

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

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERCE
ALGILANAN OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI
İLE ÖĞRETMENLERİN DUYGUSAL EMEK
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet Akif KÖSE

İstanbul
Ağustos, 2023

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

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERCE ALGILANAN
OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN
DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet Akif KÖSE

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Esra TÖRE

İstanbul
Ağustos, 2023

ONAY

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

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

Danışman Doç. Dr. Esra TÖRE

Üye Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT

Üye Dr. Öğr. Üyesi Kamil Arif KIRKIÇ

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

İmza

Doç. Dr. Erhan İÇENER

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerce Algılanan Otantik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişki” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Mehmet Akif KÖSE

ÖNSÖZ

Bu araştırmada, “Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerce Algılanan Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişki” incelenmeye çalışılmıştır. Öğretmenler, öğrenciler, yöneticiler ve diğer paydaşlar ile kurmuş oldukları yoğun iletişim; okulun amaçları, okul yönetiminin beklentileri, mesleki kurallar, çevresel ve kültürel beklentiler gibi faktörler nedeniyle çok fazla duygusal emek kullanan meslekler arasında yer almaktadır. Okulların amaçlarını gerçekleştirmesi öğretmenlerin zihinsel ve bedensel gayretlerinin yanında duygusal emek davranışlarının da bir karşılığı olarak görülmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin liderlik özellikleri öğretmenlerin duygusal emek davranışlarını sergilemeleri ve sürdürmelerinde önemli bir rol oynayacağı düşünülmektedir.

Tez çalışmamın planlanmasında, araştırılmasında ve yürütülmesinde ilgi ve desteğini esirgemeyen, bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller düzeyinde şekillendiren sayın hocam Doç. Dr. Esra TÖRE’ ye teşekkür ederim.

Beni var eden anneme ve babama, yaşamım boyunca bana her zaman destek olan ağabeylerim Ayhan KÖSE ve Sefa KÖSE’ ye, hayatımın en özel hatıralarını bana yaşatan çocuklarım Begüm Ülkü ve Yiğit Alp’ e, anlayışı ve sevgisiyle her zaman yanımda olan sevgili eşim Sema KÖSE’ ye sonsuz teşekkürlerimle.

Mehmet Akif KÖSE

İstanbul – 2023

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERCE ALGILANAN OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Mehmet Akif KÖSE

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Esra TÖRE

Ağustos, 2023 - 148 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin öğretmenlerce algılanan otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın evreninde, 2022-2023 eğitim ve öğretim yılında İstanbul ili Tuzla ilçesindeki okullarda görev yapan 4235 öğretmen bulunmaktadır. Örneklemeye dahil olan gönüllü öğretmenler ise 426 kişiden oluşmaktadır. İlişkisel tarama modeli kullanılan bu nicel araştırmada, veri toplama sürecinde "Demografik Bilgi Formu", "Otantik Liderlik Ölçeği" ve "Duygusal Emek Ölçeği" kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin duygusal emek davranışları ve derin rol yapma alt boyutunun cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği, yüzeysel rol yapma ve doğal davranışlar alt boyutlarında anlamlı farklılaştığı bulunmuştur. Ayrıca, katılımcı öğretmenlerin medeni durumlarına göre duygusal emek düzeyinde ve alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yaş değişkenine göre genel duygusal emek düzeyinde ve doğal davranış alt boyutunda anlamlı farklılıklar görülürken, yüzeysel ve derin rol yapma alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Eğitim durumuna göre katılımcı öğretmenler arasında yüzeysel rol yapma alt boyutunda anlamlı bir fark bulunurken, derin rol yapma ve doğal davranışlar alt boyutlarında fark bulunmamıştır. Okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına yönelik anaokulu öğretmenlerinin algıları, lise öğretmenlerine göre daha yüksek bulunmuştur. Otantik liderliğin alt boyutlarından öz farkındalık, bilgiyi dengeli değerlendirme ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile duygusal emek davranışları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İlişkilerde şeffaflık boyutu ile duygusal emek davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Öğretmenlik

mesleğini kendi isteği ile tercih eden öğretmenlerin aile ve çevre etkisiyle tercih edenlere göre doğal davranış sergileme boyutunun yüksek çıktığı tespit edilmiştir. Bu durumda ortaöğretim sürecinde etkili rehberlik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ile meslek tercihinde öğrencilerin tercihlerinin ön plana çıkarılması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Otantik Liderlik, Duygusal Emek, Okul Yöneticisi.



ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL MANAGERS' AUTHENTIC LEADERSHIP BEHAVIORS PERCEIVED BY TEACHERS AND TEACHERS' EMOTIONAL LABOR BEHAVIORS

Mehmet Akif KÖSE

Master, Education Management

Thesis advisor: Assoc. Prof. Dr. Esra TÖRE

August, 2023 - 148 Pages

The purpose of this research is to examine the relationship between school managers authentic leadership behaviors perceived by teachers and teachers emotional labor behaviors. In the universe of the research, there are 4235 teachers working in schools in Tuzla district of Istanbul province in the 2022-2023 academic year. Volunteer teachers included in the sample consisted of 426 people. In this quantitative research using relational screening model, "Demographic Information Form", "Authentic Leadership Scale" and "Emotional Labor Scale" were used in the data collection process.

As a result of the research, it was found that teachers' emotional labor behaviors and deep acting sub-dimension did not differ significantly according to gender, while they differed in the sub-dimensions of surface acting and genuine emotions. In addition, no statistically significant difference was found in the level of emotional labor and its sub-dimensions according to the marital status of the participant teachers. According to the age variable, significant differences were found in the general emotional labor level and genuine emotions sub-dimension, while no significant differences were found in the superficial and deep acting sub-dimensions. According to the educational level, there was a significant difference between the participant teachers in the superficial role-playing sub-dimension, while there was no significant difference in the deep acting and genuine emotions sub-dimensions. Kindergarten teachers' perceptions of authentic leadership behaviors of school principals were found to be higher than high school teachers' perceptions. A positive and significant relationship was found

between authentic leadership sub-dimensions of internalized moral perspective, balanced processing and self-awareness and emotional labor behaviors. No significant relationship was found between relational transparency and emotional labor behaviors. It was observed that teachers who chose the teaching profession voluntarily had a higher level of genuine emotions than those who chose the teaching profession with the influence of family and environment. In this case, it is recommended that effective guidance activities should be carried out in the secondary education process and students' preferences should be prioritized in career choice.

Key Words: Authentic Leadership, Emotional Labor, School Manager.



İÇİNDEKİLER

ONAY	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR	xv
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
GİRİŞ	1
1.1.Problem Durumu	1
1.2.Araştırmanın Amacı	3
1.2.1 Alt Amaçlar.....	3
1.3.Araştırmanın Önemi.....	4
1.4.Araştırmanın Sınırlılıkları	5
1.5.Araştırmanın Varsayımları.....	5
1.6.Tanımlar	5
İKİNCİ BÖLÜM.....	6
İLGİLİ LİTERATÜR.....	6
2.1. Otantik Liderlik.....	6
2.1.1. Liderlik.....	7
2.1.2. Otantik Kavramı.....	9
2.1.3. Otantik Liderlik Kavramı.....	11

2.1.4. Otantik Liderliğin Tarihsel Gelişimi.....	19
2.1.5. Otantik Liderliğin Bileşenleri	22
2.1.6. Otantik Liderlerin Özellikleri	25
2.1.7. Otantik Liderliğin Etkileri.....	27
2.1.8. Otantik Liderlik Öncülleri.....	28
2.1.9. Otantik Liderliğin Diğer Liderlik Tarzlarıyla Karşılaştırılması.....	32
2.2.Duygusal Emek	34
2.2.1. Duygu Kavramı.....	34
2.2.2. Emek Kavramı	37
2.2.3. Duygusal Emek Tanımı	39
2.2.4. Duygusal Emek Kavramının Gelişimini Etkileyen Yaklaşımlar	42
2.2.5. Duygusal Emek Boyutları.....	47
2.2.6. Duygusal Emegi Etkileyen Faktörler.....	50
2.2.7. Örgütlerde Duygusal Emek Yönetimi.....	57
2.2.8. Duygusal Emek Davranışının Sonuçları.....	58
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	60
YÖNTEM.....	60
3.1. Araştırmanın Modeli	60
3.2. Evren ve Örneklem	60
3.3. Veri Toplama Araçları	61
3.4. Verilerin Toplanması	63
3.5. Verilerin Analizi.....	63
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	65
BULGULAR	65
4.1. Öğretmenlerin Otantik Liderlik ve Duygusal Emek Düzeyleri	65
4.2. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Demografik Özelliklerin Karşılaştırması .	66

4.2.1. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Karşılaştırması	66
4.2.2. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Medeni Durum Karşılaştırması	66
4.2.3. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Yaş Karşılaştırması	67
4.2.4. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Eğitim Durumu Karşılaştırması	68
4.2.5. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Meslekteki Kıdem Yılı Karşılaştırması	69
4.2.6. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Görev Yapılan Eğitim Kademesi Karşılaştırması	70
4.2.7. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Kurumda Çalışma Yılı Karşılaştırması	72
4.2.8. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Sınıf Mevcudu Karşılaştırması.....	73
4.2.9. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Öğretmenlik Mesleğini Seçme Durumu Karşılaştırması	74
4.2.10. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Çalışma Statüsü Karşılaştırması...	75
4.3. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Demografik Özelliklerin Karşılaştırması .	77
4.3.1. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Karşılaştırması	77
4.3.2. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Medeni Durum Karşılaştırması	78
4.3.3. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Yaş Karşılaştırması	78
4.3.4. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Eğitim Durumu Karşılaştırması	80
4.3.5. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Meslekteki Kıdem Yılı Karşılaştırması	81
4.3.6. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Görev Yapılan Eğitim Kademesi Karşılaştırması	82
4.3.7. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Kurumda Çalışma Yılı Karşılaştırması	83
4.3.8. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Sınıf Mevcudu Karşılaştırması.....	84
4.3.9. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Öğretmenlik Mesleğini Seçme Durumu Karşılaştırması	84

4.3.10. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Çalışma Statüsü Karşılaştırması... 86	86
4.4. Otantik Liderlik ile Duygusal Emek Arasındaki İlişki	86
4.4.1. Otantik Liderliğin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi.....	88
BEŞİNCİ BÖLÜM	90
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	90
5.1. Tartışma ve Sonuç.....	90
5.1.1. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Duygusal Emek Davranış Düzeylerine İlişkin Bulgulara Yönelik Tartışma ve Sonuç.....	90
5.1.2. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Duygusal Emek Davranış Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesine Yönelik Tartışma ve Sonuç	91
5.1.3. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Duygusal Emek Davranışları Arasında Anlamlı Bir İlişki Bulunup Bulunmadığına Ait Tartışma ve Sonuç	99
5.1.4. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Otantik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Duygusal Emek Davranışlarını Yordayıp Yordamadığına Ait Tartışma ve Sonuç.....	101
5.2. Öneriler	101
5.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	101
5.2.2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler.....	102
KAYNAKLAR	103
EKLER.....	125

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1.Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular	60
Tablo 3.2.Normallik Dağılım Sonuçları.....	63
Tablo 4.1.Otantik Liderlik ve Alt Boyutlarına Yönelik Tanımlayıcı Bulgular.....	65
Tablo 4.2.Duygusal Emek ve Alt Boyutlarına Yönelik Tanımlayıcı Bulgular.....	65
Tablo 4.3.Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Karşılaştırması	66
Tablo 4.4.Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Medeni Durum Karşılaştırması.....	67
Tablo 4.5.Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Yaş Karşılaştırması	67
Tablo 4.6. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Eğitim Durumu Karşılaştırması	68
Tablo 4.7. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Meslekteki Kıdem Yılı Karşılaştırması	69
Tablo 4.8. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Görev Yapılan Eğitim Kademesi Karşılaştırması.....	70
Tablo 4.9. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Kurumda Çalışma Yılı Karşılaştırması	72
Tablo 4.10.Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Sınıf Mevcudu Karşılaştırması	73
Tablo 4.11. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Öğretmenlik Mesleğini Seçme Durumu Karşılaştırması	74
Tablo 4.12. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Çalışma Statüsü Karşılaştırması ..	76
Tablo 4.13. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Karşılaştırması	77
Tablo 4.14. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Medeni Durum Karşılaştırması	78
Tablo 4.15. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Yaş Karşılaştırması	79
Tablo 4.16. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Eğitim Durumu Karşılaştırması ...	80
Tablo 4.17. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Meslekteki Kıdem Yılı Karşılaştırması.....	81

Tablo 4.18. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Görev Yapılan Eğitim Kademesi Karşılaştırması.....	82
Tablo 4.19. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Kurumda Çalışma Yılı Karşılaştırması	83
Tablo 4.20. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Sınıf Mevcudu Karşılaştırması.....	84
Tablo 4.21. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Öğretmenlik Mesleğini Seçme Durumu Karşılaştırması	85
Tablo 4.22. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Çalışma Statüsü Karşılaştırması...	86
Tablo 4.23. Otantik Liderlik ve Duygusal Emek İlişkisi	87
Tablo 4.24. Otantik Liderliğin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi.....	88
Tablo 4.25. Otantik Liderlik Alt Boyutlarının Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi ...	88

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Duygu Çarkı.....	36
Şekil 2.2. Morris ve Feldman Duygusal Emek Boyutları	44
Şekil 2.3. Grandey Duygusal Emek Modeli.....	46



KISALTMALAR

İK : İnsan Kaynakları

TDK : Türk Dil Kurumu

PÖD : Pozitif Örgütsel Davranış

ALQ : Authentic Leadership Questionnaire- Otantik Liderlik Anketi



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, varsayımları ve tanımları hakkında bilgi verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Duygular, kişisel ve iş hayatını önemli bir parçasıdır ve gün boyunca insanları etkiler. Araştırmacılar, duyguların iş üzerindeki kritik etkisini vurgulamıştır (Lord ve Kanfer, 2002: 57). 1980'ler boyunca ve 21. yüzyılda, duygu çalışmaları, duygusal emek gibi kavramların araştırma ilgisi yaratmasıyla çarpıcı bir şekilde genişlemiştir. Ayrıca, duygular kişilik, çalışma koşulları, iş stresi ve liderlik gibi daha geleneksel konularla ilişkili olarak ele alınmaya başlanmıştır (Barsade, Brief ve Spataro, 2003: 5).

Çalışanların duygularının düzenlenmesi konusu Hochschild (1983) tarafından ele alınmıştır. Hochschild, bireylerin özel sosyal etkileşimlerinde duygusal ifadelerini sakladıklarını ve değiştirdiklerini, ancak çalışanların kuruluşlar tarafından ücret karşılığında bunu yapmaları gerektiğini göstermiştir. Hochschild (1983: Aktaran: Buckner, 2012: 2), bir meta olarak değiş tokuş edildiği işyerinde duyguların bu şekilde düzenlenmesini duygusal emek olarak adlandırmıştır. Duygusal emeği, "kamusal olarak gözlemlenebilir bir yüz ve beden gösterisi yaratmak için duyguların yönetilmesi" olarak tanımlamıştır. Duygusal emek işyerinde yaygındır ve 1970 yılında işlerin üçte birinden fazlasının (%38,1) önemli bir bileşeni olduğu tahmin edilmektedir. Brotheridge ve Grandey (2002a: 18) duygusal emeğin birçok mesleğin önemli bir bileşeni olduğunu ve duygusal emeği gerçekleştirmek için farklı mesleki gerekliliklerin bulunduğunu tespit etmiştir (Buckner, 2012: 2)

Hochschild (1983) duygusal emeği yüzeysel rol yapma ve derin rol yapma şeklinde iki biçimde kavramsallaştırmıştır (Akt.; Buckner, 2012: 2). Yüzeysel rol yapma, gerçekte hissedilmeyen duyguları göstererek veya gerçek duyguları bastırarak ifadeleri değiştirmek olarak tanımlanmıştır. Yüzeysel rol yapma maske takmak gibidir (Grandey, 2000: 95). Bir çalışan kaba bir müşteriyle etkileşime girerken isteksizce gülümsediğinde yüzeysel davranmış olur. Derin rol yapma, sergilenen duyguyu hissetmeye çalışarak duygusal bir durumun değiştirilmesini içerir. Derin rol yapma, kişinin bir durumu nasıl algıladığını değiştirmeyi içerebilir. Örneğin, bir çalışan

olumlu bir görüntü sergilemek için kaba bir müşteriye "stres altında" olarak değerlendirebilir. Derinlemesine rol yapma, başka bir durumu hayal ederek veya duygusal bir duruma ilişkin bir anıyı hatırlayarak bir duygu yaratmayı da içerebilir. Örneğin, bir çalışan bir müşteriyle etkileşime girerken heyecanlı olabilmek için arkadaşlarıyla eğlenceli ya da heyecanlı bir zaman geçirdiğini hatırlamaya çalışabilir. Yüzeysel ve derinlemesine harekete ek olarak, doğal olarak hissedilen duygular da son zamanlarda duygusal emeğin çeşitli kavramsallaştırmalarına dâhil edilmiştir (Diefendorff, Croyle ve Gosserand, 2005: 340). Doğal olarak hissedilen duygu, hissedilen duyguyla tutarlı olan duyguları ifade eder (Glomb ve Tews, 2004: 2).

Araştırmacılar duygusal gösterim kurallarının duygusal emek sürecinin önemli bir parçası olduğunu öne sürmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002b: 60). Duygusal gösterim kuralları, iş yerinde uygun duygusal gösterim için standartlardır (Diefendorff ve Richard, 2003: 285). Duygusal gösterimin sosyal etkileşimde kritik bir rol oynadığı düşünüldüğünde, birçok kurum hangi duygusal gösterimlerin uygun ve uygunsuz olduğunu belirtir. Genel olarak, çalışanların olumsuz duyguları ifade etmeleri engellenir ve olumlu duyguları sergilemeleri teşvik edilir (Diefendorff ve Richard, 2003: 285). Dolayısıyla, çalışanlar doğal olarak olumlu duygular hissettiklerinde ve nadiren olumsuz duygular hissettiklerinde, doğal duygusal ifadelerinin iş için uygun olması muhtemeldir. Ancak, çalışanlar olumsuz duygular gibi işyeri için uygun olmayan duygular yaşadıklarında ya da olumlu duygular gibi beklenen duyguları yaşamadıklarında, örgütün uygun duygusal gösterim taleplerini karşılamak için yüzeysel ya da derinlemesine eylemlerde bulunarak ifadelerini düzenlemelidirler. Araştırmacılar duygusal emeğin kişinin kimliğine ve özgünlük duygularına da zarar verebileceğini öne sürmüşlerdir (Ashforth ve Tomuik, 2000: 185; Brotheridge ve Lee, 2002: 57; Erickson ve Ritter, 2001: 146; Gardner, Fisher ve Hunt, 2009: 467; Pugh, Groth ve Hennig-Thurau, 2011: 378).

Özgünlük ve duygusal emek arasındaki ilişki özellikle liderlik araştırmalarıyla ilgilidir (Gardner vd., 2009: 467). Avolio ve Gardner (2005: 316) otantik liderliği üç yapı üzerinden tanımlamaktadır: otantiklik, otantik liderler ve otantik liderlik. Otantiklik, kişinin kendi içsel düşünce ve duygularıyla uyumlu hareket etmesini ifade eder. Otantik liderler, kendilerinin farkında olan, kendi bakış açılarına, bilgilerine ve yeteneklerine göre düşünen ve hareket eden, dışarıdan veya durumsal taleplere uymayan, ahlaklı, kendine güvenen ve iyimser olan liderleri ifade eder. Son olarak

otantik liderlik, liderlerin otantik davranması sonucunda örgütte, takipçilerde ve liderde meydana gelen olumlu değişimi ifade eder (Avolio ve Gardner, 2005: 317). Liderler, diğer çalışanlar gibi, duygularını düzenleme taleplerine tabidir, ancak lider davranışları takipçileri üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Daha da önemlisi, otantik liderler başkalarının çıkarlarına değer verirken, otantik olmayan liderler başkalarının zararına kendi çıkarlarına değer verirler (Michie ve Gooty, 2005: 441). Otantik liderler, takipçileri ve paydaşları için doğru olanı yapmak üzere içsel değerleri tarafından yönlendirilir (Luthans ve Avolio, 2003: 55) ve bu da onların başkalarına karşı minnettarlık, takdir ve ilgi gibi daha olumlu duygular ifade etmelerine yol açar (Michie ve Gooty, 2005: 441).

Ortaya atılan endişelerden biri, liderler duygusal talepleri karşılamaya çalışırken otantik liderliğe ulaşıp ulaşamayacağıdır (Gardner vd., 2009: 468). Bu araştırma, otantik liderliğin duygusal emek biçimindeki duygusal talepleri yönetmekle uyumlu olup olmadığı sorusuna yanıt aramaktadır. Ve özellikle duygusal emek ile otantik liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara hala ihtiyaç vardır (Gardner, Coglisser, Davis ve Dickens, 2011: 1121).

Bu kapsamda bu çalışmada okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin duygusal emek davranışları arasındaki ilişki incelenecektir. Bu doğrultuda ikinci bölümde otantik liderlik kavramı ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Sonrasında ise duygusal emek kavramı hakkında açıklamalar yapılacaktır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek ve demografik değişkenlere (yaş, medeni durum, cinsiyet ve eğitim durumu) yönelik bu ilişkinin nasıl değiştiğini ortaya çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda, İstanbul ili Tuzla ilçesindeki okullarda görev yapan öğretmenlerin otantik liderlik ve duygusal emek davranışları üzerine algıları ve değerlendirmeleri incelenmiştir.

1.2.1 Alt Amaçlar

1. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin duygusal emek davranışları ne düzeydedir?

2. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin duygusal emek davranışları öğretmenlerin;
 - cinsiyetlerine
 - medeni durumuna
 - yaşlarına
 - kıdemlerine
 - eğitim düzeylerine
 - öğretmenlik mesleğini seçme durumuna
 - okul kademelerine
 - çalışma statülerine
 - ortalama sınıf mevcuduna göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin duygusal emek davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları öğretmenlerin duygusal emek davranışlarını yordamakta mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Literatür içerisinde öğretmenlerin duygusal emek davranışları ile okul yönetimleri arasındaki ilişkilerin elde alındığı çalışmalar yapılmış ancak okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ve öğretmenlerin duygusal emekleri arasındaki iki değişken arasından herhangi bir şekilde bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu doğrultuda bu çalışmanın, okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin duygusal emek davranışlarını ile arasındaki ilişki düzeyine açıklık getireceği düşünülmektedir.

Duygusal emek, bireylerin iş yaşamlarında duygularını yönetme ve ifade etme süreçlerini ifade eden önemli bir kavramdır (Hochschild, 1983). Öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri, özellikle eğitim alanında kritik bir öneme sahiptir çünkü öğretmenler, öğrencilerle sürekli etkileşim içindedir ve bu etkileşimlerin niteliği, öğrencilerin başarılarını ve gelişimlerini etkileyebilmektedir (Oplatka, 2009). Duygusal emek, öğretmenlerin öğrencilere ve meslektaşlarına karşı duyarlılık göstermeleri, empati kurmaları ve iletişim becerilerini geliştirmeleri açısından önemlidir (Yin ve ark. 2019).

Alanyazında, öğretmenlerin duygusal emek davranışları ile okul yönetimleri arasındaki ilişkiler üzerine çalışmalar yapılmıştır. Ancak, okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ve öğretmenlerin duygusal emekleri arasındaki ilişkiye dair çalışmalar sınırlıdır. Otantik liderlik, yöneticilerin bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık, şeffaf ilişkiler ve moral değerler gibi alanlarda duyarlılık göstermeleri anlamına gelir (Avolio ve Gardner, 2005). Bu liderlik tarzının, öğretmenlerin duygusal emek düzeylerini ve eğitim kalitesini olumlu yönde etkileyebileceği düşünülmektedir (Moore ve ark. 2017).

Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin duygusal emek davranışları ile arasındaki ilişki düzeyini incelemektir. Bu çalışma, alanyazındaki önemli bir boşluğu doldurarak, otantik liderlik ve duygusal emek arasındaki olası ilişkilerin ne seviyede olduğunu belirleyebilir. Ayrıca, bu konuda daha sonra araştırma yapacak bireyler için kullanabilecekleri bir metodoloji sunarak, gelecekteki çalışmalar için özendirici bir nitelik taşır. Bu sayede, öğretmenlerin duygusal emek düzeylerini ve eğitim kalitesini artırmak için okul yöneticilerine yönelik stratejiler ve politikalar geliştirilebilir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma 2022-2023 eğitim öğretim senesinde İstanbul ili Tuzla ilçesinde görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

1.5. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmaya katılan öğretmenlerin evren kümesini temsil ettiği ve ölçme araçlarındaki soruları gerçeğe uygun şekilde cevaplandıkları varsayılmıştır.

1.6.Tanımlar

Otantik Liderlik Davranışı: Liderlerin ve paydaşların kendilerini geliştirmelerinin desteklenmesiyle yüksek öz farkındalık ve kendi kendini düzenleyen olumlu davranış sonuçlarının pozitif psikoloji ve gelişmiş örgütsel çevreden çıkarıldığı süreçtir (Luthans ve Avolio, 2003).

Duygusal Emek Davranışı: Duygusal emek, karşımızdakileri anlayabilme çabası, kendimizi onların yerine koyabilme ve onların duygularını kendi duygularımızmış gibi hissedebilmektir (England ve Farkas, 1986; Akt. Basım ve Begenirbaş, 2012).

İKİNCİ BÖLÜM

İLGİLİ LİTERATÜR

Bu bölümde otantik liderlik ve duygusal emek kavramları hakkında bilgi verilecektir.

2.1. Otantik Liderlik

Günümüz liderlerinin etik davranışlarına ilişkin köklü kaygılar, şirket ve hükümet suistimallerinin tüyler ürpertici örneklerine dayanarak, eski Medtronic CEO'su Bill George ve liderlik danışmanı Kevin Cashman gibi popüler liderlik yazarları, yeni bir tür gerçek ve değerlere dayalı liderlik-otantik liderlik çağrısında bulunmuştur (George ve Sims, 2007: 55). Bu endişeleri paylaşan Luthans ve Avolio (2003: 55), "otantik lider gelişimine rehberlik edebilecek ve araştırılabilir önermeler sunabilecek belirli yapı değişkenlerini ve ilişkilerini tanımlayan teori odaklı bir modele duyulan ihtiyacı" dile getirmiş ve bu amaçla bir başlangıç modeli ortaya koymuşlardır. Nebraska-Lincoln Üniversitesi Gallup Liderlik Enstitüsü (GLI) tarafından 2004 ve 2006 senelerinde otantik liderlik gelişimine yönelik akademik ve uygulayıcı ilgisini artırmak amacıyla disiplinler arası zirveler düzenlenmiştir. Gallup Liderlik Zirvesi 2004'te sunulan bildirimlerin bir kısmı The Leadership Quarterly'nin özel bir sayısında (2005) ve bir kitapta (Gardner, Avolio ve Walumbwa, 2005: 87) yayınlanarak konuya olan ilgiyi daha da artırmıştır.

Otantik liderlik kavramı, özellikle 21. yüzyılın başlarında liderlik literatürüne kazandırılan bir kavramdır ve günümüzde birçok çalışmada ele alınmaktadır (Walumbwa ve ark. 2008). Otantik liderlerin, örgütsel bağlılık, iş doyumu, çalışanların iyi olma halleri ve performans gibi önemli örgütsel sonuçlara olumlu katkıları olduğu belirtilmektedir (Ilies ve ark. 2005). Otantik liderlik üzerine yapılan çalışmalar, bu liderlik tarzının farklı sektörlerde ve örgütlerde benimsenmesi gereken bir yaklaşım olduğunu ortaya koymaktadır (Luthans ve Avolio, 2003:52). Özellikle, kriz dönemlerinde otantik liderlerin, çalışanlarının güvenini kazanarak, örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağladığı vurgulanmaktadır (Hannah ve ark. 2011:26).

Eğitim alanında da otantik liderlik üzerine yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Moore ve ark. (2017) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumu, örgütsel bağlılık ve öğrenci

başarısı üzerinde olumlu etkileri olduğu belirtilmiştir. Bu bağlamda, otantik liderlik, eğitim sektöründe de önemli bir liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir.

Uygulamacı ve akademik yazıların eş zamanlı olarak çoğalması, otantik Liderlik hakkında kafa karışıklığı yaratan çeşitli rakip kavramlar ortaya çıkarmıştır. Bu sorunları öngören Cooper, Scandura ve Schriesheim (2005: 475) bazı kavramsal belirsizlik alanlarını (analiz düzeyleri) dile getirmiş ve akademisyenleri, yapıyı dikkatlice tanımlayarak, ölçerek ve titizlikle araştırarak önceki liderlik teorilerini geliştirirken karşılaşılan tuzaklardan kaçınmaları konusunda uyarmıştır. Daha yakın bir zamanda Yammarino vd. (2008) literatürü mezo, çok düzeyli bir perspektiften incelemiş, bireysel analiz düzeyinde faaliyet gösteren lider merkezli odaklanma gibi bazı eksikliklere dikkat çekmiş; ayrıca otantik liderlik teorisini bireysel, ikili, grup ve örgütsel analiz düzeylerinde ve genelinde ilerletmek için özel tavsiyelerde bulunmuşlardır.

Sonuç olarak, otantik liderlik, hem iş dünyasında hem de eğitim alanında önemli bir liderlik yaklaşımıdır. Liderlik literatüründeki çalışmalar, otantik liderlik tarzının örgütsel sonuçlar üzerinde olumlu etkileri olduğunu ve bu liderlik tarzının özellikle kriz dönemlerinde ve farklı sektörlerde benimsenmesi gerektiğini göstermektedir (Gardner ve ark. 2011).

2.1.1. Liderlik

Çalışanların sergilemeleri gereken duygular, yaptıkları işe veya kurumun yapısındaki yerlerine göre değişir (Brotheridge ve Grandey, 2002b: 61). Liderler gibi başkalarından sorumlu çalışanlar, çalışma grupları içindeki etkileşimleri kolaylaştırmak için duygusal kurallara bağlıdır. Duygusal devrimin liderlere yayılması yavaş olmuş, liderlerin duygularıyla nasıl başa çıktıklarını ve liderlerin duygu yönetiminin takipçileri üzerindeki etkisini araştıran az sayıda liderlik çalışması yapılmıştır (Gardner vd., 2009: 469).

Liderliğin doğasını anlamak için, uygulayıcılar ve akademisyenler liderlik araştırmalarını etkileyen birkaç temel konuyu ele almışlardır. Bu konular liderlik çalışmalarını karakterize etmeye ve liderlikle ilgili belirli alanları daha iyi açıklamak için araştırmaları yönlendirmeye yardımcı olabilir. Literatürde ele alınan özelliklerden bazıları a) liderliğin nasıl tanımlandığı, b) liderlik biçimleri ve c) kuramsal yönelimdir.

Liderlik araştırmalarının bu yönleri, mevcut çalışmanın liderliği inceleme yöneli miyle ilişkili olarak tartışılmaktadır (Yeşil, 2016: 159).

Liderlik araştırmaları hatırı sayılır bir geçmişe sahiptir, ancak genellikle misyonda netlik eksikliğinden muzdarip olmuştur. Liderlik, lider ve takipçisi arasındaki bir güç ilişkisi, başkalarına ilham vermeyi amaçlayan dönüşümsel bir süreç, bazı insanların "lider" özelliklerine sahip olduğu bir özellik farkı ya da liderlerin olumlu değişim yaratmak için yaptıklarıyla tanımlandığı davranışlar olarak düşünülebilir. Burada liderlik, bir bireyin ortak bir hedefe ulaşmak için bir grup bireyi etkilediği bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Northouse, 2014: 86). Liderliğe bir etkileme süreci olarak yaklaşmak, liderlerin takipçilerini etkilemek için harcadıkları duygusal emeği de kapsar ve Avolio ve Gardner'ın (2005: 318) otantik liderlik tanımıyla tutarlıdır.

İki yaygın liderlik biçimi atanmış ve ortaya çıkan liderliktir. Bu liderlik biçimleri, liderliğin farklı teorik çerçeveleri içinde incelenebilir. Atanmış liderlik, bir kuruluşta grup lideri ya da amir olmak gibi resmi pozisyonları işgal etmeye dayalı liderlik anlamına gelir. Atanmış liderler, özellikleri ve davranışları ya da durumun gereklilikleri temelinde atanabilir ya da seçilebilir. Benzer şekilde, bireyler özelliklerine, davranışlarına veya durumsal taleplere bağlı olarak lider olarak ortaya çıkabilirler. Ortaya çıkan liderlik, liderlerin başkaları tarafından nasıl lider olarak algılandıklarını ve davranışları için başkaları tarafından ilk destek ve kabulü nasıl kazandıklarını ifade eder (Northouse, 2014: 86).

Genel olarak, liderlik özellikler, davranışlar veya durumlar açısından ele alınmıştır. Liderliğe ilişkin ilk yaklaşımlar, liderlere özgü nitelikleri ya da özellikleri dikkate almıştır. Bu ilk özellik yaklaşımları, liderlerin kişiliklerinin takipçilerine ilham vermelerini sağlaması gibi onları etkili kılan özelliklerini ya da eğilimlerini incelemiştir. Özellik yaklaşımı, liderliği liderin içinde olan, insanları etkili liderler olmaya iten istikrarlı özellikler açısından ele alır. Daha sonraki araştırmalar, bazı incelemelerin yaklaşımı olumsuz bir işık altında sunmasının ardından özellik yaklaşımlarından uzaklaşmaya başlamıştır. Bu incelemelere dayanarak, odak noktası lider özelliklerinin aksine liderlik davranışlarına ve durumsal bağlamlara kaymaya başlamıştır (Day ve Zaccaro, 2007: 123).

Davranışsal yaklaşımlar, liderleri etkili ya da etkisiz kılan davranış ve eylemlere odaklanmıştır. Davranışsal yaklaşım, liderliği doğru kişiden ziyade doğru

davranışların bir fonksiyonu olarak görür. Liderliğe durumsal yaklaşımlar, liderler için "sahneyi hazırlayan" ve etkili ya da etkisiz davranışları ortaya çıkarabilen koşullara ya da bağlamsal özelliklere vurgu yapar. Durumsal bakış açısı liderliği, durumun belirli davranışları ortaya çıkardığı veya hangi davranışların en etkili olabileceğini belirlediği dışsal bir konumdan ele alır. Durumsal odaklanma, takipçilerin liderlikte oynadıkları rollere daha fazla dikkat çekmiştir. Liderlik üzerine bu durumsal odaklanma, büyük ölçüde sosyal psikolojik bakış açısına sahip olanlar tarafından domine edilmiştir (Day ve Zaccaro, 2007: 125). Örneğin, Hersey ve Blanchard (1996) liderlerin içinde buldukları duruma göre değişmesi gerektiğini ve liderliğin durumsal parametrelerin incelenmesine dayalı olarak çalışılması gerektiğini vurgulamıştır.

Yeni liderlik kuramları özellik, davranış ve durumsal yaklaşımları bütünleştirmiştir (Day ve Zaccaro, 2007: 127). Örneğin, lider-üye değişim teorisi liderlerin davranışlarını hangi takipçiyle etkileşim halinde olduklarına ve lider ile belirli bir takipçi arasındaki dinamiğin nasıl olduğuna bağlı olarak değiştirecekleri fikrini ortaya atmıştır. Benzer şekilde, otantik liderlik teorisi gibi yeni teoriler de bu bütünleştirici yaklaşımı benimsemiştir. Otantik liderler, otantik davranışlar sergileme derecelerini etkileyen ve bir durumun gerekliliklerine gömülü olan belirli özelliklere sahiptir (Gardner vd., 2009: 470; Luthans ve Avolio, 2003: 71).

Sonuç olarak, liderlik üzerine yapılan bu inceleme, günümüzde liderlik araştırmalarında hâkim olan çeşitli konuları aydınlatmıştır. Mevcut çalışma, atanmış liderlerin otantik liderliğini araştırarak ve liderliğe bütünleştirici bir yaklaşım getirerek bu sorunlardan bazılarını ele almıştır. Atanmış ve ortaya çıkan liderlik arasındaki ayrım otantik liderlik açısından önemlidir çünkü takipçiler atanmış liderleri daha az otantik olarak algılayabilirler (Fields, 2007: 197; Pielstick, 2000: 101). Buna ek olarak, bu çalışma, liderlerin takipçiler tarafından gözlemlenen otantik davranışlarına ve lider etkinliğini etkilemesi beklenen durumsal taleplerle (örn. gösterim kuralları) birlikte liderlerin özelliklerine (örn. kendini izleme) odaklanarak özellik, davranışsal ve durumsal yaklaşımların unsurlarını içermektedir (Buckner, 2012: 42).

2.1.2. Otantik Kavramı

Özgünlüğün izi antik Yunan felsefesine kadar sürülebilir ve Delphi'deki Apollo Tapınağı'nda yazılı olan Yunan aforizması "Kendini Tanı" ile yansıtılır. Gerçekten de

otantik kelimesinin etimolojisi, bir bireyin "kendi alanının efendisi" olduğu otantik işleyiş kavramını yansıtan Yunanca *authento*, "tam güce sahip olmak" kelimesine dayandırılabilir (Kernis ve Goldman, 2006: 283).

Otantik işlevselliğe erken bir referans, Sokrates'in "sorgulanmamış" bir hayatın yaşamaya değmeyeceğini savunurken kendini sorgulamaya odaklanmasıdır. Aristoteles, ruhun faaliyeti tam bir yaşam üretmek için erdemle hizalandığında kendini gerçekleştirme yoluyla elde edilen "yüksek iyi" arayışına odaklanan bir etik görüşüyle onu takip etmiştir. Bu tür bir kendini gerçekleştirme, kişinin refahı veya "eudaimonia" ile bağlantılıdır; bu, mutluluk ve hazzı arzulanan son durumlar olarak arayan hedonizmin aksine, kişinin gerçek amacını yansıtan faaliyetleri başarıyla gerçekleştirmesinden kaynaklanan bir mutluluk biçimidir (Kernis ve Goldman, 2006: 284).

Harter (2002: 383) özgünlüğü, kişinin düşünceleri, duyguları, ihtiyaçları, arzuları veya inançları da dâhil olmak üzere kişisel deneyimlerine sahip çıkması olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla, öz farkındalığa sahip olmayı ve kişinin gerçekten ne düşündüğünü ve inandığını ifade ederek gerçek benliğine uygun hareket etmesini içerir (Luthans ve Avolio, 2003: 75). Tam otantikliğin elde edilmesi bir ideal olsa da, Erickson, otantikliğin bir koşulu olarak düşünülmemesi gerektiği konusunda uyarır, çünkü insanlar asla tamamen otantik ya da otantik değildir (Erickson, 1995).

