



**LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNE ETKİSİ: BANKA
ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ**

Murat BAŞ¹

ÖZET

Çalışanlar örgüt tarafından belirlenen duygu kurallarına uymaları durumunda duygusal emeği yerine getirmiş olurlar. Son zamanlarda, özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütler başarıya ulaşmada çalışanların duygusal emeğini kullanmaya başlamıştır. Çalışanların duygusal emeği üzerinde birçok faktör etkili olabilir. Bu araştırmanın amacı, lider üye etkileşiminin çalışanın duygusal emeğine olan etkisini incelemektir. Bu amacın gerçekleştirilmesine yönelik olarak Erzincan ilinde bulunan 161 özel ve kamu bankası çalışanından anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS ve AMOS istatistik programları kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda yüksek kaliteli lider-üye etkileşimiyle duygusal emek arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: lider-üye etkileşimi, duygusal emek, bankacılık sektörü

**THE EFFECT OF LEADER-MEMBER EXCHANGE ON EMOTIONAL LABOR: A
CASE OF BANK EMPLOYEES**

ABSTRACT

Employees perform emotional labor if they comply with the display rules set by the organization. Recently, especially service sector organizations have started to use emotional labor in order to achieve success. Many factors can affect the emotional labor of employees. The aim of this study is to examine the impact of leader-member exchange on emotional labor. In order to realize this aim, data were collected by applying questionnaire method to 161 of 200 employees working in public and private banks in Erzincan province. The data were analyzed by using SPSS and AMOS statistics programs. As a result of the analyzes, a positive and significant relationship was found between high quality leader-member exchange and emotional labor.

Key Words: leader-member exchange, emotional labor, banking sector

¹ Arş. Gör., EBYÜ, Sağlık Yönetimi Bölümü, murat.bas@erzincan.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9479-4571

GİRİŞ

Hizmet sektöründeki büyüme ve artan rekabet, örgütleri müşterilere sunulan hizmetin niteliğine daha fazla odaklanmaya zorlamaktadır. Hizmetin algılanan kalitesi, müşterinin hizmet çalışanıyla olan etkileşiminden doğrudan etkilendiğinden, hizmet çalışanı ve müşteri ilişkileri örgütlerin özellikle önem verdiği bir konu haline gelmiştir. Bu nedenle, örgütler gittikçe artan oranda, çalışanın müşteriye kendini nasıl ifade edeceğini ve müşteriyle iletişiminin nasıl olacağını kontrol etmeye başlamıştır. Sonuç olarak, birçok çalışan örgüt tarafından belirlenen ve istenen duygu kurallarını yerine getirmeye başlamıştır (Morris ve Feldman, 1996: 986). Hochschild (1983) tarafından duygusal emek olarak adlandırılan bu durum, yapılan işin bir parçası olarak sayılmaktadır. Çünkü hizmet çalışanın bu duyguları yansıtması belli bir çaba ve kendisini kontrol etmeyi gerektirmekte, ayrıca çalışan bazen hissetmediği duyguyu yansıtmak zorunda kalabilmektedir (Bechtoldt vd., 2007: 483). Hizmet sektörünün önemli alanlarından biri olan bankacılık sektöründe de duygusal emekten yaygın olarak yararlanılmakta, bu kapsamda müşteriyle temas halinde olan çalışanın güler yüzle hareket etmesi, müşterinin ihtiyaçlarını nazik ve samimi bir şekilde karşılaması bankaların genellikle belirlediği duygu kuralları arasında yer almaktadır.

Öte yandan, lider ve astı arasındaki ilişki ve bu ilişkinin kalitesi (lider-üye etkileşimi teorisi-leader member exchange theory (LÜE)) işyerinde liderin ve astın tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedir. Yüksek kaliteli ilişkilerde işyerinde üstleneceği rolü lideriyle birlikte belirleyen, işinde kendisine daha çok sorumluluk ve özerklik sağlanan, daha çok ödül ve önem verilmek suretiyle örgütü ve lideri hakkında pozitif duyguya sahip olan bireyin, örgüt tarafından belirlenen duygu kurallarına daha çok uyum sağlaması beklenmektedir. Tersine düşük kaliteli ilişkilerde, lider tarafından grup-dışı sayılan çalışanın, örgütle ve liderle duygusal bağ geliştiremediğinden, örgütün belirlediği duygu kurallarına daha az uyum sağlayacağı değerlendirilmektedir (Gerstner & Day, 1997: 827; Ilies vd., 2007: 269).

Bu çalışmada, bankacılık sektöründe lider-üye etkileşiminin çalışanın duygusal emeği üzerindeki etkisi incelenmiştir. Başka bir deyişle, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkinin, çalışanın örgütün kendisinden beklediği duygu kurallarını yerine getirmesini ne ölçüde etkilediği ortaya konmuştur. Literatür incelemesinde lider-üye etkileşimi ve duygusal emek arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen bir araştırmaya rastlanmamış olup, bu çerçevede, söz konusu çalışmanın önemli olduğu değerlendirilmektedir. Çalışma kapsamında ilk olarak araştırmaya konu olan kavramlar hakkında bilgi verilmiş, daha sonra, banka sektörü çalışanlarından anket yöntemiyle elde edilen veriler istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilmiş ve analiz sonuçlarının yorum ve tartışması yapılmıştır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Lider – Üye Etkileşimi

Liderlik; lider, takipçi (ast) ve lider-takipçi ilişkisi gibi unsurları kapsayan çok yönlü bir kavramdır (Graen ve Uhl-Bien,1995: 220). Geleneksel liderlik teorileri bu üç alandan yalnızca lider üzerinde yoğunlaşmakta olup, liderlerin astları üzerindeki etkilerini incelerken, astları algıları, yorumları ve verdikleri tepki açısından türdeş varsayarak liderin çalışanlarına karşı genel davranışlarına odaklanmakta ve liderin tüm astlarına aynı şekilde davrandığını varsaymaktadır (Dansereau vd., 1975: 47). Geleneksel teorilere alternatif olarak ortaya çıkan ve başlangıçta Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model) olarak adlandırılan (Dansereau, Cashman, & Graen, 1973: 184) lider-üye etkileşimi teorisi ise diğer teorilerden farklı olarak liderin her bir astı ile geliştirdiği ikili ve benzersiz ilişkiye odaklanmaktadır (Gerstner & Day, 1997: 827; Graen & Uhl-Bien, 1995: 221; Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997: 48). Söz konusu teori, liderin her bir çalışanıyla

farklı şekilde ilişki geliştirdiğini ve bu ilişkilerin kalitesinin liderin ve üyelerin tutum ve davranışlarını etkilediğini savunmaktadır (Gerstner & Day, 1997: 827; Ilies vd., 2007: 269).

