-2*
	Toplam	27204,277				5-2*
Serbest Bırakıcı	Gr.arası	291,139	72,785	5,457	,000	2-3*
	Gr. içi	5188,313	13,338			
	Toplam	5479,452				
Sürdürümcü	Gr.arası	125,447	31,362	4,752	,001	1-5*
	Gr. içi	2567,053	6,599			2-5*
	Toplam	2692,500				4-5*

*1=1-5, 2=6-10, 3=11-15, 4=16-20, 5=21 ve üstü

Tablo 4.2.11’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin Liderlik Stilleri Ölçeği alt boyutlarından dönüşümcü liderlik ($F=7,612$, $p<.05$), serbest bırakıcı liderlik

($F=5,457$, $p<.05$) ve sürdürümcü liderlikten ($F=4,752$, $p<.05$) aldıkları puanlarda kıdeme göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Farkın kaynağını bulmak üzere yapılan Tukey post-hoc testine göre, dönüşümcü liderlik alt boyutunda 6-10 yıllık kıdem sahiplerinin ($ort=46,75$), 1-5 yıllık ($ort=50,19$), 11-15 yıllık ($ort=52,13$) ve 21 ve üzeri yıllık kıdem sahiplerine ($ort=53,45$) kıyasla daha düşük düzeyde algıladıkları görülmüştür. Serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda, 6-10 yıllık kıdem sahiplerinin ($ort=13,55$), 11-15 yıllık ($ort=10,96$) kıdem sahiplerine kıyasla daha yüksek düzeyde algıladıkları görülmüştür. Son olarak sürdürümcü liderlik alt boyutunda 21 ve üzeri yıllık kıdem sahiplerinin ($ort=12,36$); 1-5 yıllık ($ort=13,78$), 6-10 yıllık ($ort=14,01$) ve 16-20 yıllık kıdem sahiplerine ($ort=13,90$) kıyasla daha düşük düzeyde algıladıkları görülmüştür.

Tablo 4.2.12 Algılanan Liderlik Stilleri Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Değişkeni İçin T Testi Tablosu

Boyut	Grup	N	$\bar{X}$	Ss.	Sd	t	p
Dönüşümcü	Lisans	356	49,87	8,344	392	-2,179	,030
	Lisansüstü	38	52,95	7,644			
Serbest Bırakıcı	Lisans	356	12,43	3,795	392	2,547	,014
	Lisansüstü	38	11,13	2,887			
Sürdürümcü	Lisans	356	13,59	2,643	392	2,029	,043
	Lisansüstü	38	12,68	2,231			

Tablo 4.2.12’te görüldüğü gibi, öğretmenlerin Liderlik Stilleri Ölçeği alt boyutlarından dönüşümcü liderlik ($t=-2,179$, $p<.05$), serbest bırakıcı liderlik ($t=2,547$, $p<.05$) ve sürdürümcü liderlikten ($t=2,029$, $p<.05$) aldıkları puanlarda eğitim durumuna göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre, dönüşümcü liderlik alt boyutunda lisans mezunlarının lisansüstü mezunlarına kıyasla daha düşük düzeyde algı görülürken, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik alt boyutlarında lisans mezunlarının lisansüstü mezunlarına kıyasla daha yüksek düzeye sahip oldukları görülmüştür.

Tablo 4.2.13 Algılanan Liderlik Stilleri Düzeylerinin Kademe Değişkeni İçin ANOVA Tablosu

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Tpl.	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark
Dönüşümcü	Gr.arası	149,095	74,547	1,077	,342	-
	Gr. içi	27055,182	69,195			
	Toplam	27204,277				
Serbest Bırakıcı	Gr.arası	141,046	70,523	5,165	,006	2-3*
	Gr. içi	5338,406	13,653			
	Toplam	5479,452				
Sürdürümcü	Gr.arası	13,482	6,741	,984	,375	-
	Gr. içi	2679,018	6,852			
	Toplam	2692,500				

*1=ilkokul, 2=ortaokul, 3=lise

Tablo 4.2.13'te görüldüğü gibi, öğretmenlerin Liderlik Stilleri Ölçeği alt boyutlarından dönüşümcü liderlik ($F=1,077$, $p>.05$) ve sürdürümcü liderlikten ($F=,984$, $p>.05$) aldıkları puanlarda kademe durumuna göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmazken; serbest bırakıcı liderlikten ($F=5,165$, $p<.05$) aldıkları puanlarda kademe durumuna göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Farkın kaynağını belirlemek üzere yapılan Tukey post-hoc testi sonucunda ortaokulda çalışanların (ort=13,48) lisede çalışanlara (ort=11,99) kıyasla daha yüksek düzeyde algıladıkları görülmektedir.

4.3. Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt amacı, öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri ile algıladıkları liderlik stilleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemeye yöneliktir. Üçüncü alt amaca ilişkin bulgular Tablo 4. 3' te sunulmuştur.

Tablo 4. 3. 1 Öğretmenlerin Duygusal Emek Düzeyleri İle Algıladıkları Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkiyi Gösterir Pearson Korelasyon Katsayıları Tablosu

		Yüzeysel Rol Yapma	Derinden Rol Yapma	Doğal Duygular
Dönüşümcü	r	-.084	.122*	.185*
	p	.096	.016	.000
Serbest Bırakıcı	r	.114*	-.101*	-.046
	p	.023	.045	.367
Sürdürümcü	r	.121*	-.029	-.067
	p	.016	.563	.186

* $p < .05$

Tablo 4.3' te görüldüğü gibi, Duygusal Emek Ölçeğinin alt boyutlarından yüzeysel rol yapma, Liderlik Stilleri Ölçeği alt boyutlarından Dönüşümcü Liderlik ile ilişkisi bulunmazken ($r = -.084$, $p > .05$), serbest bırakıcı liderlik ($r = .114$, $p < .05$) ve sürdürümcü liderlik ($r = .121$, $p < .05$) ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Buna göre serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik düzeyleri arttıkça yüzeysel rol yapma artmaktadır.

Duygusal Emek Ölçeğinin alt boyutlarından derinden rol yapmanın, Liderlik Stilleri Ölçeği alt boyutlarından sürdürümcü liderlik ile anlamlı bir ilişkisi bulunmazken ($p > .05$), dönüşümcü liderlik ile pozitif yönlü ($r = .122$, $p < .0$) ve serbest bırakıcı liderlik ile negatif yönlü ($r = -.101$, $p < .05$) anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Buna göre dönüşümcü liderlik düzeyleri arttıkça yüzeysel rol yapma artarken, serbest bırakıcı liderlik düzeyleri arttıkça derinden rol yapma düzeyleri azalmaktadır. Duygusal Emek Ölçeğinin alt boyutlarından doğal duyguların, Liderlik Stilleri Ölçeği alt boyutlarından Serbest Bırakıcı ve Sürdürümcü Liderlik ile anlamlı bir ilişkisi bulunmazken ($p > .05$), dönüşümcü liderlik ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir ($r = .185$, $p < .05$). Buna göre dönüşümcü liderlik düzeyleri arttıkça doğal duygular düzeyleri artmaktadır.

4.4. Dördüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt amacı, algılanan liderlik stilleri düzeylerinin, duygusal emeğin yordayıcısı olup olmadığını belirlemeye yöneliktir. Dördüncü alt amaca ilişkin bulgular Tablo 4.4.1-4.4.3'te sunulmuştur.

Tablo 4.4.1 Öğretmenlerin Algıladıkları Liderlik Stilleri Düzeylerinin Yüzeysel Rol Yapmaya Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	β	<i>t</i>	<i>p</i>	R ²	F
Sabit	1,846	,570		3,241	,001	,018	2,368
Dönüşümcü	-,001	,007	-,007	-,103	,918		
Serbest Bırakıcı	,016	,017	,064	,909	,364		
Sürdürümcü	,029	,021	,082	1,353	,177		

Algılanan liderlik stilleri düzeylerinin yüzeysel rol yapma düzeylerine etkisini belirlemek üzere yapılan çoklu regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=2,368; p>.05).

