



T.C.

Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

**STRATEJİK LİDERLİK VE DUYGUSAL EMEK ARASINDAKİ  
İLİŞKİ: ARDAHAN İLİ OKUL YÖNETİCİLERİ ÖRNEĞİ**

Yunus Emre ÇAKMAK

Yüksek Lisans Tezi

Ardahan, [2018]



T.C.

Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

**STRATEJİK LİDERLİK VE DUYGUSAL EMEK ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
ARDAHAN İLİ OKUL YÖNETİCİLERİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Yunus Emre ÇAKMAK

Yrd. Doç. Dr. Hürriyet ÇİMEN

Ardahan, [2018]

## KABUL VE ONAY

Yunus Emre ÇAKMAK tarafından hazırlanan “**Stratejik Liderlik ve Duygusal Emek Arasındaki İlişki: Ardahan İli Okul Yöneticileri Örneği**” başlıklı bu çalışma, 02.07.2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından OY BİRLİĞİ / ~~OY ÇOKLUĞU~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Dr. Öğr. Üyesi Adem Çelik

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Hürriyet Çimen

Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Kutay Üstün

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım **16.07** 2018

Yrd. Doç. Dr. Zafer AYKANAT **7.**

Enstitü Müdürü

**Doç. Dr. Şakir EŞİTİ**  
Enstitü Müdür Yrd.

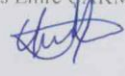
## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynakgösterdiğimi taahhüt eder, tezin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Tezin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

15.05.2018

Yunus Emre ÇAKMAK



## TEŞEKKÜR

Tez çalıőmam sűresince bilgi ve tecrűbesinden istifade ettiėim kıymetli hocam Dr. Öğr. Hűrriyet imen'e, tezimi okuma zahmetinde bulunup gűrűőleri ile tezime katkılar saėlayan sayın Dr. Öğr. Adem elik hocama ve Dr. Öğr. Kutay Ŭstűn hocama ayrı ayrı teőekkűr ederim. Anket uygulamalarında yardımcı olan lisans arkadaőlarıma ve hiçbir zaman haklarını űdeyemeyeceėim canım aileme teőekkűr ederim.



Yunus Emre ÇAKMAK

ARDAHAN/2018

## ÖZET

ÇAKMAK, Yunus Emre. Stratejik Liderlik ve Duygusal Emek Arasındaki İlişki: Ardahan İli Okul Yöneticileri Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Ardahan, 2018.

Bu araştırmanın amacı; Stratejik Liderlik ile Duygusal Emek arasındaki ilişkinin incelenmesi ve değerlendirilmesidir. Bu kapsamda, Ardahan ili, merkez ilçesinde bulunan ilk, orta, lise ve dengi 24 okulda çalışan 482 öğretmenin görüşlerine anket yoluyla başvurulmuştur. Doldurulan anketlerden 431 tanesi ölçülmeye uygun bulunmuş ve %89,6 oranında geri dönüş sağlanmıştır.

Araştırma yönteminde; Müdürlerin stratejik liderlik uygulamalarını ölçmek için “Kılınçkaya (2013)” tarafından geliştirilip, uyarlanan “Stratejik Liderlik Ölçeği” (SLÖ) ve öğretmenlerin duygusal emek davranışlarını ölçmek için “Basım ve Begenirbaş (2013)” tarafından geliştirilip, uyarlanan “Duygusal Emek Ölçeği” (DEÖ) veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Toplanan veriler SPSS 24 paket programına aktarılarak alt problemlerin çözümü için korelasyon, t testi ve f testi analizlerine yapılmıştır. Çıkan sonuçları yorumlamada ( $p<0,05$ ) anlamlılık düzeyi kullanılmıştır.

Bütün bulgular sonucunda stratejik liderlik uygulamaları ve duygusal emek davranışları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Araştırmada her iki değişken ve alt boyutlarının yüksek düzeyde kullanıldıkları sonucuna varılmıştır. Ayrıca araştırmada demografik özelliklerin hem stratejik liderlik uygulamalarında hem de duygusal emek davranışlarında farklılıklar gösterdiği bulgulara rastlanmıştır. Stratejik liderlik uygulamaları arttıkça duygusal emek davranışlarından samimi ve derinden davranışların arttığı sonucuna ulaşılarak stratejik liderliğin doğrudan duygusal emek davranışlarına etki ettiği sonucuna varılmıştır. Son kısımda ise değerlendirmeler yapılarak araştırmacılara, müdürlere ve öğretmenlere önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Sözcükler: Strateji, Liderlik, Stratejik Liderlik, Duygusal Emek, Okul Yöneticileri**

## ABSTRACT

ÇAKMAK, Yunus Emre. The Relationship Between Strategic Leadership and Emotional Labor: An Examples of School Administrators in Ardahan, Ardahan, 2018.

The purpose of this research; Examining and evaluating the relationship between Strategic Leadership and Emotional Labor. In this context, The opinions of 482 teachers working in 24 primary, secondary and high schools in central province of Ardahan province were surveyed. Of the completed surveys, 431 were found to be metered and 89.6% were returned.

In research method;. The " Strategic Leadership Scale " (SLS), developed and adapted by " Kılınçkaya (2013) " to measure managers' strategic leadership practices, and "Emotional Labor Scales" (ELS) developed by and adapted by "Basım and Begenirbaş (2013)" to measure teachers' emotional labor behaviors. The collected data were transferred to SPSS 24 package program and subjected to correlation, t test and f test analysis of variance for the solution of sub problems. In interpreting the results, significance level ( $p < 0,05$ ) was used.

Significant and positive relationships between strategic leadership practices and emotional labor behaviors have been identified as a result of all findings. The study concluded that both variables and sub-dimensions were used at a high level. In addition, there were findings in the research that demographic characteristics showed differences in both strategic leadership practices and emotional labor behaviors. Strategic leadership practices have resulted in sincere and profound emotional labor behaviors as the result of the deepening of behavioral consequences, resulting in direct impact of strategic leadership on emotional labor behavior. In the last part, evaluations were made and recommendations were made to researchers, principals and teachers.

**KeyWords: Strategy, Leadership, Strategic Leadership, Emotional Labor, School Managers**

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>TABLOLAR LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>I. BÖLÜM</b> .....	<b>1</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. Araştırmanın Problemi</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2. Araştırmanın Konusu ve Amacı</b> .....	<b>3</b>
<b>1.3. Araştırmanın Önemi</b> .....	<b>3</b>
<b>1.4. Araştırmanın Varsayımları</b> .....	<b>5</b>
<b>1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları</b> .....	<b>5</b>
<b>1.6. Tanımlar</b> .....	<b>5</b>
<b>II. BÖLÜM</b> .....	<b>8</b>
<b>STRATEJİK LİDERLİK</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1. STRATEJİK LİDERLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1.1. Strateji Kavramı</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1.2. Liderlik Kavramı</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2. LİDERLİK TEORİLERİNİN TARİHSEL SÜRECİ</b> .....	<b>13</b>
<b>2.3. GÜNCEL LİDERLİK TEORİLERİ</b> .....	<b>14</b>
<b>2.3.1. İşlemci (Etkileşimci) Liderlik</b> .....	<b>14</b>
<b>2.3.2. Dönüşümcü Liderlik</b> .....	<b>15</b>
<b>2.4. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK</b> .....	<b>18</b>
<b>2.5. LİDERLİK VE STRATEJİK LİDERLİK</b> .....	<b>19</b>
<b>2.6. STRATEJİK LİDERLİĞİN ÖZELLİKLERİ</b> .....	<b>20</b>
<b>2.7. STRATEJİK LİDERLİK YAKLAŞIMLARI</b> .....	<b>23</b>
<b>2.7.1. Adair’ in Üç Halka Modeli</b> .....	<b>23</b>
<b>2.7.2. Davies’ in Beş Anahtar Nokta Modeli</b> .....	<b>24</b>
<b>2.7.3. Ülgen ve Mirze’ nin Sert ve Yumuşak Unsurlar Modeli</b> .....	<b>26</b>
<b>2.7.4. Pisapia’ nın Dört Yön Modeli</b> .....	<b>27</b>



<b>2.8. STRATEJİK LİDERLİK UYGULAMALARI .....</b>	<b>29</b>
2.8.1. Dönüşümsel Uygulamalar .....	29
2.8.2. Yönetimsel Uygulamalar .....	30
2.8.3. Etik Uygulamalar .....	31
2.8.4. Politik Uygulamalar .....	32
2.8.5. İletişimsel Becerilere Yönelik Uygulamalar .....	32
<b>2.9. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE STRATEJİK LİDERLİK .....</b>	<b>34</b>
2.9.1. Okul Müdürlerinin Stratejik Liderliği .....	35
<b>III. BÖLÜM.....</b>	<b>37</b>
<b>DUYGUSAL EMEK .....</b>	<b>37</b>
<b>3.1.DUYGU KAVRAMI .....</b>	<b>37</b>
3.1.2. İnsanlarda Pozitif ve Negatif Duyguların Bazıları .....	39
3.1.3. Duyguların Yönetilmesi ve İfade Edilmesi .....	41
<b>3.2. EMEK TANIMI .....</b>	<b>42</b>
<b>3.3. DUYGUSAL EMEĞİN TARİHSEL SÜRECİ .....</b>	<b>43</b>
<b>3.4. DUYGUSAL EMEK YAKLAŞIMLARI .....</b>	<b>46</b>
3.4.1. Hochschild' in Yaklaşımı .....	46
3.4.2. Ashforth ve Humphrey' in Yaklaşımı.....	47
3.4.3. Morris ve Feldman' in Yaklaşımı.....	48
3.4.4. Grandey' in Yaklaşımı .....	53
<b>3.5. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI .....</b>	<b>58</b>
3.5.1. Yüzeysel Davranışlar .....	58
3.5.2. Derinlemesine Davranışlar.....	59
3.5.3. Samimi Davranışlar .....	60
<b>3.6. DUYGUSAL EMEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....</b>	<b>60</b>
3.6.1. Demografik Faktörler.....	60
3.6.2. Örgütsel Faktörler .....	62
<b>3.7. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARININ OLUMLU SONUÇLARI.....</b>	<b>70</b>
3.7.1. İşe Yönelik Duygusal Bağlılık .....	70
3.7.2. İş Tatmini.....	71
3.7.3. Yüksek Performans .....	71
3.7.4. Motivasyon Artışı.....	72

3.7.5. Kurumsal Vatandaşlık Eğiliminde Artış .....	72
3.7.6. Psikolojik ve Fizyolojik Yönden Sağlıklı Olmak .....	73
3.7.7. Ekonomik Fayda .....	73
3.7.8. Müşteri Memnuniyetinde Artış .....	74
<b>3.8. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARININ OLUMSUZ SONUÇLARI.....</b>	<b>74</b>
3.8.1. Tükenmişlik.....	75
3.8.2. İş ve Aile Çatışması.....	75
3.8.3. İş Bırakma Eğilimi.....	76
3.8.4. Psikolojik ve Fizyolojik Rahatsızlıklar .....	76
3.8.5. Rol Çatışması.....	76
3.8.6. Yabancılaşma .....	77
<b>3.9. DUYGUSAL EMEK OLUMSUZ SONUÇLARDAN KURTULMANIN YOLLARI .....</b>	<b>78</b>
<b>IV. BÖLÜM .....</b>	<b>80</b>
<b>STRATEJİK LİDERLİK VE DUYGUSAL EMEK ARASINDAKİ İLİŞKİ: ARDAHAN İLİ OKUL YÖNETİCİLERİ ÖRNEĞİ.....</b>	<b>80</b>
<b>4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE YÖNTEMİ .....</b>	<b>80</b>
4.1.1. Veri Toplama Yöntemi.....	81
4.1.2. Veri Toplama Araçları .....	82
4.1.3. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi .....	84
4.1.4. Veri Çözümleme Yöntemi .....	86
<b>4.2. BULGULAR .....</b>	<b>86</b>
4.2.1. Betimleyici İstatistikler.....	87
4.2.2. Değişkenler ile İlgili Bulgular .....	88
4.2.3. Değişkenler Arası Korelasyonlar .....	93
4.2.4 Demografik Değişkenlerin Diğer Değişkenlere Etkileri.....	96
<b>V. BÖLÜM.....</b>	<b>107</b>
<b>SONUÇ VE TARTIŞMA.....</b>	<b>107</b>
<b>5.1. DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELER.....</b>	<b>107</b>
5.1.1. Stratejik liderlik ile İlgili Değerlendirmeler.....	107
5.1.2. Duygusal Emek İle İlgili Değerlendirmeler .....	112
<b>5.2. ÖNERİLER.....</b>	<b>117</b>
5.2.1. Araştırmacılara Öneriler .....	117

5.2.2. Yönetici Okul Müdürlerine Öneriler .....	118
5.2.3. Öğretmenlere Öneriler .....	119
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>121</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>130</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>133</b>



**ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b>Şekil 1 Stratejik Bir Liderin Anatomisi .....</b>	<b>21</b>
<b>Şekil 2 Adair'in Üç Halka Modeli .....</b>	<b>24</b>
<b>Şekil 3 Davies (2005)'e Göre Stratejik Liderlik Rollerini.....</b>	<b>25</b>
<b>Şekil 4 Ülgen ve Mirze'ye Göre Stratejik Liderlik Uygulamaları.....</b>	<b>26</b>
<b>Şekil 5 Pisapia (2006)'ya Göre Stratejik Liderlik Uygulamaları .....</b>	<b>28</b>
<b>Şekil 6 Strateji Odaklı Okulun Öğeleri.....</b>	<b>35</b>
<b>Şekil 7 Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişki .....</b>	<b>49</b>
<b>Şekil 8 Morris ve Feldman (1996) Duygusal Emek Modeli.....</b>	<b>50</b>
<b>Şekil 9 Grandey (2000)'nin Duygusal Emek Modeli.....</b>	<b>54</b>
<b>Şekil 10 Araştırma Süreci.....</b>	<b>81</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1</b>	<b>Çeşitli Liderlik Tanımları.....</b>	<b>11</b>
<b>Tablo 2</b>	<b>Tarihsel Evrimine Göre Liderlik Teorileri.....</b>	<b>13</b>
<b>Tablo 3</b>	<b>İşletmeci ve Dönüşümcü Lider Ayrımı .....</b>	<b>17</b>
<b>Tablo 4</b>	<b>Yönetici ve Lider Farkları.....</b>	<b>18</b>
<b>Tablo 5</b>	<b>Pisapia'nın Modeline Göre Stratejik Liderlik Uygulamaları .....</b>	<b>29</b>
<b>Tablo 6</b>	<b>Okul Yöneticisinin Stratejik Liderliği.....</b>	<b>36</b>
<b>Tablo 7</b>	<b>Duygusal Emek Tanımları .....</b>	<b>43</b>
<b>Tablo 8</b>	<b>Duygusal Emek İçin Geliştirilen Modellerin Karşılaştırılması .....</b>	<b>56</b>
<b>Tablo 9</b>	<b>Stratejik Liderlik Alt Boyutları ve Ölçekteki Soru Numarası.....</b>	<b>83</b>
<b>Tablo 10</b>	<b>Duygusal Emek Ölçeği Alt Boyutları ve Ölçekteki Soru Numarası .....</b>	<b>84</b>
<b>Tablo 11</b>	<b>Anket Dağıtılan Okullar .....</b>	<b>85</b>
<b>Tablo 12</b>	<b>Katılımcıların Betimsel İstatistik Sonuçları .....</b>	<b>87</b>
<b>Tablo 13</b>	<b>Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri .....</b>	<b>88</b>
<b>Tablo 14</b>	<b>Yüzeysel Davranış Soruları ve Ortalamaları .....</b>	<b>89</b>
<b>Tablo 15</b>	<b>Derinden Davranışlar Soruları ve Ortalamaları.....</b>	<b>90</b>
<b>Tablo 16</b>	<b>Politik Uygulamalar Soruları ve Ortalamaları .....</b>	<b>90</b>
<b>Tablo 17</b>	<b>Yönetimsem Uygulamalar Soruları ve Ortalamaları .....</b>	<b>91</b>
<b>Tablo 18</b>	<b>Dönüşümsel Uygulamalar Soruları ve Ortalamaları.....</b>	<b>91</b>
<b>Tablo 19</b>	<b>İletişimsel Uygulamalar Soruları ve Ortalamaları .....</b>	<b>92</b>
<b>Tablo 20</b>	<b>Etik Uygulamalar Soruları ve Ortalamaları .....</b>	<b>93</b>
<b>Tablo 21</b>	<b>Samimi Davranışlar Soruları ve Ortalamaları .....</b>	<b>93</b>
<b>Tablo 22</b>	<b>Korelasyon Analizi Sonuçları .....</b>	<b>94</b>
<b>Tablo 23</b>	<b>Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları.....</b>	<b>97</b>
<b>Tablo 24</b>	<b>Değişkenlerin Medeni Duruma t Testi Sonuçları.....</b>	<b>98</b>
<b>Tablo 25</b>	<b>Okul Türünde ANOVA Analizi Sonuçları.....</b>	<b>99</b>
<b>Tablo 26</b>	<b>Yaş Grubuna Göre ANOVA Analizi Sonuçları .....</b>	<b>101</b>
<b>Tablo 27</b>	<b>Eğitim Durumlarına Göre ANOVA Analizi Sonuçları .....</b>	<b>102</b>
<b>Tablo 28</b>	<b>Hizmet Sürelerine Göre ANOVA Analizi Sonuçları.....</b>	<b>103</b>
<b>Tablo 29</b>	<b>Son Beş Yılda Aldıkları Seminer ve Kursu Göre ANOVA Analizi Sonuçları .....</b>	<b>105</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

DEÖ: Duygusal Emek Ölçeği

SLÖ: Stratejik Liderlik Ölçeği



## I. BÖLÜM

### 1. GİRİŞ

Günümüzde teknolojik alandaki gelişmeler, sosyal yapıdaki değişiklikler, göreve gelen hükümetlerin değişen ekonomik, sosyal ve eğitim ile ilgili politikaları, küreselleşen dünyada ülkelerin değişen dış politikaları gibi pek çok faktör eğitim kurumların da etkilemektedir. Bu değişimlerin sonucunda eğitim kurumları da yönetim alanında değişiklikler yapmaya başlamışlardır.

Stratejik liderlik, liderlik yaklaşımlarıyla birlikte son zamanlarda ortaya çıkmış bir kavramdır. 1980'li yıllarda özel sektörde faaliyet gösteren firmaların üst kademe yöneticilerinin kişilik ve liderlik özelliklerinin araştırılmasıyla ortaya çıkmış olmasına rağmen, günümüzde kapsamı giderek genişlemiş ve özellikle stratejik yönetim anlayışının yaygınlaşmaya başlamasıyla kamuda da önemli bir kavram haline gelmiştir.

Stratejik liderlik yaklaşımı, kimi araştırmacılara göre ayrı bir liderlik türü, kimilerine göre ise birçok liderlik türünün bir araya gelmesiyle ve doğru zaman ve durumda bu liderlik özelliklerinin başarılı bir şekilde kullanılmasıyla ortaya çıkan bir liderlik tarzıdır. Eğitim kurumunda çalışan bir liderin, hedeflerine ulaşabilmek, başarıyı yakalayabilmek ve her zaman bir adım önde olmak için çeşitli özelliklere sahip olması beklenir. Öncelikli olarak liderin gelişim ve değişim odaklı olması ve bu doğrultuda kurumunun değerlerini ortak bir noktada buluşturup herkesi değişim ve gelişim için güdeleyebilmesi gerekmektedir. Amaca ulaşmak için gideceği yolları belirlemesi gereken liderin, diğer liderlerden farklı olarak, stratejik düşünebilme yetisine sahip olması ve stratejik lider özelliklerini sergiliyor olması da gerekmektedir.

Duygusal emek ise iş hayatında çalışanların örgütün beklentilerini karşılamak için duyguların kontrol edilmesi sürecidir. Eğitim kurumlarında öğretmenlerden duygusal emek davranışlarından olan samimi davranışlarda bulunması beklenmektedir. Duygusal emek davranışlarından yüzeysel davranışların olumsuz sonuçları vardır. Bunlar başlıca olarak şu şekildedir: stres, tükenmişlik sendromu, motivasyon düşüklüğü, mesleği bırakma eğilimi, yabancılaşma, rol çatışması gibi verimliliği düşürücü istenmeyen sonuçlardır.

Buradan hareketle, çalışanların motivasyonunu artırmada, onları ödüllendirmede, kurumun davranış kurallarını benimsettirmede, işe ve kuruma yönelik duygusal bağlılık oluşturmada, çalışanlarıyla etkili iletişim kurmada, hem kendisini hem de çalışanlarının duygularını anlayıp yönetmede önemli rol üstlenen bir liderin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır.

Eğitim sektöründe öğretmenlerin öğrencilerine daha iyi eğitim vermeleri için bedensel ve akıl emekleri ile birlikte duygusal güçlerini, emeklerini de kullanmaları istenmektedir. Bu beklentinin karşılanmasında stratejik liderlik uygulamaları duygusal emeğin ön plana çıkmasını sağlayacak çalışmalar yapılabilir. Öğretmenlerin duygu kontrollerini sağlayacak, gerekli motivasyonu sağlayıp öğretmenlerin samimi davranışlara yöneltecek stratejik okul yöneticilerine gereksinim duyulmaktadır.

Bu araştırmanın bölümleri şu aşamalardan oluşmaktadır. Birinci bölümde; araştırmanın sorunu, amacı ve konusu, önemi, çerçeveleri, varsayımları ve araştırma içinde kullanılan tanımlamalara kısaca yer verilmiştir.

İkinci bölümde; stratejik liderlik kavramına, tarihsel sürecine ve stratejik liderlik uygulamalarına değinilmiştir.

Üçüncü bölümde; duygusal emek kavramına, tanımlarına, tarihsel sürecine ve duygusal emek davranışlarına değinilerek zararlı ve yararlı etkileri anlatılmıştır.

Dördüncü bölümde; araştırma modeline ve yönteme yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan verilerin analizlerine, analizler sonucunda elde edilen bulgulara değinilmiştir.

Beşinci bölümde ise; araştırma analizleri sonucunda ulaşılan bulguların genel değerlendirme, sonuç ve öneriler kısmını oluşturmaktadır.

### **1.1. Araştırmanın Problemi**

Bu araştırmanın yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda dört temel problemi vardır bunlar şöyledir.

1. Öğretmenlerin görüşlerine göre; müdürlerin, stratejik liderliği ve alt boyutlarını kullanma oranı nedir?
2. Öğretmenlerin görüşlerine göre; öğretmenlerin, duygusal emeği ve alt boyutlarını kullanma oranı nedir?



3. Katılımcıların fikirlerine göre; Stratejik liderlik uygulamaları ile duygusal emek davranışları arasında bir ilişki var mıdır? Varsa ne düzeydedir?

4. Öğretmenlerin görüşlerine göre; Demografik özelliklere göre stratejik liderlik ve duygusal emek kullanma durumu ve aralarındaki ilişki değişmekte midir? Değişiyorsa ne düzeyde değişmektedir?

Bu araştırmada bu dört temel problem çözülmeye çalışılmıştır.

## **1.2. Araştırmanın Konusu ve Amacı**

Bu araştırmanın konusu ve amacı giriş bölümünde de belirtildiği gibi eğitim ve öğretimde müdürlerin kullanmış oldukları stratejik liderlik uygulamalarının öğretmenlerde oluşturduğu duygusal emek davranışları ile anlamlı bir ilişkisinin olup olmadığını saptamaktır.

Buradan da hareketle araştırmanın konusu olarak stratejik liderlik ve duygusal emek arasındaki ilişki olarak belirlenmiştir. Amacımız ise bu ilişkinin alt boyutlarıyla birlikte ayrı ayrı ele alarak eğitim ve öğretimde, stratejik liderlik uygulamaları ve duygusal emek davranışlarının ne düzeyde kullanıldığını saptamak, bu uygulama ve davranışların bir birleri arasındaki söz konusu ilişkinin etkilerini olumlu ve olumsuz yönlerini ortaya çıkarmaktır.

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

Türkiye’de eğitim sistemi okul yöneticilerinin; eğitim örgütlerini muvakkitlerini yükseltmek ve kurum için güzel bir gelecek oluşturacak yenilikleri yapmak amacıyla ileriye görme, standartlar ile hedefler oluşturma, rahatlığı temin etmek, planlı olarak akıl etme ile iş yapabilme becerileri olarak tanımlanan stratejik liderlik özelliklerini kullanarak stratejik yönetim kapsayan bir süreç oluşturmaları gerekmektedir.

Bu araştırma stratejik liderliğin eğitim kurumlarında nasıl etkiler bıraktığı olumlu sonuçlarının eğitim sisteminde kullanılması açısından önemlidir.

Bu araştırma duygusal emek yüzeysel davranışların olumsuz sonuçlarının giderilmesi ve öğretmenlerin samimi davranışlarda bulunarak daha sağlıklı eğitim vermeleri açısından önemlidir.

Bu araştırma sonucunda, millî eğitim müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarının öğretmenlerin duygusal emek davranışlarına olan ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın bitiminde ulaşılabilecek neticeler, okul müdürlerinin, stratejik pratiklerini artırılmasına yönelik, tayin, işte ilerleme, pozisyon mübadelesi ve düzenlenecek disiplin kurallarının hazırlanması gibi konularda bilgi vermesi açısından önemlidir.

Ayrıca öğretmenlerin müdürlerinden gördükleri stratejik liderlik uygulamalarıyla öğrencilere olan samimi davranışları arttığı için eğitim öğretim sürecinde verimlilik artarak daha kaliteli ve bilgiyi daha rahat ulaştıran bireylerin yetişmesinde önemlidir.

Erdoğan (2004)'de, Türkiye'deki pek çok değişim uygulamasında, gerek yöneticilere gerekse okuldaki diğer insan kaynaklarına yeterli düzeyde eğitim verilmediği için bu değişimlerin başarısızlığa uğradığını vurgulamaktadır.

Stratejik planlama ve stratejik liderlik konusunda okul müdürlerine gerekli eğitim verilmeden böyle bir sürece geçilmiştir. Bu süreç açısından ele aldığımızda okullarda stratejik liderlik iyi bir biçimde yapılabilmesi için stratejik fikirleri ve stratejik liderlik uygulamalarını gösterebilen okul yöneticilerinin önemli bir sorumluluğudur.

Bunu gerçekleştirmek için okul müdürlerinin stratejik yönetimin temel süreci olan örgütsel öğrenmeyi kurumlarında başlatmaları, geliştirmeleri ve sürdürülebilir hale getirmeleri gerekmektedir. Öğretmenlerinde duygusal emek davranışlarını sergilerken samimi davranışlarda bulunmaları gerekmektedir.

Bu çalışmada okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarının hangi boyutlarının öğretmenlerin duygusal emek ve davranış düzeyleri üzerinde nasıl bir güce sahip olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilecek bulgular, başta okul müdürleri olmak üzere, öğretmenlere ve Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı ile Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı gibi strateji ve politika geliştiricilere ışık tutacak düzeyde olup, elde edilecek ampirik veriler sayesinde ise stratejik liderlik ve duygusal emek ile ilgili literatüre katkıda bulunacak nitelikte olması nedeniyle önemlidir.

#### 1.4. Araştırmanın Varsayımları

- a. Araştırmaya katılan öğretmenleri anket sorularını içten ve müdürlerinin etkisinde kalmadan cevaplandırmışlardır.
- b. Araştırmacı tarafından okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerini ölçmeye yönelik kullanılan “Kılınçkaya” (2013)’nın geliştirdiği ve uyarladığı, Stratejik Liderlik Ölçeği, (SLÖ) ve öğretmenlerin başvurdukları duygusal emek davranışlarını ölçmeye yönelik kullanılan “Basım ve Begenirbaş” (2013)’in geliştirdikleri ve uyarlanan, Duygusal Emek Ölçeği, (DUÖ) verileri elde etmek için yeterlidir.

#### 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma 2017-2018 yılları arasında Ardahan ili merkez ilçesinde bulunan milli eğitime bağlı on (10) lise, yedi (7) ortaokul, yedi (7) ilkokul ve 482 öğretmen ile sınırlıdır. Ulaşım zorluğu nedeniyle diğer, ilçeler ve köylerde bulunan okullar araştırmaya dâhil edilmemiştir.

Araştırmada kullanılan bilgiler, konu ile ilgili ulaşılan kaynaklardan oluşmaktadır.

#### 1.6. Tanımlar

Bu kısımda araştırma ile ilgili strateji, liderlik, stratejik liderlik, stratejik liderlik uygulamaları olan dönüşümsel liderlik, yönetsel liderlik, etik liderlik, politik liderlik, iletişimsel liderlik, duygusal emek ve duygusal emek davranışları olan yüzeysel davranış derinden davranış ve samimi davranış tanımları kısaca verilmiştir.

**Strateji:** Bir hedefe ulaşmak için yapılan iş birliğini planlama işidir. Geleneksel olarak, her zaman örgüt için yön belirleme fikriyle ilişkilendirilmiştir. Her ne kadar strateji daha çok gelecek ile ilişkilendirilse de örgütün geçmişi ve şu anını da kapsar.

**Liderlik:** Takipçilerini etkileyerek, motive ederek, onlara kaynak sağlayarak ve onları örgütlü bir biçimde ortak bir amaca yönlendirerek önderlik yapma faaliyetlerinin bütünüdür.

**Stratejik Liderlik:** Örgütün geçmişini, şu anını ve geleceğini kapsayan hem günlük rutin hem de hayati derecede önemli eylemler ve kararlar bütününe uygulayan liderlik biçimidir.

**Dönüşümsel Liderlik:** Örgütsel yapıda köklü değişimi amaçlayan liderlik yaklaşımıdır. Böyle bir lider çalışanlarını telkinle güdüler, entelektüel uyarım sağlayarak enerji oluşturur. Çalışanların temel ihtiyaçları yanında onlara gereksinim duydukları saygıyı bu liderlik biçimi sağlar.

**Yönetimsel Liderlik:** Genellikle düz bir çizgi izleyerek amaçlarına ulaşan örgütleri yönetmeyi tercih eden, işleyişte, daha iyi için bir talep olduğunda ve daha etkili ve etkileyici olmaları gerektiğinde değişiklik yapan, planlama, organize etme, tahsis etme ve gözlemeyle ilgili eylemleri kullanan bir liderlik türüdür (Kılıçkaya,2013: 8-9).

**Etik Liderlik:** Örgütte bulunan çalışanların ahlaki değerleri üzerinden motivasyonu artıran liderlik biçimidir. Çalışanlar üstünde güçlü bir tesir oluşturarak, hem kendine hem de işine yönelik olarak çalışanların iş yapmalarına yardım eden kişidir (Çelik, 2000: 90).

**Politik Liderlik:** Örgütün gücünü artırmak ve kurumsal hedefleri basitleştirmek ve bunu için gerekli malzemeleri bulup verimli bir şekilde işlemeye odaklanan, çalışanları ve kurumsal çıkarları dayanak oluşturmak üzere mevcut durumu koruyucu özelliklere sahip olan bir liderlik biçimidir.

**İletişimsel Liderlik:** Örgütte etkili bir iletişim mekanizması kurarak işlerin daha hızlı ve verimli yapılmasına olanak sağlayan liderlik biçimidir. Örgüt içinde planlama, örgütlenme, koordinasyon, denetim ve eğitim konuları üzerinde durarak etkili bir iletişim ağı kurarlar.

**Duygusal Emek:** Çalışanların fiziksel ve beyinsel emeklerinin yanında duygularını da iş sürecine katmasıdır. Açıkça gözlene bilen bedensel hareketlerin duyguların kontrol edilmesi çabasıdır.

**Yüzeysel Davranışlar:** Çalışanların gerçekte hissetmediği duyguları hissediyormuş gibi yapmaları rol oynamaları olarak belirtilebilir çalışanlar adeta bir maske takarlar.

**Derinden Davranışlar:** Çalışanların iş sürecinde ondan bekleneni verebilmek için iyi şeyler düşünerek veya içinde bulunduğu durumu yeniden değerlendirerek duygularını beklenene uygun şekilde değiştirmeye çalışmasıdır.

**Samimi Davranışlar:** Çalışanların iş sürecinde seyerek isteyerek olumlu düşüncelerle yaptıkları doğal duyguların sergilenmesidir. Aslına en uygun davranış biçimidir.

## II. BÖLÜM

### STRATEJİK LİDERLİK

#### 2.1. STRATEJİK LİDERLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Bu bölümde stratejik liderlikle ilgili kavramlardan; strateji, liderlik, stratejik liderlik gibi kavramları, eğitim kurumlarında stratejik liderlik uygulamaları ve okul yöneticilerini, stratejik liderlik özellikleri gibi konular açıklanmaya çalışılmıştır.

##### 2.1.1. Strateji Kavramı

Günümüzde yönetim ve liderlik alanında çok sık kullanılan strateji (strategy) kelimesinin kökeni konusunda görüş ayrılıkları bulunmasına rağmen kelimenin anlamı açısından birbirine yakın iki tanımlamanın kabul gördüğü söylenebilir (Aydın, 2012: 8). Bunlardan birincisi kelimenin askeri kökünü ifade ederek “orduyu yönetmek” anlamındadır. Strateji ilk olarak askeri alanda kullanılmıştır.

Kelime anlamıyla bakıldığında ise strateji “sevk etme, yöneltme” demektir. Bir savaşı kazanmak için yapılan askeri harekâtın planlanması ve yürütülmesi işine strateji denir. Yirminci yüzyılın başlarında Türkçeye giren strateji kavramı rakibin neyi düşüneceğini ve ya neyi düşünemeyeceğini tahmin ederek kapsamlı bir hesap yaparak kendi planlarını uygulamaya sokma becerisidir. İkinci tanım olarak strateji nin sözcük anlamı bir hedefe varmak için aynı amacı taşıma, aynı işi birlikte yapma bilincidir.

Düşmanların durumunu araştırmak, onların güçlü ve zayıf yanlarını belirlemek, kendi durumun undan fırsatları ve tehditleri ortaya çıkararak planların oluşturulması ve en iyi anda pratiğe dökülmesi işi strateji kavramını temelini oluşturmaktadır (Aydın, 2012: 8). Strateji, en çok askeri alanda kullanılmaktadır. Savunma olarak düşünüldüğünde strateji, general Strategos’un ismine gönderme olarak kullanılmaktadır. Askeri kökenli bir kavram olan strateji, eldeki kaynakları etkili ve verimli kullanarak zafere ulaşma anlamındadır.

Aktan (2008)'e göre, strateji; askeri alanda kullanılmasının yanında yönetim alanında da kullanılmaya başlanmış bir kavramdır (Aktan, 2008: 6). Yönetim alanında strateji bir örgütün rekabet edebilmesi ve sürdürülebilir olması için kendi bünyesinin swot analizini yaparak oluşabilecek tehdit ve fırsatları olumlu yönde kullanma faaliyetidir.

Strateji kavramı, uygulandığı alanlara bakıldığında çeşitli stratejileri oluşturmuştur. Örneğin, milli strateji; ülkenin öz çıkarlarını korumak, geliştirmek amacıyla hazırlanan milli politikalarıdır. Milli politikalar oluşturulurken ister savaş durumu isterse de barış durumunda hükümetler milletin çıkarlarını göz önüne alarak planlar ve projeler üretirler.

Dinçer (2007)'e göre strateji, “örgütün iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler” olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 2007: 7).

Çetin (2008)'e göre, yönetim olarak strateji kavramını; örgütün çevresi ile arasındaki koşulları belirleyen ve rakiplere önüne geçmek için planları uygulamaya koyan bir anlam ifade etmektedir (Aydın, 2012: 9). Stratejinin genel amacı, risk zamanlarında örgütün hedeflerini gerçekleştirmesini sağlamak ve örgütü her yönden geliştirmektir.

Literatürde strateji kavramı için en çok yapılan tanımlarında bireysel örgütsel hedeflere ulaşabilmek için yapılan planlamalar ve düzenlemelerin tümü diyebiliriz. Strateji rakibin hamlelerini görerek pozisyon alma işidir. Dünyada gelişen rekabet ortamında bireyler, örgütler ve devletler her alanda birbirlerine karşı bilinçli ya da bilinçsizce strateji geliştirmektedirler. Bilinçli şekilde strateji geliştiren bireyler ya da örgütler rakiplerinden bir adım önde olacaklardır.

### **2.1.2. Liderlik Kavramı**

İnsanlar, toplu halde yaşayan sosyal varlıklardır. Bireyler kendi hedeflerini, gereksinimlerini ve ihtiyaçlarını gerçekleştirmek için her zaman tek başlarına yeterli olmayabilirler. Bu nedenle, amaçlara ulaşmada bir gruba ya da grup halinde hareket

etmeye ihtiyaç duyarlar. Tarihin her devrinde toplumları yönetecek ve arzulanan hedeflere götürecek liderlere gereksinim duyulmuştur.

Uğurluoğlu (2009)'a göre eski Yunan ve Çinli liderler fikir danışılabilir öğretmenler olarak görülmüşlerken, Mısırda liderlerin üstün yetenekleri atfetilmiştir. Homer, Machiavelli ve bazı düşünörlere göre başarılı liderler kurnaz ve yetenekli taktiklerini kanıtlamışlardır. Tarihi oluşturan başarılı önderlerin stratejileridir (Uğurluoğlu, 2009: 57). Tarihin oluşmasında liderlerin büyük rolü vardır toplumların ihtiyaçlarını karşılamada, savaş durumunda ve bazı durumlarda liderler sorumluluk olarak buldukları toplumları maddi ve manevi olarak üst noktalara taşımışlardır.

Bu nedenle liderlik, tarihin her döneminde söz konusu olmuştur. Güncelliğini hiçbir zaman yitirmeyen sosyal bir fenomen olarak günümüze kadar gelmiştir. İnsanların, geçmişte olduğu kadar gelecekte de liderlerden vazgeçemeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Günümüzde ve gelecekte de toplumları yönlendirecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Liderlik uzun zamandır örgüt ve yönetim literatür de merkezi ve önemli bir yer tutmuş ve pek çok araştırmaya konu olmuş ve olmaya devam eden bir kavramdır. Aslında örgüt içinde diğeri hiçbir rol liderlik kadar ilgi çekmemiştir (Aydın, 2012: 10). Günümüz rekabet piyasasında, örgütlerini ön plana çıkartacak çalışanları yönlendirebilecek stratejik liderlere ihtiyaç duymaktadır.

Uğurluoğlu (2009)'a göre, “liderlik üzerine yapılan binlerce araştırma, liderliğin ne demek olduğu ve ya ne demek olmadığı hakkında değerli bilgiler vermektedir, ancak liderliğin halen pek çok bilinmeyen noktası vardır.” liderlik hala tam olarak açıklanamayan bir kavramdır. (Uğurluoğlu, 2009: 57). Günümüzde liderlik kavramı gün geçtikçe büyüyen kendini yenileyen bir kavramdır. Bu yüzden liderlik hakkında yapılan tanımlamalar yetersiz kalmaktadır.

Liderlik konusuyla ilgili ilk araştırmalar yirminci yüzyılın başlarında yapılmıştır. 1927'den sonra liderlik konusu önemi fark edilmiştir. 1940'lı yıllarda yapılan araştırmalarda değerli bir artış olmuştur. Günümüzde de yeni liderlik türleri ortaya çıkmakta ve araştırmalar sürekli olarak artarak liderlik tanımları yenilenmektedir.

Warren Bennis'e göre, “Liderlik, tıpkı güzellik gibidir. Liderliğin tanımlaması zordur; fakat gördüğünüzde tanırırsınız” demiştir (Aydın, 2012: 10). Ancak ilgili



araştırmaları incelediğimizde pek çok araştırmacının kendi ilgisini en çok dikkat çeken olguya göre bir liderlik tanımı yaptığını görüyoruz. Stogdill (1974)'e göre, “liderliği tanımlamaya çalışan birey oranı kadar çeşitli liderlik tanımı vardır.”

Yukl (2002)' de araştırmacıları genellikle kendi görüşlerine ve en çok ilgi duydukları özelliklere göre liderliğin tanımını yapmakta olduklarını belirtmiştir. Liderlik konusunun genişliği fazlaca liderlik tanımına yol açmaktadır.

Liderlik kelimesini duyduğunuzda aklınızda pek çok farklı şey gelir örneğin: İdeallerinin peşinden koşan bir siyasi lider, balta girmemiş ormanlarda korkusuzca ilerleyerek ekibine yol gösteren bir kaşif ya da zorlu iş dünyasında başarıya ulaşmak için çalıştığı şirkete yeni stratejiler geliştiren bir yönetici da aklımıza gelen lider örneklerinden biridir.

Liderler, etrafındakilere önderlik ederek doğru yolu gösterirler. Önce bir kaptan gibi geminin rotasını belirlerler, sonra herkese ilham vererek bir vizyon ortaya koyar ve en sonunda yeni bir şey oluştururlar. Bir örgüt, lider sayesinde başarıya ulaşmak için neler yapması gerektiğini öğrenir. Liderlik bireysel olarak dinamik ve etrafındakilere heyecan veren bir yetenektir.

