



Hizmetkâr Liderlik Algısının Duygusal Emek Üzerine Etkileri: Hizmet Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma

Memduh BEĞENİRBAŞ* ve Rukiye CAN YALÇIN**

Öz

Bu çalışmanın amacı hizmet sektörü çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının onların duygusal emek gösterimleri üzerine etkilerini ortaya koyabilmektir. Bu amaçla, Ankara'da genel olarak hizmet sektöründe çalışan 156 katılımcıdan anket yoluyla elde edilen veriler analiz edilmiştir. Çalışmada her bir değişkene ait doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapısal eşitlik model (AMOS) ile yapılmıştır. Değişkenler arası ilişkileri ortaya koymak için korelasyon analizi, hipotezlerin test edilmesi amacıyla hiyerarşik regresyon analizinden faydalanılmıştır. Analiz sonuçları, hizmet sektörü çalışanlarının hizmetkâr liderlik algısının duygusal emek gösterimlerini yordadığını ortaya koymuştur. Bu bağlamda, hizmetkâr liderlik algısının çalışanların yüzeysel rol yapma davranışı ile negatif; derinden rol yapma ve doğal duygular ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen bulgular ışığında, hizmet sektörü çalışanlarının etkinliğini ve verimliliğini artırabilmek için hizmet sektörü yöneticilerine de konu ile ilgili önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Duygusal Emek, Yüzeysel Rol Yapma.

JEL Sınıflaması: M19

* Doç.Dr., MSÜ Kara Harp Okulu Dekanlığı, Savunma Yönetimi Bölüm Başkanlığı, mbegenirbas@kho.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0917-0973 .

** Dr.Öğr.Üyesi, MSÜ Kara Harp Okulu Dekanlığı, rcyalcin@kho.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4500-6935

The Effects of Servant Leadership Perception on Emotional Labor: A Research on Service Employees

Abstract

The aim of this study is to explore the effects of service sector employees' perceptions of servant leadership on their emotional labor display. For this purpose, the data obtained through a survey from 156 participants working in the service sector in Ankara were analyzed. Confirmatory factor analysis (CFA) of each variable was performed with the structural equation model (AMOS). In order to reveal the relationship between variables correlation analysis and to test the hypotheses, hierarchical regression analysis has been carried out. According to the findings, it has been observed that service sector employees' perceptions of servant leadership have significant effects on their emotional labor displays. In this context, it has been revealed that the perception of servant leadership is negatively related to surface acting and positively related to deep acting and expression of naturally felt emotions. In light of the findings obtained, suggestions for service sector managers have been presented in order to increase the efficiency and productivity of service sector employees.

Keywords: Leadership, Servant Leadership, Emotional Labor, Surface Acting.

JEL Classification: M19

Giriş

Günümüzde örgütlerin başlarında bulunan yönetici ve liderlerin rolleri ve o örgüt için önemleri yadsınamaz bir gerçektir. Günlük konuşma ve ifadelerimizde bazen yönetici bazen lider ifadelerini sıklıkla kullanmaktayız ancak bu kavramlar birbiri ile ilintili olmasına rağmen aralarındaki farklar iki temel kriter üzerinde şekillenmektedir (Balakrishnan ve diğ., 1998). Bunlardan birincisi lider ve yöneticinin örgüt içinde oynadıkları rolle ilgilidir. Yönetici günlük rutin işleri yaparak veya var olan statüyü sürdürüp emir komuta ederek sistem stabilizatörü rolünü oynar. Lider ise var olan sistem ve üyelerin dönüşümünü ve değişimini sağlayan bir değişim ajanı rolündedir (Kanungo ve Conger, 1995).

Bir diğer farklılık ise lider ve yöneticinin örgüt ve örgüt üyeleri üzerindeki etkilerinin doğası ile ilgilidir. Amirlik ve danışmanlık rolleriyle yöneticiler, birçok ödül ve ceza uygulamasıyla diğerlerini etkilerler. Bu tür etkileme davranışları transaksiyonel etki olarak adlandırılır. Ancak liderler ise diğerlerini etkilemek ve

değiştirmek için dönüştürücü etki kullanırlar. Bu tür bir etki çoğunlukla astları güçlendirerek, onları gelecekle ilgili vizyon ve hedefler etrafında cesaretlendirerek sağlanabilir (Kanungo ve Mendonca, 1994). Bu kapsamda çağdaş liderlik tarzlarından biri olan hizmetkâr liderlik kavramı da tam bu amaç için ortaya çıkarılmış (Greenleaf, 1977) ve çalışanlarca onları destekleyen ve hizmet odaklı bir liderlik modeli olarak algılanmaya başlanılmıştır (Liden ve diğ.,2008; Cerik, 2009; Parris ve Peachey, 2013).

Bilindiği üzere yöneticilik ve liderlik tek başına gerçekleşebilen bir faaliyet değildir. Bu anlamda örgütler yöneticileri, çalışanları, diğer paydaşlar ve ekipmanları ile bir değer yaratmaktadırlar. Söz konusu değerın yaratılmasında da yöneticilerinin başarısı büyük ölçüde örgüt çalışanlarına bağlıdır (Ece, 2019). Günümüzde örgüt çalışanlarının performansı ve örgütün verimliliği yöneticilerin sıradan bir yönetici olmaktan çıkıp, çalışanlarıyla daha yakından ilgilenen bir lider olarak yönetimlerini gerekli kılmaktadır. Bu kapsamda çalışanların liderlerine ve yöneticilerine bakış açıları ve onları nasıl algıladıkları önem arz etmektedir.

Özellikle çalışanların liderlik algılarını etkileyen en önemli etmenlerden birinin de onların duyguları olduğu düşünülmektedir. Her olay ve karşılaşılan her durumda farklı düşünce tarzları üretmek ve özellikle de duyguları işin içine dâhil etmek, çoğu zaman ve özellikle sosyal ortamlarda daha etkili ve faydalı anlamda kalıcı izler bırakabilmektedir. İnsanların sosyal algıları ve kişisel hayal güçleri öznel ve içinde buldukları, algıladıkları durumdan duygusal anlamda kolayca etkilenir. Bu etkiler kendilerini, arkadaşlarını, astlarını ve amirlerini, sahip oldukları varlıkları ve hatta geleceği değerlendirirken ortaya çıkabilir. Kısacası, insan yaşamında duyguların rolü büyük ve vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Söz konusu duyguların özellikle çalışma ortamında aktif hale gelmesi ve işin bizzat kendisine ve dolaylı olarak işle ilgili her anlamdaki paydaşa etki etmesi çalışanın verimliliği ve performansının gelişimi açısından önemlidir. Ayrıca, duyguların günümüzün zorlu rekabet koşullarında adeta bir meta olarak görülmesi ve duyguların ticarileştirilmesi duygusal emek kavramının örgütler için önemini ortaya koymaktadır (Özgen, 2010). Bu kapsamda çalışanların yöneticilerine ve liderlerine bakış açıları ve onları algılama düzeylerinin onların duyguları üzerinde mutlak etki yapacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı, olayların gerisinde kalmayan, bizzat astlarının ve takipçilerinin yanında ve daima onlarla birlikte olduklarını hissettiren hizmetkâr

liderlerin, çalışanların işlerini yaparken göstermiş oldukları veya gösterecekleri duygusal emeğe ne ölçüde etki edebileceğini araştırmaktır. Yazında, hizmetkâr liderlik ve duygusal emek kavramını ve duygusal emek alt boyutlarını birlikte ele alan çok az sayıda uluslararası çalışma vardır. Ülkemizde ise her iki değişkeni birlikte ele alan bir çalışmaya rastlanılmamış olması bu çalışmanın önemini artırdığı değerlendirilmektedir. Bu konudaki ilk çalışmalardan olmasının yanı sıra, çalışmada elde edilecek bulgular, özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlarının yönetim kademelerine bazı mesajlar verirken, sistemsel iyileştirmelere yönelik olarak etkili insan kaynakları politika ve uygulamalarına katkı sağlayabilecektir.

Kavramsal Çerçeve

Hizmetkâr Liderlik

Önemli bir konu olan liderlik alanında tarihi süreç içerisinde birçok bilimsel çalışma yapılmış ve değişik yaklaşımlarla liderlik kavramı ele alınmıştır. Yönetim alanı ilkeleri bağlamında liderlik: Özellikler, davranışsal ve durumsal yaklaşımlar açısından ele alınarak incelendikten sonra post-modern yaklaşımlar çerçevesinden ele alınmaya başlanmıştır (Tabak ve diğ., 2012). Bu süreç içerisinde de dönüştürücü liderlik modelini merkeze alan ancak birbirine benzer ve farklı birçok bakış açılarına sahip liderlik modelleri ortaya çıkmıştır. Bu liderlik modellerinden biri de diğer modellere göre daha az ön plana çıkan ancak liderlik modellerinde farklı bir yere sahip olan hizmetkâr liderliktir.