LÜE teorisine göre, lider iş yaparken karşılaştığı zaman baskısından ötürü yalnızca birkaç kilit astla yakın bir ilişki geliştirir, çalışma grubunun geri kalan üyeleriyle ise yeterli performansı sağlamak için esas olarak resmi otorite, kural ve politikalara uyarak ilişkisini sürdürür (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 227; Burns ve Otte, 1999: 226). Başka bir deyişle, lider ilişkisinin kalitesine göre üyelerini grup içi ve grup dışı olmak üzere iki kategoriye ayırır. Yüksek kalitede etkileşimin bulunduğu grup içi üyelerle karşılıklı güven ve saygı geliştirir. Bu üyelere daha fazla sorumluluk, ödül ve önem verir. Diğer taraftan, düşük kalitede etkileşimin bulunduğu grup dışı üyelerle arasında düşük güven ve saygı oluşur. Bu üyelerle yakın ilişki içinde çalışmaz, resmi kural ve politikalara göre hareket eder. Grup dışı üyelere, iş tanımının gerektirdiği rutin işleri yaptırır ve daha az ödül verir. (Liden ve Graen, 1980: 452; Graen ve Uhl-Bien, 1995: 227; Lunenburg, 2010: 3).

LÜE teorisi temelde rol teorisi ve sosyal etkileşim teorisine dayanmaktadır (Dienesch & Liden, 1986: 624; Sparrowe & Liden, 1997: 523, Gernster ve Day, 1997: 827). Rol teorisine göre, bireyler örgüt içinde kendilerinden beklenen rollere girerek çalışırlar. Lider ve astı arasındaki ilişki de astın rol davranışı üzerinde önemli etkiye sahiptir. Lider ve ast arasındaki davranışlar üç aşamalı bir sosyalleşme sürecinden geçer. İlk aşama olan “rol üstlenme” de lider üyeden bir katkı almaksızın üyeden beklediği rolü kendisine bildirir. “Rol yapma” aşamasında, lider ve üye arasındaki ilişki gelişmeye devam eder ve her iki taraf da üye rolünü belirlemeye katkıda bulunur. Son aşama olan “rol rutinleştirme” aşamasında ise lider ve üye arasındaki etkileşim rutin hale gelir ve kurulur. Yüksek kaliteli lider-üye ilişkilerinde lider ve ast işbirliği halinde problem çözme sürecine dâhil olur ve taraflarca desteklenen birbirine bağlı birçok rol davranışı ortaya çıkar. Düşük kaliteli lider üye ilişkilerinde ise “rol yapma” aşaması gelişemez ve sürecin başında biter (Burns ve Otte, 1999: 229; Hofmann ve Morgeson, 2003: 170-171). Sosyal etkileşim teorisi temelinde LÜE teorisi ise iki taraf arasında ilişkinin başlaması için bir tarafın diğer tarafa değerli gördüğü bir şey teklif etmesi ve her iki tarafın karşılıklı değiş-tokuşun eşit şartlarda ve adil olduğunu düşünmesi gerektiğini savunur (Graen ve Scandura, 1987: 182). Lider ve üye arasındaki karşılıklı alıp-verme fiziksel ve mental çaba, maddi kaynaklar, bilgi ve duygusal desteği içerebilir (Liden, Sparrowe ve Wayne, 1997: 48). Değiş-tokuş edilen maddi ve maddi olmayan değerlerin taraflarca algılanan değeri ne kadar yüksek olursa, LÜE ilişkisinin kalitesi de o kadar yüksek olur (Liden ve Masyln, 1998: 45). Ayrıca, ast yüksek kaliteli ilişkiyi sürdürmeye yönelik bir zorunluluk hisseder. Bu durum da sosyal etkileşim teorisinin bireylerin birbirlerine benzer şekilde karşılık vereceğini savunan karşılıklılık normu (Gouldner, 1960) çerçevesinde açıklanır (Hofmann ve Morgeson, 2003: 171). Yapılan araştırmalar, yüksek kalitede lider-üye etkileşiminin özellikle astların verimlilik, iş tatmini, iş performansı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, pozitif rol algısı ve motivasyonunu artırdığını; bununla birlikte işten ayrılma niyeti ve davranışlarını azalttığını ortaya koymuştur (Gerstner ve Day, 1997: 829; Henderson vd., 2009: 518; Lunenburg, 2010: 4, Holbrook, 2012: 17).

Öte yandan, LÜE teorisinin çok boyutluluğu literatürde tartışılan bir konudur. Dienech ve Liden (1986: 624) lider üye arasındaki etkileşimin üç farklı boyutta gelişebileceğini ve sürdürülebileceğini öne sürmüştür. Bu boyutlar, görevle ilgili davranışlar (katkı boyutu), lider-üyenin birbirine sadakati (sadakat boyutu) ve lider-üyenin birbirini sevmesi (etki boyutu) olarak sıralanmış, lider-üye etkileşiminin bu boyutlardan birine, ikisine veya üçüne birden dayanabileceği, her boyutun öneminin kişiden kişiye değişiklik gösterebileceği ifade edilmiştir. Buna göre, katkı boyutu, her üyenin ortaya koyduğu iş odaklı faaliyetin algılanan miktarı, yönü ve kalitesidir. İşle ilgili ortaya koyduğu tavırla liderini etkileyebilen üye, daha çok kaynaktan (fiziksel kaynakların yanı sıra, bilgi ve çekici görevler olabilmektedir) yararlanır, iş performansını artırır ve kendisine iş tanımının ötesinde sorumluluk verilir. Sadakat boyutu, hem liderin hem de üyenin sosyal ortamda birbirlerinin eylemlerini ve

karakterini destekleme derecesidir. Liderlerin bağımsız yargılama ve/veya sorumluluk gerektiren görevleri sadık üyelerden üstlenmelerini isteme olasılığı daha yüksektir. Etki boyutu, lider ve üyenin iş ve mesleki değerlerden ziyade, insani olarak birbirlerini değerli görmeleridir. Buna göre, lider üye etkileşimi liderin üyenin performansını değerlendirmesinden ziyade onu sevmesiyle daha iyi belirlenebilmektedir. Diğer taraftan, Liden ve Maslyn (1998) dördüncü boyut olarak “mesleki saygı” boyutunu öne sürmüşlerdir. Bu boyut, lider ve üyenin her birinin örgüt içinde ve/veya dışında, kendi iş kolunda sahip olduğu saygı algısıdır. Bu algı kişiyle ilgili geçmiş bilgilere dayanabilmektedir (örgüt içindeki veya dışındaki kişilerden kişi hakkında yapılan yorumlar, kişinin kazandığı ödüller mesleki tanınma gibi). Buna göre, birlikte çalışmadan önce kişiyle ilgili mesleki saygı algısı geliştirilebilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 624-625; Liden ve Maslyn, 1998: 45-46,50).