Yukl (2002)'e göre literatür de liderlikle ilgili yapılan tanımlamaları “Leadership in Organization” isimli eserinde şu şekilde sıralamıştır (Aydın, 2012: 11):

**Tablo 1 Çeşitli Liderlik Tanımları**

<b>Araştırmacılar</b>	<b>Yıl</b>	<b>Tanımlar</b>
<b>Hemphill &amp; Coons,</b>	<b>1957</b>	Liderlik, bir örgütün eylemlerini ortak olarak paylaşılan bir amaca doğru yönlendiren....bir öncünün davranışdır.
<b>D.Katz &amp; Kahn,</b>	<b>1978</b>	Liderlik, örgütün rutin direktiflerine mekanik olarak itaatin ötesinde etkili bir ilerlemedir.
<b>Burns,</b>	<b>1978</b>	Liderlik, bireyler... İlerleyenlerin güdülerini harekete geçirmek, çalıştırmak ve tatmin etmek için kurumsal, politik, psikolojik ve diğer kaynakları seferber ettiklerinde... Uygulanır.
<b>Rauch&amp;Behling,</b>	<b>1984</b>	Liderlik, örgütlü bir grubun faaliyetlerini bir amaca ulaşma yönünde etkileme sürecidir.
<b>Jacobs&amp;Jaques,</b>	<b>1990</b>	Liderlik, müşterek bir hedefe ve amaçlara ulaşmak için

---

		istemli bir çaba harcanmasına neden olma vasfıdır.
<b>E.H. Schein,</b>	<b>1992</b>	Liderlik, ... Evrimsel değişim süreçlerini başlatmak için... Kültürün dışına çıkma becerisidir.
<b>Drath&amp;Palus,</b>	<b>1994</b>	Liderlik... İnsanları neyin bir araya getireceğini anlama sürecidir.
<b>Richard &amp;Engle,</b>	<b>1986</b>	Liderlik, vizyonun açıkça belirtilmesi, değerlerin şekillendirilmesi ve içinde başarılabilir şeylerin yer aldığı bir çevre yaratmakla ilgilidir.
<b>House et al.,</b>	<b>1999</b>	Liderlik, ...örgütün etkililik ve başarısına katkıda bulunmak için, bir bireyin diğerlerini etkileme, motive etme ve onlara imkan sağlama becerisidir.

---

**Kaynak: Yukl, Gary (2002), Leadership in Organization (5. bs.), New Jersey: Prentice-Hall International,**

Tablo 1’de yapılan liderlik tanımlarını incelediğimizde liderliğin hem bir süreç hem de sahip olunan bir özellik olarak tanımlandığını görmekteyiz. Bir süreç olarak liderlik, grubun amaçlarına ulaşmasına yönelik faaliyetleri yönlendirmek ve koordine etmek için zorlayıcı olmayan gücün kullanılmasıdır (Çakmakyapan, 2009: 2). Lider süreç içinde çalışanları ya da izleyenleri etkilemek ve onları yönlendirebilmek zorundadır bu yüzden sorumluluklarını kullanmakta geri durmamalıdır.

Liderlik: belirli koşullar altında kişi veya grup amaçlarının gerçekleştirilmesi için bir bireyin çevresinin etkilemesi ve yönlendirmesi olarak ifade edilebilir.

Liderlik; liderin takipçilerini yönlendirmesi faaliyetleridir, lider ise; bireylerin belirlenen hedefler için bir takım faaliyetlerde bulunmaya sevk eden kişidir. Lider, bir grubu etkileyerek onları yönetendir. Liderliğin temelinde çevresini etkileme vardır (Aydın, 2012: 12).

Kısaca liderliği yukarıdaki yapılan araştırmalar doğrultusunda tanımlayacak olursak, liderlik; takipçilerini etkileyerek, motive ederek, onlara kaynak sağlayarak ve onları örgütlü bir biçimde ortak bir amaca yönlendirerek önderlik yapma faaliyetlerinin bütünüdür.

## 2.2. LİDERLİK TEORİLERİNİN TARİHSEL SÜRECİ

Tarih boyunca insanlar topluluklar halinde yaşamış ve bu toplulukları sevk ve idare edecek bir lidere gereksinim duymuşlardır. Bu insan topluluklarında liderlik yapan birilerinin olması, lideri öne çıkaran, onu takipçilerinden ayıran özelliklerin neler olduğu sorusunu ortaya çıkarmıştır.

Bu özelliklerin ilk olarak doğuştan gelen karakter, beceri ve fiziksel özellikler olduğu kabul edilerek lideri takipçilerinden ayıran bir takım özellikler tanımlanmıştır. Daha sonra ise liderin özelliklerinden çok davranışları ve liderin içinde bulunduğu koşullar incelenerek liderliği açıklamaya çalışan düşünceler ortaya çıkmıştır.

Tarihsel evrimine göre liderlik teorileri; büyük adam teorisi, özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri, durumsal liderlik teorileri ve güncel liderlik teorileri olarak belirlenmiştir (Aydın, 2012: 12). Döneme göre yönetim anlayışı değiştikçe liderlik görüşleri de farklılık kazanmıştır.

Aydın (2012)'e göre, aşağıdaki tablo 2'de tarihsel evrimine göre liderlik teorilerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Tarihsel evrime göre liderlik teorileri.

**Tablo 2 Tarihsel Evrimine Göre Liderlik Teorileri**

Zaman aralığı	Teori	Varsayım/Ana Düşünce
1920'lere kadar	<b>Büyük Adam Ekolü</b>	Lider olarak doğulur. Liderlik özellikleri tamamen doğuştan gelir. Büyük bir ihtiyaç doğduğunda liderler ortaya çıkar.
1920-1940 arası	<b>Özellikler Teorisi</b>	Özellikler tamamen doğuştan gelmez Öğrenme ve deneyim yoluyla kazanılabilir Lider özellikleri açısından takipçilerinden ayrılır etkili liderler doğru liderlik özelliklerine sahiptir.
1940-1960 arası	<b>Davranışçı Yaklaşım</b>	Lider doğulmaz lider olunur. Etkili liderliğin temelinde tanımlanabilir ve öğrenilebilir liderlik davranışları vardır. Liderin özelliklerinden çok liderin davranışları üzerinde durulur. Liderin kendisi kadar izleyicilerinde ağırlık verilmiştir.
1960-1980 arası	<b>Durumsallık Yaklaşımı</b>	Etkili bir lider içinde bulunduğu durumlardan etkilenir. En etkili liderlik davranışı içinde bulunduğu duruma göre değişir.

<b>1980 sonrası</b>	<b>Yeni Yaklaşımlar</b>	Liderlerin vizyona ihtiyacı vardır. Liderler örgütlerine yön tayin etmelidir. İşlemci liderler yapıyı oluşturu ve sürdürücü üretim odaklı, otokratik, sonuç odaklı yöneticilik davranışları sergiler. Dönüşümcü liderler yapıyı kırıcı karşılıklı güven oluşturan, karara katılımı sağlayan, destekleyici, demokratik ve insan merkezli davranışları sergiler.
---------------------	-------------------------	--

**Kaynak: Aydın, Mehmet Kemal (2012: 12-13), Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri ile Kurumlarının Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi.**

Görüldüğü gibi tarihsel olarak incelendiğinde beş farklı dönemde liderlik teorilerinin değiştiğini ve yenilendiğini görmekteyiz.

### **2.3. GÜNCEL LİDERLİK TEORİLERİ**

Günümüz liderlik teorileri bu zamana kadar getirilen görüşlerin tamamlayıcısı niteliğindeki bu yaklaşımlar hemen hemen bütün liderlik özelliklerini içinde barındıran ve değişime ayak uydurabilen liderlerin kullandığı liderlik biçimleridir. İşlemci liderlik ve dönüşümcü liderlik olarak gruplandırılabilir.

#### **2.3.1. İşlemci (Etkileşimci) Liderlik**

Lider ve çalışanların arasındaki karşılıklı değişime dayanır. İşlemci davranış, çalışanların emeklerine karşılık liderlerin mükafat verdiği karşılıklı menfaat alış verişinde meydana gelmektedir. İşlemci liderlik tepkiseldir ve temelde mevcut sorunlara yöneliktir. Çalışanları motive eden etkileşimci liderler tasarruf politikalarını uygulayan örgütler için uygundur (Aydın, 2012: 14).

İşlemci liderlik biçimi, pazar payını artırma, karı artırmayı, maliyetleri düşürmeyi hedefler. İyi bir iletişim ağı kurarak belirlenen hedeflere en kısa sürede ulaşmayı ve sorunlara çözümler bulmaya çalışırlar. İşlemci liderlik, otoriteye ve meşruiyete dayalıdır.

Çalışanlar liderlerinin isteğine göre hareket ettiklerinde itibarlarının yükselmesi gibi belli değerlere sahip olurlar. Çalışanlar için liderlerinin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir.

Bu liderliği benimseyen yöneticilerin yönetimi; verilen emeğe karşılık ödüllendirmek, kuralları yürütmek, mükemmel faaliyetler yapmak gibi eylemlere dayalıdır. (Aydın 2012, 15). İşlemci liderliğin; koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve tam serbestlik olmak üzere üç alt boyutu vardır.

**Koşullu dllendirme:** Bu boyutta liderler çalışanlarının kendilerinden ne beklenenleri yapmaları durumunda dllendirilecekleri söylerler. Liderler her zaman çalışanlarını takip yoluyla kontrol ederler. Bu yöntemin eleştirilen kısmı pazarladıklarının fazlasını alamamalarıdır çalışanlar ödüle göre hareket ederler ve fazlasını vermezler (Şişik, 2015: 30-31).

**İstisnalarla Yönetim:** Bu yöntemde liderler ilkelerini işin ifade ederler. Daha sonra ilkelerinden bırakma eğilimi gösterirler. Ne zaman işler yolundan çıkararak kötüye gitmeye başlarsa o zaman müdahale ederler (Şişik, 2015: 30-31).

**Tam Serbestlik:** Liderler bu yöntemden çalışanlarının işlerine karışmadan uzaktan gözlemlemeye dayalı yönetim yaparlar. Liderler bu yöntemde çalışanlarının iş yapma biçimlerini tercih etmesinde, astların örgütsel amaçları planlaması gibi konularda tam bir serbestlik içerisinde dirler (Şişik, 2015: 30-31).

### 2.3.2. Dönüşümcü Liderlik

1978 yılında Burns tarafından ortaya konan dönüşümcü liderlik kavramı Karip (1998)'e göre; örgütsel yapıda köklü değişimi amaçlayan liderlik yaklaşımı olup; böyle bir lider çalışanlarını telkinle güdüler, entelektüel uyarım sağlayarak enerji oluşturur. Ayrıca grupta vizyon – misyon bilincini oluşturarak; çalışanların amaca olan ilgilerinin artmasını sağlar. Bu açıdan dönüşümcü liderlerin temel kaynağı değişimdir. Dönüşümcü liderler, kendilerini değişimin temsilcisi olarak ortaya çıkarırlar (Karip, 1998: 4).

Günümüzün koşullarında örgütlerin yaşamlarını devam ettirmesi çalışanlara para, statü vb. gibi ödüllendirme araçlarıyla performanslarının arttırılmasına yetmemektedir. Dönüşürücü liderlik ile takipçilerin tüm yetenek ve becerileri açığa çıkartılarak, onları kendilerine güvenli hale getirip yüksek motivasyon sağlanarak onları daha üretken bir hale getirmek amaçlanır.

Burns (1978)'e göre dönüşümcü liderler, çalışanların var ihtiyaçlarını fark eder ve bu ihtiyaçları çalışanını motive için kullanmaktadırlar (Karip, 1998; 5). Ayrıca dönüştürücü liderler, izleyenlerinin gereksinimlerini karşılamanın yanı sıra bu gereksinimleri yeni bir düzene sokmaya da çabalarlar.

Burns (1978)'e göre, aşağıdaki şekil 1'de görüldüğü üzere, dönüşümcü ve işlemci liderliği birbirinden farklı iki ayrı liderlik tipi olarak kabul etmiştir. Burns (1978)'e göre, lider, ya dönüşümcü lider ya da işlemci lider olabilir, her ikisi birden olamaz.

Burns (1996)'da, dönüşümcü liderliği, işlemci liderlikten farklı bir kavram olarak ele almıştır. Buna göre, ikisi de değerlere başvurmasına rağmen işlemci liderler sadece dürüstlük ve karşılıklılık gibi değişime yönelik değerlere başvurmaktadır. İşlemci liderlikte, lider ile çalışanlar arasında karşılıklı değişime dayanan bir ilişki bulunurken, dönüşümcü liderlikte ise liderin inançları, değerleri ve çalışanların gereksinimleri üzerine daha fazla ağırlık verildiği görülmektedir.

Bass (1996)'e göre, dönüşümcü liderlik; liderin çalışanlarına olan etkisi olarak tanımlanmaktadır. Lider; görev sonuçlarının önemi ve değeri konusuna çalışanlarının dikkatini çekerek ve onların ihtiyaçlarını canlandırarak değişimi sağlar.

Temel amacı insan ve değişim odaklı olan bu yeni liderlik kavramı daha sonra Bass tarafından büyük boyutlu araştırmalarda sınanmıştır. Bass dönüşümcü liderliği ölçebilmek için bir ölçek geliştirmiştir. "Çok Faktörlü Liderlik Anketi" olarak adlandırılan bu ölçek hem liderlere, hem de çalışanlara uygulanabilmektedir. (Aydın, 2012: 17).

Çok Faktörlü Liderlik Anketi iki liderlik biçimini değişik kategorilerde açıklamaya yöneliktir. Araştırmada işlemci (etkileşimsel) liderliğin boyutları, koşullu ödülleri, istisnalarla yönetim ve tam serbest liderlik olarak belirtilirken; dönüşümcü liderliğin boyutları ise; idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek olarak belirtilmiştir (Karip, 1998, 4).

Bass (1996) her ne kadar dönüşümcü ve işletmeci liderlik birbirinden ayrı olsa da o birbirine iç içe olabileceğini ortaya koymuştur. Öyle ki, lider duruma göre daha

işlemci davranabileceği gibi, duruma göre daha dönüşümcü davranışlar sergileyebilmektedir. Bu bağlamda ele alındığında, bir lideri sadece dönüşümcü ya da sadece işlemci olarak belirlemek yerine; bir liderin her iki liderlik tipini de sergileyebileceği sonucuna varılmaktadır. Bass yaptığı çok büyük boyutlu çalışmalar sonucunda, işlemci liderlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki farkları özet olarak şekil 3’de belirtmiştir (Aydın, 2012: 17).

**Tablo 3 İşletmeci ve Dönüşümcü Lider Ayrımı**

<b>İŞLEMÇİ LİDER</b>	<b>DÖNÜŞÜMCÜ LİDER</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Koşullu ödüllendirme: Başarıyı ödüllendirir. Ödüllendirme ile kişilerin çabalarını artırır. İyi performansı ödüllendireceğine dair bilgi verir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ İdealleştirilmiş etki: lider örnek hareketlerle sağladığı karizmaya uygun saygı ve güven kazanır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Boşluklardan yararlanır (Aktif): standartlardan sapmaları araştırır ve gözler, bunlardan doğru adımlar atar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Telkinle güdüleme: Yüksek beklentileri tartışır, sembolleri kullanır. Basit bir dille önemli amaçları açıklar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Boşlukları yararlanır (Pasif): Standartlar şartlarla uyuşmadığı zaman müdahale eder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entelektüel uyarım: sorunları dikkatli bir şekilde çözer. Akılcıdır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tam serbestlik: yetkileri dağıtarak sorumluluk almaktan kaçınır. Uzaktan gözlem yapar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bireysel destek sağlama: çalışanlara dikkat eder. Fikirler verir, rehberlik eder.</li> </ul>

**Kaynak: Aydın, Mehmet Kemal (2012: 18), Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri ile Kurumlarının Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi.**

Dönüştürücü lider örgütün bütününe değişimin gereğine ikna eder, telkin eder. Dönüşümcü liderler, davranışlarıyla insanları belli düşünceleri aşılaman, girişimciliğe ve kendini geliştirmeye hazırlayan liderlerdir. Örgüt çalışanlarını motive edecek stratejileri, yeni politikaları, uygun performans sistemlerini ve yeni bir örgüt kültürünü geliştirmeye odaklanırlar.

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

Dönüşümcü liderlik, hem lider hem de çalışanların motivasyon olarak uç bir seviyeye ulaşmaları süreci olarak değerlendirilebilir (Aydın, 2012: 18). Dönüşümcü liderliğin, liderlik yaklaşımlarına getirdiği en önemli kazanım değişimdir. Bu yaklaşım aynı zamanda okul müdürlerini de değişime yönelimli düşünmeye zorlamaktadır.

Eğitimde örgütlerinde yenileşme önemli bir etkidir bu yüzden okul müdürleri dönüşümcü liderlik biçimini daha çok kullanmalıdır. Bunun nedenini şu başlıklar altında belirtilebilir:

- Sürekli gelişim,
- Ortak vizyon ve amaç,
- Risk almak,
- Toplam Kalite Yönetimi,
- Etkili okullar
- Kişiler arası ilişkiler

Bilgi kaynağı olan okullarda görevli okul müdürleri dönüşümsel liderlik yaklaşımını benimseyerek; işbirlikçi çalışmalar, ortak amaç, yüksek adanmışlık, yetkilendirme, profesyonel gelişimi sağlama, öğrenmeye teşvik gibi kültürel unsurları oluşturur ve istenilen etkili okullara sahip olunabilir. Dönüşümcü liderlik öğretmenlerin kişisel amaçları üzerinde doğrudan ya da dolaylı olarak güçlü etkiye sahiptir. Eğitimde dönüşümcü lider; örnek olma, destekleme, teşvik etme ve beraber çalışma gibi dönüşümcü liderlik uygulamalarını yenilik ve değişim doğrultusunda değiştirir (Aydın, 2012: 19).

## 2.4. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK

Her lider bir yöneticidir fakat her yönetici bir lider değildir. Okul yönetiminde ve diğer örgütlerde bu böyledir Özden (2005)'e göre bu ayrım tablo 4'de vermiştir:

**Tablo 4 Yönetici ve Lider Farkları**

YÖNETİCİ	LİDER
✓ Yönetir	✓ Yönlendirir.
✓ Mevcut düzeni sürdürür.	✓ Yenilik peşindedir.



✓ Otoritesi statüsünden kaynaklanır.	✓ Otoritesi kendisindedir.
✓ Yetkileri kendisinde toplar.	✓ Astlarını yetkilendirir.
✓ İtaati vurgular.	✓ Katılımı vurgular.
✓ Planlara aşırı bağlıdır.	✓ Alternatif yaklaşımlara açıktır.
✓ Belirlenmiş amaçlara hizmet eder.	✓ Yeni amaçlar ortaya çıkarır.
✓ İşı doğru yapar.	✓ Doğru işı yapar.
✓ Kontrolü vurgular.	✓ Güveni esas alır.

**Kaynak: Özden, Yüksel (2005), Eğitimde Yeni Değerler Eğitimde Dönüşüm, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.**

Tablo 4’te görüldüğü gibi liderlik ve yöneticilik, aynı anlamı taşıyan kavramlar değildir. Liderlik ve yöneticilik kavramlarının açıklanmasında kavram kargaşası oluşabilmektedir.

## 2.5. LİDERLİK VE STRATEJİK LİDERLİK

Liderlik örgütün alt düzey yöneticileri iken stratejik liderlik örgütün üst düzey yöneticileri konumundadır. Eğitim örgütlerinde ise üst düzey yöneticiler stratejik liderlik uygulamalarını kullanan müdürler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Baron ve Henderson (1995)’e göre, stratejik liderlik, liderliğin ayrı bir dalı iken; Davies ve Davies (2006)’a göre, stratejik liderliği, değişimci liderlik, eğitimsel liderlik gibi bir liderlik dalı olmadığını fakat bütün liderlik türleri için önemli bir özelliği olduğunu söylemektedirler (Aydın, 2012: 20). Stratejik liderlik kendi içinde liderlikler oluşturan bir liderlik türüdür.

Ülgen ve Mirze (2004)’e göre stratejik liderliğe, getirilen tanımlarda çeşitli olarak değerlendirildiği anlaşılmaktadır.

Boal ve Hoojberg (2000)’e göre, stratejik liderlik ile liderlik ve liderlik teorileri arasında bazı farklılıkların bulunduğunu belirtmektedirler. Hambrick ve Pettigrew (2001) bu farklılıkları iki boyutta ele almaktadırlar. Buna göre stratejik liderlik üst düzey yönetim ve üst düzey işlerle alakalıdır.

Adair (2005)’e göre, stratejik liderler, liderlerin örgütün kısımları içi gerçekleştirdiklerini örgütün tamamı için gerçekleştirirler. Her ne kadar bu görüş

stratejik liderliği, liderlikten ayırmayı sağlayan diğer bir farkı gösterse de, st düzey yöneticilerin stratejik liderlik de önemli rolü, elbette diğer alt düzeylerdeki yöneticilerin stratejik liderlik süreçlerinden uzak tutulacağı anlamına gelmemelidir (Uğurluoğlu, 2009: 62). Bunun yanında örgütün içinde inisiyatif olarak rgt harekete geçirebilen orta düzey yöneticilerde stratejik liderlik uygulamaları kullanmış olurlar.

## 2.6. STRATEJİK LİDERLİĞİN ÖZELLİKLERİ

Literatürde stratejik liderliğin farklı yorumlamalar vardır. Stratejik liderliği ilk söyleyen John Adair (2005)'e göre, stratejik lider, “rgtn değişim zamanlarında liderlik kademelerinde beklenenleri başarılı bir şekilde yerine getiren kişi” olarak tanımlamaktadır.

Hitt ve diğerlerine göre (1999)'e göre, stratejik liderlik; “gerekli stratejik değişimi yaratmak için geleceği görme, esnek olma ve iş görenleri güçlendirme yeteneğidir”.

Altıntaş (2006)'a göre, stratejik liderliği, “geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli yönetim anlayışını oluşturabilmek, bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları örgüt hedefi doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla değişimi sağlayabilmek” olarak tanımlamaktadır.

Stratejik liderliğe ve stratejik lidere ilişkin tanımlardan sonra, bu tanımlarda vurgulanan ortak özellikler doğrultusunda stratejik liderlik ve stratejik lider şöyle tanımlanabilir. Stratejik liderlik; örgütün içinde bulunduğu iç ve dış vreyi doğru analiz ederek stratejileri oluşturmak, doğru zamanda doğru planları uygulamak, değerlendirmek ve içinde bulunan ortama uygun liderlik davranışında bulunmaktadır. Stratejik lider ise, bu davranışta bulunan ve örgütte stratejik yönetim sürecinden sorumlu olan kişi ya da kişilerdir (Altinkurt, 2007: 11-12).

Stratejik liderliğe ve stratejik lidere ilişkin tanımlardan sonra, bu tanımlarda vurgulanan ortak özellikler doğrultusunda stratejik liderlik ve stratejik lider şöyle tanımlanabilir. Stratejik liderlik; örgütün içinde bulunduğu kaotik ortamda varlığını

idame ettirebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi amacıyla, geleceği öngörerek doğru stratejileri belirlemek, uygulamak ve bu süreçte doğru zamanda doğru liderlik davranışını seçerek, örgütü hedeflerine ulaştırma becerisine stratejik liderlik. Bu sürecin merkezinde yer alan, süreci yöneten, takipçilerinin gelişimine katkıda bulunan, ortama ve duruma uygun doğru liderlik davranışını kıvraklıkla seçerek ustalıklı uygulayabilen kişiye stratejik lider denir (Aydın, 2012: 22-23).

Literatür incelediğimizde etkili bir stratejik lider ve sahip olması gereken özelliklere yapılması gereken faaliyetlere ilişkin farklı ancak birbirine yakın görüşler yer aldığı söylenebilir. Ülgen ve Mirze (2004)'ye göre, stratejik lider; geleceği görebilme, vizyon oluşturabilme, esnek olabilme, ve diğer kişileri güçlendirme gibi yetenekleri aracılığı ile gerektiğinde stratejik değişimleri yapabilen kişidir (Dinçer, 2007: 352).

Adair (2005)'e göre, stratejik lider, diğer liderlerin kısımlar için başarıları gereken şeyleri bütünü için gerçekleştiren kişidir. Sosik (2005)'e göre, stratejik lider, örgütün, stratejisini etkin bir şekilde geliştirmesi ve uygulaması için kilit faktörler olarak nitelendirilebilecek davranışları gösteren strateji odaklı yöneticidir.

### Şekil 1 Stratejik Bir Liderin Anatomisi



**Kaynak: Guillot, C.W. (2003). Strategic Leadership: Defining the Challenge. Air & Space Power Journal, Winter, 67-75.**

Şekil 1'de, stratejik bir liderin anatomisini; Guillot (2003)'e göre, stratejik bir liderin becerilerini ortaya koymuştur. Guillot (2003)'e göre, bu piramitte kısa yollar yoktur. Stratejik liderlik örgütsel değerler, standartlar ve etik ile başlamaktadır. Bunlar

işin temelleridir. Bu temeller üzerine yönetici deneyimlere bağlı olarak uzman bilgisi geliştirir. Sürekli eğitim bu gelişimi etkileyebilir ve hızlandırabilir. Sonraki aşamada, yönetici sorumluluk ve mesuliyetler ile yetkilendirilir. Bundan sonra stratejik düşünme becerileri konusundaki alacağı eğitim, yöneticinin yeteneklerini artırır. Son olarak yönetici stratejik karar verme sürecine katılacak ve stratejik bir lider olacaktır. Stratejik liderliğe giden yolda herkes bu süreçlerden geçmelidir. Kimse piramidin tepesinden başlayamaz. Kısacası stratejik lider olarak doğulmaz fakat olunur (Uğurluoğlu, 2009: 70).

Yukarıdaki tanımlarda belirtilen özelliklerin yanı sıra Davies ve Davies, (2004: 30). Aktaran; Aydın, (2012: 24). Stratejik Liderlerin Özelliklerini beş maddede sıralamaktadırlar;

- Stratejik olarak uyumlu olmak,
- Stratejiyi eyleme dönüştürebilmek,
- İnsanları ve örgütü düzenlemek ve uyumlaştırmak,
- Müdahale edilmesi gereken stratejik noktaları belirleyebilmek,
- Stratejik yetenekler geliştirebilmek.

Buna göre amaç belirleme, model sunması ve performans artırması stratejik liderliğin temel karakteristik özelliklerindedir.

Literatür de stratejik bir liderin sahip olması gereken özelliklere ilişkin şu ana kadar aktarılan görüşlerin birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Yukarıda geçen görüşlerin ortak özelliklerinden yola çıkarak stratejik lider özellikleri aşağıdaki gibi gruplandırılabilir (Aydın: 2012: 25):

- Hedeflerini belirlemek,
- Örgütün yeteneklerini bulmak,
- Çalışanları geliştirmek,
- Örgüt kültürü sürdürmek,
- Etik uygulamaları vurgulamak,
- Örgütsel kontrol oluşturmak.

Buraya kadar sıralanan stratejik liderlik özelliklerine ilişkin tanımlarda göze çarpan ortak noktalar şunlardır:

- Stratejik liderliğin temelinde etik ve değerler yer almaktadır.
- Stratejik liderler örgüte yön belirler.
- Stratejik liderler örgütlerde öğrenmeye ve insan kaynağının gelişimine önem verirler.
- Stratejik liderler stratejik düşünme becerisine ve doğru zamanda doğru liderlik davranışını sergileme becerisine sahiptirler.

Stratejik liderliği daha iyi anlayabilmek için stratejik liderlik uygulamalarına da değinmemiz gerekir. İlerleyen bölümde stratejik liderliğin uygulamalarını anlatmaya çalışacağız.

## **2.7. STRATEJİK LİDERLİK YAKLAŞIMLARI**

Örgütte lider durumundaki kimse, stratejik yönetim sürecinden de sorumludur. Liderin etkililiği ya da etkisizliği stratejik yönetim sürecini, dolayısıyla da örgütün başarısını etkilemektedir. Belirli amaçları gerçekleştirmek için örgüt üyelerinin tümünün kabul edeceği stratejileri seçme ve uygulatma beceri ve yeteneğine sahip olma, stratejik liderliğin önemini ortaya koymaktadır (Aydın, 2012: 25). Stratejik liderliğin çeşitli uygulama biçimleri vardır. Lider bu uygulama biçimlerinde sorumlu olarak çalışanlarını yönlendirir.

Stratejik liderlik uygulamaları literatürde farklı yazarlara göre çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Burada bilimsel olarak kabul görmüş bazı temel uygulama biçimlerine değinmeye çalışacağız.

### **2.7.1. Adair' in Üç Halka Modeli**

Adair (2005)'de, stratejik liderliği üç halka modeli ile açıklamaktadır. Bu modele göre; stratejik liderden üç görev beklenmektedir. Bunlar; ortak hedefe ulaşmak, ekip kurma ve ekibi geliştirmektir. Şekil 2' de bunlar şöyle verilmiştir.

## Şekil 2 Adair'in Üç Halka Modeli



**Kaynak: Adair, John (2005), Etkili Stratejik Liderlik, Çeviren: Güneş, Salih Fatih, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.**

Adair (2005)'e göre, bu üç görevi temel alarak, stratejik liderlik uygulamalarını özellikleri şöyledir;

- Örgüt için bir yön belirler.
- Başarılı bir politika izler.
- Stratejileri uygular.
- Örgütlenme ve yeniden örgütlenme.
- Örgüt ruhunu ortaya çıkarır.
- Örgütü çevreye uyarlar.
- Bugünün liderlerini seçer,
- Yarının liderlerini yetiştirir.

Stratejik liderler bugünün ve yarının planlamasını yapar ve izleyenlerini motive eder.

### 2.7.2. Davies' in Beş Anahtar Nokta Modeli

Geleneksel olarak strateji, her zaman, bir örgüt için yön belirleme fikriyle ilişkilendirilmiştir. Bir örgütün tarihini ve şu anki durumunu yeni yönler belirleyebilmek için anlamak gereklidir. Davies (2004), stratejiyi, yön belirlemeyi içermek, geniş çaplı bütünleşmiş işler olarak, geleceği görme bakış açısı ve mevcut etkinlikleri değerlendirmeye karşı olan bir şablon olarak tanımlar. Strateji büyük resmi görmeyi ve büyük bir taval üzerinde çalışmayı gerektirir. Fakat resimler ayrıntılardan

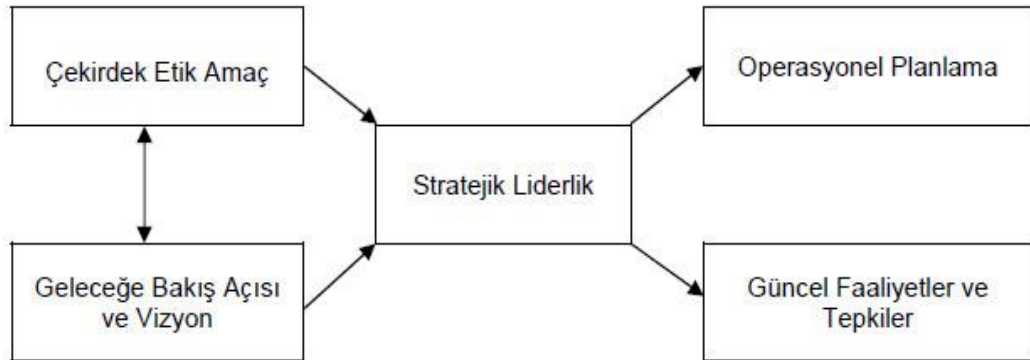
oluşur (Ülker, 2009: 16). Davies(2004)'de büyük resmi görmeyi ifade ederek stratejik liderliğin uygulamalarına geniş bir açıyla bakmış ve daraltmamıştır.

Davies (2004)'e göre, strateji; bir bakış açısı olarak düşünülebilir. Böyle bir görüş, stratejik uyum yaratmak için daha açık yön belirleme fikrini oluşturacaktır. Davies (2004)'e göre, stratejik liderlerin sahip olması gereken örgütle ilgili yetenekleri on başlık altında toplamıştır bunlar şöyledir:

- Çevresini yönelten;
- Stratejiyi uygulamaya geçiren;
- Örgütün çevresini düzenleyen;
- Gerekli zaman müdahalelerde bulunan;
- Örgütün yeteneklerini geliştirebilen.
- Sürekli sorgulayan ve mücadele eden;
- Yüksek düzeyde iletişim ve sosyal becerilere sahip;
- Öğrenmeye öncelik veren;
- Stratejik bilgiye sahip;
- Güçlü ilişki ağına sahip olmak, şeklinde sıralanmıştır.

Bununla birlikte Davies (2004)'da stratejik liderliğin rollerinden bahsetmiştir. Şekil 3'de bu şöyle gösterilmiştir.

### Şekil 3 Davies (2005)'e Göre Stratejik Liderlik Rollerini



**Kaynak: Davies, B., Davies, B. J. and Ellison, (2005: 7), Strategic Leadership Reconsidered, London**

Şekil 3'de görüldüğü gibi; stratejik liderliğin, kendi içinde beş anahtar noktaya ayrıldığı görülmektedir bunlar şöyledir:

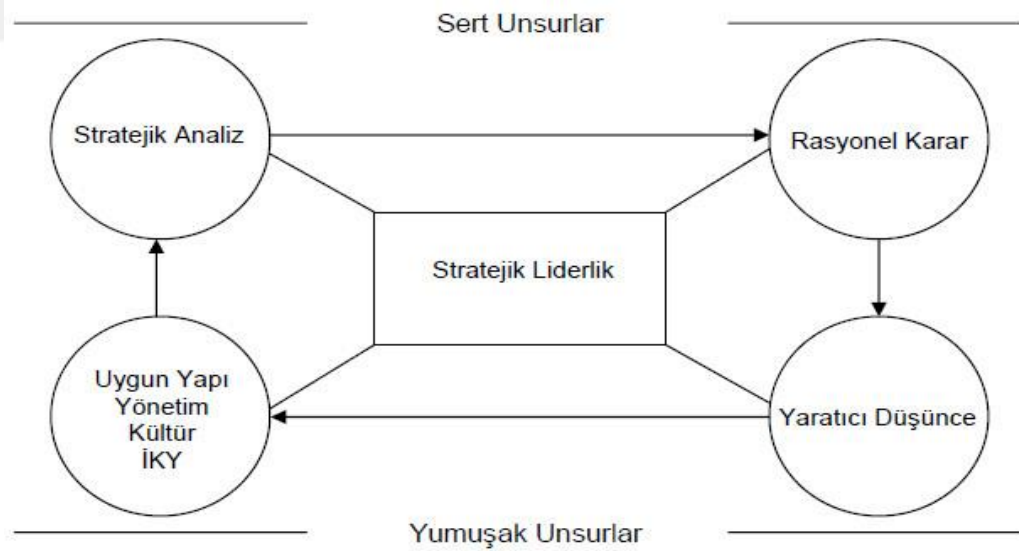
- Yönün belirlenmesi,
- Stratejiyi uygulamaya dönüştürme,
- Stratejiyi geliştirmek ve iletmek için personele imkan verme,
- Etkili müdahale noktalarını kararlaştırma,
- Stratejik yetenekleri geliştirme.

Stratejik lider rolleri görüldüğü gibi çalışanları yönlendirme ve harekete geçirerek motive etmekle ilgilidir.

### 2.7.3. Ülgen ve Mirze' nin Sert ve Yumuşak Unsurlar Modeli

Ülgen ve Mirze (2004)'e göre, stratejik liderlik modelini, “sert unsurlar” ve “yumuşak unsurlar” olarak yorumlamışlardır. Ülgen ve Mirze (2006) stratejik liderlik uygulamalarındaki sert ve yumuşak unsurları şöyle açıklamaktadırlar. Şekil 4’da model şöyledir;

**Şekil 4 Ülgen ve Mirze’ye Göre Stratejik Liderlik Uygulamaları**



**Kaynak: Ülgen ve Mirze (2004: 51) İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Literatür Yayınları.**

Buna göre stratejik lider stratejik analiz ve rasyonel kararlarla sert unsurları kullanırken, yaratıcı düşünce ve uygun yapı, yönetim, kültür, insan kaynakları yönetimi ile de yumuşak unsurları kullanmaktadır. Bu dönüşümlü bir süreçtir.



Sert unsurlar; teknik, rasyonel ve nesnelken, yumuşak unsurlar ise; sosyal, duygusal ve öznelidir.

Stratejiyi oluşturanlar, seçenler ve uygulayanlar, farklı değer, düşünce ve özelliklere sahip insanlardır. Stratejik uygulamalarda insan ile ilgili konular “yumuşak unsurlar” olarak tanımlanmaktadır. aynı zamanda öznel ve sosyal konuları içermektedir.

#### **2.7.4. Pisapia’ nın Dört Yön Modeli**

Pisapia (2006)’nın stratejik liderlik modeline göre, stratejik liderlik sadece üst yönetimle ilgili değildir örgütün her bir anahtar konumunda yer alan liderler stratejik biçimde çalışabilirler. Pisapia (2006)’ya göre liderler yeni liderlik biçimleri sergilemelidir. Hedefler dış çevre tarafından konulmamışsa, bu hedefleri stratejik liderler koymalıdır (Aydın, 2012: 30).

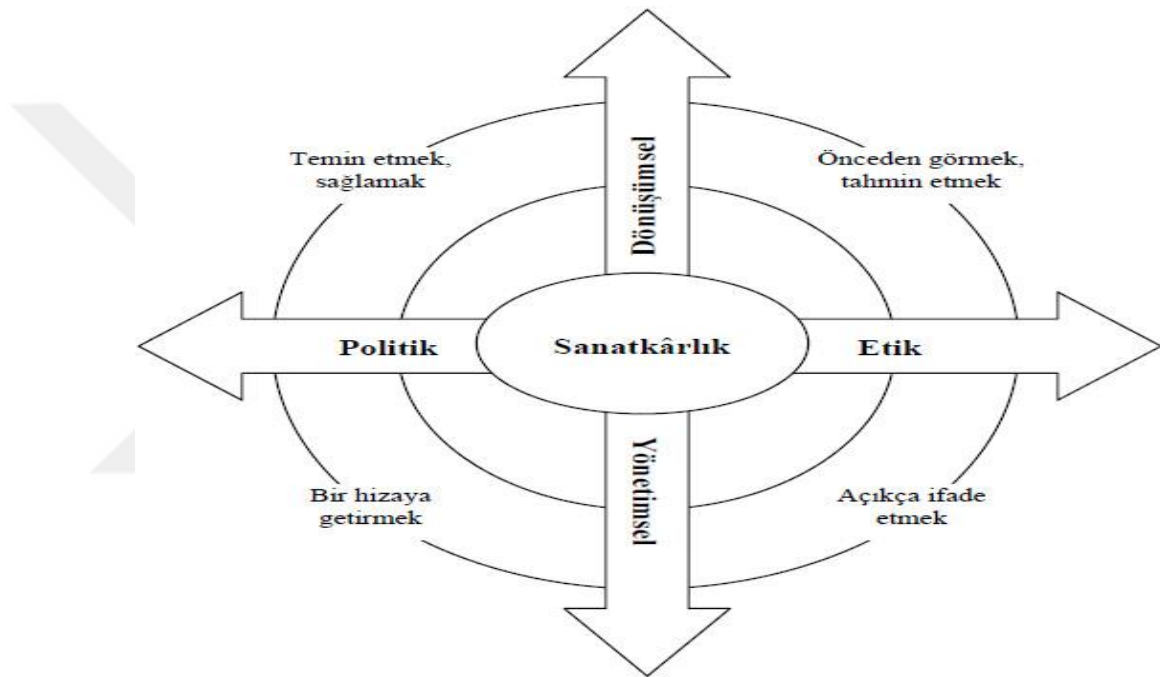
Pisapia (2006)’e göre, stratejik liderin pusulasında dört yön olduğunu öne sürmektedir. Bunlar yön belirleyici olarak kuzeyde dönüşümsel eylemler, güneyde ise yönetsel eylemlerdir. Pisapia bu modelde dengeleyici olarak doğuda etik eylemler, batıda ise politik eylemlere yer vermiştir. Liderlerin, günümüz çok yönlü, postmodern dünyasında, daha etkili olabilmek için bu dört eylemler dizisini de etkili bir şekilde kullanmaları gerektiğini savunmaktadır. Bura da devreye bu eylem paletinden doğru zamanda, ortamda ve durumda doğru eylemi seçmek yani işin sanatkârlığı devreye giriyor (Pisapia, 2006: 14).

Pisapia (2006)’ya göre, sanatkârlık, etkili bir stratejik liderin en önemli özelliği ve stratejik liderlerle geleneksel liderler arasındaki temel ayırt edici noktadır. Stratejik liderler, rekabet için, farklı liderlik özelliklerini kucaklayan çok yönlü eylemler dizinine gereksinim duyarlar. Bu çok yönlü eylemler dizisini kullanan liderler kullanmayanlara göre daha başarılı olmaktadır.

Pisapia’nın stratejik liderlik kuramsal modelindeki eylemleri gösteren pusula yer almaktadır. John Pisapia, “Stratejik Liderlik” adlı kitabını hazırlarken stratejik liderlerin taşıması gereken özellikleri; yönetsel liderlik özellikleri, dönüşümsel liderlik özellikleri, politik liderlik özellikleri, etik liderlik özellikleri olarak sıralamıştır.