Hizmetkâr liderlik, Robert Greenleaf'ın 1977 yılında yazdığı Hizmetkâr Liderlik ve daha sonra 1979 yılında yazdığı Hizmetkâr Öğretmen adlı kitaplarıyla yönetim ve liderlik yazınında yer almaya başlamıştır. Liderin hem hizmetkârlık hem de yöneticilik gibi birbirine zıt iki özelliği aynı tanımlama içerisinde kullanan hizmetkâr liderlik modeli paradoksal bir tanımlamaya sahiptir (Tabak ve diğ., 2012). Hizmetkâr liderlik kavramını ilk defa duyanlar, liderlik etme ve hizmet etmenin aynı kavram içerisinde ifade edilmesini aslında yadırgayabilirler. Gerçek şudur ki: Hizmetkâr liderlik, yöneticilik ve liderlik kavramlarını bir araya getirme yaklaşımıdır. Yöneticinin işleri doğru yapmasını beklerken, liderin ise doğru işleri yapmasını isteriz. İşte bu iki beklentiye bir nebze karşılamayı yani yönetici ve liderden icracı ve vizyoner olmasını isteyen bir yaklaşımdır hizmetkâr liderlik (Blanchard, 1995).

Hizmetkâr liderliğin ön planda olduğu ve uygulandığı örgüt yapılarında, bir anlamda yönetsel hiyerarşi piramidi tersine döndürülerek üst kademe yöneticilerin de icracı roller üstlenmelerini gerekli kılmaktadır. Söz konusu örgütlerde lider, astlarını dinleyen, onların kaygılarını, arzularını, etik değerlerini anlayan, onları cesaretlendiren, motive eden, onlara her konuda yardımcı olan hatta gerektiğinde onlarla birlikte çalışabilen ve liderlik değerlerini örgütün amaç ve hedefleriyle bütünleştirebilen kişidir. Bu sayede liderin ve organizasyonun hedefleri, izlenecek yolları ve vizyonu daha açık ve anlaşılır bir hal almakta (Blanchard, 1995) ve liderin yaptığı tüm faaliyetlere astların ve takipçilerin dâhil edilmesi, liderin takipçilerinin yanında bulunması, onları cesaretlendirmesi ve onlara hizmet etmesi mümkün olabilmektedir. Başka bir ifade ile hizmetkâr liderler, olayların gerisinde kalmayan, bizzat takipçilerinin yanında ve daima onlarla birlikte olan veya olduklarını hissettiren liderlerdir (Vinod ve Sudhakar, 2011). Hizmetkâr lider, kendi ihtiyaçlarından önce takipçilerinin istek ve önceliklerini ilk sıraya alarak onların gelişmelerini ve örgüt içerisinde cesaretlendirilmeleri ve güçlendirilmelerini sağlar (Laub, 1999; Stone ve diğ., 2004; Woodruff, 2004).

Greenleaf'e göre (1977), hizmetkâr liderlik kişinin öncelikle içten gelerek kendisinin başkalarına hizmet etmesiyle başlar. Bu anlayış ona ilk önce hizmet etmeyi daha sonra ise hizmet eder gibi liderlik etmeyi öğretir. Yani hizmetkâr lider önce hizmet eder ve daha sonra takipçilerini etkileyerek onları harekete geçirir. Hizmetkâr liderler başlangıçta lider olmak için motive değildir, zaman içerisinde grup başarısı ihtiyacına yanıt olarak bu pozisyonu alırlar (Patterson, 2003). Yukl (2002) hizmetkâr liderliği çalışanların fikirlerinin dinlenmesi, onları destekleme ve her anlamda yaptıkları işlerden övgüyle bahsetme inancı olarak tanımlamış, ayrıca hizmetkâr liderlerin takipçilerinin ihtiyaçlarını her zaman düşündüğünü ileri sürerek, uzun dönemde örgütün hedeflerine ulaşmasının da bu düşünce yaklaşımıyla örgütte çalışanların gelişimine ve genel refahına bağlı olduğunu iddia etmiştir.

Davranış veya lider özellikleri olarak hizmetkâr liderlik, alçakgönüllülük, ilişkisel güç, hizmet odaklılık, takipçi gelişiminin teşvik edilmesi, takipçi özerkliğinin sağlanması, fedakârlık etme, bilgelik ve örgütsel yönetim becerilerini kapsamaktadır (Barbuto ve Wheeler, 2006). Bu anlayış çerçevesinde Laub (2004) da hizmetkâr liderliğin altı farklı özelliğinin olduğu belirtmiştir. Söz konusu özellikleri;

- İnsanlara değer verme: İnsanları sırasıyla ve ayrı ayrı dinleyerek ve gerçekten ihtiyaçları doğrultusunda onlara inanarak hizmet etme,
- Gelişimlerini sağlama: Öğrenme fırsatı verme, cesaretlendirme yoluyla kendilerini her anlamda geliştirmelerine yardımcı olma,
- Birlik ve beraberlik oluşturma: Güçlü ilişkiler tesis etmek, bireysel farklılıkların değerini bilerek birlikte çalışma ortamı yaratma,
- Güven tesis etme: Bütünlük ve güven, başkalarından öğrenme isteğini artırma, hesap verebilirlik, şeffaf ve açıklık ilkesini benimseme,
- Liderlik beklentisini karşılama: Geleceği hayal etme, insiyatif alma ve hedefleri net olarak gösterme ve açıklama,
- Liderliği paylaşma: Ortak bir vizyon oluşturma ve karar alma, ayrıcalıkları ve bütün yönetim kademelerini örgütün tümüyle paylaşma olarak nitelemiştir (Cerit, 2009).

Hizmetkâr liderin önceliği ve diğer yaklaşımlardan farkı hep çalışanlarını ön planda tutmak ve onlara hizmet etmektir (Clercq ve diğ., 2014). Hizmetkâr liderlik başkalarını (müşteriler, çalışanlar ve toplumdaki insanlar) birinci önceliğe almak konseptine dayanır (Carroll, 2005). Söz konusu konsept, hizmet etme, yardım etme, kendini ikinci planda gösterme, takipçilerin ve çalışanların etkinliğini artırma gibi tanımlamalarla ifade edilebilir. Yani, çalışanlara davranış şeklinin yanı sıra onlara yönelik genel tutumu ve lider olma güdüsü, hizmetkâr liderliği diğer liderlik modellerinden ayıran noktadır (Dierendonck, 2011). Hizmetkâr liderlik hızlı ve ani bir şekilde oluşan bir liderlik türü değildir. İşe ve hayata yönelik kalıcı ve uzun süreli, olumlu ve uzun vadeli bir adanmışlık ve dönüştürücü özellikler içerir (Spears, 1995). Greenleaf (1977) hizmetkâr liderliğin iş ve eğitim hayatının yanı sıra dini topluluklar ve toplum yararına faaliyet gösteren vakıflar gibi birçok farklı yapıdaki kuruluşun yönetiminde kullanılabilecek bir model olduğunu ifade etmiştir.

Davranışsal liderlik yaklaşımlarının iki temel boyutu vardır. Bu boyutlar, liderin insana yönelik ve göreve yönelik davranışlarını ele almaktadır. Hizmetkâr liderler insana yönelik davranışları daha çok sergileyerek yönetimlerinde çalışanlarını görevin daha önünde tutarlar (Carroll, 2005).

Post-modern yaklaşımlar çerçevesinden ele alınan liderlik modelleri dönüştürücü liderlik modelini merkeze alan bir yapıdadır (Tabak ve diğ., 2012). Bu kapsamda, Bass (2000) dönüştürücü liderlikle diğer liderlik modellerinin kıyaslamasına yönelik olarak yapmış olduğu çalışmasında, hizmetkâr liderliğin

güven, inanılabilirlik, etki, vizyon ve hizmet gibi birçok özellikte dönüştürücü liderlikle yüksek seviyede paralellikler gösterdiğini belirtmiştir. Ancak Bass'a göre hizmetkâr liderlik, lider ve takipçilerinin motivasyon ve güdülenmeleri konusunda dönüştürücü liderlikten daha ileri seviyede özelliklere sahiptir. Başka bir çalışmada (Stone ve diğ., 2004), dönüştürücü liderlerin organizasyon yapısına ve hedeflerine odaklanarak davranışlarını bu doğrultuda oluşturduklarını belirtilirken, hizmetkâr liderlerin ise takipçilerine ve onların davranışlarının sonucu olarak organizasyon hedeflerinin elde edilmesine odaklandıklarını vurgulamıştır.

Hizmetkâr liderliği takipçilerine yoğunlaşarak, asıl odak noktasının maiyet olduğu, organizasyonel kaygıların ise ikinci planda yer aldığı liderlik modeli olarak tanımlayan Patterson (2003) hizmetkâr liderlikte; sevgi, alçak gönüllülük, özveri, vizyon, güven, yetkilendirme ve hizmet değerlerinin ön plana çıktığını belirtmiş ve bu değerler daha sonra yapılan çalışmalarda bilimsel verilerle desteklenmiştir (Dennis ve Bocarnea, 2005; Washington ve diğ., 2006). Farling ve arkadaşları (1999), özellikle vizyonun hizmetkâr liderliğin temel dayanağı olduğunu ifade etmiştir. Buchen (1998)'e göre ise hizmetkâr liderler her zaman geleceğe dönük bir bakış açısına sahip olmalı ve vizyonunu takipçilerinin vizyonunu geliştirme üzerine kurmalıdır. Böylelikle, organizasyonlarının geleceklerinin nereye doğru gittiğine, gelecek için takipçilerinin sahip olması gereken özelliklerine ve beklentilerine odaklanmış olacaktırlar.