1.2. Duygusal Emek

1983 yılında Arlie Russell Hochschild ilk kez kullandığı “duygusal emek” kavramını “duygunun başkaları tarafından görünebilir şekilde yüz ve beden hareketleriyle yönetimi” olarak tanımlamış (Hochschild, 1983: 7);

hizmet çalışanlarının yaptıkları iş kapsamında sosyal olarak istenen duyguları yüz ve beden hareketleriyle ifade etmeleri halinde duygusal emeği yerine getireceklerini savunmuştur (Humprey, Pollack ve Hawver, 2008: 152). Daha sonra, bazı araştırmacılar tarafından, yüz ve beden hareketlerine ek olarak kelime, ses tonu ve “davranışla ifade edilebilen her türlü çaba” da duygusal emeğin kapsamına alınmıştır (Steinberg ve Figart, 1999: 10) Wharton ve Erickson 1993 :458). Öte yandan, kadınların tercih edildiği bazı iş alanlarında (resepsiyon görevlisi ve sekreter gibi) çalışanın müşteriye arkadaşça davranması ve çekici görünmesinin cinsel veya romantik algılanması ihtimali bulunduğundan, cinsiyet duygusal emeğin kapsamına alınmamıştır (Steinberg ve Figart, 1999: 10).

Genel olarak, çalışanların göstermesi gereken duyguların türü (duygusal emek) hizmet işinin türüne göre değişiklik göstermektedir. Müşteri hizmetleri işlerinde (garsonlar, banka çalışanları gibi) çalışanların müşteriye karşı “güler yüzle hizmet” anlayışıyla hareket etmesi ve müşteriye her zaman nazik davranması duygusal emeğin en yaygın biçimini oluşturur (Humprey, Pollack ve Hawver, 2008: 152). Diğer taraftan, bakım hizmetleri çalışanları (örneğin; hemşireler) üzücü ve stresli olaylar karşısında karşısındakine her zaman sempati ve ilgiyle yaklaşmak durumundadır. Tersine, sosyal kontrol işleri çalışanları (örneğin; polis ve fatura tahsildarları) ise genellikle öfke veya diğer olumsuz duyguları karşısındakine doğru derecede yansıtmak zorundadır (Humprey, Pollack ve Hawver, 2008: 155).

Hochschild (1983) çalışmasında, işyerinde müşteriyle etkileşime geçilen ilk aşamanın, çalışanın müşteriyle karşılaştığı an olduğunu savunmuştur. Hochschild duygusal emeğin kişinin bireysel başarısının yanı sıra örgütün başarıya ulaşmasında önem arz ettiğini, bu nedenle, hizmet sektörü çalışanlarının örgüt tarafından belirlenen (müşteriye nasıl davranacaklarına dair hususların yer aldığı) duygu kurallarına uymaları gerektiğini belirtmiştir (Lee, 2012: 25). Hochschild hizmet çalışanınin duygusal emeği “yüzeysel rol yapma” ve “derinlemesine rol yapma” olarak iki yolla gerçekleştirdiğini savunur. Yüzeysel yol yapmada, çalışan farklı duygular hissetmesine rağmen kendisinden beklenen duyguları hissediyormuş gibi yapar ve bunu jest, mimik ve ses tonuna yansıtarak müşteriye sunar. Uçakta bir sarsıntı anında uçuş görevlisinin yaşadığı endişeyi gizleyerek yumuşak bir ses tonuyla yolcuları sakinleştirmeye çalışması yüzeysel rol yapmaya örnek olarak verilebilir. Derinlemesine rol yapmada ise, çalışan yansıttığı duyguyu gerçekten deneyimleme ve hissetme girişiminde bulunur ve gerçekte hissettiği duyguyu kendisinden beklendiği şekilde değiştirir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 92). Ailevi problemlerinden dolayı üzgün olan bir satış memurunun müşteriye güler yüzlü davranması gerektiği için duygularını iş odaklı değiştirebilmesi derinlemesine rol yapmanın bir örneğidir (Prati, 2004: 42). Yüzeysel rol yapmada, kişinin dışa dönük davranışlarına odaklanılırken, derinlemesine rol yapmada, kişinin içsel duygularına önem verilmektedir. Ashforth ve Humphrey (1993: 94) duygusal

emeğin üçüncü bir yolla da gerçekleşebileceğini savunmuştur. “Gerçek duygu” adını verdikleri bu durumda, çalışan yansıtması gereken duyguları kendiliğinden deneyimleyebilmekte ve sergileyebilmektedir. Örneğin, sosyal hizmet çalışanları istismara uğramış bir çocuğa karşı gerçekten sempati duyabilir, bu durumda yüzeysel ya da derinlemesine rol yapma ihtiyacı duymazlar. Ancak çalışanlar gerçek duygularını yansıtırken aynı zamanda örgütsel olarak gerekli duyguları da benimsediklerinden bu durum duygusal emeğin üçüncü bir boyutu olarak literatüre kazandırılmıştır (Lee, 2012: 24).

Yapılan çalışmalar yüzeysel rol yapan çalışanın duygusal olarak tükendiğini, kendine yabancılaştığını, kişisel başarısının da düştüğünü ortaya koymuştur (Brotheridge and Lee, 2003: 367, Grandey, 2003: 86). Tersine, derinlemesine rol yapan çalışanın iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve iş performansı artmaktadır. Ayrıca, araştırmalar duygusal emeğin üçüncü bir biçimi olan gerçek duygunun hem çalışanlar hem de müşteriler için olumlu etkileri olan emeğe dayalı bir strateji olduğunu göstermiştir (Humphrey, Ashforth Ve Diefendorff, 2015: 749). Öte yandan, çalışana kişiliğiyle uyumlu iş sağlandığında, işi üzerinde daha çok kontrol verildiğinde ve örgütler pozitif duygu kurallarına daha çok odaklandığında, çalışan daha çok derinlemesine rol yapmayı tercih etmekte ve böylece çalışanın etkinliği artmaktadır. Kısaca duygusal emek uygun şekilde yapıldığında ve yönetildiğinde, çalışanların refahını, müşteri memnuniyetini ve örgütün genel etkinliğini artırabilmektedir (Humphrey, Ashforth Ve Diefendorff, 2015: 764).

2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ

Lider-üye etkileşimi teorisi sosyal değişim teorisine ve rol teorisine dayanmaktadır (Dienesch & Liden, 1986: 624; Sparrowe & Liden, 1997: 523, Gernster ve Day, 1997: 827). Blau’ya (1964) göre sosyal değişimler taraflara belirlenmemiş yükümlülükler yükler, yani kişi birine iyilik yaptığında, karşı taraftan bu iyiliğin karşılığını bekler, ancak bu karşılığın ne zaman ve ne şekilde olacağı belirsizdir. Yönetici ve çalışan arasındaki sosyal değişim ise lider-üye etkileşimi olarak adlandırılır (Wayne vd., 1997: 82). Lider ya da üye karşı tarafa iş tanımı içinde olmayan (zorunlu olmayan) bir fayda sağladığında karşılıklılık normu devreye girer. Yüksek kaliteli lider-üye ilişkilerinde çalışan işini düzgün yapmanın yanısıra doğrudan liderin yararına olan ve olağan iş kapsamı dışında kalan davranışlarda bulunma yönünde bir zorunluluk hisseder (Wayne vd., 1997: 85). Diğer taraftan, rol teorisine göre, bireyler örgüt içinde kendilerinden beklenen rollere girerek çalışırlar. Lider ve astı arasındaki ilişki de astın rol davranışı üzerinde önemli etkiye sahiptir. Yüksek kaliteli lider-üye ilişkilerinde lider ve ast işbirliği halinde problem çözme sürecine dahil olur ve taraflarca desteklenen birbirine bağlı bir çok rol davranışı ortaya çıkar. Katz ve Kahn (1978) odak bireyin (çalışan) rol gönderene (lider) sevmeye, takdir etmeye ve saygı duymaya hissi duyduğunda rol gönderenin beklentilerini daha çok karşıladığını ortaya koymuştur (Hofmann vd., 2003: 170). Sonuç olarak, sosyal değişim teorisinin karşılıklılık normu ve rol teorisi çerçevesinde, lideriyle karşılıklı saygı ve güven içerisinde çalışan, liderinden destek gören çalışanın, bu duruma karşılık, müşteriyle olan ilişkisinde örgütün kendisinden beklediği rol davranışlarını daha çok uygulayacağı (daha çok duygusal emek göstereceği) düşünülmektedir. Çalışanın bu davranışları duruma göre bazen hissediyormuş gibi yaparak (yüzeysel rol yapma) bazense gerçekten hissederek (derinlemesine rol yapma) müşteriye yansıtabileceği değerlendirilmektedir.