John Pisapia (2006)'de, aşağıdaki şekilde gösterilen çarkı oluştururken, stratejik liderlerin çarkı döndürmesine yardımcı olacak eylemleri göstermiştir. Post modern dünyada, daha etkili olabilmek için stratejik liderlik çarkına, yönetsel ve dönüşümsel liderliğin yanı sıra, politik ve etik liderliği de eklemiştir. Bu dört yeni eylemler dizisi stratejik liderlerin çarkı döndürmesini kolaylaştıracaktır. Pisapia daha sonra çalışmasına stratejik liderde olması gereken özellik olarak iletişim becerisini de eklemiş ve stratejik liderde bulunması gereken özellikleri beş başlık altında toplamıştır.

**Şekil 5 Pisapia (2006)'ya Göre Stratejik Liderlik Uygulamaları**



**Kaynak: Pisapia, John (2007: 12), Mastering Change in a Globalizing World: New Directions in Leadership. (Education Policy Studies Series No. 61). The Hong Kong Institute of Educational Research, The Chinese University of Hong Kong.**

Şekil 5'de, Pisapia (2006)'ya göre, stratejik liderin pusulasında dört yön olduğunu öne sürmektedir. Bunlar yön belirleyici olarak kuzeyde dönüşümsel eylemler, güneyde ise yönetsel eylemlerdir. Pisapia bu modelde dengeleyici olarak doğuda etik eylemler, batıda ise politik eylemlere yer vermiştir.

Liderlerin günümüz çok yönlü, postmodern dünyasında daha etkili olabilmek için bu dört eylemler dizisini de etkili bir şekilde kullanmaları gerektiğini

savunmaktadır. Bura da devreye bu eylem paletinden doğru zamanda, ortamda ve durumda doğru eylemi seçmek yani işin sanatkârlığı devreye giriyor (Pisapia, 2006: 14).

Stratejik liderlik bu dört farklı davranış uygulamasını uygun koşullarda kullanma bilme yeteneğine Pisapia sanatkârlık olarak adlandırmıştır.

Bu dört çeşit liderlik eylem dizisine ilişkin tanımlamalar aşağıdaki tablo 5’de açıklanmaya çalışılmıştır.

**Tablo 5 Pisapia’nın Modeline Göre Stratejik Liderlik Uygulamaları**

<b>Liderlik Uygulamaları</b>	<b>Tanımlar</b>
<b>Dönüşümsel</b>	Örgütte sürekli bir öğrenme ve değişim kültürü oluşturabilmek maksadıyla eylemleri ve fikirleri etkileyerek, örgütün yönünü belirlemek için gerçekleştirilen eylemlerdir.
<b>Yönetimsel</b>	Güncel hedeflerin etkili ve etkin bir şekilde tutturulabilmesi amacıyla istikrarı sürdürmek için kullanılır.
<b>Etik</b>	Takipçilerin örgütsel değerlere ve amaçlara bağlılık sergilemesi maksadıyla güven ortamı oluşturmak için gerçekleştirilir.
<b>Politik(İletişim, Kaynak ve Ödül)</b>	Örgüte destek ve kaynak sağlamak amacıyla örgüt içinde ve dışında güç ve nüfuz sahibi kişilerle ortaklık geliştirmek için yapılan eylemleri ve ilişkinin etkililiğini artırmak ve ortaklık geliştirmek için bir şey verme eylemlerini kapsar.

**Kaynak: Pisapia, J. and LİN, Y. (2011), Values and Actions: An Exploratory Study of School Principals in Mainland China.**

Pisapia (2011)’de bu eylemler dizisine iletişim becerisini de eklemiş ve stratejik liderlerin kullanması gereken eylemler dizisini beşe çıkarmıştır.

## **2.8. STRATEJİK LİDERLİK UYGULAMALARI**

### **2.8.1. Dönüşümsel Uygulamalar**

Pisapia (2006)’ ya göre, değişim becerisi, liderlerin yapıyı kırıcı yönüdür. Dönüşümcü liderler, değişim ve gelişim odaklıdır. Şimdiki zamanla ilgili sürekli bir memnuniyetsizlikleri vardır. Örgütsel hedefe odaklanırlar ve örgütün çevresiyle olan

uyumu üzerinde dururlar. Kendilerini en iyi liderler olarak, takipçilerini ise meslektaşları olarak görürler. Takipçilerini güdülemek için hedefi ve etkileyici yöntemleri kullanırlar.

Dönüşümsel uygulamaları kullanan stratejik liderlerin, özellikleri şunlardır:

- Hedef oluştururlar.
- Planlar oluşturur ve uygularlar.
- Düşünceleri şekillendirirler.
- Lider olmaya özendirir.
- Örgüte bağlılığı artırır.

### 2.8.2. Yönetimsel Uygulamalar

Yöneticiler (managers), genellikle düz bir çizgide işleyerek amaçlarına ulaşan örgütleri yönetmeyi tercih ederler. Yönetme (manage) yeteneği, liderliğin istikrar sağlayıcı yönüdür. İşleyişte, daha iyi için bir talep olduğunda ve daha etkili ve etkileyici olmaları gerektiğinde değişiklik yapabilirler. Bu durumların üstesinden gelmek için planlama, organize etme, tahsis etme ve gözlemeyle ilgili eylemleri kullanırlar (Kılınçkaya, 2013: 43).

Pisapia (2009)'ya göre, yönetme yeteneği, liderliğin istikrarı sürdüren (yapıyı koruyan ve sürdüren) yönüdür. Yöneticiler, genellikle düz bir çizgide işleyerek kısa vadeli amaçlara ulaşan örgütleri yönetmeyi tercih ederler.

İşleyişi daha iyi hale getirmek için gerekli olursa değişiklik yapabilirler. Bu durumların üstesinden gelmek için, planlama, organize etme, tahsis etme ve gözlemeyle ilgili faaliyetleri kullanırlar. Örgütsel süreklilik için pusulanın güneyinde yani yönetimsel liderlik bölümünde yer alan stratejik liderlerin, özellikler şunlardır:

- İşlerin nasıl yapılacağına karar verir.
- Kuralları ve politikalarını işletir.
- Sonuçlardan çalışanları sorumlu tutar.
- Hiyerarşiye önem verir.

Yönetimsel liderler, işe yönelik liderlerdir. Yönetimsel liderler, örgütleri için yenilik yapmakta zorlanırlar olan değerleri korumaktan yanadırlar.

### 2.8.3. Etik Uygulamalar

Etik; insanların kişisel görüşleri, kültürleri, dili, dini, ırkı, bayrağı, vatani, ailesi gibi değer yargıları taşıyan bütün unsurlardır. Etik değerlere insanlık her zaman değer verilmiştir (Kılınçkaya, 2013: 54).

Pisapia (2009)'ya göre, etik liderler; yenilikleri inançlarla oluşturan kişilerdir. Etik liderler dengeleyici kişiliğe sahip bireylerdir. Etik liderler, doğru ve yanlışın ne olduğunu sorgularlar ve sonra neyin doğru olduğuna ilişkin kendi doğrularını desteklerler. Çalışanlarını işleri yapması için, olgun bir şekilde en doğru hareketleri seçerler ve kararlarını ahlaka uygun olarak verirler. Etik liderlerin belli özellikler şunlardır:

- Dürüsttüler.
- Doğru olanın yapılmasını isterler.
- Çalışanların görüşlerini dikkate alırlar
- Özel yaşantıya karışmazlar,
- Örgütün çıkarları birçok şeyden üstündür,
- Kurallara dayalı yapılan işleri desteklerler.
- Örgütün kültürü ile hareket edilmesinden yanadırlar

Jazsay (2003)'a göre; etik liderler, yaptıkları ya da söyledikleri ile insanları kandırmazlar, kararlarını alırken etik ilkeler çerçevesinden ayrılmazlar, verdikleri sözde dururlar ve güvenilirlerdir. Elde ettikleri bilgileri çalışanlarından saklamazlar ve örgütlerine sürekli olarak bağlılıklarını gösterirler, başka bir kimsenin dezavantajından ya da eksikliğinden faydalanmazlar, adalet ve eşitlik kavramlarına değer verirler. Örgütte tüm çalışanlar ile yakından ilgilenirler ve çalışanların yaşadıkları problemlere ilgisiz kalmazlar.

Karaköse (2007)'ye göre, etik lider; davranışlarının önemli bir boyutu da liderin karakteridir. Etik liderlikte çalışanlara ilham kaynağı olmak adına liderin sahip olduğu karakter önem arz etmektedir.

Yılmaz (2006)'a göre, etik liderlik özellikleri; kendini ve örgütteki tüm çalışanları iyi tanıma ve buna göre davranışlarını şekillendirme, yaptıkları, söyledikleri ve düşündükleri arasındaki uyumlu ilişki, adaletli yönetim, doğrulardan yana olup yalandan uzak durma, çalışanlara yakınlık gösterme, onların sorunlarıyla ilgilenme, duyarlı ve nazik olma, kendine ve örgütteki çalışanlara güven duymadır.

#### **2.8.4. Politik Uygulamalar**

Pisapia (2009)'ya göre politik liderler, örgütün ve kendinin güçlerini arttırıp hedeflere ulaşmak için kaynakları etkili bir şekilde kullanmaya dikkat ederler. Bu liderlik biçiminin de dengeleyici bir yapıdadır (Kılınçkaya, 2013: 53). Politik becerisi olan liderler çevreleri uyumlu hareket ederek oluşabilecek risk ve fırsatlara hazırlıklı olurlar.

Politik liderlik bölümünde yer alan stratejik liderlerin, özellikleri şunlardır:

- Uzlaşmacıdırlar.
- Nüfuzlu iletişim kurarlar.
- Ortaklıklar geliştirirler.
- Yapılanı karşılıksız bırakmazlar.
- İşleri yapabilecek bireyleri bulurlar.
- Tartışmalarda orta yolu bulurlar.
- Yardımlaşmaya önem verirler.

Politik liderler işlerin aksamadan yapıla bilmesi için son derece titiz davranırlar gerekli şartlarda gerekli kişileri bularak etki alanını genişletirler. Böylece bürokrasiden sıyrılmaya ve esas olan işlerin hızlanmasını sağlarlar.

#### **2.8.5. İletişimsel Becerilere Yönelik Uygulamalar**

İletişim bütün canlıların çevreleri ile olan ilişkisidir diyebiliriz. Örgütler için iletişim çevrelerini tanıma fırsatları görebilme ve riskleri azaltmak için en önemli araçtır.

Örgüt içinde liderler etkili bir iletişim ağı kurarak herkesin paylaşacağı bir hedef oluşturmalarıdır. Liderler örgütün izleyeceği yolun anlaşılmasını etkili bir iletişim kurarak sağlayabilir (Kılınçkaya, 2013: 60-61).

Liderler, iyi bir iletişimi üç aşamada gösterilebilir. Bunlar; bire bir ilişkiyle, küçük gruplarla ve büyük gruplarla iletişim kurabilmektir. İletişimin önemli olduğu eğitim örgütünde de okul yöneticileri, iletişim konusunda uzman olmalı. Bu üç aşamada eğitim örgütlerinde fazlasıyla kullanılmaktadır. Okul aile toplantıları, rehberlik dersleri ve rehber hocalarının faaliyetleri bunları bize göstermektedir.

Bireyler çoğu gereksinimlerini, insanlarla olan ilişkileriyle karşılarlar. Bu ihtiyaçları karşılamak için insanlarla iletişime kurmaya çalışırlar. Lider de bir örgütte yapılan işlerin hepsini yapamaz, bütün rolleri üstlenemez. O nedenle lider, örgütteki çalışanlarla o örgütün sorumluluklarını paylaşabilir. O da örgütteki çalışanlarla iletişime geçmeye bağlıdır (Kılınçkaya, 2013: 60-61). Lider, öncülüğünü çalışanlarına kabul ettirmek zorundadır. Bu yüzden etkili bir iletişim kurmaya çalışırlar.

Bir örgütte bireylerin kararlarının niteliği, örgütteki üyelerinin birbirlerinden etkilenme konusundaki istekliliklerine bağlıdır. Çalışanlar birbirleriyle konuşmaya özendirilmedikçe bunların hiçbiri gerçekleşmez (Kılınçkaya, 2013: 61). Birbirine söyleyecek söz bulamayan çalışanlar örgütün yararına değil zararına olacaktır. Birbirini konuşarak motive eden çalışanlar örgütün işleyişini hızlandırarak performansları artıracaktır. Lider örgüt üyelerine baskıcı ve anlayışsız bir iletişim kurarsa zamanla saygınlığını yitirecektir.

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesi etkili bir iletişim ağına ihtiyaç vardır. Bu iletişimi de, iletişim becerileri yüksek stratejik liderler oluştururlar. Günümüzde liderler bunun etkili bir koordinasyon oluşturmak olduğunu bildikleri için çalışanlara sürekli bilgi akışı sağlayarak işlerin düzenlenmesini yürütürler.

Weiss (1993)'e göre; İletişim, bilinçli bir yönetimin vazgeçilmez aracıdır. Planlama, örgütlendirme, yöneltme, eş güdüm, kontrol ve yöneticilerin eğitilmesi gibi yönetimin asıl görevlerini başarılı olması iyi bir iletişimin oluşturulmasına bağlıdır.

**Planlama:** bir örgütün faaliyetlerini yürütebilmesi için lider tarafından hazırlanan projelerin tümüdür.

**Örgütlendirme:** bir örgütün faaliyetlerini gerçekleştirirken liderin o faaliyetleri yürütecek olan takım arkadaşlarını bulması ve görevlendirmesi sürecidir.

**Yöneltme:** liderin örgütü bir hedef doğrultusunda hareket ettirmesi çalışanlara ilham vererek onların performanslarını artırma işlevidir.

**Eş Güdüm (Koordinasyon):** örgütün tüm organlarının ortak hedef doğrultusunda iletişim kurarak yapılacak işlerin yürütülmesi sürecidir. Pazarlama bölümü muhasebe bölümü ile eş güdümlü hareket etmek durumundadır

**Denetim:** bir liderin işlerin yürütülmesi açısından çalışanlarını kontrol ederek işlerin aksamamasını sağlaması ve yapılan yanlışların takip edilmesidir.

**Eğitim:** örgütün ve liderin çalışanların eksik yanlarını belirledikten sonra gerekli kurs seminer sempozyum gibi faaliyetlerle çalışanların verilecek bilgilerle desteklenmesi ve örgütün işi bilen işçilerle faaliyetlerini yürütmesi aşamasıdır. Oldukça önemlidir.

Pisapia, (2007)'e göre; etkin iletişimin sağlanmasında lider konumundaki kişilerin rolü büyüktür. Liderler çalışanlarını mutlu ederek örgütün verimliliğini artıracaktır.

## 2.9. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE STRATEJİK LİDERLİK

Okullarda stratejik liderlik unsurlarını okul müdürlerine düşmekte buda onların stratejik liderliği öğrenmesi gerektiğini göstermektedir. Eğitim örgütlerinin çevresinde yaşanan değişimlere uyum sağlaması ve etkililiğini sürdürebilmesi, günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile değil; örgütün uzun dönemde varlığını sürdürmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü sağlayabilecek “stratejik yönetimle” ve bunu gerçekleştirecek “stratejik liderlerle” gerçekleştirilebilecektir (Güçlü, 2003: 71). Eğitim örgütlerinde günümüzde sadece yöneticilik yapmaları beklenmez aynı zamanda iyi birer stratejik lider olmaları beklenmektedir.



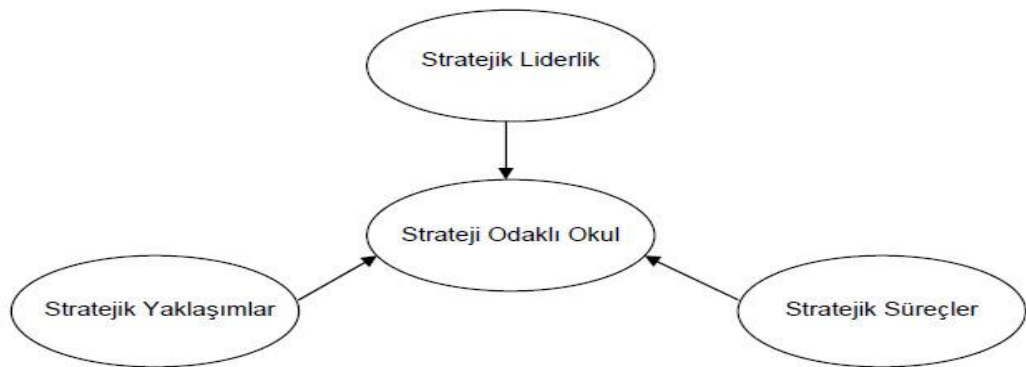
Rekabetin giderek yoğunlaştığı hatta yok edici hale dönüştüğü, çalışanların moral ve iş doyumlarının örgütsel verimlilik ve etkililiğe yansıdığı, insanlığın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekten yararlanmanın en değerli kaynak olduğu yirmi birinci yüzyılda liderin sorumluluğu, geçmişin basit lider-çalışan ilişkisinden çok daha karmaşık hale gelmiştir.

Sürekli değişen çevre ve bu koşullarda eğitim liderlerinden beklenen; bugün ve gelecekte, başında bulunduğu örgütün sağlığını ve etkililiğini sürdürebilmek, daha da etkili hale getirebilmek için gerekli stratejik liderlik davranışlarında bulunmasıdır (Aydın, 2012: 35). Günümüz koşullarında bu liderlik davranışlarında bulunmak, liderin stratejik düşünmesini ve stratejik eylemlerde bulunmasını gerektirmektedir.

### 2.9.1. Okul Müdürlerinin Stratejik Liderliği

Okullarda, stratejik süreçler, gerçek değişim için güç ve gerçekçi strateji oluşturmada önemli bir değere sahiptir. Stratejik süreçlerin, okul için stratejik bir yön ve faaliyeti inşa eden dört ögeye bölünebilir. Bu ögeler: kavramsallaştırma, insanları çekme, açık şekilde ifade etme ve yerine getirmedir. Bu stratejik yönün belirlenmesi ise okulun strateji odaklı olması ile gerçekleşecektir. Bu süreci etkileyen noktalar aşağıdaki şekil de belirtilmiştir.

#### Şekil 6 Strateji Odaklı Okulun Öğeleri



**Kaynak: Davies, B. (2011). Leading the Strategically Focused School. London: SAGE Publications.**

Şekilde görüldüğü gibi okul yöneticileri stratejik okulların merkezinde yer almakta ve önemli sorumlulukları üstlenmektedirler.

Aşağıdaki tablo 6’de okul yöneticisinin stratejik liderliğine ilişkin bilgiler yer almaktadır (Aydın, 2012: 36).

**Tablo 6 Okul Yöneticisinin Stratejik Liderliği**

<b>Ne Yaparlar?</b>	<b>Karakteristik Özellikleri Nedir?</b>
Okulun yönlerini tayin ederler.	Meydan okur ve sorgularlar
Stratejiyi uygulamaya dönüştürürler.	Kendi stratejik düşünce ve öğrenimine öncelik verirler
İnsanları, örgütü ve stratejiyi bütünleştirir.	Stratejik bakış açısının açık değer sisteminin temelini oluşturduğunu gösterirler.
Etkili stratejik dönüşüm noktalarını belirlerler.	Güçlü kişisel ve profesyonel iletişim ağlarına sahiptirler.
Okulun içindeki stratejik kapasiteleri geliştirirler.	Yüksek kalitede kişisel ve kişiler arası yeteneklere sahiptirler.

**Kaynak. Davies, B. (2011). Leading Strategically Focused School. SAGE Publications Ltd. London,**

Tablo 6’de görüldüğü gibi stratejik liderliğin, kendi içinde beş ana noktaya ayrıldığı görülmektedir. Bunlar şöyledir: Yönün belirlenmesi, Stratejiyi uygulamaya dönüştürme, Stratejiyi geliştirmek ve iletmek için personele imkân verme, Etkili müdahale noktalarını kararlaştırma ve Stratejik yetenekleri geliştirmedir.

Erdoğan (2004)’e göre; stratejik liderlerin, stratejiyi eyleme çevirme yeteneği vardır. Okulun etkililiği üzerinde okul müdürünün liderlik özelliklerinin rolü olduğu konusunda literatürde bir fikir birliği bulunmaktadır (Altınkurt, 2007: 14).

Okulların küresel ortamda rekabetçi olabilmesi için, eğitim liderinin okulun istenilen sonuçlara ve çıktılara ulaşılmasını sağlamak amacıyla, yani hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklanan bir görüş sahip olması gerekir. Bu görüş için gerekli desteği almak amacıyla okulla ilgili herkesle hedefini paylaşmalıdır. Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakları sağlamalı ve bütün bunları gerçekleştirmek için güçlü bir yönetim becerisine sahip olmalıdır (Özdemir ve Sezgin, 2002). Bu da okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları sergilemesini gerekli kılmaktadır.

## III. BÖLÜM

### DUYGUSAL EMEK

Duygusal emek kavramına geçmeden önce duygunun ve emeğin tanımını yapmak, konunun kavranması açısından faydalı olacaktır.

#### 3.1.DUYGU KAVRAMI

Latince hareket etmek anlamına gelen duygu ismi fiil köküne yönelme hal eki getirildiğinde anlam uzaklaşmak oluyor, buda her duygunun bir harekete yönelttiği fikrini oluşturmaktadır.

Duyguya ilişkin tanım, ilk olarak milattan önce 500 yılında Heraklitus tarafından yapılmış olup, bu tarihten günümüze gelinceye kadar birçok isim tarafından geliştirilmiştir. Duyguları ilk kez sınıflara ayıran Aristo'dan sonra Stoikler duyguyu; arzu, korku, zevk ve acı dolayısıyla oluşan durum olarak ifade etmiştir. Spinoza ise duygunun; arzu, mutluluk ve üzüntü değişkenlerinden oluştuğunu belirtmiştir. Yirminci yüzyıldan itibaren, duyguya ilişkin tanımlamalarda psikolojik teoriler önem kazanmıştır (Akbıyık, 2013: 4).

Günümüzde duyguya ilişkin tanımlamalar psikolojik olarak açıklanmaktadır. İnsanlar negatif olaylar karşısında; örnek, ölüm, kaybedilen bir sınav, çok isteyip de başaramadığı durumlar karşısında acılarını, üzüntülerini negatif bir duygu olarak yaşar ve psikolojik olarak etkilenirler. Pozitif olaylarda kazanılan bir başarı ise istenilen bir işe kavuşma, iyi bir üniversite okuma, kişiye pozitif anlamda duygular yükler. Mutluk, sevinç gibi duygulara kapıldığında moralli yükselir ve neşesini dışa vurur bu şekilde hayatın ne kadar değerli olduğunu hisseder.

Psikolojik temelde ele alındığında duygu, “belirli bir kişi, olay ya da nesnenin bireyin iç dünyasında uyandırdığı izlenimler” olarak açıklanmaktadır. Yapılan başka bir tanıma göre; iç ve dış çevreden gelen uyaranların, insanda elem ya da haz türünden izlenimler yaratmasıdır. Bu tanım doğrultusunda, duyguların, hem insanı davranışa

yönelten bir güdü hem de bir davranışın yapılmasıyla elde edilen bir sonuç olabileceği belirtilmektedir (Akbiyık, 2013: 4-5).

Yukarıda da belirtimiz gibi insanlar çevrelerine oluşan durumlara göre acı ya da mutluluk hissini yaşarlar. Duyguya ilişkin diğer bir tanım ise; “psikolojik tepkilere, algılara ve bilinci içeren psikolojik alt sistemlere koordine eden içsel olaylar” şeklindedir. Psikoloji açısından baktığımızda yapılan tanımlamaların kişilerin dış dünyada yaşadıkları olayları iç dünyalarına taşımasıyla yaşadıkları hislerin tamamına duygu diyebiliriz.

Türkçe sözlüğünde duygu, duyularla algılama ve his olarak tanımlanmakta Hançerlioğlu (2011)'nin felsefe sözlüğünde, “insanın algıladıklarını değerlendirerek edindiği tutum” şeklinde ifade edilmektedir. Duygu ve tutum arasındaki ilişkiye açıklayan İnceoğlu (2010) ise, tutumların oluşmasında duygusal etkenin genellikle tutum oluşum sürecini kolaylaştırdığını ve tutumun sonucunda ortaya çıkacak tepkinin biçimlenme sürecini hızlandırdığını dile getirmektedir (Akbiyık, 2013: 4-5).

Tutumların oluşmasında iç dünyamızda o an için yaşadığımız hisler önemlidir. Bir durum karşısında o an için nasıl hissederseniz konuşmamız, mimiklerimiz vs, o yaşadığımız his doğrultusunda şekillenecektir. Örnek olarak aile ortamında büyüklere saygı göstermemiz toplumsal bir anlayışımızdır eğer saygısız bir duruma düşerseniz bu iç dünyamızda utanma hissine neden olacaktır ve bu doğrultuda kişilerin yüzlerine bakmaktan kaçınıp o ortamı terk etme eğilimi göstereceğiz buna yalan söyleme durumlarında oldukça fazla rastlanmaktadır.

Duygular, insanı bir şekilde hareket etmeye hazırlamakta ve belli bir davranışa yöneltmektedir (Bekiş, 2006: 35). Bireyler içinde buldukları duyguları bir şekilde dışa vururlar ya olumlu davranışlarla ya da olumsuz davranışlarla.

Bu açıdan insana enerji vermede ve onu motive etmede güçlü bir kaynak olan duygular, insan yaşamı için stratejik bir önem taşımaktadır. Gerek iş yaşamında gerekse yaşamın diğer anlarında insanlarla güvenilir ilişkiler kurmayı sağlamakta, beklenmedik durumlarda kişiye yol gösteren içsel bir pusula görevi görmektedir. Bu süreçte duyguların sözlü olduğu gibi sözsüz olarak da ifade edileceği bilinmektedir. Giyim tarzı, beden duruşu, yüz ifadeleri, mimikler, göz teması, el ve vücut hareketleri, ses

tonu, duruş mesafesi, dokunuşlar, konuşma tarzındaki değişiklikler, duyguları sözsüz olarak ifade etmenin çeşitli yollarını oluşturmaktadırlar (Aysel, 2006: 78-82). Bütün bu durumlar ve kişilerin yaklaşımları o an içinde bulunduğu hisleri yansıtmaktadır buda bize insanların içinde buldukları hisleri anlamamıza yardımcı olmaktadır.

### 3. 1. 2. İnsanlarda Pozitif ve Negatif Duyguların Bazıları

#### A. Pozitif (Olumlu) Duygular

Pozitif (Olumlu) duygular, hem insanın kendisiyle kurduğu iç iletişimde hem de kişilerle kurduğu iletişimde olumlu etki yaratmaktadır. Bu duygu türlerinden biri olan sevgi ve mutluluğun, insanlar arasında birlik ve dayanışma sağlamada önemli etkisi bulunmaktadır. Sevgi duygusu diğer duyguları tetikleyen bir duygudur

Pozitif duygu türü arasında yer alan bir başka duygu sempatidir. Sempati, bir insanın kendisini başka insanlarla ne nerece birleştirebileceğini göstermektedir. Sempati bir kişinin bir başkasıyla kendini benzeştirmesidir kişiler sempati duydukları kişileri rol model almaya eğilimlidirler. Bu duyguda başka bir duygu olan ilham duygusunu tetikler, rol model aldığımız bireylerin davranışlarına özenme bunun bir sonucudur.

Sevgi, sempati, ilham gibi birçok pozitif duygularımız vardır ve bunlar birbirini etkileyen duygulardır. Bir annenin bebeğine olan sevgi duygusunu ele alırsak o sevgi sonucunda eve neşe, huzur, eğlence, minnettarlık gibi diğer pozitif duyguların açığa çıktığını görürüz. Başlıca pozitif(olumlu) duygular bunlardır diyebiliriz.

#### B. Negatif (Olumsuz) Duygular

Başlıca negatif(olumsuz) duyguları yedi başlık altında toplanabilir. Bu duygular; gurur, kıskançlık (çekememezlik), nefret, kin (intikam), öfke (kızgınlık), hırs ve korku (endişe) olarak sıralanabilir. Bu duygularda birbirini tetikleyen ve yaşamı zorlaştıran kişiler arasındaki ilişkileri olumsuz yönde etkileyen duygulardır.

Gurur; negatif duygular içinde önemli yere sahip bir duygudur birey kendini beğenmeyle birlikte karşısındaki bireye acıma hissi ile yaklaşır bu durum gururlu

kimselerin egosunu da açığa çıkarmaktadır. Gurur; bir başka negatif duygu olan kıskançlığı da beraberinde getirir. Kıskançlık(çekememezlik); bireyin kendini başka bireylerden ayırma üstün ya da alçak görme durumlarında ortaya çıkar. Komşusunu kıskanan mal sahibi olur atasözüne bakarsak bireyler başkalarında gördüklerini kendisinde olmasını isteyerek kıskançlık gösterirler

Nefret ve Kin; negatif duygular arasında insanların genelde gösterdikleri ve birbirlerini etkileyen birer duygu olarak nefret ve kin duygusudur. Bireyler kendilerine karşı yapılan yanlış durumlarda genellikle bu hisleri içlerinde taşırlar, nefret hissini taşıyan bireyler diğer kişilere karşı sürekli bir intikam alma çabası içerisindeyler. Toplumumuzda günümüzde de geçmişte de bu duygulara fazlasıyla görülmektedir suç oranlarının fazlalığı, geçmişten gelen kan davaları, kadına yönelik suçlar gibi aileler arası toplumsal şiddet olayları bu duyguların geliştirdiği davranış bozukluklarını yansıtmaktadır.

Negatif duygu türleri arasında yer alan öfke, bağırma, soyutlama, kontrolden çıkma gibi davranışlara yol açtığından, sosyal yaşam boyutunda olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Akbiyık, 2013: 5-6). Bu tarz kişiler, aslında sergilemiş oldukları davranışlarla insanları kendilerinden uzaklaştırmaktadır. Bu duyguya sahip bireyler yaşamlarını kontrol etmekte zorlanırlar kolay sinirlenme durumları onları iş hayatından aile ve sosyal hayata kadar her konuda olumsuz etkilemektedir öfke duygusu psikolojik vakalar olarak da karşımıza çıkmaktadır.

Hırs duygusu yaşamımızı negatif (olumsuz) yönde etkileyen bir başka duygudur. Bireyler hırs duygusuyla birlikte kontrolsüz davranışlar sergilerler buna örnek olarak öğrencilerin birer at yarışındaymış gibi sınavlara kazanmak için aileleri tarafından baskıya maruz bırakılması sonucunda öğrencilerde ailelerinden kaynaklanan hırs duygusu meydana gelir buda sağlıklı yaşamı etkileyerek düzensiz uyku ve beraberinde ruhsal ve bedensel rahatsızlıkların ortaya çıkmasına neden olur. Bu gibi durumlar toplumumuzda oldukça fazla görülen durumlardır.

Korku duygusu yaşamımızı etkileyen önemli bir duygudur kişiler iç dünyalarında büyüttükleri korkularıyla yaşamak durumundadırlar oysa korkularını yenebilen insanlar daha huzurlu ve sağlıklı bir yaşam sürmektedirler. Korkuya örnek

vereceğimiz birçok korku türü vardır bunlardan bazıları; yükseklik korkusu, böcek korkusu, kapalı alan korkusu gibi korkuları sayabiliriz.

Tiksinti de negatif duygu türleri arasında bulunan bir duygudur. Kişinin tiksiniyle birlikte oluşan yüz ifadesi, çevreyi hor görme, mevcut sorundan kaçarak uzaklaşma eğilimini göstermektedir Olumsuz duygusal tepkilerden olan endişe ve korku ise; sadece insanları birbirinden uzaklaştırmakla kalmayıp, başka insanlara yönelik tek yönlü bir bağlılık geliştirmeye sebep olmaktadır. Endişeli insanlar, karşılaştıkları tehlike karşısında kendilerini güçsüz hissetmekte ve bağlandıkları kişilerin yanında olmak istemektedirler (Akbiyık, 2013: 5-7). Korku hissi yaşayan bireyler genelde korkularını bastırma eğilimine giderler ve korkularıyla yüzleşmekten çekinirler yalnız kalmak istemezler sürekli bir panik atak durumu görülür. Bu tür bireylerde ruhsal bozukluklar gözükabilir. Bu yüzden korkularımızı yenmemiz yüzleşmekten kaçmamamızı gerektirir. Böylece iç huzuru yakalayabilmemiz mümkündür.

Negatif duygu türleri arasında yer alan bir başka duygu ise üzüntüdür. Üzüntü; kişinin kendisini teselli edemediği durumda ortaya çıkan bir duygudur. Yukarıda saydığımız bütün negatif (olumsuz) duyguların oluşturduğu durumlar sonucu üzüntü hissi kaçınılmazdır. Unutulmamalıdır ki negatif duygular; negatif enerji, pozitif duygular; pozitif enerji yayar bu yüzden yaşamımızın düzgün ve sağlıklı ilerlemesi için duygularımızı anlamayı kontrol etmeyi ve yönetmeyi bilmeliyiz.

### **3.1.3. Duyguların Yönetilmesi ve İfade Edilmesi**

Duygular davranışlarımızın belirleyicisidir ve davranışlarımızın olumlu ya da olumsuz olması o an duygularımızın nasıl ve ne boyutta olduğunun göstergesidir. İnsanlar duygularını ve düşüncelerini değişik şekillerde ifade ederler. Bunların en belirgin olanı konuşmaktır. Fakat bazen konuşmak yeterli olmaz ve duygu ve düşünceler şiir, şarkı ya da bir sanat eserinde ifade edilebilir.

Bireyler bir dolay karşısında, duygularının tepkisini etkileyen hisleri iç dünyasında bir yorumlama yaparlar. Daha önceden kazanılmış tecrübeleri, çevresindeki mesajları okumadaki düşsel ve analitik yeteneklerine dayalı olarak hareket ederler. Bu sürekli devam eden bir durumdur.

Temel duygular her toplumda görülse bile bu duyguların dışa yansımaları her kültürde farklılıklar gösterebilir. Her ne kadar duyguların dışa vurumu kültürden kültüre farklılık gösterse de kültürlerden ayrı olan evrensel yüz ifadeleri de mevcuttur. Korku, şaşkınlık, öfke, iğrenme, sıkıntı ve mutluluk gibi ifadeler evrensel niteliktedir. Merak, küçümseme, utanma gibi duygular daha geneldir.

Yapılan araştırmalar tüm insanların, bir başka insanın yüz ifadesinden, korku, şaşkınlık, öfke, tiksinti, üzüntü, ıstırap ya da keyif gibi temel duyguları tanıyabilir olduğunu gösteriyor. Kişilerin hangi duygu içinde olduğu yüzlerinden anlaşılabilir. Bireyler çoğu zaman duygularını; başkalarıyla konuşarak, yazarak, bir sanat eserine dönüştürerek de ifade edebilirler.

Sahip olduğumuz duygular, doğaya ve içinde bulunduğumuz topluma uyum sağlama sürecinde oldukça büyük önem taşımaktadır. Bu yüzden duygularımızı anlamaya ve doğru ifade etmek durumundayız. Duyguların doğru yönetilmesi konusundaki çalışmalar gün geçtikçe artmaktadır yine de yeterli düzeyde değildir bireyler kendi kendilerini anlama ve duygularını yönetme mecburiyetindedir.

### **3.2. EMEK TANIMI**

Emek; ücret karşılığı çalışmadır. Bu sürekli veya geçici olabilmektedir (Özbay, 2003: 1). Buna göre emek yaşamımızı sürdürmek için harcadığımız çabaların tümüdür diyebiliriz. Hançerlioğlu (2011)'ise emeğin “insanın doğayı değiştirmek için gerçekleştirdiği bilinçli ve yararlı çalışma” olduğunu söylemektedir, bununla birlikte insanlaşmanın emekle başladığını, insanı insan yapan ve doğaya hakim kılan emeğin özü ve niteliklerinin felsefe tarafından incelendiğini belirtmektedir (Akbıyık, 2013: 6). İnsan doğada yaşamını sürdürmek için emek harcamak zorundadır.

Emek veren insan üretime katkı sağlar köydeki çobandan tarladaki çiftçiye sanayideki işçiden devlet memurlarına kadar her birey kendi alanında bir emek sarf etmektedir. Bu yüzden emek; aynı zamanda üretim faktörlerinden birisidir. Buradan da anlaşıldığı gibi emek veren insan bir ücret karşılığı beyin ve vücut gücüne üretimde kullanılır.



### 3.3. DUYGUSAL EMEĞİN TARİHSEL SÜRECİ

Günümüzde çalışan insanlar, duygularını şekillendirme çabası içindedirler. Duygusal emek ya da duygusal işçilik denilen bu çabanın örgüt yönetimi için önemi artmaya başlamıştır. Örgüt yönetimi tarafından çalışanların duygusal gösterimlerini yönlendirme bazen yazılı kurallar içerisinde olabileceği gibi bazen de sosyal beklentiler şeklinde örgüt kültürünün bir parçası haline gelmektedir.

İş yaşamında duyguların yeri 1980’lerden itibaren incelenmektedir. Duyguların insan yaşamındaki yeri, işte duyguların varlığı ve dışa vurum biçimi, kurumların performanslarında duyguların rolü, araştırılan konular arasında yer almaktadır (Kaya, 2009: 13). Çalışanlar kendilerinden beklenen davranışları sergilemek için ister istemez duygu yönetimini kullanmaktadırlar.

Duygusal emeği ele alan ilk çalışmayı 1983 yılında Amerikalı Sosyolog Arlie Russell Hochschild “ The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling” (Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi) adlı eseri ile ortaya koymuştur (Hochschild, 1983: 188–119). Daha sonra duygusal emek kavramı birçok araştırmacı tarafından yorumlanmıştır.

Duygusal emeğe ilişkin birçok araştırmacı farklı tanımlamalarda bulunmuştur. Bu tanımlardan bazıları aşağıda tablo 7’de şu şekilde açıklanmıştır.

**Tablo 7 Duygusal Emek Tanımları**

YAZAR	TANIM
<b>Hochschild (1983)</b>	Diğer bireyler tarafından görülebilecek şekilde jest, mimik ve beden hareketleriyle duyguların yönetimidir, duygusal emek, ücret karşılığı sarf edilmesinden dolayı değişim değeri olan bir metadır.
<b>James (1989)</b>	Temel bileşeni duyguların düzenlenmesi olan ve diğerlerinin duygularıyla iletişime geçme işidir.
<b>Ashforth ve Humphrey (1993)</b>	Uygun olan duygu durumunun ifade edilmesi için gösterilen davranışlar bütünüdür.
<b>Morris ve Feldman (1996)</b>	Bireylerarası etkileşim süresince örgütün beklediği duyguları ifade edebilmek için bireylerin gösterdiği çaba, yaptığı plan ve kontroldür.
<b>Pugliesi (1999)</b>	Ücretli çalışma karşılığında bireylerin duygularını çeşitli şekillerde gösterdiği eylemdir.

<b>Zapf, Vogt, Seifert ve Isic (1999)</b>	Örgütün istediği duyguları gösterebilmek için gereken duygu düzenlemesi işidir.
<b>Steinberg ve Figart (1999)</b>	Diğerlerini anlayabilmek için empati kurma ve hissettiklerini anlayabilmek için gösterilen çabadır.
<b>Kruml ve Geddes (2000)</b>	Mükemmel müşteri hizmetlerinin bir sigortası olarak belirlenmiş duyguları göstermek ve bu duyguları hissetmek gerekliliği olduğunda çalışanın gösterdiği çabadır.
<b>Grandey (2000)</b>	Mesleğin veya örgütün gösterim kurallarını karşılamak amacıyla duygusal gösterimlerin rol yapma, abartma ya da bastırma yoluyla dönüştürülmesi durumudur.
<b>Diefendorff ve Richard (2003)</b>	İşin bir parçası olarak duyguların yönetilmesi işidir.
<b>Glomb ve Tews (2004)</b>	Görev gereği olarak tanımlanan uygun duygunun karşı tarafa hissettirilmesi veya uygun olmayan duygunun saklanması esnasında ortaya konulan çabadır.
<b>Zammuner ve Gali (2005)</b>	iş/çalışma ortamlarında gerçekleşen duygu düzenlemesidir.
<b>Wharton (2009)</b>	Görevleri müşterilerle etkileşimi gerektiren çalışanların örgüt tarafından uygun bulunan duyguları sergileme çabasıdır.
<b>Eroğlu (2010)</b>	Çalışanın çalıştığı örgüt tarafından belirlenen kuralları uygularken, paydaşına en iyi şekilde hizmet verebilmek amacıyla uygun duygunun hissedilmesi ve aktarılması çabasıdır.

**Kaynak: Kızanlık, Mustafa Murat (2012), Otel İşletmelerinde Duygusal Emek Öncüllerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı, Ankara.**

Yapılan bu tanımlamalara göre duygusal emek kavramını; çalışma ortamında bireylerin örgütün çıkarlarını gözünün de bulundurarak kendisinden beklenen en uygun davranışı sergilemesi olarak ifade etmek mümkündür. Duygusal emeğin ortaya çıkarılması için bireylerden fiziksel ve zihinsel güç kullanımlarının yanı sıra duygularını da işin gereklerine göre şekillendirmesi beklenmektedir (Kaya ve Özhan, 2012: 111). Hizmet alanının büyümesi ile birlikte örgüt, lider, çalışan ve müşteri arasındaki duygusal ilişkiler giderek önem kazanmış ve günümüze ulaşmıştır.