Tablo 4.4.2 Öğretmenlerin Algıladıkları Liderlik Stilleri Düzeylerinin Derinden Rol Yapmaya Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	β	<i>t</i>	<i>p</i>	R ²	F
Sabit	2,816	,634		4,441	,000	,018	2,325
Dönüşümcü	,013	,008	,104	1,580	,115		
Serbest Bırakıcı	-,017	,019	-,064	-,898	,370		
Sürdürümcü	,020	,024	,052	,847	,397		

Algılanan liderlik stilleri düzeylerinin derinden rol yapma düzeylerine etkisini belirlemek üzere yapılan çoklu regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=2,325; p>.05).

Tablo 4.4.3 Öğretmenlerin Algıladıkları Liderlik Stilleri Düzeylerinin Doğal Duygulara Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	β	<i>t</i>	<i>p</i>	R ²	F
Sabit	3,162	,387		8,179	,000	,044	5,918
Dönüşümcü	,020	,005	,258	3,987	,000		
Serbest Bırakıcı	,023	,012	,135	1,923	,055		
Sürdürümcü	-,007	,014	-,028	-,464	,643		

Algılanan liderlik stilleri düzeylerinin doğal duygular düzeylerine etkisini belirlemek üzere yapılan çoklu regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur

($F=5,918$; $p<.05$). Değişkenlere tek tek bakıldığında serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderliğin doğal duyguları anlamlı şekilde yordamadığı ($p>.05$); dönüştürücü liderliğin ise doğal duyguları anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür ($p<.05$) ayrıca liderlik stilleri ile doğal duygular arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, devlet ve özel okullarda okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, bununla birlikte bazı demografik değişkenlere göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda yapılan istatistiksel analizler doğrultusunda şu sonuçlara ulaşılmıştır.

1.Alt Problem: Öğretmenlerin duygusal emekleri ve müdürlerinde algıladıkları liderlik stilleri ne düzeydedir?

Araştırmanın birinci alt amacı, öğretmenlerin duygusal emek ve algıladıkları okul müdürü liderlik stilleri düzeylerini belirlemeye yöneliktir. Duygusal Emek Ölçeği alt boyutlarından yüzeysel rol yapmanın puanlarının ortalaması 2,39, en düşük değer 1 en yüksek değer 5'tir. Duygusal Emek Ölçeği alt boyutlarından derinden rol yapmanın puanlarının ortalaması 3,51, en düşük değer 1 en yüksek değer 5'tir. Duygusal Emek Ölçeği alt boyutlarından doğal duyguların puanlarının ortalaması 4,34, en düşük değer 2,33 en yüksek değer 5'tir. Liderlik Stilleri Ölçeğinin alt boyutlarından dönüşümcü liderliğin ortalaması 50,16 en düşük değer 25, en yüksek değer 60'tır. Liderlik Stilleri Ölçeğinin alt boyutlarından serbest bırakıcı liderliğin ortalaması 12,30, en düşük değer 8 en yüksek değer 23'tür. Liderlik Stilleri Ölçeğinin alt boyutlarından sürdürümcü liderliğin ortalaması 13,50, en düşük değer 7, en yüksek değer 21'dir.

Dönüşümcü liderlik ile duygusal emek arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre dönüşümcü liderlik düzeyleri arttıkça doğal duygu düzeyleri artmaktadır. Doğal duygular artıkça yani duygusal emek düzeyi arttıkça kurumların başarı düzeyi artırdığı düşünülmektedir. Okul yöneticileri dönüşümcü liderlik stilleri açısından oldukça yüksek düzeyde algılamaktadır (Basri ve Doğan, 2009:11) Leithwood (1992), dönüşümsel liderler, üç adet bakış açısını kendilerine görev edinirler. Hizmet içi eğitime çok önem verirler. Öğretmenlerin iş birliği içinde olmalarını sağlamak için çaba gösterirler. Son olarak da çalışanlarının karşılaştığı sorunlarda onlara yardım etme, biçiminde ifade etmiştir (Akt., Gündüz ve Doğan, 2009:4). Bruns (1978), çalışanların gözünde dönüşümcü liderler; özgürlük, adalet,

şehitlik, barış, insancıl olma gibi değerlerine sahiptir. İş görenlerine daima rehberlik eden bireyler olduğunu savunmuştur (Akt., Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 227). Bu tip liderler sınama potasından yıkılmış olarak değil, gelişerek çıkma olanağı sağlar. Başkalarının umutsuzluktan başka bir şey göremediği yerde fırsatlar yaratır, iş göreninin daima motivasyonunu yüksek tutar (Review, 2019: 39).

2. Alt Problem: Öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri ve müdürlerinde algıladıkları liderlik stilleri düzeylerinin demografik değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, yaş, okul türü, okul kademesi, kıdem yılı ve öğrenim durumu) göre farklılık göstermekte midir?

- a) Cinsiyet değişkenine göre; Duygusal Emek Ölçeği alt boyutlarından doğal duygulardan aldıkları puanlarda cinsiyete göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmazken ($t=1,001$, $p>.05$); yüzeysel rol yapma ($t=-3,809$, $p<.05$) ve derinden rol yapmadan ($t=-3,474$, $p<.05$) aldıkları puanlarda cinsiyete göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre, yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma alt boyutlarında erkeklerin kadınlardan daha yüksek düzeye sahip olduğu görülmektedir. Duygusal Emek Ölçeği alt boyutlarında doğal duygulardan aldıkları puanlarda cinsiyete ilişkin gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Ancak yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma da aldıkları puanlarda cinsiyete göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Buna göre, yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma alt boyutlarında erkeklerin, kadınlardan daha yüksek seviyede olduğu görülmektedir. İş hayatında her iki cins de duygusal emek göstermektedir. Yine de duygusal emek kadınlardan daha fazla beklenmektedir. Çünkü kadınların duygularını daha rahat gösterdikleri, toplumsal hayatta kanıksanmıştır. Kadınların iş yaşamında bu rolleri zorlanmadan uygulayabilecekleri düşünülmektedir (Scott ve Barnes, 2011:120; Akt., Kormaz, Aydın ve Niyet 2019: 180).

Algılanan liderlik stilleri düzeylerinin cinsiyet değişkeni analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin Liderlik Stilleri Ölçeği alt boyutlarından serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderlikten aldıkları puanlarda cinsiyete göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmazken; alt boyutlardan dönüşümcü liderlikten aldıkları puanlarda cinsiyete göre gruplar arasındaki

fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre, dönüşümcü liderlik alt boyutunda kadınların erkeklerden daha yüksek algı düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

- b) Medeni duruma göre öğretmenlerin Duygusal Emek Ölçeği alt boyutlarından yüzeysel rol yapma, derinden rol yapmadan, doğal duygulardan, aldıkları puanlarda medeni duruma göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Önal (2019)'nın araştırma sonuçlarına baktığımızda incelemenin neticesine paralel olarak duygusal emek düzeyleri medeni duruma bağlı olarak, anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Köse, Oral ve Türesin (2011) de araştırmasını incelendiğinde medeni duruma bağlı olarak duygusal emek faktörlerinde, bir değişiklik olmadığı neticesine ulaşıldığı görülmektedir. Duygusal emek ve medeni durum ilişkisine baktığımızda; evli iş görenler, bekâr iş görenlere oranla, sosyal yaşam sahalarına karşı görevleri olması gerekenden fazla olduğundan dolayı daha fazla bireysel başarı isteğine sahiplerdir. Kendilerinden beklenenleri yaparlarken, daha az risk alarak daha fazla çaba gösterirler. Evlenmemiş iş görenlerin ise evlenmiş olanlara göre, sosyal konumları itibariyle daha serbest ve sorumluluk düzeyleri daha düşüktür. Bu özellikleri işlerini yerine getirirken harcadıkları çabaya da etki etmektedir. Evli çalışanlar başarısız duruma düşmemek için ve mevcut durumlarını daha da iyileştirebilmek için işlerini yaparken, bekâr çalışanlara nispeten, daha fazla duygusal emek harcama çabası içine girmektedirler. Aynı zamanda bu durum, onların duygusal tükenme seviyelerini de farklılaştırmaktadır (Eroğlu, 2011: 260).