Duygusal Emek

Özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren başta bireyler olmak üzere neredeyse tüm topluluklar, toplumlar ve dahi devletler küreselleşmenin beraberinde getirdiği değişimden payına düşeni almıştır (Yenal, 2018:241). Toplumsal sistemlerin ayrılmaz bir parçası olarak örgütlerde de bu süreçte farklı yönetim yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmuş ve örgütün iç çevresi, dış çevresi ve örgütsel çevresindeki dinamiklere göre karar veren liderler (Yenal, 2013: 4) için örgütlerin en temel bileşeni olan insan ve insanın duyguları ayrıca önem kazanmıştır. Bu bağlamda, hizmet anlayışının ve müşteri memnuniyetinin çok önemli olduğu günümüzdeki rekabet ortamında, duygusal emek kavramı hizmet sektörü başta olmak üzere birçok sektörün ve mesleğin odağına yerleşmiş durumdadır (Cheng ve diğ., 2013; Baksı ve Sürücü, 2019). Bu anlayış, hizmet örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirebilmesinin başlıca anahtarlarından birinin çalışanların duygularını kullanmak olduğu, ayakta kalmanın kalite ve müşteri memnuniyetini en üst

düzeyde tutmakla mümkün olabileceği gerçeğini ön plana çıkarmaktadır. Aslında duygu ve hisler somut değil, kişiye özel niteliktedirler ancak, son zamanlarda ekonomik açıdan bir değer ifade eden, başka bir deyişle elle tutulabilen ve gözle görünebilir bir meta haline dönüşmüşlerdir (Özgen, 2010).

Duygusal emek kavramını ilk kullanan araştırmacı sosyolog Hochschild (1983), hostesler üzerinde yapmış olduğu bir araştırmada duyguların maaş karşılığında bir değişim değeri olduğunu tespit ederek, duygusal emeği insanlar tarafından görülebilen ve fark edilebilen yüzselle ifadeler ile beden hareketlerini kullanarak duygu yönetimi olarak ifade etmiştir. Duygusal emek, çalışanların hizmet verdikleri müşterileri ile kurdukları ilişkilerde duygu ve duygu gösterimlerini örgüt kuralları ve istemlerine paralel olarak kontrol edebilme faaliyeti olarak da tanımlanabilir (Hochschild, 1983; Mikolajczak ve diğ., 2007). Başka bir tanıma göre ise duygusal emek başkalarını anlama çabası, diğerlerine sempati gösterme ve diğerlerinin duygularını kendi benliğinde ve kendi duygularıyla hissetmektir (England ve Farkas, 1986; Basım ve Beğenirbaş, 2012). James (1989) ise duygusal emeği karşımızdaki bireylerin duygularını önemseme, onların hissettikleriyle ilgilenme olarak nitelendirmiş ve bu davranışında çalışanların duygularının düzenlenmesinde ana faktör olduğunu belirtmiştir.

Duygusal emeği hissedilenlerin kişi içindeki algı ve idaresinden farklı olarak, gözlemlenebilir davranışlar olarak değerlendirmek de mümkündür (Asforth ve Humphrey, 1993). Hatta duygusal emek, çalışanlar ve müşteriler arasındaki etkileşim ve iletişim sürecinde işletmeler nezdinde gösterilmesi istenilen ve beklenen duyguların, çalışanlar tarafından sergilenmesi çabası ve bu konuyla ilgili olarak icra edilen tüm planlama, koordinasyon ve kontrol ihtiyaçları olarak adlandırılabilir (Morris, Feldman, 1996). Hochschild'e (1997) göre, duygusal emek gösteriminde çalışan ve müşterinin duygularına önem verilmesine rağmen, bu duygu ve tutumların gerçek olma derecesi de önemli hale gelmektedir. Bu anlamda Hochschild (1983) duygusal emek kavramını yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma olarak iki alt boyutta incelerken, daha sonraki çalışmalarda farklı boyutlarda ortaya çıkmıştır. Ashforth ve Humphrey (1993), çalışanların görev tanımlarındaki rolleri yerine getirmeleri için her zaman rol yapmalarına gerek olmadığı, bazı zamanlarda gerçek hisleriyle, göstermeleri beklenen duyguların birbiriyle örtüşebileceğini söyleyerek, Hochschild'in iki boyutlu çalışmasına üçüncü bir boyut anlamında samimi (doğal) davranışları eklemiştir. Duygusal emeği Morris ve

Feldman (1996): Gösterim kurallarına önem verme, duygu gösterim sıklığı, duygusal çelişki ve duygu çeşitliliği olarak dört alt boyutta incelerken, Grandey (2003) ise Hochschild benzer şekilde duygusal emeği iki boyutta ele almış ancak duyguların düzenlenmesi sürecine odaklanarak öncel odaklı duygu düzenleme ve tepki odaklı duygu düzenleme kavramları üzerinde durmuştur. Chu ve Murrmann (2006) da turizm işletmelerinde çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmalarda duygusal emek kavramını duygusal çaba ve duygusal uyumsuzluk alt boyutlarında irdelemiştir. Ancak Chu ve Murrmann (2006) aslında duygusal uyumsuzluk derken yüzeysel ve doğal duyguları, duygusal çaba içinse derinden rol yapmayı esas almıştır. Gelineen noktada, duygusal emek kavramı yazında daha çok derinden rol yapma, yüzeysel rol yapma ve doğal duygular olarak üç boyutlu olarak kullanılmaktadır.

Derinden rol yapmada çalışan duygularını müşteriye yansıtarken gerçekmiş gibi gösterme çabası ve gayreti söz konusu iken, yüzeysel rol yapmada ise çalışanın gerçek anlamda hissetmediği duyguları müşterisine hissediyormuş gibi taklit yapması durumu vardır. Başka bir anlatımla, derinden rol yapmada çalışanların gösterilen duyguları içselleştirme ve zaman içinde benimse çabaları varken, yüzeysel rol yapmada bir çabadan ziyade istenmeyen ancak örgüt tarafından istenen ve beklenen rolün oynanması ve kişinin öyleymiş gibi davranması esastır. Bu duygu düzenleme stratejileri çalışanlar tarafından, duygu gösterim kurallarını yerine getirmek ve uyumsuz duygularla başa çıkmak için gerçekleştirilir (Diefendorff ve diğ., 2005).

Doğal davranışlar, çalışanların göstermeleri gereken duyguları içlerinde hissetmeleriyle ortaya çıkan davranış şeklidir ve arzu edilen duygu ve davranışların gerçekten içlerinde de hissedilerek karşısındaki kişiye gösterilmesidir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Bu durumda çalışanın doğal davranış sergilediğinden herhangi bir rol yapma veya yapmacık tutum ve davranışlar içine girmesi gerekmemekte ve hemen hemen hiç veya çok az duygusal emek harcamaktadır.

Duygusal emeğin çalışanlar için psikolojik sonuçlarını anlamak için yapılan çalışmaların çoğunda genel olarak beş önemli nitel ve nicel konu üzerinde durulmuştur (Wharton, 1999). Bu konular: Duygusal emek harcayan çalışanların görüş ve deneyimleri, duygusal emek harcayanların ve harcamayanların karşılaştırılması, hangi durumlarda duygusal emeğin pozitif veya negatif olduğu, çalışanların karakteristik özelliklerinin duygusal emeğe karşı tutumlarında

meydana getirdiği değişimler ile işyerindeki duygusal emeğin çalışanların özel yaşantılarına etkisidir.

Eđer yönetici veya örgütte lider konumunda olanlar müşteriye önem veriyorsa öncelikle hizmet çalışanları ile bire bir ilgilenmeleri gerekmektedir. Bunun nedeni ise hizmet çalışanlarının diğer çalışanlardan daha fazla müşterilerle temas kurmasındandır. Onlar daha fazla duygusal emek sarf etmektedirler (Steinberg ve Figart, 1999) ve bu kapsamda onların liderlerine olan bakış açıları, algıları ve tutumları davranışlarına yansiyacak, bu da duygusal emek gösterimlerini doğrudan etkileyebilecektir.