Çalışanların kurumun hedeflediği duyguları sergilememesi işi olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum, duygusal emek kavramının önem kazanmasına, kavrama ilişkin pek çok tanım geliştirilmesine yol açmaktadır. (Çelik ve Turunç, 2011: 227).

Duygusal emek, kurumların müşteri memnuniyetini sağlamak amacı ile çalışanlardan, kendi duyguları yerine kurumun gösterilmesini istediği duyguları sergilemesi olarak tanımlanabilmektedir (Pala, 2008: 11). Çalışanların müşterilerle empati kurmak, belirlenmiş roller üstlenmek ve daha farklı hisler içinde olsalar da kendilerinden beklenen şekilde davranmaları gerekmektedir. Banka çalışanları, çağrı merkezi çalışanları vs gibi mesleklerde bu durumlar söz konusudur.

Bu açıdan duygusal emeğin temelini çalışanlardan sergilemeleri beklenen duygular ile çalışanların gerçekte hissettikleri duygular arasındaki ilişki oluşturmaktadır. Bu ilişkinin nasıl olduğu hem kurumlar açısından hem de çalışanlar açısından önemli görülmektedir (Güngör, 2009: 176). Bu aşamada kurumun beklediği davranışları duygularını kontrol ederek yapabilen çalışanlar kurumlarca daha fazla tercih edilmektedirler dolayısıyla iş yaşamında bu özellikleri taşıyan çalışanlar, daha çok ön plana çıkmaktadır.

Kurallar veya mesleki normlara karşılık uygun duyguyu göstermek için birinin iç duygularını ya da dışa doğru davranışlarını düzenleme derecesi olarak tanımlanan duygusal emek, bir ücret karşılığında satılmaktadır. Bireyin hoş veya sakin görünmesi nedeniyle kendisine belirli bir ücret ödenmesi buna örnek verilebilmektedir. Bu şekilde çalışanlar, diğerlerinin duygularını etkilemek adına duygusal emek sarf etmekte, kendilerinden beklenen iş rollerini sergileyerek ürün/hizmeti müşteriye satabilmekte veya herhangi bir konuda karar alma yetkisine sahip olabilmektedir (Edizler, 2010: 2980).

Bu da duyguların ticari anlamda kullanıldığını ve kullanılabileceğini göstermektedir. Duygularını düzenleme, sıkıntıları bastırma ya da güdülerini susturmadan ibaret olmayan duygusal emek, bir duyguyu hoş olmasa da kasıtlı olarak ortaya çıkarmak demektir. Bazı fatura tahsildarlarının borçluları ziyaret etmeden önce sinirli bir ruh haline bürünerek kendilerini hazırlamaları gibi.

Yönetici tarafından kişinin dışı vurması gereken duygular belirlendiği zaman kişide kendi duygularına karşı bir yabancılaşma hissi meydana gelmektedir. Perakende satış tezgahçıları, uçuş hostesleri ve otel personeli, bu durumlara maruz kalabilen çalışanlar arasında yer almaktadır. Arlie Russell, Hochschild bu durumu, insani hislerin ticarileştirilmesi olarak isimlendirmektedir (Akbıyık, 2013: 9).

### 3.4. DUYGUSAL EMEK YAKLAŞIMLARI

Bu bölümde; Hochschild, Ashforth ve Humphrey, Morris ve Feldman, Grandey yaklaşımlarına yer verilmektedir.

#### 3.4.1. Hochschild' in Yaklaşımı

Duygusal emeği ilk olarak ortaya atan Hochschild duygusal emeği diğer kişiler tarafından gözlemlene mimiksel ve bedensel duyguları sergilemek için hislerin yönetilmesi olarak tanımlamaktadır. Hochschild (1983)'a göre, çalışanlardan, duygusal davranış kurallarını gerçekleştirme esnasında duygularını kontrol etmeleri beklenmektedir. Bu açıdan Hochschild iki tür davranış üzerinde durmaktadır: bunlar “Yüzeysel Davranma” ve “Derinlemesine Davranma” olarak ifade edilen duygu kontrolüdür (Akbıyık, 2013: 9).

Müşteriler ile birebir etkileşim içinde bulunan çalışanları; tiyatro aktörlerine benzeten Hochschild, izleyicileri; müşteri, aktörleri de hizmet çalışanları olarak değerlendirmektedir. Bu açıdan aktörlerin oyunun gerektirdiği rolü izleyenlere içten, samimi ve doğal olarak aktarmaları, kendilerinden istenilen kimliğe bürünmeleri gerekmektedir. Böylece izleyenler (müşteriler), oyunun gerçekliğine inanmaktadır. Aynı şekilde hizmet çalışanları da uygun duygunun karşı tarafa aktarılması sırasında gerçek duygularını denetim altına almaktadır. Oyuncuların bu davranışlarına “rol yapma” adı verilirken, hizmet çalışanlarının davranışları “duygusal emek” olarak adlandırılmaktadır (Eroğlu, 2010: 20).

**Yüzeysel Rol Yapma;** Gerçekte var olmayan ve hissedilmeyen duyguların hissediliyormuş gibi gösterilmesine denir. Hissetmediği duyguların rolünü yapan

çalışanlarda duygusal çelişkiler meydana gelmekte bu da psikolojik yönden kişiyi olumsuz etkilemektedir. Çalışanların bu gibi durumlar göstermemesi için kurumların bu konuda çalışma yapmasında fayda vardır. İkinci olarak derinden rol yapmayı inceleyeceğiz.

**Derinden Rol Yapma;** bulunduğu şartlara göre sergilemek zorunda olduğu duygu için hissedilen duyguların ayarlanmasını yapmayı ve gerçekten hissetmek için çabayı ifade etmek olarak tanımlayabiliriz.

Hochschild (1983)'da, derinden rol yapma stratejisinin iki farklı boyutuna işaret etmektedir. bunlar aktif ve pasif derinden rol yapmadır. Aktif derinden rol yapmada çalışan, işin gerektirdiği duygusal beklentiyi karşılamak için aktif bir çaba içerisinde. Pasif derinden rol yapmada ise, iş bağlamında gerekli duygular otomatik olarak veya o anda hissedilmekte ve yansıtılmaktadır. Derinden rol yapma tanımlamaları veya ölçüm girişimleri genellikle bu stratejinin aktif boyutuna işaret etmektedir (Çukur, 2009: 534).

Böylece derinlemesine düşünerek davranmada duyguları içsel olarak hissetmek için gösterilen bir çaba olduğunu, yüzeysel davranmada ise böyle bir durumdan söz edilemeyeceğini belirtmektedir. Hochschild (1983) özellikle yüzeysel davranmanın hissedilen duygu ile gösterilen tepki arasındaki fark nedeni ile kişilerde duygusal çelişkiye yol açacağını, bunun da kişiyi ve kurumu olumsuz etkileyeceğini ileri sürmektedir. Uçuş görevlileri ve gişede bilet satan görevliler üzerinde yaptığı bir araştırma ile de bunu desteklemektedir (Akbıyık, 2013: 10).

Hochschild(1983)'in duygusal emeği ele alırken sadece derinlemesine ve yüzeysel davranış olmak üzere iki boyuttan yola çıktığı, ancak başkaları tarafından bu yeterli görülmemiştir.

### **3.4.2. Ashforth ve Humphrey' in Yaklaşımı**

Hochschild (1983)'da, yüzeysel ve derinlemesine davranışlarına ek olarak Ashforth ve Humphrey (1993)'da, samimi davranış biçimini ortaya çıkarmıştır. (Köksel, 2009: 8). Örneğin, hasta bir çocuğun ölümünde ona bakan doktorun gerçekten üzülmesi ve bunu da göstermesi samimi davranış olarak tanımlanır. Samimi Davranışta; yüzeysel

ve derinlemesine davranışta olduğu gibi davranışı kontrol altında tutarak o davranışa hükmetmek söz konusu değildir. Samimi Davranış; gösterilmesi gereken, gerçekten hissedilen davranıştır.

Bu bakış açısıyla kişiden beklenen en önemli durum, kurumlar ve müşteriler tarafından gözlemlenebilmesi nedeniyle samimi davranıştır. Ashforth ve Humphrey (1993) Yaklaşımı, Hochschild (1983)'in yaklaşımına bir davranış modeli daha ekleyerek bunu samimi davranış şeklinde açıklamışlardır (Akbiyık, 2013: 11). Araştırmacılar burada bireyin özünde hissettiği duyguyu aslında olması gereken duyguyla bire bir aynı olduğu için ve bireyin rol yapmadığı buna ihtiyaç duymadığını belirtmişlerdir.

Bunlara ek olarak Hochschild (1983) tarafından çalışanların davranış kurallarını devamlı tekrar etmeleri, bu davranışların alışkanlık haline gelmesine sebep olabileceğinden duygusal emeğin az ya da hiç çaba gerektirmeyen davranışları da içerdiği iddia edilmektedir (Akbiyık, 2013: 11). Duygusal emek gerektirmeyen iş yaşamında rol yapma gereksinimi duymadan yapılan davranışların bireyin öz davranışı olduğunu kabul edebiliriz bu yaklaşım samimi davranışı bu şekilde ortaya koymaktadır.

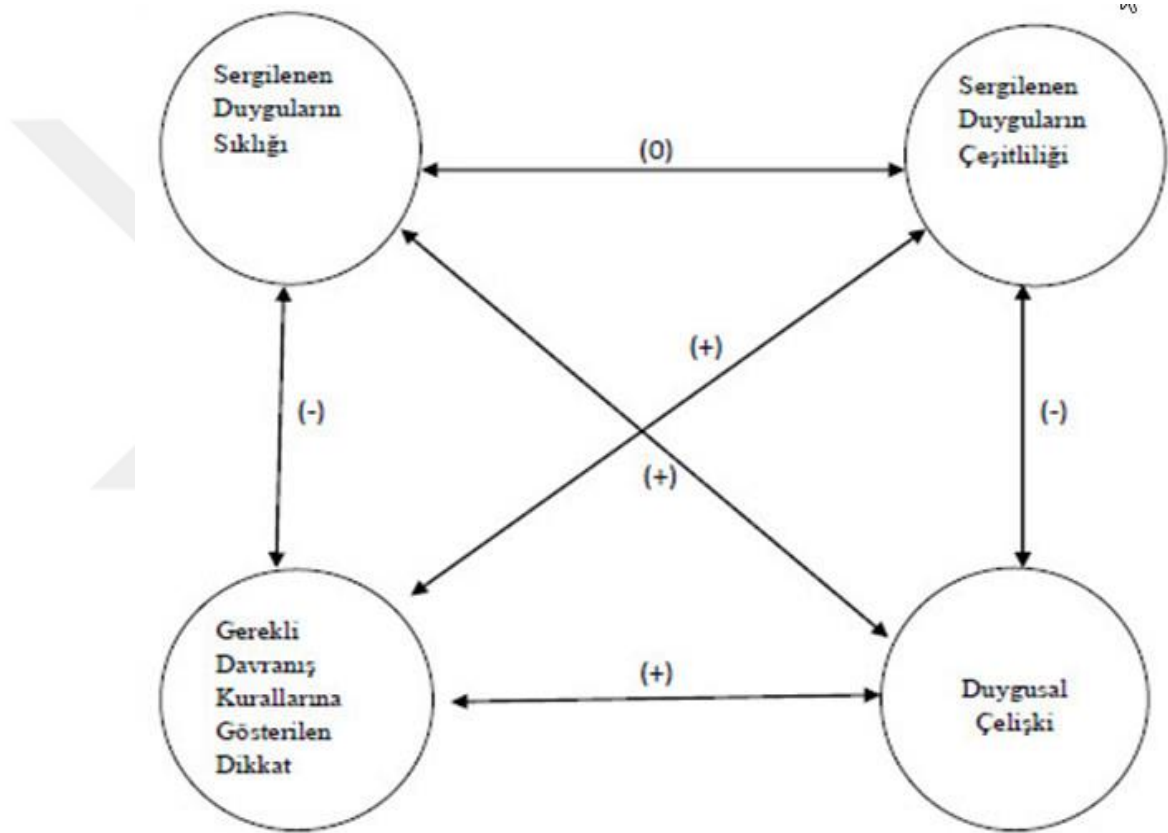
Ashforth ve Humphrey (1993)'da, duygusal davranış kurallarına uymanın kişilerin performanslarını arttırdığını ve öz yeterlilik duygularını geliştirdiğini söylemektedir. Bunun yanı sıra Hocschild (1983)'da olduğu gibi gösterilen ve hissedilen duygular arasındaki uyumsuzluğun yarattığı duygusal çelişki üzerinde durmaktadır. Çalışanların samimi davranışlarda bulunmamasının ise olumsuz sonuçları vardır. Çalışanlarını strese sürükleyen işler ve kurumların beklentileri çalışanların öz güven kaybına ittiği yapılan çalışmalarda görülmüştür. Buda performans kaybına ve verim düşüklüğüne neden olan bir sonuç olarak görebiliriz.

### **3.4.3. Morris ve Feldman' ın Yaklaşımı**

Morris ve Feldman (1996)'da, duygusal emeği; kişiler arası ilişkilerde kurumun istediği duyguları sergileyebilmek için sarf edilen çaba, planlama ve kontrol olarak tanımlamaktadırlar.

Morris ve Feldman (1996)'da, bireyin doğrudan gösterdiği iş yerindeki çabasıyla ilişkilidir. Birey hangi davranış tutumunu sergilerse sergilesin esas olan iş yerinde bu davranış türleriyle ilgili bir duygusal emek harcamasıdır. Bu hangi meslek grubunda olursa olsun bu şekilde işinin gereği bir duygusal emek harcama vardır yazarlarda bunu dört grup halinde ele almışlardır (Köksel, 2009: 10). Aşağıdaki şekilde bu dört grup incelenmektedir.

**Şekil 7 Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişki**



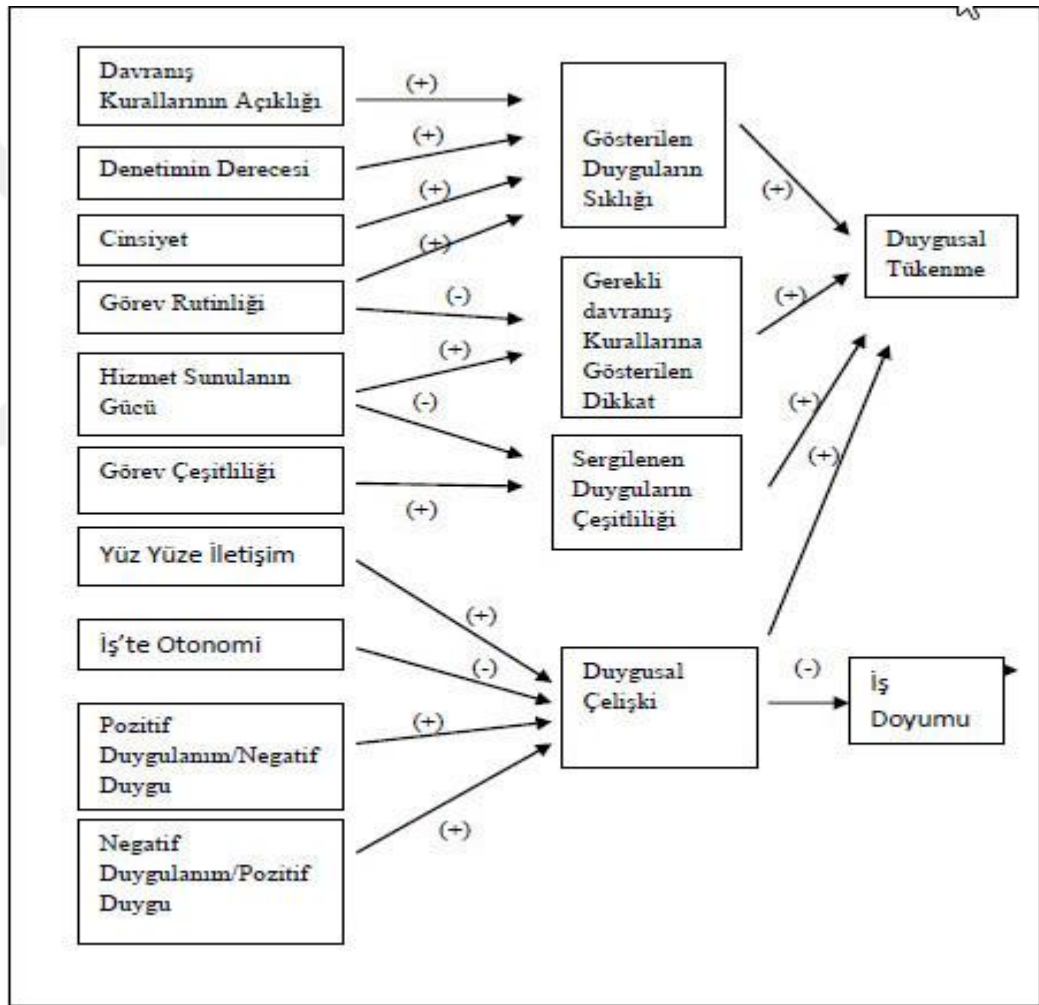
**Kaynak: Morris, A. J., Feldman, D. C. (1996), The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. Academy of Management Review, 21 (4), 986–1010.**

Morris ve Feldman (1996)'da, duygusal emeği; şekil 7'da görüldüğü gibi dört boyut altında incelemiştir. Buna göre, gösterilen duyguların sıklığı ile davranış kurallarına gösterilen dikkat arasında negatif yönlü, yine sergilenen duyguların çeşitliliği ile duygusal çelişki arasında negatif yönlü ilişki olacağı belirtilmektedir.

Gösterilen duyguların sıklığı ile duygusal çelişki arasında pozitif yönlü, sergilenen duyguların çeşitliliği ile davranış kurallarına gösterilen dikkat arasında yine pozitif yönlü, davranış kurallarına gösterilen dikkat ile duygusal çelişki arasında pozitif yönlü ilişki olacağı belirtilmektedir. Buna göre, sergilenen duyguların sıklığı ile sergilenen duyguların çeşitliliği arasında anlamlı ilişki olmadığı görülmektedir.

Duygusal emeğin öncelleri ve sonuçları arasındaki ilişki şekil 8’ da gösterilmektedir.

**Şekil 8 Morris ve Feldman (1996) Duygusal Emek Modeli**



**Kaynak: Morris, A. and J., Feldman, D. C. (1996), The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. Academy of Management Review, 21 (4), 986–2002.**



Buna göre; duygusal emeğin on önceli bulunmaktadır. Morris ve Feldman (1996), bu öncellerin belirledikleri dört duygusal emek boyutuyla ilişkisini özetle şu şekilde açıklamışlardır (Kaya, 2014: 13):

**Davranış kurallarının açıklığı:** Davranış kuralları, duyguların iş esnasında nasıl sergilenmesi gerektiğini öğreten kurallardır. Davranış kurallarının açık olarak belirtilmesi, çalışanların davranış kurallarına uyup uymadıklarının, işletmeler tarafından denetimini sağlar. Şekel'e göre davranış kurallarının açıklığı ile gösterilen duyguların sıklığı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

**Denetimin derecesi:** Denetimin derecesi, gösterilen duyguların sıklığı boyutunun öncelidir. Gerek yönetim tarafından, gerekse müşterilerin değerlendirmeleri sonucu yapılan denetim veya gizli müşteri kullanılarak çalışanların performansının bu müşteri tarafından değerlendirilmesi şeklinde yapılan denetim, işletmeler açısından çalışanların denetlenmesi şekillerindedir. Denetimin derecesi, gösterilen duyguların sıklığı boyutuyla pozitif yönde ilişkilidir (Köksel, 2009: 11). Denetim derecesi gösterilen duyguların ne aralıkta olduğunu gösterir.

**Cinsiyet:** Kadınların erkeklerden daha sık duygu gösteriminde buldukları belirtilmiştir. Belirli duyguların gösterilmesi kadınlardan beklenirken, bazı duygu gösterimleri de daha çok erkeklerden beklenir. Cinsiyet ile gösterilen duyguların sıklığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**Görev rutinliği:** Görevin rutin olmasının da duyguların sık gösterimini pozitif yönde etkilediği belirtilmiştir. Görev rutinliği arttıkça davranış kurallarında sapma meydana gelmektedir. Bu yüzden görev rutinliği gerekli davranış kurallarına gösterilen dikkat boyutu ile negatif yönde ilişkilidir.

**Hizmet sunulanın gücü:** Çalışanlar, müşterilere hizmet esnasında duygularını farklı biçimlerde yansıtırlar. Hizmet sunulanın gücü önceli, gerekli davranış kurallarına gösterilen dikkat boyutuyla pozitif yönde ilişkilidir denilmektedir. Ayrıca hizmet sunulanın gücü, sergilenen duyguların çeşitliliği ile negatif yönde ilişkili bulunmuştur. Hizmet sunulan kişi güçlü ise, çalışanlar sergiledikleri duyguları olumlu olacak şekilde sınırlar. Yani gösterilen duyguların çeşitliliği negatif yönde etkilenir (Kaya, 2014: 14). Çalışanlar üstlerine ve astlarına karşı davranışları değiştiği saptanmıştır.

**Görev çeşitliliği:** Değişik özelliklere sahip müşteriler, yerine getirilmesi gereken değişik görevler, müşterilerle hizmet amacıyla karşılaşma şekillerinin farklılığı, çalışanların sahip oldukları beceri farklılıkları gibi nedenler, yerine getirilen görevin veya işin çeşitlenmesine yol açar. Görev çeşitliliği, sergilenen duyguların çeşitliliğini etkiler. Buna göre; görev çeşitliliği, sergilenen duyguların çeşitliliği ile pozitif yönde ilişkilidir (Köksel, 2009: 12).

**Yüz yüze iletişim:** Yüz yüze iletişim gerektiren işler, duygu gösteriminin daha çok kontrol altına alınmasını gerektirir. Çünkü hem sözlü ifadenin hem de yüz ifadesinin düzenlenmesi gerekir. Hissetmediği duyguyu yansıtmak zorunda olan çalışan, duygu düzenlemesini başaramazsa duygusal çelişki yaşayabilir. Yüz yüze iletişim gerektiren işler, duygusal çelişki yaşama olasılığını artırır (Kaya, 2014: 14).

**İş'te otonomi:** Otonomi; bir çalışanın iş sırasında kendi başına hareket etme ve karar verme derecesi olarak tanımlanmıştır. Davranışları üzerindeki otonomi dereceleri yüksek olan çalışanların, davranış kuralları gerçek duygularıyla örtüşmediği zaman bu kuralları ihlal etme olasılıkları yüksektir. Böylece gerçek duygularıyla göstermek zorunda oldukları duyguları arasındaki fark azalacağından duygusal çelişki yaşama ihtimalleri düşer. Buna bağlı olarak, iş sırasındaki otonomi derecesi duygusal çelişki ile negatif yönde ilişkilidir.

**Duygulanım:** Duygulanım, belirli bir ruh haline (mutluluk, üzgün olma gibi) olan eğilim olarak tanımlanmıştır (Kaya, 2014: 15). Çalışanların kendilerinden beklenen duygu gösterimleri ile gerçekten hissettikleri duygular uyduğunda, işlerinin gerektirdiği duygu gösterimine uymaları daha da kolaylaşır. Böylece şu sonuca varılmıştır; davranış kuralları negatif duygu gösterimi gerektirdiğinde, olumlu duygulanım duygusal çelişki ile pozitif yönde ilişkilidir. Davranış kuralları pozitif duygu gösterimi gerektirdiğinde, olumsuz duygulanım duygusal çelişki ile pozitif yönde ilişkilidir. Buna bağlı olarak, olumlu ve olumsuz duygulanım duygusal emek gerektiren işlerde çalışanların istihdamında göz önünde bulundurulması gereken bir öncel olarak karşımıza çıkmaktadır (Köksel, 2009: 13).

Öte yandan duygu gösteriminin cinsiyete göre farklılık gösterdiğini söylemektedir. Bunun yanı sıra duygusal emeğin iş rutinliği olduğunu belirtmektedir.

Ona göre yapılan işin sürekli tekrarlardan oluşması, iş akışının kurum tarafından adım adım tanımlanabilmesine olanak vermektedir (Kaya, 2009: 14-15). İş hayatında her geçen gün duygular önem kazanmakta ve bu yüzden kurumun belirlediği kurallar tarafından çalışanların duyguları yönetilmeye çalışılmaktadır. Çalışanlarda buna ayak uydurmak bir bakıma rol yapmak durumundadırlar.

Morris ve Feldman (1996)'a göre; duygusal emek; sıklık, duygu yoğunluğu ve süresi, çeşitlilik ile duygu uyumsuzluğundan oluşan dört boyutlu bir yapıyı ifade etmektedir.

#### 3.4.4. Grandey' in Yaklaşımı

Grandey (2000)' de, duygusal emeği; “duyguların ve duygu gösteriminin örgütsel amaçlara göre düzenlenmesi”, olarak tanımlamıştır (Kaya, 2014: 16). Grandey (2000)'de duygusal emeği; duygu düzenlemeye uyarlayarak açıklamıştır.

**Duygu düzenlemesi:** Bireylerin, kendilerini etki altına alan hangi duygulara sahip oldukları, bu duyguları ne zaman edindikleri ve bunları nasıl hissedip dışarıya yansıtacaklarıyla ilgili bir süreçtir. Duygusal emek açısından ele alındığında; işletmelerin belirlediği davranış kuralları çerçevesinde, çalışanlar göstermeleri gereken duyguları düzenleme yoluna giderler. İki grup duygu düzenlemesinden söz edebiliriz, öncel-odaklı ve tepki-odaklı olarak.

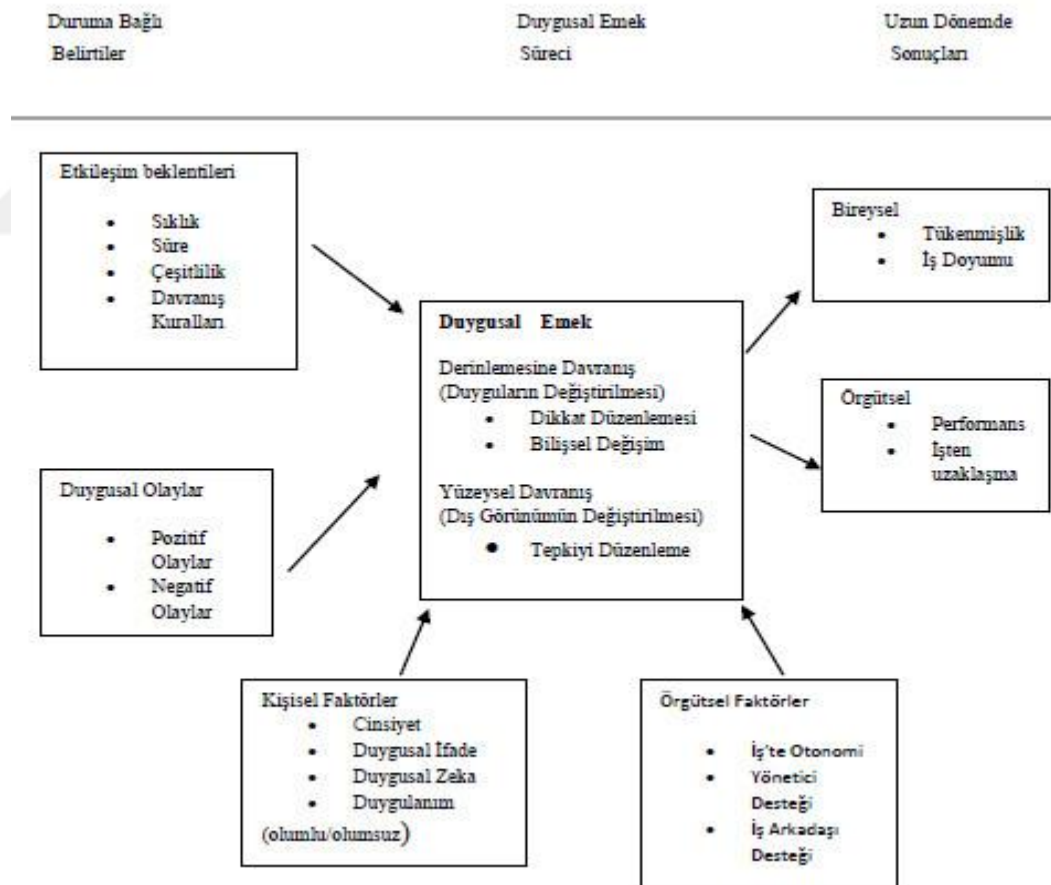
**Öncel-odaklı duygu düzenlemesine göre;** Birey, duruma bağlı olarak veya değerlendirmek yoluyla, duygunun önceli olarak duygu düzenlemesinde bulunabilir.

Öncel-odaklı duygu düzenlemesi, sırasıyla; Ortamı seçme, Ortamı değiştirme, Dikkat düzenlemesi, Bilişsel değişim aşamalarından oluşur.

**Tepki-odaklı düzenlemeye göre;** Tepki-odaklı duygu düzenlemesinde, dışsal durumu veya algıyı ayarlamak yerine, bireyler gösterecekleri tepkiyi; fiziksel, uygulamalı ve davranışsal olarak dışarıya nasıl yansıtacaklarını yönetirler. Tepki odaklı duygu düzenlemesi yüzeysel davranışa benzerdir. Bu duygu yönetimi tekniğinde, çalışanlar gerçekte hissettiklerinden çok duygu gösterimine odaklanır veya gerçek duyguları bastırıp kabul edilebilir duygu gösterimlerini sergilerler (Kaya, 2014: 18).

Grandey (2000)'e göre; daha önce bahsedilen yaklaşımlar, duygusal emek kavramını tam olarak açıklamada yetersiz kalmaktadır. Her bir araştırmacı konuyu farklı yönleriyle değerlendirerek konunun gelişimine katkı sağlamaktadır. Duygusal emeğin gerçek anlamda kavramsallaştırılması, ancak bütün bu yaklaşımların bir senteziyle mümkün olabilmektedir. Grandey (2000)'nin duygu düzenlemesi kavramını modele dâhil etmesi, onu diğerlerinden farklılaştırmaktadır. Duygu düzenlemesi, kişinin herhangi bir uyarana karşılaştığında duygularını kontrol etmesi ve duygusal dengesini sağlayarak duruma uygun tepkiler geliştirmesi olarak tarif edilmektedir. Çalışanların iş yerinde uygun duyguları sergileyebilmek için duygularını düzenledikleri belirtilmektedir (Oral ve Köse, 2011: 466-467). Grandey (2000)'nin Duygusal Emek yaklaşımı şekil 9'da gösterilmiştir.

**Şekil 9 Grandey (2000)'nin Duygusal Emek Modeli**



**Kaynak: Grandey, A.A., (2000: 101), "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor", Journal of Occupational Health Psychology, Vol.5, No.1,**

Şekil 9’de, duygusal emek sürecine ilişkin bu yaklaşımda, duygu düzenleme sürecinde yer alan durumsal faktörler belirtilmektedir. Bu faktörler, çalışanların müşterilerle, çalışma arkadaşlarıyla ya da üstleriyle etkileşimine dayanmaktadır. Ayrıca gösterim kurallarının, bireysel ve örgütsel bazı faktörlerin duygu düzenleme sürecinde etkili olduğu görülmektedir. Bu süreçte kullanılan derin veya yüzeysel davranış, hissedilen ya da gösterilen duyguların düzenlenmesi yöntemlerini teşkil etmektedir. Söz konusu modelde duygu düzenleme sürecinin bireyin ve örgütün üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilere yer verilmektedir (Kaya, 2009; 18). Şekil 9’de gösterilen duygusal emek yaklaşımında şu ilişki ve sonuçlara ulaşılabilir.

Duygusal emeğin duruma bağlı öncelleri; müşteri etkileşim beklentileri ve duygusal olaylardır. Grandey (2000)’e göre; farklı işlerin, çalışanlar açısından müşterilerle iletişimde farklı beklentileri vardır. Yapılan işler, müşterilerle çalışan arasındaki iletişim sıklığında farklılık gösterebilir. Örneğin küçük bir firmada çalışan bir resepsiyon görevlisinin, saatte bir müşteriyle karşılaşabilme ihtimali varken, bir marketteki kasiyerin saatte on müşteriyle iletişimde bulunma ihtimali vardır.

Müşterilerle etkileşimdeki diğer fark, çalışanların gösterdiği duygusal emeğin süresidir. Örnek olarak bir elbise mağazasında çalışan bir satış elemanı, aynı müşteriyle saatlerce çalışabilmesine rağmen, günlük tüketim malzemeleri satılan bir markette çalışan, her müşteriyle sadece beş dakika ilgilenebilir. Duygu gösteriminin sıklığı ve süresi, derinlemesine ve yüzeysel davranışı artırıp azaltabilir.

Duygusal olaylar, duygusal emeğin ikinci önceli olarak şekilde gösterilmiştir. İş ortamı, sürekli duygu düzenlemesini gerektirse de, iş sırasında meydana gelen önemli olaylar, çalışanların duygularında ani etkilenmelere yol açar. Bir duygusal olay, duygusal davranış kurallarıyla uyumsuz ise duygu düzenlemesi için daha çok enerji harcamaya neden olabilir. Etkilenmeye yol açan olayların kaynağı; müşteri, iş arkadaşı, yönetici veya kişisel durumlar olabilir.

Grandey (2000)’e göre, duygusal emeğin bireysel sonuçlarına örnek olarak, tükenmişlik ve iş doyumunu vermiştir. Duygu düzenlemesi gerektiren bir durumla karşılaşan çalışan, duygusal tükenme veya enerji tükenmesi, bitkinlik gibi sonuçlarla

karşılaşabilir. Genellikle yüksek düzeyde duygu düzenlemesi gerektiren işlerde çalışanlarda düşük iş doyumunu ihtimali yüksektir.

Grandey (2000)'e göre, duygusal emeği etkileyen kişisel ve örgütsel faktörleri de ele almıştır. Grandey (2000)'e göre; kadınlar, duygu yönetimlerini iyi yaptıkları için iş performanslarına olumlu yansıtılabilir. Ancak gerçek duygularını bastırmaları gerektiği için strese girme ihtimalleri yüksektir.

Duygusal ifadeler, verilen hizmet türüne göre duygusal emeği etkiler. Olumlu duygu gösterimi gerektiren işlerde, olumlu duygusal ifadeye sahip çalışanlar daha az duygusal emekle işlerini daha iyi yerine getirebilirler.

Grandey (2000)'e göre; duygusal zekanın, duygusal emeği olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Grandey (2000)'e göre; olumlu duygulanım, coşku ve iyimserlikle ilişkili görülürken, olumsuz duygulanım ise, kötümserlik ve isteksizlik ruh hali durumlarıyla ilişkili görülür. Olumsuz duygulanıma sahip kişiler olumlu duygu gösterimi gerektiren işlerde, olumlu duygulanıma sahip kişiler ise olumsuz duygu gösterimi gerektiren işlerde çalıştığında duygusal çelişki yaşayabilirler.

Grandey (2000)'e göre; otonomi, yönetici ve iş arkadaşı desteğinin iş doyumunu arttırdığını, tükenmişliği azalttığını ve diğer olumsuz sonuçlarla başa çıkmada başarılı sonuçlar verdiğini belirtmiştir.

Grandey (2000)'in yaklaşımına göre, duygusal emeğin örgütsel sonuçları; performans artışı veya işten uzaklaşma eğiliminin artmasıdır. Duygu gösterimi, müşteri açısından samimi olarak algılanırsa, sadık müşteriler ve iş artışı gibi sonuçları olur. Gösterilen duygusal emeğin sahte olarak algılanması durumunda ise tersi bir durum söz konusu olabilir. Uzun süreli duygu düzenlemesi, çalışanların; bölüm değiştirmeleri, iş devamsızlık ve işi bırakma gibi işten uzaklaşma eğilimlerini arttırabilir.

**Tablo 8 Duygusal Emek İçin Geliştirilen Modellerin Karşılaştırılması**

<b>Hochschild (1983)</b>	<b>Ashforth ve Humphrey (1993)</b>	<b>Morris ve Feldman (1996)</b>	<b>Grandey (2000)</b>
<b>Model Türü</b>	<b>Model Türü</b>	<b>Model Türü</b>	<b>Model Türü</b>
✓ Duyguların	✓ Davranışların	✓ Örgütsel ve	✓ Karma

yönetilmesi öncelikli	yönetilmesi öncelikli	bireysel faktörler öncelikli	
<b>Tanım</b>	<b>Tanım</b>	<b>Tanım</b>	<b>Tanım</b>
✓ Herkes tarafından gözlemlenebilen bedensel ve davranışsal gösterimlerin sergilenebilmesi için hislerin yönetilmesi durumudur.	✓ Çalışanların duygularını yönetmekten öte gözlemlenebilir davranışları ortaya çıkarma sürecidir.	✓ Çalışan bireylerin çalışma esnasında kurum tarafından arzulan duyguları sergilemek amacıyla gösterdiği çabadır.	✓ Çalışanların kurumları tarafından sergilemesini arzuladığı duyguları yerine getirebilmek amacıyla çalışanın duygularını düzenleme sürecinde gösterdiği çabadır.
<b>Temel Boyutları</b>	<b>Temel Boyutları</b>	<b>Temel Boyutları</b>	<b>Temel Boyutları</b>
✓ Yüzeysel Davranış	✓ Yüzeysel Davranış	✓ Duyguların gösterilişinde ki sıklık	✓ Yüzeysel Davranış
✓ Derinlemesine Davranış	✓ Derinlemesine Davranış	✓ Belirlenen duygusal davranış kurallarına verilen dikkat	✓ Derinlemesine Davranış
	✓ Samimi Davranış	✓ Yansıtılması gereken duyguların çeşitliliği	
		✓ Duygusal çelişki	
<b>Genel Özelliği</b>	<b>Genel Özelliği</b>	<b>Genel Özelliği</b>	<b>Genel Özelliği</b>
✓ Duygusal emek kurumlar açısından	✓ Duygusal emek duyguların yönetiminden	✓ Sergilenen her türlü davranış için	✓ Diğer yaklaşımların hepsini bir

olumlu	ibarettir	ve	belirli	bir	araya
sonuçlar	sadece		çaba	düzeyi	getirmiştir ve
meydana	çalışanlar		olmalıdır.		duygusal emeği
getirirken,	üzerinde		✓ Bireysel	ve	duygu
çalışanlar için	olumlu	veya	örgütsel		düzenleme
olumsuz	olumsuz		faktörler		süreci olarak
sonuçla	sonuçlara		duygusal		tanımlamıştır.
meydana	(duygusal		emek için		
getirmektedir.	çelişki) neden		önem arz		
	olabilir.		etmektedir.		

**Kaynak: Savaş, Ahmet Cezmi (2012: 61), İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal zekâ ve Duygusal emek Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi Doktora Tezi**

Tablo 8’de Araştırmacıların duygusal emek ile ilgili ortaya koymuş oldukları temel yaklaşımlar karşılaştırılmıştır. Buna göre araştırmacılar ilk olarak yüzeysel ve derinlemesine boyutunu ortaya koymuşlar fakat daha sonra bu boyutlara samimi davranış boyutu da eklenerek duygusal emek kavramı genişletilmiştir.

### **3.5. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI**

Bu bölümde duygusal emek davranışları olan yüzeysel, derinden ve samimi davranışlar belirtilmiştir.

#### **3.5.1. Yüzeysel Davranışlar**

Genel olarak; “hissedilen duygu ile sergilenmesi istenen duygu arasında uyumsuzluk bulunduğu gösterilen davranış” olarak tanımlanmaktadır(Kaya, 2014: 22). Hissedilen duygu ile örgütlerin istediği duyguların örtüşmediği durumlarda ortaya çıkmakta ve olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Hochschild (1983), yüzeysel davranışı; Hamlet oyunundan örnek vererek anlatmıştır. Oyuncu, dış görünüşünü değiştirmek için bedenini harekete geçirmektedir. Burada yapılan rolün temeli duygular değil bedendir. Aktörün bedeni, izleyicilerin ruhunda yansıtılması tasarlanan duyguları harekete geçirir. Ancak, aktör sadece o duyguları yaşıyormuş gibi davranır (Kaya, 2014: 22).



Böylece, çalışanlarda kişisel duyguları saklayarak ya da bastırarak sahte bir duygu yaratmaktadır (Kart, 2011: 222). Film aktörlerinin ya da tiyatro oyuncularının yaptığı çalışmalar yüzeysel davranışın bir örneğidir. Yüzeysel davranış sergilerken çalışanlar yalnızca görünen ifadelerini değiştirmekte, hissettikleri duygu üzerinde bir düzenleme yapmamaktadırlar.