Algılanan liderlik stilleri düzeylerinin medeni durum değişkeni analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin Liderlik Stilleri Ölçeği alt boyutlarından serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderlikten aldıkları puanlarda medeni duruma göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmazken, dönüşümcü liderlikten aldıkları puanlarda medeni duruma göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre Dönüşümcü liderlik alt boyutunda evlilerin algıladıkları düzeyin bekarlardan daha yüksek olduğu görülmüştür.

- c) Yaşa göre, öğretmenlerin Duygusal Emek Ölçeği alt boyutlarından yüzeysel rol yapma ve doğal duygulardan aldıkları puanlarda yaşa göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmazken; derinden rol

yapmadan aldıkları puanlarda yaşa göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yani 20 yaş ile 40 yaş aralığında olan öğretmenlerin, derinden rol yapmada diğer yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Duygusal emeğe ilişkin yaklaşımlar onun farklı yönlerine dikkat çekseler de özünde duygusal emeğin bireylerin iş ortamında duygusal gösterimleri düzenlemelerine işaret ettiği konusunda hemfikir diler yine duyguların derin ya da yüzeysel eylem aracılığıyla düzenlenmesini ve duygu düzenleme sürecinde duygu gösterim kurallarına bağlı kalınması hemen hemen bütün yaklaşımların ortak noktalarıdır. Dolayısıyla duygu düzenleme derin ve yüzeysel eylem ile duygu gösterim kuralları duygusal emeğin temel unsurları olarak sayılabilir (Keser, Yılmaz ve Yürür, 2009: 220). Rol yapmadan aldıkları puanlarda yaşa göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yani 20 yaş ile 40 yaş aralığında olan öğretmenlerin, derinden rol yapmada diğer yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Diğer bir deyişle, derin davranış daha samimi olduğu için daha etkili iken yüzeysel davranışta rol yapma söz konusu olduğu için etkisinin daha az olduğu söylenebilir (Oral ve Köse, 2011). Yüzeysel davranma yerine derinlemesine davranma iş verenlerine kurum amaç ve hedefleri hakkında yeterli bilgi sağlayan bunu yaparken uygun iletişim yol ve yöntemini benimseyen örgütün, iş verenlerine daha az duygusal emek sarf etmekte ve olumsuz neticelerinden daha az etkilenmektedir (Eroğlu, 2010: 21). Derin davranışı sergilemeyi tercih etmesi çalışanın temel görev tanımlarının çerçevesini çizen görev performansını artırmaktadır. Derin davranışı gerçekte hissetmeye çalışırken pozitif duygular içinde olacaktır. Bu nedenle iş görenlerin müşteriler, görev arkadaşları ve yöneticileri açısından sevilmesine ve daha fazla kazanç elde etmesine sebep olacaktır (Ünlü ve Yürür, 2011: 202)

Algılanan liderlik stilleri düzeylerinin yaş değişkeni analiz sonuçlarına göre analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin Liderlik Stilleri Ölçeği alt boyutlarından serbest bırakıcı liderlikten aldıkları puanlarda yaşa göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmazken, dönüşümcü liderlikten ve sürdürümcü liderlikten aldıkları puanlarda yaşa göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

- d)** Çalıştıkları okul türüne göre, duygusal emek düzeylerinin okul türü değişkeni analiz sonuçlarına göre analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin Duygusal Emek Ölçeği alt boyutlarından yüzeysel rol yapma derinden rol yapmadan ve doğal duygulardan aldıkları puanlarda okul türüne göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Çalıştıkları okul türüne göre öğretmenlerin Liderlik Stilleri Ölçeği alt boyutlarından dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderlikten aldıkları puanlarda okul türüne göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre dönüşümcü liderlik alt boyutunda devlet okulunda çalışanların özel okulda çalışanlara kıyasla daha düşük düzeye sahip olduğu görülürken, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik alt boyutlarında devlet okulunda çalışanların özel okulda çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeye sahip oldukları görülmüştür. Devlet okulunda çalışan öğretmenlerin, liderlerini; kontrol açısından daha esnek bir yapıya sahip olması, yönetim açısından daha az kontrollü davranması gibi özellikleri yansıtmalarını istedikleri söylenebilir.

- e)** Mesleki kıdeme göre, öğretmenlerin Duygusal Emek Ölçeği alt boyutlarından yüzeysel rol yapma, derinden rol yapmadan ve doğal duygulardan aldıkları puanlarda okul türüne göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Algılanan liderlik stilleri düzeylerinin kıdem değişkeni analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin Liderlik Stilleri Ölçeği alt boyutlarından dönüşümcü liderlik ($F=7,612$, $p<.05$), serbest bırakıcı liderlik ($F=5,457$, $p<.05$) ve sürdürümcü liderlikten ($F=4,752$, $p<.05$) aldıkları puanlarda kıdeme göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

- f)** Eğitim düzeyine göre, duygusal emek düzeylerinin eğitim düzeyi değişkeni analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin Duygusal Emek Ölçeği alt boyutlarından yüzeysel rol yapma ($t=1,109$, $p>.05$) ve doğal duygulardan ($t=-1,284$, $p>.05$) aldıkları puanlarda eğitim düzeyine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmazken, derinden rol yapmadan ($t=-5,373$, $p<.05$) aldıkları puanlarda eğitim düzeyine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre, lisansüstü mezunlarının lisans mezunlarına kıyasla duygusal emek düzeyleri daha yüksektir.

Eğitim düzeyine göre öğretmenlerin Liderlik Stilleri Ölçeği alt boyutlarından dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderlikten aldıkları puanlarda eğitim durumuna göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre, dönüşümcü liderlik alt boyutunda lisans mezunlarının lisansüstü mezunlarına kıyasla daha düşük düzeye sahip olduğu görülürken, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik alt boyutlarında lisans mezunlarının lisansüstü mezunlarına kıyasla daha yüksek düzeye sahip oldukları görülmüştür. Lisans mezunlarının serbest çalışma eğilimlerinden dolayı bu düzeyin yüksek çıkmasında etkili olmuştur.

- g) Çalıştıkları okul türüne göre, öğretmenlerin Duygusal Emek Ölçeği alt boyutlarından yüzeysel rol yapmadan aldıkları puanlarda kıdeme göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmazken; derinden rol yapma ve doğal duygulardan aldıkları puanlarda kıdeme göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Farkın kaynağını belirlemek üzere yapılan Tukey HSD post-hoc testi sonuçlarına göre, derinden rol yapma alt boyutunda 11-15 yıllık kıdem sahiplerinin 1-5 yıllık kıdem sahiplerine ve 16-20 yıllık kıdem sahiplerine kıyasla daha düşük düzeye sahip oldukları görülmektedir. Doğal duygular alt boyutunda ise 21 yıl ve üstü kıdem sahiplerinin 1-5 yıllık, 6-10 yıllık, 11-15 yıllık ve 16-20 yıllık kıdem sahiplerine göre karşılaştırdığımızda daha yüksek düzeye sahip oldukları görülmektedir. Sonuç olarak, yöneticilerin bir bölümü liderlik niteliğine sahip olduğu ancak, kademeler arasında liderlik konumunu koruyacak şekildedir.

Algılanan liderlik stilleri düzeylerinin okul türü değişkeni analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin Liderlik Stilleri Ölçeği alt boyutlarından dönüşümcü liderlik ($t=-3,177$, $p<.05$), serbest bırakıcı liderlik ($t=3,170$, $p<.05$) ve sürdürümcü liderlikten ($t=4,192$, $p<.05$) aldıkları puanlarda okul türüne göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulmuştur. Buna göre dönüşümcü liderlik alt boyutunda devlet okulunda çalışanların, özel okulda çalışanlara kıyasla daha düşük düzeye sahip olduğu görülürken, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik alt boyutlarında devlet okulunda çalışanların özel okulda çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeye sahip oldukları görülmüştür. Ancak liderlik niteliği çok az olan yöneticilerin çalışanları baskıladığı ve çalışanların otoriteye karşı psikolojik olarak karşı koyma eğiliminde olması olasılığı göz önünde bulundurulduğunda, her yöneticinin

mutlaka liderlik eğitimi alması durumunda iş görenin başarısının artabileceği söylenebilir (Canpolat, 2011:90).