Kernis ve Goldman'ın (2006: 385) belirttiği gibi, "otantikliğin çağdaş psikolojik görüşleri, otantikliğin metafizik veya ontoloji gibi konulara gevşek bir şekilde yerleştirildiği, varoluşçuluk veya fenomenoloji gibi belirli akımlara sıkı sıkıya bağlı olduğu ve Sartre veya Heidegger gibi belirli yazarlara yerleştirildiği" felsefe çalışmalarına büyük ölçüde borçludur. Modern otantiklik kavramlarının felsefi temellerinin tam bir açıklaması bu incelemenin kapsamı dışında kalsa da, ilgilenen okuyucu bu literatürün tarihsel genel değerlendirmesi için Harter (2002: 384), Kernis ve Goldman (2006: 286) ve Novicevic, Buckley, Harvey, Brown ve Evans'ın (2006: 65) çalışmalarına yönlendirilmektedir. Kernis ve Goldman (2006: 287) tarihsel literatür incelemelerine dayanarak, bu literatürün insanların temel bir benlik duygusunu nasıl keşfettiklerini ve inşa ettiklerini ve bu temel benliğin durumlar arasında ve zaman içinde nasıl korunduğunu açıklayan bir dizi zihinsel ve davranışsal süreci belgelediği sonucuna varmıştır. Dahası, bu literatürün dört ana temayı

yansıttığını ileri sürmektedirler: "İnsanların (1) öz anlayışlarının otantik işleyişi, (2) ontolojik gerçekliklerini nesnel olarak tanımaya açık olmaları (örneğin, arzu edilen ve edilmeyen öz yönlerini değerlendirmeleri), (3) eylemleri ve (4) kişilerarası ilişkilere yönelmeleri". Ayrıca bu temalar, dört temel bileşeni kapsayan özgünlük kavramsallaştırmasıyla da tutarlıdır: (1) farkındalık (yani kişinin düşünceleri, duyguları, güduları ve değerlerine ilişkin bilgi ve güven); (2) önyargısız işleme (yani kişinin olumlu ve olumsuz niteliklerine ilişkin objektiflik ve bunların kabulü); (3) davranış (yani sadece başkalarını memnun etmek, ödülleri güvence altına almak veya cezalardan kaçmak için hareket etmek yerine bireyin gerçek tercihlerine, değerlerine ve ihtiyaçlarına göre hareket etmek); ve (4) ilişkisel yönelim (Kernis ve Goldman, 2006: 288). Otantikliğin bu çok bileşenli kavramsallaştırması, aşağıda açıklandığı üzere, çeşitli Otantik Liderlik teorileri için teorik temel sağlamıştır (Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005: 373; Spitzmuller ve Ilies, 2010: 305; Walumbwa vd., 2008: 91).

2.1.3. Otantik Liderlik Kavramı

Lider otantikliği (özgünlüğü) ya da otantik liderlik konusunda yıllar içinde çeşitli tanımlar geliştirilmiştir (Tablo 2.1). Liderlik literatüründeki en eski felsefi özgünlük kavramları 1960'larda ortaya çıkmış ve bir örgütün özgünlüğünün liderliği aracılığıyla ortaya çıktığı varsayımını yansıtmıştır (Novicevic vd., 2006: 66). Bu durum, Rome ve Rome'un (1967) Tablo 2.1'de sunulan hiyerarşik bir organizasyondaki otantikliği tanımlamasıyla iyi bir şekilde örneklendirilmiştir. Halpin ve Croft'a (1966) göre örgütsel özgünlük, örgüt ikliminin açıklığının bir fonksiyonu olarak varsayılır ve üyelerin liderlik ve mesleki rollerini yerine getirirken kişisel değişime direnme dereceleri ile kendini gösterir. Son olarak, Seeman (1966) liderlerin ne ölçüde otantik olduklarının, liderlik rollerine ilişkin kararsızlığı azaltma becerilerinin bir fonksiyonu olduğunu öne sürmüştür.

Tablo 2.1. Otantik Lider ve Otantik Liderlik Tanımları

Kaynak	Tanımı
Rome ve Rome (1967)	Hiyerarşik bir örgüt, tıpkı bir birey gibi, liderliği boyunca sorumluluğu, belirsizliği ve olumsuzlukları kabul ettiği; sorumluluk ve seçim yetisinin farkına vardığı; suçluluk ve hataları kabullendiği; esnek planlama, büyüme ve tüzük veya politika oluşturma için üretken yönetim potansiyelini yerine getirdiği ve daha kapsamlı bir topluluğa sorumlu bir şekilde katıldığı ölçüde otantiktir.
Henderson ve Hoy (1983)	Otantik liderlik, astların liderlerini eylemler, sonuçlar ve hatalar için kurumsal ve kişisel sorumluluğu kabul etme; astları manipüle etmeme ve rolden ziyade kendini ön plana çıkarma olarak algıladıkları ölçüde tanımlanır. Liderlikte otantik olmama ise astların liderlerini 'suçu başkalarına atma', hatalar ve sonuçlar için başkalarını ve koşulları suçlama, astları manipüle etme ve rolün benlikten daha ön planda olduğunu gösterme olarak algılama derecesi olarak tanımlanmaktadır.
Bhindi ve Duignan (1997)	Yazarlar otantik liderliği şu temeller üzerinde tartışmaktadırlar: Önemli değerleri destekleyen kurumsal yapılar ve süreçler içinde anlamlı ilişkiler yoluyla otantik benliğin keşfedilmesini gerektiren otantiklik; enerjisini ve yönünü akıllarını, kalplerini ve ruhlarını gelecek için bir vizyon şekillendirmeye koyan mevcut kurumsal üyelerin iyi niyetlerinden alan vizyoner liderlik anlamına gelen niyetlilik; Her bireyin içindeki ruhun yeniden keşfedilmesini ve ilişki amacıyla paylaşılan anlamın kutlanmasını gerektiren maneviyata yenilenmiş bir bağlılık; yaşamda ve işte artan küreselleşme eğilimleri ışığında pek çok liderin faaliyet gösterdiği çok kültürlü ortamlara özel atıfta bulunarak başkalarının duygularına, isteklerine ve ihtiyaçlarına karşı bir duyarlılık.

- Begley (2001) Otantik liderlik, eğitim yönetimi açısından profesyonel biçimde etki eden, etik açıdan bilinçli ve sağlıklı olarak yansıtıcı uygulamalar konusunda bir meta şeklinde düşünülebilir. Bu, bilgi temelli, değerlere dayalı ve ustalıkla yürütülen bir liderliktir.
- George (2003) Otantik liderler doğal kabiliyetlerini kullanırlar, fakat aynı zamanda eksikliklerinin de farkındadırlar ve bu eksikliklerin üstesinden gelmek için çaba gösterirler. Amaç, anlam ve değerlerle liderlik ederler. İnsanlarla daimi ilişkiler kurarlar. Diğer insanlar onları izlerler çünkü nerede durduklarını bilirler. Tutarlı ve öz disiplinlidirler. İlkeleri sınıdığında ödün vermeyi reddederler. Otantik liderler kendilerini sürekli geliştirmeye adanlar. Lider olmanın yaşam boyunca sürecek bir kişisel gelişim olması gerektiğinin farkındadırlar.
- Luthans ve Avolio (2003) Kurumlarda otantik liderliği, hem pozitif psikolojik kapasitelerden hem de son derece gelişmiş bir kurumsal bağlamdan faydalanan, liderlerin ve çalışanların hem daha yüksek öz farkındalık hem de öz-düzenleyici pozitif davranışlarla sonuçlanan ve pozitif öz-gelişimi teşvik eden bir süreç olarak tanımlanır. Otantik lider kendine güven duyan, ümitvar, optimist, dirençli, şeffaf, etik gelecek odaklıdır ve çalışanlarını lider olarak geliştirmeye öncelik verir. Otantik lider çalışanlarını zorlamaya ve hatta gerçekçi bir şekilde ikna etmeye çalışmaz; bunun yerine liderin otantik davranışları, inançları ve tutumları çalışanların gelişimine model olur.
- Avolio, Luthans ve Walumbwa(2004) Otantik liderler "kim olduklarını, ne düşündüklerini ve nasıl davrandıklarını bilen ve başkaları tarafından kendilerinin ve başkalarının değerlerinin/ahlaki bakış açılarının, bilgilerinin ve güçlü yönlerinin farkında olarak algılanan; faaliyet gösterdikleri bağlamın farkında olan;kendine güvenen, umutlu, dirençli ve yüksek ahlaki karaktere sahip bireylerdir.

- Begley (2004) Otantik liderlik, kendini tanıma, başkalarının yönelimlerine karşı duyarlılık ve liderlik eyleminin sinerjisine yol açan teknik gelişmişliğin bir fonksiyonudur.
- Ilies vd. (2005) Otantik liderler değerlerinin ve inançlarının derinlemesine farkındadırlar, kendilerine güvenirlere, samimi, güvenilir ve inanılırdırlar ve takipçilerinin güçlü yönlerini geliştirmeye, düşüncelerini genişletmeye ve olumlu ve ilgi çekici bir kurumsal bağlam yaratmaya odaklanırlar.
- Shamir ve Eilam (2005) Otantik lider tanımına göre, otantik liderlerin daha az otantik veya otantik olmayan liderlerden kendileriyle ilgili dört özellik ile ayırt edilebileceğini ima etmektedir: “1) kişi rolü birleşme derecesi, yani liderlik rolünün benlik kavramlarındaki belirginliği, 2) benlik kavramının netlik düzeyi ve bu netliğin güçlü bir şekilde sahip olunan değerler ve inançlar etrafında ne ölçüde odaklandığı, 3) hedeflerinin benlik kavramlarıyla ne ölçüde uyumlu olduğu ve 4) davranışlarının benlik kavramlarıyla ne ölçüde tutarlı olduğu.”
- George ve Sims (2007) Otantik liderler kendilerine ve inandıkları şeylere sadık olan gerçek insanlardır. Güven uyandırır ve başkalarıyla gerçek bağlar kurarlar. İnsanlar onlara güvendiği için, diğerlerini yüksek performans seviyelerine motive edebilirler. Başkalarının beklentilerinin kendilerini yönlendirmesine izin vermek yerine, kendi olmaya ve kendi yollarında ilerlemeye hazırdırlar. Otantik liderler olarak geliştikçe, kendi başarılarından ya da takdir edilmekten çok başkalarına hizmet etmekle ilgilenirler.
- Walumbwa vd., (2008) Otantik liderliği, daha fazla öz farkındalığı, içselleştirilmiş bir ahlaki perspektifi, bilginin dengeli bir şekilde işlenmesini ve takipçilerle çalışan liderlerin ilişkisel şeffaflığını teşvik etmek ve olumlu kişisel gelişimi desteklemek için hem olumlu

psikolojik kapasitelerden hem de olumlu bir etik iklimden yararlanan ve bunları destekleyen bir lider davranışı modeli olarak tanımlıyoruz.

Whitehead (2009) Bu makalede, otantik lider tanımı şu şekilde benimsenmiştir: “(1) Kendinin farkında olan, alçakgönüllü, daima gelişim arayışında olan, yönetilenlerin farkında olan liderlerinin refahını gözeten; (2) etik ve ahlaki bir çerçeve oluşturarak yüksek derecede güven tesis eden ve (3) toplumsal değerler çerçevesinde örgütsel başarıya kendini adanmış olan.”

Kaynak: Gardner vd., 2011.

Liderlik özgünlüğü ve liderlik özgünsüzlüğü kavramlarını resmi olarak tanımlamaya ve işlevsel hale getirmeye yönelik ilk girişim Henderson ve Hoy (1983) tarafından yapılmıştır. Tablo 2.1'de görüldüğü gibi, bu yazarlar liderlik özgünlüğünü üç bileşeni kapsayacak şekilde ele almaktadır: (1) eylemler, sonuçlar ve hatalar için kişisel ve örgütsel sorumluluğun kabul edilmesi; (2) astların manipüle edilmemesi ve (3) benliğin rol gerekliliklerinden daha fazla ön plana çıkarılması. Otantik olmayan liderlik, bu bileşenlerin düşük seviyelerini, yani hesap verebilirlik eksikliğini, astların manipülasyonunu ve rolün benlik üzerinde belirginliğini içerir. Bu bileşenler Kernis ve Goldman (2006: 291) tarafından önerilen otantiklik boyutlarıyla bir miktar örtüşse de, istismarcı denetim, örgütsel politika ve hesap verebilirlik gibi diğer yapılarla da karışmış görünmektedir. Önerilen üç boyuttan benliğin role göre öne çıkması, felsefe temelli özgünlük anlayışına en yakın olanıdır; zira "geleneksel rol gereklilikleri tarafından nispeten kısıtlanmayan özgün bir şekilde davranma eğilimini ifade eder. Böyle bir kişi gerçek ve otantik olarak görülür". Otantik Liderliğin sosyal bilimlerde ve yine eğitim alanında bir ilgi odağı olarak yeniden ortaya çıkması için on dört yıl geçmiştir (Begley, 2001: 353, 2004: 5). Tablo 2.1'de görüldüğü gibi, Bhindi ve Duignan (1997: 118) Otantik Liderliği dört bileşenden oluşacak şekilde tanımlamıştır: “özgünlük, niyetlilik, maneviyat ve duyarlılık”. Begley (2001: 354), otantik liderliği etkili ve etik liderlikle eş tuttuğu ve eğitim yönetimi bağlamıyla sınırlı olduğu için hem kapsamı geniş hem de bağlamı dar olan alternatif bir bakış açısı sunmuştur. Begley, otantik liderliğin gerçek bir liderlik türü anlamına geldiğini, koşullara umutlu, açık uçlu, vizyoner ve yaratıcı bir yanıt olduğunu savunmuştur.

Dolayısıyla, Begley'in otantik liderlik görüşü, sonraki tanımlar tarafından paylaşılan bazı bileşenleri (Luthans ve Avolio, 2003: 77) kapsamaktadır. Dahası, daha sonraki tanımı (Begley, 2004: 5), otantiklik (Kernis ve Goldman, 2006: 292) ve Otantik Liderlik (Shamir ve Eilam, 2005: 395) kavramlarının çoğunda merkezi bir nitelik olan kendini tanımanın önemini kabul etmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, George'un kitapları (George ve Sims, 2007: 87) otantik liderlikğe yönelik hem uygulayıcı hem de akademik ilginin ortaya çıkmasına büyük katkı sağlamıştır. Uygulayıcı geçmişi göz önüne alındığında, otantik liderler ve otantik liderlik tanımlarının öncelikle tanımlayıcı olduğunu görmek şaşırtıcı değildir. Bununla birlikte, bu tanımlar, bilimsel tanımların temel bileşenlerinin çoğunu yansıtan popüler kavramları canlı bir şekilde yakalamakta mükemmel bir iş çıkarmaktadır. George'a göre otantik liderliğin beş boyutu şunlardır: (1) tutkuyla amaç peşinde koşmak; (2) sağlam değerler uygulamak; (3) yürekte liderlik etmek; (4) kalıcı ilişkiler kurmak ve (5) öz disiplin sergilemek. Kullanılan dil farklı olsa da, bunlardan bazıları Kernis ve Goldman tarafından tanımlanan özgünlük bileşenleriyle iyi bir şekilde örtüşmektedir (Kernis ve Goldman, 2006: 295). Örneğin, kalıcı ilişkiler kurmak ilişkisel bir yönelimle tutarlıdır ve sağlam değerleri uygulamak otantik davranışla örtüşür. Otantik liderliğe yönelik akademik ilginin yeniden canlanmasında en etkili olan çalışma Luthans ve Avolio'nun (2003: 85) otantik liderlik ve gelişimine ilişkin kavramsallaştırmasıdır. Bu yazarların açıkladığı üzere, otantik liderlik modellerinin teorik temelleri arasında pozitif örgütsel davranış (POB), dönüşümsel/tam kapsamlı liderlik ve etik perspektif alma yer almaktadır. Bakış açılarının bu birleşimi nedeniyle, otantik liderlik tanımları, daha psikolojik sermaye (PsyCap) yapısının temelini oluşturan güven, umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi olumlu örgütsel davranış durumlarını içerir. Bu durum Avolio, Luthans ve Walumbwa'nın (2004: 3) geliştirilmiş tanımı için de geçerlidir.

Sonuç olarak, otantik liderlik, psikolojik sermaye ve dönüşümcü liderlik arasındaki ayrım bu tanımlarda net değildir ve bu da ayrımcı geçerlilikle ilgili ilk endişeleri doğurmuştur (Cooper vd., 2005: 476). Bununla birlikte, bu tanımlar, otantik liderliğin önceki ve sonraki kavramlarında açık ya da örtük olarak sıklıkla yansıtılan öz farkındalık, pozitif öz düzenleme, pozitif öz gelişim ve/veya pozitif ahlaki bakış açısının temel bileşenlerini de kapsamaktadır. Gallup Leadership Institute (GLI-Gallup Liderlik Enstitüsü) ortakları Bruce Avolio, William Gardner, Fred Luthans, Doug May, Fred Walumbwa ve meslektaşları, araştırma gündemleri aracılığıyla

otantik liderliğin daha rafine bir tanımı üzerinde çalıştılar (Avolio ve Gardner, 2005: 319). Bu araştırma programı, Kernis'in (2003) çok bileşenli otantiklik anlayışına dayanan bir otantik liderlik geliştirme modeli ortaya çıkarmıştır. Bilimsel sürecin bir kanıtı olarak, Ilies ve meslektaşları (2005: 375) bağımsız olarak aynı şekilde Kernis'in bakış açısına dayanan bir otantik liderlik modeli geliştirmiş ve böylece bu çerçevenin faydasını pekiştirmiştir. GLI araştırma programı Walumbwa ve arkadaşları (2008: 89) tarafından geliştirilen otantik liderlik tanımıyla sonuçlanmıştır. Tablo 2.1'de sunulan tanımdan da anlaşılacağı üzere, bu perspektif Kernis ve Goldman (2006: 296) tarafından tanımlanan farkındalık, tarafsız işleme, ilişkisel yönelim ve davranış/eylem bileşenlerine dayanan otantik liderliğin dört temel bileşenini (öz farkındalık, dengeli işleme, ilişkisel şeffaflık ve içselleştirilmiş bir ahlaki perspektif) tanımlamaktadır.

Dört bileşende, bileşimleriyle ilgili hem kavramsal hem de ampirik içgörülerini yansıtmak için bazı iyileştirmeler yapılmıştır. Özellikle, tarafsız işlem bileşeni, tüm insanların, özellikle de kendileriyle ilgili bilgiler konusunda, doğaları gereği tarafsız ve kusurlu bilgi işlemcileri olduklarının (Tice ve Wallace, 2003: 92) kabul edilmesiyle dengeli işlem (Gardner vd., 2005: 345) olarak yeniden adlandırılmıştır. Davranış/eylem bileşeni, liderin temel etik değerlere bağlılığını daha iyi yansıtmak için içselleştirilmiş ahlaki perspektif olarak yeniden adlandırılmıştır. Ayrıca, otantik liderliğin daha önce kavramsal olarak farklı olduğu öne sürülen iki boyutu - içselleştirilmiş düzenleme ve olumlu ahlaki perspektif - (Gardner vd., 2005: 346), içselleştirilmiş ahlaki perspektif bileşenini oluşturmak üzere birleştirilmiştir. Bunları birleştirme gerekçesi, doktora öğrencilerinin otantik bir lider olarak gördükleri bir kişiye ilişkin açık uçlu tanımlamalarının içerik analizine dayanmaktadır. Sonuçlar, bu boyutların güvenilir bir şekilde ayırt edilemediğini ortaya koymuştur çünkü her ikisi de içsel standartlar ve değerlerle tutarlı davranışların sergilenmesini içermektedir (Walumbwa vd., 2008: 90). Dört bileşenli otantik liderlik modeli daha sonra Walumbwa ve meslektaşları (Walumbwa vd., 2008: 90) tarafından Otantik Liderlik Anketi (ALQ) aracılığıyla operasyonel hale getirilmiş ve doğrulanmıştır.

Tablo 2.1'de Shamir ve Eilam'ın (2005) otantik lider ve otantik liderlik terimlerine ilişkin tanımları yer almaktadır; bu tanımlar Kernis ve Goldman'ın (2006: 297) otantiklik kavramlarına dayalı bakış açılarına bir alternatifi yansıtmaktadır. Shamir ve Eilam (2005) özellikle otantik liderlerin gelişimine yönelik bir yaşam öyküleri yaklaşımı önermektedir. Otantik lider yapısını tanımlarken, otantik kelimesinin sözlük

tanımını "orijinal", "hakiki" ve "sahte olmayan" olarak uygulayarak dört tanımlayıcı özellik belirlemişlerdir. İlk olarak, "otantik liderler liderliklerini taklit etmezler". Bunun yerine, "gerçek" ve "hakiki" benliklerinin bir ifadesi olarak liderlik ederler. İkinci olarak, değer temelli bir misyon ya da amaç uğruna inançla liderlik ederler. Üçüncü olarak, "otantik liderler kopyalar değil orijinallerdir" ve başkaları tarafından empoze edilen değerlerle değil, doğru olduğunu deneyimledikleri köklü değerlerle hareket ederler. Son olarak, kendi değerleri ve inançları doğrultusunda hareket ettikleri için söyledikleri ve yaptıkları arasında tutarlılık vardır. Shamir ve Eilam (2005: 396) ayrıca, kendi otantik lider anlayışlarının, ahlakla ilgili hususları içeren diğer tanımların aksine, liderin değerlerinin içeriği hakkında hiçbir şey söylemediğine dikkat çekmektedir. Shamir ve Eilam'ın (2005: 396) tanımı, liderlerin benlik kavramlarına ve benlik kavramları ile davranışları arasındaki ilişkilere dayanmaktadır. Otantik liderleri yüksek derecede kişi-rol birleşmesine (yani liderlik rolünün benlik kavramlarında belirgin olması), benlik kavramı netliğine, benlik uyuşmasına ve davranış tutarlılığına sahip olanlar olarak tanımlamaktadırlar. Otantik liderliği sadece otantik lideri değil, aynı zamanda otantik takipçiliği de kapsayan bir süreç olarak tanımlamaktadırlar; çünkü takipçiler otantik bir ilişki kurmak için gerçek nedenlerle lideri takip etmeyi seçmektedirler. Son olarak, otantik liderlik gelişimine yaşam öyküleri yaklaşımını geliştirirken, liderlerin yaşam öykülerinin, önemli yaşam olaylarına yükledikleri anlamlar hakkında nasıl içgörü üretebileceğini ve zaman içinde yansıtma yoluyla olumlu kişisel gelişimi nasıl kolaylaştıracağını açıklarlar. Kernis ve Goldman'ın (2006: 298) özgünlük anlayışına dayanan diğer kayda değer alternatifler arasında şunlar yer almaktadır: Sparrowe'un, liderin otantik benliğinin geliştiği anlatı sürecini tanımlamak için hermeneutik felsefeyi uygulaması; Michie ve Gooty'nin (2005: 443) otantik liderliğin gelişiminde kendini aşan değerlerin vderlerine yönelik olumlu duyguların oynadığı rolü araştırması; Eagly (1987)'nin, cinsiyet rolü ile lider rolü gereklilikleri arasındaki uyumsuzlukların kadınların lider olarak otantikliğe ulaşmasını neden zorlaştırdığını açıklamak için rol uyumsuzluğu teorisini uygulaması; Ladkin ve Taylor'ın (2010: 65) "somatik benlik duygusunun hissedilen otantiklik duygusuna nasıl katkıda bulunduğu ve somatik ipuçlarıyla etkileşime girerek liderliğin hem lider hem de liderlik etmeye çalıştığı kişiler için otantik olarak deneyimlenen bir şekilde nasıl gerçekleştirilebileceği" üzerine değerlendirmeleri. " Son olarak, Whitehead (2009) yakın zamanda üç bileşeni içeren bir otantik liderlik tanımı ortaya koymuştur:

(1) öz farkındalık, diğerlerinin farkındalığı ve gelişimsel odak; (2) sağlam bir etik ve ahlaki çerçeve üzerine inşa edilmiş yüksek düzeyde güvenin yaratılması ve (3) toplumsal değerlere dayanan kurumsal başarıya bağlılık.

2.1.4. Otantik Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Otantiklik kavramının tarihi antik Yunan'a kadar dayanmaktadır. Antik Yunan filozofları, kişinin kendi hayatının kontrolünü elinde tutmasına vurgu yaparak ve her yerde karşımıza çıkan bir öğütle otantikliği önemli bir durum olarak vurgulamışlardır: "Kendini tanı" Bugün bilinen şekliyle otantik liderlik bu terimlerin tarihinden evrilmiştir. Otantik liderlik, 1960'larda bir kuruluşun liderlik yoluyla kendisini nasıl otantik bir şekilde yansıttığını tanımlamak için bir araç olarak ortaya çıkmıştır (Johnson, 2019).

Otantik liderlik fikrinin kısa bir geçmişi vardır. Otantik liderlik kavramı dönüşümsel liderlik üzerine yapılan araştırmalardan doğmuştur (Avolio, Walumbwa ve Weber, 2009: 422). Bass ve Steidlmeier (1999) hem "sözde" hem de otantik dönüşümcü liderler olduğunu ve bunların etik ve ahlaki değerlerine göre ayırt edilebileceğini öne sürmüştür. Liderlikte otantiklik, George'un 2003 tarihli otantik liderlik kitabıyla uygulamada popüler hale gelmiştir: "Kalıcı Değer Yaratmanın Sırlarını Yeniden Keşfetmek". Luthans ve Avolio (2003: 86), liderlik kavramlarını büyüyen pozitif psikoloji hareketiyle ilişkilendirmek amacıyla otantik liderlik fikrini akademik araştırmalara dâhil etmiştir. O zamana kadar liderlik literatürünün çoğu, bir liderin olumlu gelişimini vurgulamak yerine liderlerdeki algılanan eksiklikleri ortadan kaldırmaya veya azaltmaya odaklanmıştır (Luthans ve Avolio, 2003: 86).

Luthans (2002: 696), zayıflıkları düzelterek işyerini iyileştirmeye yapılan aşırı vurguyu ele almak için, örgütsel davranış araştırmalarının olumlu psikolojik yönleri odaklanmasını önermiştir. Onun "pozitif örgütsel davranış" (PÖD) yaklaşımı, insanlarda neyin doğru olduğunu, güçlü yönlerinin neler olduğunu vurgulamakta ve zayıflıkları veya eksiklikleri vurgulamak yerine bireyleri geliştirme, iyileştirme ve büyütme yollarını dikkate almaktadır (Luthans, 2002: 696). Luthans (2002: 697) ayrıca sağlam araştırmalara, geçerli ölçümlerin kullanımına vurgu yapmış ve performansı olumlu yönde etkilemek için geliştirilebilecek bireysel ve kurumsal düzeydeki yapıları incelemeye çalışmıştır. Bu kriterler PÖD'ı "pozitif düşüncenin

gücü" gibi önceki "iyi hissettiren" kavramlardan ayırmıştır. Son olarak, insan davranışının olumlu yönlerini liderlikle birleştiren teorik açıklamaların geliştirilmesine ihtiyaç olduğunu öne sürmüştür. Luthans'ın 2002 tarihli makalesi, olumlu yönlere ve liderliğe odaklanmaya yönelik bir itici güç sağlamıştır.

Luthans'ın (2002: 698) liderlikte pozitif psikolojik değişkenlerle ilgilenme çağrısından sonra Peterson ve Luthans (2003: 27) umut ve liderliği inceleyen bir ön çalışma yürütmüştür. Bu çalışma, liderlik araştırmalarının odağının daha olumlu psikolojik yapılara doğru kaymasına yardımcı olmuştur. Yüksek umutlu yöneticilerin, düşük umutlu yöneticilere kıyasla çalışma gruplarında önemli ölçüde daha memnun çalışanlara sahip olduklarını, çalışanlarını daha iyi ellerinde tutabildiklerini (daha düşük iş devri) ve daha yüksek performanslı çalışma gruplarına (daha kârlı) sahip olduklarını bulmuşlardır. Bu çalışma, liderlerin olumlu psikolojik özelliklerinin çalışma grupları için olumlu sonuçlar yaratabileceğini göstermiştir.

Önceki çalışmasının ardından Luthans ve meslektaşları otantik liderliği akademi dünyasına tanıtmıştır. Luthans ve Avolio (2003: 243) otantik liderliği, "hem pozitif psikolojik kapasitelerden hem de oldukça gelişmiş bir örgütsel bağlamdan beslenen, liderlerin ve çalışma arkadaşlarının daha fazla öz farkındalık ve öz-düzenleyici pozitif davranışlar sergilemesine yol açan ve pozitif kişisel gelişimi teşvik eden bir süreç" olarak tanımlamıştır. Otantik liderliğin liderleri, takipçileri, çalışma birimlerini (ör. gruplar) ve örgütleri etkilediğini belirtmişler ve otantik liderlerin geliştirilebileceğini öne sürmüşlerdir. Avolio ve Gardner (2005: 320) daha sonra otantik liderlik gelişiminin kavramsal arka planını ve temel kavramlarını özetlemiştir. Otantik liderliği üç yapı açısından tanımlamışlardır: otantiklik, otantik liderler ve otantik liderlik. Otantiklik, kişinin kendi içsel düşünce ve duygularıyla uyumlu hareket etmesini ifade eder. Otantik liderler, kendilerinin farkında olan, kendi bakış açılarına, bilgilerine ve yeteneklerine göre düşünen ve hareket eden, dışarıdan veya durumsal taleplere uymayan, ahlaklı, kendine güvenen ve iyimser olan liderleri ifade eder. Son olarak otantik liderlik, liderin otantik davranması sonucunda örgütte, takipçilerde ve liderde meydana gelen olumlu değişimi ifade eder. Otantikliğin de değiştirilebilir, geliştirilebilir olması beklenir (Avolio ve Gardner, 2005: 320; Luthans ve Avolio, 2003). Aslında, otantik liderlerin otantik liderlik yoluyla yarattığı olumlu değişim, takipçilerin otantikliğinin gelişmesi ve büyümesi olabilir (Avolio ve Gardner, 2005: 320).

Otantik liderlik kavramını pozitif psikoloji hareketinin perdesi arkasından tanıtan bu yapı, başlangıçta büyük ölçüde güven, umut, iyimserlik ve dayanıklılık kavramlarından yararlanmışır. Bazı otantik liderlik tanımları, otantik liderleri pozitif psikolojik özelliklere veya "sermayeye" sahip olarak görmüştür (Peterson ve Luthans, 2003: 28). Ancak, diğerleri pozitif psikolojik sermayeye sahip olmanın otantik bir lider olarak gelişmenin öncülü olduğu ve otantik liderliğin kendisini oluşturmadığı ayrımını yapmıştır (Luthans ve Avolio, 2003: 244). Otantik liderlik kavramı geliştikçe, pozitif psikolojik sermayeye yapılan vurgu azalmıştır. Otantik liderliğin iki özelliği, yapının gelişimi boyunca korunmuştur: otantik liderler öz farkındalığa sahiptir ve kendi kendilerini düzenlerler (Avolio ve Gardner, 2005: 321). Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa (2005: 344) öz farkındalık ve öz düzenleme konularını detaylandırmıştır. Bireyler öz farkındalığa sahip olduklarında, kendilerini yansıtabilir, iç gözlem yapabilir, kişisel değerleri, kimlikleri, güdüleri, hedefleri ve duyguları hakkında net olabilirler. Otantik liderlerin duygularıyla temas halinde olduklarını, duygularının kendileri ve başkaları üzerindeki etkilerinin farkında olduklarını, kendilerinin ve başkalarının duygularını dikkate aldıklarını ve duyguları tarafından "yönetilmediklerini" belirtmektedirler. Onlara göre öz düzenleme, bireylerin kendilerini nasıl yönettiklerini ifade eder. Otantik bireyler dış kısıtlamalar ya da baskılar tarafından değil, içsel olarak düzenlenirler, kendilerine ilişkin bilgileri toplarken ve yorumlarken tarafsızdırlar, açık ve dürüsttürler, yakın ilişkilerinde kendilerini açma oranları yüksektir ve inançları, düşünceleri ve duygularıyla tutarlı davranırlar (Gardner vd., 2005: 345).

Shamir ve Eilam (2005: 396) otantik bir liderin kimliğini oluşturan çeşitli özellikleri tartışmıştır. Otantik liderler kendilerini sadece iş yerinde değil, koşulsuz olarak lider "olarak" görürler. Otantik liderler, lider olarak güçlü ve net bir kimlik geliştirmişlerdir ve lider olarak ulaşmak için çabaladıkları hedeflerin kendilerine ait olduğunu düşünürler. Otantik liderler ayrıca kendilerini ifade eder ve davranışlarını yönlendirmek için "gerçek" benliklerine güvenirler. Son olarak, Shamir ve Eilam (2005: 397) otantik liderlerin anlam, kimlik ve organizasyonla birlikte kendileri hakkında netlik sağlayan tutarlı bir yaşam öyküsüne sahip olduklarını öne sürmüştür.

Otantik liderliği ve otantik liderleri tanımlamak için birçok kişi tarafından çaba sarf edilmiş olsada, ne yazık ki otantik liderliğin birleşik bir tanımı yapılamamıştır. Cooper, Scandura ve Schriesheim (2005: 477) bu sorunu, yapıyı tam olarak ifade etmek ve

tanımlamak için bir yaklaşım ortaya koyarak çözmeye çalışmışlardır. Cooper ve diğerleri (2005: 476), nitel araştırma yöntemlerinin, bu yöntemlerin ürettiği zenginlik ve derinlik nedeniyle kullanılmasını önermiştir. Otantik liderliğin birleşik bir ölçütünün bulunmadığına dikkat çekmişlerdir. Bir otantik liderlik ölçütü geliştirildikten sonra, iraksak geçerliliğin gösterilmesi ve nomolojik ağın genişletilmesi ampirik araştırma yoluyla gerçekleşebilir (Cooper vd., 2005: 476). Cooper ve arkadaşları (2005: 476) ayrıca araştırmacıların otantik liderliğin tek bir bağımsız değişken olup olmadığını ya da otantik liderliğin belirli boyutlarının sonuçlarla farklı ilişkileri olup olmadığını incelemeleri gerektiğini öne sürmüştür.

Araştırmacılar, otantik liderlikle ilgili araştırmaları ilerletmek için yapının birleşik bir ölçümünün gerekli olduğunu öne sürmüşlerdir (Cooper vd., 2005: 476). Bu ihtiyacı karşılamak üzere Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson (2008) otantik liderlik anketini (Authentic Leadership Questionnaire-ALQ) geliştirmiştir. ALQ'nun geliştirilmesinden önce, bireysel çalışmalar otantik liderliği, otantik liderliğin yönlerine işaret eden çeşitli yapıların ölçümlerini birleştirerek ölçmekteydi (Jensen ve Luthans, 2006: 647). ALQ, Kernis (2003: 2) tarafından sunulan otantik liderliğin dört boyutunu ölçmektedir: ilişkisel şeffaflık, öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki perspektif ve dengeli işleme. İçselleştirilmiş ahlaki perspektif, hem içselleştirilmiş düzenleme süreçlerini hem de otantik davranışı yansıtan bir boyuttur. Faktör analizi bu dört ayrı faktörün farklı olduğunu desteklemiş ve her birinin genel bir otantik liderlik faktörü için gösterge görevi gördüğünü ortaya koymuştur (Walumbwa vd., 2008: 91). Sonuç olarak, otantik liderliğin ALQ ile doğru bir şekilde ölçülebileceğine dair ilk kanıtlar elde edilmiştir.

2.1.5. Otantik Liderliğin Bileşenleri

Söz konusu otantik liderlik konseptinin alt unsurlarını saptamak için değişik araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda unsurlar karşılaştırmalı şekilde yer edinmektedir. Walumbwa ve arkadaşlarınınca gerçekleştirilen çalışma diğer gerçekleştirilen çalışmalara göre daha güncel ve kendine özgü özelliklerinin var olması nedeniyle otantik liderlik çalışması bu dört boyut içeriğinde değerlendirilmeye başlanmıştır (Walumbwa vd., 2008: 92).

Tablo 2: Otantik Liderlik Bileşenleri

YAZARLAR	Kemis (2003)	İllies. Morgeson ve Nahrgang (2005)	Gardner, Avolio, May Luthans, ve Walumbwa (2005)	Sexton (2007)	Walumbwa. Avolio. Gardner, Wensing ve Peterson (2008)
Farkındalık		Öz farkındalık	Öz farkındalık	Öz farkındalık	Öz farkındalık
Tarafsız değerlendirme		Tarafsız değerlendirme	Dengeli değerlendirme	Öz düzenleme ve gelişim	Bilgiyi dengeli değerlendirme
Davranış		Otantik Davranış	Otantik Davranış	Olumlu etik anlayış	İçselleştirilmiş ahlak anlayışı
BİLEŞENLER	İlişkisel Otantiklik	Otantik İlişkisel Yönelim	İlişkilerde Şeffaflık	İlişkilerde Şeffaflık	İlişkilerde Şeffaflık

Kaynak: Coşar, 2011

2.1.5.1. Öz Farkındalık

Öz farkındalık diye tabir edilen olgu kişinin kendi kendisini tanması, dünyayı algılama şekli ve bu algılamanın sonucunda kendine bakarak olumsuz veya olumlu davranışlarının farkında ve bunun bilincinde olmasıdır (Memiş vd., 2009: 2). Öz farkındalık içerisinde var olan lider etrafındakilere kendisinin açık ve net bir biçimde tarif edilebilmesinin sağlanmasının yanı sıra etrafındakilerinin hislerini, fikirlerini,

duygularını, hedeflerini ve inançlarını yorumlayarak anlamlandırabilir (Kılıç, 2015: 40). Gardner ve diğer çalışma arkadaşları (2005: 345) kuvvetli-eksik taraflarının ya da olumsuz-olumlu hareketlerinin farkındalık sahibi kişiler öteki bireylere göre ilişkili oldukları kişilerin hislerini, fikirlerini ve duygularını büyük bir cesaretle, dürüstlükle ve arzuyla paylaştıklarını ifade ederler (Tütüncü ve Akgündüz, 2014: 168). Diğer araştırmacılara göre otantik liderlik için kişilerin kendi benliklerine sadakatle bağlı durmalarının zorunluluğu ile birlikte öz bilinç düzeyi yüksek birey olmalarının lüzumlu olduğunu ifade etmektedir (Gül ve Alacalar, 2014: 541). Walumbwa ve arkadaşları bireylerin yaşamlarına ne şekilde farklı manalar yüklediğini ve bireylerin kendilerini bu durumda ne şekilde analiz edebileceğine yönelik öz farkındalık unsurunu ifade ederler (Walumbwa vd., 2008: 91).

2.1.5.2. Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme

Söz konusu otantik liderler, etrafındaki kişilerle iletişim içinde kalarak paydaşların fikirlerini özgür bir şekilde söylemelerine olanak sağlamaktadır. Ayrıca başka ortamlardaki çalışanların iş koşulları ve alanlarıyla ilgili düşüncelerini de söylemelerini isteyerek etrafındakilerle fikir alışverişi yapabilmektedir (Yeşiltaş vd., 2013: 334). Otantik liderlerin bilgiyi dengeli ve tarafsız bir şekilde değerlendirme aşamasındaki fikirlerini liderlerin bireysel stilleri de etkilemektedir. Bu süreçte doğru ve tarafsız karar verebilen liderler elindeki verileri düzgün ve verimli bir biçimde kullanıp ayrıca öğrenme yeteneklerinin seviyesiyle alakalı bilgi müsebbibi olarak karar verme süresi boyunca bu durumu kullanmaktadırlar (Nartgün vd., 2016: 2). Csikszentmihalyi, kendi şahsıyla ilgili bilgileri objektifçe değerlendiren liderlerin elindeki verileri ve bilgileri değerlendirip analiz ederken de elinden geldiğince en az hata yapacaklarını söylemektedir (Erkutlu, 2014: 55). Adil ve objektif bir şekilde değerlendirme yapma yeteneğine sahip bir lider eldeki mevcut bilgileri de kusursuzca değerlendirerek anlamlandırabilmektedir (Ilies vd., 2005: 374).