Hizmetkâr Liderlik ve Duygusal Emek Arasındaki İlişki

İnsanın örgütlü topluluklarda yaşamaya başlamasıyla birlikte liderler ve lider adaylarının takipçilerin desteğine ihtiyacı olmuştur (İmıl, 2019:229). Örgüt başarısında kritik öneme sahip olan liderlerin de hangi ayırtedici özellikleri ile çalışanların hem desteğini kazanıp hem de onları motive ettikleri araştırılmıştır. Bu bağlamda, diğer liderlik teorileri ile karşılaştırıldığında, çalışanların olduğu gibi kabul edilmesine odaklı olan hizmetkâr liderliğin çalışanlar için daha güvenli bir duygusal çevre geliştirebilme konusunda daha faydalı olabileceği değerlendirilmektedir (Schaubroeck ve diğer., 2011). Zira hizmetkâr liderler, diğerlerini (başkalarını) mükemmel insanlar seçerek değil, mükemmel olmayan insanları mükemmel görerek kabullenirler (Sendjaya, 2015). Mütevazı bir yaklaşım sergileyen hizmetkâr liderler genellikle bu farklılıklara saygı duydukları için (van Dierendonck ve Patterson, 2015) söz konusu örgütlerde liderlerine hiç uygun olmayan karakter özellikleri taşıyan, değerleri ya da felsefeleri liderlerinden farklı olan çalışanlar bulunabilir (Sendjaya, 2015). Çalışanların kendilerinininkine zıt ifadelerini ya da davranışlarını dahi koşulsuz olarak affetme eğiliminde olan hizmetkâr liderler (van Dierendonck, 2011; Sendjaya, 2015), çalışma ortamında açık ve müdahalesiz bir diyalog inşa edilmesine katkıda bulunurlar (van Dierendonck ve Patterson, 2015). Diğer liderlik teorilerine nazaran çalışanın duygusal olarak iyi olmasına daha fazla itina gösteren hizmetkâr liderler (Sendjaya, Sarros ve Santora, 2008; Sendjaya, 2015; Newman, Schwarz, Cooper ve Sendjaya, 2017), kişisel ya da örgütsel çıkarların maksimizasyonuna odaklı birçok liderin aksine, çalışanın ihtiyaçlarına ve gelişimine odaklıdır. Bu bağlamda, hizmetkâr liderler çalışanın duygusal, ruhsal, rasyonel ve diğer ihtiyaçlarının farkındadırlar ve her birini desteklerler (Sendjaya, 2015). Hizmetkâr liderinden dikkat, destek ve ilgi

gören çalışanlar ise gerçek benliklerini ifade edebilecekleri bir ortam bulurlar ve bu durum da onların duygusal anlamda iyi olmalarını ve duygusal olgunluklarının şekillenme süreçlerini destekler (Liden ve diğ., 2008; Liden ve diğ., 2014; Sendjaya 2015; van Dierendonck ve Patterson, 2015).

Diğer yandan, sosyal bilgi işleme teorisine göre (Salancik ve Pfeffer, 1978), bireyler içinde buldukları sosyal bağlamın davranış, düşünce ve tutumlarına uyum sağlarlar. Dolayısıyla bireyin içinde bulunduğu sosyal çevre ve bu çevreden kendisine gelen bilgi akışı göz önünde bulundurularak bireyin davranışları yorumlanabilir. İş ortamındaki bilgileri ve olayları yorumlayıp, nasıl davranacaklarına karar verirken, özellikle lider davranışları çalışanlar için çok güçlü bilgi kaynağıdır ve onların görevlerine karşı olan tutumlarını etkilemektedir (Hu ve Shi, 2015). Çalışanlar, liderlerin söyledikleri ve yaptıklarından değerli bilgiler toplama ve buna uygun şekilde kendilerinden de beklendiğini düşündükleri şekilde davranma eğilimindedirler. Dolayısıyla hizmetkâr liderler çalışanları kendileri gibi olmaya teşvik ederek onları koşulsuz şartsız kabullenince, iç duygularına yönelmelerine yardımcı olmuş olurlar (van Dierendonck, 2011; Sendjaya, 2015) ve böylelikle çalışanlar da kendilerini iş yerinde duygusal anlamda güvende hissederler (Sendjaya ve Pekerti, 2010; Schaubroeck ve diğ., 2011). Bu yüzden sosyal bilgi işleme teorisinden (Salancik ve Pfeffer, 1978) yola çıkarak, hizmetkâr liderlerin çalışanların işyerinde duygusal gösterimleri için uygun ortam oluşturabilecekleri ve çalışanların görevlerini yerine getirirken gösterecekleri duygusal emeğe etki edebilecekleri değerlendirilebilir. Özellikle, hizmetkâr liderler gerçek (authentic) benliklerini iş yerine getirmekle kalmaz aynı zamanda çalışanların da iç duygu ve düşünceleriyle tutarlı bir şekilde kendilerini ifade etmelerini teşvik ederler (van Dierendonck, 2011; Sendjaya, 2015). Dolayısıyla bu gerçeklik kişinin kendisine dürüst olması gerektiğinin beklendiğini ve iş yerinde bunun desteklendiğini ortaya koyar. Çalışanlar kendilerini uygun olmayan şekilde ifade etseler dahi, hizmetkâr liderler onları yargılamadan kabul ederler (van Dierendonck, 2011). Çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri sonucu, çalışanlar iç duygularını bastırmaktan ya da yüz ifadelerini düzenlemekten ziyade iç duygularını yani bir anlamda samimi duygularını ifade ederler (Rego ve diğ., 2015). Ayrıca, hizmetkâr liderler çalışanların duygusal olarak iyi olmalarına odaklıdır (Liden ve diğ., 2008; Sendjaya, 2015). Bu durum çalışanların duygularını iş yerinde kendilerinden beklenen şekilde düzenlemelerine yardımcı

olur (Lu ve diğ., 2019). Hizmetkâr liderler ilişki içinde oldukları çalışanların nihai manevi ve zihinsel iyiliğini sağlamanın görevleri olduğuna inanırlar (Öner, 2012). Ayrıca, hizmetkâr liderler duygusal olarak problemlili çalışanlara karşı merhamet duyarlar (van Dierendonck ve Patterson, 2015) ve onlara duygusal destek sağlayarak duygularını analiz etme yönünde onları cesaretlendirirler (Liden ve diğ., 2008). Çalışanlar kendi iç duygularını kendilerinden beklendiği ya da işyerinde uygun olan şekilde düzenlerken hizmetkâr liderlerin davranışlarından öğrendikleri bilgileri kullanırlar.

Yukarıda belirtilen söz konusu teori ve çalışmalardan hareketle, hizmetkâr liderliğin çalışanların görevlerini icra ederken gösterecekleri duygusal emek gösterimlerini geliştireceği ve etkileyeceği değerlendirilmektedir. Bu noktada, hizmetkâr liderlik ve çalışanların duygusal emeğinin ilişkisini araştıran çalışmaların ise oldukça sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Yazında ulaşılabilen söz konusu sınırlı sayıdaki hizmetkâr liderlik ve duygusal emek gösterimleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda (Lu, Zhang ve Jia, 2019), hizmetkâr liderliğin çalışanların yüzeysel rol yapma davranışını azaltıp, daha ziyade derinden rol yapma davranışını benimsemesine neden olduğu bulunmuştur. Diğer yandan hizmetkâr liderliği çeşitli örgütsel davranış değişkenleriyle ilişkilendiren mevcut çalışmalar (van Dierendonck 2011; Liden ve diğ., 2014) hizmetkâr liderliğin iş tutumu, ÖVD, yaratıcılık ve yüksek performansı pozitif, iş gören devrini ise negatif ve anlamlı olarak etkilediğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, duygusal emeğin ve onun alt boyutlarının da işgören devri, performans ve tutum gibi değişkenlerle anlamlı ilişkilerini ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Goodwin, Groth ve Frenkel, 2011, Grandey, 2000, Kim ve Lee, 2014). Bu kapsamda sosyal bilgi işleme teorisi, daha önce yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular ve incelediğimizdeğişkenlerin diğer örgütsel davranış değişkenleri ile ilişkilerinden yola çıkarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

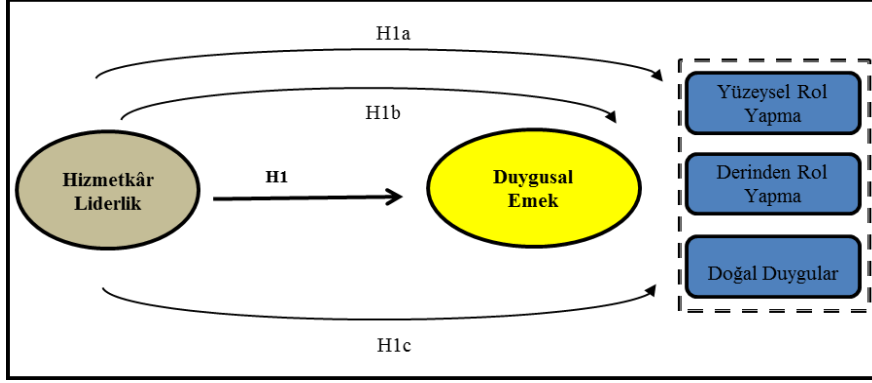
Hipotez 1: Hizmetkâr liderlik algısı çalışanların göstermiş olduğu duygusal emeği anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 1a: Hizmetkâr liderlik algısı çalışanların göstermiş olduğu yüzeysel rol yapma davranışını anlamlı ve negatif olarak etkiler.

Hipotez 1b: Hizmetkâr liderlik algısı çalışanların göstermiş olduğu derinden rol yapma davranışını anlamlı ve pozitif olarak etkiler.

Hipotez 1c: Hizmetkâr liderlik algısı çalışanların göstermiş olduğu samimi (doğal) duygu gösterimini anlamlı ve pozitif olarak etkiler.