Öte yandan literatürde, lider-üye ilişkileri üzerine çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen, yönetici davranışının çalışanın duygusal emeğini nasıl etkilediğine dair çalışma sayısının az olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, lider-üye etkileşiminin çalışanın duygusal emeğine doğrudan etkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Türkay vd. (2011), içinde banka şubelerinin de bulunduğu farklı hizmet sektörlerindeki çalışanlardan elde ettikleri verilerde yöneticinin destekleyici tavrının çalışanın yüzeysel ve derinlemesine rol yapmasını olumlu yönde etkilediği sonucuna

ulaşmıştır. Gülova ve arkadaşları (2013) da aynı sonucu üniversitelerde çalışan öğrenci işleri personelinde elde ettikleri verilerden elde etmiştir.

Tüm bu hususlar ve ilgili literatürden hareketle bu çalışmada aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1: Lider üye etkileşiminin duygusal emek üzerinde anlamlı ve pozitif bir ilişkisi vardır.

H1a: Lider üye etkileşimi ile yüzeysel rol yapma davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H1b: Lider üye etkileşimi ile derinlemesine rol yapma davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı lider-üye etkileşiminin çalışanın duygusal emeği üzerindeki etkilerini tespit etmektir. Literatür incelemesinde lider-üye etkileşiminin çalışanın duygusal emeği üzerindeki doğrudan etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çerçevede, söz konusu çalışmanın çalışanın yöneticisiyle olan ilişkisinin duygusal emeğine etkilerini incelemesi açısından, örgütlere ve diğer araştırmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırma evrenini Erzincan şehir merkezinde bulunan kamu ve özel olarak hizmet veren bankacılık sektöründeki çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem seçimine gidilmemiş tam sayım yöntemi ile bütün çalışanlara ulaşılmaya çalışılmıştır (Ural ve Kılıç, 2005:43). Bu kapsamda araştırmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak 200 anket çalışanlara dağıtılmıştır. Geri dönüşü sağlanan anketlerden eksik ve hatalı olanlar analiz kapsamından çıkarılmış ve analizler 161 tam ve hatasız anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

3.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Ankete katılan çalışanlardan cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve mesleki tecrübe hakkında bilgi vermeleri istenilmiştir.

Araştırma için toplanan verilerin, istatistik programlarında SPSS 22 kullanılarak, değişkenlere ait ortalamalar, standart sapmalar, güvenilirlik ve korelasyon analizleri incelenmiştir. Daha sonra AMOS 22 programı kullanılarak çoklu doğrulayıcı analizi ile kavramsal veri modeli değerlendirilmiştir.

3.4. Ölçekler

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde araştırmaya katılanların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular yöneltilmiştir. Anketin ikinci bölümünde lider-üye etkileşimi ölçeği, üçüncü bölümünde ise duygusal emek ölçeği kullanılmıştır.

Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği ($\alpha=0,935$): Araştırmada çalışanların lider-üye etkileşimini ölçmek amacıyla Graen vd. (1982) tarafından geliştirilmiş olan 7 maddelik tek boyutlu LÜE-7 ölçeğidir (Gerstner ve Day, 1997). Ölçekteki her bir madde 1) Kesinlikle Katılmıyorum ve 5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5'li Likert tipi ölçek ile derecelendirilmiştir.

Duygusal Emek Ölçeği ($\alpha=0,873$): Araştırmada ankete katılanların duygusal emeğini ölçmeye yönelik olarak Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen ve Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan 10 ifadeden oluşan ve yüzeysel rol yapma ve derinlemesine rol yapma şeklinde iki boyutlu ölçek kullanılmıştır. Ölçek maddeleri 5'li Likert tipi ölçek ile derecelendirilmiştir (1-Kesinlikle Katılmıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum).

4. Bulgular

Tablo 1’de araştırmaya katılanların demografik bulgularına yer verilmiştir. Araştırmaya katılanların %59 erkek, %41 kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların medeni hâl bakımından %70,8’i evli ve %29,2’i bekârdır. Katılımcıların yaşları bakımından, 25 yaş ve altında %10,6, 26-35 yaş arasında %55,3, 36-45 yaş arasında %30,4 ; 45 yaş ve üstü %3,7 yaş aralığında oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 1. Demografik Bulgular

Cinsiyet	n	%	Eğitim Düzeyi	n	%
Erkek	95	59	Lise	21	3,7
Kadın	66	41	Ön lisans	19	36
Toplam	161	100	Lisans	111	28,6
Yaş	n	%	Lisansüstü	10	31,7
25 yaş ve altı	17	10,6	Toplam	161	100
26-35 yaş	89	55,3	Tecrübe	n	%
36-45 yaş	49	30,4	1 yıldan az	6	3,7
45 ve üzeri	6	3,7	1-5 yıl	58	36
Toplam	161	100	6-10 yıl	46	28,6
Eğitim Düzeyi	n	%	10 yıl ve üzeri	51	31,7
Lise	21	3,7	Toplam	161	100
Ön lisans	19	36	Medeni Durum	n	%
Lisans	111	28,6	Evli	114	70,8
Lisansüstü	10	31,7	Bekâr	47	29,2
Toplam	161	100	Toplam	161	100

Ankete katılan çalışanların eğitim durumu (mezun) açısından lise mezunu %3,7, ön lisans mezunu %36, lisans mezunu %28,6, lisans üstü mezun ise %31,7 olduğu belirtilmiştir. Ayrıca ankete katılanların iş tecrübesi bakımından %3,7’sini 1 yıldan az, %36’sını 1-5 yıldan, %28,6’sını 6-10 yıl, %31,7’sini 10 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip banka çalışanları oluşturmaktadır.