2.1.5.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı

Söz konusu içselleştirilmiş ahlak anlayışı kişinin kendi yaşamındaki davranışlarının inançlarıyla tutarlılık göstermesidir. Ahlak ögesi otantik liderliğin örgüsü için önemli bir unsurdur bunun sebebi liderlerin ahlak feraseti davranış, ilgi ve ihtiyaçların

karşılanmasından etik kurallara uzanan birden fazla olguyu içermektedir (Nartgün vd., 2016: 3). Liderler karar alırken ve uygularken dıştan gelmekte olan baskı ve uyarılara rağmen özümsemiği ahlaki değerler ve kriterler yönünde davranış uygulayarak karar vermektedirler. Ayriyeten içselleştirdiği ahlaki değerleri hem izleyicilerine benimsetir hem de izleyicilerine model olarak onlara yol olarak kendini gösterir (Şimşek vd., 2017: 91). “Liderler kendilerini hata yapmaya sürükleyecek olay ile etik anlayışına uymayan davranışlarda içselleştirilmiş ahlak anlayışına bağlı kalarak kendisine uygun davranış sergilerler” (Yener, 2018: 2).

2.1.5.4. İlişkilerde Şeffaflık

Bazı uzmanlara göre kişilerin oldukları şekilde görünmeleri ve buna uyumlu davranış gösterebilmesi adına ilk başta kişi hem kendi şahsına karşı hem de öteki bireylerle olan ilişkilerinde şeffaf, açık ve net olabilmelidir (Okçu ve Anık, 2017: 64). Kernis (2003: 2), ilişkilerde şeffaflığı etrafındaki bireylerle ilişkilerin doğal ve samimi olması, etrafındakilere yönelik sahte ve yapmacık davranışlardan kaçınması ve samimi, içten olunması şeklinde ifade etmiştir (Baykal, 2017: 45). Söz konusu ilişkilerde şeffaflıkta gerçek olan faktör yakın çevresinde bulunan ve iletişim sağladığı kişilerle gerçekliğe dayalı bir ilişki oluşturmayı sunabilmektir. Liderler kişilerin kendi şahıslarıyla ilgili gerçekçi bilgiye sahip olmalarına olanak sunmak için olumsuz tutum ve fikirlerini söylemekten kaçınarak tersine olumsuz veya olumlu davranışlarının tümüne tanık olmalarına imkan sunarak bilgilerini ve duygularını düzgün, açık ve net bir biçimde paylaşabilme amacındadır (Keser ve Kocabaş, 2014: 49). İlişkilerde şeffaflık unsuru; gereksiz duygu davranışlarının minimum düzeye indirgenerek, gerçek duygu ve düşünceyle doğru ve tarafsız bilgi paylaşılmasını içerir (Özkara, 2017: 24).

2.1.6. Otantik Liderlerin Özellikleri

Söz konusu otantik liderliğin açıkça anlaşılabilmesini için yapılan çalışmalarda otantik liderlerin haiz olduğu özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. Gerçekleştirilen bu araştırmalara istinaden liderlerin haiz olduğu birden fazla özellik saptanmıştır. Bir çalışmada otantik liderlerin kendi özelliklerini geliştirmek için gayret göstermelerinin ve tutarlı olmalarının çok önemli olduğunu saptanmıştır. Ayrıca öz disiplin sunan, kendi hedeflerini bilen, kendi fikir ve duygularına lider olan, paydaşlarla sağlam

ilişkileri olan ve davranışları güçlü değerlere dayalı niteliklerin zorunlu olduğu söylenmiştir. Shamir ve Eilama yaptıkları çalışmada otantik liderlerin niteliklerini; hedefleri kendi özümüle tutarlı, özenaliz yapabilen, kendini anlama konusunda başarılı olup kendini anlatma yönünde davranışa sahip niteliklere ve stillere haizdir. (Başer, 2022: 8).

Başka bir bilimsel çalışmada da otantik liderler olduğu şekilde görünen, söylemleri ve davranışları uyumlu olan, fikirlerini ve hissettiklerini açık ve net olarak söyleyen, etrafının baskısından etkilenmeyen, farklılıkları hissedebilen, toplumun refahını gerçekleştirebilen, kendilerine karşı doğru ve dürüst olmaları nedeniyle inanç, duygu ve değerleri de etrafındakilere söylerken rahat ve net bir biçimde ifade ederek yönetirler (Tabak vd., 2012). Northouse (2014: 95), göre otantik lider; kendi amaçlarından söz eder, kendi misyonuna aşırı bağlı olarak samimi hareket eder, doğru olanı yapma konusunda kendisinde güçlü değerler olduğuna inanır, öz disiplin kapsamında kendi değerleri ile hareket eder ve izleyicileri ile arasında güven dolu ilişkilere sahip özellikleri olmalıdır. Yapılan araştırmalara bakılarak otantik liderlerin özelliklerini şu şekilde listelenebilir:

Öz farkındalık: Otantik liderler, kendilerinin ve etrafındakilerin farkında olan bireylerdir. Güçlü ve zayıf yönlerini, değerlerini ve inançlarını bilirler (Avolio & Gardner, 2005).

- İçsel değerlere uygun hareket etme: Otantik liderler, kendi değerlerine ve inançlarına göre hareket ederler ve bu değerlere uygun kararlar alırlar (George, 2003).
- Şeffaf ve dürüst ilişkiler: Otantik liderler, çalışanlarıyla açık, dürüst ve güvenilir ilişkiler kurarlar. İletişimde şeffaf olup, gerçekçi beklentiler oluştururlar (Avolio ve ark. 2004).
- Dengeli bilgi değerlendirmesi: Otantik liderler, bilgiyi dengeli bir şekilde değerlendirirler ve kararlarını verirken farklı perspektifleri dikkate alırlar (Walumbwa ve ark. 2008).
- Güçlü etik değerler: Otantik liderler, yüksek ahlaki değerlere sahiptir ve kararlarında etik ilkelere önem verirler (Brown ve Treviño, 2006).

- Duyarlılık ve empati: Otantik liderler, çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamaya çalışır ve empati kurarak, onların duygularını ve düşüncelerini dikkate alır (Gardner ve ark. 2011).
- Esneklik ve adaptasyon: Otantik liderler, değişen koşullara ve ihtiyaçlara uyum sağlayabilen, esnek ve yenilikçi bireylerdir (Hannah ve ark. 2011).
- Gelişime açıklık: Otantik liderler, sürekli öğrenmeye ve gelişmeye açıktır. Kendilerini ve çalışanlarını sürekli geliştirmeye çalışırlar (Luthans ve Avolio, 2003).

Bu özellikler, otantik liderlerin başarılı ve etkili bir liderlik sergilemesine olanak tanır ve örgütsel sonuçlara olumlu etkiler sağlar (Ilies ve ark. 2005). Otantik liderlik, liderlik literatüründe önemli bir yer tutmakta ve farklı sektörlerdeki organizasyonlar için önemli bir liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir (Moore ve ark. 2017).

2.1.7. Otantik Liderliğin Etkileri

“Faaliyet gösterdikleri alanlarda otantik liderler umut, iyimserlik, güven ve esneklik meydana getirirler” (Akgündüz, 2012: 17). Bu dört etki alt başlıklar halinde açıklanmaktadır.

2.1.7.1. Otantik Liderliğin Örgütsel Güven Etkisi

Yüksek seviyedeki bir güven, izleyicilerin birbirlerine olan bağlılıklarının yükselmesine olanak sunacaktır. Bağlılığın var olduğu yerlerde, çalışanlar kendilerini huzurlu ve doyuma ulaşmış hissederek ve güvenerek etkileşim oluştururlar (Keser ve Kocabaş, 2014: 51). Otantik liderlik örgüte güven sağlayarak örgüt verimini yükseltmektedir. İzleyicilerin lidere olan güveni nedeniyle izleyicilerin örgüte olan sadakati ve olumlu tutumu artacaktır. Güven veren liderler işleriyle ilgili aşılması zor olan zorluklarla karşılaştıklarında üstün bir çaba göstererek diğer bireylere kıyasla zorlukların üstesinden daha kolay gelebilirler. Çalışanların kendinden emin, açık, net ve güvenilir olarak gördükleri liderlerden etkilenmeleri çok çabuk ve kolay olmaktadır (Akgündüz, 2012: 17).

2.1.7.2. Otantik Liderliğin Umut Etkisi

Umut; bir kişinin şahsi hayatındaki olay ve durumlarla alakalı olumlu sonuçlar oluşabileceği olanağına dair duygusal inancı şeklinde tanımlanabilir. Geleceğe yönelik umut verebilen liderler bir vizyon içinde izleyicilerinde umut oluşturmaktadırlar. Umut aksiyonuyla da otantik liderler takipçilerinin bütüncül çabalarıyla neleri hedefleyecekleri konusunda imkanlar sunmaktadır (Roux, 2010: 57).

2.1.7.3. Otantik Liderliğin Örgütsel Esneklik Etkisi

Esneklik, örgüt yönünden yaşanan engellere karşı örgüt için pozitif bir uyum aşamasında olabilmeyi içerir. Otantik liderler, izleyicilerini arkasına alarak kişisel esneklikten yararlanırlar. Liderler engellerle karşı karşıya geldikleri vakit bu engellerle başa çıkmak için emek harcarlar. Örgüt yönünden de değişimin zorunlu olduğu zamanlarda liderler itiraz etmezler ve gelişimlerini devam ettirirler (Akgündüz, 2012: 21).

2.1.7.4. Otantik Liderliğin İyimserlik Etkisi

Liderler iyimserliği sağlayıp cüretlendirerek çalışanlarının örgüte bağlılık ve iyimserlikleri yükseltebilir. İyimser izleyicilerin hedeflerini başarma güduları fazladır. Kötümser kişiler negatif olayları yaşama yönelimindeyken, iyimser kişilerse pozitif olayları yaşama yönelimindedirler (Avolio vd., 2004: 802).

2.1.8. Otantik Liderlik Öncülleri

Liderin otantik lider olarak kabul edilebilmesi için öncelikle otantiklik sürecine dâhil olması gerekmektedir. Kişinin ilk olarak kendini kabullenme, öz farkındalık, otantik eylem ve otantik sürecin farkında olması gerekmektedir. Otantik lider, otantik liderlik sürecinin farkındadır ve bu sürecin bir bileşenidir. Otantik liderlik gelişim sürecinin bir öncülleri aşağıda anlatılmaktadır (Soylu, 2018: 119-120).

2.1.8.1. Özgeçmiş

Lider olduğu benimsenen bireyin, dünyadaki yeriyle, aile yapısıyla oluşan ailevi öğretiler ile birlikte, geçmişte örnek aldığı insanlar, geçmiş hayatında yaşadığı engeller, eğitim düzeyi ve iş tecrübesi vb. etkenleri kapsar. Bireyin özgeçmişi, Ben kimim? Sorusunun cevabı, kişinin şahsi kimliğini oluşturan, hayat tecrübelerinden oluşan ve kişinin datası diyebileceğimiz bellekte biriken verilerin tümüdür (Soylu, 2018: 119-120).

“Özgeçmiş, özellikle rol model alınma nedeniyle sorumluluk seviyesi yüksek otantik liderler için ihtiyaç duyulan "dürüstlük", "şeffaflık", "güvenirlilik" vb. önemli yönlerinin gelişmesine olumlu katkı yapan, öz farkındalığın ortaya çıkmasına ve kişisel gelişime katkı sağlayan hayat tecrübelerinin tümüdür” (Soylu, 2018: 119-120).

2.1.8.2. Tetikleyici Olaylar

Kişinin bireysel gelişimine önemli katkıda bulunan, dramatik ve çabuk fark edilmeyen değişikliklere sebebiyet veren olaylardır. Kurumsal alanda gelişen tetikleyici durumlar, liderin yenilikçi ve aniden yaratıcılık göstermesini gereken iç ve dış kaynaklı olaylardır (Soylu, 2018: 119-120).

Tetikleyici olaylar, bireyler için genellikle finansal sıkıntılar, sağlık sorunları gibi kriz anlarında ya da negatif durumları ihtiva ettiği söylene de pozitif durumları da liderlik gelişimine pozitif katkı sağlaması ihtimalindedir. Pozitif tetikleyici durumlara örnek verilirse; kariyerini geliştirmek için elde ettiği fırsatlar, gruba yeni dâhil olan birinin getirdiği farklılıklar ve değişimi sağlayan bakış açısı gibi durumlar örnek olarak gösterebilir. Bu tetikleyici durumlar liderin bireysel gelişimini etkiler, liderlik yöntemini ve liderlik stilini oluşturur (Soylu, 2018: 119-120).

2.1.8.3. Benlik Bilgisi

Benlik bilgisi kişinin öz benliğini bulabilmek için fazla çaba sarf ettiği bir süreçtir. Otantik liderlerin, otantik davranışlar gösterebilmesi ve otantik liderliğe uygun düşünebilmesi için ilk olarak kendi benliklerini bilmeleri gerekir. Kurum içerisindeki çalışanların liderlerine gösterdikleri değer ile liderin kendine verdiği değer arasındaki

bağın güçlü veya zayıflığı liderin benlik bilgisini oluşturmaktadır. Benlik bilgisi ile otantik lider kendini denetleyerek iyi ve kötü yanlarını dengeleyebilmektedir (Akyürek, 2020: 102).

Benlik bilgisi, otantik liderliğin alt dallarından birisi olup öz farkındalık ifadesinden ayıran farklılıklar bulunmaktadır. Benlik bilinci, kişinin güçlü ve zayıf yönlerini, düşünce ve eylemlerinin tutarlı olmasını ifade ederken, öz farkındalık ise kişinin zayıf ve güçlü taraflarını yargılaması ve devamlı kişinin kendisini denetlemesidir (Okun ve Çavuşoğlu, 2020: 164).

Benlik bilgisi liderin, motive olma yöntemi, duygularının ve sahip olduğu bilgi seviyesinin farkında olmasıdır. Öz farkındalık ise liderin sahip olduğu bilgi sayesinde ona gösterilen saygı ile öz güveni ifade etmektedir (Çiftçi Öztürk, 2018: 63).

2.1.8.4. Öz Tutarlılık

Otantik liderin en önemli kriteri daha öncede bahsedildiği gibi düşünce ve davranışlarının tutarlılık göstermesidir. Çalışanların liderlerini otantik olarak algılamasının en önemli etkeni öz tutarlılıktır ve bu sebeple otantik liderliğin öncüllerinden biridir. Kurumdaki bireyler liderin esas değerini, inanç yapısını çalışma sürecinde fark etmektedirler. Liderin çalışanlarına söyledikleri ile sergilediği davranışların ortak payda da buluşmaması çalışanın algısındaki otantik liderliği zedeleyecektir (Keser ve Kocabaş, 2014: 1-22). Bu durum aynı zamanda ilk olarak kurumda bulunan lidere zamanla ise çalıştıkları kuruma olan güvenlerini zedeleyecektir.

2.1.8.5. Otantik Liderliğin Sonuçları

Avolio ve Gardner (2005), otantik liderlerin su yüzüne çıkarttığı pozitif örgüt iklimi, açık ilişkiler ve çalışanlarına sağladıkları güven duygusu sayesinde kurumda hatırı sayılır farklılıklar olduğunu ifade etmektedir. Özellikle çalışanlar sosyal ve kişisel kimlik oluşturma sayesinde kuruma güven, bağlılık, adanmışlık ve kendilerini tatmin gibi olumlu duyguların seviyesini yükselttiği göstermektedir.

2.1.8.6. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışan bireyin, kurumun değer ve amaçlarına herhangi bir çıkar beklemeden, kuruma şart koşmadan çalışanın bağlılığını kurmasını tanımlanmaktadır. Kurumsal bağlılığı olan birey sadece kişisel herhangi bir çıkar için değil, herhangi bir beklentisi olmadan kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için de beklenenin ilerisinde gayret gösterir. Bunun yanında, kurum isteklerine göre hareket eder, kuruma güvenir ve kendisinden istenenleri sorgulamadan gerçekleştirir (Çiftçi Öztürk, 2018: 64-66).

2.1.8.7. Güven

Güven, bir bireyin diğer birey ya da gruba yönelik şu anki duruma ve gelecekte meydana gelme ihtimali olan davranışların yararlı olacağı ya da zararının dokunmayacağı yönündeki inancı olarak tanımlanmaktadır (Çiftçi Öztürk, 2018: 64-66).

Otantik liderlerin alt dallarında bilhassa ilişkilerde tarafsızlık ve şeffaflık tutumu bulunması, çalışanları ile aralarındaki güçlü temellere ve güven faktörüne dayanmış bir ilişki kurulmasına ortam hazırlamaktadır. Özellikle otantik liderin kurduğu iletişimde şeffaf olması, çalışanların ilişkisel süreçleri yakın olarak takip edebilmesi ve lidere duyulan güven hissinin gelişmesine fazlaca katkı sağlamaktadır. Lider ve çalışanların karşılıklı güven duygusunun sonucu ise, liderin aldığı kararların doğru olduğuna inancın artmasıdır. Zamanla geliştirilen güven duygusu, liderin kararları ve davranışları karşısında çalışanların anlayışını da arttırarak kurumsal organizasyonun devamlılığını gerçekleştirmektedir (Çiftçi Öztürk, 2018: 64-66).

2.1.8.8. Örgütsel İyi Oluş

İyi oluş, kurumda yaşanan durumların pozitif şekilde değerlendirilmesi ve hayat standartlarının geliştirilmesi ile gerçekleşen pek çok faktörü ihtiva eden bir süreçtir. İyi oluş, genellikle mutluluk kavramı ile benzer görülmektedir. Mutluluk pozitif bir olay sonrasında hissedilen ve olay bittiğinde etkisini kaybeden anlık bir duygudur. İyi oluş ise mutluluğu da bünyesinde bulunduran hayati süreçlerden genel bir hoşnutluk duymaktır (Çiftçi Öztürk, 2018: 64-66).

2.1.8.9. İzleyici Performansı

Kurumsal anlamda çalışan performansı, izleyicilerin davranışları ile kurumsal hedeflere katkıda bulunma seviyeleri olarak tanımlanmaktadır. Çalışma seviyesine göre otantik liderlik, kuruma adanmışlık ve güven gibi çalışan performansı sonucu üzerindeki etkisi sayesinde çalışan performansına da etki etmektedir. Başka bir anlatım şekli ile otantik liderlerin gösterdiği olumlu, etik ahlaki inançlara bağlı liderlik şekli, çalışanların adanmışlık ve güven seviyelerini ve çalışan performans seviyesini arttırmaktadır. Kurum içerisinde düşüncelerini açıkça ifade edebilen, sorunlarına mantıklı çözümler bulabilen insanlar yaptıkları işlerde daha özverili çalışacaklardır. Kuruma bağlılıkları artacaktır (Çiftçi Öztürk, 2018: 64-66).

2.1.9. Otantik Liderliğin Diğer Liderlik Tarzlarıyla Karşılaştırılması

Bu başlık altında otantik liderlik ile dönüşümcü, etik, hizmetkâr, karizmatik ve ruhsal (spiritüel) liderlik arasındaki benzeyen ve farklı yönler ele alınacaktır.

2.1.9.1. Otantik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik Arasında Benzer ve Farklı Yönler

İyimser, gelişim odaklı, umutlu ve yüksek ahlaki değer gibi kavramlar hem dönüşümcü liderin hem de otantik liderin ortak özelliklerindedir. Özdemir (2017: 15) aktarımından, Burns (1978)'e göre bütün otantik liderler dönüşümcü olmayabilir ama tüm dönüşümcü liderlerin aynı zamanda otantik lider olması gerekmektedir. (Özdemir, 2017: 15). Otantik liderler bireysel başarı, takım çalışması, örgütün devamlılığı için nelere ihtiyaç duyulduğunu bilirler. Kendisinin farkında olarak çevresinde uyumlu, kabiliyetli, çalışanlarla uygun ortamı sağlayarak örgütün başarısını ve devamlılığını sürdürebilirken takipçilerinin de rol ve yükümlülüklerinin gerçekleşmesine imkân sağlarlar. Özkara'nın (2017: 30) aktardığına göre Puls (2011) dönüşümcü liderlik ile otantik liderlik arasındaki farkı 3 madde ile ifade etmiştir. Birinci maddeye göre dönüşümcü liderler sadece astlarının değişimiyle ilgilenirken otantik liderler şeffaflığı esas alarak önemsedikleri konularda değer ve inançlar kapsamında durulması gereken yerleri bilirler. İkinci madde ise dönüşümcü liderler karizmatik özellikler gösterirken otantik liderlerin böyle bir zorunluluğa sahip olmamasıdır. Üçüncü maddeye göre de

dönüşümcü liderlerin amacı astların gelişmesini sağlayarak bir lidere dönüştürmek isterken otantik liderlerin böyle bir amacı yoktur ve bunla ilgilenmezler (Özkara, 2017: 30-31).

2.1.9.2. Otantik Liderlik ve Etik Liderlik Arasında Benzer ve Farklı Yönler

Etik liderler ile otantik liderlerin takipçileri için kaygı duyma, etik ve ahlaki kararlar oluşturabilme, dürüst ve etkin rol model olma gibi kavramların bulunması benzer yönleridir. Otantik liderlik ile etik liderlik arasındaki farklılığa baktığımızda otantik liderlik öz farkındalık ve otantikliliğe odaklanırken, etik liderlik odaklanmada ahlaki yönetimi ön planda ele almaktadır (Brown ve Trevino, 2006: 596).

2.1.9.3. Otantik Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik Arasında Benzer ve Farklı Yönler

Otantik lider bireysel gelişim sürecini en üst seviyeye çıkarmaya çabalarırken, hizmetkâr lider kendisini takipçilerine adamıştır (Erkutlu, 2014: 56). Otantik liderlikteki bir liderin kendisinden haberdar olması ve sahip olduğu yeterliliğin yüksek seviyeye varmasını arzulaması hizmetkâr liderlik için de geçerlidir. Hizmetkâr liderlikte lider kendini takipçilerin yerine koyar, farkındalık, ileri görüş gerekmektedir. Otantik liderlikte kişisel farkındalık pozitif psikoloji ve sosyal psikoloji yazını ile desteklenirken hizmetkâr liderlikte müzakereler hem teorik olmamakta hem de deneyle destek görmemektedir. Hizmetkâr liderlikte izleyicilerin kişisel farkındalıklarından ziyade yüksek seviye gelişmiş pozitif örgütsel bağlam ve pozitif psikolojik kapasite eksiktir (Başer, 2022: 11).

2.1.9.4. Otantik Liderlik ve Karizmatik Liderlik Arasında Benzer ve Farklı Yönler

Otantik liderler doğru olduğuna inandığı davranışları sergilerken, karizmatik liderler astlarını etkileyebileceği davranışlarda bulunurlar (Özkara, 2017: 25). Bir başka ifade ile karizmatik liderler, yüksek verim alabilmek için kendi çıkarlarını düşünerek kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz ardı ederek başarı için şartlara göre gerçek fikir ve duygularını yok sayarlar. Otantik liderler ise çalışanlarını etkilemek için gayret

göstermezler. Otantik liderler takipçileri ve kendileri için bir iş yaratarak olumlu toplumsal kaideler oluştururken, karizmatik liderler etkili konuşarak takipçilerini harekete geçirirler (Akgündüz, 2012: 37).

2.1.9.5. Otantik Liderlik ve Ruhsal (Spiritüel) Liderlik Arasında Benzer ve Farklı Yönler

Ruhsal liderlik ile otantik liderliğin benzer özellikleri diğer liderliklere kıyasla daha çoktur. Cesaret, ümit, güven, bütünlük ve meseleleri halledebilme gibi özellikler bahsi geçen iki liderlik tarzı için de önem arz etmektedir. Ancak bu saydığımız özellikler ruhsal liderlikle tamamen kompoze edilememiştir. “Lider ile izleyicilerin otokontrol geliştirme aşamaları, pozitif psikoloji ve örgütsel bağlamın tesirleri hala ispatlanamamıştır” (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 730).

2.2. Duygusal Emek

Bu bölümde duygu, emek ve duygusal emek kavramları, yaklaşımları, alt boyutları, duygusal emeği etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler, örgütlerde duygusal emek yönetimi ve neticeleri sırasıyla incelenecektir.

2.2.1. Duygu Kavramı

Duygu tabiri, insanoğlunun varlığıyla birlikte geçmişten günümüze gelen en temel kavramlardan biridir. Latin kökenli olan “emovere” kelimesi 1570’li yıllarda toplum arasında dokunaklı, duygulu, ajitasyon anlamlarında kullanılmaktadır. 16. yüzyılda Fransa’da, oradan da bazı Avrupa ülkelerinde popüler bir şekilde kullanılmaya başlayan “emouvoir” ve “emotion” kelimeleri ilk kez 1650’lerde güçlü bir duygu şeklinde tanımlanmış, 1808 yılında tanımı “herhangi bir his” şeklinde genişletilmiştir (Online Etymology Dictionary, 2019). Duygu kavramı Türkçe’de “emosyon” şeklinde de ifade edilmektedir. Kelimenin kökeni İngilizceye dayanmaktadır ve dışarıya doğru hareket anlamına gelmektedir (Savrun, 2005: 75). Duyguyu tanımlamaya yönelik yapılan çalışmalar ilk örneklerini 1800’lü yılların sonuna doğru vermiştir. James’in (1884) “What is an emotion?” adlı makalesi duygu kavramı alanında yapılan ilk çalışmalardan biridir. James (1884: 189-190) çalışmasında, mevcut olgunun algılanmasındaki değişimin bedensel değişimlere neden olduğu ve bu değişime karşı

duyulan hissin duyguyu yarattığını ifade etmiştir. Başka bir ifadeyle duygu, birçok düzeyde sinirsel ve kimyasal bütünleşmeyi içeren karmaşık davranışsal bir olgudur (Lindsley, 1951: 473-516).

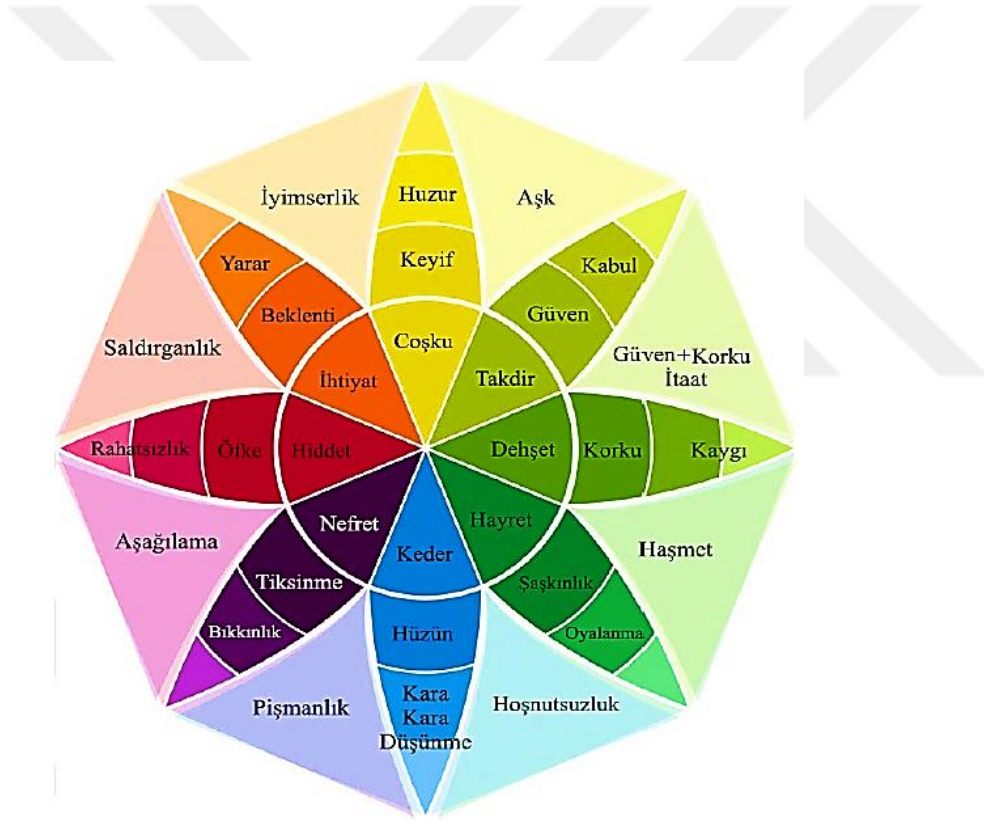
Duygu “psikolojideki en zor ve en karmaşık alanlardan biri” şeklinde tanımlanmaktadır (Arnold, 1960). Schachter (1964: 49-80) duygusal ifadelerin arka planında bilişsel faktörlerin rol aldığını, yaşadığımız duygu durumlarını bilişsel bir süzgeçten geçirerek yorumladığımızı ve duygularımızı bu şekilde adlandırdığımızı ileri sürmüştür. Başka bir tanım da ise duygu “bir anlama sahip olmak ve bir şeyleri belirtmek” şeklinde tanımlanmıştır (Sartre, 1981: 34; akt. Seçer, 2005: 816). En geniş tanımıyla ise duygu “öznel bir his durumu” şeklinde tanımlanabilir (Ashforth ve Humphrey, 1995: 97-125). Aynı zamanda duygu; mutluluk, umutsuzluk, hüzn gibi bilişsel ve fizyolojik bir kaynaktan gelir ve davranışları etkiler (Feldman, 2019).

TDK sözlüğü incelendiğinde duygunun “belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim, önsezi” şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Türk Dil Kurumu, 2019). Aktaş’a (2004: 49) göre duygular bilinç dışı düzeyde yaşanan, aklın önüne geçen ve akli engelleyen bir durumdur. Literatürde duygunun korku, üzüntü, mutluluk, nefret gibi, bilinçli ya da bilinçsiz durumları birbirinden ayırt ederek farkında olma durumu şeklinde tanımladığı da görülmektedir (Akçay ve Çoruk, 2012: 4). Ayrıca duyguların insan yaşamını anlamlandırmak ve hayata değer katmak gibi işlevleri bulunmaktadır. Karar verme ve problem çözme gibi süreçlerde duygular aktif rol oynamaktadır (Özkan, 2019: 8).

Duygunun ders kitaplarında yer alan doksan iki farklı tanımının olduğu saptanmış olmasına rağmen günümüzde hala evrensel bir tanımı tam olarak yapılamamıştır (Kleinginna ve Kleinginna, 1981: 345). Literatürde bu kadar çok tanımın yer almasındaki temel neden ise yazarların kimi zaman anlamlı tepkileri, kimi zaman da davranışları vurgulaması; duygunun biyolojik ya da sosyal bir süreç olarak yorumlanmasında yazarların farklı görüşlere sahip olmasıdır (Ashkanasy vd., 2000: 104). Fakat insanın sosyal bir birey oluşunun gereği olarak duygunun sosyal bir çevre olmadan açıklanamayacağı görüşü son yıllarda baskın gelmiş, birçok antropolog, sosyal tarihçi, psikolog ve sosyolog, duygunun sosyal süreçler olmadan ele alınamayacağı görüşünü desteklemiştir (Fineman, 2001). Sosyal ve kültürel boyutları

göz ardı eden duygu teorileri ise bu açıdan pek çok eleştiriye maruz kalmıştır (Domagalski, 1999: 883).

Bütün bu tanımlamalara ek olarak duygular, bireyin içinde bulunduğu durumu dışarıya yansıtmasını sağlayan en önemli iletişim aracıdır. Hemen hemen bütün duygularımız yüz ifadelerimize yansımaktadır ve bu ifadeler duygularımızı en iyi anlatan işaretlerdir. Kültürden kültüre birtakım değişiklikler gösterse de yüz ifadeleri dünyanın neredeyse birçok yerinde benzer duygulara karşılık gelmektedir ve buradan hareketle evrensel olduğu söylenebilir. Fakat duyguların ifade edilme tarzı bireylerin yaş, statü, içinde bulunduğu kültür, eğitim, cinsiyet gibi bireysel ve sosyal nedenlerden dolayı farklılaşabilmektedir (Barutçugil, 2003).



Plutchik (1980) tarafından öne sürülen “Wheel of Emotion (Duygu Çarkı)” teorisi ise duyguya başka bir açıdan bakılmasını sağlamıştır. Plutchik’e göre sekiz temel duygu vardır vder bütün duygular bu sekiz duygunun kombinasyonlarıyla meydana gelmiştir. Teorinin iki boyutlu şekli olan Şekil 3.1’de duyguların yakınlığı ve zıtlığı görülmektedir (Plutchik, 2001: 349). Karşılıklı ilişkilerden meydana gelen duygu hayatımızın birçok alanında karşımıza çıkan bir kavramdır. Çalışanların müşterilerle kurduğu her iletişimin içinde duyguyu görmek mümkündür. İş yaşamındaki bu duygular örgütsel karlılık ve müşteri memnuniyetiyle yakından ilişkili olan duygusal emek kavramının temelini oluşturmaktadır; fakat duygusal emek kavramının tanımına geçmeden önce aşağıda kavramın bir diğer temel kökü olan emek kavramı incelenecektir.

2.2.2. Emek Kavramı

Emek kavramının kelime kökeni incelendiğinde ilk olarak “emgek” şeklinde 735 yılında Orhun Yazıtlarında zahmet, eziyet, acı anlamlarıyla karşımıza çıkar; yine benzer şekilde Fransız kökenli olan “labeur” kelimesi 12. yüzyılda zahmet, iş, efor, görev, sıkıntı, ıstırap şeklinde kullanılmış olup, bu kelimenin kökenine bakıldığında ise yazılı kaynaklarda 14. yüzyılın sonlarına doğru beden zorlanması; bela, zorluk şeklinde kullanıldığı görülmektedir (Online Etymology Dictionary, 2020). Emek kavramının bilimsel anlam kazanmasına zemin hazırlayan en önemli olay insanın göçebe yaşamdan yerleşik yaşama geçmesidir. Yerleşik yaşamla birlikte gelen toprağın işlenmesi süreci ve bu süreçte harcanan çaba, emek kavramının temelini oluşturmuştur. Rönesans ve Reform Hareketleri, Fransız İhtilali ve ardından gelen Sanayi Devrimi ile emek kavramı sistematik bir anlam kazanmıştır. Devrim yaratan bu büyük tarihi olgular sonunda fabrika kavramı ortaya çıkmış ve üretim hız kazanmıştır. Bunun sonucunda işçi ve işveren kavramlarıyla emek de üstünde durulan önemli bir kavram haline gelmiştir (Yüksel, 2014: 258).

Smith (1776) emek kavramını değer kavramıyla eş görmüş ve “Wealth of Nations (Ulusların Zenginliği)” adlı kitabında emeğin bütün şeylere ödenen ilk fiyat olduğunu, gerçek satın almanın emekle meydana geldiğini ileri sürmüştür. Bir malın belli bir değere sahip olması o mal için emek harcanmasını gerektirir. Emek kavramı özellikle kapitalist anlayışa sahip olmayan ilkel ekonomiler için oldukça önemli bir kavramdır.

Örneğin bir kunduzun avlanması bir geyiğin avlanmasından daha az çaba gerektirir. O halde bir geyiğe biçilen değer, kunduzdan daha fazla olması doğaldır (Smith, 2006: 78-100). Örnekten de anlaşılacağı üzere Smith değeri emek ile ölçmektedir.

Das Kapital adlı eserinde emek ve emek gücü kavramlarına değinen Marx (1867), emeğin emek gücünü anlamak için üretilen soyut bir kavram olduğunu ileri sürmüş, gerçek değere sahip olan şeyin emek değil, nesnel bir şekilde değer kazanan emek gücü olduğunu ifade etmiştir (Marx, 2011: 236). Marx'a göre emek bir meta, işçi de metayı üreten bir varlıktır (Marx, 2007: 12, 21). Emek süzgecinden geçen ham madde kendini ürün olarak dışa vurur. Emek, emek süreci sonunda maddeleşir ve sabit bir nitelik kazanır (Marx, 2011: 183). Proudhon (1847: 74) Marx'ın düşüncesinin aksine kapitalizmin çok öncesinde emek kavramının bir değer taşıdığını öne sürmüştür. Fakat tartışmanın alevlendiği 1800'lü yılların şartları göz önüne alındığında, Proudhon'un görüşü fazla romantik ve metafiziksel olması nedeniyle kabul görmemiştir.

1880-1890 yılları arasında sistematik yönetim hareketiyle ortaya çıkan Taylorizm, her bir işçinin performansının artırılması için emek sürecine daha bilimsel tekniklerle yaklaşmış ve emek verimliliğini arttırmıştır. "Bilimsel Yönetim İlkeleri" kitabında Taylor (1911) emeğin nasıl kontrol edileceğine ve emeğin bu şekilde nasıl değersizleştiğine değinmiştir. Eğer emek gücü yeni teknolojilerle kontrol edilebilirse yüksek verim alınacağını savunan Taylor, emekçiyi sahip olduğu vasıflardan sıyırmıştır (Taylor, 2016: 17-34). Emekçinin sahip olduğu bilgiler geliştirilir, yönetici elinde toplanır ve bu bilgiler daha sonra üretimin her aşamasında emekçinin yaptığı işin kontrol edilmesinde kullanılır. Bu nedenle Braverman'a (1998: 59-83) göre Taylorizm emeğin kontrol edilmesi ve vasıfsızlaştırılması demektir.

Taylorizmden sonra ilk olarak Ford fabrikalarında uygulanmaya başlanan ve 1920'li yıllarda bir yönetim anlayışı haline gelen Fordizm de emeğin vasıfsızlaştırılmasına neden olan yönetim sistemlerinden biridir. Üretim bandı çevresinde bulunan vasıfsız ya da yarı vasıflı emekçilere dayalı bir üretim sistemini meydana getiren Fordizm, kitle üretimi ve kitle tüketimine dayalı bir sistemdir. Sistem, Taylorizm ilkeleri, emek örgütlenme süreci ve kesintisiz akan üretim bandına bağlıdır (Koçel, 2010: 209-210). Harvey (2015: 125-140) Taylorizme ek olarak emeğin kontrolü ve yönetimi açısından yeni yöntemler geliştirmiştir. Hodson ve Sullivan (2012: 2-6) ise emeği paradoksal bir

kavram olarak ele almıştır. Yazarlara göre emek bir yandan refah sağlarken bir yandan da yoksulluk ve yabancılaşmaya neden olmaktadır.