3. Alt Problem: Öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri ile algıladıkları liderlik stilleri arasında ilişki var mıdır?

Öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri ile algıladıkları liderlik stilleri arasında ilişki: Duygusal Emek Ölçeğinin alt boyutlarından yüzeysel rol yapma, Liderlik Stilleri Ölçeği alt boyutlarından dönüşümcü liderlik ile ilişkisi bulunmazken, serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderlik ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Buna göre serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik düzeyleri arttıkça yüzeysel rol yapma artmaktadır. Duygusal Emek Ölçeğinin alt boyutlarından derinden rol yapmanın, Liderlik Stilleri Ölçeği alt boyutlarından sürdürümcü liderlik ile anlamlı bir ilişkisi bulunmazken, dönüşümcü liderlik ile pozitif yönlü ve serbest bırakıcı liderlik ile negatif yönlü anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Buna göre dönüşümcü liderlik düzeyleri arttıkça yüzeysel rol yapma azalırken, serbest bırakıcı liderlik düzeyleri arttıkça derinden rol yapma düzeyleri artmaktadır. Yanlış olabilir. Duygusal Emek Ölçeğinin alt boyutlarından doğal duyguların, Liderlik Stilleri Ölçeği alt boyutlarından serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik ile anlamlı bir ilişkisi bulunmazken, dönüşümcü liderlik ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Buna göre dönüşümcü liderlik düzeyleri arttıkça doğal duygular düzeyleri artmaktadır.

4. Alt Problem: Öğretmenlerin algıladıkları liderlik stilleri duygusal emeğin yordayıcısı mıdır?

Algılanan liderlik stilleri düzeylerinin yüzeysel rol yapma düzeylerine etkisini belirlemek üzere yapılan çoklu regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Algılanan liderlik stilleri düzeylerinin derinden rol yapma düzeylerine etkisini belirlemek üzere yapılan çoklu regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Algılanan liderlik stilleri düzeylerinin doğal duygular düzeylerine etkisini belirlemek üzere yapılan çoklu regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Değişkenlere tek tek bakıldığında serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderliğin doğal duyguları anlamlı şekilde yordamadığı; sadece dönüşümcü liderliğin ise doğal

duyguları anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür. Liderlik stilleri ile doğal duyguların arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Duygusal emek sergilenmesinin sebeplerine ve neticelerini araştırdığımızda; kurumdaki kişilerin yöneticisinin, paydaşlarının kendisine sergiledikleri yardım, uygulamanın çıktılarına etki etmektedir. Konuşması veya yönlendirmesi dikkate alınan bireye yapılan yardımlar, pozitif yönde desteklenirse, sonuçlara pozitif katkısı olmaktadır (Hochschild, 1983'ten akt., Ezilmez ve Eroğlu, 2018:42). Eğitim sisteminin en önemli unsurlarından olan öğretmenlerin samimi duygularını sergileyebilecekleri, örgüt ortamı ve kültürünün oluşturulması, örgütlerinin faydasına uygun manevi destek onların gönüllü davranışlar göstermelerine olanak sağlar (Bıyık ve Aydoğan, 2014:178). Bireyin içinden geldiği gibi duygularını göstermesi, doğal duygu gösterimi ile nörotik durum haricinde kişiliğin tüm boyutları arasında pozitif ilişkilere rastlanılmaktadır. Bireyler karşısındakiler ile iletişim halinde bulunarak, karşısındaki kişilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmeleri, bu durumu da sürekli canlı tutabilmeleri gerektiği aksi takdirde mümkün olmadığı düşünülmektedir (Beğenirbaş ve Yalçın, 2012: 1477).

Bu çalışmada dönüşümcü liderliğin etkinliğinin bir adım daha öne çıkma sebebi; liderliğin geçmişten günümüze kadar olan yolculuğunda liderlik etkinliği kapsamında çeşitlilik gösterdiği neticesi ortaya çıkmaktadır. Tarihsel sürecinde gelişimi açısından bakıldığında ise işe yönelik liderliğin son günlerde yerini insan faktörü almış ve insanı anlama yönünde araştırmalar ön rafa çıkmıştır. Yapılan incelemelerde dönüşümcü liderliğin en etkili liderlik tarzı olduğu neticesine ulaşılmıştır. Burada dönüşümcü liderliğin incelemelerinde çeşitli örneklemeler üzerinde farklı düzeylerde etkiye sahip olduğu sonucu çıkabileceğinin de belirtilmesinde yarar vardır (Eren ve Titizoğlu, 20014: 296).

Emek piyasalarında hür irade ile emek arzı temel bakıştır. Emegini arz edecek bireyi öz iradesi ve isteği ile onu yerine getirir. Emek piyasaları dışındaki iş güçleri ise zorla çalıştırıldıklarından emeklerinin karşılığını isteyip istememe konusunda özgür değildirler. Bu nedenle iş görenler için hür iradelerini kullanmaları söz konusu değildir (Tuna ve Yalçın, 1988: 32). Özetle günümüzde iş hayatı koşullarında önemli bir faktör haline gelen duygusal emeğin etkisini ileri senelerde daha da arttıracakını dile getirmek mümkün görünmektedir (Keser, Yılmaz ve Yürür, 2009: 239).

Howell ve Avolio (1993), yetmiş sekiz yönetici ile ilgili yaptıkları inceleme sonucu; dönüşümsel liderliğin kurum performansı üzerinde etkili olduğunu bulmuşlardır (Akt., Korkmaz, 2008: 75-98). İnsanoğlu öz benliklerine güven duyulduğunu hissettiklerinde de kendi kendilerini kontrol ve disiplinsize etmeye başlarlar. Bu sebeple de bu muameleye maruz kalan bireyin performansı diğerlerine göre daha yüksek düzeyde gerçekleşir. Ferdin veya grubun kendi özünü gözlemliyor olması ve kontrol ediyor olması, dışardan birilerinin bu kontrolü gerçekleştirmeye çalışmasından daha etkili ve daha verimli sonuçları beraberinde getirecektir (Martyn & Nickolls, 1987' den akt., Bakan 2018: 173). Grandey (2000)'e göre, duygusal emek, hizmet veren kurumlar için gereklidir. Çünkü örgütlerde emek verenler, normlar gereği uygun duygusal emek sergileme zorunluluğu gerekmektedir. Bu bağlamda, duygusal emek; yardım amaçlı, insanları koruyup kollayan ve hizmet tabanlı mesleklerde iş gören bireylerde (öğretmenler, hemşireler, uçuş ve satış görevlileri) aralıksız olarak yaşanmaktadır (James, 1989; Pierce, 1995'ten akt., Önal, 2019: 40). Begenirbaş ve Yalçın. 2012: 4). Erving Golfman, Singmunt Freud ve Karl Marx bilim insanlarının bakış açılarından faydalanarak duygulara ilişkin sosyal yapı, sadece bir bakış açısı geliştirmiştir. Sözü edilen bu kavramlaştırma da Hochschild duygu çalışması sonucu duygusal emek (Emotional Labor) olgularını birbirlerinden ayırmıştır (Hallet 2004 Akt., Keser, Yılmaz ve Yürür, 2009: 214). Son yıllarda duygularla ki çalışmalar artarak hem sosyolojinin hem de psikolojinin ilgi alanına girmiştir. Bu konudaki temel ilke ise duyguların sosyal yapı ve kültür tarafından nasıl yönlendirileceği, nasıl düzenleneceği ile duygusal düzenlemenin bireyleri, grupları ve örgütleri nasıl etkilediği üzerinde yoğun olarak çalışılmıştır. Kişilerin işlerine karşı hissettikleri, işe bağlılık, işten ayrılma isteği gibi duygulardan farklı olarak ileri sürülen yeni bakış açısında duyguların sadece kültürel toplumsal onlar tarafından değil karlılık hedef alınarak, işverenler tarafından da düzenlendiği görüşü hâkimdir. Hochschild, ait duygusal emek kavramını çalışanlardan duygularını işverenler tarafından belirlenen kurallar uyumlu olacak şekilde yönetmelerinin beklendiği süreci tanımlamak üzere kullanmıştır (Wharton, 2009'den Keser, Yılmaz ve Yürür, 2009: 214-215). Bunun yanında duygusal emeğin hizmet sektörünün bugüne kadar gizli kalmış yönünü anlamaya ilişkin geçerli bir kavramsal çerçeve sunduğu da belirtilmektedir. Burada en önemli şey duygusal emeğin, hizmet sektörü iş göreni kurumsal hissetme kurallarının pasif bir uygulayıcısı olmak yerine, bu