4.1. Betimsel Analizler ve Değişkenler Arası İlişkiler

Araştırmanın bu bölümünde Lider-üye Etkileşimi ve Duygusal Emek değişkenlerine ait güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Lider-üye etkileşimi ölçeğinde yer alan 7 maddeye güvenilirlik analizi yapılmıştır. Analizde maddelerin düzeltilmiş madde puan korelasyonunun 0,30’un altında olmaması içsel tutarlılık dikkate alınarak referans alınmıştır (Büyüköztürk, 2010:124). Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,60 ve üzerinde olması ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018:

319). Tablo2’de yer alan bulgular incelendiğinde ölçeğin Cronbach Alpha katsayısının referans alınan 0,70 değerinin üzerinde olduğu (0,935) gözlenmektedir. Bu değer ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir (Kayış, 2010: 405). Ölçek maddelerine ilişkin düzeltilmiş madde toplam puan korelasyonu değerleri 0,30’dan yüksektir.

Tablo 2: Lider Üye Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
LÜE 1	0,729				
LÜE 2	0,844				
LÜE 3	0,876				
LÜE 4	0,878	5,036	71,939	71,939	0,935
LÜE 5	0,8882				
LÜE 6	0,842				
LÜE 7	0,876				

KMO=0,904
Küresellik Derecesi (Barlett’s)= 907,180

Tablo2’de yer alan bulgular incelendiğinde 7 maddelik ölçeğin tek faktörlü bir yapıda olduğu ve her bir maddenin faktör yükünün 0,30 olarak referans alınan değerden yüksek olduğu görülmektedir. Ölçek toplam varyansın % 71,939’unu açıklamaktadır. Ölçeğe ilişkin KMO değeri (0,904) ve küresellik değeri ise (0,000) referans değerler dâhilindedir sonuçları da anlamlıdır Bu değerler, referans alınan değerleri (KMO=0,60; Küresellik değeri=0,000) karşılamaktadır.

Duygusal Emek ölçeğinde yer alan 10 maddeye güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapılan analizde Cronbach Alpha katsayısının referans alınan 0,70 değerinin üzerinde olduğu (0,873) gözlenmektedir. Bu değer ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir (Kayış, 2010: 405). Ölçek maddelerine ilişkin düzeltilmiş madde toplam puan korelasyonu değerleri 0,30’dan yüksektir. Ayrıca ölçekten herhangi bir maddenin silinmesiyle cronbach alpha katsayısında önemli değişme yaşanmayacaktır.

Tablo 3: Duygusal Emek Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

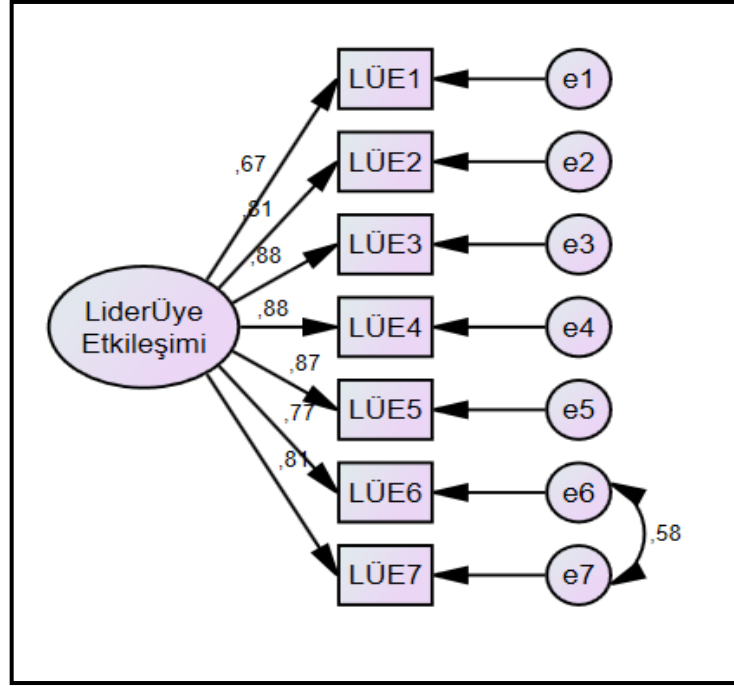
Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
YR 1	0,811				
YR 2	0,879				
YR 3	0,849	4,788	43,657		
YR 4	0,884				
YR 5	0,863			71,939	0,873
YR6	0,793				
DR1	0,869				
DR2	0,865	2,631	30,530		
DR3	0,870				
DR4	0,839				
KMO=0,857					
Küresellik Derecesi (Barlett's)=1123,550					

Tablo3'de yer alan bulgular incelendiğinde 10 maddelik Duygusal Emek ölçeğinin tek faktörlü bir yapıda olduğu ve her bir maddenin faktör yükünün 0,30 olarak referans alınan değerden yüksek olduğu görülmektedir. Ölçek toplam varyansın % 71,939'unu açıklamaktadır. Ölçeğe ilişkin KMO değeri (0,857) ve küresellik değeri ise (0,000) referans değerler dâhilindedir sonuçları da anlamlıdır Bu değerler, referans alınan değerleri (KMO=0,60; Küresellik değeri=0,000) karşılamaktadır.

4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan her bir ölçeğe ait modelin elde edilen verilerle uygunluğu hakkında bilgi edinmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde maddelerin standardize edilmiş regresyon yüklerinin 0,40'dan yüksek olması referans alınmıştır. Lider-üye etkileşimi ölçeğinin analizine ilişkin bulgular Şekil 1'de verilmiştir.

Şekil 1: Lider Üye Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekil 1'e bakıldığında Lider-üye Etkileşimi maddelerinin regresyon yüklerinin 0,40' dan yüksek olduğu görülmektedir. Analizlerde uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir olup olmadıkları konusunda $2 < \chi^2/sd \leq 5$; $RMSEA \leq ,08$; $CFI \geq ,90$; $NFI \geq ,90$; $IFI \geq ,90$; $TLI \geq ,90$ indeks değerleri referans alınmıştır (Meydan ve Şeşen, 2015: 37). Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen lider-üye etkileşimi ölçeğine ait uyum indeksi değerleri Tablo 4'te yer almıştır.