Araştırma Modeli ve Yöntem



Şekil 1: Araştırmanın Modeli ve Geliştirilen Hipotezler

Yöntem

Araştırmada, korelasyonel araştırma modelinden faydalanılmıştır. Bu model, çalışmada kullanılan değişkenler arasındaki nedensel ilişkiyi ele almakta ve bu nedenle söz konusu ilişkilerin testinin yapılabileceği (Büyüköztürk ve diğ., 2008) katılımcılardan değişkenlere ait ölçekler vasıtasıyla kolayda yöntem kullanılarak veriler toplanılmıştır. Analiz safhasında, her bir değişkene ait doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapısal eşitlik modeli (AMOS) kullanılarak yapılmıştır. Değişkenler arası ilişkileri ortaya koymak için korelasyon analizi, hipotezlerin test etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırma Katılımcıları

Araştırma katılımcılarını eğitim, sağlık, finans, güvenlik başta olmak üzere hizmet çalışanları oluşturmaktadır. Bu çalışmadaki maksat genel olarak hizmet çalışanlarının lider algısına göre çalışma esnasında gösterecekleri duygusal davranış gösterimleri olduğu için özel bir sektörden ziyade genel olarak tüm hizmet sektörü evren olarak seçilmiştir. Bu kapsamda anket formları evren içerisinde bulunan katılımcılara ulaştırılarak gönüllülük esasıyla cevaplanması esas alınmıştır. Dağıtılan 210 ölçeğin 167'sinden geri dönüş alınmış ancak yapılan uç analizi neticesinde analize uygun olmadığı değerlendirilen 11 tanesi analizlere dâhil edilmeyerek, toplam 156 katılımcının verileri ile araştırmaya devam edilmiştir.

Araştırma katılımcılarının %37'si (58) kadın, %63'ü (98) erkektir. Eğitim düzeyleri kapsamında %11'i (17) lise ve dengi okullardan mezun olmuş, %47'si (74) lisans, %27'si (42) yüksek lisans, %15'i (23) ise doktora eğitimi almışlardır. Ayrıca katılımcıların %71'i (111) evli, %29'u (45) ise bekârdır. Yaş kategorisi açısından ise; %37'si (57) 20-29 yaş aralığında, %31'i (49) 30-39 yaş aralığında, %30'u (46) 40-49 yaş aralığında, %2'si(4) ise 50 yaş ve üstündedir. Katılımcıların %89'u (140) kamu hizmetlerinde görevli iken, %11'i (16) ise özel hizmet çalışanlarıdır. Eğitim sektörü çalışanları katılımcıların %35'ini (55) oluştururken, sağlık çalışanları %5'ini (8), güvenlik çalışanları %47 (73), diğer hizmet sektöründe çalışanlar ise %13'ünü (20) oluşturmaktadır. Katılımcılara ait bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Örnekleme Ait Betimleyici İstatistikler

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	KATEGORİ	N	%
Cinsiyet	Erkek	58	37
	Kadın	98	63
Yaş	20-29 arası	57	37
	30-39 arası	49	31
	40-49 arası	46	30
	50 ve üstü	4	2
Medeni Durum	Evli	111	71
	Bekâr	45	29
Eğitim Durumu	Lise ve dengi okullar	17	11
	Lisans	74	47
	Yüksek Lisans	42	27
	Doktora ve üzeri	23	15
Çalıştığı Kurum	Kamu	140	89
	Özel	16	11
Çalıştığı Sektör	Eğitim	55	35
	Sağlık	8	5
	Güvenlik	73	47
	Diğer	20	13

Ölçekler

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği: Çalışmada, Liden ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen ancak ölçeğin çok boyutlu ve madde sayısının fazla olmasından dolayı yine Liden ve arkadaşlarının (2013) ilk ölçekten faydalanarak düzenlediği tek boyuttan oluşan ve 7 madde içeren kısa formu kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Kılıç ve Aydın (2016) tarafından yapılmıştır. Ölçek beş basamaklı Likert tipi ölçektir. Araştırmada ölçek geçerlemesi için yapısal eşitlik modelinden istifade edilerektekt faktörlü DFA uygulanmıştır. Yapılan tek faktörlü DFA neticesinde Tablo-2’de belirtilen uyum iyiliği değerleri ($\Delta\chi^2=15,067$, $sd= 11$, $\Delta\chi^2/sd= 1,330$, $RMSEA= 0,049$, $CFI= 0,991$, $GFI= 0,974$, $AGFI=0,934$) kabul edilebilir ölçüler dâhilinde olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle bu çalışmada da hizmetkâr liderlik ölçeği tek boyutlu olarak değerlendirilecek ve analizler tek boyut üzerinden yapılacaktır. Ölçeğin güvenilirlik analizleri kapsamında Cronbach alfa değeri 0,85 olarak bulunmuştur.

Duygusal Emek Ölçeği: Çalışmada Diefendorff ve arkadaşlarının (2005), Grandey (2003) ve Kruml ve Geddes’in (2000) duygusal emek konulu çalışmalarından yararlanarak geliştirdikleri Duygusal Emek Ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçeğin Türkçe uyarlamasını Basım ve Begenirbaş (2012) yapmıştır. Ölçek 13 madde ve üç boyutludur. Ölçek beş basamaklı Likert tipi ölçek olup altı maddesi yüzeysel rol yapmayı, dört maddesi derinden rol yapmayı ve üç maddesi doğal duygular boyutunu ölçmektedir. Araştırmada ölçek geçerlemesi için yapısal eşitlik modeli kullanılarak birinci düzey, ikinci düzey çok faktörlü, tek faktörlü ve ilişkisiz DFA yapılmıştır. Uyum iyiliği değerlerine Tablo 2’ye bakıldığında, her ne kadar birinci düzey çok faktörlü modelin uyum iyiliği değerleri ($\Delta\chi^2=97,786$, $sd=54$, $\Delta\chi^2/sd= 1,811$, $RMSEA= 0,072$, $CFI= 0,969$, $GFI= 0,917$, $AGFI=0,860$) ve ikinci düzey çok faktörlü modelin uyum iyiliği değerleri ($\Delta\chi^2=102,597$, $sd=54$, $\Delta\chi^2/sd= 1,900$, $RMSEA=0,076$, $CFI=0,966$, $GFI=0,914$, $AGFI=0,855$) kabul edilebilir sınırlar içinde olmasına rağmen birinci düzey çok faktörlü modelin daha iyi uyum iyiliği değeri gösterdiği tespit edilmiştir. Bu nedenle genel olarak araştırmada duygusal emek değişkeni alt boyutlar bazında ele alınacak ve analizler alt boyutlar bazında gerçekleştirilecektir. Ancak ikinci düzey çok faktörlü modelin de uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir ölçüler dâhilinde tespit edildiğinden olduğundan analizlerin bazılarında duygusal emek sanki tek boyutluymuş gibi değerlendirilecektir. Duygusal emek değişkeni ve alt boyutlarına ait güvenilirlik

analizleri kapsamında Cronbach alfa değerleri: Yüzeysel ve derinden rol yapma ile doğal duygular için sırasıyla 0,89, 0,91 ve 0,88 olarak bulunmuştur. Genel olarak duygusal emek Cronbach alfa değeri 0,80'dir.

Yapısal eşitlik modeli ile yapılan DFA neticesinde her iki ölçüğe ait kabul edilebilir sınırlar içinde bulunan uyum iyiliği değerleri Tablo-2'dedir.

Tablo 2: DFA Neticesinde Ölçüklere Ait Uyum İyiliği Değerleri

	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/ sd$ <5	RMSEA <,08	CFI >,90	GFI >,85	AGFI >,85
Hizmetkâr Liderlik (Tek Faktörlü Model)	15,067	11	1,330	0,049	0,991	0,974	0,934
Duygusal Emek (1'inci Düzey Çok Faktörlü Model)	97,786	54	1,811	0,072	0,969	0,917	0,860
Duygusal Emek (2'nci Düzey Çok Faktörlü Model)	102,597	44	1,900	0,076	0,966	0,914	0,855

Bulgular

Araştırmaya katılanlarından elde edilen veriler ile öncelikle hizmetkâr liderlik, duygusal emek ve duygusal emek alt boyutlarına yönelik ortalamalara, standart sapmalara ve söz konusu değişkenlerin birbirleri ile olan korelasyonlarına bakılmıştır. Tablo 3'te analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3: Ortalama, Standart Sapma ve Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

	Ort.	Ss.	HL	DE	YRY	DRY	DD
Hizmetkâr Liderlik (HL)	3,565	0,7598	(0.85)				
Duygusal Emek (DE)	3,002	0,5908	,352**	(0.80)			
Yüzeysel Rol Yapma (YRY)	2,211	0,8928	-,172*	,696**	(0.89)		
Derinden Rol Yapma (DRY)	3,331	1,0534	,286**	,798**	,203*	(0.91)	
Doğal Duygular (DD)	4,143	0,7925	,243**	,247**	-,365**	,350**	(0.88)

*p<0,05, **p<0,01, **Not:** Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde verilmiştir

Tablo 3'te görüldüğü üzere, hizmetkâr liderlik ile duygusal emek ve alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler vardır. Genel anlamda hizmetkâr liderlik ile duygusal emek arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur ($r=,352$, $p<0,01$). Hizmetkâr liderlik ile duygusal emek alt boyutları kapsamında ise yüzeysel rol yapma ile negatif ve anlamlı ($r=- 0,172$, $p<0,05$), derinden rol yapma ($r=0,286$, $p<0,01$) ve doğal duygular ($r=0,243$, $p<0,01$) ile pozitif anlamlıdır. Söz konusu bulgular, hizmetkâr liderlik ile duygusal emek ve onun alt boyutları arasında güçlü ilişkilerin olduğuna işaret etmektedir.