süreçte en aktif aktör olarak görevlendirilmesidir (Payne, 2009'dan akt. Keser, Yılmaz ve Yürür, 2009: 214). Diğer yandan duygusal emek olgusu temelde çalışanların sergiledikleri rol yapma ya da oyunculuk kapasitesine dayanmaktadır. Hochschild, Coffman'ın sosyal etkileşimleri ilişkin drama türü dramaturjik bakış açısına dayanarak, hizmetin “gösteri” çalışanın “aktör” müşterinin “izleyeci”, iş ortamının da “sahne” olarak tasarlandığı teorik bir çerçeve oluşturulmuştur (Grande, 2003'ten akt., Keser, Yılmaz ve Yürür, 2009: 214). Doğasıyla Golfman' ın dramaturji yaklaşımından kaynaklanan duygusal emek günlük yaşamda kendini sergilemeyi izlenim yaratma, yönetme ile ilgili bir sosyal performans çeşidi olarak görmektedir. Duygusal emek kavramının ortaya atılması mesleklere uyumlu izlenim yönetimi ve işverenin çalışanlarına sadece fiziksel hareketlerine değil aynı zamanda duygusal hareketlerini de yönlendirmedeki rolüne dikkat çekmiştir (Gottfried, 2006'den akt., Keser, Yılmaz ve Yürür, 2009: 214). Gerçekten de duygusal emek müşterilerde de gelen çeşitli işaretleri anlama ve buna göre çeşitli duygu yönetiminin stratejilerinden birisini seçme becerisini içeren entelektüel bir sosyal zekâ gerektirir görev çeşitliliği ve sağduyu duygusal emeğin sahibiz özellikleridir bunun da ötesinde duygu gösterim kuralları çerçevesinde hareket ederek duygusal emek sevgilim birey emek sürecinde aktif ve kontrol edici bir güce sahiptir (Payne'e 2009 'den akt., Keser, Yılmaz ve Yürür, 2009: 219).

Okul yöneticilerinin liderlik özellikleriyle dönüşümcü liderlik davranış boyutları arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur. Okul yöneticilerinin liderlik özellikleriyle dönüşümcü liderlik boyutlarından "grup hedeflerine bağlılığı özendirme" arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki belirlenmiştir (Çelik, 2003: 17).

Bu noktada anlaşıyor ki, duygusal emek kavramı esas anlamda ise dair ya da iş ortamına dair hissedilen duygulardan, kaynaklanan tutumlardan çok işi yaparken karşı tarafa yansıtılması gereken duygusal ifadeleri açıklarken ve bu duygusal ifadeleriyle beraber işin muhatabı olan kişilerde (okul ortamı için bu öğrenci, idareci, veli vb.) istenilen yönde bir duygulanım sağlama olarak açıklanmaktadır (Seçer, 2010: 814).

ÖNERİLER

Dönüşümcü liderlik ile duygusal emek arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre dönüşümcü liderlik düzeyleri arttıkça doğal duygu düzeyleri artmaktadır. Doğal duygular artıkça yani duygusal emek düzeyi arttıkça kurumların, başarı düzeyi artacağı ön görülmektedir. Bu bakış açısıyla:

- Bu çalışma İstanbul İli Gaziosmanpaşa İlçesinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli seçkisiz olmayan örnekleme yöntemi seçilen 394 sınıf ve alan öğretmeni ile gerçekleştirilmiş olup, ülkemizin farklı bölgelerinde başka bir çalışma daha farklı değişkenlerle yapılabilir.
- Okul müdürleri; öğretmenlerin duygularını dikkate almalıdır. Bununla birlikte uygulamada bütün yöneticilerin, öğretmenlerin duygularını dikkate aldığını dile getirmek doğru değildir. İnsanoğlunun duygularının olması, sosyal çevresi tarafından değerli olduğunu hissetmesi; içsel motivasyonunu artıracaktır. Okulun temel unsurlarından birisi de öğretmen olması dolayısıyla okul başarısını artıracığı için yöneticiler öğretmenlerin duygularını dikkate alması önerilmektedir.
- Uygulayıcılara yönelik öneriler ise, öğretmenlerin alınan kararlara katılımları sağlanarak görüş ve düşüncelerine önem verilmesi, farklı düşüncelere hoşgörü ile yaklaşılması ve olumlu bir izlenim oluşturmalarını sağlamanın yanı sıra, güven odaklı, olumlu bir okul kültürü oluşturularak duygularını daha rahat ifade etmeleri sağlanarak eğitim öğretim faaliyetlerine olumlu yönde katkıda bulunulabilir.
- Dönüşümcü liderlik alt boyutunda kadınların erkeklerden daha yüksek algı düzeyine sahip olduğu sonucuna göre erkek öğretmenlere dönüşümcü liderlik konusunda hizmet içi eğitim verilebilir.

KAYNAKÇA

- Akan, D., Yıldırım N. ve Yalçın, S. (2014). Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği Gelistirilmesi (Omlso). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Electronic Journal Of Social Science*. 13, 51 (392-415).
- Akbaş, A. (2016). *Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algıları ile Duygusal Emek Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Akbıyık, M. (2013). *Etkili Liderliğin Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Akçekoce, A., Bilgin, K. U. (2016). *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi (Hakemli Dergi)*. Cilt:2, Sayı: 2.
- Akdağ, B. (2002). *Öğretim Liderliğinin Bir Davranış Boyutu: Okulun Misyonunu Tanımlama*. Eğitim Araştırmaları, (9):1-7
- Akın, Ö. (2016). Ekonomi & İşletme Özel Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler mi, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.
- Akın, Ö. U., Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayırımında Kişisel Farklılıkların Rolü, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1):130.
- Aksoy, E. ve Işık H. (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 19.
- Altan, S., Özpehlivan, M. (2019). Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi, *Ijma International Journal Manegement And Administration*,3(5).
- Argon, T. (2015). Öğretmenlerin Sahip Oldukları Duygu Durumlarını Okul Yöneticilerinin Dikkate Alıp Almamalarına İlişkin Görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 377-404.

- Arıkan, S. (1997). *Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Arıkan, S. (1997). *Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Arslanoğlu, Ş. (2017). *Lise Müdürlerinde Liderlik, Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Konya İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi, Konya.
- Aslan, Ü. (2013). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Avcı A. (2015). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Sayfa: *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt: 12-2, Sayı: 24, 2015-2, S.161-189.
- Avcı, A. (2015). Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri: Kavramsal Çerçevesi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri, *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 5.
- Ay, K. (2018). *Örgüt İkliminin Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Konya Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Aydın, Mehmet Kemal (2012). Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri ile Kurumlarının Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi.
- Bakan, İ. (2018). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Gazi Kitap Evi.
- Balcı, A. (2002). *Etkili Okul: Okul Geliştirme Kuram, Uygulama ve Araştırma*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Baloğlu, N., Karadağ, E., ve Gavuz, Ş. (2009). Okul Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stilllerinin Yetki Devrine Etkisi: Bir Doğrusal ve Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması, *Uludağ*

Eğitim Fakültesi Dergisi. XXII (2), 2009, 457-479.

Bardakçı, V. (2017). *Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Avrupa Birliği Projelerinin Okula Katkı Düzeyi ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. Birinci Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Basım, N. (2012) Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa Yönetim ve Ekonomi*, 19 (1).

Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, Vol. 19, Issue 3, Ss. 19-31. Akt: Karip, E. (1998). *Dönüştürücü Liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. Yıl: 4. Sayı:16

Başbekleyen, M. A. (2019). *Okul Yöneticilerinin Dönüştürücü, Etkileşimsel Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişki (Ortak Yüksek Lisans)* Marmara Üniversitesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi.

Baykul, Y. (1999). *İstatistik Metodlar ve Uygulamalar*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Begenirbaş, M. ve Meydan H.C. (2012). Duygusal Emegin Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,14(3):159-181.

Beğenirbaş, M., Çalışkan, A. (2014). Duygusal Emegin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü, *Business And Economics Research Journal*, 5(2), 122-123.

Beğenirbaş, M. ve R. Yalçın Can (2012). Öğretmenlerin Kişilik Özelliklerinin Duygusal Emek Gösterimlerine Etkileri, *Çağ*

Buluç B. (2009). İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki Eğitim ve Bilim Education And Science 2009, 34(152).

Boyras, A. (2018). *Özel Eğitim Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Okul Kültürü ve İklimine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Braverman, H. (2008). *Emek ve Tekelci Sermaye*, Kalkedon Yayınları, İstanbul.

Bursalıoğlu, Z. (1978). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, Ankara.

Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57):5-34.

Buluç, B. (2009). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 34(152):71-86.

Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. (Genişletilmiş dokuzuncu baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.

Can, A. (2014). SPSS ile nicel veri analizi. Ankara: Pegem Akademi.

Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Celep, C. Bülbül, T. ve Tunç, B. (2000). Aday öğretmenlerin örgütsel adanma odakları. *Trakya Üniversitesi Dergisi*, Sosyal Bilimler C Serisi. 1 (1), 79-86.

Cemaloğlu, N., KILINÇ, A. Ç. (2012). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23, 132 – 156.

Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle

- Yıldırma Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal Of Education)*. 33: 77-87.
- Çakmak, Y.E. (2018). Stratejik Liderlik ve Duygusal Emek Arasındaki İlişki: Ardahan İli Okul Yöneticileri Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Ardahan.
- Çaldağ, M. A., (2010). *Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkileri*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Çarıkcı, E. (2018). *Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Yeterliklerini İş Yaşamında Kullanma Düzeyleri ile Duygusal Emek ve Çatışmayı Çözme Stratejileri Arasındaki İlişki (Bilecik İlişki Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Casson, H. N. (1997). *İnsan Yönetme Sanatı*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çift, Z.A. (2017). *Başarılı Liderlik*. Samsun, ISBN: 978-605 655 91-3-6.
- Dahmaz, A. (2019). *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve Duygusal Emek Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi).
- Demirel, H. G., Akdemir, B. (2018). İş Motivasyon Kaynaklarının Duygusal Emek Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*,9(1).
- Dereli, T. (1982). *Organizasyonda Davranış*. İstanbul: Ar Yayıncılık.
- Dökmen, Ü. (1996). *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayınları, İstanbul.
- Drucker, P. F. (2011). *Büyük Değişimler Çağında Yönetim* (Çev. Zülfü Dicleli), İstanbul: Optimist Yayınları
- Drucker, P. F. (2012). *Kendini Yönetmek* (Çev. İnan, M.). *Esaslar*:

Harvard Business Review'den En Kalıcı Yönetim Fikirleri.
İstanbul: Optimist Yayınları.

Duran, E. ve Gümüş, M. (2013). *Turizm Lisans Öğrencilerinin Duygusal Emek 2013 Deneyimlerinin Kariyer Tercihlerine Etkileri*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Cilt: 15, Sayı: 2.

Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Social Sciences, (2014).
Issn:1304-0278. 13(51):392-415.

Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Eren, E., (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 5.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi Örgütlerde Ast ve Üst İlişkilerinin İyileştirilmesi*, İstanbul: Beta Yayınları, (389 456).

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.

Eren, Ş. M. ve Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. Sayı:27.

Erken, M. (2016). *Duygusal Emek Kavramı ve Motivasyonun Duygusal Emek Davranışı Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Kurumu Üzerinde Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

Eroğlu, Ş. G. (2014). Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19,147-160.

Ezilmez, B., Eroğlu, U. (2018). Bursa İli Doktor ve Hemşirelerinin Duygusal Emek Kullanımları Üzerine Bir Araştırma. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1).

- Gedikoğlu, T., Tahaoğlu, F. (2009). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(58):274-298.
- Goleman, D. (2010). *Duygusal Zekâ*. (Çev: Banu Seçkin Yüksel, 33. Basım), İstanbul: Varlık Yayınları.
- Grandey, A. (2000). *Emotion Regulation in The Workplace: A New Way To Conceptualize Emotional Labor*, Journal of Occupational Health Psychology, 5(1):95-110
- Grandey, A. (2003). When The Show Must Go On: Surface Acting And Deep Acting As Determinants Of Emotional Exhaustion And Peer-Rated Service Delivery, *Academy of Management Journal*, (46):86-96.
- Göç, A. (2017). *Okul Yöneticilerinin Duygusal Emek ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiye Dair Bir İnceleme*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Goleman, D. (2016). *Duygusal Zekâ*, Varlık Yayınları, İstanbul. S.137-138.
- Güler, H., Marşap, A. (2019). Günümüz Organizasyonlarında Duygusal Emekğin Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.53,285-308.
- Gündüz, İ. (2017). *Duygusal Emek Faktörünün Hizmet Kalitesine Etkisi: Kuşadası'ndaki Dört ve Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon Genişletilmiş*, (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). *İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürleri Öğretim Liderleri Davranışları*. Doçentlik Araştırması, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

- Gümüşeli, A. İ. (2001). *Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sayı: 28 Ss.531-548.
- Gürbüz, S. ve Sığı, Ü. (2017). *Örgütsel Yaklaşım, Yönetim Bilimi ve Örgütsel Davranış Alanının Kuramsal Gelişimi*, Ed. Ünsal Sığı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Gürdoğan, A. (2018). *Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık*, İstanbul: Kriter Yayıncılık, S.17.
- Gürdoğan, A. (2018). *Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık*, Yönetim Bilimi Gözden Geçirilmiş 10. İstanbul: Kriter Yayıncılık, S.15.
- Kabar, M. (2017). *Öğretmenlerinin İşe Bağlılık Düzeyleri ile Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki İlişki*, (Yüksek Lisans Tezi Lise). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Marmara Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi (Ortak Yüksek Lisans Programı).
- Karabekiroğlu, K. (2014). Bilimsel Düşünce ve Psikiyatri. <http://www.cocukhayat.com/yazi/bilimseldusunce.html>.
- Karakaş, S. Tösten, R. Kansu V. ve Aydın, A. (2003). Öğretmenlerin Duygusal Emek Davranışlarının İş Doyumlarına Etkisi. *Sosyal Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Electronic. Electronic Journal Of Social Sciences*.15, 56, (177-188) www.esosder.org. ISSN:1304-0278.
- Karasar, N. (2005). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, E. (1998) Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Sayı 16, 443-466.
- Kark, R. Shamir, B. (2002). The Dual Effect Of Transformational Leadership: Priming Relational And Collective Selves And Further Effects On Followers. In B.J. Avolio & F.J. Yammarino (Eds.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead* (Pp. 67-91). Oxford: Uk:

Elsevier Science Akt.

Kaya, A., Balay, R., ve Göçen, A. (2012). Öğretmenlerin Alternatif Ölçme ve Değerlendirme Tekniklerine İlişkin Bilme, Uygulama ve Eğitim İhtiyacı Düzeyleri. *International Journal of Human Sciences*, 9(2), 1303-5134.

Kaya, U. ve Serçeoğlu, S. (2013). Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 1: 311-344.

Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Kal-Der Yayınları.

Keser, Y. ve Yürür, (2009). *Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar*. Umuttepe Yayınları.

Kılınçarslan, S. (2013). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.

Kıngır, S. ve Mustafa, Ş. (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler İçinde: Yönetici ve Liderlik*, (Editör: Mehmet Tikici), Ankara: Nobel Yayın.