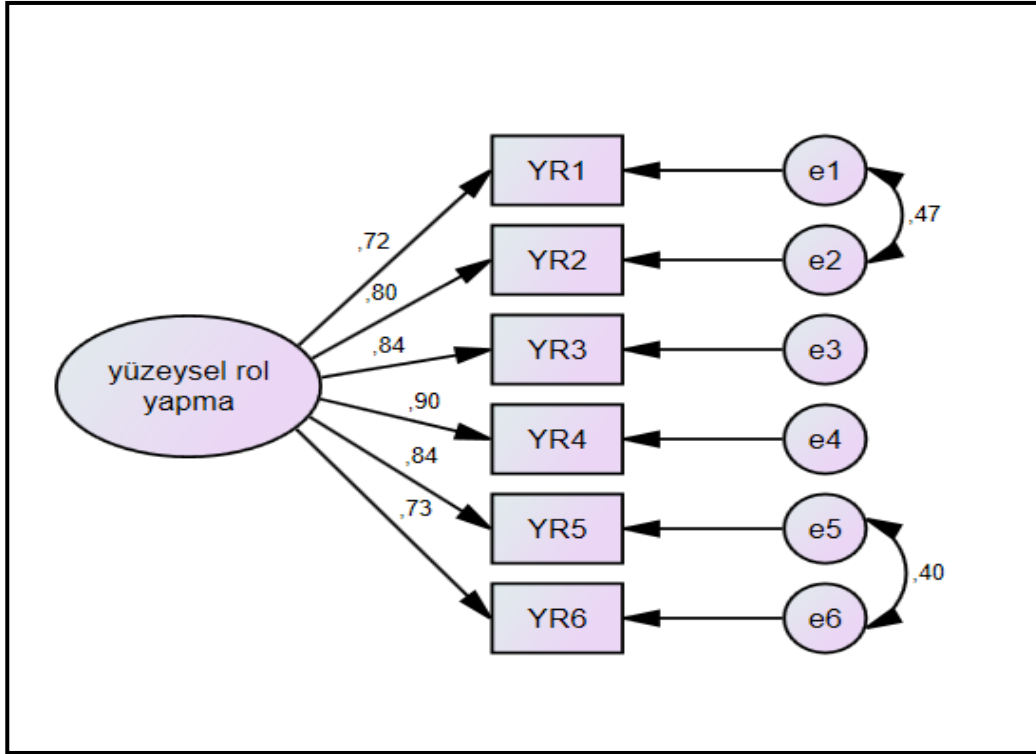
Tablo 4: Lider üye Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	X ²	df	CMIN/ DF ≤5	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
				≥.85	≥.80	≥.90	≥.90	≥.90	≤.08
Lider Üye Etkileşimi (LÜE)	25,290	13	1,945	0,960	0,913	0,986	0,973	0,978	0,077

Toplam 10 maddeden oluşan Duygusal Emek ölçeği, AMOS 22 kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Duygusal Emek ile alt boyutları olan Yüzeysel Rol Yapma ve Derinlemesine Rol Yapma Modeline ait uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. Duygusal Emek'in alt boyutu olan Yüzeysel Rol Yapma Modeline ait uyum iyiliği değerleri incelendiğinde e1-e2 ve e5-e6 arasında modifikasyon yapılması sonucunda uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir uyum

değerlerine sahip olduğunu göstermektedir. Yapılan modifikasyon neticesinde ortaya çıkan değerler aşağıdaki Şekil 2 ve tablo 5’de gösterilmiştir.

Şekil 2: Yüzeysel Rol Yapma Alt Boyutuna Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi



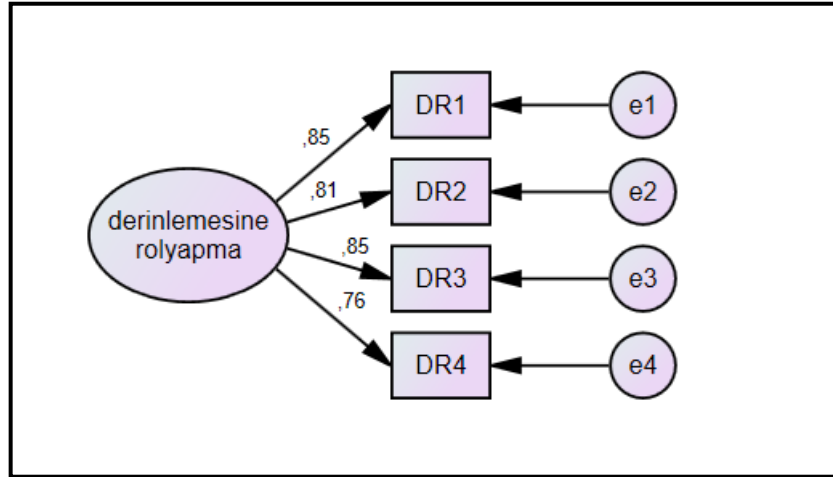
Şekil 2’ye bakıldığında Yüzeysel Rol Yapma alt boyutuna ait 6 maddenin regresyon yüklerinin 0,40’ dan yüksek olduğu görülmektedir. Analizlerde uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir olup olmadıkları konusunda $2 < \chi^2/sd \leq 5$; $RMSEA \leq ,08$; $CFI \geq ,90$; $NFI \geq ,90$; $IFI \geq ,90$; $TLI \geq ,90$ indeks değerleri referans alınmıştır (Meydan ve Şeşen, 2015: 37). Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen Duygusal Emek ölçeğine ait uyum indeksi değerleri Tablo 5’de yer almıştır.

Tablo 5: Yüzeysel Rol Yapma Alt Boyutuna Ait Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	X ²	df	CMIN/	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
			DF ≤5	≥.85	≥.80	≥.90	≥.90	≥.90	≤.08
Yüzeysel Rol Yapma (YR)	13,467	7	1,924	0,973	0,919	0,991	0,994	0,981	0,076

Derinlemesine Rol Yapma alt boyutuna ait uyum iyiliği değerleri incelendiğinde uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğunu Şekil 3’te ve Tablo 6 ‘da görülmektedir.

Şekil 3: Derinlemesine Rol Yapma Alt Boyutuna Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi



Tablo 6: Derinlemesine Rol Yapma Alt Boyutuna Ait Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	X ²	df	CMIN/ DF	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSEA ≤.08
Derinlemesine Rol Yapma (DR)	2,109	2	1,054	0,993	0,967	1,000	0,994	0,999	0,018

Şekil 3'e bakıldığında Derinlemesine Rol Yapma alt boyutuna ait 4 maddenin regresyon yüklerinin 0,40' dan yüksek olduğu görülmektedir. Analizlerde uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir olup olmadıkları konusunda $2 < \chi^2/sd \leq 5$; $RMSEA \leq ,08$; $CFI \geq ,90$; $NFI \geq ,90$; $IFI \geq ,90$; $TLI \geq ,90$ indeks değerleri referans alınmıştır (Meydan ve Şeşen, 2015: 37). Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen Derinlemesine Rol Yapma alt boyutuna ait uyum indeksi değerleri Tablo 6'da yer almıştır.