1970 sonrası Batıda sektörlerde hem ekonomik hem de toplumsal hayatta yaşanan büyük değişimlerle Hochschild'ın 1983 yılında türetmiş olduğu “duygusal emek” kavramıyla emek kavramı tekrar gündeme gelmiştir (Duymuş, 2016). Emek kavramına herhangi bir emek gücünün ortaya konması olarak değil, duyguların kontrol edilmesi yoluyla içimizde var olan emeğin dönüştürülmesi ve değer kazandırılması şeklinde yaklaşan Baudrillard (2016: 10) da Hochschild ile benzer sonuçlar elde etmiştir. Günümüzde hızla gelişen ve önem kazanan hizmet sektörüyle birlikte emek kavramı emek gücünün önüne geçmiş ve görünürlük kazanmıştır. Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlükte geçen anlamına bakıldığında ise emek kavramı (Türk Dil Kurumu, 2019b: Erişim Tarihi: 05.10.2019): “Bir işin yapılması için harcanan beden ve kafa gücü, mesai, zahmet. Uzun ve yorucu, özenli çalışma. İnsanın bilinçli olarak belli bir amaca ulaşmak için giriştiği hem doğal ve toplumsal çerçevesini hem de kendisini değiştiren çalışma süreci şeklinde tanımlanmıştır.” Duygu ve emek kavramlarının tanımına ve yıllar içerisindeki gelişimine dair detaylı incelemelere yukarıda yer verilmiştir. Aşağıda ise bu iki kavramın bir araya gelmesiyle oluşan duygusal emek kavramının ayrıntılarına yer verilecektir.

2.2.3. Duygusal Emek Tanımı

Örgütlerin çalışanlarında bulunmasını istediği davranış ve duyguları denetlediğini gözlemleyen Goffman, duygusal emek kavramına dair ilk çalışmaları yapmış olsa da duygular sosyolojisinin önde gelen teorisyenlerinden olan ve Goffman'dan etkilenen Hochschild duygu ve emek kavramlarını ilk defa 1983 senesinde “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling” (Yönetilen Kalp: Duyguların Ticarileşmesi) isimli kitabında kullanmıştır. Bu tarihten sonra hem sosyologların hem de psikologların ilgisini çeken ve birçok araştırmaya konu olan duygusal emek kavramının literatürde pek çok tanımı yapılmıştır (Zapf, 2002: 238- 241).

Hochschild (1983) duygusal emeği; paydaşların istekleri doğrultusunda, karşı tarafı ikna etmek ya da karşı tarafın belirlediği şekilde yüz ifadelerinin ve bedensel görüntülerin yönetilmesi olarak tanımlamıştır. Daha net bir anlatım yapabilmek için Goffman'a atıf yaparak, hizmeti sahne, çalışanları aktör, müşterileri izleyici, duygusal

emeği ise bir tiyarto olarak somutlaştırmıştır. "Herkes tarafından gözlenebilen mimiksel ve bedensel gösterimlerde bulunmak için duyguların yönetilmesi; ücretle satılan, bu nedenle de değiştirilebilen bir değer" şeklinde açıklanan duygusal emeğin odak yerinin duyguların ticarileştirilmesi olduğu söylenmiştir (Chu ve Murrmann, 2006: 1183).

Hizmet ve karşılama sektöründe alıcıları arkadaş canlısı veya güler yüzle karşılamak hizmet eden tarafından verilen hizmetin bir unsurudur (Schneider ve Bowen, 1985: 423). Sosyal kimlik kuramı çerçevesinde incelenen duygusal emek kavramı, karşı tarafa uygun duygunun sergilenmesi şeklinde tanımlanmıştır (Ashforth ve Humphrey, 1993). Hochschild'ın tabirinden değişik olarak, izlenemeyen davranışları önemsemeyen Ashforth ve Humphrey (1993: 89) sadece gözlenebilen davranışlar üzerinde çalışmışlardır. Morris ve Feldman (1996: 987-988) da duygusal emeği, hizmet veren ve alan arasındaki iletişim için, kurumun arzuları hizasında kontrol edilen ve yönlendirilen duygular biçiminde tanımlamıştır. Burda üstünde değindikleri konu ise gösterilmesi arzulanan duygular için çalışanın ekstra emek harcamasıdır.

Duygusal emekte dönüştürülen duyguların temel amacı müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Burada yüz ve bedene yansıtılan duygular örgütün amacına hizmet edecek şekilde dönüştürülmektedir (Grandey, 1999). Duygusal emek; çalışma esnasında, çalışanın müşterinin beklentisi doğrultusunda, gerçek duygularından farklı olarak, örgütün kendilerinden beklediği duyguları sergilemesidir şeklinde tanımlanmıştır (Deadrick ve McAfee, 2001: 100). Benzer şekilde Wharton (1999: 160) da duygusal emek kavramını müşterilerle yakın temasta olan çalışanların, örgütün sergilenmesini beklediği duygu durumlarını sergileme çabası olarak tanımlamıştır.

Duygusal emeği bir duygu düzenleme süreci olarak ele alan Diefendorff ve arkadaşlarına (2005: 339-340) göre iş hedeflerinin başarılıbilmesi için istenen davranış kalıplarının gösterilmesi gerekmektedir. Başka bir tanıma göre ise duygusal emek "müşteriye satılan paketin bir parçası"dır. Beden gücü ve beyin gücünün satılması gibi duygu işçileri de gülümsemelerini satmaktadır (zkaplan, 2009: 19). Duygusal emek kavramına ait literatürde geçen önemli tanımlardan bir kısmı Tablo 2.3'te sunulmuştur.

Tanımlardan da grldğu gibi duygusal emek kavramı duyguların düzenlenmesini içeren bir süreci temsil etmektedir. Duygusal emek; çalışanların örgütün istediği

davranış kalıpları çerçevesinde duygularını dönüştürerek, iş hedeflerini, müşteri memnuniyetini ve örgüt beklentilerini karşılamaştır. Literatürde duygusal emek kavramı için birtakım görüşler yer almaktadır. Bu görüşler duygusal emek yaklaşımları başlığı altında aşağıda incelenecektir.

Tablo 2.3. Duygusal Emek Kavramı Tanımları

Kaynak	Tanım
Hochschild, 1983	Herkes tarafından izlenebilen mimiksel ve bedensel gösterimler yapmak için duyguların yönetilmesi; ücretle satılan, bu sebeple de değiştirilebilen bir değer
Ashforth ve Humphrey, 1993	Uygun duyguyu gösterme eğilimi
Morris ve Feldman, 1996	Kişilerarası işlemler esnasında organizasyonel olarak arzulanan duyguları ifade etmek için gerekli çaba, planlama ve denetim
Grandey, 2000	Bir kuruluş veya organizasyon kuralları çerçevesinde duygusal ifadelerin değiştirilmesi, geliştirilmesi, taklit edilmesi veya bastırılması
Kruml ve Geddes, 2000	Çalışanların mükemmel hizmet sunumu için hissettikleri veya en azından belli duyguları yansıttıkları durum
Chu, 2002	Kişinin içsel duygularının veya dışa dönük davranışlarının mesleki norm ve kurallar çerçevesinde şekillendirilmesi
Diefendorff ve Richard, 2003	İş rolünün bir parçası olarak duyguların yönetimi
Meier vd., 2006	Müşterilerle ya da ekip arkadaşlarıyla iş birliği sağlamak için ihtiyaç duyulan duyguların yansıtılması, konunun diğer tarafını görme yeteneği ve bu bakış açısını organizasyonun misyonuna entegre etme

Johnson, 2007	Organizasyonel olarak istenen duyguların hizmet sunumu esnasında ifade edilmesi
Guy vd., 2014	İşin yapılması için çalışanın işe duygularını dahil etmesi, bastırması ve/veya çağrıştırılması

Kaynak: Hsieh, 2009

2.2.4. Duygusal Emek Kavramının Gelişimini Etkileyen Yaklaşımlar

Literatür incelendiğinde duygusal emek kavramına ait dört temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; Hochschild Yaklaşımı (1983), Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı (1993), Morris ve Feldman Yaklaşımı (1996) ve Grandey Yaklaşımıdır (2000). Bu bölümde sırasıyla bu yaklaşımlar incelenecektir.

2.2.4.1. Hochschild Yaklaşımı

Duygusal emek kavramını literatüre kazandıran Hochschild “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling (Yönetilen Kalp: Duyguların Ticarileşmesi)” adlı kitabında hizmet sektöründe fiziksel ve zihinsel emek gücünün yanında, duygularında bir emek gücü olduğu ifade etmiş ve duygu işçilerinin üç ortak özelliğine vurgu yapmıştır. Bu ortak özelliklerden ilki duygu işçisinin hasta, misafir, müşteri vb. hizmet alıcısıyla yüz yüze veya konuşma şeklinde bir etkileşiminin olmasıdır. İkinci ortak özellik ise çalışanın yansıttığı duyguların temelinde karşı tarafı (hasta, misafir, müşteri vb.) etkilemek, yönlendirmek ve değiştirmek gibi amaçlar taşımasıdır. Çalışanın yansıttığı duyguların örgüt yöneticileri tarafından yönlendirilebilmesi, denetlenebilmesi ve bu duygulara örgüt kültüründe ve misyonunda yer verilmesi ise son ortak özellik olarak karşımıza çıkmaktadır (Hochschild, 1983).

Hochschild’a göre duygusal emek sürecinin yürütülmesi kişinin kendi duygularını yönetmesinden farklı bir süreçtir. Burada kişi örgütün kendinden sergilemesini beklediği davranışları sergilemek için çaba harcar. Bu bağlamda özel yaşamdaki duygu yönetimi ile iş yaşamındaki duygu yönetimi birbirinden farklılaşmaktadır (Seçer, 2005: 816). Hostesler üzerinde yapmış olduğu bir araştırmasında Hochschild (1983), müşterilere sürekli gülen hosteslerin gülümsemelerinin çoğu zaman aslında

kendilerine ait olmadığını, almış oldukları eğitimde örgütün kendilerine sürekli gülümsemelerini telkin etmesinden dolayı bu davranışı yerine getirdiklerini saptamıştır.

Hochschild (1983) duygusal emek yaklaşımında iki mekanizmadan söz etmektedir. Bireyler duygusal emek davranışını sergilerken bu iki mekanizmadan birini kullanmaktadır; yüzeysel ve derinlemesine rol yapma davranışı. Yüzeysel rol yapma davranışında birey, o an gerekli olan şartlar gereği davranışlarına çeki düzen verir fakat aslında duyguyu gerçekte hissetmemektedir. Bu durumda bireyin sergilemiş olduğu davranış ve duygu durumu birbiriyle uyum içinde değildir. Derinlemesine rol yapma davranışında ise birey o anki şartların gerektirdiği duygu durumunu hissetmeye kendini zorlamakta ve ardından bunları davranışa dönüştürmektedir. Ek olarak, yazar çalışmalarında her iki mekanizmanın da birey için zahmetli olduğunu ve bu durumun bireyde iş yaşamında tükenmişlik ve strese neden olabileceğini öne sürmüştür.

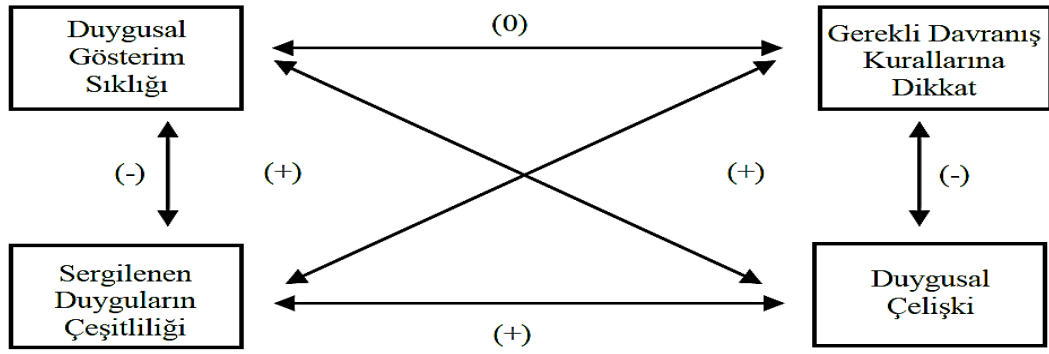
2.2.4.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı

Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emeği, örgüt tarafınca makul görülen duygu davranışının sergilenmesi şeklinde tanımlamıştır. Bu yaklaşıma göre, kişinin sergilemiş olduğu duygu davranışı ile hizmet kalitesi arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır. Hochschild'ın duygusal emek kavramında yer alan çaba, Ashforth ve Humphrey yaklaşımında yerini bir süre sonra alışma evresine bırakır. Çalışanlar işi gereği sergilediği duygu davranışına sonradan alışacak ve hiçbir çaba sarf etmeden bu davranışı yerine getirecektir. Hochschild yaklaşımında bahsedilen yüzeysel ve derinlemesine rol yapma davranışına ek olarak, Ashforth ve Humphrey (1993) bireyin işi gereği sergilemek durumunda olduğu duyguyu sahiden hissediyor olabileceğini ve rol yapması gibi bir durum söz konusu olmadığını söylemiş, samimi davranış tabirini ortaya atmış ve literatüre yeni bir boyut kazandırmışlardır. Bu kavramla ilk kez duygusal emeğin pozitif sonuçları olabileceğine değinilmiş ve duygular soyut olmaktan çıkıp somut bir duruma bürünmüştür. Ayrıyeten bilim adamları duygusal emek davranışlarının bir çeşit izlenim olduğunu, karşı taraftan hangi derece samimi algılandığının da üstünde durmuşlardır çünkü gerçekleştirilen davranışın kalitesi izleyicide oluşan etki tarafından belli olur (Arıkan ve Asunakutlu, 2019: 109-111; Begenirbaş, 2013: 94-101).

Ashforth ve Humphrey'e göre duygusal emek kavramı sosyal kimlik kuramıyla ilişkidir. Sosyal kimlik kuramında belli bir gruba ait olan birey, grupla bütünleşerek grubun özelliklerini kendi özellikleri gibi benimser. Bu kurama göre yazarlar, duygusal emek sürecinde örgütle bütünleşen bireyin, samimi davranış sergilemesinin daha olası olduğunu ifade eder. Ayrıca örgüt rolleriyle bütünleşme ve samimi davranış arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığına değinen Ashforth ve Humphrey, bu ilişkinin duygusal emek davranışının olumsuz yönlerini azaltacağı görüşünü savunur (Nazlı, 2022: 12).

2.2.4.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı

Duygusal emek mevzusunda geliştirilen üçüncü yaklaşım Morris ve Feldman (1996) yaklaşımıdır. Duygusal emeği, örgüt yönünden tespit edilen duyguları göstermek için sarf edilen çaba, planlama ve kontrol şeklinde tanımlayan yazarlar, sarf edilen çaba üzerine vurgu yapmıştır. Sergilenen davranış ister derinlemesine ister samimi ister yüzeysel rol yapma davranışı olsun, bireyin hepsinde bir çaba harcayacağını öne sürmüşlerdir. Yazarlara göre kişi hangi duyguyu hissederse hissetsin, duyguyu sergileme biçimi örgütün istekleri doğrultusunda olmakta ve bu da fazladan çabayı beraberinde getirmektedir.



Şekil 2.2. Morris ve Feldman Duygusal Emek Boyutları (Morris ve Feldman, 1996)

Duygusal emeği Morris ve Feldman (1996) dört boyutlu bir kavram şeklinde ele almıştır. Bunlar; uygun olan davranışın sergilenmesindeki sıklık, sergilenen duyguların çeşitliliği, uygun davranış normlarına gösterilen dikkat ve gerçekte hissedilmediği halde sergilenen duygu ile hissedilen duygu arasındaki duygusal

çelişkidir. Bu boyutlar arasındaki ilişkiyi inceleyen yazarlar Şekil 3.2'deki sonuçlara ulaşmışlardır.

Tablo 2.4: Morris ve Feldman Duygusal Emek Modeli

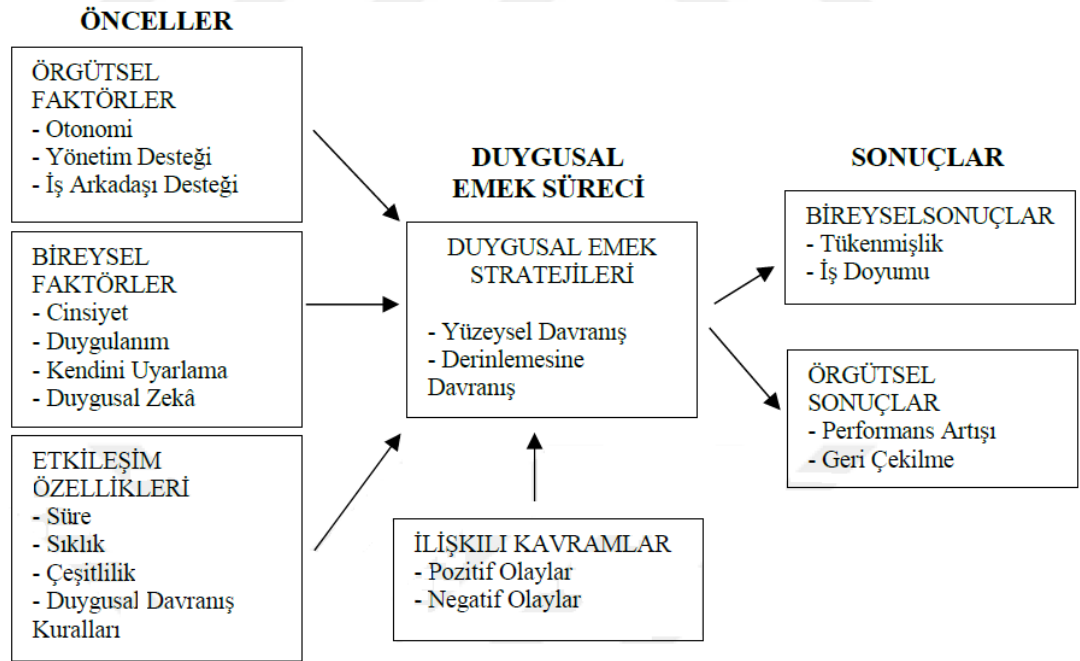
Önceller	Boyutlar	Sonuçlar
Davranış kurallarının açıklığı		
Denetim derecesi	Duygusal Gösterim Sıklığı	
Cinsiyet		
Görevin Rutinliği		Tükenmişlik
Hizmet Sunularının Gücü	Gerekli Davranış Kurallarına Dikkat	
Görev Çeşitliliği		
Yüz yüze iletişim	Sergilenen Duyguların Çeşitliliği	
Otonomi		
Olumlu duygulanım	Duygusal Çelişki	İş Doyumu
Olumsuz duygulanım		

Kaynak: Morris ve Feldman, 1996

Duygusal emeği öncelleri, sonuçları ve boyutları şeklinde üç farklı boyutta modelleştiren yazarlar; boyutlar arasındaki ilişkiyi inceleyerek Tablo 2.4'de yer alan duygusal emek modelini elde etmişlerdir.

2.2.4.4. Grandey Yaklaşımı

Grandey yaklaşımı aslında konu hakkındaki diğer bütün yaklaşımların bütünlük halindedir. Modelde ek olarak karşımıza duygu ayarlaması kavramı çıkmaktadır. Duygu ayarlaması, kişinin karşılaştığı uyaranlara tepki vermeden önce duygularını kontrol altında tutarak duygusal dengesini oluşturması, ardından olaya uygun tepki vermesidir. Grandey (1999) geliştirdiği modelde, çalışanların iş ortamında duygusal emek davranışı sergileyebilmesi için duygu ayarlamasının önemini vurgulamıştır. Duygu ayarlaması sürecinde iki temel stratejiden yararlanılmaktadır. “Bunlar; duygu oluşmadan önce yararlanılan öncül odaklı ayarlama ve duygunun yaşanmasından sonra yararlanılan tepkisel odaklı ayarlama” (Gross, 2001: 215). Grandey ve Diamond (2010), hizmet sektöründe çalışan emek işçilerinin duygusal emek sergilemesinde etkili olan dört temel yaklaşım öne sürmüştür. Bunlar çalışanın hizmet alıcısıyla kurduğu iletişim tarzı ve içeriği, iletişimin süresi, çalışanın etkileşim süresinde sergilediği tutum ve etkileşimin karmaşıklık düzeyidir.



Şekil 2.3. Grandey Duygusal Emek Modeli (Grandey, 2000: 97)

Grandey (2000: 97), Morris ve Feldman’ın oluşturduğu duygusal emek modelini kendi bakış açısıyla harmanlayarak daha bütünsel bir model oluşturmuştur. Şekil 2.3’te yer alan model; önceller, duygusal emek süreci ve sonuçlardan oluşmaktadır. Öncellerin

altında etkileşim özellikleri, örgütsel ve bireysel faktörler bulunurken; duygusal emek süreci, duygusal emek stratejilerini ve bu stratejilere etki eden pozitif ve negatif olayları içermektedir. Süreç sonunda ise bireysel ve örgütsel sonuçlar olmak üzere iki sonuç elde edilmektedir.

2.2.5. Duygusal Emek Boyutları

“Duygusal emek, hem örgütsel hem de kişisel birçok yönüyle yaşama girmekle birlikte gün geçtikçe de önemli hale gelmektedir. Bu kavramın bu kadar önemli hale gelmesinde hizmet sektöründe çalışan insanların davranış biçimlerini çözme ve yönlendirme amacı yer almaktadır” (Oğuz ve Özkul, 2016: 136).

Duygusal emek tabiri bu sebeple çok net anlaşılması gereken bir durum haline gelmiştir. Çünkü örgütler personellerden örgütün hedefine uygun hareket etmesini istemektedir. Personel tarafından örgütün hedeflerine ne kadar çok uygun davranılırsa örgütün başarısında da yükseliş oluşmaktadır. Bu da normal olarak çalışan kişinin davranışını etkilemekte ve geri dönüt şeklinde görülmektedir. Huzurlu bir personel duygusal emek aşamasında zorlanmamakta, içtenlikle duygu ile örgütün hedeflediği duygu arasında kalmayarak davranışlar sergilemektedir (Oğuz ve Özkul, 2016: 136).

Duygusal emek örgütlerde müşteri memnuniyeti oluşturmak ve müşteriyle ilişkilerini kuvvetli yapmak için ilerletilmesi gereken bir durum haline gelmektedir. Özellikle belirli gruptaki meslekler adına müşteri iletişimi mühim durumdadır. Bu grubun başını hizmet sektöründe bulunan sağlık çalışanları, bankacılar, öğretmenler gibi çeşitli meslek grupları yer almaktadır. Müşteri ile gerçekleştirilen her çeşit pozitif ve negatif iletişim örgütün algılanışını etkilemektedir. Negatif duygusal emek davranışında müşteriler örgüt ile alakalı olumsuz fikirlere kapılmaktadır (Kart, 2011: 220).

Duyguların ortaya çıkmasında belirli kalıpların olması zorunludur. Bu kalıplarla duygusal emek kavramı hizmet veren tarafından gerçekleştirildiğinde örgüt beklentisi gerçekleşecek ve duyguları yönetmek daha kolay olacaktır. Örgüt içinde davranış normlarına uyan ve bunu gerçek duyguları gibi davranan bireyler çoğaldıkça örgüt içindeki nizam artacaktır (Çalışkan vd., 2021: 129).

Örgüt içerisindeki bu uyumla hizmet verenlerin davranışlarında ve gündelik hayat arasında duygu durum çeşitlilikleri ortadan kalkmaktadır. Bu durumun nedeni kişinin

örgütte hissedilen duygu hali ile yansıttığı duygu hali arasında farklılığın çıkamamasından kaynaklanmaktadır. Lakin hissettiği duygu ile gerçekleştirdiği davranış arasında değişiklik olan kişilerde duygusal emeğin alt boyutları baş göstermektedir. “Bunlar yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal/samimi duygular şeklinde yer almaktadır” (Çalışkan vd., 2021: 129).

2.2.5.1. Yüzeysel Rol Yapma

Yüzeysel rol yapma, “dışa vurmamız gereken duyguyu gösterebilmek için, gerçek duygularımızı ve bu duyguların getireceği mimiklerimizi saklamak” anlamını taşımaktadır (Türkay ve Yalçın Kayıkçı, 2017: 55).

Başka bir ifadeyle “yüzeysel davranış (surface acting), içsel duygu durumlarını değiştirmeksizin duygu ifadelerinin değiştirilmesini içermektedir”. Yüzeysel rol yapma, duygusal emek aşamasında duygu ve tutumların dışa vurulması esnasında mimiklerin kontrol altında tutulduğunu ifade etmektedir. Söz konusu durum, kurum için olumlu bir hava yaratsa dahi çalışanların duygularını etkilediği için olumsuz bir durum olma özelliği taşımaktadır. Müşteri bakımından durum ise, hissedilmeyen duygu ve tutumların sergilendiği, jest ve mimiklerle durumun idare edilmeye çalışıldığında negatif yöne doğru ilerlemektedir. Mesela bankadaki bir görevlinin müşterisi ile iletişimde sürekli gülümsemek durumunda olması yüzeysel rol davranışının örneği olarak ifade edilebilmektedir. Çalışanın o anda mutlu olmamasına rağmen gülümseme halinde olması, duygusal emek kavramının yüzeysel rol yapma boyutunu etkilediğini göstermektedir (Eroğlu, 2014: 149).

2.2.5.2. Derinden Rol Yapma

Derinden rol yapma davranışı, “örgüt tarafından belirlenen gösterim kurallarına uymak için içsel duyguların ve düşüncelerin kontrolü ile ilgili bir süreçtir” olarak açıklanmaktadır. Yüzeysel rol yapma davranışının tanımına göre derinden rol yapma davranışı kısmında duygusal uyumsuzluk yaşanabilmektedir. Çünkü çalışanlar, kurumlarının talep ettiği duyguyu sahiden hissederek gösterebilmesi için çaba sarf etmektedir. Çaba isteyen bu kısım içsel duyguları gösterdiği için kademeli bir süreci oluşturmaktadır. Özellikle örgüt sisteminin istediği duygunun anlaşılabilmesi ve

çalışanın duygularını bu yönde yönetebilmesi gerekmektedir (Pala ve Sürgevil, 2016: 776)

Derinden rol yapma direkt biçimde duyguların yönetilmesi ve eğitilmesi süreciyle ilişkilendirilmektedir. Mesela bir doktorun hasta ile iletişimde hasta yerine kendini koyup empati yaparak tepkilerde bulunması derinden rol yapma davranışının örneği olarak gösterilebilmektedir. Doktorun hastanın duygularını empati ile hissetmesi ve davranışlarında o duyguyu göstermesi gerekmektedir. Derinden rol yapma söz bu bakımdan sürece olumlu şekilde katkıda bulunmaktadır. (Pala ve Sürgevil, 2016: 776)

2.2.5.3. Doğal Duygular

Duygusal emek davranışı esnasında birtakım durumlarda içten gelerek, herhangi bir duygu ve tutum yönetimi olmadan doğal biçimde sergilenen duygular olmaktadır.

Böyle bir durumda “işgörenden beklenen duygunun sergilenmesinde doğal duygusal emek gösterimi üçüncü bir yol olarak görülmekte ve işgörenlerin gerçekten yaşayıp hissettiği için iş gereği duygularını ifade edebilecekleri” görülmektedir. (Ezilmez, 2018: 191).

Bazı tanımlara göre samimi davranış olarak ifade edilebilen doğal davranış çalışanın göstermesi gereken duygusundaki davranış ile gerçekte hissettiği duygunun benzer olması olayına dayanmaktadır. Çalışan kendisinin hissettiği duyguyu karşı tarafa göstermiş olacağından bu durum doğal olarak gelen bir fiile dönüşmüş olmaktadır. Doğal davranış kurum içinde çalışanlar içinde olumlu etkiye sahiptir. Öğretmenin ders esnasında gülümsemesi bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Aynı zamanda ders anlatırken mutluluk hisseden bir öğretmenin davranışlarında da bu mutluluk görülmektedir. Bu şekilde doğal rol yapma davranışını göstermektedir. (Oğuz ve Özkul, 2016: 133)

2.2.5.4. Diğer Davranış Boyutları

Literatürde yaygın şekilde yer alan yüzeysel, derinlemesine ve doğal davranış boyutlarına ek olarak öne sürülen farklı davranış boyutları da bulunmaktadır. Näring, Briët ve Brouwers (2006), yüzeysel ve derinlemesine davranışa ek olarak duyguların bastırılması ve duygusal uyum boyutlarını öne sürmüştür. Kruml ve Geddes (2000b)

de aynı biçimde duygusal emeği, duygusal uyumsuzluk ve duygusal çaba olarak iki boyutta ele almıştır fakat yapılan tanımlamalarda duygusal uyumsuzluğun yüzeysel davranışa, duygusal çabanın ise derinlemesine ve samimi davranışa karşılık geldiği görülmektedir (Lee ve Ok, 2012: 1101). Morris ve Feldman (1996) ise duygusal emeği dört boyut altında toplamıştır. Bunlar; doğru olan davranışın sergilenmesindeki sıklık, sergilenen duyguların çeşitliliği, gereken davranış normlarına gösterilen özen ve gerçekte hissedilmediği halde sergilenen duygu süresi ve yoğunluğudur (Şekil 3.4). Brotheridge ve Grandey (2002a: 19) ise duygusal emeği iş merkezli duygusal emek ve hizmet veren odaklı duygusal emek olmak üzere iki boyuta ayırmıştır. İş merkezli duygusal emek boyutu duygusal emek sürecinin sıklığı, çeşitliliği, yoğunluğu ve süresine odaklanırken, hizmet veren odaklı duygusal emek, yüzeysel ve derinlemesine davranışa odaklanmaktadır.

2.2.6. Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler

Her kavramda olduğu gibi duygusal emek davranışını da etkileyen birtakım faktörler bulunmaktadır. Bunlar bireysel, örgütsel ve durumsal faktörler olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Bu bölümde bu faktörlere ve alt başlıklarına sırasıyla yer verilecektir.

2.2.6.1. Bireysel Faktörler

Duygusal emeği etki eden bireysel faktörler; empati, kişilik özellikleri, cinsiyet, yaş, duygusal zekâ, iş tecrübesi ve kendini uyarılma olarak sınıflandırılmıştır.

Cinsiyet: Kadınların çalışma hayatında yer alması cinsiyeti bireysel faktörler arasında en fazla üzerinde durulan faktör haline getirmiştir. Çalışma hayatında, sosyal kabul görme ihtiyacından dolayı kadınların daha çok gülümsemeleri ve pozitif duygular sergilemeleri beklenmektedir. Son yıllarda yapılan araştırmalar cinsiyetin önemli bir değişken olduğunu göstermiştir. Morris ve Feldman (1996) kadınların duygularını göstermek ve saklamak konusunda erkeklerden daha yetenekli olduğu ileri sürmüştür. Benzer şekilde Deaux (1985: 72-73) kadınların duygularını ifade etme konusunda erkeklere göre daha rahat olduğunu ve kolayca duygusal gösterimde bulunabildiklerini tespit etmiştir. Blanchard-Fields ve arkadaşlarının (2004) yapmış oldukları araştırmalarda, kadınların erkeklere oranla daha çok derinlemesine ve samimi davranış

sergilediği görülmüştür. Bu durum bazı sektörlerde kadın çalışanların daha çok tercih edilmesine neden olurken aynı zamanda kadınlarda daha çok duygusal emek kaynaklı stres ve tükenmişlik görülmesine yol açmaktadır. Bazı iş kollarında (bakım hizmetleri ve bakıcılık vb.) sergilenmesi gereken davranışlar kadınların doğaları gereği sahip oldukları davranış kalıpları olarak kabul gördüğü için erkek çalışanlar aynı iş kollarında daha düşük ücretle çalışabilmektedir (Özkaplan, 2009: 15, 19). Bütün bu çalışmaların aksine literatürde duygusal emek ve cinsiyet arasında anlamlı sonuçlar elde edememiş çalışmalar da bulunmaktadır. Yakın zamanda akademisyenler üzerinde yapılan bir araştırmada kadın ve erkek akademisyenler arasında bir farklılığa rastlanmamış olup, erkek akademisyenlerin duygularını yönetmede kadınlar kadar başarılı oldukları sonucuna varılmıştır (Güler ve Marşap, 2018: 500)

Kişilik Özellikleri: Kişileri birbirinden ayıran ve süreklilik gösteren davranış eğilimleri kişilik olarak ifade edilmektedir. Kişilik özellikleri davranış, biliş ve duygulanımı etkileyen kalıcı ve kişiye özel bir karakterdir (Matthews vd., 2003: 3-6). Kişilik bireylerin karşı karşıya kaldığı durumlara gösterdiği tepkileri doğrudan etkilemektedir. Yapılan araştırmalar kişilik ile duygusal emeğin birbiriyle ilişkili kavramlar olduğunu göstermiştir. Çalışanların tutum ve davranışları bir takım sosyalleşme ve eğitim faaliyetleriyle geliştirilebilir olsa da bu gelişim çoğu zaman kişilik özellikleriyle bağlantılı olmuştur (Sohn ve Lee, 2012: 116). Örneğin dışa dönük ve sorumluluk sahibi kişilerin derinlemesine davranış sergilemeye, uyumlu ve açık kişilik yapısına sahip kişilerin hem yüzeysel hem de derinlemesine davranış sergilemeye yatkın olduğu saptanmıştır (Mróz ve Kaleta, 2016: 770). Duygusal dengesizliğe sahip bireyler genel olarak olumsuz bir ruh haline (sinirli, endişeli, memnuniyetsiz vb.) sahiptir ve bu ruh halleri genellikle bireyin çevresi tarafından eleştirilmektedir. Eleştirilerden kaçmak adına duygularını gizlemeyi tercih eden bireylerin benzer şekilde duygusal emek davranışını sergilerken de duygularını rahatlıkla gizleyebildiği ve örgütün beklediği duygu durumunu sergileyebildiği gözlemlenmiştir. Dışa dönük bireyler neşeli, canlı, güler yüzlü, güçlü iletişim sahibi ve pozitif olmaları nedeniyle karşılıklı iletişimin yoğun olduğu pozisyonlara daha çok tercih edilirken yüzeysel davranıştan çok derinlemesine davranış sergilemektedir (Mróz ve Kaleta, 2016: 770). Psikolojik sermaye kavramı kişiden kişiye değişiklik gösteren bir kavramdır. Psikolojik sermayenin dört bileşeni olan iyimserlik, umut, öz-yeterlilik ve psikolojik dayanıklılığın duygusal emekle ilişkili olduğu yapılan

çalışmalarla kanıtlanmıştır. Çalışmalarda psikolojik sermayenin yüzeysel ve derinlemesine davranışı negatif yönde, samimi davranışı ise pozitif yönde etkilediği bulunmuştur (Begenirbaş, 2015: 251).

Empati: Empati, bir kimsenin kendini bir başkasının yerindeymiş gibi düşünerek onun duygularını ve fikirlerini anlama çabası şeklinde ifade edilmektedir. Burada empatinin hem duygusal hem de bilişsel yönüne vurgu yapılmaktadır (Shantz, 1975 akt. Dökmen, 1988: 155). İş yaşamında empati önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle duygusal emeğin yoğun olduğu sektörlerde empati kavramının önemi göz ardı edilemez. Derinlemesine ve samimi davranışta sıkça karşılaştığımız empati yüzeysel davranışta daha az rastlanan bir kavramdır. Yüzeysel davranışta kişi davranış ve duygu değişikliğini bir zorunluluk şeklinde gördüğü için empati yaklaşımı ya yoktur ya da çok düşük seviyededir (Tunç vd., 2014: 46). Bilişsel ve duygusal empati olmak üzere ikiye ayrılan empati, şefkat ve sempatinin arasındaki dengeyi sağlamak şeklinde de ifade edilebilir. Duygusal empatide karşı tarafı tanıma yoluyla duygularını anlamak söz konusuysen, bilişsel empatide karşı tarafın yalnızca ilgi alanları baz alınır. Profesyonel iş hayatında alınan kararlarda duygusal empatinin değil bilişsel empatinin kullanılması daha uygun düşmektedir. Örneğin bir sağlık çalışanının hastasıyla yapmış olduğu duygusal empati alacağı kararları etkileyebilir fakat bilişsel empati kurulabilecek aşırı duygusal bağın önüne geçer (Pohl vd., 2015: 296).

Duygusal Zekâ: Sosyal etkileşimde bulunduğumuz kişilerin duygularını anlama, yorumlama ve kullanma yeteneği duygusal zekâ şeklinde tanımlanmaktadır. Kavramın kökenleri Thorndike'ın 1920'li senelerde öne sürdüğü sosyal zekâ kavramına dayanmaktadır. Duygusal zekâ sosyal zekâ kavramının içinden üretilmiş bir zekâ çeşidi olarak kabul görmektedir. Duygusal zekâ dört temel yeteneğin bir sonucudur. Bunlar; duyguların algılanması, duyguları kullanımı, duyguları anlama ve duyguların yönetilmesidir (Grandey, 2000: 98). Hochschild (1983) duygusal zekâyı, duygusal emek kavramını açıklarken değinmiş ve bu iki kavramın birbiriyle çok yakın ilişki içinde olduğunu ifade etmiştir. Özellikle derinlemesine davranış ve yüzeysel davranışın sergilenmesinde önemli rol oynayan duygusal zekâ son zamanlarda işletmeler için önemli bir durum haline almıştır. Öyle ki hizmet sektöründe müşterinin duygularını anlamada daha iyi olacağı için duygusal zekâsı yüksek olan bireyler düşük olanlara kıyasla iş yerleştirmede daha çok tercih edilmektedir (Gülova vd., 2013: 49). Ayrıca duygusal zekâsı yüksek olan bireylerde görülen olumlu düşünme eğilimi

bireylerin olumlu davranış sergilenmesine zemin hazırlamaktadır (Mikolajczak vd., 2007: 339).

Yaş ve İş Tecrübesi: Yaş ilerledikçe duyguların sergilenmesi farklılık göstermektedir. Yapılan araştırmalar yaşlı bireylerin gençlere göre daha fazla derinlemesine davranış sergilediğini göstermiştir. Yaşlı bireylerin gençlere göre daha fazla iş tecrübesinin olması bu durumun bir sonucudur. Tecrübe arttıkça birey sergileyeceği duyguyu daha iyi göstermektedir (Cheung ve Tang, 2010: 325-326). İş tecrübesine sahip çalışanlar sahip oldukları kıdemleri sayesinde duygularını daha iyi yönetebilmekte, zaman içinde örgüte olan bağlılıklarının artmasından dolayı pozitif tutumlara sahip olmaktadır (Hur vd., 2014: 734-754). Benzer şekilde tecrübeli bireyler daha önce karşılaştıkları durumlara üretmiş oldukları çözüm yöntemlerinden dolayı benzer durumlarla karşı karşıya geldiklerinde duygularını daha iyi yönetebilmekte, duygusal davranış stratejilerini daha iyi seçebilmektedir (Oğuz ve Özkul, 2016: 134).

Kendini Uyarlama: Kendini uyarlama (self-monitoring) bireyin çevresinden aldığı uyarıcılara karşı uyanık olması ve bu uyarıların davranışlarını şekillendirmesine izin vermesidir. Kendini uyarlaması yüksek olan çalışanlar örgütün sergilenmesini istediği duygusal emek davranışlarına uyum sağlamada zorlanmayacak ve içinde bulunduğu duruma kolayca adapte olacaktır (Miller ve Cardy, 2000: 610). Grandey (2000: 100) kendini uyarlama yeteneği düşük olan bireylerin duygularını bastırmakta ve beklenen davranış kurallarına uygun davranmakta zorluk çekeceğini, buna bağlı olarak stres düzeylerinin artacağını ifade etmiştir. Literatür incelendiğinde kendini uyarlama düzeyi ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu, kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireylerin tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu sonucuna varılmıştır (Wharton, 1999: 159).