Koçel, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği* (14.baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Korkmaz, M. (2008). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı 53, Ss: 75-98.

Korkmazıyürek, H. ve Hazır, K. (2017). *Örgütsel Yaklaşım, Algı Tutum ve Duygular*, Ed. Ünsal Sığırı, İstanbul: Beta Yayıncılık, S.80.

Köksel, L. (2009). *İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar

Üniversitesi, Manisa.

Köse, S., Oral, L. (2011). Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.16(2):463-492.

Kulualp, G. H. (2018). Duygusal Emek: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerine Bir İçerik Analizi, *12.Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(4).

Leblebici, D. N. (2008). Örgüt Kuramının Temelleri. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9, (1), 111.

Mavi D. (2015). *Öğretmen Görüşlerine Göre Duygusal Emek İş Özellikleri ve İş Akışı Arasındaki İlişki (Elbistan İlçesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Gaziantep.

Moran, C. (2018). *İlköğretim Kurumlarındaki Öğretmenlerin Duygusal Emek Davranışları ile Yaşam Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.

Morris F. (Akt: Köksel, L.) (2009), *İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, Manisa

M., Paksoy (Ed). *Küreselleşme ve Liderlik Teorileri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Nar, O. (2009). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Arkadaşlık, Başarı ve Statü Çabaları ve Bu Çabaların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla İlişkisinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Oğuz, H. Özkul M. (2016). Duygusal Emek Sürecine Yön Veren Sosyolojik Faktörler Üzerine Bir Araştırma: Batı Akdeniz Uygulaması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*,

7 (16):130-154.

Oral, L., Köse, S. ve Türesin, H. (2011). Duygusal Emek Davranışlarının Dgörenlerdn Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 12, Sayı 2.

Öz, E. Ü. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*, Beta Yayınları, İstanbul. (Grandey 1999 Akt: Öz, 2007: 16).

Özer, Mehmet A. (2008). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Ankara: Nobel Yayınları.

Özdemir, S. (1995). *Eğitimde Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi*, *Eğitim Yönetimi*,1, (3).

Özden, Y. (2005). *Eğitimde Yeni Değerler Eğitimde Dönüşü.*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.

Özer, M. A. (2008). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Ankara: Nobel Yayınları.

Paksoy, M. (2008). *Küreselleşme ve Liderlik Teorileri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Pala, T. (2008). *Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Boyutları* (Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı.

Ramsey, R. (1995). A Critical Evaluation Of A Measure Of Job Involvement: The Use Of Lodahl And Kejner (1965) Scale With Salespeople, *Journal Of Personal Sellings&Sales Management*.15,3,67 (Akt: Kartal, H., 2015, s.51).

Saadı, S. M. (2018). *Liderlik Stilleri ve Liderlik Stillerinin Erbil*

Planlama Bakanlığının Yönetmelik Yeterliliği Üzerindeki Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Bingöl Üniversitesi, Bingöl.

Savaş, A. C. (2012). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Yeterliliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Seçer, H. Ş. (2010). Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 50:813-834. Retrieve From: [Http://Dergipark.Gov.Tr/İusskd/İssue/891/9938](http://Dergipark.Gov.Tr/İusskd/İssue/891/9938)

Seçer, H. Ş. (2012). *Duygusal Emek: Teorik Yaklaşımlar, İşleyiş ve Sonuçları*. İçinde Keser, A., Yılmaz, G. ve S. Yürür (Ed.), *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon*, (3.Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.

Sertoğlu, R. (2010). *Stratejik Liderlik*. İstanbul: Etap Yayınevi

Solmuş T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler* (1.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Söğüt, G. (2003). *Özel ve Resmi İlköğretim Kurumlarının Etkili Okulun Veliler Boyutundaki Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Bursa İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, Ss.13-14.

Sökmen, Y. (2014). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Rolü, *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*.

Sürgevil, O. (2007). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık*, Yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.

Şahin, S. (2005). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri*. Eğitim ve Bilim, 135(30): 39-49.

- Şenol, S., Aktaş, H. (2019) Örgütsel Sessizlik ve Kişilik Özelliklerinin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Kabin Ekipleri Üzerinde Bir Araştırma, *Journal Of Organizational Behavior Review (Job Review)*,1(1):53-77
- Şensoy, Ü. (2016). *Hbr's 10 Must Reads Duygusal Zekâ Harvard Business Review'den En Etkili Yönetim Fikirleri*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Şimşek, H. (1997). *21. Yüzyılın Eşiğinde, Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş. (2009). Yönetim ve Organizasyon. (11. Baskı), Adım Ofset & Matbaacılık, Konya.
- Şişman, M. (2002). Öğretim Liderliği. Pegem A Yayıncılık, Ankara, Ss.49-59.
- Tabak, A. ve Sığı, Ü. (2017). *Örgütsel Davranış, Liderlik*, Ed. Ünsal Sığı, İstanbul: Beta Yayıncılık
- Taymaz, H. (1995). *Okul Yönetimi*. Ankara: Saypa Yayınları.
- TDK *Türkçe sözlük* (2011) (11.baskı). Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1986) *The transformational leadership*, New York.
- Toduk, Y. (2017). *Türkiye'nin Liderlik Haritası*, Ceo Plus Yayınevi.
- Toker, B. (2007). *Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*. Doğu Üniversitesi Dergisi, 8 (1):92-107.
- Toprakçı, E. (2002). *Sınıf Örgütünün Yönetimi*. Ankara: Ütopya Yayınevi, 1.Baskı, Ss.15-276.
- Toytok, E.H. ve Uçar, L. (2018). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri ve Örgütsel Depresyon: Bir İlişkisel Tarama Modeli. *Ekev Akademi Dergisi*. Sayı: 76.
- Tuna, O. ve Yalçıntaş N. (1988). *Sosyal Siyaset*, İstanbul: Filiz

Kitapevi.

Turan, S. (1996). *An Exploration Of Transformational Leadership And Its Role In Strategic Planning: A Conceptual Framework. Paper Presented At The Annual Meeting Of The International Society For Educational Planning*. New Orleans, Usa. Eric, Ed:407 426.

Tutar, B. (2008). *Liderlik Tarzının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

Türker, K. (2009). *Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Kolektif Yeterliliğe Öz Yeterli Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Tüz, M., Sabuncuoğlu, Z. (1998). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Basım ve Yayım, Bursa.

Uçar, L. (2016). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri ve Örgütsel Depresyon: Bir İlişkisel Tarama Modeli* (Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

Uğur U. ve Uğur S. S. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 6.

Uğurluoğlu, Ö. (2009). *Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirmesi*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Uysal, A. (2001). *İlköğretim Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ünsar, A. S. (2016). *Liderlik Üzerine Güncel Yazılar*, Çanakkale: Paradigma Akademi (A). Editör, Bölüm Yazarı: Işıl Usta, S.127.

Yakar, S. (2016). *Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek ve*

Tükenmişlik İlişkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma.
Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Yalçın, M. (2018). Çalışanların Sergiledikleri Duygusal Emek Davranışlarında Etkili Liderliğin Rolü: Hizmet Sektörüne Yönelik Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Cilt: 11, S. 61.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yıldırım Kahraman, Z. (2018). *Toplum Liderleri Geliyor, Liderlik Eğitiminin Öğretmen Adaylarının Liderlik Yönelimleri Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

Yıldırım, İ. (1997). Algılanan Sosyal Destek Ölçeğinin Geliştirilmesi Güvenirliliği ve Geçerliliği, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, Hacettepe Üniversitesi, s.82.

Zeren, H. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ve Bu Okullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki (Şanlıurfa İlli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.

Wiley, W. Y. (1982). “Commitment in Organizations, Anormativeview”. *Academy of Management Rewiev*.

EKLER

EK –I Liderlik Stilleri Ölçeği Kullanım İzni

Re: Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği

Hamide Hanım;

"Liderlik Stilleri Ölçeği"ni kaynak göstermek koşuluyla çalışmanızda kullanabilirsiniz, kolaylıklar dilerim.