4.3. Kolerasyon Analizi

Araştırma değişkenleri olan lider-üye etkileşimi ve duygusal emek değişkenleri arasındaki ilişki korelasyon analizi ile tespit edilmiştir. Elde edilen korelasyon analizi bulguları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: Değişkenler Arasındaki Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyonlar

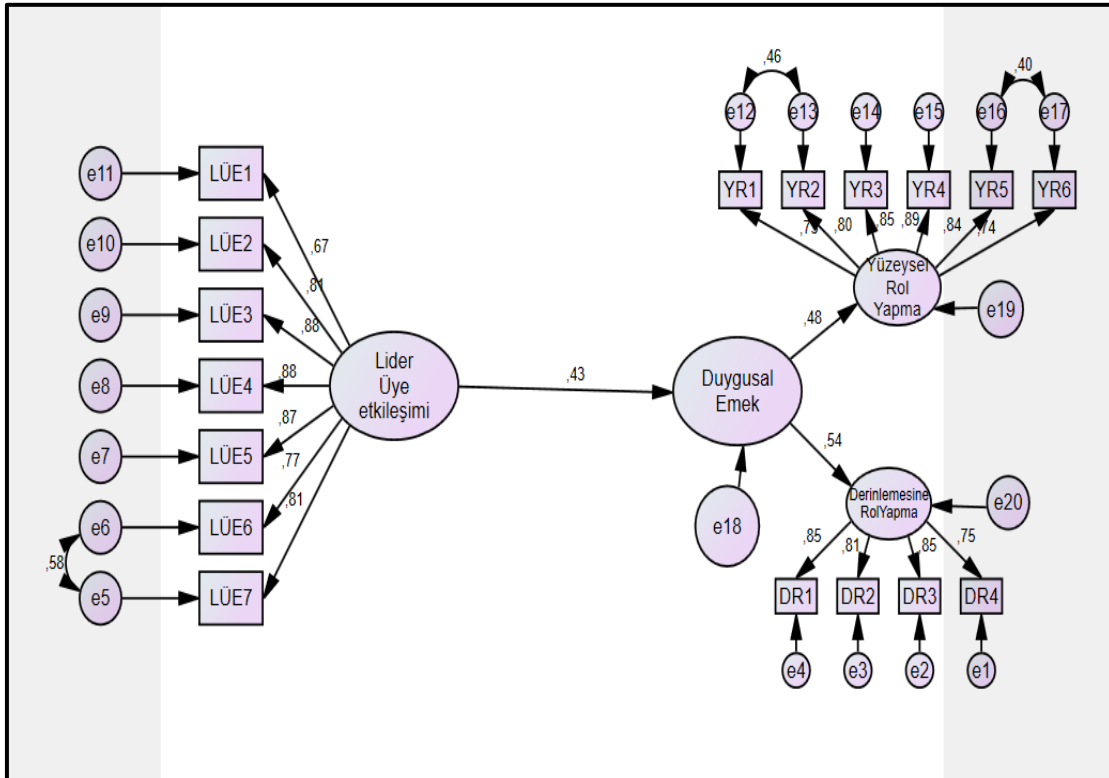
Değişkenler	\bar{X}	SS	Cronbach Alpha	1	2	3	4
Lider-üye Etkileşimi	3,64	1,01	,935	1			
Duygusal Emek	2,91	,910	,873	,279**	1		
Yüzeysel Rol Yapma	2,59	1,16	,925	,231**	,880**	1	
Derinlemesine Rol Yapma	3,39	1,11	,890	,209**	,669**	,234**	1

Tablo 7’ de verilen değerler incelendiğinde Lider-üye etkileşiminin duygusal emek ile ($r=0,279$ $p< .01$) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Bu durum lider-üye etkileşiminin artmasıyla duygusal emeğin artacağı anlamına gelmektedir.

Lider-üye etkileşiminin Yüzeysel Rol Yapma ile ($r=0,231$ $p< .01$) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Bu durum lider-üye etkileşiminin artmasıyla yüzeysel rol yapmanın artacağı anlamına gelmektedir. Aynı şekilde lider-üye etkileşiminin Derinlemesine Rol Yapma ile ($r=0,209$ $p< .01$) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Bu durum lider-üye etkileşiminin artmasıyla derinlemesine rol yapmanın artacağı anlamına gelmektedir.

Lider-üye etkileşimi ile duygusal emek arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi için yol analizi tekniği kullanılarak model oluşturulmuştur. Lider-üye etkileşimi ile duygusal emek arasındaki ilişkiye yönelik oluşturulan model, Şekil 4’de verilmiştir.

Şekil 4 . Lider-üye Etkileşimi ile Duygusal Emek İlişkisine Yönelik Model



Şekil 4’de oluşturulan modelin uygunluğunun ortaya koyulması amacıyla lider-üye etkileşimi ile duygusal emek ve alt boyuları olan yüzeysel rol yapma ve derinlemesine rol yapma ilişkisine yönelik modele ait uyum iyiliği değerleri incelenmiş ve kabul edilebilir seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmadaki modeli oluşturan değişkenlerin uygunluklarının tespit edilmesi amacıyla modele ait uyum iyiliği değerleri incelenmiş ve kabul edilebilir seviyede oldukları görülmüştür. Lider-üye etkileşimi ile duygusal emek ilişkisine ait uyum iyiliği değerleri Tablo 7’de vermiştir.

Tablo 7: Lider-üye Etkileşimi ile Duygusal Emek Ölçeklerine Ait Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	X ²	df	CMIN / DF ≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSE A ≤.08
Model	231,329	114	2,029	0,866	0,821	0,944	0,897	0,933	0,80

Araştırma değişkenleri olan lider-üye etkileşimi ile duygusal emek arasındaki ilişkiye ait standardize edilmiş faktör yükleri, standart hata değerleri, T değerleri ve anlamlılık (p) değerleri Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Modele İlişkin Kestirim Sonuçları

Hipotezler	Yordayan Değişken	Yordanan Değişken	Standardize R.Y.	S.H.	T Değeri (CR)	P
H1	LÜE →	DE	,43	0,091	2,617	0,009

SONUÇ

Bu çalışmanın amacı lider-üye etkileşiminin çalışanın duygusal emeği üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaç kapsamında Erzincan ilinde bulunan kamu bankaları ve özel bankalarda hizmet veren 161 çalışandan elde edilen veriler analiz edilerek yorumlanmıştır. Sonuçta, lider-üye etkileşimi ile duygusal emeğin yüzeysel ve derinlemesine rol yapma yöntemleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiş ve böylece H1 hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır. Başka bir deyişle, liderinin kendisinden memnun olduğunu bilen, problemlerini ve ihtiyaçlarını karşılama ve işle ilgili problemlerini çözmeye liderinden yardım gören, takdir edilen, lideriyle karşılıklı güven geliştiren çalışanların lideriyle yüksek kalitede lider-üye etkileşimi kurduğu, böylece müşteriyle olan ilişkisinde örgütün kendisinden göstermesini beklediği duygu kurallarına daha çok uyduğu; bu kuralları bazen hissediyormuş gibi rol yaparak (yüzeysel rol yapma) bazen de bu kuralları gerçekten hissederek (derinlemesine rol yapma) müşteriye yansıttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Diğer taraftan araştırma bulgularının daha önce yapılan ve LÜE kapsamında olduğu değerlendirilen yönetici desteği ve duygusal emek üzerine yapılan bazı çalışmalarla uyumlu olmadığı görülmüştür. Örneğin; Lam ve Chen (2012: 3) Hong Kong’da otel sektörü çalışanları üzerinde, Shani vd. (2014: 152), İsrail’de turizm işletmeleri çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, yönetici desteğinin çalışanın yüzeysel rol yapmasını azaltırken derinlemesine rol yapmasını artırdığını ortaya koymuştur. Bu sonuçta, yönetici desteğini algılayan çalışanın örgütle daha iyi bağ geliştirdiğinden örgüt tarafından belirlenen duygu kurallarını daha çok hissederek müşteriye yansıttığının etkili olabileceği düşünülmektedir.