Çalışanın kızgın olduğu bir müşteriye gülümser bir ifade takınıp ona arkadaşça davranması durumunda aslında düşüncesinde bir değişiklik yapmadığı için müşteriye hala kızgın olması, sadece müşteriye arkadaşmış gibi görünmesi, bu duruma örnek gösterilebilmektedir. Görüldüğü gibi çalışan gerçek duygusunu bastırarak aslında kendinde olmayan bir duyguyu varmış gibi yüzeysel davranış rolüne girerek yapmaktadır.

### **3.5.2. Derinlemesine Davranışlar**

Derinlemesine davranış, gösterilmesi istenen duyguyu gerçekten hissetmek için içsel olarak gösterilen çaba olarak tanımlanabilir (Kaya, 2014: 22). Derinlemesine davranışta iki yol vardır; birincisi duyguları doğrudan teşvik ederek yapılan davranıştır. İkincisi ise eski deneyimleri canlandırarak yapılan davranıştır (Kaya, 2014: 22). Burada, ilk yolla derinlemesine davranış gösterilirken, gösterilmesi gereken duyguyu hissetmek için o duyguyu kuvvetlendirici düşünceler geliştirilir. İkinci yolla derinlemesine davranış göstermek için ise çalışan, eski deneyimlerden yararlanarak, mutlu olduğu anları anımsayarak, kendisini mutlu eden şeyleri düşünerek mutluluk hissini içten yaşamaya gayret eder.

Derinlemesine davranış, yüzeysel davranışa oranla çalışan üzerinde daha az olumsuz etkisi olan duygusal emek alt boyutu olarak belirtilmektedir. Derinlemesine davranışta, çalışanın kendisinden beklenen role uygun duyguyu hissetmek için çaba göstermesidir. Bu durumda davranışın yanı sıra duyguların da düzenlendiği belirtilmektedir (Eroğlu, 2010: 21).

Derinlemesine duygusal davranışta ise, çalışan için gerektirdiği duygusal davranışları sergilemeyi bir gereklilik olarak görmekte ve bu duyguları gerçekten hissedebilmek için çaba harcamaktadır. Böylece iş sürecine sarf ettiği emek, yüzeysel

davranışa göre daha fazla olmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar, kendisinden beklenen duyguları içlerinde hissetmek için belli bir uğraş göstermektedir.

### 3.5.3. Samimi Davranışlar

Sergilenmesi istenen duyguların gerçekte de hissedildiği durumda gösterilen duygusal emek türü olarak tanımlanmaktadır. Ashforth ve Humphrey (1993) samimi davranış türünde de, az da olsa duygusal çaba gösterilmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Kaya, 2014: 22). Yüzeysel davranış ve derinlemesine davranışa oranla samimi davranış üzerinde daha az çalışma yapılmıştır. Bireyler hissettiklerini yansıttıkları duruma samimi davranış boyutu diyebiliriz.

Bu davranış türünde duyguların yüzeysel ya da derinlemesine boyutunda değil kişinin duygusunun gerçeği ifade etmesinden kaynaklandığını görürüz. Duygularını samimi olarak ifade eden bireyler, hizmet verdikleri kişilere karşı rol yapmamakta, gerçekten olumlu hissettiği duyguları yansıtmaktadırlar.

## 3.6. DUYGUSAL EMEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Duygusal emek davranışlarını etkileyen faktörleri iki başlık olarak açıklayabiliriz. Bunlar; demografik faktörler ve bireysel ve örgütsel diğer faktörlerdir.

### 3.6.1. Demografik Faktörler

Duygusal emeği etkileyen demografik faktörler olarak cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum ve mesleki tecrübe gibi faktörleri gruplandırabiliriz.

**Cinsiyet:** Kadın ve erkek arasındaki fiziksel farklılık, özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde, kadınların hem özel yaşamlarında hem de toplumsal ve ekonomik alanda erkeklerin arkasında kalmaları ve ikinci plana atılmaları sonucunu doğurmuştur. Küçüklükten itibaren bireylerin cinsiyet farklılığına dayalı olarak yetiştirilmesinde kadın ve erkek davranışlarıyla ilgili toplumsal beklentiler etkili olmaktadır.

Birçok kültürde kadınların mutluluk, üzüntü ve korku gibi duygularını göstermeleri normal karşılanırken, öfke gösterimlerini bastırmaları gerektiği düşünülmektedir. Erkekler içinse öfke gösterimleri normal kabul edilmekte, statülerini sağlamlaştıracağı veya onları daha güçlü kılacağı varsayılmaktadır (Akbiyık, 2013: 16).

Hochschild (1983)'e göre, kadınlar toplumda genellikle; para, güç, otorite ve statüye ulaşma konusunda erkeklere oranla daha az bağımsızdırlar. Hochschild (1983)'da, kadınların erkeklere oranla daha yüksek düzeyde duygusal emek davranışı sergilediğini ifade eden kişiler arasında yer almaktadır. Kadınlar toplumun algısında kibar nazik pozitif duyguları içinde barındıran bireylerdir. Kurumların isteklerini karşılamada kadın bireyler erkeklere göre daha öndedir (Oral ve Köse, 2011: 467).

Bu durum, hizmet sektöründe çalışanların cinsiyet dağılımına yansımaktadır. Kadınların sayısının daha fazla olmasına sebep olabilmektedir.

**Yaş:** Yaş bireyleri duygusal anlamda etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Bir konu hakkında düşüncelerimiz yaşımızla orantılı olarak değişebilir çocukluk döneminde bireyler heyecanlı duygular taşır olgunluk döneminde ise bireyler daha sakin düşüncelere ve duygulara sahiptirler. İş hayatında yaş faktörü arttıkça olgunluk ve tecrübe artmaktadır bireyler birikimlerini duygu ve düşüncelerini samimi davranış boyutunda göstermektedirler (Akbiyık, 2013: 17). Tecrübe kazanan bireyler buldukları işlerde başarılı oldukça iş tatmini de artmaktadır.

Çalışanların yaşları ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir araştırmaya göre; çalışanların yaş ortalamasının artmasına bağlı olarak duygusal tükenme seviyelerinin yükseldiği görülmektedir (Akbiyık, 2013: 16). Bütün bu sonuçlar yaşın duygusal emekte ne kadar etkili olduğunu göstermektedir.

**Eğitim Durumu:** Eğitim seviyesinin yüksekliği her alanda olduğu gibi duygusal emek alanında da baş faktörlerden biridir. Eğitim olanakları arttıkça işlerinde bilgili bireylerin çoğalması kurumların kalifiye eleman dedikleri işçileri buldurmalarına sebep olacak ve duygusal emek yönetimi kolaylaşacaktır.

**Medeni Durumu:** Evli bireyler iş tatmini konusunda bekarlara göre daha çok sorumluluk almaları beklenir. Bireyler evli olduğunda işlerine daha çok duygusal emek

harcamaktadırlar ve kendilerinden bekleneni verme eğilimi bekar bireylere göre daha fazladır. Buda onları alanlarında başarıya ulaştıracak statü yükselmesi maaş yükselmesi gibi ödüllendirmelerle tükenmişlikleri en az seviyeye çekilecektir. Daha yüksek başarı hissini ise tükenmişliği azaltacağı beklenmektedir.

**Mesleki Tecrübe:** Mesleki tecrübe bireye iş tatmini getirerek tükenmişlik hissini en aza indirir. Buda duygusal emek yönetimini daha kolay yapması anlamını taşır ki bu kurumların beklediği en önemli unsurdur.

### 3.6.2. Örgütsel Faktörler

Duygusal emeği etkilen örgütsel faktörler arasında empati, kendini uyarılma, duygusal zeka, ödüllendirme, güçlendirme, izlenim yönetimi ve duygusal davranış kurallarını sayabiliriz.

**Empati (Duygudaşlık):** Empati sözcüğünü; karşıdaki kişinin duygularını kendi bedenimizin içinde yaşıyormuş gibi hissetmek olduğu olarak tanımlayabiliriz.

Psikolojik bir terim olan duygudaşlık, insanın diğer insanların gerçekliği nasıl algıladıklarını ve yorumladıklarını, bu gerçekliğe ilişkin kendi görüşünden vazgeçmeksizin anlama yetisidir. İnsanlarla empatiye dayalı bir ilişki kurabilme, insanların o anki duygularını, tutumlarını ve beklentilerini daha iyi anlayacak bir durumda olabilmeye doğrudan ilintilidir. Bu anlamda, insanın duygudaşlık yetilerini artırması, başarılı iletişimci olmanın ön koşullarından biridir (Akbiyık, 2013: 18).

Duygudaşlık çeşidi sırasıyla seni fark ediyorum, duygunu paylaşıyorum ve bu yüzden sana yardım etmek için harekete geçiyorum anlamlarını ifade etmektedir Buna yönelik olarak karşıdakinin duygusal durumunu fark edebilme, onu anlayabilme ve ona yardım etmek için eyleme geçme süreçlerinden oluşmaktadır (Akbiyık, 2013: 18).

Empati kuran bireyler duygularını daha iyi kontrol etme yeteneğine sahiptirler. Buda duygusal emek yönetiminin daha kolay yapılması demektir. Empati kurabilen bireyler iş hayatlarında daha başarılı olurlar bu yüzden.

**Kendini Uyarlama:** İnsanlar ilişkilerinde birbirinden farklı işaretler, göstergeler kullanmaktadır. Bazı insanlar, diğerlerine oranla ilişkilerinde daha başarılı olmaktadır. Kadınların yüz ifadelerini ve vücut hareketlerini çözümlemede erkeklerden daha büyük başarı göstermeleri, buna örnek gösterilebilmektedir.

Kendini uyarlama yüzeysel davranışı artırdığı için bunu yapabilen bireyler iş hayatında daha başarılı olurlar karşıdaki bireyi anlayarak ona göre rol alma biçimi derinlemesine davranış boyutuyla da açıklanabilir.

**Duygusal Zekâ:** Duygusal zekâsı yüksek olan insanın çevresine ilişkin farkındalığı yüksek olup grup çalışmasına yatkındır. Duygusal zeka duygusal emeği doğrudan etkileyen bir faktördür, duygusal zekası yüksek bireyler hayatın her alanında daha mutlu bir yaşam sürerler iş ortamında ise kendilerinden beklenenin ötesine geçebilirler.

İnsanın kendi ihtiyaçlarının için güdülerin farkında olması, kendini değerlendirerek, güçlü yönleri ile zayıflıklarının bilincine varması, kişinin öz bilincinin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Öte yandan; duygusal zekâ kişiye, sosyal becerileri kullanma ve geliştirme imkanı da sunmaktadır. Sosyal becerilerin bir alt boyutu da liderlik becerisi sayesinde ise paylaşılan misyon ve vizyona bağlanma ve onu gerçekleştirme arzusunun artacağı ön görülmektedir (Akbiyık, 2013: 16). Duygusal zekasını kontrol edebilen duygularına hâkim olur duygularına hakim olan bireyler soğukkanlı olur ve hem özel yaşantısında hem iş yaşantısında daha başarılı olurlar. Bireyler kendilerini tanıyarak duygusal zekâlarının farkına varabilirler.

Kendini kolaylıkla adapte edebilme becerisi sayesinde kendisinden beklenen duyguları gösterebilmek adına daha az çaba harcamaya gerek duymaktadır. Böylelikle duygusal emek göstermede zorlanmamaktadır. Bu kavramların başarılı bir şekilde uygulanmasının altında da duygusal zeka yatmaktadır. Duygusal emek ile ilgili bütün yaklaşımlarda geçerli olan düşünce, bireylerin belirli durumlar için hangi duyguların uygun olduğunu ve bu duyguların diğerlerine nasıl gösterilmesi gerektiğini öğrenebilmek için gösterim ya da duygu kurallarını anlamaya çalıştıklarıdır.

Bu durum doğrudan duyguların yönetimi anlamı da taşımaktadır. Duyguların yönetimi de çoğunlukla duygusal zeka fonksiyonları arasında yer almaktadır.

Dolayısıyla duygusal zeka duygusal emek göstermesinin temelinde yer alan en güçlü dayanak olmaktadır (Akbiyık, 2013: 21). Duygusal emek davranışlarının kullanılmasında en önemli faktör duygusal zeka olduğunu söyleyebiliriz.

**Ödüllendirme:** Bir iş ya da beklenmeyen olumlu bir durumda bireylere verilen pozitif ayrıcalıklara ödüllendirme diyebiliriz. İş hayatında bireylerin göstereceği yüksek performans kurumun işçiye vereceği fazladan izinler ya da statü artırma gibi bazı ödüllendirmeler bunlara girer personelin moralini yükseltmek için yapılan çalışmalarda ödüllendirme yönteminin verimi artırdığı gözlenmektedir.

Neoklasik yönetim anlayışında çalışanların maddi ihtiyaçlarının yanında manevi ihtiyaçlarının da olduğu, bunların karşılanmak amacıyla ödüllendirilebileceği ve güvence, istikrar, iş tatmini, takdir edilme gibi unsurların verimliliği artıracağına inanılmaktadır (Akçit, 2011: 47).

Ödüllendirme sistemleri, çalışanların, kurumun amaçlarına daha etkili ve verimli olarak ulaşmalarını sağlamak için güdüleme amacıyla oluşturulmuşlardır. Ücretler, maaşlar, tatiller, izinler, terfiler, eğitim, takdir, övgü, ödül sisteminin araçları arasında görülmektedir (Nas, 2006: 56). Bu gibi ödüllendirme metotlarının kullanılmasıyla birlikte çalışan, daha çok işine bağlanmakta, daha fazla çalışmaya yönelmektedir. Motivasyonu artan bireyler işlerine daha çok önem vererek iş tatminini artırır ve tükenmişliği azaltırlar böylece duygusal emek davranışlarını kontrol etmede zorlanmazlar.

Özellikle hizmet sektöründe bir duygu işçisi olarak tabir edilen çalışanın duygusal emek davranışlarını pozitif yönde etkilemesi, ödüllendirmenin sunduğu yararlar arasında yer almaktadır (Akbiyık, 2013: 21).

Siegrist (1996) tarafından ortaya atılan çaba-ödül dengesizliği modeline göre; para (maaş, pirim gibi), değer verme (saygı gösterme, destek olma gibi), güvenlik ihtiyacını karşılama, kariyer olanakları sağlama (terfi etme, iş güvenliği ve statü) gibi ödüller, çalışanlara çeşitli yollarla dağıtılmaktadır. Bir kişi gösterdiği çabalara rağmen hak ettiği ödülü alamıyorsa dengesizlik ve stres hali yaşamakta, dolayısıyla yüksek düzeyde çaba ve düşük düzeyde ödül, insanlarda olumsuz duygulara yol açabilmektedir (Akbiyık, 2013: 23). Şekil 12'de görüldüğü gibi birçok ödüllendirme yöntemi vardır.

Fakat ödüllendirme yapılırken ödüllendirmenin adil bir yönetim anlayışıyla birlikte yürütülmesi, istenilen sonuçların alınması bakımından önem taşımaktadır. Aksi durumda çalışanlar tükenmişlik durumuna girerek haksızlığa uğradıklarını düşünmelerine ve duygularını kontrol etmede zorluk yaşayacakları unutulmamalıdır.

**Güçlendirme:** bir kişiyi ya da eşyanın gerekli materyallerle beklenmeyen durumlara karşı hazırlanması çalışması diye tanımlayabiliriz. Çalışana kendi çalışma alanı içinde yöneticisine gitmeden karar alma yetkisi verilmesi şeklinde tanımlanan güçlendirme, insanlarda var olan çalışma azmini ortaya çıkarmaktadır. Ancak güçlendirmenin olabilmesi için öncelikle kurum içinde; bilginin paylaşıldığı, güveninin sağlandığı, geleneksel hiyerarşik anlayışın yıkıldığı, sorumlulukların artırıldığı, çalışanların kurumun sahibi gibi davranmaya cesaretlendirildiği bir atmosfer olması gerekmektedir (Yılmaz, 2008: 99).

Çalışanlar iş yerlerinde gerekli bilgi birikime sahip olduklarında üstlerine danışmadan karar alabilmeleri o kurumun çalışanlarına olan güvenini gösterebilir. Güçlendirme sayesinde çalışanlar, kurumun karar ve sorunları hakkında bilgilenmekte, kararlara eşit şekilde katılabilmektedir. Aynı zamanda çalışanlar arasındaki işbirliği ve paylaşım duyguları artmaktadır

Yetkilendirmeyle, güçlendirme kavramları arasındaki farka bakıldığında; yetkilendirmede yetki yöneticiye ait olmaktadır. Yönetici bunun bir kısmını astına devretmekte, sonuçlardan yine kendisi sorumlu olmaktadır. Güçlendirmede ise çalışanlar, işleriyle ilgili konularda karar alma yetkisine sahip olmakta ve sorumluluk üstlenmektedir (Saruhan ve Türker, 2003: 824). Yetki ile sorumluluk almak farklı durumlardır yetki üst tarafından bizzat verilirken sorumluluk ise o işi bildiğini gösteren çalışanın işe müdahil olarak işin aksamasını önlemesiyle oluşan durumdur. Bir kurum çalışanını güçlendirmek isterse ona eğitim aşamasıyla yardımcı olarak onun duygusal kontrolünü yönetebilmesinde yardım etmelidir Güçlendirmenin olduğu kurumlarda iş motivasyonu, iş tatmini ve güven artmakta, işe katılım arttıkça çalışanın işini daha çok sahiplendiği görülmektedir böylece iş veriminde artışı görülür.

Böyle bir ortamda açık iletişim sergilenerek çalışanlar, kendisinden beklenen görevler hakkında daha doğru bilgilendirilmekte, kurumsal değerlerin başarılı şekilde

aktarılmasıyla güçlü bir kurum kültürü yaratılmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak da işini benimseyen çalışan, duygusal emek gösterirken daha fazla derinlemesine ve samimi davranış sergileyebilmektedir.

**İzlenim Yönetimi:** Okay (2000)'e göre izlenim, bireylerin, bir obje, kurum veya başka bir bireye ilişkin düşünceleri şeklinde tanımlanmaktadır (Akbiyık, 2013: 24). İzlenim yönetimi; kişilerin mevcut imajlarını korumak veya diğerleri tarafından değerli olarak algılanmak amacıyla, ya da her iki amaca da ulaşmak için sergiledikleri davranışlar olarak tanımlayabiliriz.

İzlenim yönetimi, insanların kendilerinden istenilen izlenimi yaratmak için iletişimi kullandığını belirtir. Duygusal emek harcanan işlerde ve sosyal hayatta bireyler birbirleriyle iletişime geçerek ilk görüşte neler hissetimizin algılarını oluşturma yönetimidir. İzlenim yönetimi kişilerin duygularını anlamada yardımcı bir yöntemdir.

Kişiler birbirleriyle olan iletişimlerin de ister istemez bu yöntemi kullanırlar yalnız kurumlar izlenim yöntemini, bilinçli olarak kullanırlar. Örneğin bir iş görüşmesini ele alalım kurum iş görüşmesine gelen bireyin kılık kıyafetinden jest ve mimiklerine kadar ses tonundan konuşma üslubuna her detayı izlenim yöntemiyle öğrenmeye ve buna göre işe alım ya da almama söz konusu olmaktadır (Yılmaz, 2005: 130).

İzlenim yönetiminin duygusal emek ile ilişkisine batkımızda; duygusal emek, müşterilerin zihninde iyi bir izlenim bırakıp iyi firma imajı yaratmak için, duyguların bir emek türü olarak kullanılmasını içeren bir süreç olarak tanımlanabilir. Burada da yazarın belirttiği gibi bilinçli bir çaba söz konusudur.

İzlenim yönetimi, ayrıca çalışanlar ve yöneticiler arasında iletişimde de önemli rol oynamaktadır. Kurum kimliklerinin nasıl oluştuklarını anlamak için kuruma ait iletişim süreçlerini anlamak, bu doğrultuda önem taşımaktadır. Yapılan araştırmalarda, yöneticilerin bilerek veya bilmeyerek hangi izlenimleri yarattığı, bu izlenimlerin ön planda ve arka planda nasıl yönetildikleri sorularına yanıt aranmaktadır (Akbiyık, 2013: 26). Bu noktada izlenim yönetiminde yöneticilere önemli görevler düştüğünü belirtmekte fayda var.



İzlenim oluşturma, kişisel özelliklerini bir bütün halinde gruplandırarak, belirli bir kişiyi nitelendirme sürecidir. İnsanların diğerleri hakkındaki algıları, sosyal yaşamın önemli bir parçasını teşkil etmektedir. Onlara yönelik oluşan fikir ya da izlenim, onlarla etkileşimleri anlamayı, ön görmeyi ve denetlemeyi sağlamaktadır (Akbıyık, 2013: 24). Bireylerde buldukları ortamda kendilerini daha iyi ifade etme duygularını yönetmek amacıyla bir izlenim oluşturmaya çalışırlar böylece iş ve sosyal çevrede daha saygın bir birey olurlar.

Yeni kişilerle karşılaşan bireylerde, çoğu sözlü, sözsüz davranışlardan ve giyiniş tarzından kaynaklanan izlenimler oluşmaktadır. İzlenim oluşumu, olumlu ya da olumsuz yönde gerçekleşebilmektedir. (Dinçer, 2001: 16). Tanımdan da anlaşılacağı üzere, istenilen izlenimleri bırakabilmek için belli çabanın gösterilmesini ifade eden izlenim yönetimi, duygusal emek kavramıyla yakından ilişkilidir. Her iki kavramda ortak nokta, insanları etkilemek ve buna yönelik belli çaba sergilemektir.

Bu bağlamda izlenim yönetiminin, kendisinden beklenen duyguları sergileyerek, müşterileri etkilemeye ve onların zihinlerinde olumlu bir izlenim oluşturmaya çalışan duygusal emek davranışlarını artırdığı belirtilmektedir. Bunun nedeni olarak karşı tarafı duygusal yönden olumlu bir şekilde etkilemeye çalışmanın daha fazla izlenim yönetimi çabasını, dolayısıyla da duygusal emeği artırması gösterilebilmektedir. Burada izlenim yönetimi stratejilerinden bahsedebiliriz.

İzlenim yönetimi stratejileri genel olarak; saldırgan ve savunma amaçlı stratejiler olmak üzere ikiye ayrılırlar. Saldırgan stratejiler; bireylerin, muhatap oldukları kişileri amaçladıkları yönde etkilemek için gösterdikleri çabalarıdır. Bu stratejiler; yağcılık, kişisel reklam, örnek olma, yalvarma ve gözdağı şeklinde sıralanmışlardır. Kişiler, hangi stratejiyi uygulayacaklarını, konularına ve sahip oldukları yetki düzeyine göre belirlerler. Yağcılık ve yalvarma gibi stratejileri, genellikle yetkileri görece az olan kişilerin kullanabilecekleri söylenebilir. Savunmacı stratejiler; bireylerin bozulan imajlarını düzeltmek için kullandıkları yöntemlerdir. Bu stratejiler; rapor verme ve özür dileme şeklinde ikiye ayrılırlar. Rapor vermede kişi; kötü izlenim oluşturan davranışın gerekçelerini anlatarak olayın kendisinden kaynaklanmadığını, böyle bir şeyi yapmak zorunda kaldığını belirtebilir. Özür dilemede ise kişi; yaptığı hatayı kabul edip, bunu yapmaması gerektiğini, bundan pişman olduğunu ifade eder (Köksel, 2009: 36-37).

İzlenim yönetimi stratejilerine yağcılık, yalvarma yetkisi az bireylerin başvurduğu saldırgan yöntemlerdir. Örnek olma, kişisel reklam ve gözdağı ise yetkisi fazla bireylerin başvurduğu yöntemlerdir diyebiliriz. Savunma stratejileri olan rapor verme ve özür dileme gibi stratejilere yenileri eklenebilir.

**Duygusal Davranış Kuralları:** Duygusal davranış kuralları, paydaşların, yöneticilerin ve çalışanların iş arkadaşlarının bu davranışları rahatça gözlemleyebilmesini sağlamaktadır. Bu durum, kurumların belirledikleri kurallara uyulup uyulmadığını kolayca kontrol etmelerini kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle kurumlar tarafından yalnızca gösterilen duygusal davranışlarına yönelik kurallar belirlenmekte ya da standartlar oluşturulmaktadır. Böylece, çalışanların paydaşlara verdikleri hizmet sırasında gösterdikleri davranışlara odaklanılmaktadır (Eroğlu, 2010: 24).

Ashforth ve Humprey (1993), aslında hizmet sağlayıcıların bir sahnede olduğunu ve açıkça tanımlanmış rolleri yerine getirdiklerini söylemektedir. Bu esnada çalışanların davranışların kurumun istediği yönde olması, ancak duygusal davranış kurallarını detaylı ve net olarak algılamasıyla mümkün olmaktadır (Akbiyık, 2013: 27). Çalışanlar yöneticilerinden ve kurumlarından doğru yöntemleri öğrenerek müşterilere bu yöntemleri kullanarak duygusal davranış rollerini yerine getirirler böylece müşteri memnuniyeti kazanılmaya çalışılır kamu kurumlarında ise yine aynı yöntemlerle verimlilik artırılmaya çalışılır.

Davranış kurallarının yeterince net olmaması halinde çalışanların hangi durumda nasıl davranacakları kendi tercihlerine bırakılmaktadır. Dolayısıyla bu durum, örgüt içindeki duygu gösterimlerinde çeşitliliği meydana getirecektir. Oysa belirlenmiş davranış kuralları, belirli standardı sağlayarak çalışanların kurumun beklentilerine uygun davranmalarında daha etkili olmaktadır. Aynı zamanda çalışanların davranışlarının belirli kurallar ile sınırlandırılması, daha fazla duygusal emek (derinlemesine ve yüzeysel davranmalarına) göstermelerine yol açmaktadır (Akbiyık, 2013: 27).

Bu davranış kuralları her kurumda farklılık gösterir yukarıda da belirttiğimiz gibi kamu kurumlarında farklı davranış kuralları ve yöntemleri kullanılırken hizmet

sektöründe farklı özel iş alanlarında farklı kurallar benimsene bilir çalışanlar hangi iş ortamında olursa olsun bulunduğu iş ortamının duygusal davranış kurallarının gösterdiği şekilde davranmak buna göre rol almak durumundadırlar (Oral ve Köse, 2011: 470).

**Duygusal Emek Gösteriminde; Etkileşim Süresi, Sıklığı, Yoğunluğu ve Çeşitliliği:** Etkileşim süresi, çalışanlardan sergilemeleri istenen duyguların gösterim sıklığını ifade etmektedir. Meslek çalışanı için iş akışı esnasında göstermesi beklenen duyguların çeşitliliğinin fazla olması, sınırlı süre içinde kendisinden daha fazla planlama ve kontrol yapmasına, dolayısıyla daha fazla duygusal emek göstermesine sebep olmaktadır (Eroğlu, 2010: 23-26).

Etkileşim süresinin sergilenmesi istenen duygu çeşitliliğine bağlı olarak duygusal emek davranışlarını artıracak beklenmektedir. Yapılan çalışmalarda, duygu gösterimindeki sıklık, süre, yoğunluk ve çeşitlilik ile duygusal emek boyutları arasındaki ilişkiye yönelik, farklı yönde sonuçlar ortaya çıkmıştır (Eroğlu, 2010: 23).

Acil polikliniğinde çalışan bir doktorun duygusal davranış kurallarını gösteriminin sıklığı daha fazla iken başka bir meslek grubu olan pilotların duygusal davranış gösterimi daha azdır işin yoğunluğu çalışanda duygu gösterimini aşağı ya da yukarı çekebilmektedir.

Bir çalışanın müşterilerle ne sıklıkta temas kurması gerektiği yapılan işin niteliğine göre değişebilmektedir. Bazı mesleki rollerin çok kısa zaman aralıklarıyla bazılarının ise daha seyrek etkileşime girmeyi gerektirmesi, bir işte bireylerden ne sıklıkta duygusal emek harcamalarının beklendiği ile ilgili olmaktadır (Oral ve Köse, 2011: 471). Meslek gruplarının getirmiş olduğu müşterilerle temas sıklığı duygusal emek gösterimini etkilemektedir. Etkileşim sıklığının azalmasına bağlı olarak çalışanların daha az rol yapacağı için yüzeysel davranış sergileme eğilimlerinin azalacağı ifade edilmektedir.

Etkileşim çeşitliliği ise gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliğini ifade etmektedir. Gösterilmesi gereken duygular çeşitlendikçe harcanan duygusal emek düzeyi de artmaktadır (Köksel, 2009: 26). Meslek gruplarına göre değişen etkileşim sıklığı ve çeşitliliği duygusal emeğin harcanmasında pozitif bir artış söz konusudur etkileşim çeşitliliği artıkça duygusal emek harcama boyutu da çalışanlarda artmaktadır.

Bunu okulda sınava giren bir öğrenciyi ele alarak değerlendirebiliriz öğrenci öğrenme yollarının birçok çeşidine öğretmeni tarafından bilinçlendirilir böylelikle öğrenme düzeyinde artış olur öğretmenin yapmış olduğu öğretme yöntemlerini artması öğretilerde duygusal emek harcamasını da artırmaktadır.

Her meslek kendi içinde kuralları bulundurduğu gibi bu kuralların getirdiği duygu yoğunluğu sıklığı etkileşimi ve çeşitliliği söz konusudur. Burada yapılan çalışmaların birçoğunda duygu yoğunluğunun sıklığının etkileşimin ve çeşitliliğinin ne kadar düzeyde artarsa o kadar düzeyde duygusal emek harcaması ve gösterimi söz konusu olmaktadır (Güngör, 2009: 173).

### **3.7. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARININ OLUMLU SONUÇLARI**

Duygusal emek davranışlarının hem çalışanlara hem kurumlara hem de müşterilere yansıyan olumlu sonuçları vardır bu bölümde bunları kısaca inceleyeceğiz. Bu olumlu sonuçlar sırasıyla şöyledir: işe yönelik bağlılık, iş tatmini, yüksek performans, motivasyon artışı, kurumsal vatandaşlık davranışlarında artış, psikolojik ve fizyolojik yönden sağlıklı olma, ekonomik fayda, müşteri memnuniyeti olarak inceleyeceğiz. Duygusal emek davranışlarından derinden ve samimi davranışlar olumlu sonuçlar gösterir. Yüzeysel davranışlar ise olumsuz sonuçlara neden olmaktadır.

#### **3.7.1. İşe Yönelik Duygusal Bağlılık**

İşe yönelik duygusal bağlılık duygusal davranışların getirdiği olumlu sonuçlardan bir tanesidir. İşe yönelik bağlılık çalışanın kendisini tamamen işine adapte etmesiyle oluşur burada duygusal emek gösteriminin en samimi davranış şeklin de yansıması ile gelişir.

İşe yönelik duygusal yönden bağlı çalışanların ise bağlı olmayanlara göre yaptıkları işten daha çok memnun oldukları, işlerini severek yaptıkları için iş süreçlerine kendilerine has özellikler kattıkları belirtilmektedir (Akbıyık, 2013: 29). Kendini işine vermiş çalışanlar kurumun yapısına uygun davranış modelini tamamen benimseyerek

işini ifa ederler böyle çalışanların işten çıkma gibi bir düşünceleri diğer çalışanlara göre daha azdır.

### **3.7.2. İş Tatmini**

Çalışanlar duygusal emek davranışlarını yönetebildikleri ölçüde iş tatmini duygularında artış olacaktır iş tatmini çalışanın performansını ve işe bağlılığı da artıran böylelikle verimin yükselmesini sağlayan bir durumdur.

İş tatminin zihinsel olmaktan çok duygusal bir kavram olması, onun en önemli özelliği olarak görülmektedir. İş tatminiyle ilgili yapılan araştırmalarda bu kavram genel olarak örgütsel davranış geliştirme açısından ve verimlilik artışı sağlayan bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Öte yandan özel bilgi ve yetenek gerektiren işlerde çalışanların yaptıkları işlerden daha fazla tatmin oldukları belirtilmektedir (Akbiyık, 2013: 29). Özel yetenek isteyen işlerde çalışan bireylerin duygusal zekalarının yüksek olduğunu daha önce belirtmiştik kendi yeteneklerini keşfederek o yönde bir işte çalışan bireyler işlerinden zevk almaktadırlar böylece iş tatmini de artmaktadır.

Daha öncede belirttiğimiz gibi iş tatmini konusunda kurumlarında yapması gerekenler vardır bunlar ödüllendirme metotlarıyla ortaya çıkan durumlardır. Çalışanların işe olan bağlılıkları, performansları, verimlilik gibi iş tatmini de buna bağlı olarak gelişir

### **3.7.3. Yüksek Performans**

Kurumlar çalışanlarından yüksek performans göstermelerini isterler bu yüzden duygusal emek davranışlarını yönetebilen bireyleri işlerini de izlenim yöntemiyle seçerek uygun pozisyona yerleştirirler böylelikle yüksek performansı elde etmeye çalışırlar.

Örgütler bu performansı çeşitli yöntemlerle artırabilirler fakat duygusal emek davranışlarını yönetebilen çalışanlar işlerini daha kolay yaparak herhangi bir durumda işin aksamamasını sağlayabilirler bu yüzden duygularını kontrol edebilen çalışanlar iş hayatında hep bir adım öndedirler (Akçit, 2011: 57).

Müşterilere karşı olan yansımaların olumlu sonuç vermesi için çalışanların duygularını kontrol etmeyi öğrenmesi ve duygusal emek harcaması gereken davranışları müşterilere yansıtacağı beklenmektedir.

#### **3.7.4. Motivasyon Artışı**

Çalışanların sergiledikleri duygusal emeğin kurum tarafından değişik şekillerde ödüllendirilmesi sonucunda çalışanlar iş tatminine erişmekte, dolayısıyla yüksek motivasyona sahip olmaktadır (Akbiyık, 2013: 30). Yukarıda değindiğimiz diğer faktörlerde olduğu gibi duygusal emek davranışlarını kontrol edebilen çalışanların motivasyonlarının arttığı gözlemlenmektedir.

Motivasyonu artan çalışanlar işlerini aksatmadan yaparak performansı ve verimliliği de artırır. Motivasyon çalışanların yeteneklerini göstermesi açısından da olumlu sonuçlar doğuran bir etmendir (Yürür, 2000: 35).

#### **3.7.5. Kurumsal Vatandaşlık Eğiliminde Artış**

Organ'ın literatürde kullandığı kurumsal vatandaşlık davranışı kavramı tanımı şöyledir: Formel ödül sistemi içinde açıkça bilinen veya doğrudan olmayıp; tersine dolaylı, isteğe bağlı ve organizasyonun etkili biçimde fonksiyon göstermesini destekleyen birey davranışıdır (Akbiyık, 2013: 30). Kurumsal vatandaşlık davranışı; kurumun istediği şekilde davranmaya çalışan kurumun bir bütünü haline gelen çalışanların kurumun kimliğini yansıtmasıdır. Kurumsal vatandaşlık anlayışıyla çalışanları kuruma bağlaması, ancak çalışanların duygusal emek göstererek duygularını yönetmesiyle gerçekleşmektedir.

Kurumsal vatandaşlık davranışının çalışanın isteğine bağlı olarak gerçekleşmesi, kurumsal aidiyeti ve duygusal emeği kolaylaştırmaktadır. Buna ilişkin kurumsal vatandaşlık davranışının derinlemesine ve samimi davranışı artırabileceği tahmin edilmektedir (Akbiyık, 2013: 30). Kurumsal vatandaşlık davranışı ile duygusal emek etkileşiminde kurumsal adalet algısının büyük önem taşıdığı görülmektedir. Çalışanlarda adalet algısı yüksek düzeydeyse kuruma güven duyacağı ve duyguların

etkin kullanımını gerektiren işinde başarılı olmak için daha çok çaba göstereceği ön görülmektedir. Burada da yöneticilere ve liderlere büyük görevler düşmektedir.

### **3.7.6. Psikolojik ve Fizyolojik Yönden Sağlıklı Olmak**

Psikolojik ve fizyolojik fayda duygusal emeği doğru yöneten çalışanlar için geçerli bir durumdur çalışanlar diğer faktörlerle birlikte bedenen ve aklen rahatlayarak sağlıklı bir iş ortamında çalışmalarına devam edebileceklerdir

Bunun sebebi olarak da çalışanın kendisini işiyle uyum içinde hissetmesi sonucunda iç gerginliğinin, stresin azalması ve doğal olarak hem psikolojik hem de fizyolojik yönden sağlıklı kalması görülmektedir (Akbiyık, 2013: 31). Birey bulunduğu iş ortamında duygusal emek harcama konusunda zorluklar yaşamadığı sürece sağlıklı davranışlar sergileyeceklerdir.

İş tatmininin işteki psikolojik sağlıkla doğrudan ilintili olduğu birçok kişi tarafından kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanlarının işlerinden memnun olduğu bir kurumun psikolojik açıdan sağlıklı bir işgücüne sahip olacağı tahmin edilmektedir (Akbiyık, 2013: 31). Yazarın değindiği açıdan bakacak olursak iş tatmini psikolojik olarak çalışanı rahatlatmakta ve verimliliği artırdığı görülmektedir. Psikolojik sağlık fizyolojik sağlığında iyi olmasına etken bir durumdur

### **3.7.7. Ekonomik Fayda**

Diğer faktörlerin doğru şekilde duygulara yansısıyla iş verimliliği ve performansın artması samimi davranışların sergilenmesi kuruma ve çalışana ekonomik getirileri vardır çalışanlar işlerinde kalıcı olarak işsiz kalma durumlarında sıyrılacak kurumlar ise çalışanlarının müşterilere ve kuruma olan davranışları sayesinde maddi kazançlar elde ederek kar durumuna geçeceklerdir.

Duygusal emeğin ekonomik yönden faydası, müşterilere karşı olumlu davranışlar sergileyen çalışanların diğer çalışanlara göre daha tercih edilebilir olması ve buna bağlı olarak daha yüksek ücret almalarıyla ilişkilidir (Akbiyık, 2013: 32). Bu

nedenle çalışanlar duygusal emek konusunda bilgili olmak durumunda ve bu bilgilerini müşterilere ve kurumlarına yansıtmak durumundadırlar.

### **3.7.8. Müşteri Memnuniyetinde Artış**

Çalışanların pozitif duygusal durumları, gerek iş çevresi gerekse kurum açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bu tür çalışanlar, çalışma arkadaşları, üstleri ve astları tarafından daha çok desteklenmektedirler. İyimser, güler yüzlü ve yardımsever bir satış danışmanı, kötümser, saldırgan bir satış danışmanına göre daha başarılı satış sonuçlarına ulaşmakta ve müşteri memnuniyetini sağlamaktadır (Edizler, 2010: 2982). Pozitif duyguların önemini daha önce belirtmiştik işlerinde pozitif duygularını müşteriye yansıtan çalışanlar hem kurumca hem de müşteri açısından daha çok tercih edilecektir. Müşteriler ilgi alakadan ve güler yüzlü pozitif duygulardan hoşlanırlar bir hastane de bile hastalar güler yüzlü pozitif hekimlere tedavi olmak istemektedirler, bir restoranda güler yüzlü garsonların ilgilenmesi müşteri memnuniyeti açısından oldukça önemlidir bunun gibi örnekler çoğaltılabilir.

Müşterilerle iyi ilişkiler kurması inanan kurumlar, bu ilişkilerin oluşması için birtakım duygusal davranış kuralları belirlemektedir. Böyle bir uygulama sayesinde bu davranış kurallarının sergilenmesini çalışanlarından isteyerek müşterilerine sundukları hizmet kalitesini ve çalışan performansını artırmayı amaçlamaktadır (Akbiyık, 2013: 33). Kurumlar başarılı olabilmenin müşteri memnuniyetine dayandığını bilirler bu yüzden çalışanlarını bu yönde motive ederek duygusal emek harcamalarını samimi davranışlarda bulunmalarını isterler.

### **3.8. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARININ OLUMSUZ SONUÇLARI**

Duygusal emek davranışlarının yol açtığı olumlu sonuçlarla birlikte olumsuz sonuçlara da değinmek gerekmektedir. Bunları kurum, çalışanlar ve müşteriler açısından ele alacağız. Bu olumsuz sonuçlar arasında sırasıyla; tükenmişlik, iş-aile çatışması, mesleği bırakma eğilimi, psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar, rol çatışması, yabancılaşma yer almaktadır. Duygusal emek gösteriminde yüzeysel davranışlarının hem kişiye hem de çevresine olumsuz sonuçları vardır.



### 3.8.1. Tükenmişlik

İçerisinde olumsuz bir anlam barındıran tükenmişlik durumunun pek çok araştırmada incelenme konusu olduğu ve duygusal emeğin psikolojik sonuçları arasında da en çok üzerinde durulan konulardan birini temsil ettiği bilinmektedir. Yüzeysel davranış ile tükenme arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunması, yapılan bir araştırmada elde edilen bulgular arasında yer almaktadır (Seçer, 2012: 265).