Ayrıca, demografik değişkenlerin (cinsiyet, eğitim, medeni durum, çalıştığı kurum, yaş, sektör) hizmetkâr liderlik ve duygusal emek üzerine etkilerine bakmak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve t-testi yapılmıştır. Analizler neticesinde, duygusal emek ile katılımcıların eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark gözlemlenmiştir. [$F(4;151)=-2,77$; $p<0,05$]. Buna göre, hizmet çalışanlarının eğitim düzeyleri yükseldikçe göstermiş oldukları duygusal emek ortalamalarının düştüğü söylenebilir. Diğer bir ifade ile, lise ve dengi okul mezunlarının duygusal emek değişkenine ait ortalamaları, yüksek lisans ve üstü mezunlarına göre daha yüksektir. Ayrıca, yaşa göre hizmetkâr liderlik algısının değiştiği ve yaş arttıkça hizmet çalışanlarının hizmetkâr liderliğe ait puan ortalamalarının arttığı gözlemlenmiştir [$F(3;152)=-3,726$; $p<0,05$].

Çalışmada, hizmetkâr liderliğin hizmet çalışanlarının duygusal emekleri ve onun alt boyutları bazında etkisinin ölçülmesi ve ayrıca geliştirilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Söz konusu analizlerde demografik değişkenlerin etkilerini kontrol altına almak amacıyla ilk aşamada söz konusu demografik değişkenler, daha sonraki aşamada ise bağımsız değişken olan hizmetkâr liderlik değişkeni modele dâhil edilerek, bağımlı değişken olan duygusal emek ve alt boyutları üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Yapılan regresyon analizlerine ait sonuçlar Tablo 4'tedir.

Tablo 4: Duygusal Emegi Yordayan Hizmetkâr Liderliğin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Yüzeysel Rol Yapma (YRY)		Derinden Rol Yapma (DRY)		Doğal Duygular (DD)		Duygusal Emek (DE)	
	β	R ²	β	R ²	β	R ²	β	R ²
1. Demografik Değişkenler		,096		,059		,032		,069
Cinsiyet	-,079		,324		,047		,074	
Medeni Durum	,235		,006		-,290		,043	
Yaş	,290**		-,166		-,107		,058	
Eğitim	-,297**		-,119		-,004		-,175**	
Kurum	,415*		-,088		-,062		,150	
Sektör	-,062		-,076		,024		-,047	
ΔF		2,639*		1,553		,815		1,849
2. Hizmetkâr Liderlik								
	-,189	,063	,330	,050	,289	,068	,255	,095
ΔF		3,817*		8,288**		11,173**		16,848**

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 4'e bakıldığında, eğitim hariç demografik değişkenlerin duygusal emek üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir ($\Delta F=1,849$, $\Delta R^2=0,069$, $p>0,05$). Ancak eğitim düzeyi genel duygusal emegi negatif ve anlamlı olarak yordamaktadır. Duygusal emegin alt boyutları kapsamında da sadece yaş, eğitim ve çalışılan kurumun yüzeysel rol yapmayı anlamlı olarak yordadığı tespit edilmiştir.

Ayrıca analiz neticesinde, hizmetkâr liderliğin genel olarak duygusal emegi yordadığı ($\beta= 0,255$, $p<0,01$) ve duygusal emegin toplam varyansının %9,5'ini açıkladığı söylenebilir ($\beta=0,095$, $p<0,01$). Hizmetkâr liderlik, yüzeysel rol yapmayı negatif ve anlamlı olarak yordarken ($\beta=-0,189$, $p<0,05$), derinden rol yapmayı ($\beta=,330$, $p<0,01$) ve doğal duyguları ($\beta= 0,289$, $p<0,01$) ise pozitif ve anlamlı olarak yordamaktadır. Bu bulgular, hizmet çalışanlarının yönetici ve amirlerini hizmetkâr lider olarak algılamalarının onların görevlerini icra ederken gösterecekleri duygusal emeklerini etkileyeceği olarak değerlendirilebilir ve bu yorum çalışmadaki ana hipotezi desteklemektedir. Alt hipotezler kapsamında ise;

çalışmanın analiz bulgularından yola çıkarak çalışanların yönetici ve amirlerini hizmetkâr lider olarak algılamaları onların yüzeysel rol yapmalarını engellediği veya azalttığı, derinden ve doğal duygu gösterimlerini ise arttırdığı söylenebilir. Bu bulgu ve değerlendirmeler de çalışmanın üç alt hipotezini destekler niteliktedir.

Sonuç ve Öneriler

Duygusal emek yazını incelendiğinde, çalışmaların daha ziyade çalışanların maruz kaldığı olumsuz bir davranışın duygu gösterimlerine etkisi bağlamında ele aldığı (Wu ve Hu, 2013) ve çok az sayıda çalışmanın hizmetkâr liderlik gibi olumlu bir değişkeni araştırma konusu yaptığı görülmektedir (Lu, Zhang ve Jia, 2018). Bu çalışmanın amacı ise hizmetkâr liderliğin duygusal emek ile ilişkisini ortaya koymaktır. Sosyal bilgi işleme teorisinden göre bireyler içinde buldukları çevreden gelen bilgi akışını değerlendirerek bu bağlamın kendilerinde sunduğu ve kendilerinden beklenen davranış, düşünce ve tutumlarına uyum sağlamaya çalışırlar (Salancik ve Pfeffer, 1978). İş ortamında ise, çalışanlar liderlerin söyledikleri ve yaptıklarından topladıkları bilgilere göre kendilerinden de beklendiğini düşündükleri şekilde davranma eğilimindedirler. Dolayısıyla çalışanların özellikle hizmetkâr liderlerden etkilenecek duygusal gösterimlerini düzenleyebilecekleri varsayımından hareketle, hizmetkâr liderliğin duygusal emek gösterimlerini anlamlı olarak etkileyebileceği hipotezleri geliştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, hizmetkar liderliğin çalışanları yüzeysel rol yapma davranışından uzaklaştırarak derinlemesine rol yapma ve doğal duygular sergileme davranışına yönlendirdiği sonucuna varılabilir. Bu sonuçlar duygusal emeği yüzeysel ve derinlemesine rol yapma olarak iki boyutta inceleyen ve hizmetkâr liderliği yüzeysel rol yapma ile negatif, derinlemesine rol yapma ile pozitif ilişkisini ortaya koyan Lu, Zhan ve Jia (2018)'in sonuçlarını da desteklemektedir.

Bu çalışmanın hizmetkâr liderliğin duygu gösterimlerindeki olumlu etkisini ortaya koyması bakımından önemli olduğunu değerlendirilmektedir. Bu noktada, liderler iş yerinde çalışanlardan duygusal anlamda ne beklendiğini net olarak ortaya koyabilmeli ve bunu yaparken de özellikle problemlili çalışanlar için empati yaparak çalışanların kendilerini ifade etmelerine olanak sağlamalıdır. Ayrıca yöneticilerin çalışanlarına çalışma ortamlarında kendi duygularını göstermelerine yardımcı olmaları örgüt açısından katma değer yaratacaktır (van Dierendonck, 2011). Bu kapsamda, çalışmanın bulgularından da yola çıkarak liderlerin çalışma ortamının

güvenliğini sağlayarak çalışanların duygularını anlamak için çaba sarf etmeleri, çalışanları ön yargısız kabul ederek onların iş yerinde duygularını düzenleme ve duyguları ile baş etme süreçlerine yardımcı olmaları gerektiği değerlendirilmektedir. Liderlerin bu çabaları, çalışanları derinden rol yapma ve samimi davranışa yönelterek örgüt açısından da olumlu çıktılarını destekleyebilmesi bakımından önemlidir. Zira yapılan çalışmalar yüzeysel rol yapmanın barındırdığı duygusal çelişkinin kişide yarattığı gerilimin çalışanların duygusal kaynaklarının tükenmesine yol açarken (Grandey, 2003), derinden rol yapmanın ise çalışanın duygusal kaynaklarını beslediğini ortaya koymuştur (Kruml ve Geddes, 2000).

Ayrıca demografik değişkenler yönelik analiz sonuçlarına göre, kişinin eğitim düzeyinin artmasıyla ters orantılı olarak duygusal emek ortalaması düşmektedir. Bu durumun kişilerin eğitim düzeyleri arttıkça çalışma sürecini daha profesyonelce ve duygulardan arındırılmış halde ele almalarından kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir. Diğer yandan çalışmamızda dikkat çeken bir diğer sonuç çalışanların yaşı ilerledikçe hizmetkâr liderlik algılarının da yükselmesidir. Bu noktada çalışanların yaşı ilerledikçe duygusal anlamda da olgunlaşmasının genel olarak iletişim becerilerini geliştirip özelden de hem diğer örgüt üyeleri hem de liderleri ile karşılıklı olarak daha yapıcı ve verimli bir duygusal aktarım gerçekleştirebilmelerinden kaynaklanabileceği düşünülebilir.