2.2.6.2 Örgütsel Faktörler

Söz konusu duygusal emeğe etki eden örgütsel faktörler; duygusal davranış kuralları, sosyal destek, otonomi, örgütsel iletişim ve iş rutini şeklinde sınıflandırılmış olup aşağıda incelenecektir.

Duygusal Davranış Kuralları: Örgüt içerisindeki düzenin ve standartların sağlanması için örgüt tarafından birtakım kurallar koyulmaktadır. Duygusal davranış kuralları da bu kurallardan olup; davranışların standartlaştırılması, müşteriyle yaşanabilecek her

türlü ilişkiye tahmin edilebilirlik kolaylığı sağlaması ve daha iyi hizmet sunulması açısından önem arz etmektedir. Fakat standartlaştırılan ve örgüt tarafından beklenen davranış kuralları işgörenleri zor durumda bırakabilmektedir (Gülova vd., 2013: 51).

Otonomi: Kişinin kendi bağımsız kararlarını alması ve özgürce davranabilmesi otonomi olarak tanımlanmaktadır. Duygusal emekte davranışların örgüt tarafından kontrol edilmesi ve kişinin hissettiği duygular ile örgütün yansıtılmasını istediği duyguların çelişmesi otonomiye olumsuz etkileyebilmektedir. Otonomi düzeyi yüksek olan işgörenler kendi özgün stilini yansıtamadığı ve sergilemek istediği duyguyu sergileyemediğinde örgüt kurallarına uymama eğiliminde olabilir (Oğuz, 2014: 96). Kendini belirleme teorisine göre, yüzeysel ve derinlemesine davranışın neden olduğu duygusal tükenmişliğin otonomi ile ilişkili olduğu ve bu sayede duygusal tükenmişliğin düzenlenebileceği ifade edilmektedir. İşgörenlerin duygusal emeğe karar vermesi esnasında kendi iradesini kullanması otonomi algısı yaratmakta ve işgöreni daha az duygusal tükenmişliğe sürüklemektedir (Gopalan vd., 2013: 349).

Sosyal Destek: Çalışanların çalışma ortamında kendilerini mutlu ve rahat hissetmesi hem çalışan hem örgüt hem de toplumun genel yapısı için önem teşkil etmektedir. Çalışma arkadaşlarından ve yöneticilerinden destek gören çalışanların iş yaşamında daha mutlu olduğu, duygusal emekten kaynaklanan stres, duygusal uyumsuzluk, iş memnuniyetsizliği gibi olumsuz durumların sosyal destekle azaldığı gözlemlenmiştir (Zapf, 2002: 259). Yapılan araştırmalar sosyal destek gören bireylerin yüzeysel davranış yerine daha çok derinlemesine davranış sergilediğini göstermektedir. Aynı zamanda yöneticinin iş görene yol göstererek kılavuzluk etmesi işgörenin kendini değerli hissetmesine ve duygusal emek sonucu meydana gelen duygusal uyumsuzluğun azalmasına yardımcı olmaktadır (Özkan, 2013: 76). Örgütsel maneviyat, bireyin, toplumsal olarak düzgün işler yaparak kendini ifade edebilmesine imkan sunar (Ashmos ve Duchon, 2000). Çalışanın manevi yönden yaptığı işte tatmin olması ve örgüt tarafından bu desteğin sağlanması çalışanın samimi ve derinlemesine davranış sergilemesine katkıda bulunduğu öngörülmektedir.

Örgütsel İletişim: Bireylerin ve grupların kendini bir örgüte ait hissetmesinde iletişimin payı oldukça büyüktür. İletişim örgütsel yapının temellerini oluşturan ve örgüt üyelerini örgüte bağlayan bir olgudur. Örgüt üyeleri arasındaki iletişim ortak bir paylaşım oluşturur. Aynı zamanda örgüt içinde kullanılan iletişim örgütün

karakteristik yapısını belirlemektedir (Taylor, 2001: 138). Örgüt içinde işgörenler ile kurulan iletişim örgütün bir arada kalmasını ve varlığını sürdürmesini sağlayan önemli bir husustur. İşgörenlerin paydaşlarla kurduğu iletişimin temelleri örgüt içinde atılmaktadır. Örgüt ve işgören arasında kurulan iletişimin açıklayıcı, net, samimi ve karşılıklı güven çerçeveleri içerisinde olması işgörenin işine karşı duymuş olduğu saygıyı ve örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Yüzeysel davranış esnasında çalışanlar hissetmediği duyguları hissediyormuş gibi yapmaktadır. Bu durum çalışanlarda duygusal uyumsuzluk meydana getirmekte, çalışanın stres, işe bağlılık, iş performansı gibi durumlarını etkilemektedir. Derinlemesine davranışta ise çalışanlar yansıtılacak duyguyu hissetmeye çalışarak samimi olmak için çaba harcarlar. Örgütlerin çalışanlarda derinlemesine davranışı pekiştirmesi ise örgütsel iletişim ile mümkündür. İş tanımlarında net ve açık ifadeler yer verilmesi, çalışma süresi boyunca karşılaşılabilecek durumların sık sık pratik edilmesi ve örgüt kültürünün yansıtılmasını beklediği davranış kalıplarını desteklemesi çalışanların süreci benimsemesine olanak sağlar ve böylece duygusal emek için harcanan çaba azalır (Eroğlu, 2010: 30).

İş Rutini: İş süreçlerinin rutin ve standart olduğu mesleklerde işin rutine binmesi işgören için bazen pozitif bazen de negatif sonuçlara sahip olabilmektedir. İşgörenin karşılaştığı benzer durumlarda nasıl davranacağını, hangi süreçleri izleyeceğini bilmesi yol gösterici olurken birtakım kalıplara tabii olmak ve bu süreçler üzerinde kontrolünün olmaması negatif sonuçlar doğurabilmektedir. Örgütler açısından bakıldığında ise davranış kalıplarının ve standardizasyonun belli olması örgütlerin işgören üzerindeki kontrolünü arttırmaktadır. Ek olarak bazı meslek gruplarında işgörenin belli davranış kalıplarına sahip olması işgörende aranan özellikler arasında sayılabilmektedir (Eroğlu, 2010: 23). Duygusal emek kavramı açısından ele alındığında iş rutini özellikle hizmet sektöründe sergilenecek davranış kurallarının yazılı bir şekilde işgörene sunulması esnasında karşımıza çıkmaktadır. Özellikle karşılıklı iletişimin yoğun olduğu mesleklerde müşteri ile işgören arasında geçen iletişim örnekleri ve karşılaşılabilecek durumlarda sergilenecek davranışlar yazılı olarak belli kalıplar içerisinde tutulur ve işgörenin bu kalıpları en az derecede kişiselleştirmesi beklenir (Morris ve Feldman, 1996: 997).

2.2.6.3. Durumsal Faktörler

Duygusal emek kavramının anlaşılabilmesi için incelenmesi gereken faktörlerden bir diğeri de durumsal faktörlerdir. Literatürde etkileşim özellikleri şeklinde de ifade edilen durumsal faktörler etkileşim süresi, etkileşim sıklığı ve etkileşim çeşitliliği şeklinde sınıflandırılmıştır.

Etkileşim Süresi: Etkileşim süresi, çalışanın ne kadar süre ile duygusal emek davranışı sergileyeceğini belirleyen bir faktördür. Başka bir ifadeyle verilen hizmetin süresi etkileşim süresi şeklinde ifade edilebilir. Çalışanın hizmet verdiği kişi ile kurduğu iletişim süresinin uzun olması daha fazla duygusal emek sergilemesi anlamına gelmekte ve beraberinde daha hızlı bir duygusal yıpranmayı getirebilmektedir (Grandey, 2000: 114-120). Özellikle hizmet sektöründe hizmet süreleri farklılık gösterebilmektedir. Örneğin sağlık sektöründe poliklinik hastası ile kanser tedavisi gören bir hastanın sağlık sunucuları ile geçen etkileşim süreleri farklıdır.

Etkileşim Sıklığı: Etkileşim sıklığı, söz konusu duygunun ne sürede tekrarlanacağını belirtmektedir. Aynı etkileşim süresinde olduğu gibi etkileşim sıklığı arttığında da duygusal emek harcama düzeyi artmaktadır (Morris ve Feldman, 1996). Mann ve Cowburn (2005) yaptıkları bir araştırmada hastalarla daha çok iletişim kuran hemşirelerin daha çok duygusal emek harcadığını kaydetmiş, aynı zamanda Morris ve Feldman (1996) da etkileşim sıklığını MR teknisyenleri ve kan alma hemşireleri ile örneklendirmiştir. İki sağlık sunucunun etkileşim sıklıklarının farklı olduğuna, kan alma hemşirelerinin MR teknisyenlerine göre daha fazla hastayla, daha sık bir araya geldiğine bu nedenle daha fazla duygusal emek sergilediklerine değinmiştir.

Etkileşim Çeşitliliği: İşgören işi esnasında birden fazla duygu sergilemek durumunda kalabilir. Bu duyguların ne kadar çeşitli olduğu etkileşim çeşitliliği şeklinde ifade edilmektedir. Etkileşim çeşitliliği farklı meslek gruplarına göre değişkenlik göstermektedir. Aynı zamanda örgüt kültürüne bağlı olarak aynı meslekler farklı etkileşim çeşitliliği de gösterebilmektedir (Çaldağ, 2010; Morris ve Feldman, 1996). Örgütlerin işgörenler tarafından sergilenmesini beklediği üç çeşit duygu bulunmaktadır. Bunlar olumlu (bütünleştirici) duygular, olumsuz (ayrıştırıcı) duygular ve tarafsız (maskelenmiş) duygular şeklinde ifade edilmektedir. Bazı meslek grupları bu üç çeşit duyguya hâkim olmayı gerektirebilir. Örneğin polisler meslekleri gereği bazı kimselere öfkeli olabilirken bazen tarafsız veya olumlu da olabilmektedir

(Wharton ve Erickson, 1993: 466-467). Bu üç duyguya hâkim olmak mesleklerde duygusal emek kaynaklı strese ve tükenmişliğe yol açabilmektedir. Aynı zamanda işgörenlerin birden fazla duyguya hâkim olarak bunları sergilemesi zihinsel ve bedensel bir güç gerektirir ve istenilen duygu çeşitliliğinin fazla olması işgöreni bu açıdan da yıpratmaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 991).

2.2.7. Örgütlerde Duygusal Emek Yönetimi

Duygusal emek kavramı yukarıdaki başlıklarda çalışan boyutu altında incelenmiş olup, bu başlıkta duygusal emek kavramının örgütsel boyutuna değinilecektir. Örgütler kendilerine pozitif yönde fayda sağlayacağını düşündükleri için çalışanlarının duygularını kontrol altında tutmak istemektedir fakat her örgüt çalışanlarının duygularını kontrol etmek için aynı çabayı göstermez. Örgüt tarafından gösterilen bu çaba örgütün paydaşlarına verdiği önem, çalışanların paydaşlarla kurduğu iletişim sıklığı vb. durumlara göre değişkenlik göstermektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 103). Örgütler duygusal davranışları kontrol altında tutmak için üç yöntem kullanmaktadır. Bunlar seçme ve yerleştirme, sosyal uyum ve motivasyon yöntemleridir. İlk yöntem olan seçme ve yerleştirme esnasında, pozisyona başvuracak adayların sahip olması gereken özelliklere ilanda yer verilmektedir. Örneğin bir hava yolu şirketinin uzun ve yorucu uçuşları için yapmış olduğu işe alımlarda yolcularına güler yüzlü ve ilgili davranabilecek kişileri işe alması oldukça kabul edilebilir bir durumdur (Rafaeli ve Sutton, 1987: 26).

İkinci yöntem ise kurumsal sosyalleşme veya sosyal uyumdur. Burada çalışanın örgüt tarafından belirlenen davranış kurallarına adapte olması ve bu kurallara uyması beklenmektedir. İşe yeni başlayan bir çalışan bu norm ve gösterim kurallarını oryantasyon sürecinde öğrenmektedir. Aynı zamanda güçlü bir kurum kültürü de bu normların aktarılmasında önemli bir rol üstlenmektedir (Hochschild, 1979: 564-565; Rafaeli ve Sutton, 1987: 26-27). Son yöntem olan motivasyon ise davranışın sergilenmesi için itici bir güç rolündedir. Sosyal uyumda öğrenilen norm ve gösterim kuralları ödül ve ceza kavramlarıyla pekiştirilir. Örgütler çalışanlarının davranış kurallarına uyup uymadığını denetlemek için pek çok yöneteme başvurmaktadır. Gizli müşteriler, müşteri telefonlarının dinlenmesi, kamera yöntemiyle çalışan-müşteri ilişkisinin izlenmesi bunlardan yalnızca birkaçıdır (Rafaeli ve Sutton, 1987: 28).

2.2.8. Duygusal Emek Davranışının Sonuçları

Araştırmalar genellikle çalışanların iş yerinde deneyimledikleri duyguların tesirini incelemektedir. Hoş olmayan tecrübeleri içeren korku, öfke ve üzüntü ve benzeri belirli duygular, kişilerin yaşadıkları stres miktarıyla ilişkilidir. Misalen, bir çalışanın sunum yaptığı sırada yönetimin beklenmedik varlığı gibi şok edici bir karşılaşma, çalışanda stres yaratabilir. Bu durum sempatik sinir sistemini etkileyerek vücudun kan basıncını ve bunun yanında kalp atış hızını yükseltir. Bu duygusal bir olgudur, vücudun harekete geçmesi ve bunu takip eden kişisel korku hissiyatıdır. Bu duygusal uyarılma devam ettiğinde strese ve bedensel yorgunluğa neden olabilir, bu da çalışanın performansını etkiler. Beklenmedik bir biçimde üst yönetime sunum yapan çalışan için, yaşanan alarm stres yaratarak çalışanın sunumu sırasında dikkatini dağıtabilir. Çalışanın rahatsızlığı, dinleyiciler tarafından fark edildiğinde, çalışanın sunumuna ilişkin değerlendirmeleri etkileyebilir (Sarafino, 2006: 78).

Bir duyguyu sadece "hissetmek" ya da deneyimlemekle karşılaştırıldığında, çalışanlar duygularını değiştirmeye ya da düzenlemeye çalıştıklarında daha fazla fizyolojik çaba sarf etmeleri gerekir. Duygusal emeğin yanında gelen fizyolojik uyarılma veya sürekli aktivasyon önemli iş çıktılarını etkilemektedir. Gross, duygusal emeğin ufak rahatsızlıkları tetikleyerek olumsuz sağlık sorunlarına yol açabileceğini, koroner kalp hastalığı ve hipertansiyon ile ilişkisine atıfta bulunmuştur. Çalışmalar, duygusal emek davranışının kalbin çarpma hızında artış (Bono ve Vey, 2007: 178) bunun yanında iş stresi (Mann ve Cowbum, 2005) gibi negatif durumlara sebep olabileceğini kanıtlamaktadır. Duygusal emek aynı zamanda tükenmişlik gibi psikolojik iyi olma haliyle de ilişkilendirilmiştir (Erickson ve Ritter, 2001: 146). Uzun süreli iş stresi olan tükenmişlik, depresyon, somatik şikayetler ve hastalık gibi fiziksel sağlık bozukluklarıyla ilişkilendirilmiştir (Shirom vd., 2005). Ancak, duygusal emeğin neden olduğu en belirgin olumsuz sonuç belki de duygusal tükenmedir (Grandey vd., 2005). Tükenmişliğin birincil bileşenlerinden biri olan duygusal tükenme, enerjinin tükenmesi veya işten duygusal olarak boşalmış hissetme duygusunu ifade eder (Shirom ve ark., 2005). Duygusal emek sarf etmek bireylerin bilişsel ve motivasyonel kaynaklarını tüketir (Gross, 1998a; 1998b) ve bu da duygusal tükenme hissine yol açabilir. Duygusal emeğin yorucu etkisinin işle ilgili bir dizi başka sonucu da etkilediği öne sürülmüştür; örnek vermek gerekirse, duygusal emek iş hazzını ve örgütsel

bağlılık (Mahoney vd., 2011: 407), işe bağlılık, şahsi başarı hissi ve duyarsız olma hissi (Brotheridge ve Lee, 2002: 60) ile ilişkilendirilmiştir.

Duygusal emek, özgünlük duygularını olumsuz etkileyebilir. Çalışanlar iş yerinde kendilerini ifade edemediklerinde, kendilerini gerçek duygularıyla tutarsız davranıyor olarak görebilir ve böylece kendilerini daha az otantik olarak algılayabilirler. İş yerinde tedirginliklerini gizleyen çalışanlar, daha az özgün olduklarını, iş yerinde "farklı bir insan olmak" zorunda olduklarını hissetme eğilimindedir (Erickson ve Ritter, 2001: 147). Daha fazla yüzeysel rol yapan çalışanlar, gerçekte hissetmedikleri duyguları da ifade ederler ve bu da otantiklik duygularıyla olumsuz yönde ilişkilidir (Brotheridge ve Lee, 2002: 61). Duygusal emeğin özgünlük üzerindeki bu olumsuz etkisi, çalışan-müşteri etkileşimleri sırasında özgün olmamanın müşteri memnuniyetinin, çalışan samimiyetinin ve müşteri odaklı hizmet algılarının azalmasıyla ilişkili olduğu düşünüldüğünde önemli bir etkidir (Groth vd., 2009: 958).

Çalışmalar ayrıca duygusal emeğin özellikle müşteriler için potansiyel olarak olumlu sonuçlarını da tespit etmiştir. Bu olumlu etkiler arasında müşterilerin hizmet kalitesine ilişkin değerlendirmelerinin artması (Pugh, 2001: 1918; Groth vd., 2009: 958), müşterilerin olumlu etkilenmesi, müşteri algıları, çalışan samimiyeti ve müşteri memnuniyeti (Grandey vd., 2005: 38) yer almaktadır. Duygusal emek sarf ederek olumlu duygular sergileyen çalışanlar başkalarının güvenini de kazanabilir. Dunn ve Schweitzer (2005: 726) tarafından yapılan bir dizi deneyde, bireylerin olumlu duygularının diğerlerine duydukları güvenle olumlu yönde ilişkili olduğu gösterilmiştir. Ayrıca, duygusal emekten kaynaklanan olumlu etkiler çalışanlar için de gösterilmiştir. Derinlemesine rol yapmanın, özgünlük ve kişisel başarı duygularının artması ve duyarsızlaşma ya da kendinden veya başkalarından uzaklaşma duygularının azalması ile ilişkili olduğu gösterilmiştir (Brotheridge ve Lee, 2002: 61). Olumlu gerçek duyguların ifadesi çalışanların iş tatmini ile pozitif, duygusal tükenme ile negatif ilişkilidir (Mahoney vd., 2011: 408).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Öğretmenlerin duygusal emek davranışları ile okul yöneticilerinin öğretmenlerce algılanan otantik liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyebilmek adına yapılan bu çalışmada nicel araştırma yönteminden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. “İlişkisel 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: 1235).

3.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmada evren 2022-2023 eğitim ve öğretim yılında İstanbul ilinin Tuzla ilçesindeki okullarda görev yapmakta olan 4235 öğretmenden oluşmaktadır (MEB, 2022). Bu araştırmanın evreni içinden rastgele seçilen gönüllü 426 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla yapılmış olan analiz sonuçları Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular

Değişkenler	Gruplar	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	299	70,4
	Erkek	126	29,6
Medeni Durum	Evli	313	73,6
	Bekâr	112	26,4
Yaş	21-30 Yaş	86	20,2
	31-40 Yaş	203	47,8
	41-50 Yaş	107	25,2
	51 Yaş ve Üzeri	29	6,8
Eğitim Düzeyi	Önlisans	6	1,4
	Lisans	361	84,9
	Lisansüstü	58	13,6
Öğretmenlik	5 Yıl ve Altı	72	16,9
Mesleğindeki Kıdem	6-10 Yıl	120	28,2

	11-15 Yıl	92	21,6
	16-20 Yıl	57	13,4
	21 Yıl ve Üzeri	84	19,8
Görev Yapılan Eğitim Kademesi	Anaokulu	32	7,5
	İlkokul	100	23,5
	Ortaokul	233	54,8
	Lise	60	14,1
Kurumda Çalışma Yılı	1 Yıl ve Altı	77	18,1
	2-6 Yıl	201	47,3
	7-11 Yıl	108	25,4
	12-16 Yıl	27	6,4
	17 Yıl Ve Üzeri	12	2,8
Sınıf Mevcudu	20 Kişi ve Altı	107	25,2
	21-30 Kişi	158	37,2
	31-40 Kişi	145	34,1
	41 Kişi ve Üzeri	15	3,5
Öğretmenlik Mesleği Seçme Durumu	Kendi İsteği ile	378	88,9
	Aile ve Çevre Etkisi	47	11,1
Statü	Kadrolu	367	86,4
	Sözleşmeli	22	5,2
	Ücretli	36	8,4
Toplam		426	100

Tablo 3.1 incelendiğinde kadın öğretmenlerin erkekler öğretmenlerden, evlilerin bekarlardan, 31-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin diğer yaş aralığındaki öğretmenlerden, lisans mezunlarının diğer mezuniyet düzeylerinden, ortaokulda görev yapan öğretmenlerin diğer kademelerde görevli öğretmenlerden, kendi isteği ile mesleği seçenlerin aile ve çevre etkisi ile seçenlerden, kadrolu öğretmenlerin sözleşmeli ve ücretlilerden çok olduğu görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada katılımcıların demografik bilgilerini öğrenmek için hazırlanan formda katılımcılara; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, öğretmenlik mesleğindeki kıdemi, görev yaptığı eğitim kademesi, bulunduğu kurumdaki toplam çalışma yılı, okuldaki ortalama sınıf mevcudu, öğretmenlik mesleğini seçme durumu ve çalışma statüsü soruları sorulmuştur.

Otantik Liderlik Ölçeğini Walumbwa ve arkadaşları (2008) ABD, Çin ve Kenya'dan alınan beş değişik örneklem kullanarak otantik liderlik için bir ölçeği analiz ederek geliştirmişlerdir. Tabak vd. (2012) hazırlamış oldukları makalede Otantik Liderlik Ölçeğini Türkçeye çevirerek kullanmıştır. Otantik Liderlik Ölçeği Faktör Yapısında cronbach alfa değeri ilişkilerde şeffaflık (.81), içselleştirilmiş ahlak anlayışı (.78), bilgiyi dengeli değerlendirme (.78) ve öz farkındalık (.89) olarak bulunmuştur. Otantik liderlik ölçeğinde 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Otantik Liderlik Ölçeği dört alt boyuttan oluşmaktadır, bunlar; öz farkındalık (5 alt boyut), ilişkilerde şeffaflık (4 alt boyut), bilgiyi dengeli değerlendirme (3 alt boyut), içselleştirilmiş ahlak anlayışı (4 alt boyut) şeklindedir.

Ölçek 16 maddeden oluşmaktadır. 16 maddelik, 5 basamaklı Likert tipinde (Sıklık seviyesi 1=Hiçbir zaman, 2=Çok seyrek, 3=Ara sıra, 4=Sık sık, 5=Her zaman) oluşmaktadır. Bu çalışmada otantik liderlik toplam puanı için ,946; ilişkilerde şeffaflık için ,816; içselleştirilmiş ahlak anlayışı için ,807; bilgiyi dengeli değerlendirme için ,778 ve öz farkındalık için ,903 Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısına ulaşılmıştır.

Duygusal Emek Ölçeği, Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından, Grandey (2003) ve Kruml ve Geddes'in (2000) duygusal emek ölçeklerinin birtakım maddelerinin alınarak uyarlanması ve birtakım maddelerin ise geliştirilmesiyle oluşturulmuştur. Duygusal emek Ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik değerleri Basım ve Begenirbaş (2012) tarafından bulunmuştur. Güvenilirlik analizleri neticesinde ise ölçeğin tümü için Cronbach Alfa katsayısı, her iki örneklem için ,80 olarak hesaplanmıştır. Duygusal Emek Ölçeği 5'li likert tipi ölçektir. Duygusal Emek Ölçeğinde 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. Bu çalışmada duygusal emek için, 805; yüzeysel rol yapma için, 867; derinden rol yapma için, 887 ve doğal davranışlar için, 760 Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısına ulaşılmıştır.

Bu araştırmada için kullanılan ölçeklerin eşit aralıklı olduğu durumundan yola çıkılarak, aritmetik ortalamaların puan aralığı katsayısı 0.80 olarak elde edilmiştir. Puan Aralığı= (En Yüksek Değer-En Düşük Değer) /5= 4/5 =0.80. Bu duruma istinaden aritmetik ortalamaların değerlendirme aralığı ise şöyledir: 1.00-1.80 arası

“çok düşük”, 1.81-2.60 arası “düşük”, 2.61-3.40 arası “orta”, 3.41-4.20 arası “yüksek”, 4.21-5.00 “çok yüksek”.

3.4. Verilerin Toplanması

Bu çalışma demografik bilgiler, Otantik Liderlik Ölçeği ve Duygusal Emek Ölçeği olarak üç bölümden oluşmaktadır. Ölçeklerin kullanımı ve araştırmanın yapılması amacıyla ölçek sahiplerinden (Tabak vd., 2012; Basım ve Beğenirbaş, 2012) ölçek kullanım izinleri, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu Başkanlığının 30.11.2022 tarih ve 2022/10 sayılı araştırma uygunluk onayı ve İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 16.11.2022 tarih ve 44/63617146 sayılı yazısıyla anket ve araştırma uygulama izni alınmıştır. Ölçeklerin gönüllü öğretmenler tarafından doldurulması için gerekli olan izinler alındıktan sonra Google form aracılığıyla hazırlanan ölçekler online ve yüz yüze olarak öğretmenlere ulaşılmıştır. Öğretmenlere araştırmanın eğitim bilimleri yazın alanına katkısı, önemi ve elde edilen verilerin herhangi bir kişisel bilginin üçüncü şahıslarla paylaşılmayacağı, paylaşılan bilgilerin gizli kalacağı ve tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacağı belirtilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan verilerin analizi için, istatistik programı kullanılmıştır.

Aykırı ve eksik veriler içermesi nedeniyle 1 katılımcının verileri, araştırma dışında tutulmuş ve 425 katılımcının verileri analiz edilerek çalışma sürdürülmüştür.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ve alt boyutlarına ait, çarpıklık ve basıklık değerleri kontrol edilmiştir. Verilerin normal dağılım gösterdiğinin kabul edilebilmesi için, çarpıklık ve basıklık değerlerinin Hair (2013) ve Gürbüz ve Şahin (2016)'e göre -1 ile +1 arasında olması gerektiği ifade edilmektedir. Araştırma verilerine yönelik yapılan çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3.2'te verilmiştir.

Tablo 3.2. Normallik Dağılım Sonuçları

Ölçekler ve Alt Boyutları	Çarpıklık	Basıklık
Otantik Liderlik Ölçeği	-,794	,479
İlişkilerde Şeffaflık	-,679	,371
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	-,842	,738
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	-,668	,129

Öz Farkındalık	-,694	,096
Duygusal Emek Ölçeği	,009	,316
Yüzeysel Rol Yapma	,168	-,481
Derinden Rol Yapma	-,757	,368
Doğal Davranışlar	-,288	-,310

Ölçeklere ve alt boyutlarına ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin, Hair (2013) ve Gürbüz ve Şahin (2016)'in belirlediği sınırlar içerisinde (-1 ile +1) olduğu görülmektedir. Bu sonuç ile veri setinin normal dağılıma sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sebeple, hipotezlerin test edilebilmesi amacıyla parametrik testler yapılmıştır.

Katılımcılar ve araştırma değişkenleri hakkında genel bilgileri öğrenebilmek amacıyla frekans analizi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin ve alt boyutlarının, güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayı ile kontrol edilerek güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Araştırmadaki ölçekler ve boyutlarının, demografik değişkenlere yönelik anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek sebebiyle t-Testi ve ANOVA analizi yapılmıştır. ANOVA analizi sonucunda anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında var olduğunu belirleyebilmek adına Tukey Testi yapılmıştır. Araştırmada ölçekleri ve alt boyutları arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi amacıyla Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Bağımsız değişkenin (otantik liderlik) bağımlı değişken (duygusal emek) üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca bağımsız değişkene ait alt boyutların (otantik liderliğe ait 4 alt boyutları) bağımlı değişken (duygusal emek) üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırma raporu oluşturulurken, anlamlılık düzeyi için %95 güven aralığı ($p < ,05$) kullanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1. Öğretmenlerin Otantik Liderlik ve Duygusal Emek Düzeyleri

Öğretmenlerin algıladıkları otantik liderlik ve alt boyutlarına yönelik vermiş oldukları cevapların özelliklerini belirlemek gayesiyle yapılmış olan analiz sonuçları Tablo 4.1’de gösterilmiştir.

Tablo 4.1.Otantik Liderlik ve Alt Boyutlarına Yönelik Tanımlayıcı Bulgular

Ölçek ve Alt Boyutları	n	\bar{X}	S.S	Düzy
Otantik Liderlik Ölçeği	425	3,63	0,82	Yüksek
İlişkilerde Şeffaflık	425	3,71	0,81	Yüksek
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	425	3,70	0,87	Yüksek
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	425	3,46	0,97	Yüksek
Öz Farkındalık	425	3,60	0,99	Yüksek

Tablo 4.1 incelendiğinde öğretmenlerin algıladıkları toplam otantik liderlik düzeyi ile ilişkilerde şeffaflık, öz farkındalık, bilgiyi dengeli kullanma ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin duygusal emek ve alt boyutlarına yönelik vermiş oldukları cevapların özelliklerini belirlemek amacıyla yapılmış olan analiz sonuçları Tablo 4.2’de gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Duygusal Emek ve Alt Boyutlarına Yönelik Tanımlayıcı Bulgular

Ölçek ve Alt Boyutları	n	\bar{X}	S.S	Düzy
Duygusal Emek Ölçeği	425	3,27	0,58	Orta
Yüzeysel Rol Yapma	425	2,61	0,90	Orta
Derinden Rol Yapma	425	3,52	0,97	Yüksek
Doğal Davranışlar	425	4,25	0,54	Çok Yüksek

Tablo 4.2. incelendiğinde öğretmenlerin genel duygusal emek düzeylerinin orta, yüzeysel rol yapma düzeylerinin orta, derinden rol yapma düzeylerinin yüksek ve doğal davranışlar düzeylerinin ise çok yüksek olduğu görülmektedir.

4.2. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Demografik Özelliklerin Karşılaştırması

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin otantik liderlik düzeyi ve alt boyutlarının, demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek hedefiyle yapılmış olan analiz sonuçları bu başlık altında ele alınmıştır.

4.2.1. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Karşılaştırması

Algılanan otantik liderlik ve alt boyutlarının, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılmış olan analiz sonuçları Tablo 4.3'te gösterilmiştir.

Tablo 4.3. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Karşılaştırması

Ölçek ve Alt Boyutları	Cinsiyet	n	\bar{X}	S.S.	t	p
Otantik Liderlik Ölçeği	Kadın	299	3,62	0,87	-,455	,649
	Erkek	126	3,66	0,70		
İlişkilerde Şeffaflık	Kadın	299	3,71	0,85	-,129	,897
	Erkek	126	3,72	0,70		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Kadın	299	3,68	0,91	-,672	,502
	Erkek	126	3,74	0,74		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Kadın	299	3,42	1,01	-1,040	,299
	Erkek	126	3,53	0,87		
Öz Farkındalık	Kadın	299	3,60	1,04	,042	,966
	Erkek	126	3,60	0,86		

* $p < ,05$

Tablo 4.3. incelendiğinde Algılanan otantik liderlik düzeyi ($t = -,455$; $p > ,05$) ile ilişkilerde şeffaflık ($t = -,129$; $p > ,05$), içselleştirilmiş ahlak anlayışı ($t = -,672$; $p > ,05$), bilgiyi dengeli değerlendirme ($t = -1,040$; $p > ,05$) ve öz farkındalık ($t = ,042$; $p > ,05$) alt boyutları, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

4.2.2. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Medeni Durum Karşılaştırması

Algılanan otantik liderlik ve alt boyutlarının, öğretmenlerin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılmış olan t testi sonuçları Tablo 4.4'da gösterilmiştir.

Tablo 4.4. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Medeni Durum Karşılaştırması

Ölçek ve Alt Boyutları	Medeni Durum	n	\bar{X}	S.S.	t	p
Otantik Liderlik Ölçeği	Evli	313	3,63	0,84	-,165	,869
	Bekâr	112	3,64	0,77		
İlişkilerde Şeffaflık	Evli	313	3,72	0,81	,302	,763
	Bekâr	112	3,69	0,80		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Evli	313	3,70	0,88	,170	,865
	Bekâr	112	3,68	0,82		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Evli	313	3,43	1,001	-1,055	,292
	Bekâr	112	3,54	0,90		
Öz Farkındalık	Evli	313	3,59	1,015	-,231	,817
	Bekâr	112	3,62	0,93		

* $p < ,05$

Tablo 4.4. incelendiğinde Algılanan otantik liderlik düzeyi ($t = -,165$; $p > ,05$) ile ilişkilerde şeffaflık ($t = ,302$; $p > ,05$), içselleştirilmiş ahlak anlayışı ($t = ,170$; $p > ,05$), bilgiyi dengeli değerlendirme ($t = -1,055$; $p > ,05$) ve öz farkındalık ($t = -,231$; $p > ,05$) alt boyutları, öğretmenlerin medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

4.2.3. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Yaş Karşılaştırması

Algılanan otantik liderlik ve alt boyutlarının, öğretmenlerin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılmış olan analiz sonuçları Tablo 4.5’de gösterilmiştir.

Tablo 4.5. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Yaş Karşılaştırması

Ölçek ve Alt Boyutları	Yaş	n	\bar{X}	S.S.	F	p
Otantik Liderlik Ölçeği	21-30 Yaş	86	3,60	0,83	1,626	,183
	31-40 Yaş	203	3,59	0,85		
	41-50 Yaş	107	3,66	0,78		
	51 Yaş ve Üzeri	29	3,95	0,71		
İlişkilerde Şeffaflık	21-30 Yaş	86	3,65	0,85	,901	,441
	31-40 Yaş	203	3,70	0,84		
	41-50 Yaş	107	3,72	0,74		
	51 Yaş ve Üzeri	29	3,93	0,72		

İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	21-30 Yaş	86	3,70	0,86	1,610	,186
	31-40 Yaş	203	3,66	0,85		
	41-50 Yaş	107	3,70	0,93		
	51 Yaş ve Üzeri	29	4,03	0,67		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	21-30 Yaş	86	3,48	0,90	1,471	,222
	31-40 Yaş	203	3,39	1,034		
	41-50 Yaş	107	3,48	0,92		
	51 Yaş ve Üzeri	29	3,79	0,90		
Öz Farkındalık	21-30 Yaş	86	3,53	0,99	1,974	,117
	31-40 Yaş	203	3,55	1,03		
	41-50 Yaş	107	3,65	0,92		
	51 Yaş ve Üzeri	29	4,00	0,85		

* $p < ,05$

Tablo 4.5. incelendiğinde Algılanan otantik liderlik düzeyi ($F=1,626$; $p > .05$) ile ilişkilerde şeffaflık ($F=,901$; $p > .05$), içselleştirilmiş ahlak anlayışı ($F=1,610$; $p > .05$), bilgiyi dengeli değerlendirme ($F=1,471$; $p > .05$) ve öz farkındalık ($F=1,974$; $p > .05$) alt boyutları, öğretmenlerin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

4.2.4. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Eğitim Durumu Karşılaştırması

Algılanan otantik liderlik ve alt boyutlarının, öğretmenlerin eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılmış olan analiz sonuçları Tablo 4.6'da gösterilmiştir.

Tablo 4.6. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Eğitim Durumu Karşılaştırması

Ölçek ve Alt Boyutları	Eğitim Durumu	n	\bar{X}	S.S.	F	p
Otantik Liderlik Ölçeği	Önlisans	6	4,02	0,43	,656	,519
	Lisans	361	3,63	0,85		
	Lisansüstü	58	3,62	0,68		
İlişkilerde Şeffaflık	Önlisans	6	4,10	0,57	,841	,432
	Lisans	361	3,72	0,82		
	Lisansüstü	58	3,65	0,74		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Önlisans	6	4,08	0,46	,710	,492
	Lisans	361	3,68	0,90		
	Lisansüstü	58	3,75	0,64		
	Önlisans	6	3,66	0,66	,138	,871

Bilgiyi Dengeli	Lisans	361	3,45	1,005		
Değerlendirme	Lisansüstü	58	3,44	0,81		
	Önlisans	6	4,12	0,60		
Öz Farkındalık	Lisans	361	3,59	1,009	,836	,434
	Lisansüstü	58	3,59	0,92		

* p<,05

Tablo 4.6. incelendiğinde Algılanan otantik liderlik düzeyi (F=,656; p>.05) ile ilişkilerde şeffaflık (F=,841; p>.05), içselleştirilmiş ahlak anlayışı (F=,710; p>.05), bilgiyi dengeli değerlendirme (F=,138; p>.05) ve öz farkındalık (F=,836; p>.05) alt boyutları, öğretmenlerin eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tesit edilmiştir.

4.2.5. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Meslekteki Kıdem Yılı Karşılaştırması

Algılanan otantik liderlik ve alt boyutlarının, öğretmenlerin meslekteki kıdem yılına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılmış olan analiz sonuçları Tablo 4.7’da gösterilmiştir.

Tablo 4.7. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Meslekteki Kıdem Yılı Karşılaştırması

Ölçek ve Alt Boyutları	Meslekte Kıdem Yılı	n	\bar{X}	S.S.	F	p	Post-Hoc (Tukey Testi)
Otantik Liderlik Ölçeği	(1) 5 Yıl ve altı	72	3,72	0,79	2,134	,076	
	(2) 6-10 Yıl	120	3,51	0,92			
	(3) 11-15 Yıl	92	3,53	0,80			
	(4) 16-20 Yıl	57	3,69	0,70			
	(5) 21 yıl ve Üzeri	84	3,80	0,77			
İlişkilerde Şeffaflık	(1) 5 Yıl ve altı	72	3,81	0,79	1,247	,290	
	(2) 6-10 Yıl	120	3,62	0,91			
	(3) 11-15 Yıl	92	3,63	0,81			
	(4) 16-20 Yıl	57	3,79	0,64			
	(5) 21 yıl ve Üzeri	84	3,80	0,75			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	(1) 5 Yıl ve altı	72	3,81	0,82	2,120	,078	
	(2) 6-10 Yıl	120	3,57	0,93			
	(3) 11-15 Yıl	92	3,59	0,81			

	(4) 16-20 Yıl	57	3,76	0,90		
	(5) 21 yıl ve Üzeri	84	3,86	0,83		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	(1) 5 Yıl ve altı	72	3,54	0,89	1,654	,160
	(2) 6-10 Yıl	120	3,36	1,104		
	(3) 11-15 Yıl	92	3,33	0,97		
	(4) 16-20 Yıl	57	3,49	0,84		
	(5) 21 yıl ve Üzeri	84	3,65	0,91		
Öz Farkındalık	(1) 5 Yıl ve altı	72	3,66	1,019	2,533	,040*
	(2) 6-10 Yıl	120	3,44	1,098		
	(3) 11-15 Yıl	92	3,50	0,98		
	(4) 16-20 Yıl	57	3,65	0,82		
	(5) 21 yıl ve Üzeri	84	3,85	0,89		

* p<,05

Tablo 4.7. incelendiğinde Algılanan otantik liderlik düzeyi (F=2,134; p>.05) ile ilişkilerde şeffaflık (F=1,247; p>.05), içselleştirilmiş ahlak anlayışı (F=2,120; p>.05) ve bilgiyi dengeli değerlendirme (F=1,654; p>.05) alt boyutları, öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Öz farkındalık alt boyutu, öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (F=-2,533; p<.05). Hangi gruplar arasındaki farklılığın, anlamlı olduğunu tespit edebilmek amacıyla yapılan Tukey Testi sonucuna göre; 21 yıl ve üzerinde (\bar{x} =3,85) mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin, 6-10 yıl (\bar{x} =3,44) arası mesleki kıdemine sahip olan öğretmenlere göre, okul müdürlerinin öz farkındalık düzeylerini daha yüksek algıladıkları görülmektedir.