Dr.Durdağı AKAN

Sayın Durdağı AKAN:

2003 yılında Atatürk Üniversitesi Ağrı Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliğinden mezun oldum.2004 yılında bu yana Şefkat Eğitim Kurumları'nda sınıf öğretmenliği yapmaktayım.

Sabahattin Zaim Üniversitesi'nde 2017-2018 Eğitim Öğretim Yılı güz döneminde yüksek lisans eğitimine başladım.

Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği 'ne <http://dergipark.gov.tr/esosder/issue/6165/82919> linkinden eriştim.

Sizlerin(Durdağı Akan , İsa Yıldırım, Sinan Yalçın) geliştirdiğiniz "Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği "ni müsadenez olursa, tezimde kullanmak istiyorum. Bana zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

2/A Sınıf Öğretmeni ;Hamide UZUN

EK –II Duygusal Emek Ölçeği Kullanım İzni

Ynt: Duygusal Emek Ölçeği

Gönderen: Nejat Basım <nbasim@baskent.edu.tr>

Gönderildi: 24 Nisan 2018 Salı 09:37

Kime: 'hamide akkaya uzun'

Konu: RE: Duygusal Emek Ölçeği

Ölçeği tabii ki kullanabilirsiniz. Çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.

Prof. Dr. H. Nejat Basım

From: hamide akkaya uzun [mailto:hamide_akkaya@hotmail.com]

Sent: Sunday, April 22, 2018 9:21 PM

To: nbasim@baskent.edu.tr

Subject: Duygusal Emek Ölçeği

Sayın Hamdullah Nejat Basım;

2003 yılında Atatürk Üniversitesi Ağrı Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliğinden mezun oldum. 2004 yılında bu yana Şefkat Eğitim Kurumları'nda sınıf öğretmenliği yapmaktayım.

Sabahattin Zaim Üniversitesi'nde 2017-2018 Eğitim Öğretim Yılı güz döneminde yüksek lisans eğitimine başladım.

Duygusal Emek Ölçeği'ne <http://toad.edam.com.tr/olcek/duygusal-emek-olcegi> linkinden eriştim. Sizlerin (Doç.Dr. H. Nejat BASIM, Öğr. Gör. Memduh BEĞENİRBAŞ) geliştirdiği "Duygusal Emek Ölçeği" ni müsaadeniz olursa, tez çalışmamda kullanmak istiyorum. Bana zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

EK-III T.C. İstanbul Valiliği Olur Yazısı



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.24999667
Konu: Anket ve Araştırma İzni

26.12.2018

Sayın: Hamide UZUN

- İlgi: a) 12.12.2018 tarihli ve 23930288 Gelen Evrak No'lu dilekçe.
b) Valilik Makamının 25.12.2018 tarih ve 24888391 sayılı oluru.

"Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Duygusal Emek Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu araştırma çalışmanız hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve söz konusu talebiniz; bilimsel amaç dışında kullanmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarınıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılması, okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda uygulanması ve işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini rica ederim.

Timur TUĞRAL
Müdür a.
Şube Müdürü

EK:
1- Valilik Onayı
2- Ölçekler

Adres: İmren Öktem Cad.No:1 Eski Adliye Sarayı Fatih/ İST.
Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğü

Ayrıntılı bilgi için: Ayşe Eda ATAN
Tel: (0 212) 4550400-100/239

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 87b4-f9a1-37be-be05-2631 kodu ile teyit edilebilir.

EK-IV Kişisel Bilgi Formu ve Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği

Değerli meslektaşım, bu çalışma İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi'nde yürütülmekte olan bir yüksek lisans tezi için yapılmaktadır. Vermiş olduğunuz cevaplar gizli tutulacaktır. Hiçbir maddeyi atlamadan ve boş bırakmadan içtenlikle cevaplandırmanızı dilerim. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Araştırmacı: Hamide UZUN

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Demet ZAFER GÜNEŞ

KİŞİSEL BİLGİ FORMU				
1. Cinsiyetiniz:	(1) Kadın	(2) Erkek		
2. Medeni Durum	(1) Evli	(2) Bekar		
3. Meslekteki Kıdeminiz (yıl):	(1) 1-5 (5) 21 ve üstü	(2) 6-10	(3) 11-15	(4) 16-20
4. Öğrenim Düzeyiniz:	(1) Lisans	(2) Lisansüstü		
5. Çalıştığınız Okul Türü:	(1) İlkokul	(2) Ortaokul	(3) İmam Hatip Ortaokulu	(4) İmam Hatip Lisesi (5) Meslek Lisesi (6) Anadolu Lise

OKUL MÜDÜRLERİ LİDERLİK STİLİ ÖLÇEĞİ	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
Aşağıdaki maddeler okul müdürünüzün liderlik stilleri puanlarını ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen görevli olduğunuz okulun müdürünü dikkate alarak maddeleri değerlendirip, uygun olan kutucuğa X işareti koyunuz.			
Okul müdürümüz;			
1. Davranışları ile bize rehberlik eder			
2. Okul içinde çok fazla görünmez			
3. Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur			
4. Yararımıza olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar			
5. Onun için eski yöntemler işe yarıyorsa yenisine gerek yoktur			
6. Bizleri temsil etme yeteneği güçlüdür			
7. Onun için kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir			
8. Sorunlara etkili çözümler bulur			
9. Geri bildirim vermekten kaçınır			

10. Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanadır			
11. Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir			
12. Önemli konularda müdahale etmekten kaçınır			
13. Sorumluluklarını başkalarına devreder			
14. Enerjik bir yapıya sahiptir			
15. Yaratıcı fikirlerimizi ödüllendirir			
16. Uyum içinde çalışmamızı sağlar			
17. Acil sorulara cevap vermekte gecikir			
18. Belirlenen hedeflere ulaşamadığımızda, bize verdiği değer			
19. Problemler için orijinal bakış açıları oluşturmamızı sağlar			
20. Yaratıcı olmamız konusunda bizi cesaretlendirir			
21. Risk almaktan hoşlanmaz.			
22. Bizlere güven verir			
23. Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır			
24. Coşku ve heyecanımızı canlı tutar			
25. Hedefe ulaşma yollarını keşfetmemize yardımcı olur			
26. Karar vermekten kaçınır			
27. Bilimselliğe gereken önemi verir			
28. Ancak, verilen görevi yerine getirdiğimizde bizi ödüllendirir			
29. Sürekli olarak sorumluluklarımıza vurgu yapar			
30. Geleceğe yönelik planlar yapar			
31. İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur			
32. Değişimden ve yenilikten yana olmamızı ister			
33. Bize yol ve yöntem göstermez			
34. Kaygılarımızı dinler ve önemser			
35. Bize öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar			

EK- V Duygusal Emek Ölçeği

DUYGUSAL EMEK ÖLÇEĞİ						
1: Hiçbir Zaman	3: Bazen	1	2	3	4	5
2: Çok Nadir	4: Çoğu Zaman	5: Her Zaman				
1.Öğrencilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.						
2. Öğrencilerle ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.						
3. Öğrencilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.						
4. Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.						
5. Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.						
6. Öğrencilerime, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.						
7. Öğrencilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.						
8. Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.						
9. Öğrencilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.						
10. Öğrencilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.						
11. Öğrencilere sergilediğim duygular samimidir.						
12. Öğrencilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.						
13. Öğrencilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerime aynıdır.						

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı	:	Hamide Uzun
---------------	---	-------------

Eğitim ve Akademik Bilgiler

İlkokul	:	1985	Doğanca Köyü İlkokulu
Ortaokul	:	1992	Bafra Atatürk Ortaokulu
Lise	:	1995	Bafra Lisesi
Lisans	:	2003	Atatürk Üniversitesi Ağrı Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği
Ön Lisans	:	2010	Amasya Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu Turizm ve Otelcilik Bölümü

Mesleki Bilgiler

2003-2004	:	Sonnur Yalınzoğlu İlköğretim Okulu/ Esenyurt/ İstanbul
2004-2021	:	Özel Gaziosmanpaşa Şefkat İlkokulu

İletişim Bilgileri