Bu çalışmanın ortaya koyduğu bulgu ve sonuçlar ışığında, ileride yapılacak çalışmalar için bazı önerilerde bulunulabilir. Bu kapsamda, çalışmada hizmetkâr liderlik gibi olumlu bir faktörün duygusal emek üzerine etkileri konusundaki çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla duygusal emek çalışmalarının olumlu öncüllerle ve diğer liderlik tarz ve yaklaşımları ile çalışılarak yazına katkı sağlanabileceği ve örgüt yöneticilerine ışık tutabileceği değerlendirilmektedir. Konu hakkında daha genellenebilir çıkarımlar yapılabilmesi için farklı meslek gruplarında da araştırmalara ihtiyaç vardır. Çalışma bazı sınırlılıklar içermektedir. İlk olarak, bu çalışmada elde edilen bulgular katılımcı özellikleriyle sınırlıdır ve katılımcılar Ankara'da görev yapan hizmet sektörü personelinin oluşmaktadır. İkinci olarak, veriler katılımcıların kendi değerlendirmelerini yansıtmakta ve dolayısıyla sonuçlar değerlendirilirken ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenirlik faktörleri göz önünde bulundurulmalıdır.

Extended Summary

Introduction

This study aims to investigate to what extent the servant leaders, who are always with their subordinates and followers, can affect the emotional labor the employees display while doing their job. When the literature on the subject is examined, there are very few international studies dealing with the concept of servant leadership and emotional labor and its sub-dimensions. Yet, no study could be found addressing both variables in our country that may be considered as the importance of this study. In addition to its contribution to the literature, the findings obtained in this study may contribute to effective human resources policies and practices, and provide some messages especially for the management levels of institutions and organizations operating in the service sector.

Conceptual Framework

Servant Leadership

The priority of the servant leaders and its difference from other leaders is always prioritizing and serving their employees (Clercq et al., 2014). In other words, servant leadership is based on the concept of prioritizing others (customers, employees and people in the community) (Carroll, 2005). This concept can be expressed through definitions such as serving, helping and increasing the effectiveness of followers and employees. Similarly, the general attitude and the motivation to be a leader as well as their positive behaviors to employees is the point that distinguishes servant leadership from other leadership models (Dierendonck, 2011). Servant leadership is not a type of leadership that occurs quickly and suddenly. It includes permanent and sustained, positive and long-term commitment and transformative features towards the work and life (Spears, 1995).

Defining servant leadership as a leadership model, focusing on followers, where the main focus is the employees rather than organizational concerns, Patterson (2003) stated that love, modesty, dedication, vision, trust, empowerment and service values have become prominent and these values have later been supported by scientific studies. (Dennis and Bocarnea, 2005; Washington et al., 2006). Farling et al. (1999) stated that vision in particular is the main basis of

servant leadership. According to Buchen (1998), servant leaders should always have a forward-looking perspective and build their vision on developing the vision of their followers. In this way, they will focus on where their organizations' future is heading, the characteristics and expectations that their followers should have for the future.

Emotional Labor

Sociologist Hochschild (1983), who first coined the concept of emotional labor, defined it as the management of feelings to create a publicly observable facial and bodily display for a wage in a research she conducted on hostesses. Emotional labor can also be defined as the activity of controlling the emotions and emotional displays of the employees' while they are in touch with the customers they serve, in accordance with the organizational rules and demands (Hochschild, 1983; Mikolajczak et al., 2007).

It is also possible to consider emotional labor as an observable behavior (Asforth and Humphrey, 1993). Yet, in the process of interaction and communication between employees and customers, emotional labor can be considered as employees' effort to display desired and required emotions in accordance with the organizations expectations and all the planning, coordination and control needs dealing with this process (Morris and Feldman, 1996).

According to Hochschild (1997), the degree of realization of the feelings and attitudes during the emotional labor display is also crucial. In this respect, while Hochschild (1983) examines the concept of emotional labor in two sub-dimensions as surface acting and deep acting, different dimensions emerged in later studies. Indicating that employees do not always have to regulate their feelings while doing their job and their real feelings may sometimes jibe with the feelings they are expected to display, Ashforth and Humphrey (1993) presented the expression of naturally felt emotions as a third dimension. In this respect, emotional labor, in general, is studied with three dimetional structure as surface acting, deep acting and expression of naturally felt emotions.

Surface acting deals with the process of employees' regulation of feelings and expressions which requires them to smile regardless of their actual emotional psychology. Deep acting, on the other hand, appears when employees really tries to feel the required emotions and display them during their interaction with the

customers. These emotion regulation strategies are carried out by employees to comply with emotion display rules and to deal with incompatible emotions (Diefendorff et al., 2005). Expression of naturally felt emotions emerges when employees feel the emotions they need to show and thus the required emotions and behaviors are accompanied by really felt feelings (Ashforth and Humphrey, 1993). In this case, since the employee displays naturally felt emotions, he does not need to regulate his or her feelings, attitudes and behaviors and thus spend almost no or little emotional labor.

If the managers or leaders in the organization care about the customers, they should firstly care about the service employees. This is because service workers interact with more customers than other employees and exert more emotional labor (Steinberg and Figart, 1999) and in this context, their perspectives, perceptions and attitudes towards their leaders will reflect on their behavior, which can directly affect their emotional labor displays.

The Relationship between Servant Leadership and Emotional Labor

Compared to other leadership theories, focusing on accepting employees as they are, servant leadership is considered to be more beneficial for employees to develop a safer emotional environment (Schaubroeck et al., 2011). This is because the servant leaders do not choose and accept perfect people but they consider people perfect who are not perfect (Sendjaya, 2015). Since servant leaders, having modest approach in general, respect these differences (van Dierendonck and Patterson 2015), those organizations may have employees having different personality characteristics that are not suitable for their leaders and whose values or philosophies are different from their leaders (Sendjaya, 2015). Servant leaders who may unconditionally forgive employees' expressions or behaviors contradicting with their own (van Dierendonck, 2011; Sendjaya, 2015), contribute to the establishment of an open and uninterrupted dialogue in the work environment (vanDierendonck and Patterson, 2015). Unlike many leaders focusing firstly on the maximization of personal and organizational benefits, servant leaders pay more attention to employees' emotional well-being and focus on the needs and development of the employee (Sendjaya, Sarros and Santora, 2008; Sendjaya, 2015; Newman, Schwarz, Cooper and Sendjaya, 2017). In this context, servant leaders care about employees' emotional, spiritual, rational and other needs and

support each of them (Sendjaya 2015). Employees who receive attention, support and interest from the servant leader find an environment in which they can express their true self, which supports their emotional well-being and the process of shaping their emotional maturity (Liden et al., 2008; Liden et al., 2014; Sendjaya, 2015; vanDierendonck and Patterson, 2015).

On the other hand, according to the social information processing theory (Salancik and Pfeffer, 1978), individuals adapt to the behavior, thoughts and attitudes of the social context in which they exist. Therefore, individual's behavior can be interpreted by considering the social environment and the information flow provided from the same context. While interpreting the events in working environment and deciding how to act, leader behaviors particularly are a very powerful source of information for employees and this affect employees' attitudes towards their job (Hu and Shi, 2015). Employees tend to gain valuable information from what leaders say and do, and act according to what they think is expected of them accordingly. Therefore, when servant leaders encourage employees to display their authentic selves and accept them unconditionally, they in fact help employees to focus on their own inner feelings (van Dierendonck, 2011; Sendjaya, 2015), so that employees feel emotionally safe at work (Sendjaya and Pekerti, 2010; Schaubroeck et al., 2011). Therefore, based on the social information processing theory (Salancik and Pfeffer, 1978), it can be evaluated that servant leaders can create a suitable environment for the emotional representation of employees in the workplace and affect the emotional labor that employees will perform while doing their job. In particular, servant leaders display their authentic selves at work and motivate employees to behave in accordance with their real feelings and thoughts (vanDierendonck, 2011; Sendjaya, 2015). Therefore, this reality reveals to the person that he is expected to be honest and that is supported in the workplace. When employees feel safe, they do not suppress their inner feelings or regulate facial expression but rather they display those intimate emotions (Rego et al., 2015). In addition, servant leaders focus on emotional well-being of employees (Liden et al., 2008; Sendjaya, 2015). This helps employees regulate their emotions as expected from them at work (Lu et al., 2019). Servant leaders feel responsibility about the ultimate spiritual and mental wellbeing of employees and they try to set a emotionally comfortable atmosphere for them (Öner, 2012). In addition, servant leaders are sensitive about the emotionally problematic employees (vanDierendonck and Patterson, 2015) and they encourage them to analyze their

feelings by providing them emotional support (Liden et al., 2008). Employees use the information they obtain from the behavior of servant leaders when organizing their inner feelings as expected or appropriate in the workplace.

Based on the above-mentioned theories and studies, it is considered that servant leadership may develop and affect the emotional labor demonstrations that employees display while performing their duties. At this point, it is a fact that there exist a limited number of studies investigating the relationship between servant leadership and emotional labor of employees. In those limited number of studies about the effects of servant leadership on emotional labor display (Lu, Zhang, &Jia, 2019), servant leadership was found to be negatively related to surface acting, and positively related to deep acting. On the other hand, current studies linking servant leadership with various organizational behavior variables (vanDierendonck 2011; Liden et al., 2014) reveal that servant leadership positively affects job attitude, OCB, creativity and high performance, and negatively affects turnover. Similarly, there are studies stating significant relationships of emotional labor and its sub-dimensions with variables such as turnover, performance and attitude (Goodwin, Groth and Frenkel, 2011, Grandey, 2000, Kim and Lee, 2014). In this context, based on the above mentioned theory and findings of studies and the relationship of the variables, following hypotheses have been developed:

Hypothesis 1: Servant leadership perception significantly affects the emotional labor of employees.