Özellikle insan faktörünün merkezde olduğu mesleklerde, müşteri ile ilişkilerdeki duygusal beklentiler, bu mesleklerde duygusal tükenme belirtilerinin artmasına ve hızlandırmasına etki etmektedir. Kendinde var olmayan olumlu duyguları sergilemek zorunda kalan çalışan, gün geçtikçe yıpranmakta, böylece işine veya kendisine yabancılaşarak tükenmişlik hissi duyabilmektedir (Şengül, 2009: 1202-1206). Yukarıda da belirtimiz gibi çalışanların yüzeysel davranışlar sergilemesiyle zamanla kendinde tükenmişlik hissi, yaşamaya başlar iş yerindeki olumsuzluklar bireyin öz güvenini kaybetmesine, performansının düşmesine ve verimliliğin azalmasına yol açar. Kurumlar bu gibi durumlara karşı tedbir almaktadırlar çalışanın bu durumu yaşaması müşteri kaybına yol açacağı için zaman kaybetmeden bu durumda olan çalışanlarından ayrılmaya çalışırlar. Müşteriler ise bu durumda olan çalışanlarla iletişime girmekten kaçınırlar ve kurumu tercih etmekten vazgeçme eğilimini gösterirler.

### 3.8.2. İş ve Aile Çatışması

İş-aile çatışması günümüzde oldukça fazla yaşanan bir durumdur bireyler iş hayatlarındaki başarısızlıkları yüzeysel davranışları eve taşıdıkları için evde bulunan bireylerde bu duruma tepki göstererek negatif duygular ortaya çıkmaktadır.

Çalışanlar aslında hissetmedikleri duyguları kurumların kurallarınca yapmaya çalıştıkları için stresli bir yaşam sürerler buda iş- aile çatışmasını artıran bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Çelik ve Turunç, 2011: 227).

### 3.8.3. İşi Bırakma Eğilimi

Çalışanlar iş yerlerinde her ne kadar başarılı olsalar da yapılan adaletsizlikler ve haksızlıklar kişide duygusal kırılmalara yol açarak negatif duygularını sergilemesine ve bunun sonucunda da iş bırakma isteğinin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.

Derinlemesine davranışta hissettiği ve yansıttığı duygu benzer olduğu için kurumun isteklerini samimi olarak yerine getirebildiğini anlayan çalışanın başarısının artacağı belirtilmektedir. Dolayısıyla kendisini başarılı hissetmesini sağlayan bir kurumdan ayrılma isteğinin azalacağı belirtilmektedir (Akbıyık, 2013: 34).

### 3.8.4. Psikolojik ve Fizyolojik Rahatsızlıklar

Psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıkların başında stres gelmektedir. Stres, Latince kökenlidir ve sıkıntı, güçlük, zorluk, üzüntü anlamlarına gelmektedir. Bireyde gerilim ve dengesizliğin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Akbıyık, 2013: 34). Duygusal davranışların iş yükü ile bozulmasıyla çalışanlarda stres artmaktadır. Stresin getirdiği sinirle birlikte kişi duygu kontrolünü kaybeder ve negatif davranışlar sergilemeye başlar bu durum performansa olumsuz yönde yansımaktadır. Çalışanlar fizyolojik olarak baş ağrıları anlık görme kayıpları unutkanlık gibi rahatsızlıklar yaşamaları bu sorunların başlı çalarıdır.

### 3.8.5. Rol Çatışması

Kişinin göstermesi gereken duygular söz konusu olduğunda gösterdiği tepkiler ile beklentinin uyuşmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Çalışan bir duyguyu göstermesi gereken zaman diliminde hiçbir şey hissetmeyebilmekte ya da kendisinden nötr veya olumsuz duygu hissetmesi beklendiğinde bunları sergilemek zorunda kalabilmektedir (Akbıyık, 2013: 35). Çalışanlar yapılacak görevin kimin nasıl yapacağı belirsizlikler ortaya çıkarsa burada rol çatışması meydana gelecek ve işler aksayacaktır. Kurumlar ve liderler rol çatışmasını engellemek adına her bireye yapılacak görevleri benimseterek anlatmak durumundadırlar. Duyguları kontrol etmeyi çalışanlar adalet ve

düzen sayesinde öğrenebilirler aksi durumda kurumların ve liderlerin istemediği yüzeysel davranışlar sergilenecektir.

### 3.8.6. Yabancılaşma

Tükenmişliğin kişiler arası ilişki boyutunu oluşturan yabancılaşma, çalışanın diğer iş arkadaşlarına ya da yöneticilerine yönelik olumsuz, alaycı ve psikolojik olarak aşırı mesafeli davranması anlamına gelmektedir (Akbıyık, 2013: 35). Yabancılaşma daha özel olarak ve benliğe yabancılaşma anlamında olarak görülebilir, iş hayatında çalışanların tükenmişlikle orantılı olarak arkadaşlarına ve yöneticilerine hatta işinden uzaklaşması anlamındadır. Çalışanlar maruz kaldıkları yıpranmayla birlikte samimi davranışları bırakıp negatif duyguların getirdiği yüzeysel davranışlar göstermeye başlarlar.

Çalışanı kendisine ve çalıştığı kuruma yabancılaştıran en önemli unsurlar başında makineleşme gelmektedir. İnsanı öncelikle güçlü ve onurlu kılmanın, sonrasında ise yaratıcı ve yapıcı gücünü ortaya koyabilecek bir ortam yaratmanın ve kendisini ilgilendiren konularda kararlara katılmasını sağlamanın, insan psikolojisine oldukça zarar veren yabancılaşma duygusundan kurtulmanın çözümünde etkili olduğu belirtilmektedir (Akbıyık, 2013: 36). Sürekli aynı işle meşgul olan monotonlaşan çalışanlar yazarında tarif ettiği gibi bir makine durumuna geçerler ve samimi duygularında azalma olur. Artık sadece iş yapmış olmak için çalışan bireyler yüzeysel davranışlarda bulunarak çevrelerine karşı negatif duygular gösterirler.

Ayrıca etkili bir kurumsal iletişimin de yabancılaşmanın çözümünü kolaylaştıracağı beklenmektedir. Özellikle duygusal emeğin boyutlarından derinlemesine davranışın ortaya çıkmasında kurumsal iletişim anahtar rol üstlenmektedir. Çalışma sürecinde çalışana kendisinden neler beklendiğinin açık ve net şekilde söylenmesi, belirli aralıklarda tekrar edilmesi, çalışanın süreci daha fazla özümsemesini sağlamakta, böylelikle duygusal emek çabasını azaltmaktadır (Eroğlu, 2010: 30). Kurumlar bu gibi durumlarda sürekli toplantılar yaparak bilgilendirme yaparlar çalışanları rutinlikten çıkararak verilen bu bilgilendirme toplantıları

derinlemesine ve samimi davranış boyutlarını ortaya çıkarmakta ve yabancılaşmayı azaltması umulmaktadır.

### **3.9. DUYGUSAL EMEK OLUMSUZ SONUÇLARDAN KURTULMANIN YOLLARI**

Yukarıda anlatmış olduğumuz duygusal emek gösterimi sırasında yaşanan olumsuz durumlardan kurtulmanın en etkili yolu duygularımızı samimi davranış boyutuyla yaşamamızdan geçer. Çalışanların gün içinde yaşadıkları duygusal emek gösterimleri samimi davranış şekliyle olmadığında sürekli yaşanan yüzeysel duygular çalışanlara stresi içinde tuttuğu bilgisini verir.

Eğer biz bu olumsuz duyguların bilinçaltımızın bize vermek istediği bir mesaj olduğunu anlarsak, duygularımızla işbirliği içinde olur ve onları dönüştürerek, hayat kalitemizi artırabiliriz. Böylelikle duygusal emek gösteriminin olumsuz sonuçlarını en hafife indirmiş oluruz.

Örneğin; kendini üzgün hissettiğini söyleyen bir insan genellikle, göğsünde ve kalbinde gerginlik, ağırlık ve acı hissettiğini söyler. Ürkek insanlar ise, midelerinde ve göğüslerinde tedirginlik ve gerginlik hissederler.

Duyguların altında yatan nedenler araştırılıp bulunmazsa, ileride yaşanan bu olumsuz duygular mutlaka fiziksel rahatsızlıklara dönüşecektir. Hastalıkların, psikolojik nedenlere dayandığı bilgisini hatırlarsak, hissettiğimiz olumsuz duyguların ileride nasıl sonuçlara yol açabileceğini anlarız.

Gece yatmadan önce o günün hesabını kapatmak en mükemmel çözümlerden biridir. Böyle yapan çalışanlar duygularını biriktirmemiş olur ve ertesi gün işinde daha iyi duygularla giderler.

Ancak, uzun yıllardır birikmiş bir duygu vücudunuzda hastalık olarak kendini göstermişse, tıbbi yardımla beraber, mutlaka bir kişisel gelişim uzmanından destek alınmalıdır. Psikolojik rahatsızlıklar beraberinde fizyolojik rahatsızlıkları da tetiklemektedir. Bu yüzden psikolojik olarak duygularımızı kontrol etmeyi öğrenmemiz çalışanların ve bireylerin sağlığı açısından oldukça önemlidir.

Bazı kişisel gelişim uzmanlarına göre günlük oluşan negatif duygulardan kolayca kurtulabilmemizin iki birbirine benzer basit yolu vardır.

Bunlardan birincisi gece yatmadan hafif uykulu bir durumdayken o güne ait sizi kızdıran, öfkeliendiren veya endişeliendiren tüm kızgınlıklarınızı bir kâğıda hızlı bir şekilde yazmanız. Tüm kızgınlıklarınızı, korkularınızı, endişelerinizi sizi kızdıran olaylara ve insanlara karşı sansürsüz bir şekilde içinizdekileri dökmek. Bu çalışma sizi çok hızlı topraklayacaktır ve günün hesabını o an kapatmanıza yardım edecektir.

İkinci yöntem ise yine gece yatmadan hafif uykulu durumdayken gün içinde sizi öfkeliendiren, kızdıran, sinirlendiren olayları veya kişileri düşünüp (sesli de olabilir) bu kişilerle veya olayla yine sansürsüz bir şekilde hesaplaşmak. İçinizdekileri dökmek, hırsınızı alamazsanız, yastığa vurarak hırsınızı alabilirsiniz.

Bu iki yöntemden size kolay geleni her gün düzenli olarak yaptığımız zaman hislerinizi giderek daha fazla kontrol altına almaya ve olumsuz duygularınızı dönüştürmeye başladığınızı görebiliriz. Böylelikle duygularımızı kontrol edebilme yeteneğini geliştirmiş oluruz.

## IV. BÖLÜM

### STRATEJİK LİDERLİK VE DUYGUSAL EMEK ARASINDAKİ İLİŞKİ: ARDAHAN İLİ OKUL YÖNETİCİLERİ ÖRNEĞİ

Araştırmanın bu bölümünde, Ardahan Merkez’de bulunan ilk orta ve liselerde görev yapan öğretmenlerin stratejik liderlik ve duygusal emek arasındaki ilişkiyi anlamak için görüşlerinin değerlendirilmesine ilişkin uygulama yer almaktadır. Bu doğrultuda ilk olarak araştırma amacına ulaşmada uygun olacak yöntemin seçimi yapılmış, veri toplama aracı oluşturulmuş, ana kütle belirlenmiştir. Daha sonra veri çözümleme yöntemine ve araştırma sonucu oluşan soru ve hipotezlere yer verilmiştir.

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE YÖNTEMİ

Bu araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Kaynaklar tarandıktan sonra kuramsal çerçeve oluşturulmuş, konunun önemi hem sektör açısından ve hem de eğitim kurumları açısından değerlendirilmiş ve sonucunda, örnek bir uygulama gerekliliği ortaya çıkarılmıştır. Bu asamadan sonra araştırmanın amacına ulaşması için uygun bir süreç izlenmiştir. Araştırmanın başlangıcından itibaren izlenen yol şekil 10’de verilmektedir.

**Şekil 10 Araştırma Süreci**



Araştırmaya literatür taraması ve problem cümlelerinin oluşturulması ile başlamıştır. Daha sonra araştırmanın problemlerine göre araştırmanın amacı belirlenmiştir. Araştırmanın amacına ulaşmada kullanılacak veri toplama yönteminin belirlenmesi ile örneklemden veri toplanmıştır. Verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yorumlanarak araştırmanın amacına yönelik sonuç kısmı oluşturulmuştur (Çimen, 20006: 94).

#### **4.1.1. Veri Toplama Yöntemi**

Bu araştırmada, veri toplama aracı olarak anket tekniği tercih edilmiştir. Anket, belli bir amaç ve plana göre düzenlenmiş “soru listesi” dir. İstatistik ölçümler ile değerlendirilir Anket tekniğinin tercih edilmesindeki önemli nedenler ekonomik ve zamansal sınırlılıklardır (Çimen, 20006: 94). Araştırma nicel araştırma yöntemleri kullanılarak, seçilen bir örnekleme anket uygulaması şeklinde yapılmıştır. Uygulana anket formu Ek 1’dedir.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların demografik özelliklerini (görev yaptıkları okul türü, cinsiyet, yas, medeni durum, eğitim durumu, meslekte hizmet süresi görevi, son beş yılda almış oldukları seminer ve kurs sayısı) belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını ölçmeye yönelik “Pisapia” tarafından geliştirilen,

“Kılınçkaya” tarafından geliştirilip, uyarlanan Stratejik Liderlik Ölçeği (SLÖ), kullanılmıştır. Bu ölçek de beş alt boyut ve 34 sorudan oluşmaktadır. Üçüncü bölümde ise öğretmenlerin duygusal emek gösterimlerini ölçmeye yönelik “Basım ve Begenirbaş” tarafından geliştirilen ve uyarlanan, Duygusal Emek Ölçeği (DEÖ), kullanılmıştır. Bu ölçek de üç alt boyut ve 13 sorudan oluşmaktadır. Stratejik Liderlik ve Duygusal Emek ölçekleri; 5’li Likert tipinde ve (1) Hiçbir Zaman, (2) Çok Nadir, (3) Bazen, (4) Çoğu Zaman ve (5) Her Zaman şeklinde hazırlanmıştır.

#### 4.1.2. Veri Toplama Araçları

##### A. Stratejik Liderlik Ölçeği

Stratejik Liderliğe ilişkin ilgili alan yazın taranarak daha önceki çalışmalarda kullanılan ölçekler değerlendirilmiştir. Ölçek uyarlama çalışmasının, yeni bir ölçek geliştirmekten daha kolay, hızlı ve ekonomik olması nedeniyle bu araştırmanın amacına en uygun alanda kabul görmüş ölçekler belirlenmiştir. Yapılan literatür çalışması sonucunda “Stratejik Liderlik Ölçeği (SLÖ)” araştırma amacına en fazla uyum gösteren anket olarak görülmüştür. “John Pisapia” tarafından geliştirilen, “Bekir Kılınçkaya” tarafından uyarlanan, SLÖ’nün araştırmada kullanılabilmesi konusunda araştırmacılarla iletişime geçilmiş, yazarlardan gerekli izin alınmıştır. Stratejik Liderlik Ölçeği (SLÖ), Pisapia’nın stratejik liderlik kuramsal modeli temel alınarak oluşturulmuştur. Ölçek; yönetsel uygulamalar, dönüşümsel uygulamalar, politik uygulamalar, iletişimsel uygulamalar ve etik uygulamalar olmak üzere beş boyut içermektedir.

John Pisapia tarafından geliştirilen anketin İngilizce orijinali, Uğurluoğlu tarafından 2007’de Türkçeye çevrilerek hastane yöneticilerine uygulanmıştır. Anketin kullanımı için Pisapia ile yapılan görüşmede anketin stratejik düşünme ve stratejik eylem olarak yeniden düzenlendiği ve 34 maddelik yeni bir stratejik liderlik anketi oluşturulduğu bilgisine ulaşılmıştır (Kılınçkaya, 2013: 69). Araştırmacıyla iletişime geçilerek geliştirilmiş olan Türkçe uyarlama yeterli görülmüştür.

Ölçeğin Türkçe uyarlaması ve güvenilirlik ve geçerlilik analizleri Uğurluoğlu (2009) tarafından yapılmış, daha sonra Kılınçkaya (2013) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin uyarlama çalışmaları kapsamında, öncelikle Kılınçkaya (2013) geliştirilen



ölçek kullanılmıştır ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Ölçek 34 sorudan oluşmaktadır, Türkçe uyarlaması yapılan Duygusal Emek Ölçeği alt boyutları ve bu boyutları ölçmek için kullanılan sorulara ait numaralar tablo 9’da yer almaktadır.

**Tablo 9 Stratejik Liderlik Alt Boyutları ve Ölçekteki Soru Numarası**

<b>Alt Boyutlar</b>	<b>Ölçekteki Soru Numarası</b>
<b>Dönüşümsel uygulamalar</b>	2, 13, 15, 18, 20, 22, 28
<b>Yönetimsel uygulamalar</b>	5, 8, 14, 23, 27
<b>Etik uygulamalar</b>	3, 6, 10, 11, 17, 21, 31
<b>Politik uygulamalar</b>	4, 12, 16, 19, 25, 26, 30
<b>İletişimsel uygulamalar</b>	1, 7, 9, 24, 29, 32, 33, 34

Tüm çalışmalar sonucunda stratejik liderlik anketin güvenilirliği alfa değeri temel alınarak her bir alt boyut için Cronbach alfa katsayıları hesaplanarak yapılmıştır. Buna göre yönetimsel uygulamalar için alfa değeri 0,82,dönüşümsel uygulamalar için alfa değeri 0,94, politik uygulamalar için alfa değeri 0,89, iletişim becerileri için alfa değeri 0,91 ve etik uygulamalar için alfa değeri 0,91 güvenilirlik değerlerine ulaşılmıştır. 3 sorunun tümü için ise alfa değeri 0,97 elde edilmiştir.

#### A. Duygusal Emek Ölçeği

Duygusal emeğe ilişkin ilgili alan yazın taranarak daha önceki çalışmalarda kullanılan ölçekler değerlendirilmiştir. Ölçek uyarlama çalışmasının, yeni bir ölçek geliştirmekten daha kolay, hızlı ve ekonomik olması nedeniyle bu araştırmanın amacına en uygun alanda kabul görmüş ölçekler belirlenmiştir. Yapılan literatür çalışması sonucunda ‘‘Duygusal Emek Ölçeği(DEÖ)’’, Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından, Grandey (2003) ve Kruml ve Geddes’in (2000) duygusal emek ölçeklerinin bazı maddelerinin alınarak uyarlanması ve bazı maddelerin ise geliştirilmesi sonucu oluşturulmuştur. ‘‘Nejat Basım ve Memduh Begenirbaş’’ tarafından geliştirilen ve uyarlanan ölçek, yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal (samimi) duygular olmak üzere üç alt boyuttan ve 13 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin orijinal güvenilirlik katsayıları; yüzeysel rol yapma boyutu için. 92, derinden rol yapma boyutu için. 85 ve doğal duygular için ise. 83 ‘tür

Ölçeğin Türkçe uyarlaması ve güvenilirlik ve geçerlilik analizleri Basım ve Begenirbaş (2012) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılarla iletişime geçilerek gerekli izin alınmıştır.

Türkçe uyarlaması yapılan Duygusal Emek Ölçeği alt boyutları ve bu boyutları ölçmek için kullanılan sorulara ait numaralar tablo 10'de yer almaktadır.

**Tablo 10 Duygusal Emek Ölçeği Alt Boyutları ve Ölçekteki Soru Numarası**

<b>Alt Boyutlar</b>	<b>Ölçekteki Soru Numarası</b>
<b>Yüzeysel Rol Yapma</b>	1, 2, 3, 4, 5, 6
<b>Derinden Rol Yapma</b>	7, 8, 9, 10
<b>Doğal Duygular</b>	11, 12, 13

Tüm bu analizler sonucunda, duygusal emeğin alt boyutları için Cronbach Alfa katsayısı; yüzeysel rol yapma için 0,82, derinden rol yapma için 0,86 ve doğal duygular faktörü için ise 0,84 değerleri bulunmuştur. Ölçeğin geneline ait Cronbach Alfa katsayısı ise, 0,77 olarak bulunmuştur (Begenirbaş, 2013: 142).

#### **4.1.3. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi**

Ana kütle (çalışma evreni); araştırma bulgularının genelleyebileceği alandır. Bir diğer ifade ile ana kütle, araştırmanın hangi olay, olgu, varlık ya da bireyler üzerinde uygulanacağı ile ilgilidir. Bununla beraber örneklem ise; ana kütlede belli kurallara göre seçilmiş, temsil yeteneği olan daha küçük bir gruptur. Örneklem büyüklüğü ana kütleyle yaklaştıkça araştırmanın güvenilirliği artar (Çimen, 2006: 94-96). Bu araştırmada neden Ardahan ili seçildiği sorusuna kısaca cevap verecek olursak araştırmacının bu ilde lisans ve yüksek lisans eğitimini yapması ayrıca Ardahan ilinde bu tür araştırmalarını 2010 yılında kurulmuş bir üniversite olarak azlığı göz önüne alınmıştır. Bu araştırma Ardahan iline gelecek araştırmalar için bir literatür katkısı sağlamayı amaçlamıştır.

Bu araştırmanın ana kütlesi, Ardahan ili merkez ilçesinde bulunmakta olan yedi ilkokul yedi orta oku ve on lise de çalışmakta olan öğretmenlerdir. Araştırmada güvenilirliğin mümkün olan en yüksek seviyede ve ana kütleli oluşturulan birimlerin tamamının ulaşılabilir olmasından dolayı örneklem seçimi yoluna gidilmemiştir; araştırmada ana kütlede tamamına ulaşılması hedeflenmiştir.

Araştırmanın ana kütlesinin tamamına ulaşılması için 8-12 Mayıs 2017 tarihleri arasında, Ardahan Merkez ilçesin de bulunan MEB'e bağlı 24 okulda çalışan toplamda 482 öğretmenin tamamına anket dağıtılmış ve cevaplama tamamlandıktan sonra birebir elden toplanmıştır. Tüm öğretmenlerin araştırmaya katılması gerçekleşmemiştir, araştırmaya toplam 482 öğretmenden 23'ü araştırma anketini doldurmamış, 28 ankette geçersiz sayılmıştır, böylece araştırmaya katılan öğretmen sayısı 431 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçlara göre, anketin geri dönme oranı % 89,41 olarak gerçekleşmiştir. Anket formu dağıtılan; okullar, öğretmen sayısı ve doldurulmuş anket sayısı tablo 11'de yer almaktadır.

**Tablo 11 Anket Dağıtılan Okullar**

Okul sayısı	Okullar	Öğretmen Sayısı	Doldurulan Anket Sayısı
1.	Ardahan Yunus Emre Anadolu Lisesi	30	26
2.	15 Temmuz Şehitler Anadolu Lisesi	28	25
3.	Ardahan Halit Paşa Anadolu Lisesi	30	29
4.	Ardahan Rekabet Kurumu Fen Lisesi	25	23
5.	Salim Dursunoğlu Anadolu İmam Hatip Lisesi	26	21
6.	Şehit Uz. Çvş. İbrahim Erdoğan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	17	15
7.	23 Şubat İlkokulu	19	17
8.	23 Şubat Ortaokulu	22	20
9.	Ardahan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	27	24
10.	Atatürk İlkokulu	10	10
11.	Atatürk Ortaokulu	14	14
12.	Cemal ve Zekiye Vatan İlkokulu	23	22
13.	Cemal ve Zekiye Vatan Ortaokulu	14	14
14.	Kazım Karabekir Yatılı Bölge Ortaokulu	34	25
15.	Merkez Halit Paşa İlkokulu	13	13
16.	Merkez Halit Paşa Ortaokulu	21	20
17.	Şehit Burak Güneş İlkokulu	4	4
18.	Şehit Er Serhat Şanlı Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	36	33
19.	Toki Mehmet Akif Ersoy İlkokulu	11	8
20.	Toki Mehmet Akif Ersoy Ortaokulu	16	15
21.	Ardahan Spor Lisesi	10	10
22.	Şehit Ömer Halisdemir İmam Hatip Ortaokulu	9	9
23.	İnönü İlkokulu	19	19
24.	Kazım Karabekir Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	24	15

Toplam:	482	431
---------	-----	-----

#### 4.1.4. Veri Çözümleme Yöntemi

Veriler, SPSS 24 paket programı yardımıyla analize tabi tutulmuştur. Öncelikle, katılımcıların mesleki ve demografik özelliklerine ait frekans analizleri yapılmış, daha sonra tüm değişkenlerin alt boyutlarına ait betimleyici istatistikleri kapsamında ortalamaları, standart sapmaları ve en yüksek ve en düşük puan aralıkları incelenerek var olan seviyeler ortaya konulmuştur. Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için Pearson Korelasyonu analizi. Gruplar arası karşılaştırmalar t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılarak yapılmıştır.

Tablolarda belirli sütunlara verilen harflerin anlamları:

- t: t testi
- f: Frekans
- s.s: Standart sapma
- s.d: Serbestlik derecesi
- n: Toplam örnek sayısı
- F: ANOVA testi
- p: Anlamlılık düzeyi
- $\bar{x}$ : Aritmetik ortalama
- r: Korelasyon katsayısı

Ölçeklerdeki Seçeneklere Verilen Yanıtların Yorumlanması

1.00–1.80 puan aralığı “yetersiz düzey”, 1.81–2.60 puan aralığı “düşük düzey”, 2.61–3.40 puan aralığı “orta düzey”, 3.41–4.20 puan aralığı “yüksek fakat geliştirilebilir düzey”, 4.21–5.00 puan aralığı “çok yüksek düzey” olarak derecelendirilmiştir.

## 4.2. BULGULAR

Bu bölümde araştırmayla ilgili yapılmış istatistiksel analizlere yer verilerek yorumlamalar yapılmıştır. Bulguların değerlendirilmesi için gerekli testler yapılmıştır. Araştırmanın bulguları ve değerlendirme başlıkları altında gerekli bilgilere yer

verilmiştir bunlar; sırasıyla katılımcıların betimsel(demografik özellikleri) istatistikler, alt boyutlar ile ilgili sorular, değişkenler arası ilişkiyi incelemek için değişkenler arası korelasyon analizi, demografik değişkenlerin diğer değişkenlerle aralarında anlamlı bir fark olup olmadığını incelemek için de t testleri ve tek yönlü varyans(anova) analizlerine başvurulmuştur. Elde edilen veriler tablolara aktarılarak yorumlamaları yapılmıştır.

#### 4.2.1. Betimleyici İstatistikler

Araştırmaya, katılan öğretmenlerin demografik özellikleri yapılan analiz sonucunda tablo 12’de görüldüğü gibidir.

**Tablo 12 Katılımcıların Betimsel İstatistik Sonuçları**

<b>Bireysel Özellikler</b>		<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Okul Türü</b>	İlkokul	89	20,6
	Ortaokul	127	29,5
	Lise	215	49,9
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	168	39,0
	Kadın	263	61,0
<b>Yaş</b>	18-25 arası	36	8,4
	26-33 arası	237	55,0
	34-41 arası	124	28,8
	42-49 arası	28	6,5
	50 ve üzeri	6	1,4
<b>Medeni durum</b>	Evli	286	66,4
	Bekâr	145	33,6
<b>Eğitim durumu</b>	Ön lisans	4	,9
	Lisans	398	92,3
	Yüksek lisans	29	6,7
<b>Hizmet süresi</b>	0-5 arası	219	50,8
	6-10 arası	90	20,9
	11-15 arası	122	28,3
<b>Seminer ve kurs sayısı</b>	0-5 arası	333	77,3
	6-10 arası	60	13,9
<b>Okul Türü</b>	11-15 arası	38	8,8
	<b>Toplam</b>	<b>431</b>	<b>100,0</b>

Tablo 12’e göre; araştırmaya katılan öğretmenlerin anketin birinci bölümü olan bilgi formuna vermiş oldukları cevaplara göre bazı demografik verilere ulaşılmaktadır.

Buna göre; 89 katılımcının, %20,6'sı görev yaptığı okul türü ilkokul olduğu; 127 katılımcının %29,5'i görev yaptığı okul türü ortaokul olduğu; 215 katılımcının % 49,9'u görev yaptığı okul türü lise olduğu görülmektedir.

168 katılımcının %39'u erkek cinsiyetinde olduğu; 263 katılımcının %61'i kadın cinsiyetinde olduğu görülmektedir.

36 katılımcının %8,4'ünün 18-25 yaş aralığında olduğu; 237 katılımcının %55'inin 26-33 yaş aralığında olduğu; 124 katılımcının %28,8'i 34-41 yaş aralığında olduğu; 28 katılımcının %6,5'i 42-49 yaş aralığında olduğu; 6 katılımcının %1,4'ü 50 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir.

286 katılımcının %64,4'ü medeni durumu evli olduğu; 145 katılımcının %33,6'sı medeni durumu bekâr olduğu görülmektedir.

4 katılımcının %0,9'u eğitim durumu, ön lisans olduğu; 398 katılımcının %92,3'ü eğitim durumu, lise olduğu; 29 katılımcının %6,7'si eğitim durumu, yüksek lisans ve üstü olduğu görülmektedir.

219 katılımcının %50,8'i hizmet süresinin 0-5 yıl arasında olduğu; 90 katılımcının %20,9'u hizmet süresinin 6-10 yıl arasında olduğu; 122 katılımcının %28,3'ü hizmet süresinin 11-15 yıl arasında olduğu görülmektedir.

333 katılımcının %77,3'ü Son beş yıl içerisinde katıldıkları seminer ve kurs sayısı 0-5 arası olduğu; 60 katılımcının %13,9'u 6-10 arası olduğu; 38 katılımcının da %8,8'i 11-15 arası olduğu görülmektedir.

#### 4.2.2. Değişkenler ile İlgili Bulgular

Betimleyici istatistikleri inceledikten sonra katılımcıların stratejik liderlik uygulamaları ve duygusal emek davranışları arasındaki ilişkileri inceleyebilmek için korelasyon analizine baş vurulmuştur. Değişkenlere verilen cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları tablo 13'de gösterilmiştir.

**Tablo 13 Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri**

Değişkenler	$\bar{x}$	s.s
Dönüşümsel uygulamalar	4,3092	,69575
Yönetimsel Uygulamalar	4,2724	,57251
Etik Uygulamalar	4,4720	,64373

<b>Politik Uygulamalar</b>	4,1037	,72096
<b>İletişimsel Uygulamalar</b>	4,4289	,61331
<b>Yüzeysel Davranışlar</b>	3,1075	1,20664
<b>Derinden Davranışlar</b>	3,8898	1,09718
<b>Samimi Davranışlar</b>	4,5391	,57597

Tablo 13'e göre; Stratejik Liderlik Uygulamalar ile Duygusal Emek Davranışları değişkenlerine bakıldığında soruların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları bulunmuştur.

Tablo 13'e göre en küçük aritmetik ortalama ile en büyük aritmetik ortalamalar sırasıyla; yüzeysel davranışlar ( $\bar{x}=3,1075$ ), derinden davranışlar ( $\bar{x}=3,8898$ ), politik uygulamalar ( $\bar{x}=4,1037$ ), yönetsel uygulamalar ( $\bar{x}=4,2724$ ), dönüşümsel uygulamalar ( $\bar{x}=4,3092$ ), iletişimsel uygulamalar ( $\bar{x}=4,4289$ ), etik uygulamalar ( $\bar{x}=4,4720$ ) ve samimi davranışlar ( $\bar{x}=4,5391$ ) olduğu görülmektedir. Buna göre stratejik liderlik genel kullanımı ( $\bar{x}=4,31$ ) olarak çok yüksek düzeyde bulunmuştur. Duygusal emek genel kullanımı ise ( $\bar{x}=3,83$ ) olarak yüksek fakat geliştirilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Aşağıda alt boyutlara ilişkin bulgulara sırasıyla yer verilmiştir.

Yüzeysel Davranışlar alt boyutunun bulguları, tablo 14'da verilmiştir.

**Tablo 14 Yüzeysel Davranış Soruları ve Ortalamaları**

<b>Değişken</b>	<b>Madde Numarası Sorular</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>s.s</b>
<b>Yüzeysel Davranışlar</b>	1. Öğrencilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	3,6566	1,36499
	2. Öğrencilerle ilgilenirken iyi hissediyordum rolü yaparım.	3,3109	1,52829
	3. Öğrencilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	3,2993	1,40298
	4. Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyordum gibi davranırım.	2,9095	1,51694
	5. Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	2,8028	1,57911
	6. Öğrencilerime, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	2,6659	1,50185

Duygusal emek alt boyutu olan yüzeysel davranışlar maddelerine ait katılım derecelerine ait ortalama puan ve standart sapmalarını gösteren tablo 16 incelendiğinde, öğretmenlerin yüzeysel davranışlar maddelerine “orta düzey” de katılmış oldukları

görülmektedir. Yüzeysel davranışlar boyutunun 1. Maddesinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Yüzeysel davranışlar yöneticiler tarafından istenmeyen bir davranış biçimidir. Buna göre katılımın “yetersiz düzeyde” olması gerekmektedir.

Derinden Davranışlar alt boyutunun bulguları, tablo 15’de verilmiştir.

**Tablo 15 Derinden Davranışlar Soruları ve Ortalamaları**

Değişken	Madde Numarası ve Sorular	$\bar{x}$	s.s
<b>Derinden Davranışlar</b>	7.Öğrencilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	3,7912	1,21923
	8.Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	3,8051	1,27007
	9.Öğrencilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	4,0441	1,15352
	10.Öğrencilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.	3,9188	1,22394

Duygusal emek alt boyutu olan derinden davranışlar maddelerine ait katılım derecelerine ait ortalama puan ve standart sapmalarını gösteren tablo 15 incelendiğinde, öğretmenlerin “yüksek fakat geliştirilebilir düzeyde” katıldıkları görülmektedir. Derinden davranış boyutunun 8. Maddesinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Politik Uygulamalar alt boyutunun bulguları, tablo 16’de verilmiştir.

**Tablo 16 Politik Uygulamalar Soruları ve Ortalamaları**

Değişken	Madde Numarası ve Sorular	$\bar{x}$	s.s
<b>Politik Uygulamalar</b>	4. Müdürümüz, nüfusla kişilerle iyi ilişkiler kurar.	4,3689	,93553
	12. Müdürümüz, okul dışı insanlarla /kurumlarla ortaklık geliştirir.	4,4316	,81230
	16. Müdürümüz, kendisine yardım edildiğinde ödül verir.	3,6543	1,36185
	19. Müdürümüz, yapılan yardımı karşılıksız bırakmaz.	4,2622	,98048
	25. Müdürümüz, işlerin yerine getirilmesi için ödül vaat eder.	3,6009	1,42189
	26. Müdürümüz, işlerin yapılmasında etkili insanlara ulaşmaya çalışır.	4,2923	,94643
	30. Müdürümüz, güç ve nüfus sahibi kişilerle ilişkilerini sürdürür.	4,1160	1,05456



Stratejik liderlik, alt boyutu olan politik uygulamalar maddelerine ait katılım derecelerine ait ortalama puan ve standart sapmalarını gösteren tablo 16 incelendiğinde, öğretmenlerin “yüksek fakat geliştirilebilir düzeyde” katıldıkları görülmektedir. Politik uygulamalar boyutunun 12. Maddesinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Yönetimsel Uygulamalar alt boyutunun bulguları, tablo 17’de verilmiştir.

**Tablo 17 Yönetimsel Uygulamalar Soruları ve Ortalamaları**

Değişken	Madde Numarası ve Sorular	$\bar{x}$	s.s
<b>Yönetimsel uygulamalar</b>	5. Müdürümüz, sonuçlardan bizi sorumlu tutar.	3,8608	1,10142
	8. Müdürümüz, işlerin nasıl yapılacağına karar verir.	4,4176	,76982
	14. Müdürümüz, kuralları ve politikaları işletir.	4,3596	,87505
	23. Müdürümüz, verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutar.	4,3503	,85194
	27. Müdürümüz, müracaatlarımızda hiyerarşiyi takip etmemizi söyler.	4,3735	,88509

Stratejik liderlik, alt boyutu olan yönetimsel uygulamalar maddelerine ait katılım derecelerine ait ortalama puan ve standart sapmalarını gösteren tablo 17 incelendiğinde, öğretmenlerin “çok yüksek düzeyde” katıldıkları görülmektedir. Yönetimsel uygulamalar boyutunun 8. Maddesinin en yüksek ortalama sahip olduğu görülmektedir.

Dönüşümsel Uygulamalar alt boyutunun bulguları, tablo 18’de verilmiştir.

**Tablo 18 Dönüşümsel Uygulamalar Soruları ve Ortalamaları**

Değişken	Madde Numarası ve Sorular	$\bar{x}$	s.s
<b>Dönüşümsel Uygulamalar</b>	2.Müdürümüz, fikirlerimizi şekillendirme de bize yardımcı olur.	4,3480	,93236
	13.Müdürümüz, bizi, lider olmaya özendirir.	4,1044	1,08510
	15.Müdürümüz, okulun uzun vadeli hedeflerine bağlı kalmamız teşvik eder.	4,3411	,84201
	18.Müdürümüz, politika oluşturur.	4,1206	1,06501
	20.Müdürümüz, çalışanların katıldığı bir hedef	4,4153	,81077

oluşturmaya çalışır.			
22. Müdürümüz, fırsatları görmemize yardım eder.	4,3852	,81564	
28. Müdürümüz, ortak bir geniş görüşlülük oluşturmaya çalışır.	4,4501	,81080	

Stratejik liderlik, alt boyutu olan dönüşümsel uygulamalar maddelerine ait katılım derecelerine ait ortalama puan ve standart sapmalarını gösteren tablo 18 incelendiğinde, öğretmenlerin “çok yüksek düzeyde” katıldıkları görülmektedir. Dönüşümsel uygulamalar boyutunun 28. Maddesinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

İletişimsel Uygulamalar alt boyutunun bulguları tablo 19’de verilmiştir.

**Tablo 19 İletişimsel Uygulamalar Soruları ve Ortalamaları**

Değişken	Madde Numarası ve Sorular	$\bar{x}$	s.s
İletişimsel Uygulamalar	1.Müdürümüz, işlerin yapılabilmesi için uzlaşmacı tavır sergiler.	4,5684	,76513
	7.Müdürümüz, yardım sağlamak için bir orta yol bulur.	4,4594	,83671
	9.Müdürümüz, okul çalışanları ile ortaklık geliştirilir.	4,3782	,91925
	24.Müdürümüz, çalışmalarımızı takip eder.	4,4292	,87017
	29.Müdürümüz, işlerin yerine getirilmesinde okul çalışanlarının sahip olduğu bilgiyi kullanır.	4,3039	,88025
	32.Müdürümüz, görüş ayrılıklarında bizimle müzakere eder.	4,3689	,83852
	33.Müdürümüz, geniş bir insan kitlesiyle ilişkidir.	4,4571	,81119
	34.Müdürümüz, bizimle ilişkilerinde karşılıklı yardımlaşmaya önem verir.	4,4664	,84532

Stratejik liderlik, alt boyutu olan iletişimsel uygulamalar maddelerine ait katılım derecelerine ait ortalama puan ve standart sapmalarını gösteren tablo 19 incelendiğinde, öğretmenlerin “çok yüksek düzeyde” katıldıkları görülmektedir. İletişimsel uygulamalar boyutunun 1. Maddesinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Etik Uygulamamalar alt boyutunun bulguları, tablo 20’de verilmiştir.

**Tablo 20 Etik Uygulamalar Soruları ve Ortalamaları**

Değişken	Madde Numarası ve Sorular	$\bar{x}$	s.s
Etik Uygulamalar	3.Müdürümüz, bize karşı dürüştür.	4,5360	,84797
	6.Müdürümüz, doğru olanı yapmamız için bizi teşvik eder.	4,5360	,79122
	10.Müdürümüz, görüşlerimize saygı duyar ve onları dikkate alır.	4,5035	,87570
	11.Müdürümüz, çalışanların özel hayatına saygı duyar.	4,4896	,87298
	17.Müdürümüz, ilkelere dayalı alınan kararların arkasında durur.	4,4292	,84852
	21.Müdürümüz, okulun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutar.	4,3921	,96296
	31.Müdürümüz, karar alma süreçlerinde okulun temel değerlerini vurgular.	4,4176	,83084

Stratejik liderlik, alt boyutu olan etik uygulamalar maddelerine ait katılım derecelerine ait ortalama puan ve standart sapmalarını gösteren tablo 20 incelendiğinde, öğretmenlerin “çok yüksek düzeyde” katıldıkları görülmektedir. Etik uygulamalar boyutunun 3. Ve 6. Maddelerinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Samimi Davranışlar alt boyutunun bulguları, tablo 21’de verilmiştir.

**Tablo 21 Samimi Davranışlar Soruları ve Ortalamaları**

Değişken	Madde Numarası ve Sorular	$\bar{x}$	s.s
Samimi davranışlar	11.Öğrencilere sergilediğim duygular samimidir.	4,6497	,61018
	12.Öğrencilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	4,5429	,71032
	13.Öğrencilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerime aynıdır.	4,4246	,78251

Duygusal emek alt boyutu olan samimi davranışlar maddelerine ait katılım derecelerine ait ortalama puan ve standart sapmalarını gösteren tablo 21 incelendiğinde, öğretmenlerin “çok yüksek düzeyde” katıldıkları görülmektedir. Samimi davranış boyutunun 11. Maddesinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

#### 4.2.3. Değişkenler Arası Korelasyonlar

Değişkenler arası anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını bulmak için Pearson Correlation testi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki, tablo 22’de verilmiştir.