4.2.6. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Görev Yapılan Eğitim Kademesi Karşılaştırması

Algılanan otantik liderlik ve alt boyutlarının, öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kademesine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılmış olan analiz sonuçları Tablo 4.8'da gösterilmiştir.

Tablo 4.8. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Görev Yapılan Eğitim Kademesi Karşılaştırması

Ölçek ve Alt Boyutları	Görev Yapılan Eğitim Kademesi	n	\bar{X}	S.S.	F	p	Post-Hoc (Tukey Testi)
Otantik Liderlik Ölçeği	(1) Anaokulu	32	3,91	0,51	3,317	,020*	1>4
	(2) İlkokul	100	3,64	0,77			
	(3) Ortaokul	233	3,66	0,86			
	(4) Lise	60	3,37	0,83			
İlişkilerde Şeffaflık	(1) Anaokulu	32	3,93	0,57	2,019	,111	
	(2) İlkokul	100	3,73	0,77			
	(3) Ortaokul	233	3,73	0,84			
	(4) Lise	60	3,52	0,82			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	(1) Anaokulu	32	3,84	0,74	1,115	,343	
	(2) İlkokul	100	3,69	0,79			
	(3) Ortaokul	233	3,72	0,91			
	(4) Lise	60	3,53	0,88			
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	(1) Anaokulu	32	3,78	0,60	4,046	,007*	4<1 4<3
	(2) İlkokul	100	3,47	0,92			
	(3) Ortaokul	233	3,50	1,016			
	(4) Lise	60	3,10	0,99			
Öz Farkındalık	(1) Anaokulu	32	4,06	0,60	4,997	,002*	4<1 4<3
	(2) İlkokul	100	3,61	0,95			
	(3) Ortaokul	233	3,62	1,038			
	(4) Lise	60	3,25	0,94			

* p<,05

Algılanan otantik liderlik düzeyi, öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kademesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır (F=3,317; p<.05). Tukey Testi sonucuna göre; anaokulunda (\bar{x} =3,91) görev yapan öğretmenlerin, lisede (\bar{x} =3,37) görev yapan öğretmenlere göre, otantik liderlik düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

İlişkilerde şeffaflık (F=2,019; p>.05) ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı (F=1,115; p>.05) alt boyutların, öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kademesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Bilgiyi dengeli değerlendirme alt boyutu, öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kademesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır

(F=4,046; p<.05). Tukey Testi sonucuna göre; lisede (\bar{x} =3,10) görev yapan öğretmenlerin, anaokulu (\bar{x} =3,78) ve ortaokulda (\bar{x} =3,50) görev yapan öğretmenlere göre, bilgiyi dengeli değerlendirme düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir.

Öz farkındalık alt boyutu, öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kademesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır (F=4,997; p<.05). Tukey Testi sonucuna göre; lisede (\bar{x} =3,25) görev yapan öğretmenlerin, anaokulu (\bar{x} =4,06) ve ortaokulda (\bar{x} =3,62) görev yapan öğretmenlere göre, öz farkındalık düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir.

4.2.7. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Kurumda Çalışma Yılı Karşılaştırması

Algılanan otantik liderlik ve alt boyutlarının, öğretmenlerin kurumda çalışma yıllarına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılmış olan analiz sonuçları Tablo 4.9’da gösterilmiştir.

Tablo 4.9. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Kurumda Çalışma Yılı Karşılaştırması

Ölçek ve Alt Boyutları	Kurumda Çalışma Yılı	n	\bar{X}	S.S.	F	p
Otantik Liderlik Ölçeği	1 Yıl ve altı	77	3,79	0,61	1,258	,286
	2-6 Yıl	201	3,60	0,87		
	7-11 Yıl	108	3,56	0,86		
	12-16 Yıl	27	3,65	0,87		
	17 yıl ve Üzeri	12	3,85	0,61		
İlişkilerde Şeffaflık	1 Yıl ve altı	77	3,89	0,62	1,464	,212
	2-6 Yıl	201	3,68	0,88		
	7-11 Yıl	108	3,62	0,81		
	12-16 Yıl	27	3,74	0,78		
	17 yıl ve Üzeri	12	3,86	0,60		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	1 Yıl ve altı	77	3,87	0,65	1,297	,271
	2-6 Yıl	201	3,65	0,87		
	7-11 Yıl	108	3,65	0,95		
	12-16 Yıl	27	3,65	1,009		
	17 yıl ve Üzeri	12	3,93	0,69		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	1 Yıl ve altı	77	3,55	0,83	,706	,588
	2-6 Yıl	201	3,47	1,022		
	7-11 Yıl	108	3,35	0,99		
	12-16 Yıl	27	3,44	1,029		

	17 yıl ve Üzeri	12	3,69	0,67		
	1 Yıl ve altı	77	3,76	0,82		
	2-6 Yıl	201	3,54	1,060		
Öz Farkındalık	7-11 Yıl	108	3,54	1,002	1,126	,344
	12-16 Yıl	27	3,70	0,96		
	17 yıl ve Üzeri	12	3,89	0,74		

* p<,05

Algılanan otantik liderlik düzeyi (F=1,258; p>.05) ile ilişkilerde şeffaflık (F=1,464; p>.05), içselleştirilmiş ahlak anlayışı (F=1,297; p>.05), bilgiyi dengeli değerlendirme (F=,706; p>.05) ve öz farkındalık (F=1,126; p>.05) alt boyutları, öğretmenlerin kurumda çalışma yıllarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

4.2.8. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Sınıf Mevcudu Karşılaştırması

Algılanan otantik liderlik ve alt boyutlarının, sınıf mevcuduna göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılmış olan analiz sonuçları Tablo 4.10'da gösterilmiştir.

Tablo 4.10. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Sınıf Mevcudu Karşılaştırması

Ölçek ve Alt Boyutları	Sınıf Mevcudu	n	\bar{X}	S.S.	F	p
Otantik Liderlik Ölçeği	20 Kişi ve Altı	107	3,72	0,67	1,839	,139
	21-30 Kişi	158	3,52	0,91		
	31-40 Kişi	145	3,70	0,79		
	41 Kişi ve Üzeri	15	3,49	0,97		
İlişkilerde Şeffaflık	20 Kişi ve Altı	107	3,82	0,67	2,291	,078
	21-30 Kişi	158	3,59	0,89		
	31-40 Kişi	145	3,78	0,79		
	41 Kişi ve Üzeri	15	3,64	0,79		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	20 Kişi ve Altı	107	3,79	0,71	1,441	,230
	21-30 Kişi	158	3,59	0,95		
	31-40 Kişi	145	3,75	0,86		
	41 Kişi ve Üzeri	15	3,66	1,055		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	20 Kişi ve Altı	107	3,58	0,87	2,720	,044*
	21-30 Kişi	158	3,33	1,077		
	31-40 Kişi	145	3,55	0,91		
	41 Kişi ve Üzeri	15	3,06	1,279		

	20 Kişi ve Altı	107	3,62	0,93		
Öz Farkındalık	21-30 Kişi	158	3,52	1,059	,772	,510
	31-40 Kişi	145	3,68	0,94		
	41 Kişi ve Üzeri	15	3,45	1,161		

* p<,05

Algılanan otantik liderlik düzeyi (F=1,839; p>.05) ile ilişkilerde şeffaflık (F=2,291; p>.05), içselleştirilmiş ahlak anlayışı (F=1,441; p>.05) ve öz farkındalık (F=,772; p>.05) alt boyutları, sınıf mevcuduna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Bilgiyi dengeli değerlendirme algısı, sınıf mevcuduna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır (F=2,720; p<.05). Tukey Testi sonucuna göre; gruplar arasında anlamlı bir farkın hangi gruptan kaynaklandığı bulunamamıştır.

4.2.9. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Öğretmenlik Mesleğini Seçme Durumu Karşılaştırması

Algılanan otantik liderlik ve alt boyutlarının, öğretmenlik mesleğini seçme durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılmış olan analiz sonuçları Tablo 4.11’de gösterilmiştir.

Tablo 4.11. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Öğretmenlik Mesleğini Seçme Durumu Karşılaştırması

Ölçek ve Alt Boyutları	Mesleği Seçme Durumu	n	\bar{X}	S.S.	t	p
Otantik Liderlik Ölçeği	Kendi İsteği	378	3,66	0,84	2,225	,027*
	Aile ve Çevre Etkisi	47	3,38	0,65		
İlişkilerde Şeffaflık	Kendi İsteği	378	3,74	0,81	2,287	,023*
	Aile ve Çevre Etkisi	47	3,46	0,75		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Kendi İsteği	378	3,73	0,88	2,316	,021*
	Aile ve Çevre Etkisi	47	3,42	0,69		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Kendi İsteği	378	3,48	0,98	1,376	,170
	Aile ve Çevre Etkisi	47	3,27	0,84		
Öz Farkındalık	Kendi İsteği	378	3,63	1,01	2,014	,045*
	Aile ve Çevre Etkisi	47	3,32	0,80		

* p<,05

Algılanan otantik liderlik düzeyi, öğretmenlik mesleğini seçme durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($t=-2,225$; $p<.05$). Puan ortalamaları incelendiğinde; mesleği kendi isteği ile seçen öğretmenlerin ($\bar{x}=3,66$), aile ve çevre etkisi ile seçen öğretmenlere ($\bar{x}=3,38$) göre, daha yüksek düzeyde otantik liderlik algısına sahip oldukları görülmektedir.

İlişkilerde şeffaflık alt boyutu, öğretmenlik mesleğini seçme durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($t=-2,287$; $p<.05$). Puan ortalamaları incelendiğinde; mesleği kendi isteği ile seçen öğretmenlerin ($\bar{x}=3,74$), aile ve çevre etkisi ile seçen öğretmenlere ($\bar{x}=3,45$) göre, daha yüksek ilişkilerde şeffaflık algısına sahip olduğu görülmektedir.

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutu, öğretmenlik mesleğini seçme durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($t=-2,316$; $p<.05$). Puan ortalamaları incelendiğinde; mesleği kendi isteği ile seçen öğretmenlerin ($\bar{x}=3,73$), aile ve çevre etkisi ile seçen öğretmenlere ($\bar{x}=3,42$) göre, daha yüksek içselleştirilmiş ahlak anlayışı algısına sahip olduğu görülmektedir.

Bilgiyi dengeli değerlendirme alt boyutu, öğretmenlik mesleğini seçme durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. ($t=1,376$; $p>.05$)

Öz farkındalık alt boyutu, öğretmenlik mesleğini seçme durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($t=-2,014$; $p<.05$). Puan ortalamaları incelendiğinde; mesleği kendi isteği ile seçen öğretmenlerin ($\bar{x}=3,63$), aile ve çevre etkisi ile seçen öğretmenlere ($\bar{x}=3,32$) göre, daha yüksek öz farkındalık algısına sahip olduğu görülmektedir.

4.2.10. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Çalışma Statüsü Karşılaştırması

Algılanan otantik liderlik ve alt boyutlarının, öğretmenlerin çalışma statüsüne göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılmış olan analiz sonuçları Tablo 4.12'de gösterilmiştir.

Tablo 4.12. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Çalışma Statüsü Karşılaştırması

Ölçek ve Alt Boyutları	Çalışma Statüsü	n	\bar{X}	S.S.	F	p	Post-Hoc (Tukey Testi)
Otantik Liderlik Ölçeği	(1) Kadrolu	367	3,61	0,83	3,728	,025*	1<3
	(2) Sözleşmeli	22	3,51	0,86			
	(3) Ücretli	36	3,98	0,55			
İlişkilerde Şeffaflık	(1) Kadrolu	367	3,69	0,81	2,674	,070	
	(2) Sözleşmeli	22	3,61	0,86			
	(3) Ücretli	36	4,01	0,64			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	(1) Kadrolu	367	3,67	0,89	2,548	,079	
	(2) Sözleşmeli	22	3,69	0,80			
	(3) Ücretli	36	4,01	0,64			
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	(1) Kadrolu	367	3,43	0,98	3,418	,034*	1<3
	(2) Sözleşmeli	22	3,28	1,104			
	(3) Ücretli	36	3,85	0,71			
Öz Farkındalık	(1) Kadrolu	367	3,57	1,001	4,177	,016*	3>1 3>2
	(2) Sözleşmeli	22	3,37	1,062			
	(3) Ücretli	36	4,03	0,75			

* p<,05

Algılanan otantik liderlik düzeyi, öğretmenlerin çalışma statüsüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır (F=3,728; p<.05). Tukey Testi sonucuna göre; ücretli çalışan (\bar{x} =3,98) öğretmenlerin, kadrolu çalışan (\bar{x} =3,61) öğretmenlere göre, daha yüksek düzeyde otantik liderlik algısına sahip olduğu görülmektedir.

İlişkilerde şeffaflık (F=2,674; p>.05) ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı (F=2,548; p>.05) alt boyutları, çalışma statüsüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Bilgiyi dengeli değerlendirme alt boyutu, öğretmenlerin çalışma statüsüne durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (F=3,418; p<.05). Tukey Testi sonucuna göre; ücretli çalışan (\bar{x} =3,85) öğretmenlerin, kadrolu çalışan (\bar{x} =3,43) öğretmenlere göre, daha yüksek bilgiyi dengeli değerlendirme algısına sahip olduğu görülmektedir.

Öz farkındalık alt boyutu, öğretmenlerin çalışma statüsüne durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır ($F=4,177$; $p<.05$). Tukey Testi sonucuna göre; ücretli çalışan ($\bar{X}=4,03$) öğretmenlerin, kadrolu ($\bar{X}=3,57$) ve sözleşmeli ($\bar{X}=3,47$) çalışan öğretmenlere göre, daha yüksek öz farkındalık algısına sahip olduğu görülmektedir.

4.3. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Demografik Özelliklerin Karşılaştırması

Öğretmenlerin duygusal emek ve alt boyutlarının, demografik özelliklere farklılık gösterip göstermediğini test etmek hedefiyle yapılmış olan analiz sonuçları bu başlık altında ele alınmıştır.

4.3.1. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Karşılaştırması

Duygusal emek ve alt boyutlarının, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılmış olan analiz sonuçları Tablo 4.13'de gösterilmiştir.

Tablo 4.13. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Karşılaştırması

Ölçek ve Alt Boyutları	Cinsiyet	n	\bar{X}	S.S.	t	p
Duygusal Emek Ölçeği	Kadın	299	3,25	0,59	,242	,649
	Erkek	126	3,32	0,55		
Yüzeysel Rol Yapma	Kadın	299	2,54	0,92	-2,220	,027*
	Erkek	126	2,76	0,85		
Derinden Rol Yapma	Kadın	299	3,51	0,98	-,358	,721
	Erkek	126	3,55	0,96		
Doğal Davranışlar	Kadın	299	4,30	0,54	2,841	,005*
	Erkek	126	4,14	0,52		

* $p<.05$

Duygusal emek düzeyi ($t=,242$; $p>.05$) ve derinden rol yapma alt boyutu ($t=2,674$; $p>.05$), öğretmenlerin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Yüzeysel rol yapma alt boyutu, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($t=-2,220$; $p<.05$). Puan ortalamaları incelendiğinde; erkek öğretmenlerin ($\bar{X}=2,76$), kadın öğretmenlere ($\bar{X}=3,42$) göre, daha yüksek yüzeysel rol yapma algısına sahip olduğu görülmektedir.

Doğal davranışlar alt boyutu, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($t=2,841$; $p<.05$). Puan ortalamaları incelendiğinde; kadın öğretmenlerin ($\bar{X}=4,30$), erkek öğretmenlere ($\bar{X}=4,14$) göre, daha yüksek doğal davranış algısına sahip olduğu görülmektedir.

4.3.2. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Medeni Durum Karşılaştırması

Duygusal emek ve alt boyutlarının, öğretmenlerin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılmış olan analiz sonuçları Tablo 4.14’te gösterilmiştir.

Tablo 4.14. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Medeni Durum Karşılaştırması

Ölçek ve Alt Boyutları	Medeni Durum	n	\bar{X}	S.S.	t	p
Duygusal Emek Ölçeği	Evli	313	3,29	0,58	1,224	,222
	Bekâr	112	3,21	0,57		
Yüzeysel Rol Yapma	Evli	313	2,64	0,91	1,280	,201
	Bekâr	112	2,51	0,89		
Derinden Rol Yapma	Evli	313	3,54	0,96	,625	,532
	Bekâr	112	3,47	1,01		
Doğal Davranışlar	Evli	313	4,25	0,55	-,105	,916
	Bekâr	112	4,26	0,52		

* $p<.05$

Duygusal emek düzeyi ($t=1,224$; $p>.05$) ile yüzeysel rol yapma ($t=1,280$; $p>.05$), derinden rol yapma ($t=,625$; $p>.05$) ve doğal davranışlar ($t=-,105$; $p>.05$) alt boyutları, medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

4.3.3. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Yaş Karşılaştırması

Duygusal emek ve alt boyutlarının, öğretmenlerin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılmış olan analiz sonuçları Tablo 4.15’te gösterilmiştir.

Tablo 4.15. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Yaş Karşılaştırması

Ölçek ve Alt Boyutları	Yaş	n	\bar{X}	S.S.	F	p	Post-Hoc (Tukey Testi)
Duygusal Emek Ölçeği	(1) 21-30 Yaş	86	3,21	0,53	3,164	,024*	
	(2) 31-40 Yaş	203	3,21	0,59			
	(3) 41-50 Yaş	107	3,36	0,54			
	(4)51 Yaş ve Üzeri	29	3,48	0,66			
Yüzeysel Rol Yapma	(1) 21-30 Yaş	86	2,49	0,80	1,809	,145	
	(2) 31-40 Yaş	203	2,56	0,93			
	(3) 41-50 Yaş	107	2,75	0,88			
	(4)51 Yaş ve Üzeri	29	2,75	1,04			
Derinden Rol Yapma	(1) 21-30 Yaş	86	3,56	0,98	1,995	,114	
	(2) 31-40 Yaş	203	3,42	1,00			
	(3) 41-50 Yaş	107	3,63	0,88			
	(4)51 Yaş ve Üzeri	29	3,79	0,98			
Doğal Davranışlar	(1) 21-30 Yaş	86	4,20	0,52	3,037	,029*	4>1 4>2 4>3
	(2) 31-40 Yaş	203	4,25	0,56			
	(3) 41-50 Yaş	107	4,23	0,51			
	(4)51 Yaş ve Üzeri	29	4,54	0,47			

* p<,05

Duygusal emek düzeyi, öğretmenlerin yaşlarına göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır (F=3,164; p<,05). Tukey Testi sonucuna göre; gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Yüzeysel rol yapma (F=1,809; p>,05) ve derinden rol yapma (F=1,995; p>,05) alt boyutları, öğretmenlerin yaşlarına göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Doğal davranışlar alt boyutu, öğretmenlerin yaşlarına göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (F=3,037; p<,05). Tukey Testi sonucuna göre; 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin (\bar{X} =4,54), diğer yaş gruplarındaki öğretmenlere göre, daha yüksek doğal davranış algısına sahip olduğu görülmektedir.

4.3.4. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Eğitim Durumu Karşılaştırması

Duygusal emek ve alt boyutlarının, öğretmenlerin eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılmış olan analiz sonuçları Tablo 4.16'da gösterilmiştir.

Tablo 4.16. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Eğitim Durumu Karşılaştırması

Ölçek ve Alt Boyutları	Eğitim Durumu	n	\bar{X}	S.S.	F	p	Post-Hoc (Tukey Testi)
Duygusal Emek Ölçeği	(1) Önlisans	6	3,50	0,72	1,285	,278	
	(2) Lisans	361	3,25	0,57			
	(3) Lisansüstü	58	3,36	0,58			
Yüzeysel Rol Yapma	(1) Önlisans	6	2,50	1,10	3,520	,030*	2<3
	(2) Lisans	361	2,56	0,89			
	(3) Lisansüstü	58	2,90	0,95			
Derinden Rol Yapma	(1) Önlisans	6	4,25	0,70	1,940	,145	
	(2) Lisans	361	3,53	0,97			
	(3) Lisansüstü	58	3,43	0,97			
Doğal Davranışlar	(1) Önlisans	6	4,50	0,78	1,165	,313	
	(2) Lisans	361	4,26	0,53			
	(3) Lisansüstü	58	4,18	0,57			

* p<,05

Duygusal emek düzeyi (F=1,285; p>.05) ile derinden rol yapma (F=1,940; p>.05) ve doğal davranışlar (F=1,165; p>.05) alt boyutları, öğretmenlerin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Yüzeysel rol yapma alt boyutu, öğretmenlerin eğitim durumuna göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (F=3,520; p<.05). Tukey Testi sonucuna göre; lisansüstü (\bar{x} =2,90) eğitime sahip öğretmenlerin, lisans (\bar{x} =2,56) eğitimine sahip öğretmenlere göre, daha yüksek yüzeysel rol yapma algısına sahip olduğu görülmektedir.

4.3.5 Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Meslekteki Kıdem Yılı Karşılaştırması

Duygusal emek ve alt boyutlarının, öğretmenlerin meslekteki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılmış olan analiz sonuçları Tablo 4.17’de gösterilmiştir.

Tablo 4.17. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Meslekteki Kıdem Yılı Karşılaştırması

Ölçek ve Alt Boyutları	Meslekte Kıdem Yılı	n	\bar{X}	S.S.	F	p
Duygusal Emek Ölçeği	5 Yıl ve altı	72	3,25	0,61	1,824	,123
	6-10 Yıl	120	3,18	0,57		
	11-15 Yıl	92	3,26	0,52		
	16-20 Yıl	57	3,30	0,64		
	21 yıl ve Üzeri	84	3,40	0,57		
Yüzeysel Rol Yapma	5 Yıl ve altı	72	2,49	0,92	1,688	,156
	6-10 Yıl	120	2,51	0,86		
	11-15 Yıl	92	2,59	0,89		
	16-20 Yıl	57	2,79	0,96		
	21 yıl ve Üzeri	84	2,73	0,90		
Derinden Rol Yapma	5 Yıl ve altı	72	3,68	0,98	2,141	,075
	6-10 Yıl	120	3,35	1,06		
	11-15 Yıl	92	3,56	0,85		
	16-20 Yıl	57	3,42	1,05		
	21 yıl ve Üzeri	84	3,68	0,89		
Doğal Davranışlar	5 Yıl ve altı	72	4,23	0,54	1,898	,110
	6-10 Yıl	120	4,30	0,51		
	11-15 Yıl	92	4,17	0,62		
	16-20 Yıl	57	4,17	0,49		
	21 yıl ve Üzeri	84	4,36	0,51		

* $p < ,05$

Duygusal emek düzeyi ($F=1,824$; $p > ,05$) ile yüzeysel rol yapma ($F=1,688$; $p > ,05$), derinden rol yapma ($F=2,141$; $p > ,05$), ve doğal davranışlar ($F=1,898$; $p > ,05$) alt boyutları, meslekteki kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

4.3.6. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Görev Yapılan Eğitim Kademesi Karşılaştırması

Duygusal emek ve alt boyutlarının, öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kademesine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılmış olan analiz sonuçları Tablo 4.18’de gösterilmiştir.

Tablo 4.3. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Görev Yapılan Eğitim Kademesi Karşılaştırması

Ölçek ve Alt Boyutları	Görev Yapılan Eğitim Kademesi	n	\bar{X}	S.S.	F	p
Duygusal Emek Ölçeği	Anaokulu	32	3,34	0,65	1,798	,147
	İlkokul	100	3,32	0,65		
	Ortaokul	233	3,25	0,51		
	Lise	60	3,18	0,68		
Yüzeysel Rol Yapma	Anaokulu	32	2,78	0,96	1,360	,254
	İlkokul	100	2,72	0,97		
	Ortaokul	233	2,55	0,84		
	Lise	60	2,54	0,98		
Derinden Rol Yapma	Anaokulu	32	3,82	0,97	1,877	,133
	İlkokul	100	3,51	0,94		
	Ortaokul	233	3,55	0,92		
	Lise	60	3,33	1,19		
Doğal Davranışlar	Anaokulu	32	4,28	0,54	0,063	,979
	İlkokul	100	4,25	0,55		
	Ortaokul	233	4,25	0,54		
	Lise	60	4,28	0,57		

* $p < ,05$

Duygusal emek düzeyi ($F=1,798$; $p > ,05$) ile yüzeysel rol yapma ($F=1,360$; $p > ,05$), derinden rol yapma ($F=1,877$; $p > ,05$), ve doğal davranışlar ($F=0,063$; $p > ,05$) alt boyutları, görev yaptıkları eğitim kademesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

4.3.7. Duygusal Emek ve Alt Boyutlarıyla Kurumda Çalışma Yılı Karşılaştırması

Duygusal emek ve alt boyutlarının, öğretmenlerin kurumda çalışma yılına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılmış olan analiz sonuçları Tablo 4.19'da gösterilmiştir.

Tablo 4.19. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Kurumda Çalışma Yılı Karşılaştırması

Ölçek ve Alt Boyutları	Kurumda Çalışma Yılı	n	\bar{X}	S.S.	F	p
Duygusal Emek Ölçeği	1 Yıl ve altı	77	3,18	0,52	1,475	,209
	2-6 Yıl	201	3,28	0,58		
	7-11 Yıl	108	3,27	0,55		
	12-16 Yıl	27	3,49	0,68		
	17 yıl ve Üzeri	12	3,22	0,77		
Yüzeysel Rol Yapma	1 Yıl ve altı	77	2,44	0,84	1,943	,102
	2-6 Yıl	201	2,64	0,92		
	7-11 Yıl	108	2,58	0,85		
	12-16 Yıl	27	2,98	1,03		
	17 yıl ve Üzeri	12	2,44	1,07		
Derinden Rol Yapma	1 Yıl ve altı	77	3,55	0,87	0,407	,804
	2-6 Yıl	201	3,47	1,02		
	7-11 Yıl	108	3,58	0,95		
	12-16 Yıl	27	3,67	0,95		
	17 yıl ve Üzeri	12	3,43	1,11		
Doğal Davranışlar	1 Yıl ve altı	77	4,17	0,51	1,342	,254
	2-6 Yıl	201	4,28	0,56		
	7-11 Yıl	108	4,22	0,50		
	12-16 Yıl	27	4,29	0,55		
	17 yıl ve Üzeri	12	4,50	0,62		

* $p < ,05$

Duygusal emek düzeyi ($F=1,475$; $p > ,05$) ile yüzeysel rol yapma ($F=1,943$; $p > ,05$), derinden rol yapma ($F=0,407$; $p > ,05$), ve doğal davranışlar ($F=1,342$; $p > ,05$) alt boyutları, kurumda çalışma yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

4.3.8. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Sınıf Mevcudu Karşılaştırması

Duygusal emek ve alt boyutlarının, sınıf mevcuduna göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılmış olan analiz sonuçları Tablo 4.20’de gösterilmiştir.

Tablo 4.4. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Sınıf Mevcudu Karşılaştırması

Ölçek ve Alt Boyutları	Sınıf Mevcudu	n	\bar{X}	S.S.	F	p
Duygusal Emek Ölçeği	20 Kişi ve Altı	107	3,24	0,56	0,129	,943
	21-30 Kişi	158	3,28	0,60		
	31-40 Kişi	145	3,28	0,57		
	41 Kişi ve Üzeri	15	3,24	0,60		
Yüzeysel Rol Yapma	20 Kişi ve Altı	107	2,52	0,92	0,410	,746
	21-30 Kişi	158	2,62	0,92		
	31-40 Kişi	145	2,65	0,88		
	41 Kişi ve Üzeri	15	2,63	0,87		
Derinden Rol Yapma	20 Kişi ve Altı	107	3,57	0,91	0,405	,749
	21-30 Kişi	158	3,56	0,97		
	31-40 Kişi	145	3,47	1,00		
	41 Kişi ve Üzeri	15	3,38	1,22		
Doğal Davranışlar	20 Kişi ve Altı	107	4,23	0,61	0,603	,614
	21-30 Kişi	158	4,22	0,51		
	31-40 Kişi	145	4,30	0,52		
	41 Kişi ve Üzeri	15	4,28	0,53		

* $p < ,05$

Duygusal emek düzeyi ($F=0,129$; $p > ,05$) ile yüzeysel rol yapma ($F=0,410$; $p > ,05$), derinden rol yapma ($F=0,405$; $p > ,05$), ve doğal davranışlar ($F=0,603$; $p > ,05$) alt boyutları, sınıf mevcuduna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

4.3.9. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Öğretmenlik Mesleğini Seçme Durumu Karşılaştırması

Duygusal emek ve alt boyutlarının, öğretmenlik mesleğini mesleği seçme durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılmış olan analiz sonuçları Tablo 4.21’de gösterilmiştir.

Tablo 4.5. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Öğretmenlik Mesleğini Seçme Durumu Karşılaştırması

Ölçek ve Alt Boyutları	Mesleği Seçme Durumu	n	\bar{X}	S.S.	t	p
Duygusal Emek Ölçeği	Kendi İsteği	378	3,27	0,58	0,429	,668
	Aile ve Çevre Etkisi	47	3,24	0,57		
Yüzeysel Rol Yapma	Kendi İsteği	378	2,57	0,90	-2,103	,036*
	Aile ve Çevre Etkisi	47	2,87	0,89		
Derinden Rol Yapma	Kendi İsteği	378	3,57	0,96	2,775	,006*
	Aile ve Çevre Etkisi	47	3,15	0,98		
Doğal Davranışlar	Kendi İsteği	378	4,27	0,54	2,411	,016*
	Aile ve Çevre Etkisi	47	4,07	0,53		

* p<,05

Duygusal emek düzeyi, öğretmenlik mesleğini seçme durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. (t=0,429; p>.05)

Yüzeysel rol yapma alt boyutu, öğretmenlik mesleğini seçme durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (t=-2,103; p<.05). Puan ortalamaları incelendiğinde; mesleği aile ve çevre etkisi ile seçen öğretmenlerin (\bar{X} =2,87), kendi isteği ile seçen öğretmenlere (\bar{X} =2,57) göre, daha yüksek yüzeysel rol yapma algısına sahip olduğu görülmektedir.

Derinden rol yapma alt boyutu, öğretmenlik mesleğini seçme durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (t=-2,775; p<.05). Puan ortalamaları incelendiğinde; mesleği kendi isteği ile seçen öğretmenlerin (\bar{X} =3,57), aile ve çevre etkisi ile seçen öğretmenlere (\bar{X} =3,42) göre, daha yüksek derinden rol yapma algısına sahip olduğu görülmektedir.

Doğal davranışlar alt boyutu, öğretmenlik mesleğini seçme durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (t=2,411; p<.05). Puan ortalamaları incelendiğinde; mesleği kendi isteği ile seçen öğretmenlerin (\bar{X} =4,27), aile

ve çevre etkisi ile seçen öğretmenlere ($\bar{x}=4,07$) göre, daha yüksek doğal davranış algısına sahip olduğu görülmektedir.

4.3.10. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Çalışma Statüsü Karşılaştırması

Duygusal emek ve alt boyutlarının, öğretmenlerin çalışma statüsüne göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılmış olan analiz sonuçları Tablo 4.22’de gösterilmiştir.

Tablo 4.22. Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile Çalışma Statüsü Karşılaştırması

Ölçek ve Alt Boyutları	Çalışma Statüsü	n	\bar{X}	S.S.	F	p
Duygusal Emek Ölçeği	Kadro lu	367	3,27	0,56	0,077	,926
	Sözleşmeli	22	3,22	0,74		
	Ücretli	36	3,28	0,68		
Yüzeysel Rol Yapma	Kadro lu	367	2,62	0,89	0,786	,456
	Sözleşmeli	22	2,65	0,87		
	Ücretli	36	2,43	1,10		
Derinden Rol Yapma	Kadro lu	367	3,52	0,95	1,390	,250
	Sözleşmeli	22	3,30	1,24		
	Ücretli	36	3,73	0,99		
Doğal Davranışlar	Kadro lu	367	4,24	0,54	1,161	,314
	Sözleşmeli	22	4,25	0,55		
	Ücretli	36	2,38	0,56		

* $p < ,05$

Duygusal emek düzeyi ($F=0,077$; $p > ,05$) ile yüzeysel rol yapma ($F=0,786$; $p > ,05$), derinden rol yapma ($F=1,390$; $p > ,05$), ve doğal davranışlar ($F=1,161$; $p > ,05$) alt boyutları, öğretmenlerin çalışma statüsüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

4.4. Otantik Liderlik ile Duygusal Emek Arasındaki İlişki

“Korelasyon analizi, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ifade eder. Korelasyon katsayısı, -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Korelasyon katsayısı negatif ise, iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Bu durumda bir değişkenin değeri artarken, diğeri azalır. Korelasyon katsayısı

pozitif ise, iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Birinin değeri artarken, diğerininki de artmaktadır” (İslamoğlu ve Alınacı, 2016: 353).

Öğretmenlerin algıladıkları otantik liderlik ile duygusal emekleri arasında ilişki olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla yapılmış olan korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.23’de gösterilmiştir.

Tablo 4.23. Otantik Liderlik ve Duygusal Emek İlişkisi

Ölçekve Alt Boyutları	Duygusal Emek		Yüzeysel Rol Yama		Derinden Rol Yapma		Doğal Davranışlar	
	r	p	r	p	r	p	r	p
Otantik Liderlik Ölçeği	,140	,004**	,026	,591	,154	,001**	,195	,001**
İlişkilerde Şeffaflık	,093	,055	-,026	,589	,127	,009**	,216	,001**
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	,096	,048*	-,004	,928	,115	,018*	,184	,001**
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	,141	,004**	,055	,258	,143	,003**	,128	,008**
Öz Farkındalık	,183	,001**	,077	,112	,175	,001**	,172	,001**

*p<,05 ** p<,01

Otantik liderlik (r=,140), içselleştirilmiş ahlak anlayışı (r=,096), bilgiyi dengeli değerlendirme (r=,141) ve öz farkındalık (r=,183) alt boyutları ile duygusal emek arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (p<,01). İlişkilerde şeffaflık alt boyutu ile duygusal emek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur (r=,093; p>,05).

Otantik liderlik, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık alt boyutları ile yüzeysel rol yapma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur (p>,05).

Otantik liderlik (r=,154), ilişkilerde şeffaflık (r=,127), içselleştirilmiş ahlak anlayışı (r=,115), bilgiyi dengeli değerlendirme (r=,143) ve öz farkındalık (r=,175) alt boyutları ile derinden rol yapma arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (p<,01).

Otantik liderlik (r=,195), ilişkilerde şeffaflık (r=,216), içselleştirilmiş ahlak anlayışı (r=,184), bilgiyi dengeli değerlendirme (r=,128) ve öz farkındalık (r=,172) alt

boyutları ile doğal davranışlar arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p<,01$).

4.4.1. Otantik Liderliğin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi

Algılanan otantik liderliğin, öğretmenlerin duygusal emekleri üzerinde etkisi olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla yapılmış olan basit regresyon analizi sonuçları Tablo 4.24'te gösterilmiştir.

Tablo 4.24. Otantik Liderliğin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi

Ölçek Adı	Model Özeti		Anova Analizi		Katsayılar	
	R	ΔR^2	F	Sig	B	Sig
Otantik Liderlik Ölçeği	,140	,017	8,508	,004**	,099	,004**

(Bağımlı Değişken: Duygusal Emek); ** $p<,01$

Otantik liderliğin, duygusal emek üzerinde etkisi olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla kurulmuş olan regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir ($F=8,508$; $p<,05$). Otantik liderlik, duygusal emeğin %1,7'sini açıklamaktadır ($\Delta R=,017$). Otantik liderliğin, duygusal emek üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($B=,099$; $p<,01$). Otantik liderlik bir birim arttığında, duygusal emek %09 birim artmaktadır.

Algıladıkları otantik liderlik alt boyutlarının, öğretmenlerin duygusal emekleri üzerinde etkisi olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla yapılmış olan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 4.25'te gösterilmiştir.

Tablo 4.25. Otantik Liderlik Alt Boyutlarının Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi

Otantik Liderlik Alt Boyutları	Model Özeti		Anova Analizi		Katsayılar	
	R	ΔR^2	F	Sig	B	Sig
İlişkilerde Şeffaflık	,210	,035	4,843	,001*	-,103	,108
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı					-,038	,483
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme					,003	,959
Öz Farkındalık					,198	,001*

(Bağımlı Değişken: Duygusal Emek); * $p<,05$

Otantik liderlik alt boyutlarının, duygusal emek üzerinde etkisi olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla kurulmuş olan regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir ($F=4,843$; $p<,05$). Otantik liderliğin alt boyutları, duygusal emeğin yaklaşık %4'ünü açıklamaktadır ($\Delta R=,035$). Öz farkındalık boyutunun, duygusal emek üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($B=,198$; $p<,05$). Öz farkındalık boyutu bir birim arttığında, duygusal emek yaklaşık %20 birim artmaktadır.

İlişkilerde şeffaflık boyutunun ($B=-,103$; $p>05$), içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutunun ($B=-,038$; $p>05$) ve bilgiyi dengeli değerlendirme boyutunun ($B=,003$; $p>05$), duygusal emek üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma ve Sonuç

Bu bölümde, araştırmanın alt amaçları doğrultusunda elde edilen sonuçlar tartışılmaktadır.