Öte yandan, bankacılık sektörü çalışan-müşteri ilişkilerinin büyük önem arz ettiği sektörlerden birisidir. Bu kapsamda işletmeler için doğru kişilerin istihdamı önem taşımaktadır. Özellikle yönetici pozisyonunda alımlar için her astıyla yüksek kalitede etkileşim kurabilecek kişiler tercih edilmeli, gerektiğinde, hem yönetici hem de çalışanlara lider-üye ilişkilerinin geliştirilmesine yönelik eğitim verilmelidir. Ayrıca, kapasitelerinin artırılmasına yönelik olarak, çalışanların müşteriyle ilişkilerinde duygularını nasıl yöneteceklerine ilişkin mesleki eğitim almaları sağlanmalıdır. Ek olarak, çalışanların tutum ve davranışlarını yönetmelerinde yönetici ile olan ilişkileri önemli olduğundan lider-üye ilişkisini de düzenleyen duygu kurallarının işletmelerce düzenlenebileceği değerlendirilmektedir.

Araştırma kapsamında yalnızca bankacılık sektöründeki lider-üye etkileşiminin çalışanın duygusal emeği üzerindeki etkisi incelenmiştir. Başka sektörlerde farklı sonuçların elde edilmesi mümkündür. Ayrıca çalışmada, yalnızca müşteriyle birebir temas halinde olan çalışanların duygusal emeği ele alınmıştır. Liderlerin de duygusal emek gösterdikleri düşünüldüğünde, bu durumun lider-üye etkileşimini ve dolayısıyla çalışanın duygusal-emeğini nasıl etkileyeceği ayrı bir çalışmanın konusu olabilir.

KAYNAKÇA

- ASHFORTH, B. E., & HUMPHREY, R. H. (1993). *Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity*. *The Academy of Management Review*, 18(1), 88.
- BASIM, H. N., & BEĞENİRBAŞ, M. (2012). “Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 77-90.
- BECHTOLDT, M. N., WELK, C., ZAPF, D., & HARTIG, J. (2007). *Main and moderating effects of self-control, organizational justice, and emotional labour on counterproductive behaviour at work*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 479–500.
- BROTHERIDGE, C. M., & LEE, R. T. (2003). *Development and validation of the Emotional Labour Scale*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365–379.
- BURNS, J. Z., & OTTE, F. L. (1999). *Implications of leader-member exchange theory and research for human resource development research*. *Human Resource Development Quarterly*, 10(3), 225–248.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı [Handbook of data analysis for the social sciences]* Ankara: Pegem.
- DANSEREAU, F., CASHMAN, J., & GRAEN, G. (1973). *Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(2), 184–200.
- DANSEREAU, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). *A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78.
- Diefendorff, J. M., CROYLE, M. H., & GOSSERAND, R. H. (2005). *The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies*. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339–357.
- DİENESCH, R. M., & LIDEN, R. C. (1986). *Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development*. *Academy of Management Review*, 11(3), 618–634.
- FISK, G. M., & FRIESEN, J. P. (2012). *Perceptions of leader emotion regulation and LÜE as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors*. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 1–12.
- GERSTNER, C. R., & DAY, D. V. (1997). *Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues*. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844.

- GOULDNER, A. W. (1960). *The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement*. *American Sociological Review*, 25(2), 161.
- GRAEN, G. B. & SCANDURA, T.A. (1987). "Toward a psychology of dyadic organizing", in Staw, B.M. and Cummings, L.C. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, New York, NY, pp. 175-209.
- GRAEN, G. B., & UHL-BIEN, M. (1995). *Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LÜE) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective*. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247
- GRANDEY, A. A. (2003). *When "The Show Must Go On": Surface Acting And Deep Acting As Determinants Of Emotional Exhaustion And Peer-Rated Service Delivery*. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86–96.
- GÜRBÜZ, S., & ŞAHİN, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz*, 5. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- HENDERSON, D. J., LIDEN, R. C., GLIBKOWSKI, B. C., & CHAUDHRY, A. (2009). *LÜE differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes*. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 517–534.
- HOLBROOK, F. L. (2012). *Yüksek Lisans Tezi, Integrating Leader Fairness and Leader-Member Exchange in Predicting Work Engagement: A Contingency Approach*, 1-99
- HOCHSCHILD, Arlie Russell. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*.
- HUMPHREY, R. H., POLLACK, J. M., & HAWVER, T. (2008). *Leading with emotional labor*. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 151–168.
- HUMPHREY, R. H., ASHFORTH, B. E., & DIEFENDORFF, J. M. (2015). *The bright side of emotional labor*. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 749–769.
- ILIES, R., NAHRGANG, J. D., & MORGESON, F. P. (2007). *Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269–277.
- JHA, S. & JHA, S. (2013). *Leader-Member Exchange: A Critique of Theory & Practice*, *Journal of Management & Public Policy*, 4(2) 2, 42-53
- JOHNSON, H.-A. M., & SPECTOR, P. E. (2007). *Service with a smile: Do emotional intelligence, gender, and autonomy moderate the emotional labor process?* *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4), 319–333
- KAYIŞ, A. (2010). *Güvenilirlik analizi, SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*, 401-419, Ed. Şeref Kalaycı, 5. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- LAM, W., HUO, Y., & CHEN, Z. (2017). *Who is fit to serve? Person-job/organization fit, emotional labor, and customer service performance*. *Human Resource Management*, 57(2), 483–497.
- LEE, Y. H. (2012). *Doktora Tezi- Antecedents and Consequences of Emotional Labor in Head Coaches of NCAA*, 1-161
- LIDEN, R. C., & GRAEN, G. (1980). *Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership*. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451–465.
- LIDEN, R.C., SPARROWE, R.T. & WAYNE, S.J. (1997) [Leader-member exchange theory: The past and potential for the future](#). *Research in personnel and human resources management* 15, 47-120
- LIDEN, R. C., & MASLYN, J. M. (1998). *Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development*. *Journal of Management*, 24(1), 43–72.

- LUNENBURG, F. C. (2010). *Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective On The Leadership Process. International Journal Of Management, Business, And Administration, 13(1), 1-5*
- MEYDAN, C. H. & ŞEŞEN, H. (2015). Yapısal Eşitlik Modeli AMOS Uygulamaları.
- PRATİ, L. M. (2004). *Doktora Tezi- Emotional Intelligence As A Facilitator Of The Emotional Labor Process, 1-198*
- SPARROWE, R.T. & LIDEN, R.C. (1997) [Process and structure in leader-member exchange.](#) *Academy of management Review 22 (2), 522-552*
- STEINBERG, R. J. & FIGART, D. M. (1999). *Emotional Labor Since The Managed Heart, Annals of the American Academy of Political and Social Science, 561, 8-26*
- WHARTON, A. S., & ERICKSON, R. I. (1993). *Managing Emotions On The Job And At Home: Understanding The Consequences Of Multiple Emotional Roles. Academy of Management Review, 18(3), 457-486.*