**Tablo 22 Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Dönüşümsel uygulamalar	Yönetimsel uygulamalar	Etik uygulamalar	Politik uygulamalar	İletişimsel uygulamalar	Yüzeysel davranış	Derinden davranış
Dönüşümsel Uygulamalar	1						
Yönetimsel Uygulamalar	,494**	1					
Etik Uygulamalar	,837**	,440**	1				
Politik Uygulamalar	,680**	,483**	,594**	1			
İletişimsel Uygulamalar	,811**	,414**	,851**	,685**	1		
Yüzeysel Davranışlar	,125**	,261**	,085	,204**	,132**	1	
Derinden Davranışlar	,106*	,244**	,058	,188**	,084	,511**	1
Samim Davranışlar	,128**	,055	,117*	,215**	,172**	,047	,159**

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ;

Tablo 24’e göre; stratejik liderlik ve duygusal emek alt boyutları arasındaki korelasyon değerleri verilmiştir. Stratejik liderlik ve duygusal emek alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Dönüşümsel uygulamalar ile yüzeysel davranış arasında pozitif ve çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,125$ ;  $p<0,01$ ). Söz konusu iki değişken arasında detarminasyon katsayısı ( $r^2$ )=0,01’dir. Bu bulgu %1 düzeyinde ortak bir varyans olduğunun göstergesidir.

Dönüşümsel uygulamalar ile derinden davranış arasında pozitif ve çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,106$ ;  $p<0,05$ ). Söz konusu iki değişken arasında detarminasyon katsayısı ( $r^2$ )=0,01’dir. Bu bulgu %1 düzeyinde ortak bir varyans olduğunun göstergesidir.

Dönüşümsel uygulamalar ile samimi davranış arasında pozitif ve çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır( $r=0,128$ ;  $p<0,01$ ). Söz konusu iki değişken arasında detarminasyon katsayısı ( $r^2$ )= $0,01$ 'dir. Bu bulgu %1 düzeyinde ortak bir varyans olduğunun göstergesidir.

Yönetimsel uygulamalar ile yüzeysel davranış arasında pozitif ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır( $r=0,261$ ;  $p<0,01$ ). Söz konusu iki değişken arasında detarminasyon katsayısı ( $r^2$ )= $0,06$ 'dir. Bu bulgu %6 düzeyinde ortak bir varyans olduğunun göstergesidir.

Yönetimsel uygulamalar ile derinden davranış arasında pozitif ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır( $r=0,244$ ;  $p<0,01$ ). Söz konusu iki değişken arasında detarminasyon katsayısı ( $r^2$ )= $0,06$ 'dir. Bu bulgu %6 düzeyinde ortak bir varyans olduğunun göstergesidir.

Yönetimsel uygulamalar ile samimi davranış arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır( $r=0,128$ ;  $p>0,05$ ).

Etik uygulamalar ile yüzeysel davranış arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $r=0,085$ ;  $p>0,05$ ).

Etik uygulamalar ile derinden davranış arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır( $r=0,058$ ;  $p>0,05$ ).

Etik uygulamalar ile samimi davranış arasında pozitif ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır( $r=,117$ ;  $p<0,05$ ). Söz konusu iki değişken arasında detarminasyon katsayısı ( $r^2$ )= $0,01$ 'dir. Bu bulgu %1 düzeyinde ortak bir varyans olduğunun göstergesidir.

Politik uygulamalar ile yüzeysel davranış arasında pozitif ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır( $r=0,204$ ;  $p<0,01$ ). Söz konusu iki değişken arasında detarminasyon katsayısı ( $r^2$ )= $0,04$ 'dir. Bu bulgu %4 düzeyinde ortak bir varyans olduğunun göstergesidir.

Politik uygulamalar ile derinden davranış arasında pozitif ve çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır( $r=0,188$ ;  $p<0,01$ ). Söz konusu iki değişken arasında

detarminasyon katsayısı ( $r^2$ )=0,03'dır. Bu bulgu %3 düzeyinde ortak bir varyans olduğunun göstergesidir.

Politik uygulamalar ile samimi davranış arasında pozitif ve çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır( $r=0,215$ ;  $p<0,01$ ). Söz konusu iki değişken arasında detarminasyon katsayısı ( $r^2$ )=0,04'dır. Bu bulgu %4 düzeyinde ortak bir varyans olduğunun göstergesidir.

İletişimsel uygulamalar ile yüzeysel davranış arasında pozitif ve çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır( $r=0,132$ ;  $p<0,01$ ). Söz konusu iki değişken arasında detarminasyon katsayısı ( $r^2$ )=0,01'dır. Bu bulgu %1 düzeyinde ortak bir varyans olduğunun göstergesidir.

İletişimsel uygulamalar ile derinden davranış arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır( $r=0,084$ ;  $p>0,05$ ).

İletişimsel uygulamalar ile samimi davranış arasında pozitif ve çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır( $r=,172$ ;  $p<0,01$ ). Söz konusu iki değişken arasında detarminasyon katsayısı ( $r^2$ )=0,03'dır. Bu bulgu %3 düzeyinde ortak bir varyans olduğunun göstergesidir.

#### **4.2.4 Demografik Değişkenlerin Diğer Değişkenlere Etkileri**

Çalışmada demografik değişkenlerin (okul türü, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi, kurs) diğer değişkenler üzerine etkilerini ortaya koymak maksadıyla iki ortalama arasında anlamlı fark olup olmadığını test etmek için t- testi, ikiden fazla ortalamaların karşılaştırılması için ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analizler esnasında öncelikle varyanslarının homojen olup olmadığı Levene F testiyle kontrol edilmiş ve tüm değişkenlerde grup varyanslarının homojen olduğu bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Bu homojenlik, t-testi ve varyans analizlerinden elde edilecek sonuçların sağlıklı olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Ayrıca hangi gruplar arasında farklılıkların olup olmadığını belirlemek için Post Hoc testlerinden Tukey HSD testi kullanılmıştır. Demografik değişkenlerin bağımlı değişkenlerle olan analiz sonuçları birer birer aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

Katılımcıların Cinsiyetine göre değişkenlerin anlamlı bir fark olup olmadığını incelemek için t testine başvurulmuştur. Cinsiyete göre t testi sonuçları aşağıdaki, tablo 23’de verilmiştir.

**Tablo 23 Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları**

Değişkenler	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s.s	s.d	t	p																																																																																
Dönüşümsel Uygulamalar	Erkek	168	4,2942	,80929	429	-,358	,720																																																																																
	Kadın	263	4,3188	,61381				Yönetimsel Uygulamalar	Erkek	168	4,2381	,59898	429	-,994	,321	Kadın	263	4,2943	,55500	Etik Uygulamalar	Erkek	168	4,4439	,77761	429	-,671	,503	Kadın	263	4,4900	,54208	Politik Uygulamalar	Erkek	168	4,1718	,73254	429	1,568	,118	Kadın	263	4,0603	,71145	İletişimsel Uygulamalar	Erkek	168	4,4152	,76303	429	-,372	,710	Kadın	263	4,4377	,49603	Yüzeysel Davranışlar	Erkek	168	3,1448	1,18282	429	,513	,608	Kadın	263	3,0837	1,22326	Derinden Davranışlar	Erkek	168	3,9375	1,11962	429	,721	,471	Kadın	263	3,8593	1,08366	Samimi Davranışlar	Erkek	168	4,5258	,53301	429	-,382	,703
Yönetimsel Uygulamalar	Erkek	168	4,2381	,59898	429	-,994	,321																																																																																
	Kadın	263	4,2943	,55500				Etik Uygulamalar	Erkek	168	4,4439	,77761	429	-,671	,503	Kadın	263	4,4900	,54208	Politik Uygulamalar	Erkek	168	4,1718	,73254	429	1,568	,118	Kadın	263	4,0603	,71145	İletişimsel Uygulamalar	Erkek	168	4,4152	,76303	429	-,372	,710	Kadın	263	4,4377	,49603	Yüzeysel Davranışlar	Erkek	168	3,1448	1,18282	429	,513	,608	Kadın	263	3,0837	1,22326	Derinden Davranışlar	Erkek	168	3,9375	1,11962	429	,721	,471	Kadın	263	3,8593	1,08366	Samimi Davranışlar	Erkek	168	4,5258	,53301	429	-,382	,703	Kadın	263	4,5475	,60265								
Etik Uygulamalar	Erkek	168	4,4439	,77761	429	-,671	,503																																																																																
	Kadın	263	4,4900	,54208				Politik Uygulamalar	Erkek	168	4,1718	,73254	429	1,568	,118	Kadın	263	4,0603	,71145	İletişimsel Uygulamalar	Erkek	168	4,4152	,76303	429	-,372	,710	Kadın	263	4,4377	,49603	Yüzeysel Davranışlar	Erkek	168	3,1448	1,18282	429	,513	,608	Kadın	263	3,0837	1,22326	Derinden Davranışlar	Erkek	168	3,9375	1,11962	429	,721	,471	Kadın	263	3,8593	1,08366	Samimi Davranışlar	Erkek	168	4,5258	,53301	429	-,382	,703	Kadın	263	4,5475	,60265																				
Politik Uygulamalar	Erkek	168	4,1718	,73254	429	1,568	,118																																																																																
	Kadın	263	4,0603	,71145				İletişimsel Uygulamalar	Erkek	168	4,4152	,76303	429	-,372	,710	Kadın	263	4,4377	,49603	Yüzeysel Davranışlar	Erkek	168	3,1448	1,18282	429	,513	,608	Kadın	263	3,0837	1,22326	Derinden Davranışlar	Erkek	168	3,9375	1,11962	429	,721	,471	Kadın	263	3,8593	1,08366	Samimi Davranışlar	Erkek	168	4,5258	,53301	429	-,382	,703	Kadın	263	4,5475	,60265																																
İletişimsel Uygulamalar	Erkek	168	4,4152	,76303	429	-,372	,710																																																																																
	Kadın	263	4,4377	,49603				Yüzeysel Davranışlar	Erkek	168	3,1448	1,18282	429	,513	,608	Kadın	263	3,0837	1,22326	Derinden Davranışlar	Erkek	168	3,9375	1,11962	429	,721	,471	Kadın	263	3,8593	1,08366	Samimi Davranışlar	Erkek	168	4,5258	,53301	429	-,382	,703	Kadın	263	4,5475	,60265																																												
Yüzeysel Davranışlar	Erkek	168	3,1448	1,18282	429	,513	,608																																																																																
	Kadın	263	3,0837	1,22326				Derinden Davranışlar	Erkek	168	3,9375	1,11962	429	,721	,471	Kadın	263	3,8593	1,08366	Samimi Davranışlar	Erkek	168	4,5258	,53301	429	-,382	,703	Kadın	263	4,5475	,60265																																																								
Derinden Davranışlar	Erkek	168	3,9375	1,11962	429	,721	,471																																																																																
	Kadın	263	3,8593	1,08366				Samimi Davranışlar	Erkek	168	4,5258	,53301	429	-,382	,703	Kadın	263	4,5475	,60265																																																																				
Samimi Davranışlar	Erkek	168	4,5258	,53301	429	-,382	,703																																																																																
	Kadın	263	4,5475	,60265																																																																																			

**p<0,05 anlamlılık düzeyi**

Tablo 23’e göre; stratejik liderlik uygulamaları ve duygusal emek davranışlarının sekiz alt boyutunda cinsiyete göre görüş farklılığı olup olmadığı anlamlılık düzeyine göre ölçülmüştür. t testi sonuçlarına göre hiçbir değişkende anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Medeni duruma göre değişkenlerin anlamlı bir fark olup olmadığını incelemek için t testine başvurulmuştur. Medeni durumu göre t testi sonuçları aşağıdaki, tablo 24’de verilmiştir.

Tablo 24 Değişkenlerin Medeni Duruma t Testi Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	s.s	s.d	t	p																																																																																
Dönüşümsel Uygulamalar	Evli	286	4,2962	,67408	429	-,546	,585																																																																																
	Bekar	145	4,3350	,73836				Yönetimsel Uygulamalar	Evli	286	4,2608	,56227	429	-,588	,557	Bekar	145	4,2952	,59352	Etik Uygulamalar	Evli	286	4,4600	,64073	429	-,541	,589	Bekar	145	4,4956	,65119	Politik Uygulamalar	Evli	286	4,0544	,71771	429	-2,001	,046	Bekar	145	4,2010	,71992	İletişimsel Uygulamalar	Evli	286	4,3977	,62979	429	-1,486	,138	Bekar	145	4,4905	,57661	Yüzeysel Davranışlar	Evli	286	3,1935	1,20762	429	2,085	,038	Bekar	145	2,9379	1,19072	Derinden Davranışlar	Evli	286	3,8199	1,17444	429	-2,018	,044	Bekar	145	4,0276	,91435	Samimi Davranışlar	Evli	286	4,5280	,59612	429	-,561	,575
Yönetimsel Uygulamalar	Evli	286	4,2608	,56227	429	-,588	,557																																																																																
	Bekar	145	4,2952	,59352				Etik Uygulamalar	Evli	286	4,4600	,64073	429	-,541	,589	Bekar	145	4,4956	,65119	Politik Uygulamalar	Evli	286	4,0544	,71771	429	-2,001	,046	Bekar	145	4,2010	,71992	İletişimsel Uygulamalar	Evli	286	4,3977	,62979	429	-1,486	,138	Bekar	145	4,4905	,57661	Yüzeysel Davranışlar	Evli	286	3,1935	1,20762	429	2,085	,038	Bekar	145	2,9379	1,19072	Derinden Davranışlar	Evli	286	3,8199	1,17444	429	-2,018	,044	Bekar	145	4,0276	,91435	Samimi Davranışlar	Evli	286	4,5280	,59612	429	-,561	,575	Bekar	145	4,5609	,53533								
Etik Uygulamalar	Evli	286	4,4600	,64073	429	-,541	,589																																																																																
	Bekar	145	4,4956	,65119				Politik Uygulamalar	Evli	286	4,0544	,71771	429	-2,001	,046	Bekar	145	4,2010	,71992	İletişimsel Uygulamalar	Evli	286	4,3977	,62979	429	-1,486	,138	Bekar	145	4,4905	,57661	Yüzeysel Davranışlar	Evli	286	3,1935	1,20762	429	2,085	,038	Bekar	145	2,9379	1,19072	Derinden Davranışlar	Evli	286	3,8199	1,17444	429	-2,018	,044	Bekar	145	4,0276	,91435	Samimi Davranışlar	Evli	286	4,5280	,59612	429	-,561	,575	Bekar	145	4,5609	,53533																				
Politik Uygulamalar	Evli	286	4,0544	,71771	429	-2,001	,046																																																																																
	Bekar	145	4,2010	,71992				İletişimsel Uygulamalar	Evli	286	4,3977	,62979	429	-1,486	,138	Bekar	145	4,4905	,57661	Yüzeysel Davranışlar	Evli	286	3,1935	1,20762	429	2,085	,038	Bekar	145	2,9379	1,19072	Derinden Davranışlar	Evli	286	3,8199	1,17444	429	-2,018	,044	Bekar	145	4,0276	,91435	Samimi Davranışlar	Evli	286	4,5280	,59612	429	-,561	,575	Bekar	145	4,5609	,53533																																
İletişimsel Uygulamalar	Evli	286	4,3977	,62979	429	-1,486	,138																																																																																
	Bekar	145	4,4905	,57661				Yüzeysel Davranışlar	Evli	286	3,1935	1,20762	429	2,085	,038	Bekar	145	2,9379	1,19072	Derinden Davranışlar	Evli	286	3,8199	1,17444	429	-2,018	,044	Bekar	145	4,0276	,91435	Samimi Davranışlar	Evli	286	4,5280	,59612	429	-,561	,575	Bekar	145	4,5609	,53533																																												
Yüzeysel Davranışlar	Evli	286	3,1935	1,20762	429	2,085	,038																																																																																
	Bekar	145	2,9379	1,19072				Derinden Davranışlar	Evli	286	3,8199	1,17444	429	-2,018	,044	Bekar	145	4,0276	,91435	Samimi Davranışlar	Evli	286	4,5280	,59612	429	-,561	,575	Bekar	145	4,5609	,53533																																																								
Derinden Davranışlar	Evli	286	3,8199	1,17444	429	-2,018	,044																																																																																
	Bekar	145	4,0276	,91435				Samimi Davranışlar	Evli	286	4,5280	,59612	429	-,561	,575	Bekar	145	4,5609	,53533																																																																				
Samimi Davranışlar	Evli	286	4,5280	,59612	429	-,561	,575																																																																																
	Bekar	145	4,5609	,53533																																																																																			

**p<0,05 anlamlılık düzeyi**

Tablo 24'e göre; stratejik liderlik uygulamaları ve duygusal emek davranışlarının sekiz alt boyutunda medeni duruma göre görüş farklılığı olup olmadığı anlamlılık düzeyine göre ölçülmüştür. Buna göre; politik uygulamalar [ $t_{(429)}=-2,001$ ;  $p<0,05$ ] bu farklılıkta evli öğretmenler ( $\bar{x}=4,0544$ ), bekar öğretmenler ise ( $\bar{x}=4,2010$ ); yüzeysel davranış [ $t_{(429)}= 2,085$ ;  $p<0,05$ ] bu farklılıkta evli öğretmenler ( $\bar{x}=3,1935$ ), bekar öğretmenler ( $\bar{x}=2,9379$ ) ve derinden davranış [ $t_{(429)}= -2,018$ ;  $p<0,05$ ] bu farklılıkta ise evli öğretmenler ( $\bar{x}=3,8199$ ), bekar öğretmenler ( $\bar{x}=4,0276$ ), olduğu görülmektedir, değişkenlerinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Diğer değişkenlerde ise anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Katılımcıların görev yaptıkları okul türlerine göre stratejik liderlik ve duygusal emek alt boyutları arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığını tespit etmek için ANOVA yapılmıştır. Ankete katılanların okul türleri, ilkokul (1), ortaokul (2), lise (3),



olarak üç kategoride belirlenmiştir. Ayrıca, anlamlı farklılıkların hangi okullar arasında oldukları Tukey testi ile tespit edilmiştir. Analiz sonuçları, tablo 25’de yer almaktadır.

**Tablo 25 Okul Türünde ANOVA Analizi Sonuçları**

Değişkenler		Kareler Toplamı	s.d	Kareler Ortalaması	f	p
<b>Dönüşümsel Uygulamalar</b>	Gruplar arası	5,254	2	2,627	5,541	,004
	Gruplar içi	202,895	428	,474		
	Toplam	208,149	430			
<b>Yönetimsel Uygulamalar</b>	Gruplar arası	2,484	2	1,242	3,839	,022
	Gruplar içi	138,457	428	,323		
	Toplam	140,941	430			
<b>Etik Uygulamalar</b>	Gruplar arası	7,442	2	3,721	9,327	,000
	Gruplar içi	170,745	428	,399		
	Toplam	178,187	430			
<b>Politik Uygulamalar</b>	Gruplar arası	5,008	2	2,504	4,905	,008
	Gruplar içi	218,496	428	,511		
	Toplam	223,504	430			
<b>İletişimsel Uygulamalar</b>	Gruplar arası	7,792	2	3,896	10,831	,000
	Gruplar içi	153,954	428	,360		
	Toplam	161,746	430			
<b>Yüzeysel Davranışlar</b>	Gruplar arası	9,143	2	4,572	3,172	,043
	Gruplar içi	616,931	428	1,441		
	Toplam	626,075	430			
<b>Derinden Davranışlar</b>	Gruplar arası	,915	2	,457	,379	,685
	Gruplar içi	516,725	428	1,207		
	Toplam	517,640	430			
<b>Samimi</b>	Gruplar arası	,765	2	,382	1,154	,316

<b>Davranışlar</b>	Gruplar içi	141,883	428	,332
	Toplam	142,648	430	

**p<0,05 anlamlılık düzeyi**

Tablo 27'e göre; katılımcıların çalıştıkları okul türüne göre ANOVA sonuçları incelendiğinde, derinden davranışlar ve samimi davranışlar alt boyutlarında anlamlı bir farklılığı rastlanmamıştır. Ancak diğer alt boyutların hepsinde anlamlı farklılıklar görülmüştür. Tukey testine göre anlamlılıkların yönü belirlenmiştir.

Öğretmenlerin çalıştığı okul türüne göre gruplandıkları dönüşümsel uygulamalar değişkeninde karşılaştırıldıklarında [ $F_{(2,428)}=5,541$ ;  $p<0,05$ ] istatistiksel olarak anlamlı fark hesaplanmıştır. Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Farklılığın yönü (2)-(3) , (3)-(2) doğrudur.

Öğretmenlerin çalıştığı okul türüne göre gruplandıkları yönetimsel uygulamalar değişkeninde karşılaştırıldıklarında [ $F_{(2,428)}=3,839$ ;  $p<0,05$ ] istatistiksel olarak anlamlı fark hesaplanmıştır. Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Farklılığın yönü (2)-(3) , (3)-(2) doğrudur.

Öğretmenlerin çalıştığı okul türüne göre gruplandıkları etik uygulamalar değişkeninde karşılaştırıldıklarında [ $F_{(2,428)}=9,327$ ;  $p<0,05$ ] istatistiksel olarak anlamlı fark hesaplanmıştır. Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Farklılığın yönü (2)-(3) doğrudur.

Öğretmenlerin çalıştığı okul türüne göre gruplandıkları politik uygulamalar değişkeninde karşılaştırıldıklarında [ $F_{(2,428)}=4,905$ ;  $p<0,05$ ] istatistiksel olarak anlamlı bir fark hesaplanmıştır. Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Farklılığın yönü (1)-(3),(2)-(3), (3)-(2) doğrudur.

Öğretmenlerin çalıştığı okul türüne göre gruplandıkları iletişimsel uygulamalar değişkeninde karşılaştırıldıklarında [ $F_{(2,428)}=10,831$ ;  $p<0,05$ ] istatistiksel olarak anlamlı fark hesaplanmıştır. Farklılıkların kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Farklılığın yönü (1)-(3), (2)-(3), (3)-(1) doğrudur.

Öğretmenlerin çalıştığı okul türüne göre gruplandıkları yüzeysel davranış değişkeninde karşılaştırıldıklarında [ $F_{(2,428)} = 3,172$ ,  $p<0,05$ ] istatistiksel olarak anlamlı

bir fark hesaplanmıştır. Farklılıkların kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Farklılığın yönü (1)-(3), (2)-(3), (3)-(1) doğrudur.

Katılımcıların yaşlarına göre stratejik liderlik ve duygusal emek alt boyutları arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığını tespit etmek için ANOVA, varsa bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için ise Tukey testi yapılmış ve sonuçlar Tablo-28’de verilmiştir. Ankette öğretmenlere ait yaş grupları 18-25 arası (1), 26-33 arası (2), 34-41 arası (3), 42-49 arası (4) ve 50 ve üstü (5) olmak üzere beş kategoride ele alınmıştır.

**Tablo 26 Yaş Grubuna Göre ANOVA Analizi Sonuçları**

Değişkenler		Kareler		Kareler		
		Toplamı	s.d	Ortalaması	f	p
<b>Dönüşümsel Uygulamalar</b>	Gruplar arası	3,249	4	,812	1,689	,152
	Gruplar içi	204,900	426	,481		
	Toplam	208,149	430			
<b>Yönetimsel Uygulamalar</b>	Gruplar arası	,721	4	,180	,548	,701
	Gruplar içi	140,220	426	,329		
	Toplam	140,941	430			
<b>Etik Uygulamalar</b>	Gruplar arası	4,166	4	1,042	2,550	,039
	Gruplar içi	174,021	426	,409		
	Toplam	178,187	430			
<b>Politik Uygulamalar</b>	Gruplar arası	4,036	4	1,009	1,958	,100
	Gruplar içi	219,468	426	,515		
	Toplam	223,504	430			
<b>İletişimsel Uygulamalar</b>	Gruplar arası	,907	4	,227	,601	,662
	Gruplar içi	160,839	426	,378		
	Toplam	161,746	430			
<b>Yüzeysel Davranışlar</b>	Gruplar arası	9,230	4	2,307	1,594	,175
	Gruplar içi	616,845	426	1,448		
	Toplam	626,075	430			
<b>Derinden Davranışlar</b>	Gruplar arası	6,605	4	1,651	1,376	,241
	Gruplar içi	511,035	426	1,200		
	Toplam	517,640	430			
<b>Samimi Davranışlar</b>	Gruplar arası	1,662	4	,416	1,255	,287
	Gruplar içi	140,986	426	,331		
	Toplam	142,648	430			

**p<0,05 anlamlılık düzeyi**

Tablo 26'a göre; katılımcıların yaş grubuna göre ANOVA sonuçları incelendiğinde, sadece etik uygulamalar alt boyutunda anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır. Tukey testine göre anlamlılıkların yönü belirlenmiştir. Ancak diğer alt boyutların hepsinde anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Öğretmenlerin yaş gruplarına göre etik uygulamalar değişkeninde karşılaştırıldıklarında Varyans analizi sonucunda [ $F_{(4,426)}=2,550$ ;  $p<0,05$ ] istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Farklılığın yönü (1)-(3),(3)-(1) doğrudur.

Katılımcıların eğitim durumları ile stratejik liderlik ve duygusal emek alt boyutları arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığını tespit etmek için ANOVA yapılmıştır. Ankette öğretmenlerin eğitim durumları Ön lisans (1), Lisans (2), Yüksek Lisans ve üstü (3) olmak üzere üç kategoride ele alınmıştır.

**Tablo 27 Eğitim Durumlarına Göre ANOVA Analizi Sonuçları**

Değişkenler		Kareler		Kareler		
		Toplamı	s.d	Ortalaması	f	p
<b>Dönüşümsel Uygulamalar</b>	Gruplar arası	1,135	2	,567	1,173	,310
	Gruplar içi	207,014	428	,484		
	Toplam	208,149	430			
<b>Yönetimsel Uygulamalar</b>	Gruplar arası	,025	2	,012	,038	,963
	Gruplar içi	140,917	428	,329		
	Toplam	140,941	430			
<b>Etik Uygulamalar</b>	Gruplar arası	,940	2	,470	1,134	,323
	Gruplar içi	177,248	428	,414		
	Toplam	178,187	430			
<b>Politik Uygulamalar</b>	Gruplar arası	1,456	2	,728	1,403	,247
	Gruplar içi	222,048	428	,519		
	Toplam	223,504	430			
<b>İletişimsel Uygulamalar</b>	Gruplar arası	,179	2	,089	,237	,789
	Gruplar içi	161,567	428	,377		
	Toplam	161,746	430			
<b>Yüzeysel Davranışlar</b>	Gruplar arası	,003	2	,001	,001	,999
	Gruplar içi	626,072	428	1,463		
	Toplam	626,075	430			
<b>Derinden Davranışlar</b>	Gruplar arası	4,853	2	2,427	2,025	,133
	Gruplar içi	512,787	428	1,198		

	Toplam	517,640	430			
<b>Samimi Davranışlar</b>	Gruplar arası	,010	2	,005	,015	,986
	Gruplar içi	142,638	428	,333		
	Toplam	142,648	430			

**p<0,05 anlamlılık düzeyi**

Bu sonuçlar ışığında, öğretmenlerin eğitim durumları ile stratejik liderlik ve duygusal emek alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir.

Yine katılımcıların meslekteki hizmet süreleri ile stratejik liderlik ve duygusal emek alt boyutları arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığını tespit etmek için ANOVA'dan faydalanılmıştır. Bu kapsamda ankette öğretmenlerin meslekte geçirmiş oldukları hizmet süreleri 0-5 yıl (1), 6-10 yıl (2), 11-15 yıl (3), 16-20 yıl (4) ve 21 üstü (5) olacak şekilde beş kategoride tasnif edilmiştir.

**Tablo 28 Hizmet Sürelerine Göre ANOVA Analizi Sonuçları**

Değişkenler		Kareler		Kareler Ortalaması	f	p
		Toplamı	s.d			
<b>Dönüşümsel Uygulamalar</b>	Gruplar arası	1,203	2	,602	1,244	,289
	Gruplar içi	206,946	428	,484		
	Toplam	208,149	430			
<b>Yönetimsel Uygulamalar</b>	Gruplar arası	,012	2	,006	,019	,982
	Gruplar içi	140,929	428	,329		
	Toplam	140,941	430			
<b>Etik Uygulamalar</b>	Gruplar arası	4,409	2	2,205	5,430	,005
	Gruplar içi	173,778	428	,406		
	Toplam	178,187	430			
<b>Politik Uygulamalar</b>	Gruplar arası	,552	2	,276	,529	,589
	Gruplar içi	222,952	428	,521		
	Toplam	223,504	430			
<b>İletişimsel Uygulamalar</b>	Gruplar arası	4,311	2	2,156	5,860	,003
	Gruplar içi	157,435	428	,368		
	Toplam	161,746	430			
<b>Yüzeysel Davranışlar</b>	Gruplar arası	10,709	2	5,354	3,724	,025
	Gruplar içi	615,366	428	1,438		
	Toplam	626,075	430			
<b>Derinden Davranışlar</b>	Gruplar arası	,243	2	,121	,100	,904
	Gruplar içi	517,397	428	1,209		
	Toplam	517,640	430			
<b>Samimi Davranışlar</b>	Gruplar arası	1,040	2	,520	1,571	,209

<b>Davranışlar</b>	Gruplar içi	141,608	428	,331
	Toplam	142,648	430	

**p<0,05 anlamlılık düzeyi**

Tablo 28'a göre; katılımcıların hizmet süresine göre, ANOVA sonuçları incelendiğinde, etik uygulamalar, iletişimsel uygulamalar ve yüzeysel davranışlar alt boyutlarında anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır. Tukey testine göre anlamlılıkların yönü belirlenmiştir. Ancak diğer alt boyutların hepsinde anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Öğretmenlerin hizmet süresine göre etik uygulamalar değişkeninde karşılaştırıldıklarında varyans analizi sonucunda [ $F_{(2,248)}=5,430$ ;  $p<0,05$ ] istatistiksel olarak anlamlı bir fark hesaplanmıştır. Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Farklılığın yönü (1)-(3), (3)-(1) e doğrudur.

Öğretmenlerin hizmet süresine göre iletişimsel uygulamalar değişkeninde karşılaştırıldıklarında varyans analizi sonucunda [ $F_{(2,428)} = 5,860$ ;  $p<0,05$ ] istatistiksel olarak anlamlı bir fark hesaplanmıştır. Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Farklılığın yönü (1)-(3), (3)-(1) e doğrudur.

Öğretmenlerin hizmet süresine göre gruplandıkları yüzeysel davranış değişkeninde karşılaştırıldıklarında varyans analizi sonucunda [ $F_{(2,428)} = 3,724$ ;  $p<0,05$ ] istatistiksel olarak anlamlı bir fark hesaplanmıştır. Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Farklılığın yönü (1)-(3), (3)-(1) e doğrudur.

Katılımcıların son beş yılda katıldıkları seminer ve kurs sayısına göre stratejik liderlik ve duygusal emek alt boyutları arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığını tespit etmek için ANOVA, varsa bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için ise Tukey testi yapılmış ve sonuçlar Tablo-31'te verilmiştir. Bu kapsamda ankette öğretmenlerin 0-5 yıl (1), 6-10 yıl (2), 11-15 yıl (3), 16-20 yıl (4) ve 21 üstü (5) olacak şekilde beş kategoride tasnif edilmiştir.

**Tablo 29 Son Beş Yılda Aldıkları Seminer ve Kursa Göre ANOVA Analizi Sonuçları**

Değişkenler		Kareler		Kareler		
		Toplamı	s.d	Ortalaması	f	p
<b>Dönüşümsel Uygulamalar</b>	Gruplar arası	,119	2	,060	,123	,885
	Gruplar içi	208,030	428	,486		
	Toplam	208,149	430			
<b>Yönetimsel Uygulamalar</b>	Gruplar arası	,243	2	,121	,370	,691
	Gruplar içi	140,698	428	,329		
	Toplam	140,941	430			
<b>Etik Uygulamalar</b>	Gruplar arası	1,023	2	,511	1,235	,292
	Gruplar içi	177,165	428	,414		
	Toplam	178,187	430			
<b>Politik Uygulamalar</b>	Gruplar arası	7,475	2	3,738	7,405	,001
	Gruplar içi	216,029	428	,505		
	Toplam	223,504	430			
<b>İletişimsel Uygulamalar</b>	Gruplar arası	2,099	2	1,049	2,813	,061
	Gruplar içi	159,647	428	,373		
	Toplam	161,746	430			
<b>Yüzeysel Davranışlar</b>	Gruplar arası	1,792	2	,896	,614	,542
	Gruplar içi	624,283	428	1,459		
	Toplam	626,075	430			
<b>Derinden Davranışlar</b>	Gruplar arası	11,866	2	5,933	5,021	,007
	Gruplar içi	505,774	428	1,182		
	Toplam	517,640	430			
<b>Samimi Davranışlar</b>	Gruplar arası	1,824	2	,912	2,772	,064
	Gruplar içi	140,824	428	,329		
	Toplam	142,648	430			

**p<0,05 anlamlılık düzeyi**

Tablo 29'a göre; öğretmenlerin son beş yılda aldıkları seminer ve kurs sayısına göre, ANOVA sonuçları incelendiğinde, politik uygulamalar ve derinden davranışlar alt boyutlarında anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır. Tukey testine göre anlamlılıkların yönü belirlenmiştir. Ancak diğer alt boyutların hepsinde anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Öğretmenlerin son beş yılda aldıkları seminer ve kurs sayısına göre gruplandıkları politik uygulamalar değişkeninde karşılaştırıldıkların da varyans analizi sonucunda [ $F_{(2,428)} = 7,405$ ;  $p<0,05$ ]istatistiksel olarak anlamlı bir fark hesaplanmıştır.

Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Farklılığın yönü (1)-(3), (2)-(3),(3)-1), (3)-(2) e doğrudur.

Öğretmenlerin son beş yılda aldıkları seminer ve kurs sayısına göre gruplandıkları derinden davranışlar değişkeninde karşılaştırıldıkların da varyans analizi sonucunda [ $F_{(2,428)} = 5,021$ ;  $p < 0,05$ ]istatistiksel olarak anlamlı bir fark hesaplanmıştır. Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Farklılığın yönü (1)-(2), (2)-(1), (2)-(3), (3)-(2) e doğrudur.





## V. BÖLÜM

### SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu bölümde araştırma hakkında genel değerlendirmelere, değişkenler hakkında tartışmalara, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Günümüz çalışma yaşamında gerek kamuda gerekse özeldə olsun stratejik liderlik ve duygusal emeğin önemi oldukça fazladır. Özel şirketler ve eğitim kurumlarında ekonomik fayda göz önünde bulundurulurken, kamu şirketlerinde ve eğitim kurumlarında bu kısmen daha düşüktür. Kamu alanında yapılan araştırmalar incelendiğinde de bu açıkça görülmektedir. Bunun yanında kamu alanında disiplin uygulamaları özele göre daha düşük düzeyde olduğu bilinmektedir.

Bu araştırma Ardahan ili merkez ilçesinde yirmi dört kamu okulunda yapılan anket uygulaması ile oluşturulmuştur. Bu sebepten eğitim kurumlarında kamu okullarının nasıl stratejik liderlik uygulamaları kullanıldığını ve kamu okullarında çalışan öğretmenlerin ne düzeyde duygusal emek verdiklerini göstermektedir.

Araştırma sonucu olarak stratejik liderlik uygulamalarını kullanan müdürlerin bulunduğu okullarda öğretmenlerin duygusal emek davranışlarından samimi davranış biçimini kullandıkları buda eğitimde öğrencilere pozitif etkiler ortaya çıkardığı görülmüştür.

#### 5.1. DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELER

##### 5.1.1. Stratejik liderlik ile İlgili Değerlendirmeler

Stratejik liderlik, değişime önem verdiği için, uzun dönemli çalışmaları, çözüm yollarını tercih ettiğinden, yaptığı planlar kadar herkesi ise katarak planın yani vizyonun kabul görmesini sağladığından, gelişimi ve ilerlemeyi her şeyden üstün tuttuğundan ve diğer liderlik türlerinden özellikler barındırdığından hem eğitim örgütleri hem de diğer

örgütler için uygun bir liderlik türü olarak kabul edilebilir. Stratejik liderlik ile ilgili değerlendirmeler şöyledir.

- a. Bu araştırmada, müdürlerin stratejik liderlik davranışları incelenmiştir. Bu araştırma öncesinde alanyazın taranarak Pisapia (2006, 2009, 2010) ve Kılınçkaya (2013)'nin kuramsal modeli temel alınmış ve müdürlerin stratejik liderlik özellikleri gösterme düzeylerinin Pisapia'nın modelinde belirttiği gibi, Dönüşümsel uygulamalar, yönetimsel uygulamalar, politik uygulamalar, etik uygulamalar ve iletişim becerileri ile bağlantılı olduğu varsayılarak bu araştırma gerçekleştirilmiştir
- b. Okul yöneticilerinin, stratejik liderlik özelliklerinin öğretmen algılarına göre ölçülmesini amaçlayan bu araştırma sonucu ile eğitim kurumlarının ve yöneticilerinin verimliliğini arttırmada, öğretmenlerin verimliliğini arttırıp daha başarılı öğrenciler yetiştirilmesini sağlamada, okul yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamalarının kullanımı önemli olduğu belirlenmiştir.
- c. Yine bu araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin stratejik liderlik kapsamı içinde yer alan dönüşümsel, yönetimsel, etik, politik ve iletişimsel uygulamaları kullandıkları saptanmıştır. Ayrıca araştırmada Okul yöneticilerini en çok başvurduğu stratejik liderlik uygulaması, etik liderlik olduğu ortaya çıkmış ve bu bulgu da Uğurluoğlu'nun 2009'da gerçekleştirdiği araştırmanın bulgularını destekler nitelikte olmuştur.
- d. Etik davranışlar sergileyen okul liderlerinin öncelikle bütün herkesin haklarına saygı gösterdikleri anlaşılmaktadır. Aynı zamanda, bu okul yöneticilerinin yeni amaç ve fikirleri belirlerken fikir birliği oluşturmaya çalıştıkları ve alınan her kararın okul kültürüne uyumlu olmasına dikkat ettikleri belirlenmiştir. Etik özellikler taşıyan yöneticiler, herkes için iyi olanın belirlenmesi için uğraşırlar ve dürüştürler. Dürüşt ve adaletli olmak iyi bir lider olmanın temel taslarındandır.
- e. Bu araştırmada öncelikle stratejik liderlik kavramına ait betimleyici istatistiklerine bakılmıştır. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları kullanma düzeyleri 4,31 olarak bulunmuştur (Tablo 15). Bu sonuç genel anlamda müdürlerin mesleklerini icra ederken öğretmenlere olan tutumlarında stratejik liderlik uygulamalarını yüksek

düzyeyde kullandıklarını göstermektedir. Bu sonuç alinyazında diğey araştırmalara göre ters çıkmaktadır. Kılınçkaya 2013’de ve Uğurluoğlu 2009’da yaptıkları araştırmalarda yöneticilerin stratejik liderlik uygulamalarını az kullandıkları sonuçlarına ulaşmışlardır. Bu araştırmada ise genel araştırmaların tersine bir sonuç olarak okul müdürlerini stratejik liderlik uygulamalarını yüksek düzeyde kullandıkları görölmektedir. Bunun sebebini Ardahan ilini yapısından kaynaklanıyor olabilir.

- f. Bu araştırmada Stratejik liderlik ile duygusal emek arasındaki ilişkileri ve alt boyutların birbiri ile bağlarını tespit etmek için korelasyon t testi ve tek yönlü varyans analizleri yapılmıştır. Buna göre oluşan sonuçlar incelendiğinde anlamlı ilişkiler ve farklılıklar ortaya çıkmıştır.
- g. Bu durumda stratejik liderliğin okul yönetimlerinde artırılmasında çeşitli faydalar görölmektedir. Tablo 24’de korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır.
- h. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; dönüşümsel uygulamalar ile yüzeysel, derinden ve samimi davranışlar arasında düşük düzeyli pozitif anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.
- i. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; yönetimsel uygulamalarda, yüzeysel ve derinden davranışlarda düşük düzeyli pozitif anlamlı ilişkiler görölmüş buna karşın yönetimsel uygulamalar ile samimi davranışlar arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- j. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; etik uygulamalar boyutu ile samimi davranışlar arasında düşük düzeyli pozitif bir ilişki varken etik uygulamalar ile yüzeysel ve derinden davranışlar arasında bir ilişki bulunamamıştır.
- k. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; politik uygulamalar boyutunda yüzeysel, derinden ve samimi davranışlar arasında düşük düzeyli pozitif anlamlı ilişkiler bulunmuştur,
- l. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; iletişimsel uygulamalar alt boyutuna bakıldığında ise yüzeysel davranışlar ve samimi davranışların düşük düzeyli pozitif anlamlı ilişkiler bulunmuştur buna karşın iletişimsel uygulamalar ile derinde davranışlar arasında bir ilişki bulunamamıştır.