5.1.1. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Duygusal Emek Davranış Düzeylerine İlişkin Bulgulara Yönelik Tartışma ve Sonuç

Araştırmada öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toplam otantik liderlik seviyeleri ile otantik liderliğin alt boyutları olan ilişkilerde şeffaflık içselleştirilmiş ahlak anlayışı, öz farkındalık düzeyleri ve bilgiyi dengeli değerlendirme seviyeleri yüksek olarak bulunmuştur. Demir (2020) Elazığ ilinde görev yapan öğretmenlerle gerçekleştirdiği çalışmasında öğretmenlerin otantik liderlik algıları ve alt boyutlarının yüksek düzeyde olduğu şeklinde benzer sonuca ulaşmıştır. Yurtsever (2022) çalışmasında okul müdürlerinin otantik liderliğini orta düzeyde yeterli, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, öz farkındalık ve ilişkilerde şeffaflık yeterli ve bilgiyi dengeli değerlendirme alt boyutunda ise orta düzeyde yeterli olarak bulmuştur. Özerter (2018) ve Kılıç (2019)' ın öğretmenler ile gerçekleştirdikleri çalışmanın sonuçları, mevcut araştırmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Boz (2016) 'un ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerle gerçekleştirilen araştırmasının sonucuna göre öğretmenlerin otantik liderlik algıları orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlik mesleği, mesleki bileşenler göz önüne alındığında duygusal emeğe yoğun olarak rastlanılan meslek grupları arasında sayılmaktadır ve bu bağlamda olumlu bir öğretim ortamının oluşması için öğretmenler kendi duygularını düzenlemek zorundadır (Hargreaves, 2000:815). Bu araştırmadaki duygusal emek ölçeğinin alt boyutlarından doğal davranışlar boyutu öğretmenler tarafından toplam puan bazından yüksek düzeyde algılandığı, en düşük düzeyde algılanan boyutunda yüzeysel rol yapma davranışı olduğu görülmüştür. Öğretmenler en fazla doğal davranışı sergilemektedir. Yalçın (2012)'ye göre öğretmenlik mesleği duygusal süreçleri içinde barındıran bir meslek olmasından dolayı en yüksek düzeyde doğal davranışların

öğretmenler tarafından gösterilmesi olumlu bir sonuç olarak değerlendirilmiştir. Araştırmada öğretmenlerin duygusal emek ve alt boyutlarının genel olarak ortalama üzeri ve yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bu sonuç öğretmenlerin öğrencileriyle olan ilişkilerinde samimi ve içten davranmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Öğretmenlerin çalışma hayatında olumlu duygular sergiledikleri, okulları tarafından beklenen duyguları hissetmek adına çaba sarf ettikleri söylenebilir.

5.1.2. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Duygusal Emek Davranış Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesine Yönelik Tartışma ve Sonuç

Çalışmanın bulgularına göre okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları ve öğretmenlerin duygusal emek davranışlarının eğitim durumu, yaş, mesleki kıdem, görev yaptığı eğitim kademesi, cinsiyet, medeni durum, görev yapılan kurumdaki çalışma süresi, sınıf mevcudu, öğretmenlik mesleğini seçme ve çalışma statüsü değişkenlerine göre farklılaşma durumları tartışılmıştır.

5.1.2.1. Cinsiyet Değişkenine Ait Tartışma ve Sonuç

Çalışmaya katılım gösteren öğretmenlerin cinsiyetlerine göre otantik liderlik düzeyi ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yaraş (2017) sınıf öğretmenleri ile gerçekleştirdiği çalışmasında, araştırmaya katılanların otantik liderlik algılarının hem toplam puan açısından hem de alt boyutlar açısından cinsiyetlerine göre farklılaşmadığını tespit ederek bu araştırmadaki sonucu destekler nitelikte sonuç elde etmiştir. Laçinel (2019), İstanbul ilinde çeşitli işletmelerde yönetici pozisyonunda çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında otantik liderlik düzeyinin cinsiyet değişkenine anlamlı şekilde farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Taşan (2015) Batman ilindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan okul yöneticileri ile yaptığı çalışmada otantik liderlik alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığını belirlemiştir. Bu sonuçlar mevcut araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Katılımcı öğretmenlerin cinsiyetlerine göre otantik liderlik algılarında anlamlı düzeyde farklılık olmaması, okul yöneticilerinin öğretmenlerin cinsiyetlerine yönelik farklı tutumlar sergilememesi ile açıklanabilir. Bir başka ifade ile okul yöneticileri

erkek ve kadın öğretmenlere yönelik tutum ve davranışlarında, onların cinsiyetlerini göz önünde tutmamaktadır şeklinde yorumlanabilir.

Çalışma sonuçlarına göre öğretmenlerin duygusal emek davranışları ve derinden rol yapma alt boyutu cinsiyete göre anlamlı düzeyde bir değişkenlik göstermemektedir. Yüzeysel rol yapma alt boyutunda ise erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde yüzeysel rol yapma algısına sahip olduğu, doğal davranışlar alt boyutuna göre ise kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha yüksek doğal davranış algısına sahip olduğu görülmektedir. Karasu (2019) ortaokul öğretmenleri ile yaptığı araştırmasında yüzeysel rol yapma alt boyutunda erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha fazla yüzeysel rol yapma davranışı gösterdiği şeklinde benzer bulguya ulaşmıştır. Yılmaz ve arkadaşları (2015) ile Beğenirbaş (2013) tarafından yapılan araştırmalarda benzer sonuca ulaşarak yüzeysel rol yapma boyutunun erkek öğretmenlerde kadın öğretmenlere göre daha fazla yüzeysel rol yapma davranışı gösterdiği bulgusuna ulaşmışlardır. Polatkan (2016) ve Kaya (2014) ise çalışmalarını sonucunda öğretmenlerin duygusal emek davranışlarının cinsiyete göre değişkenlik göstermediği sonucuna ulaşmışlardır. Duygusal emeğin daha fazla gerektiği öğretmenlik, hemşirelik gibi meslek gruplarında daha çok kadınlar çalışmaktadır (Hochschild, 1983). Öğretmenlik mesleğinin kadınlarda, erkeklere göre daha uygun olarak görülen bir meslek olarak görülmesi, öğretmenlik mesleğinin gerekliliklerini kadınların daha az duygusal çaba göstererek sergileyebildikleri, erkek öğretmenlerinse daha fazla çaba harcadıkları şeklinde açıklanabilir.

5.1.2.2. Medeni Durum Değişkenine Ait Tartışma ve Sonuç

Araştırmada okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin duygusal emek davranışları medeni durum değişkenine göre incelenmiş olup, söz konusu değişkenler ile medeni durum arasında anlamlı düzeyde farklılaşma olmadığı görülmektedir. Alanyazın taramasında Demir (2020)'in öğretmenler ile yaptığı çalışmada benzer sonuçlara ulaştığı görülmüştür. Ünal (2015) araştırmasında ortaokul müdürlerinin otantik liderlik nitelikleri, bilgiyi tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak, ilişkisel şeffaflık, öz farkındalık, otantik liderlik genel puanı ortalamalarının medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir fark oluşturmadığına bulgular elde etmesi mevcut araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Bu bağlamda

araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durumları, okul yöneticilerinin otantik liderliklerine ilişkin algılarında belirleyici bir faktör olmadığı söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre duygusal emek düzeyi ile yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal davranışlar alt boyutları katılımcı öğretmenlerin medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Karasu (2019), Polatkan (2016) ve Köksel (2009)'in çalışma sonuçları da benzerlik göstererek mevcut araştırmanın sonucunu destekler niteliktedir. Medeni durum değişkeninin öğretmenlerin duygusal emek davranışları üzerinde etkili olmadığı söylenebilir.

5.1.2.3. Yaş Değişkenine Ait Tartışma ve Sonuç

Çalışmaya katılan öğretmenlerin yaş değişkenine göre okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile alt boyutlarında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Benzer sonuçlara Demir (2020) ve Koçak (2019) tarafından yapılan araştırmalarda da ulaşılmıştır. Başaran (2018) tarafından ortaokullarda görev yapan öğretmenlerle yapılan araştırmada ise öğretmenlerin yaşlarıyla otantik liderlik algılarının anlamlı düzeyde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Başaran (2018)'in araştırmasına göre; katılımcılardan 35 yaş altında olanların otantik liderlik algıları 36-45 yaş aralığında olanlardan ve 46 yaş üzerinde olanlarında otantik liderlik algıları 41-45 yaş aralığında olanlardan yüksektir.

Araştırmanın bulgularına göre genel duygusal emek düzeyi ile doğal davranış alt boyutu öğretmen yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Derinden rol yapma ve yüzeysel rol yapma alt boyutları, katılımcı öğretmenlerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre duygusal emek düzeylerinde görülen farklılığın hangi yaş gruplarında olduğunu belirlemek adına yapılan Tukey Testi sonucunda gruplar arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmüştür. Moran (2018) ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerle yaptığı araştırmasında duygusal emek davranışının öğretmenlerin yaşına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı sonucuna ulaşması, bu çalışma ile benzer niteliktedir. Beğenirbaş (2013) araştırmasında 50 yaş üzerindeki öğretmenlerin daha fazla duygusal emek gösteriminde buldukları sonucunu elde etmiştir. Ceylan (2017)

çalışmasında 41 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin duygusal emek seviyelerinin 40 yaş ve altındaki öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

5.1.2.4. Eğitim Durumu Değişkenine Ait Tartışma ve Sonuç

Araştırmada okul müdürlerinin algılanan otantik liderlik düzeyi ile alt boyutlarının, öğretmenlerin eğitim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur. Ünal (2015)' in öğretmenlerin otantik liderlik düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı sonucunu elde etmesi, bu çalışmayı doğrulamaktadır. Bu bağlamda eğitim durumu değişkeninin otantik lider davranışları açısından belirleyici olmadığı söylenebilir. Yurtsever (2022) ise otantik liderliğin ve öz farkındalık dışındaki bütün alt boyutlarının algılanmasının öğrenim düzeyi ile arasında anlamlı bir farklılık olduğunu belirtmiştir. Yurtsever (2022) 'e göre bu farklılığın kaynağı uyguladığı Scheffe testi sonucunda lisans ve yüksek lisans mezunu olan öğretmenlerden kaynaklanmaktadır.

Araştırmada elde edilen verilere göre duygusal emek düzeyi ile derinden rol yapma ve doğal davranışlar alt boyutlarında, katılımcı öğretmenlerin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Yüzeysel rol yapma alt boyutunda ise katılımcı öğretmenlerin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık görülmüş, Tukey testi sonucuna göre lisansüstü eğitime sahip olan öğretmenlerin eğitim durumu lisans mezuniyeti olan öğretmenlere göre daha yüksek yüzeysel rol yapma algısına sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar Elmadibi (2022)'nin bağımsız çalışanlar üzerinde yürüttüğü çalışmasında yüzeysel rol yapma davranışında lise eğitim düzeyine sahip olan bağımsız çalışanların lisans eğitim düzeyine sahip olan bağımsız çalışanlara göre yüzeysel rol yapma davranışlarını daha fazla sergiledikleri sonucuna ulaşması ile benzerlik göstermektedir. Doğan (2019), Karasu (2019) ve Polatkan (2016) ise yaptıkları çalışmalar ile duygusal emek ve alt boyutlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklar oluşturmadıkları sonucuna ulaşmışlardır. Alanyazındaki araştırmalarda bu şekilde farklı sonuçların ortaya çıkması öğretmenlerin atama dönemlerinde sosyo ekonomik düzeyi düşük okullardan daha yüksek sosyo ekonomik düzeye sahip okullara yer değiştirmesi sonucunda sirkülasyonun fazla olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

5.1.2.5. Mesleki Kıdem Değişkenine Ait Tartışma ve Sonuç

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin otantik liderlik düzeyi ile ilişkilerde içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme ve ilişkilerde şeffaflık alt boyutları, öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Öz farkındalık alt boyutunda ise 21 yıl ve üzerinde mesleki tecrübeye sahip öğretmenlerin, 6-10 yıl arası mesleki tecrübeye sahip olan öğretmenlere göre öz farkındalık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bağlamda mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin daha uzun süre öğretmenlik mesleğini icra ederek edindiği tecrübelerden dolayı öz farkındalık boyutunda anlamlı düzeyde fark olduğu söylenebilir. Demir (2020), Laçinel (2019) ve Koçak (2019) çalışmalarda katılımcıların mesleki kıdemleri ile otantik liderlik algıları arasında anlamlı düzeyde bir fark bulmamıştır. Bu sonuçlar mevcut araştırmanın sonuçları ile benzer nitelik göstermektedir. Boz (2016) araştırmasında öğretmen algılarına göre otantik liderliğin tüm bileşenlerinde mesleklerinin ilk senelerini yaşayan öğretmenlerin diğer kıdem grubundaki öğretmenlere göre okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarını daha yüksek düzeyde algıladıkları sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmadaki öğretmenlerin kıdemine göre duygusal emek düzeyi ile alt boyutlarında anlamlı bir farklılık oluşmadığı bulunmuştur. Efendioğlu (2021)'nin okul öncesi öğretmenleri ile yaptığı araştırmada duygusal emek ile alt boyutlarında mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılık oluşmadığı sonucuna ulaşması, bu çalışmanın sonucunu destekler niteliktedir. Bunun yanı sıra Beğenirbaş (2013) çalışmasına göre de 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip öğretmenlerin daha az mesleki tecrübeye sahip öğretmenlere göre daha çok duygusal emek davranışları sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır.

5.1.2.6. Görev Yapılan Eğitim kademesi Değişkenine Ait Tartışma ve Sonuç

Araştırma sonuçlarına göre algılanan otantik liderlik düzeyi ile bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık alt boyutlarında öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kademesine göre anlamlı farklar olduğu görülmüştür. Buna karşın ilişkilerde şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutlarında öğretmenlerin görev aldıkları eğitim kademesine göre anlamlı düzeyde bir fark bulunamamıştır. Araştırmada okul

müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına yönelik anaokulunda görevli öğretmenlerin algıları, lisede görevli öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Lise öğretmenlerinin ders saatlerinin az olması nedeniyle haftanın her iş günü okulda bulunmaması, buna karşın anaokulu öğretmenlerinin günde altı saat ve her iş gününde okulda bulunmasından dolayı okul müdürleri ile daha fazla iletişim kurma imkanından kaynaklandığı söylenebilir. Lisede görev yapan öğretmenlerin bilgiyi dengeli değerlendirme alt boyutuna yönelik algıları, anaokulu ve ortaokulda görev alan öğretmenlere göre daha düşük düzeyde olduğu, öz farkındalık alt boyutuna yönelik algılarının ise lise öğretmenlerinin, anaokulu ve ortaokulda görevli öğretmenlere göre daha düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Koçak (2019) araştırmasında farklı kademelerde görev yapan öğretmenlerin otantik liderlik algılarının anlamlı düzeyde farklılaştığını belirlemiştir. Bu sonuç mevcut araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Koçak (2019)'ın yaptığı çalışmada anaokulunda ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin otantik liderlik algılarının liselerde görev yapmakta olan öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Demir (2020) ise araştırmasında ilkokulda görev öğretmenlerin anaokulunda görev yapanlara göre otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutunda anlamlı düzeyde yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma bulgularına göre duygusal emek düzeyi ile derinden rol yapma, yüzeysel rol yapma ve doğal davranışlar alt boyutlarında eğitim kademesi değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Efendioğlu (2021)' un okul öncesi öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışmada ise yüzeysel rol yapma davranışı alt boyutunda resmi bağımsız anaokulu, resmi ilkokula bağlı anasınıfı, özel okul okul öncesi kurumlarında çalışan tüm katılımcılar arasında özel okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan okul öncesi öğretmenleri lehine anlamlı düzeyde farklılık görülmüştür.

5.1.2.7. Görev Yapılan Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Ait Tartışma ve Sonuç

Araştırma sonucunda öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik otantik liderlik algıları ile tüm alt boyutlarında öğretmenlerin kurumda çalışma yılına göre anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmamıştır. Araştırma bulguları, çalışma süresinin okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerini göstermesinde farklılaştırıcı bir değişken olmadığını

göstermektedir. Keser (2013) 'ün çalışmasında eğitim durumunun otantik liderlik özelliklerini göstermede etki edici bir değişken olmadığı sonucuna ulaşması bu çalışmayı doğrular niteliktedir.

Öğretmenlerin duygusal emek düzeyi ve alt boyutlarının görev yapılan kurumlarda çalışılan yıl değişkenine göre anlamlı farklılaşmadığı görülmüştür. Bu doğrultuda öğretmenlerin kurum kıdemlerinin duygusal emek davranışlarını sergilemede etki edecek bir değişken olmadığı söylenebilir. Dağ (2021) öğretmenlerin duygusal emek davranışlarıyla ilgili yaptığı araştırmasında duygusal emek davranışı ile derinden rol yapma, yüzeysel rol yapma ve samimi davranış alt boyutlarında anlamlı bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Özgün (2015) ve Kaya (2019) araştırma sonuçları da bu araştırma sonucuyla benzerlik göstermektedir. Aytakin (2020) ise yaptığı araştırmasında çalıştığı kurumda 10 yıl ve üzeri zaman diliminde görev yapan öğretmenlerin daha az süreyle görev yapan öğretmenlere göre duygusal emek davranışlarının ortalamasının daha fazla olduğunu ve daha fazla yüzeysel rol yaptıklarını tespit etmiştir.

5.1.2.8. Sınıf Mevcudu Değişkenine Ait Tartışma ve Sonuç

Araştırma sonuçlarına göre algılanan otantik liderlik düzeyi ile içselleştirilmiş ahlak anlayışı, ilişkilerde şeffaflık ve öz farkındalık alt boyutları sınıf mevcudu değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Bilgiyi dengeli değerlendirme algısı sınıftaki öğrenci sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Uygulanan Tukey testi sonucunda anlamlı farkın hangi grup lehine olduğu bulunamamıştır. Katılımcı öğretmenlerin algılarına göre sınıf mevcudundaki değişiklikten bağımsız olarak okul müdürlerinin tarafsız ve adil bir değerlendirme eğiliminde oldukları belirtilebilir.

Öğretmenlerin duygusal emek düzeyi ile alt boyutlarında sınıf mevcudu değişkeninde anlamlı bir farklılık olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre öğretmenlerin sınıf mevcudları duygusal emek davranışlarında anlamlı bir fark oluşturmamaktadır. Alanyazın incelemesinde sınıf mevcudu değişkeninin otantik liderlik davranışları ve duygusal emek davranışlarıyla ilişkisine yönelik yapılan bir araştırma tespit edilememiştir.

5.1.2.9. Öğretmenlik Mesleğini Seçme Değişkenine Ait Tartışma ve Sonuç

Araştırma sonucunda öğretmenlik mesleğini kendi isteğiyle tercih eden öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına yönelik algıları, aile ve çevresiyle bu mesleği tercih edenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Öğretmen algılarına göre mesleği seçme değişkeni ile otantik liderliğin bilgiyi dengeli değerlendirme alt boyutunda anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Ayrıca mesleğini kendi seçen öğretmenler, aile ve çevre etkisi ile seçen öğretmenlere göre okul müdürlerinin genel otantik liderlik davranışları ile ilişkilerde şeffaflık, öz farkındalık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutlarında daha yüksek düzeyde algılamaktadır.

Öğretmenlerin genel duygusal emek düzeyi mesleğini seçme durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Derinden rol yapma, yüzeysel rol yapma ve doğal davranışlar alt boyutlarında ise öğretmenlik mesleğini seçme durumuna göre anlamlı farklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlik mesleğini kendi isteği ile seçen öğretmenlerin aile ve çevre etkisi ile seçen öğretmenlere göre daha yüksek derinden rol yapma ve doğal davranışlar algısına sahip olduğu, yüzeysel rol yapma alt boyutunda ise mesleği aile ve çevre etkisi ile seçen öğretmenlerin kendi isteği ile seçen öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Öğrencilerine karşı içten gelerek samimi ve sıcak davranışlar sergilemesi ya da kurum kültürü gereği bu davranışları sergilemek için gerek duyduğu duygu durumlarını içinde hissetmeye çalışması öğretmenlerin bu mesleği kendi isteğiyle seçmesinin doğal bir sonucu olduğu söylenebilir. Ülkemizde uygulama süreci bakımından en yaygın olarak bilinen mesleklerden bir tanesi öğretmenliktir. Bir birey eğitim hayatı başlangıcından itibaren öğretmenlik mesleğini yakından gözlemleyebilmekte, bu mesleği tercih aşamasında ise bu bilinçle hareket edebilmektedir. Bu bağlamda birey öğretmenlik mesleğini kendi isteğiyle tercih etmediyse, mesleğin gerekliliği olan davranışları sergileme boyutu yüzeysel rol yapma boyutunda kalmaktadır. Alanyazın araştırmasında öğretmenlik mesleğini kendi isteğiyle tercih etme değişkeni ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiye yönelik çalışma tespit edilememiştir.

5.1.2.10. Çalışma Statüsü Değişkenine Ait Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmanın bulgularına göre ücretli görev yapan öğretmenlerin, kadrolu görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde otantik liderlik algısına sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Otantik liderlik alt boyutlarından ilişkilerde şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutlarında çalışma statüsü değişkenine göre anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık alt boyutlarında ise araştırma sonucunda anlamlı düzeyde farklar tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre ücretli çalışan öğretmenlerin kadrolu çalışan öğretmenlere göre daha yüksek bilgiyi dengeli değerlendirme algısına sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca ücretli çalışan öğretmenlerin, kadrolu ve sözleşmeli çalışan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde öz farkındalık algısına sahip olduğu araştırma sonucunda görülmektedir. Okun ve Çavuşoğlu (2020)'nin Bingöl üniversitesindeki çalışanlar ile yaptığı araştırma sonucuna göre öz farkındalık boyutu ve çalışan personelin statüsü arasında anlamlı düzeyde farklılık olduğunu tespit etmişlerdir.

Araştırmada bulunan sonuçlara göre katılımcı öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri ile yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal davranışlar alt boyutlarında öğretmenlerin çalışma statüsüne göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Urnek (2021)'in Konya ilindeki sağlık çalışanları ile gerçekleştirdiği çalışmasında katılımcıların çalışma statüsüne göre duygusal emek gösterimi ile yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşması bu çalışmayı destekler niteliktedir.

5.1.3. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Duygusal Emek Davranışları Arasında Anlamlı Bir İlişki Bulunup Bulunmadığına Ait Tartışma ve Sonuç

Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin duygusal emek davranışları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bir başka ifadeyle otantik liderlik tutum ve davranışlarının daha fazla uygulanması, duygusal emeği arttırmak için gerekli olduğu belirtilebilir. Kaygın ve arkadaşları (2018), enerji sektöründe gerçekleştirdiği çalışma sonucuna göre otantik lider ve duygusal emek arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varmışlardır.

Bu sonuç bu araştırmada elde edilen sonucu destekler niteliktedir. Otantik liderliğin alt boyutlarından olan ilişkilerde Şeffaflık ve duygusal emeğin alt boyutlarından olan doğal davranış boyutunda olumlu yönde ilişki tespit edilmiştir. Bu bağlamda okul müdürlerinin okul ortamı içerisinde sergilediği samimi tutum ve davranışlar, onların öğretmenler tarafından daha iyi tanınmasına ve öğretmenlerinde okul ortamında daha doğal davranışlar sergilemesine imkân sağlamaktadır. Günümüzde ön plana çıkan otantik liderlik özelliklerinden otantik liderin, olumlu okul iklimi ve kalıcı okul kültürü oluşturabilmesi onların ilişkilerinde Şeffaflık göstermesinin doğal bir sonucu olduğu söylenebilir.

Araştırma sonucuna göre okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarından içşelleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile öğretmenlerin duygusal emek davranışlarının doğal davranışlar alt boyutunda da olumlu ilişki olduğu görölmüştür. “Liderler kararlarını verirken dışarıdan gelen baskılara rağmen benimsediği ahlaki değerler ve ölçüler doğrultusunda davranış göstererek karar verirler. Ayrıca içşelleştirdiği ahlaki değerleri hem takipçilerine benimsetir hem de takipçilerine model olarak yol gösterir” (Şimşek vd., 2017: 91). Eğitimin en temel örgütsel yapısı olan okullarda lider konumunda olan okul müdürlerinin karar verme sürecinde benimsediği içşelleştirilmiş ahlak anlayışı, onların etik anlayışa uygun Şekilde en doğru kararı tercih etmelerinde etkili olmaktadır. Ahlak, etik, kültürel ve toplumsal değer yargılarına sahip ve bu anlayış içerisinde karar verici konumunda olan okul müdürlerine karşı da öğretmenler daha doğal davranış sergileme, sahte davranışlardan kaçınma eğilimi iğerisine girdiği söylenebilir.

Araştırmada elde edilen bir diğer sonuca göre otantik liderlik davranışlarından öz farkındalık alt boyutu ile öğretmenlerin duygusal emek davranışlarının üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Öz farkındalık düzeyi yüksek olan liderler, kendi olumlu ve olumsuz yanlarının farkında olmakla birlikte, çevresindekilerin duygu, düşünce ve isteklerini algılamada daha başarılı olurlar. Bu durumda öz farkındalık düzeyi yüksek olan bireylerin çevresiyle sağlıklı iletişim kurmasını sağlar. Bu bağlamda öz farkındalık düzeyi yüksek olan okul müdürleri ile çalışan öğretmenlerinde duygusal emek davranışlarını daha yüksek düzeyde göstermesi, olumlu okul ortamının doğal bir göstergesi olarak nitelendirilebilir.

5.1.4. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Otantik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Duygusal Emek Davranışlarını Yordayıp Yordamadığına Ait Tartışma ve Sonuç

Araştırma sonuçlarına bakıldığında okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları ile öz farkındalık alt boyutunun, öğretmenlerin duygusal emek davranışlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur. Otantik liderliğin alt boyutlarından öz farkındalık ile duygusal emek davranışını pozitif yönde etkilemektedir. Öz farkındalık kişinin eksik ya da güçlü yönlerinin farkında olmasıdır. Dolayısıyla öz farkındalık düzeyi yüksek olan liderler, personellerine kendilerini daha açık şekilde ifade edebilir ve personelinin hissettiklerini, duygu ve düşüncülerini, amaçlarını daha iyi anlamlandırabilir. Okul ortamında böyle bir liderlik özelliğine sahip okul müdürünün olması olumlu bir ortam oluşturmak için etkili olduğu söylenebilir. Öğretmenlerde otantik liderlik algısının yüksekliği, iş motivasyonunu ve iş tatmin düzeyini olumlu yönde etkilemektedir (Kılıç, 2019).

Bu sonuçlar doğrultusunda öğretmenlerin okul müdürleri üzerindeki otantik liderlik algısının artması, duygusal emek davranışlarını daha fazla sergileyecekleri söylenebilir. Okul ikliminde öz farkındalığı yüksek, etik ahlak ilkelerini önemseyen ve herhangi bir rol yapmadan olduğu gibi görünen otantik liderlik özelliklerine sahip okul müdürleri, öğretmenlerin duygusal emek davranışları sergilemesinde önemli etkiye sahip olduğu düşünülmektedir.

5.2. Öneriler

Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre araştırmacı ve uygulamacılara şu şekilde önerilerde bulunulmuştur:

5.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Araştırma farklı bölgelerde ve farklı sosyo ekonomik okul türlerinde görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerden oluşan örnekleme tekrarlanabilir.
2. Okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarını ve alt boyutlarını tespit etmek için öğretmen görüşlerinin yanında veli ve öğrenci görüşleri de incelenerek araştırmanın evreni genişletilebilir.

3. Bu araştırma nicel araştırma yöntemi olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularının alanyazındaki bazı çalışmalar ile farklılığı noktalar görülmektedir. Bu farklılıkların nedenlerini derinlemesine incelemek adına çalışmanın nitel araştırma yöntemleri uygulanarak yeniden araştırılması önerilmektedir.

5.2.2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. Gerçekleştirilen çalışma sonuçlarının okullara ulaştırılarak geri dönüt verilmesi, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin araştırmadaki katkılarının ve araştırmanın eğitim kurumlarına rehberlik edebilecek sonuçlarından dolayı, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin araştırmalara daha fazla gönüllü katılım gerçekleştirmelerini sağlayabilir.
2. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerine Milli Eğitim Bakanlığı tarafından uygulanan yönetici gelişim seminerleri kapsamına liderlik türleri ve etkileri ile ilgili seminerler eklenerek, mevcut okul müdürlerinin yeni liderlik yaklaşımlarına uyum sağlamasına yardımcı olunabilir.
3. Araştırma sonuçlarına göre erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha yüksek çıkan yüzeysel rol yapma davranışlarının azaltılması için erkek öğretmenlere duygu yönetimi konusunda destek sağlanarak duygu yönetimi becerileri arttırılmalıdır.
4. Araştırma sonucunda duygusal emek düzeyinin alt boyutlarından derinden rol yapma ve doğal duygular alt boyutları yüksek ve çok yüksek düzeyde çıkarken, yüzeysel rol yapma alt boyutu ise orta düzey olduğu görülmüştür. Öğretmenlik mesleği iletişim becerisi, duygu yönetme becerisi, duygusal çaba gerektiren bir meslek olduğundan dolayı yüzeysel rol yapma davranışının düşürülerek bu becerileri sergilemekte problem yaşayan öğretmenlerin bu becerilerini arttıracak eğitimler ve psikolojik destek sağlanabilir.
5. Öğretmenlik mesleğini kendi isteği ile tercih eden öğretmenlerin aile ve çevre etkisiyle tercih edenlere göre doğal davranış sergileme boyutunun yüksek çıktığı görülmüştür. Bu durumda ortaöğretim sürecinde etkili rehberlik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ile meslek tercihinde öğrencilerin tercihlerinin ön plana çıkarılması faydalı olacaktır.

KAYNAKLAR

- Akçay, C., & Çoruk, A. (2012). Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme. *Eğitimde Politika Analizi*, 1(1), 3-25.
- Akgündüz, Y. (2012). *Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz Yeterlik Arasındaki İlişkinin Analizi* (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Aktaş, A. M. (2004). Aile Terapisinde Sosyal Hizmet Yaklaşımı. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 7(7).
- Akyürek, M. İ. (2020). Otantik Liderlik: Bir Alanyazın Taraması. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3 (3), 99-109.
- Arıkan Saltık, I., & Asunakutlu, T. (2019). Duygusal Emek ve Kültür: Konaklama Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma-Emotional Labor And Culture: A Comparative Research in the Hospitality Sector. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Arnold, M. B. (1960). *Emotion and Personality*. New York, NY: Columbia University Press.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion In The Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labor In Service Roles: The Influence Of İdentity. *Academy Of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Ashforth, B.E., & Tomuik, M.A. (2000). *Emotional Labour And Authenticity: Views From Service Agents*. In S. Fineman (Ed.), *Emotion İn Organizations*, 2nd ed.: 184-203. London: Sage.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E., & Zerbe, W. J. (Eds.). (2000). *Emotions İn The Workplace: Research, Theory, and Practice*. Greenwood Publishing Group.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality At Work: A Conceptualization And Measure. *Journal Of Management İnquiry*, 9(2), 134-145.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting To The Root Of Positive Forms Of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.

- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F. & May, D.R. (2004a). Unlocking The Mask: A Look At The Process By Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes And Behaviors, *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004b). *Authentic Leadership: Theory-Building For Veritable Sustained Performance*. Working Paper. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, And Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting To The Root Of Positive Forms Of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Aytekin, M. (2020). *Öğretmenlerin Duygusal Emegi ile Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Barsade, S. G., Brief, A. P., & Spataro, S. E. (2003). The Affective Revolution In Organizational Behavior: The Emergence Of A Paradigm. In J. Greenberg (Ed.). *Organizational Behavior: The State Of The Science* (2nd Ed.) (pp. 3-52). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Barutçugil, İ. (2003). 21. Yüzyılda Yönetim ve Kadın Yönetici. *Kişisel Gelişim Dergisi*, (3).
- Basım, H. N. & Begenirbaş, M. (2012). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, 19 (1), 77-90.
- Başaran, R. (2018). *Ortaokullarda Otantik Liderlik ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Başer, S. (2022). *Çalışanların Otantik Liderlik Algısının İş Stresi ile Personel Güçlendirmeye Olan Etkisinde Kendilik Algısının Düzenleyici Rolü* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir.
- Baudrillard, J. (2016). *The Consumer Society: Myths And Structures*. Sage.

- Baykal, E. (2017). Otantik Liderlik ve Pozitif Çıktıları: Pozitif Örgütsel Davranış Bakış Açısı. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(3), 42-64.
- Begley, P. T. (2001). In Pursuit Of Authentic School Leadership Practices. *International Journal of Leadership in Education*, 4, 353-365.
- Begley, P. T. (2004). Understanding Valuation Processes: Exploring The Linkage Between Motivation And Action. *International Studies in Educational Administration*, 32(2), 4-17.
- Beğenirbaş, M. (2013). *Kişiliğin Öğretme Stillere Etkisinde Duygusal Emek ve Tükenmişliğin Aracılık Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma* (Doktora Tezi). Kara Harp Okulu Komutanlığı, Ankara
- Begenirbaş, M. (2015). Psikolojik Sermayenin Çalışanların Duygu Gösterimleri ve İşe Yabancılaşmalarına Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (3), 249-263.
- Bhindi, N., & Duignan, P. (1997). Leadership For A New Century: Authenticity, Intentionality, Spirituality, And Sensibility. *Educational Management and Administration*, 25(2), 117-132.
- Bono, J. E., & Vey, M. A. (2007). Personality And Emotional Performance: Extraversion, Neuroticism, And Self-Monitoring. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2), 177-192.
- Blanchard, K. H., & Hersey, P. (1996). Great Ideas Revisited. *Training & Development*, 50(1), 42-48.
- Blanchard-Fields, F., Stein, R., & Watson, T. L. (2004). Age Differences In Emotion-Regulation Strategies In Handling Everyday Problems. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 59(6), P261-P269.
- Boz, A. (2016). *Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları İle Okulların Akademik İyimserlik Ve Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış doktora tezi). Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.

- Braverman, H. (1998). *Labor And Monopoly Capital: The Degradation Of Work In The Twentieth Century*. New York: NYU Press.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002a). Emotional Labor And Burnout: Comparing Two Perspectives Of “People Work”. *Journal of Vocational Behavior, 60(1)*, 17-39.
- Brotheridge, C.M., & Grandey, A.A. (2002b). Emotional Labor And Burnout: Comparing Two Perspectives Of “People Work”. *Journal of Vocational Behavior, 60*, 17-39.
- Brotheridge, C.M., & Lee, R.T. (2002). Testing A Conservation Of Resources Model Of The Dynamics O F Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*, 57- 67.
- Brown, M.E. & Trevino, L.K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions, *The Leadership Quarterly, 17*, 595-616.
- Buckner, J. E. (2012). *Emotional labor and authentic leadership*. Louisiana Tech (Doctoral Dissertations). University Louisiana Tech Digital Commons.
- Burns, J. A. (1978). The Dynamical Evolution And Origin Of The Martian Moons. *Vistas in Astronomy, 22*, 193-210.
- Ceylan, A. K. (2017). Öğretmenlerin Duygusal Emeklerinin Sosyo-Demografik Değişkenler Yönünden Özellikleri: Batman İli Araştırması. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi, 7 (2/1)*, 122-132.
- Chang, M. L. (2009). An Appraisal Perspective Of Teacher Burnout: Examining The Emotional Work Of Teachers. *Educational Psychology Review, 21(3)*, 193-218.
- Cheung, F. Y. L., & Tang, C. S. K. (2010). Effects Of Age, Gender, And Emotional Labor Strategies On Job Outcomes: Moderated Mediation Analyses. *Applied Psychology: Health and Well-Being, 2(3)*, 323-339.
- Chu, P. S. (2002). Large-Scale Circulation Features Associated With Decadal Variations Of Tropical Cyclone Activity Over The Central North Pacific. *Journal of Climate, 15(18)*, 2678-2689.
- Chu, K. H. L., & Murrmann, S. K. (2006). Development And Validation Of The Hospitality Emotional Labor Scale. *Tourism Management, 27(6)*, 1181-1191.

- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking Forward But Learning From Our Past: Potential Challenges To Developing Authentic Leadership Theory And Authentic Leaders. *The Leadership Quarterly*, 16, 475–493.
- Çaldağ, M. A. (2010). *Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Çalışkan, A., Arslan, Z. & Arıkan, Ö. U. (2021). Duygusal Emeğin Bireylerin Değişime Direnç Olguları Üzerine Etkisi: Mersin İli Örneği, *Antalya Bilim University International Journal Of Social Sciences Abu-Ijisc*, 2(2), 127-142.
- Çiftçi Öztürk, D. (2018). *Otantik Liderlik Tarzı ve Çalışanların İşe Adanmışlıkları Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Değişken Rolü*. (Doktora Tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Coşar, Y. (2011). *İlköğretim Altıncı Sınıf Matematik Dersi Çalışma Kitabındaki Soruların Kapsam Geçerlik ve Yenilenmiş Bloom Taksonomisinin Bilişsel Süreç Boyutuna Göre Analizi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Dağ, Z. (2021). *Öğretmenlerin Duygusal Emek Davranışları İle Etkili Okula Yönelik Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Day, D. V., & Zaccaro, S. J. (2007). *Leadership: A critical historical analysis of the influence of leader traits*. In L. L. Koppes (Ed.). *Historical perspectives in Industrial and Organizational Psychology*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Deadrick, D. L., & McAfee, R. B. (2001). Service With A Smile: Legal And Emotional Issues. *Journal of Quality Management*, 6(1), 99-110.
- Deaux, K. (1985). Sex And Gender. *Annual Review Of Psychology*, 36(1), 49-81.
- Demir, H. (2020). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ve Otantik Liderlik Algıları İle Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

- Diefendorff, J. M., & Richard, E. M. (2003). Antecedents And Consequences Of Emotional Display Rule Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 284-294.
- Diefendorff, J. M., & Gosserand, R. H. (2003). Understanding Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 945-959.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The Dimensionality And Antecedents Of Emotional Labor Strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Doğan, M. (2019). *Öğretmenlerin Duygusal Emek Ve Örgütsel Yabancılaşma Davranışlarının İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Domagalski, T. A. (1999). Emotion İn Organizations: Main Currents. *Human Relations*, 52(6), 833-852.
- Dökmen, Ü. (1988). Empatinin Yeni Bir Modele Dayanılarak Ölçülmesi ve Psikodrama ile Geliştirilmesi. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 21(1), 155-190.
- Dunn, J. R., & Schweitzer, M. E. (2005). Feeling And Believing: The İnfluence Of Emotion On Trust. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(5), 736-748.
- Duymuş, H. (2016). *Okulöncesi Eğitim Kurumlarında Yapısal Ve Dış Mekân Tasarımı*. Adana, Karahan Kitapevi.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex Differences İn Social Behavior: A Social-Role İnterpretation*. Hillsdale, NJ, England: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Efendioğlu, B. (2021). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Sergilediği Duygusal Emek Davranışları İle Mesleğe Yabancılaşma Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.
- Elmadibi, A. (2022). *Duygusal Emek Davranışları ve Tükenmişlik Düzeyleri ile Emeklilik Kararı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bağımsız Çalışanlar Üzerine*

Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Erickson, R. J., & Ritter, C. (2001). Emotional Labor, Burnout, And Inauthenticity: Does Gender Matter? *Social Psychology Quarterly*, 64(2), 146-163.

Erickson, R. J. (1995). The Importance Of Authenticity For Self And Society. *Symbolic Interaction*, 18(2), 121-144.

Erkutlu, H.V. (2014). *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı*. Ankara: Elif Yayınevi.

Eroğlu, E. (2010). Örgütsel İletişimin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi. *Selçuk İletişim*, 6(3), 18-33.

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

Ezilmez, B. (2018). Duygusal Emek: Öncülleri Ve Ardılları, *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, II(2), 185-210.

Feldman, L. C. (2019). *Citizens Without Shelter: Homelessness, Democracy, And Political Exclusion*. Cornell University Press.

Fields, D. L. (2007). Determinants Of Follower Perceptions Of A Leader's Authenticity And Integrity. *European Management Journal*, 25(3), 195-206.

Fineman, S. (2001). Emotions And Organizational Control. *Emotions At Work: Theory, Research And Applications In Management*, 219-237.

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic Leadership: A Review Of The Literature And Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005). *Authentic Leadership Theory And Practice: Origins, Effects, And Development*. Oxford, UK: Elsevier

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). "Can You See The Real Me?" A Self-Based Model Of Authentic Leader And Follower Development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.

- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic Leadership: A Review Of The Literature And Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145.
- Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. (2009). Emotional Labor And Leadership: A Threat To Authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20, 466-482.
- George, W. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering The Secrets To Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- George, W., & Sims, P. (2007). *True North: Discover Your Authentic Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering The Secrets To Creating Lasting Value (Vol. 18)*. John Wiley & Sons. San Francisco, CA.
- Glomb, T. M., & Tews, M. J. (2004). Emotional Labor: A Conceptualization And Scale Development. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 1-23.
- Gopalan, R., Li, R., & Chellappa, R. (2013). Unsupervised Adaptation Across Domain Shifts By Generating Intermediate Data Representations. *IEEE Transactions On Pattern Analysis And Machine Intelligence*, 36(11), 2288-2302.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion Regulation In The Workplace: A New Way To Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Grandey, A. A. (1999). *The Effects Of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress And Performance*. Colorado State University.
- Grandey, A. A. (2003). When “The Show Must Go On”: Surface Acting And Deep Acting As Determinants Of Emotional Exhaustion And Peer-Rated Service Delivery. *Academy Of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Grandey, A. A., & Diamond, J. A. (2010). Interactions With The Public: Bridging Job Design And Emotional Labor Perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2/3), 338-350.
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J., & Sideman, L. A. (2005). Is “Service With A Smile” Enough? Authenticity Of Positive Displays During

- Service Encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96, 38-55.
- Gross, J. J. (1998). Sharpening The Focus: Emotion Regulation, Arousal, And Social Competence. *Psychological Inquiry*, 9(4), 287-290.
- Gross, J. J. (1998). The Emerging Field Of Emotion Regulation: An İntegrative Review. *Review Of General Psychology*, 2(3), 271-299.
- Gross, J. J. (2001). Emotion Regulation İn Adulthood: Timing İs Everything. *Current Directions İn Psychological Science*, 10(6), 214-219.
- Groth, M., Hennig-Thurau, T., & Walsh, G. (2009). Customer Reactions To Emotional Labor: The Roles Of Employee Acting Strategies And Customer Detection Accuracy. *Academy of Management Journal*, 52(5), 958-974.
- Guy, M. E., Newman, M. A., & Mastracci, S. H. (2014). *Emotional Labor: Putting The Service İn Public Service*. Routledge.
- Gül, H., & Alacalar, A. (2014). Otantik Liderlik ile İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), 540-550.
- Güler, H. N., & Marşap, A. (2018). Duygusal Emek, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti: Cinsiyet ve İş Deneyimine Göre Farklılıkların İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 488-507.
- Gülova, A. A., Palamutçuoğlu, B. T., & Palamutçuoğlu, A. T. (2013). Duygusal Emek ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteğinin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2), 41-74.
- Gürbüz S. & Şahin F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Hair J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E. & Tatham R.L. (2013). *Multivariate Data Analysis*, Pearson Education Limited.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2011). Relationships Between Authentic Leadership, Moral Courage, And Ethical And Pro-Social Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555-578.

- Hargreaves, A. (2000). Mixed Emotions: Teachers' Perceptions Of Their Interactions With Students. *Teaching and Teacher Education*, 16(8), 811-826
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. S. Snyder, ve S. J. Lopez (Eds.), *Handbook Of Positive Psychology*, 382–394.+ Oxford: Oxford University Press
- Harvey, L. (2015). Beyond Member-Checking: A Dialogic Approach To The Research Interview. *International Journal of Research & Method in Education*, 38(1), 23-38.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion Work, Feeling Rules, And Social Structure. *American Journal Of Sociology*, 85(3), 551-575.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization Of Human Feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Hodson, R., & Sullivan, T. A. (2012). *The Social Organization Of Work*. Belmont, CA: Wadsworth, Cengage Learning.
- Hoy, W. K., & Henderson, J. E. (1983). Principal Authenticity, School Climate, And Pupil-Control Orientation. *Alberta Journal Of Educational Research*.
- Hsieh, W. W. (2009). *Machine Learning Methods In The Environmental Sciences: Neural Networks And Kernels*. Cambridge University Press. Cambridge, United Kingdom.
- Hur, S. J., Lee, S. Y., Kim, Y. C., Choi, I., & Kim, G. B. (2014). Effect Of Fermentation On The Antioxidant Activity In Plant-Based Foods. *Food Chemistry*, 160, 346-356.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic Leadership And Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373–394.
- İslamoğlu A. H. & Alnaçık Ü. (2016). "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri", Beta Basım, İstanbul.
- James, W. (1884). *The Dilemma Of Determinism* (pp. 1878-1899). Kessinger Publishing, New York.

- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs As Authentic Leaders: Impact On Employees' Attitudes. *Leadership ve Organization Development Journal*, 27(8), 646-666.
- Johnson, K. E. (2007). What's An Ionic Liquid. *The Electrochemical Society Interface*, 16(1), 38.
- Johnson, S. L. (2019). Authentic Leadership Theory And Practical Applications İn Nuclear Medicine. *Journal Of Nuclear Medicine Technology*, 47(3), 181-188.
- Karasu, A. (2019). *Ortaokul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışları İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Erzurum ili Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Kaya, F. (2014). Duygusal Emek ile Tükenmişlik ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'na Bağlı Huzurevlerinde Çalışan Yaşlı Bakım Personeline Yönelik Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Kaya, A., Balay, R., & Göçen, A. (2012). Öğretmenlerin Alternatif Ölçme ve Değerlendirme Tekniklerine İlişkin Bilme, Uygulama ve Eğitim İhtiyacı Düzeyleri. *International Journal of Human Sciences*, 9(2), 1229-1259.
- Kaya, E. (2019). *Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışını Algılama Biçimleri İle İş Doyumları ve İş Stresleri Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Kaygın, E., Güllüce, A. Ç., Zengin, Y., & Bağcıoğlu, D., (2018). Otantik Liderlik Davranışının Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi: Enerji Sektörü Örneği. *ETÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, vol.3, 197-224.
- Kernis, M. H. (2003). Toward A Conceptualization Of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1-26.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A Multicomponent Conceptualization Of Authenticity: Theory And Research. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances İn Experimental Social Psychology*, 38, 283-357. San Diego: Academic Press.

- Keser, S. (2013). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik Ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması* (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keser, S. & Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20, 1-22.
- Kesken, J. & Ayyıldız, N.A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik, *Ege Akademik Bakış*, 8 (2), 729-754.
- Kleinginna, P. R., & Kleinginna, A. M. (1981). A Categorized List Of Emotion Definitions, With Suggestions For A Consensual Definition. *Motivation and emotion*, 5, 345-379.
- Kılıç, E. (2015). *Otantik Liderlik ve Örgütsel Güven Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzincan Üniversitesi, Erzincan.
- Kılıç, M. E. (2019). *Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlikleri ile Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Kocel, J. (2010). Development Of The Forestry Services Sector İn Poland. *Folia Forestalia Polonica. Series A. Forestry*, 52(1).
- Koçak, O. (2019). *Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elâzığ.
- Köksel, L. (2009). *İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Manisa
- Kruml, S. M., & Geddes, D. (2000). Exploring The Dimensions Of Emotional Labor: The Heart Of Hochschild's Work. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-49.
- Laçinel, A. (2019). *Yöneticilerde Duygusal Zeka İle Otantik Liderlik Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Biruni Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

- Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting The "True Self": Towards A Theory Of Embodied Authentic Leadership. *The Leadership Quarterly*, 21, 64-74.
- Lee, J. J., & Ok, C. (2012). Reducing Burnout And Enhancing Job Satisfaction: Critical Role Of Hotel Employees' Emotional Intelligence And Emotional Labor. *International Journal Of Hospitality Management*, 31(4), 1101-1112.
- Lindsley, D. B. (1951). *Emotion*. New York: Wiley
- Lord, R. G., & Kanfer, R. (2002). *Emotions And Organizational Behavior*. In R. G. Lord, R. J. Klimoski, Ve R. Kanfer (Eds). *Emotions In The Workplace: Understanding The Structure And Role O F Emotions In Organizational Behavior*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Luthans, F. (2002). The Need For And Meaning Of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership Development. *Positive Organizational Scholarship*, 241(258), 1-26.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). *Authentic Leadership Development*. In K. S. Cameron, J. E., Dutton, ve R. E. Quinn (Eds.). *Positive Organizational Scholarship: Foundations Of A New Discipline*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). *Authentic leadership development*. In K. S. Cameron, J. E., Dutton, ve R. E. Quinn (Eds.). *Positive Organizational Scholarship: Foundations Of A New Discipline*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Mahoney, K. T., Buboltz, W. C., Jr., Buckner V, J. E., & Doverspike, D. (2011). Emotional Labor and American University Professors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), 406-423.
- Mann, S., & Cowbum, J. (2005). Emotional Labour And Stress Within Mental Health Nursing. *Journal o f Psychiatric and Mental Health Nursing*, 12, 154-162.
- Marx, K. (1867). *El capitalismo*. Sau Paulo.
- Marx, K. (2007). *Elementos fundamentales para la crítica de la economía política: borrador 1857-1858* (Vol. 1). Siglo XXI.

- Marx, K. (2011). Glosas Críticas Marginais Ao Artigo" O Rei Da Prússia E A Reforma Social". De Um Prussiano. *Germinal: marxismo e educação em debate*, 3(1), 142-155.
- Matthews, G., Deary, I. J., & Whiteman, M. C. (2003). *Personality Traits Cambridge University Press*. Cambridge, UK.
- MEB, (2022). Erişim Tarihi, 30.12.2022, <https://tuzla.meb.gov.tr/www/tuzla-ilce-milli-egitim-mudurlugu/icerik/684#:~:text=Resmi%2F%C3%B6zel%20okul%20ve%20kurumlarda,ile%2055.316%20%C3%B6%C4%9Frenciye%20e%C4%9Fitim%20v>ermekteyiz.
- Meier, M. F., Dyurgerov, M. B., Rick, U. K., O'neel, S., Pfeffer, W. T., Anderson, R. S., ... & Glazovsky, A. F. (2007). Glaciers Dominate Eustatic Sea-Level Rise In The 21st Century. *Science*, 317(5841), 1064-1067.
- Memiş, D., Ercan, E., Çelikkale, M. S., Timur, M., & Zarkua, Z. (2009). Growth And Survival Rate Of Russian Sturgeon (*Acipenser Gueldenstaedtii*) Larvae From Fertilized Eggs To Artificial Feeding. *Turkish Journal of Fisheries and Aquatic Sciences*, 9(1).
- Michie, S., & Gooty, J. (2005). Values, Emotions, And Authenticity: Will The Real Leader Please Stand Up? *The Leadership Quarterly*, 16, 441-457.
- Mikolajczak, M., Luminet, O., Leroy, C., & Roy, E. (2007). Psychometric Properties Of The Trait Emotional Intelligence Questionnaire: Factor Structure, Reliability, Construct, And Incremental Validity In A French-Speaking Population. *Journal Of Personality Assessment*, 88(3), 338-353.
- Miller, J. S., & Cardy, R. L. (2000). Self-Monitoring And Performance Appraisal: Rating Outcomes In Project Teams. *Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(6), 609-626.
- Moore, A. S., Bledsoe, S. K., & Perry, A. R. (2017). How Faculty Members Experience Workplace Stress And Well-Being: A Qualitative Analysis Of Tenure-Track Faculty At Three Research Universities. *The Journal Of Higher Education*, 88(5), 672-696.

- Moran, C. (2018). *İlköğretim Kurumlarındaki Öğretmenlerin Duygusal Emek Davranışları İle Yaşam Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, And Consequences Of Emotional Labor. *Academy Of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Mroz, J., & Kaleta, K. (2016). Relationships Between Personality, Emotional Labor, Work Engagement And Job Satisfaction İn Service Professions. *International Journal Of Occupational Medicine And Environmental Health*, 29(5), 767.
- Näring, G., Briët, M., & Brouwers, A. (2006). Beyond Demand–Control: Emotional Labour And Symptoms Of Burnout İn Teachers. *Work ve Stress*, 20(4), 303-315.
- Nartgün, Ş. S., Nartgün, Z., & Arıcı, U. D. (2016). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları İle Otantik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 1-26.
- Nazlı, İ. (2022). *Örgütsel Maneviyat ve Psikolojik Sermayenin Duygusal Emek ve Stresle Başa Çıkma Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Northouse, P.G. (2014). *Leadership Theory and Practice*, (Sage Publications, Thousand Oaks, CA).
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Buckley, M. R., Brown, J. A., & Evans, R. (2006). Authentic Leadership: A Historical Perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 64–76.
- Oğuz, H. (2014). Duygusal Emek İstihdamının Sosyolojik Özellikleri. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Nevşehir. IV. *Türkiye Lisansüstü Çalışmaları Kongresi-Bildiriler Kitabı I*.
- 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.

- Okçu, V., & Anık, S. (2017). Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyon Ve Mobbing Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 5(2), 63-85.
- Okun, O. & Çavuşoğlu, S. (2020). Üniversite Çalışanlarının Otantik Liderlik Düzeylerinin Demografik Özellikler Üzerinden İncelenmesi: Bingöl Üniversitesi Örneği. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (1), 159-181.
- Online Etymology Dictionary (2020). *Labor*.
- Oplatka, I. (2009). Emotion Management And Display İn Teaching: Some Ethical And Moral Considerations İn The Era Of Marketization And Commercialization. In P. A. Schutz & M. Zembylas (Eds.) *Advances in Teacher Emotion Research* (pp. 55-71). Springer, Boston, MA.
- Özdemir, Ö. H. (2017). *Yöneticilerin Otantik Liderlik Çalışanların Sanal Kaytarma ve Sinizm Davranışları Üzerine Etkileri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- Özerten, K. N. (2018). *Okul Yöneticilerinin Algılanan Otantik Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Mesleki Motivasyonuna Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özgün, A. (2015). *Duygusal Emek Davranışının İş Stresi Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Özkan, A. (2013). Evaluation Of Healthcare Waste Treatment/Disposal Alternatives By Using Multi-Criteria Decision-Making Techniques. *Waste Management & Research*, 31(2), 141-149.
- Özkan, U. B. (2019). *Eğitim Bilimleri Araştırmaları İçin Doküman İnceleme Yöntemi*. Ankara: Pegem Akademi, 4.
- Özkaplan, N. (2009). Duygusal Emek ve Kadın İşi/Erkek İşi. *Çalışma ve Toplum*, 2(21), 15-24.

- Özkara, Z.U. (2017). *Otantik Liderlik Tarzının Yöneticinin Politik Yetisi ile Lider Etkililiği, Ona Duyulan Güven ve Astın Alturistik Davranışları Arasındaki İlişkilerde Aracılık Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Pala, T. & Sürgevil, O. (2016). Duygusal Emek Ölçeği: Ölçek Geliştirme, Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması, *Ege Akademik Bakış*, 16(4), 773-787.
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2003). The Positive Impact And Development Of Hopeful Leaders. *Leadership ve Organizational Development Journal*, 24, 26-31.
- Plutchik, R. (1980). A General Psychoevolutionary Theory Of Emotion. In *Theories Of Emotion* (pp. 3-33). Academic press.
- Plutchik, R. (2001). The Nature Of Emotions: Human Emotions Have Deep Evolutionary Roots, A Fact That May Explain Their Complexity And Provide Tools For Clinical Practice. *American Scientist*, 89(4), 344-350.
- Pielstick, C. D. (2000) Formal Vs. İnformal Leading: A Comparative Analysis. *The Journal of Leadership Studies*, 7(3), 99-114.
- Polatkan, N. N. (2016). Ortaokul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışları İle İş Doyumları Arasındaki İlişki. IV. *International Eurasian Educational Research Congress. Sözel Bildiri*, Pamukkale Üniversitesi, 11303, Aydın.
- Proudhon, P. J. (1847). *Philosophie Der Staatsökonomie Oder Nothwendigkeit Des Elends: Von PJ Proudhon. Deutsch Bearbeitet Von Karl Grün* (Vol. 2). CW Leske.
- Pugh, D. S. (2001). Service With A Smile: Emotional Contagion İn The Service Encounter. *Academic of Management Journal*, 44(5), 1918-1027.
- Pugh, S. D., Groth, M., & Hennig-Thurau, T. (2011). Willing And Able To Fake Emotions: A Closer Examination Of The Link Between Emotional Dissonance And Employee Well-Being. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 377-390.
- Puls, T. R. (2011). *Authentic Leadership And Its Relationship To Ministerial Effectiveness*. Indiana Wesleyan University.

- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression Of Emotion As Part Of The Work Role. *Academy Of Management Review*, 12(1), 23-37.
- Rome, E. (1967). Light And X-Ray Diffraction Studies Of The Filament Lattice Of Glycerol-Extracted Rabbit Psoas Muscle. *Journal Of Molecular Biology*, 27(3), 591-602.
- Roux, S. (2010). *The Relationship Between Authentic Leadership, Optimism, Self-efficacy and Work Engagement: An Exploratory Study*, (Master Degree), Stellenboch University, South Africa.
- Sarafino, E. P. (2006). *Health Psychology: Biopsychosocial Interactions* (5th ed.). Hoboken, NJ: John-Wiley.
- Savrun, M. (2005). Emosyonel Sistem ve Stres. *İÜ Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Psikiyatri Anabilim Dalı, Sempozyum Dizisi, Yayın*, (47).
- Schachter, O. (1984). The Legality Of Pro-Democratic İnvasion. *American Journal of International Law*, 78(3), 645-650.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1985). Employee And Customer Perceptions Of Service İn Banks: Replication And Extension. *Journal Of Applied Psychology*, 70(3), 423.
- Schweitzer, E. J. (2005). Election Campaigning Online: German Party Websites İn The 2002 National Elections. *European Journal of Communication*, 20(3), 327-351.
- Seçer, H. Ş. (2005). Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 50, 813-834.
- Seeman, P. M. (1966). Membrane Stabilization By Drugs: Tranquilizers, Steroids, And Anesthetics. *International Review Of Neurobiology*, 9, 145-221.
- Sexton, J. (Ed.). (2007). *Music, Sound And Multimedia: From The Live To The Virtual*. Edinburgh University Press.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's Your Story?": A Life-Stories Approach To Authentic Leadership Development. *The Leadership Quarterly*, 16, 395-417.

- Shirom, A. Melamed, S., Toker, S., Berliner, S. & Shapira, I. (2005). Burnout, Mental And Physical Health: A Review Of The Evidence And A Proposed Explanatory Model. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 20, 269-309.
- Smith, A. (2006). *Milletlerin Zenginliği*, İstanbul, İş Bankası Kültür Yayınları.
- Smith, A. (1776). Of The Division Of Labour. *Classics Of Organization Theory*, (1776), 40-45.
- Sohn, H. K., & Lee, T. J. (2012). Relationship Between HEXACO Personality Factors And Emotional Labour Of Service Providers İn The Tourism İndustry. *Tourism Management*, 33(1), 116-125.
- Soylu, Ü. (2018). *Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye İlişkisi: Gaziantep'te Bir Alan Çalışması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.
- Spitzmuller, M., & Ilies, R. (2010). Do They [All] See My True Self? Leader's Relational Authenticity And Followers' Assessments Of Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 304–332.
- Şimşek, M. Ş., Özgener, Ş., & İlhan, İ. (2017). Turizm Sektöründe Kadın Girişimciler Ve Yöneticiler Açısından Otantik Liderliğin Sosyal Tembellik Üzerindeki Etkileri: Yaşam Tatmininin Düzenleyici Rolü. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(3), 88-109.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. & Türköz, T. (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14 (4), 89-106.
- Taşan, H. (2015). *İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Otantik Liderlik Ve Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Karşılaştırılması Batman İli Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep: Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taylor, C. A. (2016). *Edu-Crafting A Cacophonous Ecology: Posthumanist Research Practices For Education* (pp. 5-24). Palgrave Macmillan UK.

- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific*. New York.
- Taylor, J. R. (2001). The ‘Rational’organization Reconsidered: An Exploration Of Some Of The Organizational Implications Of Self-Organizing. *Communication Theory, 11(2)*, 137-177.
- Tice, D. M., & Wallace, H. M. (2003). *The Reflected Self: Creating Yourself As (You Think) Others See You*. In M. R. Leary, ve J. P. Tangney (Eds.), *Handbook Of Self And Identity* (pp. 91–105). New York: The Guilford Press.
- Tunç, P., Gitmez, A., & Krespi Boothby, M. R. (2014). Yoğun Bakım ve Yataklı Servis Hemşirelerinde Duygusal Emek Stratejilerinin Empatik Eğilim Açısından İncelenmesi. *Anatolian Journal of Psychiatry/Anadolu Psikiyatri Dergisi, 15(1)*, 45-54.
- Türk Dil Kurumu, 2019b: Erişim Tarihi: 05.10.2019
- Türkay, O. & Yalçın Kayıkçı, M. (2017). İşletmelerde Duygu Gösterim Kuralları Ve Örgütsel Vatandaşlığın Duygusal Emek Üzerine Etkileri, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 13(2)*, 53-73.
- Tütüncü, Ö. & Akgündüz, Y., 2014, Seyahat Acentelerinde Otantik Liderliğin Çalışanların Yalakalık Eğilimlerine Etkisi, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 25 (2)*, 167-175.
- Urnek, S. (2021). *Merhamet Yorgunluğu ve Duygusal Emek İlişkisi: Konya İlinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Ünal, M. (2015). *Ortaokul Müdürlerinin Otantik Liderlik Davranışları, Öğretmenlerin Sesi Ve Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki (Gaziantep Şehitkâmil İlçesi Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development And Validation Of A Theory-Based Measure. *Journal of Management, 34(1)*, 89-126.

- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2010). Authentic Leadership: Development And Validation Of A Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 36(1), 34-56.
- Wharton, A. S., & Erickson, R. I. (1993). Managing Emotions On The Job And At Home: Understanding The Consequences Of Multiple Emotional Roles. *Academy Of Management Review*, 18(3), 457-486.
- Wharton, A. S. (1999). The Psychosocial Consequences Of Emotional Labor. *The Annals Of The American Academy Of Political And Social Science*, 561(1), 158-176.
- Whitehead, G. (2009). Adolescent Leadership Development: Building A Case For An Authenticity Framework. *Educational Management Administration and Leadership*, 37, 847-872.
- Yalçın, R.C. (2012). *Bazı Öncülleri ve Sonuçları ile Duygusal Emek: Görgül Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Kara Harp Okulu Komutanlığı, İstanbul.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic Leadership And Positive Organizational Behavior: A Meso, Multi-Level Perspective. *The Leadership Quarterly*, 19, 693-707.
- Yaraş, Z. (2017). *Okul Yöneticilerinin Otantik ve Holistik Liderlik Tarzlarının Pozitif Örgütsel Davranış Üzerindeki Etkisi: Yapay Sinir Ağları Uygulaması*, (Doktora Tezi), Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Yener, S. (2018). Psikolojik Rahatlık Algısının Otantik Liderliğin Sinizim Üzerindeki Etkisinde Aracı Rolü, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (1), 1-14.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (3), 158-180.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P., & Sormaz, Ü. (2013). Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 42(2).

- Yin, H., Huang, S., & Wang, W. (2019). Work Environment Characteristics And Teacher Well-Being: The Mediation Of Emotion Regulation Strategies. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(18), 3311.
- Yılmaz, K., Altinkurt, Y. & Güner, M. (2015). The Relationship between Teachers' Emotional Labor and Burnout Level. *Eurasian Journal of Educational Research*, 15(59), 75-90.
- Yuksel, H. (2014). Emek Kavramının Ortaya Cıkışında Rol Oynayan Tarihi Dönüm Noktalarının Süreç Merkezli Değerlendirilmesi, *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics ve Administrative Sciences*, 19, 2.
- Yurtsever, G. (2022). *Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları İle Kriz Yönetimi Becerileri Arasındaki İlişki Ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Zapf, D. (2002). Emotion Work And Psychological Well-Being: A Review Of The Literature And Some Conceptual Considerations. *Human Resource Management Review*, 12(2), 237-268.

EKLER

Ek-1

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma, okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında toplanacak veriler, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programı'nda yürütülmekte olan bir tez çalışması için kullanılacaktır. Araştırma sırasında sizden alınan bilgiler, diğer cevaplayıcıların bilgileriyle birleştirilecek olup; toplanan veriler YALNIZCA BİLİMSEL AMAÇLARLA kullanılacaktır. Ankette bulunan sorulara vereceğiniz yanıtların doğruluğu, araştırmanın niteliği açısından oldukça önemlidir. Anket formunda, 29 adet soru yer almaktadır. Sorulara yanıt verme süreni, ortalama 7 dakikadır.

İşbirliğinizin ve katkınızın çok değerli olduğunu belirtir, desteğiniz için teşekkür ederiz

Saygılarımızla

Doç. Dr. Esra TÖRE – Mehmet Akif KÖSE

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi – Eğitim Bilimleri Fakültesi

Kişisel Bilgi Formu:

Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek	
Medeni Durumunuz	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekar	
Yaşınız	<input type="checkbox"/> 21-30 yaş arası	<input type="checkbox"/> 31-40 yaş arası	
	<input type="checkbox"/> 41-50 yaş arası	<input type="checkbox"/> 50 yaş ve üzeri	
Eğitim Düzeyiniz	<input type="checkbox"/> Ön Lisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisansüstü
Öğretmenlik Mesleğindeki Kıdeminiz	<input type="checkbox"/> 5 yıl ve altı	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl
	<input type="checkbox"/> 16-20 yıl	<input type="checkbox"/> 21 yıl ve üstü	
Görev Yaptığınız Eğitim Kademesi	<input type="checkbox"/> Anaokulu	<input type="checkbox"/> İlkokul	
	<input type="checkbox"/> Ortaokul	<input type="checkbox"/> Lise	
Bulduğunuz kurumdaki toplam çalışma yılınız	<input type="checkbox"/> 1 yıl ve altı	<input type="checkbox"/> 2-6 yıl arası	<input type="checkbox"/> 7-11 yıl arası
	<input type="checkbox"/> 12-16 yıl arası	<input type="checkbox"/> 17 yıl ve üzeri	
Okulunuzdaki ortalama sınıf mevcudunuz	<input type="checkbox"/> 20 ve altı	<input type="checkbox"/> 21 - 30 arası	<input type="checkbox"/> 31 - 40 arası
	<input type="checkbox"/> 41 ve üstü		
Öğretmenlik mesleğini seçme durumu	<input type="checkbox"/> Kendi isteğim ile seçtim.	<input type="checkbox"/> Aile, çevre gibi etmenlerin etkisi ile seçtim.	
Çalışma statüsü	<input type="checkbox"/> Kadrolu	<input type="checkbox"/> Sözleşmeli	<input type="checkbox"/> Ücretli

OTANTİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ						
(1)Lütfen, aşağıdaki ölçeği kullanarak her ifadenin yöneticinize/amirinize ne ölçüde uyduğunu, " hiçbir zaman "dan " her zaman " a doğru uzanan ölçek üzerinde, sizin için en doğru seçeneğe çarpı (X) işareti koyarak değerlendiriniz.		Hiçbir zaman	Cok sevrek	Asla olm	Ortal	Her zaman
BENİM LİDERİM						
1	Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.					
2	Hata yaptığında kabul eder.					
3	Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.					
4	İnsanlara acı gerçekleri söyler.					
5	Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak ayındır.					
6	Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.					
7	Kararlarını değer yargılarına göre verir.					
8	İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.					
9	Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.					
10	Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.					
11	Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.					
12	Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.					
13	Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.					
14	Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.					
15	Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.					
16	Özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.					

DUYGUSAL EMEK ÖLÇEĞİ						
1) Lütfen, aşağıdaki ölçeği kullanarak her ifadenin sizin davranışlarınıza ne ölçüde uyduğunu, " hiçbir zaman " dan " her zaman " a doğru uzanan ölçek üzerinde, sizin için en doğru seçeneğe çarpı (X) işareti koyarak değerlendiriniz.		Hiçbir zaman	Cok nadir	Düzenli	Çabuk zaman	Her zaman
1	Öğrencilerle uygun şekilde ilgilenilebilmek için rol yaparım.					
2	Öğrencilerle ilgilenirken iyi hissediyordum rolü yaparım.					
3	Öğrencilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.					
4	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyordum gibi davranırım.					
5	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.					
6	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.					

Ek-4

MK Mehmet Akif KÖSE 😊 ↶ ↷ ↸ 📧 ...
Kime:
Bilgi: Mehmet Akif KÖSE 16.05.2022 Pzt 20:58

Sayın hocam;
"Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişki" başlıklı tez çalışmamda tarafınızdan çevrilen ve uyarlaması yapılan "Duygusal Emek Ölçeğini" izninizle kullanmak istiyorum.
Saygılarımla.

NB Nejat Basım 😊 ↶ ↷ ↸ ...
Kime: Mehmet Akif KÖSE 17.05.2022 Sal 09:46

Merhaba. Ölçeği çalışmalarınızda kullanabilirsiniz.
Kolaylıklar dilerim.
Prof. Dr. H. Nejat Basım

...

↶ Yanıtla ↷ İlet

MK Mehmet Akif KÖSE 😊 ↶ ↷ ↸ ...
Kime:
Bilgi: Mehmet Akif KÖSE 16.05.2022 Pzt 21:01

Sayın hocam;
"Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişki" başlıklı tez çalışmamda tarafınızdan çevrilen ve uyarlaması yapılan "Otantik Liderlik Ölçeğini" izninizle kullanmak istiyorum.
Saygılarımla.

📌 Bu iletiyi 20.05.2022 Cum 16:19 tarihinde ilettiniz

AT Akif Tabak 😊 ↶ ↷ ↸ 📧 ...
Kime: Mehmet Akif KÖSE 18.05.2022 Çar 09:42

Mehmet bey
"Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişki" başlıklı tez çalışmamda tarafınızdan çevrilen ve uyarlaması yapılan "Otantik Liderlik Ölçeğini" diğer araştırmacıların da iznini almak kaydıyla kullanmanızda sakınca bulunmamaktadır. iyi çalışmalar

Prof Dr Akif TABAK



Mehmet Akif KÖSE

Kime:



20.05.2022 Cum 16:19

Sayın hocam;
"Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişki" başlıklı tez çalışmamda tarafınızdan çevrilen ve uyarlaması yapılan "Otantik Liderlik Ölçeğini" izninizle kullanmak istiyorum. Ayrıca Serkan Coşar hocamıza da ulaşmam gerekiyor ancak yapmış olduğum araştırmalar sonucu kendisinin mail adresine ulaşamadım. Bu konuda nasıl bir yol izlemeliyim. Saygılarımla.

...



Tolga TÜRKÖZ

Kime: Mehmet Akif KÖSE



20.05.2022 Cum 16:57

Merhabalar, iyi günler.
Ölçeğe gösterdiğiniz ilgiden dolayı teşekkür ederiz. Elbette ölçeği kullanabilirsiniz.

Serkan hocaya ulaşamıyorsanız, LinkedIn üzerinden de ulaşmayı deneyebilirsiniz. İrtibat kuramamanız sizin çalışmanızı başlatmanızı engellemesin lütfen. Çünkü kendisi de mutlaka yapacağınız çalışmayı memnuniyetle karşılayacaktır.

Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Saygılarımla,

Tolga TÜRKÖZ



Mehmet Akif KÖSE

Kime:

Bilgi: Mehmet Akif KÖSE



16.05.2022 Pzt 21:01

Sayın hocam;
"Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişki" başlıklı tez çalışmamda tarafınızdan çevrilen ve uyarlaması yapılan "Otantik Liderlik Ölçeğini" izninizle kullanmak istiyorum. Saygılarımla.



Diğer 2 iletiyi göster



Tolga TÜRKÖZ

Merhabalar, iyi günler. Ölçeğe gösterdiğiniz ilgiden dolayı teşekkür ederiz. Elbette ölçeği kullanabilirsiniz. Serkan hocaya ulaşamıyorsanız, LinkedIn üzerinden de ulaşmayı de...

20.05.2022 Cum 16:57



MUSTAFA POLAT

Kime: Mehmet Akif KÖSE



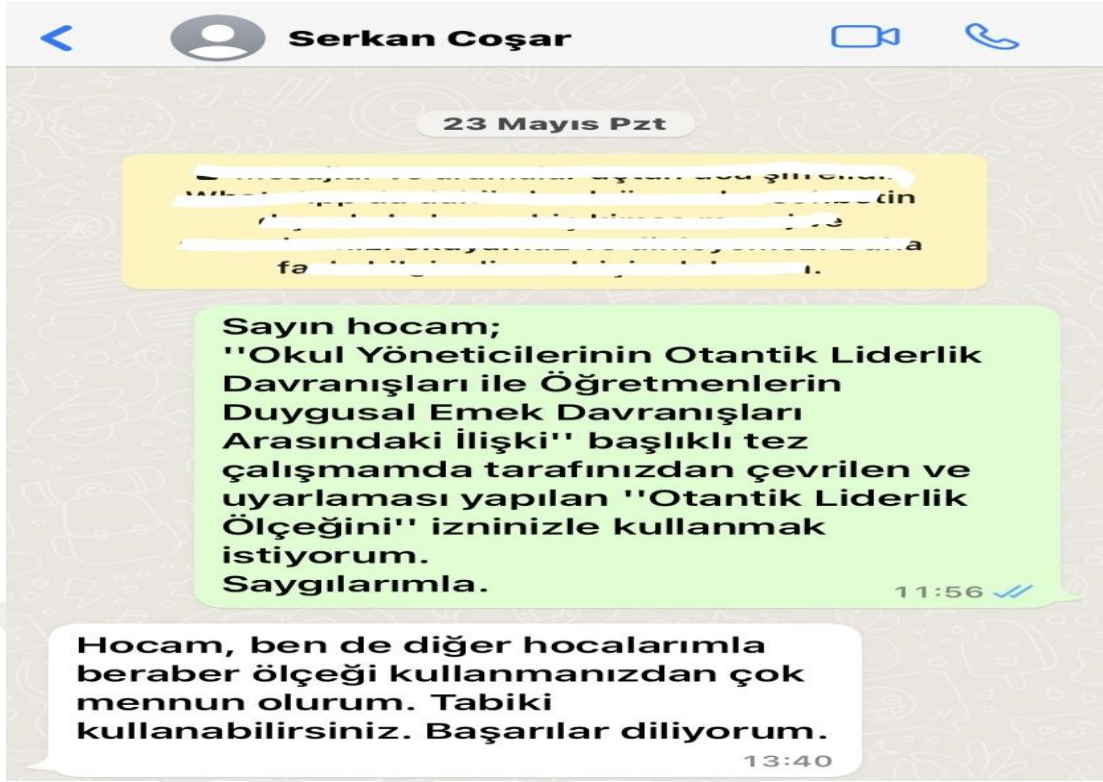
20.05.2022 Cum 18:25

"Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişki" başlıklı tez çalışmamda tarafınızdan çevrilen ve uyarlaması yapılan "Otantik Liderlik Ölçeğini" kullanma konusunda bir sakınca bulunmamaktadır.

Serkan Coşarın telefonu:

Selam ve saygılarımla sunarım.

Mustafa Polat



Ek-5



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-63533007
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Mehmet Akif KÖSE)

15/11/2022

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesinin bilinmeyen tarihli ve 36933 sayılı yazısı.
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 09.11.2022 tarihli tutanağı.

Araştırma Konusu : Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişki
Araştırma Türü : Anket
Araştırma Yeri : İstanbul
Araştırma Kişiler : Tüm Eğitim Kurumları Öğretmenleri
Araştırmanın Süresi : 2022 - 2023 Eğitim - Öğretim Yılı

Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, yüz yüze eğitime geçmiş olan kurumlarımızda, Covid-19 tedbirlerinin araştırmacı ve ilgili kurum idarelerince alınması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
Dr. Hasan Hüseyin CAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:

- İlgi (b) Yazı ve Ekleri (7 Sayfa)
- İlgi (c) Tutanak (1 Sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Binbirdirek Mah. İmran Öktem Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Telefon : 0212 384 36 30 Bilgi İçin : Aykut ÇELİK
E-posta : stratejigelistirme34@meb.gov.tr Unvanı : Büro Hizmetleri
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr İnternet Adresi : <http://istanbul.meb.gov.tr/>

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 43b9-c51e-3b04-a72e-3117 kodu ile teyit edilebilir.

Ek-6



T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
ETİK KURULU BAŞKANLIĞI

Sayı :E-20292139-050.01.04-39507
Konu :Etik Kurul Kararları

Sayın Mehmet Akif KÖSE
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

"Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişki" başlıklı araştırmanız kurulumuzun 30.11.2022 tarihli ve 2022/10 sayılı toplantısında değerlendirilerek etik açıdan uygun bulunduğu katılanların oy birliği ile karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Kadir CANATAN
Kurul Başkanı

Ek:4-Mehmet Akif KÖSE Etik Onay Belgesi (1 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :*BSCVVJT66* Pin Kodu :56012
Adres:Halkalı Caddesi No: 281 Küçükçekmece/İstanbul
Telefon:444 97 98 Faks:+90 (212) 693 82 29
e-Posta:bilgi@izu.edu.tr Web:www.izu.edu.tr
Kep Adresi:izu@hs01.kep.tr

Belge Takip Adresi : <https://ebys.izu.edu.tr/enVision/Dogrula/0N3>

Bilgi için: Zeynep Funda TEZ
KURTULUŞ
Unvanı: Yeminli Katip
Tel No: +902126929606



Ek-7

Evrak Tarih ve Sayısı: 10.12.2022-E.38935



T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
ETİK KURULU

ETİK ONAY BELGESİ

Tarih	30.11.2022
Sayı	2022/10
Araştırmanın Niteliği	Yüksek Lisans Tezi
Araştırmanın Adı	<i>Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişki</i>
Sorumlu Araştırmacının Adı Soyadı	Mehmet Akif KÖSE
Danışman Adı Soyadı	Doç. Dr. Esra TÖRE
Karar	UYGUNDUR

(İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Etik Kurulu'nun kararı tavsiye niteliğinde olup, Üniversitemizle ilgili etik ilkelerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi amacını taşımaktadır.)

(Katıldı)

Prof. Dr. Kadir CANATAN
Başkan

(Katıldı)

Prof. Dr. Mehmet Emin KÖKTAŞ
Başkan V.

(Katıldı)

Prof. Dr. Mustafa ATEŞ
Üye

(Katıldı)

Prof. Dr. Beytullah KAYA
Üye

(Katıldı)

Prof. Dr. Ayşe Nefise BAHÇECİK
Üye

(Katıldı)

Prof. Dr. Yahya Kemal YOĞURTÇU
Üye

(Katıldı)

Av. Bilal ŞAMAT
Üye

Kurul Yeminli Kâtibi

Zeyneb Funda TEZ KURTULUŞ

1 / 1

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrak sorgulaması <https://ebys.izu.edu.tr/enVision/Sorgula/BSFVPNNSH> adresinden yapılabilir.