- m. Genel anlamda alt boyutlar arasında ilişkilerin olması okullarda stratejik liderliğin önemini gösterirken ilişkilerin düşük düzeyde çıkması araştırmada olumsuz bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonuç olarak bakıldığında stratejik liderlik uygulamaları ile duygusal emek davranışları arasında düşük düzeyde olsa pozitif anlamlı ilişkilerin olması okul müdürlerinin mesleklerini icra ederken stratejik liderlik uygulamalarını yüksek düzeyde kullanmaları gerektiğini göstermektedir.
- n. Demografik özelliklerin öğretmenlerin görüşlerine göre stratejik liderlik davranışları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Buna göre cinsiyete bakıldığında stratejik liderlik uygulamaları alt boyutlarında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır. Sadece genel anlamda kadın öğretmenlerin ortalamaları erkek öğretmenlere göre daha fazla olduğu görülmektedir (Tablo 25).
- o. Medeni duruma göre sadece politik uygulamalarda anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir buna karşın diğer uygulamalarda ilişki görülmemiştir. Buna göre bekâr öğretmenler okul yöneticilerinin daha politik olduğunu belirtmektedirler. Bunun sebebi bekar öğretmenlerin genellikle yeni atanmış mesleki tecrübeleri düşük olmaları olabilir.
- p. Çalışılan okul türüne göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda stratejik liderliğin bütün alt boyutların da anlamlı farklılıklar görülmüştür. Bu bulgular Altinkurt (2007) ve Ülker (2009) tarafından yapılan araştırmaların bulgularıyla örtüşmektedir. Ardahan da yapılan bu araştırmada okul türüne göre ilkokul ortaokul ve liselerde öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticileri kurum fark etmeksizin stratejik liderlik uygulamalarını kullandıkları görüşü hâkimdir. Bunun sebebi öğretmenlerin genelinin yeni atama olması Ardahan şehrinin olanakları gibi etkenlerden kaynaklandığı düşünülmektedir.
- q. Yaş grubu ele alındığında ise stratejik liderliğin sadece etik uygulamalar alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Farklılığın yönü 18-25 aralığından 34-41 aralığına doğru olduğu saptanmıştır. Yaş düzeyi artıkça okul yöneticisinin stratejik liderlik uygulamalarının arttığı düşünülmektedir. Yine bunun sebebi mesleki tecrübe ile alakalı olduğu söylenebilir.

- r. Eğitim durumuna göre anlamlı farklılık bulunamamıştır. Eğitim düzeyi ne olursa olsun anlamlı bir fark görülmemektedir. Bunun sebebi Ardahan'ın sosyal yapısı ile ilişkili olabilir.
- s. Hizmet sürelerine göre stratejik liderlik etik uygulamalar ve iletişimsel uygulamalarda anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Etik uygulamalar ve iletişimsel uygulamalar mesleki tecrübe ile doğru orantılı olduğu hizmet süresi artıkça öğretmenlerin okul yöneticileri ile olumlu yönde ahlaki ve güçlü bir iletişim kurdukları gözlemlenmiştir. Ardahan nüfus olarak küçük bir şehir olduğu için iletişimsel bağların daha kuvvetli olduğunu söyleyebiliriz. Buda araştırmada öğretmen görüşlerine yansımış olabilmektedir.
- t. Son beş yılda alınan kurs ve seminer sayılarına göre ise stratejik liderlik sadece politik uygulamalar alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Bunun sebebi seminer ve kurs sayısı artıkça öğretmenlerin görüşleri daha dengeleyici olmaktadır diyebiliriz. Okul yöneticilerinin politik uygulamaları seminer ve kurs sayısı fazla olan öğretmenlerde olumlu görüşler hakimdir.

Bu araştırmanın bir amacı da stratejik liderliğin özelliklerini tespit etmektir buna göre, stratejik liderde bulunması gereken su şekilde özetlenebilir. Stratejik liderler, örgütlerini daha ileriye taşıyabilmek için vizyonlarını belirleyerek kendilerine bir plan oluştururlar ve öğretmenlerini de bu sürece dahil ederler. Bunun sebebi, herkes için vizyonu ortak hale getirmek, değişimin gerekliliğini herkesin kabullenmesini sağlayarak direnmeleri engellemektir. Gelecekte nerede olunmasının istendiğini gösteren plan hazırlandıktan sonra, stratejik liderler planı eyleme geçirmek için doğru zamanı belirlerler.

Stratejik liderler için planı doğru yapmak kadar onu doğru zamanda uygulamak da çok önemlidir. Planın uygulanması aşamasında, lider eğer gerekli görürse kendisine engel oluşturacak durumları terk edebilme kapasitesine ya da eğer durumu daha iyi hale getireceğini düşünürse başka bir alana sıçrama yapabilme kapasitesine de sahip olmalıdır. Diğer bazı liderlik türlerinde de olduğu gibi, stratejik liderlerin de öğretmenlerini güdülemesi, ahlaki değerler oluşturup sağlıklı bir örgüt kültürü meydana getirmesi gerekir. Stratejik olarak fırsatçı olmak da bir diğer stratejik lider özelliği olarak karşımıza çıkar. Eğer örgütü iyi bir noktaya çıkaracaksa lider karsısına çıkan

fırsatları iyi değerlendirmeli gerekiyorsa o fırsattan yararlanabilmek için sıçramalar yapabilmelidir.

### 5.1.2. Duygusal Emek İle İlgili Değerlendirmeler

Günümüz yönetim anlayışında duygular, önemle üzerinde durulan bir konu olmuştur. Öyle ki kurumların sunduğu hizmet kalitesi, kurumlar arasında rekabet kriteri haline gelmiştir. Duygu kavramına ilişkin yapılan tanımlarda duygunun insanın davranışları üzerinde yarattığı psikolojik etkiye vurgu yapılmakta, pozitif ve negatif olmak üzerinde sınıflandırıldığı görülmektedir.

Çalışanlar, iş yaşamında sadece fiziksel bir emek sergilemekle kalmamakta aynı zamanda duygularını da bu sürece dahil etmektedir. Bunu yaparken de kurumların belirlemiş olduğu birtakım duygusal davranış kurallarını dikkate almaktadır. Bu kurallar doğrultusunda kurumun kendisinden beklediği davranışları sergilemek durumunda kalan çalışan, duygusal yönden bir çaba göstermektedir.

İş sürecinde çalışanın sergilediği bu çaba, duygusal emek olarak adlandırılmaktadır. Duygusal emek, özellikle müşteriyle yüz yüze iletişimin yoğun şekilde görüldüğü hizmet sektöründe gün geçtikçe değer kazanan bir kavram haline gelmektedir. Başta turizm olmak üzere, havacılık, sağlık, iletişim, bankacılık, mağazacılık sektörleri, duygusal emeğin görüldüğü sektörlere örnek olarak gösterilebilmektedir.

Duygusal yönden çalışanın gösterdiği emek, çalışanın gerçekte hissettiği duyguyla ne kadar farklıysa o kadar çok olmaktadır. Söz konusu durum yüzeysel davranışı meydana getirmekte, çalışanın duygularını gösterirken o duyguyu hissediyormuş gibi görünmeye çalışmasına, dolayısıyla rol yapmasına sebep olmaktadır.

Diğer yandan çalışanın gerçekte hissettiği duyguyla kendisinden yansıtması beklenen duygu örtüşüyorsa rol yapmasına gerek kalmamakta, doğal bir şekilde, içtenlikle duygularını yansıtabilmektedir. Bu durumda çalışanın samimi davranış gösterdiği belirtilebilmektedir.

Yüzeysel ve samimi davranışın dışında yer alan bir diğer duygusal emek boyutu ise derinlemesine davranıştır. Derinlemesine davranışta çalışan, müşteriyle iletişim halindeyken kurum tarafından göstermesi istenen duygusal davranışı sergilemek için o duyguyu hissetmeye çalışarak müşteriye anlamaya çalışmaktadır. Bu açıdan bakıldığında duygusal emeğin olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurmasının kaçınılmaz olduğu görülmektedir.

Olumlu sonuçları arasında müşteri memnuniyetinin artması, işe yönelik duygusal bağlılık oluşması, psikolojik ve fizyolojik yönden sağlıklı olunması, ekonomik fayda sağlanması, performansın, iş tatmininin, motivasyonun ve kurumsal vatandaşlık davranışlarının artması; olumsuz sonuçların arasında ise tükenmişlik sendromu, iş-aile çatışması, psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıkların görülmesi, rol çatışması ve yabancılaşma yer almaktadır.

Olumlu sonuçların altında çalışanın hissettiği duyguyla yansıttığı duygu arasında farklılık olmadığı için herhangi bir çelişki yaşamaması, kurumsal değerleri benimsemiş olması, müşteriyle olumlu ilişki kurma sonucunda müşteriden pozitif yönde geribildirim alması gibi sebepler yatmaktadır. Olumsuz sonuçların ortaya çıkmasında ise işe bağlılığın zayıf olması, işi ve kuruma ait değerlerin içselleştirilmemesi, buna bağlı olarak içte bir çatışma yaşanması gibi sebepler etkili olmaktadır.

- a. Bu araştırmada, duygusal emek kavramının, stratejik liderlik uygulamalarından nasıl ve ne düzeyde etkilendiği öğretmenlere uygulanan anket üzerinden bulunmaya çalışılmıştır. Bu araştırma öncesinde alanyazın taranarak Basım ve Begenirbaş (2013)'ın geliştirdikleri kuramsal modeli temel alınmış ölçekte yer alan yüzeysel, derinden ve samimi davranışlar bağlantılı olduğu varsayılarak bu araştırma gerçekleştirilmiştir
- b. Bu araştırmada öncelikle öğretmenlerin duygusal emek kavramına ait betimleyici istatistiklerine bakılmıştır. Öğretmenlere ait duygusal emek ortalama puanı 3,83 olarak ve ortanın üstünde yüksek fakat geliştirilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Tablo 15). Bu sonuç genel anlamda öğretmenlerin mesleklerini icra ederlerken gözlemlenebilir davranışlarında, öğrencileri ile etkileşim ve iletişim esnasında kendilerinden istenen

duyguları sergilemek için belirli bir çaba sarf ettikleri, yani duygusal emek harcadıklarını ortaya koymaktadır.

- c. Ayrıca bu araştırmada öğretmenlerin en çok samimi davranışlar gösterdikleri tespit edilmiştir eğitim de bu davranışın sergilenmesi öğrencinin derse katılımını artırarak öğrenme düzeyini yükselttiğini ve öğretmende de çeşitli olumlu etkiler bıraktığını söyleyebiliriz.
- d. Stratejik liderlik ve duygusal emek arasındaki ilişkiler yukarıda stratejik liderlik ile ilgili değerlendirmeler kısmında belirtilmiştir. Genel anlamda tekrar belirtmek gerekirse stratejik liderlik ve duygusal emek arasında ilişkiler tespit edilmiştir. Araştırmada stratejik liderlik ve duygusal emek alt boyutları olarak ele alındığında bu ilişkileri alt boyutlar bazında görmekte mümkündür (Tablo 24). Örneğin dönüşümsel uygulamalar ile yüzeysel davranışlar arasında pozitif ve düşük düzeyli anlamlı ilişki tespit edilmiştir.
- e. Demografik değişkenler ile duygusal emek arasında da anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.
- f. Demografik değişkenlerde cinsiyet boyutu incelendiğinde anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Genel anlamda kadın öğretmenler samimi duyguları daha iyi yansıtmaktadırlar bu yüzden öğretmenlik mesleğinde kadın öğretmenleri pozitif ayrımcılığa tabi tutulmasında bir takım faydalar görülmektedir.
- g. Demografik değişkenlerden medeni durumu ele aldığımızda yüzeysel ve derinden davranışlarda anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yüzeysel davranışlarda evli öğretmenler bekar öğretmenlere oranla daha fazla duygusal emek harcadıkları gözükmektedir. Derinden davranışlarda ise bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere oranla daha fazla duygusal emek harcadıkları gözükmektedir. Bunun sebebi yüzeysel davranışları düşündüğümüzde evli öğretmenlerin aile geçim sıkıntıları sorumluluklarını artırdığı bu yüzden yüzeysel davranışları daha çok kullandıkları söylenebilir. Derinden davranışlar boyutunu düşündüğümüzde ise bekar öğretmenlerin bir kariyer



hedefi ile iyi niyet gösterdikleri ve derinden davranışları daha çok gösterme eğilimde oldukları söylenebilir.

- h. Demografik değişkenlerden okul türüne göre sadece yüzeysel davranışlar boyutunda anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (Tablo 28). Derinden ve samimi davranışlarda anlamlı farklılık bulunamamıştır. Farklılığın yönü incelendiğinde liseden ilkokula doğru bir artış gözükmemektedir. Bunun sebebi lise öğrencilerinin ilkokul öğrencilerine oranla daha yetişmiş ve olgun olduğu söylenebilir. İlkokul çağındaki öğrenciler öğretmenleri daha fazla yorduğu bunun sonucunda da öğretmenlerin yüzeysel davranışlar sergiledikleri muhtemeldir.
- i. Demografik değişkenlerden yaş grubuna bakıldığında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Sadece öğretmenlerin duygusal emek davranışlarını en çok 50 yaş ve üzerinde kullandıkları görülmüştür. Bunun sebebi hem belli bir olgunluğa gelerek duygusal zekâlarını kontrol etme yeteneği olumlu yönden hem de yıpranmışlıklarının verildiği olumsuz sonuçları vardır.
- j. Öğretmenlerin eğitim durumları ve meslekte geçen hizmet süreleri ile duygusal emek gösteriminde bulunmaları arasında da anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir (Begenirbaş 2013;207-208). Bu araştırmada bu bulgunun tam tersi olarak öğretmenlerin eğitim durumlarına göre yapılan tek yönlü varyans analizinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir (Tablo 29). Bunun sebebi Ardahan şartlarında öğretmenlerin genelde yeni atama olması, sosyolojik ve psikolojik etkenler olabilir.
- k. Demografik değişkenlerden Hizmet sürelerine göre yapılan tek yönlü varyans analizinde ise sadece yüzeysel davranışlar alt boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (Tablo 30). Özellikle yüksek lisans öğrenimini tamamlamış öğretmenlerin lisans düzeyindeki öğretmenlere göre daha çok duygusal emek sarf ettikleri görülmektedir. Genel anlamda bakıldığında ise, öğretmenlerin eğitim durumu yükseldikçe duygusal emek puan ortalamalarının da yükseldiği tespit edilmiştir. Bu durumun, öğretmenlerin

akademik kariyerlerinin artmasıyla birlikte, hâlihazırda kendilerinden istenen duygu gösterimlerinde, kendilerini daha fazla zorlamalarına sebep olduğu ve öğrencilerle iletişim ve etkileşime geçebilmek için daha çok gayret sarf etmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

- l. Ayrıca hizmet süresi sonuçlarına göre, eğitim durumu yükseldikçe duygusal emek davranışlarını kullanmada yükselme görülmemektedir. Hizmet süresi göz önüne alındığında ise 0-5 arasından, 11-15 arasına doğru anlamlı bir fark olduğu görülmekte dendir. Bunun sebebi araştırmaya katılan öğretmenlerin yarısından fazlasının mesleğe yeni başladığı için olabilir. Meslekte hizmet süreleri artıkça öğretmenlerin yüzeysel davranışları daha çok kullandığı görülmektedir. Bunun sonucunda da meslekte yıpranmaların getirdiği duygusal emeğin olumsuz sonuçları öğretmenlerde görüldüğünü söyleyebiliriz. Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenlerin 16 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip olmadıkları görülmüştür. Bu sonuçla öğretmenlerin samimi ve derinden davranışlar kullanımı daha yüksek olduğu fakat tecrübe olarak düşük düzeyde olduklarını söyleyebiliriz.
- m. Demografik değişkenlerden Öğretmenlerin son beş yılda almış oldukları seminer ve kurs sayılarına göre ele alındığında ise; derinden davranışlar alt boyutunda anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Buna göre derinden davranış boyutuna bakıldığında 0-5 arasından 6-10 arasına ve 6-10 arasından 11-15 arasına doğru anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Buna göre daha fazla kurs ve seminere katılan öğretmenlerin daha çok derinden davranışlarda bulunduğunu görebiliriz. Bu yüzden en fazla 11-15 arası kurs ve seminere katılan öğretmenlerde derinden davranış kullanımı yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlar seminer ve kursların önemini ortaya çıkarmaktadır. Öğretmenler işlerinde daha başarılı olmak için seminer ve kurslara önem göstermelidir.
- n. Bu araştırmaya göre öğretmenlerin duygusal emek davranışlarında demografik etkiler göz önüne alındığında genç ve bekâr öğretmenlerin bu mesleğe daha uygun olduklarını söyleyebiliriz.

- o. Bütün bu sonuçlar ışığında araştırmanın problemlerine genel hatlarıyla cevap verilmiştir. Buradan hareketle stratejik liderlik uygulamalarının duygusal emek davranışları üzerinde anlamlı etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırma problemlerinden olan stratejik liderlik uygulamaları ne düzeyde kullanılıyor? Duygusal emek davranışları ne düzeyde kullanılıyor? Sorularına ayrı ayrı bulgularla cevap verilmiştir.

## 5.2. ÖNERİLER

### 5.2.1. Araştırmacılara Öneriler

- a. Öncelikle bu araştırmada iki öncül olarak oluşturulan biçim, bundan sonraki yapılacak araştırmalarda farklı öncüllerle oluşturulabilir.
- b. Gelecekte yapılacak araştırmaların nitel, nicel veya karma nitelikte olması, evrenin ve buna bağlı olarak ta örneklemin nitelik ve nicelik bakımından farklılaştırılması, elde edilen bulguların genellenebilmesi açısından yazına önemli katkılar sağlayabilecektir. Bu bağlamda, çalışma evreninin değiştirilmesi bir farklılık olabilir. Bu çalışmada evren öğretmenler iken, gelecekte yapılacak aynı veya buna benzer çalışmalarda farklı meslek gruplarında ve değişik örgüt kesimlerini kapsayacak şekilde araştırmalar yapılabilir.
- c. Ayrıca, çalışmalarda ele alınan demografik değişkenlerin, araştırmacıların çalışmalarına dâhil ettikleri değişkenlerle yakında ilgisinin olması istenmektedir. Bu kapsamda, özellikle katılımcıların öğretmen olduğu araştırmalarda, bu çalışmadakilerden farklı olarak demografik değişkenlerin, haftalık ders yükü, görev yapılan yerin kırsal-kentsel durumu, atama görme sıklığı gibi değişkenlerden oluşması daha açıklayıcı ve çarpıcı sonuçların çıkabileceği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda anılan ve benzer demografik değişkenlerin araştırmacılar tarafından çalışmalarına dâhil edilmesinin yerinde olacağı düşünülmektedir.
- d. Bu araştırmada müdürlerin stratejik liderlik konusundaki özellikleri, kurum içerisinde öğretmenlere göre değerlendirilmiştir. Gelecek araştırmalarda liderin başarısı kendisi tarafından da değerlendirilerek karşılaştırma yapılabilir. Nitel

olarak destelenecek bir çalışma ile müdürlerin neler yaşadıkları, ortama ilişkin değerlendirmeleri, çalışma koşullarını ile değerlendirilebilir. Böylelikle stratejik liderlik uygulamalarında yaşanan sıkıntılar tespit edilebilir.

- e. Nitel olarak destelenecek bir çalışma ile öğretmenlerin neler yaşadıkları, ortama ilişkin değerlendirmeleri, çalışma koşullarını ile değerlendirilebilir. Böylelikle duygusal emek konusunda yıpranmaların tespiti yapılabilir. Ayrıca bu araştırmada demografik değişkenler üzerinde durulmuştur. Gelecekte yapılacak araştırmalarda buna örgütsel faktörlerde eklenebilir.

### 5.2.2. Yönetici Okul Müdürlerine Öneriler

Eğitim kurum ve kuruluşları, insan kaynakları planlaması ile ne kadar sayıda ve hangi nitelikte personele gerek duyulacağını ortaya çıkarmaktadır. İşte bu nokta da, eğitim kurum ve kuruluşları insan kaynakları planlaması başta olmak üzere, kadrolama, istihdam kararları, işe alma ve yönlendirme, eğitim ve geliştirme, terfi gibi konularda bu araştırmanın, sonuçları eğitim yönetimi süreçlerini daha iyi yapılmasında kullanabilecekleri ve araştırmanın bu açıdan sürece olumlu katkılar sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda oluşturulan öneriler aşağıya sıralanmıştır:

- a. Eğitim kurum ve kuruluşlarında istihdam edilen ve edilecek öğretmenlere kişilik testleri uygulanarak bu öğretmenlerin hangi duygusal emek davranışlarını daha çok benimsedikleri ortaya çıkarılmalıdır. Bu durumdan hem öğretmenin kendisinin, hem de kurumunun haberdar olması karşılaşılabilecek muhtemel durumların öngörülmesini sağlayacaktır.
- b. Nörotik kişiliğe sahip öğretmen adaylarının sınırlı, endişeli ve gergin davranışlarının eğitim ve öğretimi olumsuz etkileyeceğinden dolayı, bu kişilik yapısı eğiliminde olanların eğitim ve öğretim alanında görevlendirilmelerinin uygun olmayacağı değerlendirilmektedir.
- c. Yine nörotik kişilik özelliği taşıyan öğretmenlerin mesleki tükenmişliklerinin de yüksek olabileceği değerlendirildiğinden, öğrenci üzerindeki yaratacakları davranış değişikliğinin de olumsuz olabileceği düşünülmelidir.
- d. Okul yöneticileri buldukları koşullara göre stratejik liderlik uygulamalarını kullanmalarında çeşitli faydalar vardır. Öğretmenlerin moral motivasyonu düşük

olduğu durumlarda etik liderlik uygulamaları sergileyerek hem öğretilerde pozitif etkiler bırakacak hem de diğer uygulamalara zemin hazırlayacaktır.

- e. Okul yöneticileri stratejik liderlik uygulamalarını okul verimliliği adına kullanmaları iyi niyet ölçüsü ile hareket etmeleri gerekir. Aksi durumlarda istenmeyen olaylar ile karşılaşabilirler özellikle öğretmenlere karşı samimi olmaları onları bireysel olarak desteklemeleri ve ortak hedefe yöneldiğini hissettirmeleri önemlidir.

### 5.2.3. Öğretmenlere Öneriler

- a. Öğrenci merkezli ve yapılandırmacı bir eğitim ve öğretim sisteminin benimsendiği ortamlarda, öğretmenlerin öz disiplini yüksek ve gelişime açık kişilik özelliği taşımaları eğitim ve öğretim kurumunun performansı ve etkinliğini artırarak beraberinde başarıyı getirebilecektir.
- b. Öğretmenlik mesleğinin duygusal emek gerektirmesi nedeniyle, öğretmenlerin mesleklerini icra ederlerken gösterecekleri duygu gösterimleri önemlidir. Bu bağlamda, içten gelmeyen sahte duygularla görevini yapan öğretmenlerin zaman içerisinde mesleki tükenmişlik gösterebileceği ve bu durumun öğretilere olumsuz yansıtılabilecektir.
- c. Bu araştırmanın, kurs ve seminerlere daha çok katılan öğretmenlerin gelişime daha açık, öğrenci merkezli ve tükenmişlik düzeylerinin diğerlerine göre daha düşük olduğudur. Çalışmanın bu bulgusundan hareketle yüzeysel rol yapma ve tükenmişlik düzeylerini azaltmak ve onların kendi gelişimlerine katkı sağlamaları bakımından, bu durumda olan öğretmenler seminer ve kurslara önem vermelidir. Yöneticilerine bu konuda sık sık konuşmalarında faydalar var.
- d. Duygusal emek gösterimin de yaşadıkları sorunları üstleri ile paylaşmaları sorunların azalmasında yardımcı olacaktır.
- e. Öğretmenler samimi davranışlar göstermelerinde çeşitli faydalar vardır. En önemlisi psikolojik olarak kendilerini rahatlamış hissedecekler ve sağlıklı olmanın ön koşulu istemediğimiz işi yapmamaktır.

- f. Öğretmenler gün içindeki olumsuzlukları unutmaları için akşam yattığında kafasını boşaltmaları için sinir ve stres varsa bunu bir şekilde ertesi güne bırakmamaları gerekir. Bu konularda psikolojik destek almalarında fayda vardır.



## KAYNAKÇA

- ADAİR, John (2005), **Etkili Stratejik Liderlik**, Çeviren; GÜNEŞ, Salih Fatih. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı
- AĞRAŞ, Süleyman(2007), **Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Türk Turizm Sektöründeki Türk İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- AKBIYIK, Melis(2013), **Etkili Liderliğin Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Kişilerarası İletişim Yüksek Lisans Programı, İzmir.
- AKÇİT, Volkan (2011), **Örgütlerde Ödüllendirme ve Cezalandırmanın Örgüt Çalışanlarının Performansına Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Denizli.
- AKTAN, Coşkun Can (2008), “**Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama**”, Çimento İşveren Dergisi, Sayı 4-21.
- AKTAY, Nadide Dilek (2017), **Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Tarafından Değerlendirilmesi**, Yüksek Lisans Projesi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Trakya.
- ALTINKURT, Yahya (2007), **Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları**, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- AYDIN, Mehmet Kemal (2012), **Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri ile Kurumlarının Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişki**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi,

Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara.

AYSEL, Levent (2006), **Liderlik ve Duygusal Zekâ**, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, Kocaeli.

BEGENİRBAŞ, Memduh (2013), **Kişiliğin Öğretme Stillere Etkisinde Duygusal Emek ve Tükenmişliğin Aracılık Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, SAVUNMA Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.

BEKİŞ, Tuba (2006), **Liderlikte Ruhsal Zeka Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma**, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.

BERBER, Aykut (2000), **Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, Sayı; 11(34-36).

ÇAKMAKYAPAN, Serkan (2009), **Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Davranışlarının Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

ÇELİK, Mazlum ve TURUNÇ, Ömer (2011), **“Duygusal Emek ve Psikolojik Sıkıntı: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Etkisi”**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 40, Sayı: 2.

ÇELİK, Vehbi (2000), **Liderlik: Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı**, Editör: Yüksel Özden, Pegem A Yayınları, Ankara.

ÇİMEN, Hürriyet (2006), **Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Almış İş görenleri ile İlgili Değerlendirmeleri: Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama**, Yüksek Lisans



Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Bolu.

ÇUKUR, Cem Şafak (2009), “**Öğretmenlerde Duygusal İşçilik Ölçeği Geliştirme: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması**”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 9(2):527-574.

DAVİES, B. And DAVİES, B. J. and ELLİSON, (2005), **Strategic Leadership Reconsidered**, SAGE Publications Ltd, London

DAVİES, B. (2011), **Leading Strategically Focused School**, SAGE Publications Ltd, London.

DEMİR, Mahmut, (2010), “**Örgütsel Sapma Davranışının Kontrolünde Duygusal Zekâ'nın Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma**”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 26.

DİNÇER, Müjde Ker (2007), “**Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkar Liderlik Anlayışı ile Değer Yaratmak**” , İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi. Cilt: 28, Sayı: 1.

EDİZLER, Gaye (2010), “**Karizmatik Liderlikte Duygusal Zeka Boyutuyla Cinsiyet Faktörüne İlişkin Literatürel Bir Çalışma**”, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 2.

EDİZLER, Gaye (2010), “**İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zeka Ölçüm ve Modelleri**” , Journal of Yasar University, Cilt: 18, Sayı: 5.

ERDOĞAN, İlhan (1991), “**İşletmelerde Davranış**”, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi Yayını, İstanbul.

EROĞLU, Erhan (2010), “**Örgütsel İletişimin İş görenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetime Olan Etkisi**” Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 3.

- GRANDEY, Alicia (2000), “**Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor**”, Journal of Occupational Health Psychology, Vol.5, No.1, pp.95-110.
- GUİLLOT, Col Wilker. (2003), **Strategic Leadership: Defining the Challenge**, Air and Space Power Journal, Winter, 67-75.
- GÜÇLÜ, Nezahat (1999), “**Öğrenen Örgütler**” Kastamonu Eğitim Dergisi, Sayı; 7(2), 117-226.
- GÜÇLÜ, Nezahat (2003), “**Stratejik Yönetim**” Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı; 23(2), 61-85.
- GÜÇLÜ, Nezahat ve TÜRKOĞLU, Hakan (2003), “**İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları**”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı; 2(1), 137-161.
- GÜNGÖR, Meltem (2009), “**Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları**” Kamu-İş, Cilt: 11, Sayı: 1.
- HOCHSCHILD, Arlie Russell (1979), “**Emotion Work, Feeling Rules and Social Structure**”, American Journal of Sociology, Vol.85, pp.551-575.
- HOCHSCHILD, Arlie Russell (1983), **The Managed Hearth: Commercialization of Human Feeling**, Berkeley: University of California Press.
- İŞCAN, Ömer Faruk (2002), **Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama**, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- KART, Elife (2011), “**Bir Duygu Yönetimi Süreci Olarak Duygusal Emegin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi**” Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi, Sayı: 3.
- KARİP, Emin (1998), “**Dönüşümcü liderlik**”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı; 4(16), 443-465.

- KAYA, Ferhat (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, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, Manisa.
- KAYA, Ufuk ve ÖZHAN, Kadir Çağlar (2012), “**Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma**”, Çalışma İlişkileri Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 2.
- KILINÇKAYA, Bekir (2013), **İl Millî Eğitim Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri Araştırması**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara.
- KIZANLIK, Mustafa Murat (2012), **Otel İşletmelerinde Duygusal Emek Öncüllerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- KÖKSEL, Lale (2009), **İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma**, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, Manisa.
- KUYZU, Şule Dilşad (2007), **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Ücret ve Ödüllendirme Yöntemleri Konusunda İş gören Algılamaları: Kahramanmaraş Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Çalışması**, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- NAS, Tuba (2006), **Sağlık Sektöründe Ödüllendirme Sistemlerinin Performans Üzerinde Etkisi ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Ankara.

- MORRIS, A. J., FELDMAN, D. C. (1996), **The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor**, *Academy of Management Review*, 21 (4), 986–1010.
- ONAY, Meltem (2011), “**Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının ve Duygusal Emeğinin Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi**” *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 4.
- ORAN, Necibe (2002), **İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel Önderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- ORAL, Lale ve KÖSE, Sevinç (2011), “**Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma**” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 2.
- ÖRNEK, Nurgül (2009), **Ödül Sistemleri ve Ödüllendirmenin Güdülemeye Etkisi Üzerine İnşaat Sektöründe Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Bilim Dalı, Ankara.
- ÖZBAY, Rahmi Deniz (2003), **19. Yüzyılda Osmanlıda Devletin Emek İstihdamı**, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı İktisat Tarihi Bilim Dalı, İstanbul.
- ÖZBEK, Mehmet Ferhat (2004), “**Toplumsal Yaşamda Empati**” *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı: 1.
- ÖZDEMİR, Servet ve SEZGİN, Feridun (2002), “**Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği**”, *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 12(5).
- PALA, Tuğba (2008), **Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Boyutları**, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

- PİSAPİA, John (2006), **Mastering Change in a Globalizing World: New Directions in Leadership**, Education Policy Studies Series No. 61, The Hong Kong Institute of Educational Research, The Chinese University of Hong Kong.
- PİSAPİA, John (2007), **Mastering Change in a Globalizing World: New Directions in Leadership**, Education Policy Studies Series No. 61. The Hong Kong Institute of Educational Research, The Chinese University of Hong Kong.
- PİSAPİA, John (2009), **The Strategic Leader: New Tactics For a Globalizing World**, Charlotte, NC: IAP, Information Age Publishing.
- PİSAPİA, J. and LİN, Y. (2011), **Values and Actions: An Exploratory Study of School Principals** in Mainland China.
- SARUHAN, Can Şadi ve TÜRKER, Volkan Malik (2003), “**Personeli Güçlendirme; Yüksek Performans İçin Olmazsa Olmaz Bir Gereklik mi? Geçici Bir Yönetim Hevesi mi Yoksa Hepsinden Öte Bir İnsan Kaynakları Stratejisi mi?: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma**”, 2. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon: Kocatepe Üniversitesi Yayınları.
- SAVAŞ, Ahmet Cezmi (2012), “**Okul Müdürlerinin Duygusal Zeka ve Duygusal Emek Yeterliliklerinin Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerine Etkisi**”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 33: 139 – 148.
- SEÇER, Şebnem (2007), “**Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme**” İktisat Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları. Prof. Dr. Nevzat Yalçıntaş’a Armağan Özel Sayısı. 50. Kitap, İstanbul Üniversitesi Yayınevi, İstanbul.
- ŞENGÜL, Arzu (2009), “**Hizmet İlişkilerinde Yüksek İlişki Kalitesine Ulaşılmasında Sınır Birim İş görenlerinin Duygu İşçisi Olarak Değerlendirilmesi**” Ege Üniversitesi Akademik Bakış, Cilt: 9, Sayı: 4.
- ŞİŞİK, Şule Koca (2015), **Öğretmen Perspektifinden Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

- TANER, Bahar ve ÇETİN, Şule (2005), “**Ağırlama İşletmelerinde Başarılı Lider Yönetici Tipolojisi**”, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, Sayı; 2(4), 14–21.
- TEKİN, Yasemin (2007), **Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya’da Faaliyette Bulunan 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- UYSAL, Abdullah (2001), **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- UYSAL, Ruhi (2008), **İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Öğrenme Algıları**, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- UĞURLUOĞLU, Özgür (2009), **Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirmesi**, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- ÜLGEN, Hayri ve MİRZE, Süleyman Kadri (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayınları.
- ÜLKER, Melis (2009), **Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Algıları**, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- ÜNAL, Aydın (2011), **Örgütsel Güvenin Duygusal Emeğe Etkisi: İstanbul’da Yerleşik Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı Sakarya.
- YILMAZ, Gözde (2005), “**Çok Uluslu İşletmelerde İzlenim Yönetimi ve Kurumsal İmaj Oluşumuna Katkısı: Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim**”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, 11. Sayı.

YILMAZ, Hakan (2008), **Stratejik Liderlik**, 1. Baskı, İstanbul: Kum Saati Yayınları.

YÜRÜR, Senay (2000), **Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki**, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bursa



## EKLER

### Ek 1:

#### ANKET FORMU

Sayın Öğretmenim; Bu anket formu, “**Stratejik Liderlik ve Duygusal Emek Arasındaki İlişki; Ardahan ili Okul Yöneticileri Örneği**” konulu Yüksek Lisans Tezi kapsamında yapılan bir araştırmaya veri temin edebilmek amacıyla hazırlanmıştır.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel ve mesleki bilgileri içeren **Bilgi Formu**, ikinci bölümde **Stratejik Liderlik Ölçeği**, son bölümde ise **Duygusal Emek** ölçekleri yer almaktadır.

Araştırmamız için kimliğinizin belirlenmesine gerek olmadığı için lütfen isminizi yazmayınız. Anket, sadece bilimsel araştırma için kullanılacaktır. Ankette yer alan sorulara içtenlikle ve hiçbir soruyu atlamadan yanıt vermeniz, araştırmanın bilimsel geçerliliği ve güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır.

Kıymetli vaktinizi ayırarak anketi yanıtladığınız ve değerli katkılarınız için çok teşekkür ederim.

Yunus Emre ÇAKMAK  
ARÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Öğrencisi

### I. BÖLÜM

Size uygun olanı işaretleyiniz (X) veya doldurunuz.

<b>BİLGİ FORMU</b>
--------------------

- Görev yaptığınız okul türü:** İlkokul ( ), Ortaokul ( ), Lise ( ),
- Cinsiyetiniz:** Erkek ( ), Kadın ( ),
- Yaşınız:** 18-25 ( ), 26-33 arası ( ), 34-41 arası ( ), 42-49 arası ( ), 50 ve üzeri ( )
- Medeni durumunuz:** Evli ( ), Bekâr ( )
- Eğitim durumunuz:** Ön Lisans ( ), Lisans ( ), Yüksek Lisans ve Üstü ( ),
- Meslekte hizmet süreniz:** 0-5 yıl ( ), 6-10 yıl ( ), 11-15 ( ) 16-20 yıl ( ), 21 ve üstü ( )
- Son 5 yılda mesleğiniz ile ilgili katıldığınız seminer ve kurs sayısı:**



0-5 ( ), 6-10 ( ), 11-15 ( ), 16-20 ( ), 21 ve üstü ( )

<b>II. BÖLÜM</b>						
<b>STRATEJİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ</b>						
Aşağıda belirli bazı liderlik duyguları ve durumları içeren ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu ifadelerde belirtilen duygu ve durumları okul müdürünüzde var olup, olmadığını düşünerek, size uygun olanı işaretleyiniz (X) veya doldurunuz.						
<b>1: Hiçbir Zaman 2: Çok Nadir 3: Bazen 4: Çoğu Zaman 5: Her Zaman</b>						
1.	Müdürümüz, işlerin yapılabilmesi için uzlaşmacı tavır sergiler.	1	2	3	4	5
2.	Müdürümüz, fikirlerimizi şekillendirme de bize yardımcı olur.	1	2	3	4	5
3.	Müdürümüz, bize karşı dürüsttür.	1	2	3	4	5
4.	Müdürümüz, nüfusla kişilerle iyi ilişkiler kurar.	1	2	3	4	5
5.	Müdürümüz, sonuçlardan bizi sorumlu tutar.	1	2	3	4	5
6.	Müdürümüz, doğru olanı yapmamız için bizi teşvik eder.	1	2	3	4	5
7.	Müdürümüz, yardım sağlamak için bir orta yol bulur.	1	2	3	4	5
8.	Müdürümüz, işlerin nasıl yapılacağına karar verir.	1	2	3	4	5
9.	Müdürümüz, okul çalışanları ile ortaklık geliştirilir.	1	2	3	4	5
10.	Müdürümüz, görüşlerimize saygı duyar ve onları dikkate alır.	1	2	3	4	5
11.	Müdürümüz, çalışanların özel hayatına saygı duyar.	1	2	3	4	5
12.	Müdürümüz, okul dışı insanlarla /kurumlarla ortaklık geliştirir.	1	2	3	4	5
13.	Müdürümüz, bizi, lider olmaya özendirir.	1	2	3	4	5
14.	Müdürümüz, kuralları ve politikaları işletir.	1	2	3	4	5
15.	Müdürümüz, okulun uzun vadeli hedeflerine bağlı kalmamız teşvik eder.	1	2	3	4	5
16.	Müdürümüz, kendisine yardım edildiğinde ödül verir.	1	2	3	4	5
17.	Müdürümüz, ilkelere dayalı alınan kararların arkasında durur.	1	2	3	4	5
18.	Müdürümüz, politika oluşturur.	1	2	3	4	5
19.	Müdürümüz, yapılan yardımı karşılıksız bırakmaz.	1	2	3	4	5
20.	Müdürümüz, çalışanların katıldığı bir hedef oluşturmaya çalışır.	1	2	3	4	5
21.	Müdürümüz, okulun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutar.	1	2	3	4	5
22.	Müdürümüz, fırsatları görmemize yardım eder.	1	2	3	4	5
23.	Müdürümüz, verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutar.	1	2	3	4	5
24.	Müdürümüz, çalışmalarımızı takip eder.	1	2	3	4	5
25.	Müdürümüz, işlerin yerine getirilmesi için ödül vaat eder.	1	2	3	4	5
26.	Müdürümüz, işlerin yapılmasında etkili insanlara ulaşmaya çalışır.	1	2	3	4	5
27.	Müdürümüz, müracaatlarımızda hiyerarşiyi takip etmemizi söyler.	1	2	3	4	5
28.	Müdürümüz, ortak bir vizyon oluşturmaya çalışır.	1	2	3	4	5
29.	Müdürümüz, işlerin yerine getirilmesinde okul çalışanlarının sahip olduğu bilgiyi kullanır.	1	2	3	4	5
30.	Müdürümüz, güç ve nüfuz sahibi kişilerle ilişkilerini sürdürür.	1	2	3	4	5
31.	Müdürümüz, karar alma süreçlerinde okulun temel değerlerini vurgular.	1	2	3	4	5

32.	Müdürümüz, görüş ayrılıklarında bizimle müzakere eder.	1	2	3	4	5
33.	Müdürümüz, geniş bir insan kitlesiyle ilişkiindedir.	1	2	3	4	5
34.	Müdürümüz, bizimle ilişkilerinde karşılıklı yardımlaşmaya önem verir.	1	2	3	4	5

### III. BÖLÜM

#### DUYGUSAL EMEK ÖLÇEĞİ

Aşağıda belli bazı duyguları ve durumları içeren ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu ifadelerde belirtilen duygu ve durumları kendinizde yaşayıp yaşamadığınızı düşünerek, size uygun olanı işaretleyiniz (X) veya doldurunuz.

**1: Hiçbir Zaman 2: Çok Nadir 3: Bazen 4: Çoğu Zaman 5: Her Zaman**

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

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Yunus Emre ÇAKMAK

Doğum Yeri ve Tarihi : KONYA/03.03.1991

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Ardahan Üniversitesi/SBKY/SBKY

Yüksek Lisans Öğrenimi : Ardahan Üniversitesi/SBE/SBKY

Bildiği Yabancı Diller : -

Bilimsel Faaliyetleri : -

### İş Deneyimi

Stajlar : -

Projeler : -

Çalıştığı Kurumlar : -

### İletişim:

Telefon : 050738464670

E-Posta Adresi : y.emre4207@hotmail.com

**Tarih: 2018**