Hypothesis 1a: Servant leadership perception significantly and negatively affect surface acting of employees.

Hypothesis 1b: The perception of servant leadership significantly and positively affect employees' deep acting.

Hypothesis 1c: The perception of servant leadership significantly and positively affect employees' expression of naturally felt emotions.

Method

Correlational research design, intending to explore causal relations without intervening variable (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz and Demirel, 2008), has been used in this study. A data obtained from a group of participants was used to carry out the study. Which aims to present casual relations without intervening variables (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz and Demirel,

2008) was used in the present study. Research was carried out with a data collected from a group of participants. Confirmatory Factor Analysis (CFA) for each variable was carried out with Structural Equation Modeling. In order to reveal the relationships between variables correlation analysis and to test the hypothesis hierarchical regression analysis were used.

Participants

The research participants are service workers, especially from education, health, finance and security sectors. Since the purpose of this study is to reveal the effects of servant leadership on the emotional labor displays, service sector employees in general, rather than only private sector, were decided to be used as a research population. In this context, questionnaire forms were delivered to the participants and answered on a voluntary basis. 167 of the 210 scales distributed were returned, but research was continued with the data of a total of 156 participants, 11 of them were invalid and thus left out of analyzes. 58 (37%) of the participants were female and 98 (63%) were male. The sample included 111 (71%) married and 29 (45%) single participants; 17 (11%) participants were graduated from a high school, 74 (47%) were graduated from a university, 42 (27%) had a master degree and 23 (15%) had aPhd. In terms of age category; 37% (57) were aged 20-29, 31% (49) were aged 30-39, 30% (46) were aged 40-49 and 2% (4) were aged 50 or over. While 89% (140) of the participants work in public services, 11% (16) are private service employees. While education sector employees constitute 35% (55) of the participants, health workers constitute 5% (8), security workers 47% (73), and other services sector 13% (20).

Measures

Servant Leadership Scale: In the study, a unidimensional scale containing 7 items developed by Liden et al. (2013) which was a shorter form of another multidimensional scale developed by Liden et al. (2008) was employed. Turkish adaptation of the measure was carried out by Kılıç ve Aydın (2016) . The validity of the scale was explored via one factor CFA and examination of the factor loadings of the items and their statistical significance. Goodness of fit index was found to be ($\Delta\chi^2=15.067$, $sd=11$, $\Delta\chi^2/sd= 1.330$, $RMSEA=0.049$, $CFI=0.991$, $GFI=0.974$, $AGFI=0.934$) that as observed to be in acceptable ranges. Therefore,

servant leadership scale has been used as a unidimensional construct. The Cronbach's alpha coefficient was found to be 0.85 for servant leadership. The scale included 7 items and each item was answered via a 5 point Likert scale (1= Strongly disagree, 5= Strongly agree).

Emotional Labor Scale: 14 item emotional labor strategies developed by Diefendorff, Croyle, and Gosserand (2005) was employed to measure emotional labor. The scale measures three types of emotional labor strategies; surface acting, deep acting and expression of naturally felt emotions. Turkish adaptation of the measure was carried out by Basım and Beğenirbaş (2012). Validity of the scale was measured through CFA and after testing four models, the first level three factor model produced a model fit as ($\Delta\chi^2=97.786$, $sd=54$, $\Delta\chi^2/sd= 1.811$, $RMSEA= 0.072$, $CFI= 0.969$, $GFI= 0.917$, $AGFI=0.860$) and second level three factor model produced a model fit as ($\Delta\chi^2=102.597$, $sd=54$, $\Delta\chi^2/sd= 1.900$, $RMSEA=0.076$, $CFI=0.966$, $GFI=0.914$, $AGFI=0.855$). As can be seen, the first level three factor model produced a more acceptable model fit. Therefore, in the research, emotional labor variable will be handled on the basis of sub-dimensions and analyzes will be carried out on the basis of these sub-dimensions. However, since the model fit index of the second level multi-factor model are also resulted in acceptable ranges, emotional labor will be evaluated as unidimensional model in some of the analyzes. Cronbach's alpha coefficients were 0.89 for surface acting, 0.91 for deep acting and 0.88 for expression of naturally felt emotions and 0.80 for emotional labor in general. The scale measures surface acting by 6 items, deep acting by 4 items and expression of naturally felt emotions by 3 items. Each item was answered through five-point Likert scale (1=Never; 5=Always).

Findings

In the first step, with the data obtained from the participants of the research, firstly the averages, standard deviations and correlations of these variables with each other regarding the servant leadership, emotional labor and emotional labor sub-dimensions were examined. The results revealed significant relationships between servant leadership and emotional labor and its subdimensions. Firstly, servant leadership is significantly and positively related to emotional labor ($r=0.352$, $p<0,01$). The relationship between servant leadership and surface acting was negative ($r=-0.172$, $p<0.05$) while the relationship between

servant leadership and deep acting ($r=0.286$, $p<0.01$) and expression of naturally felt emotions ($r=0.243$, $p<0.01$) were positive. These results indicate a strong relationship between servant leadership and subdimensions of emotional labor.

In addition, one-way analysis of variance (ANOVA) and t-test were performed to reveal the effects of demographic variables (gender, education, marital status, institution, age, industry) on servant leadership and emotional labor. As a result of the analysis, a significant difference was observed between emotional labor and the education levels of the participants [$F(4;151)=-2.77$; $p<0.05$]. Accordingly, it can be said that as the education levels of service workers increase, the average of emotional labor they display decreases. In this context, the average of the emotional labor variable of high school and equivalent school graduates is higher than that of graduate and postgraduates. In addition, it has been observed that the perception of servant leadership changes according to age, and as the age increases, the mean scores of the employees for servant leadership increase [$F(3;152)=-3.726$; $p<0.05$].

In the study, hierarchical regression analyses were conducted to measure the impact of servant leadership on the basis of the emotional labor and its subdimensions of service workers, and also to test the developed hypotheses. In the analysis, in order to control the effects of the demographic variables, the demographic variables in the first stage and the servant leadership variable, which is the independent variable, in the later stages were included in the model and its effects on the dependent variable emotional labor and its subdimensions were examined.

According to the results, emotional labor is not predicted by the demographic variables of the research except for education ($\Delta F=1.849$, $\Delta R^2=0.069$, $p>0.05$). However, education significantly and negatively predicts emotional labor. In terms of subdimensions of emotional labor, only age, education and organization significantly predict surface acting.

In addition, as a result of the analysis, it can be said that servant leadership predicted emotional labor in general ($\beta =0.255$, $p <0.01$) and explained 9.5% of the total variance of emotional labor ($\beta=0.095$, $p<0.01$). While servant leadership negatively predicts surface acting ($\beta =-0.189$, $p <0.05$), it positively predicts deep acting ($\beta =0.330$, $p <0.01$) and expression of naturally felt emotions ($\beta =0.289$, $p<0.01$). These findings can be considered as the perception of service workers' managers and supervisors as servant leaders may affect their emotional labor while

performing their duties which supports the main hypothesis in the study. As for the sub-hypotheses; based on the analysis findings of the study, it can be said that employees' perceptions of managers and supervisors as servant leaders prevent or decrease their surface acting display, and increase their deep acting and expression of naturally felt emotions. These findings and evaluations support the three sub-hypotheses of the study.

Results and Suggestions

Examining the emotional labor literature, it is seen that studies in general deal with the effect of a negative variable on emotional expressions (Wu & Hu, 2013) and few studies have been carried out dealing with a positive variable such as servant leadership (Lu, Zhang ve Jia, 2018). The purpose of this study is to reveal the relationship of servant leadership with emotional labor.

According to social information processing theory, individuals try to adapt to the behavior, thoughts and attitudes obtained from context which they are in and in this process they evaluate the flow of information from this environment (Salancik ve Pfeffer, 1978). In the work environment, employees tend to behave the way they think they are expected from, based on the information they gather from what their leaders say and do. Therefore, based on the assumption that employees can regulate their emotional displays, especially due to their leaders' influence on them, hypotheses have been developed that servant leadership can significantly affect emotional labor demonstrations of employees.

Research findings have revealed that servant leadership is negatively related to surface acting and positively related to deep acting and expression of naturally felt emotions. These results also support the results of Lu, Zhan and Jia (2018), who examined emotional labor in two dimensions as surface acting and deep acting, and revealed the positive relationship between servant leadership and deep acting, and negative relationship with surface acting.

This study is thought to be important in terms of revealing the positive effect of servant leadership on emotional expressions. At this point, leaders should clearly demonstrate what is expected emotionally from employees at the workplace, and in doing so, they should allow employees to express themselves, especially by empathizing for problem workers. In addition, if managers help employees express their feelings in their work environments it will create added

value for the organization (vanDierendonck, 2011). In this context, based on the findings of the study, it is evaluated that leaders should make efforts to understand the emotions of the employees by ensuring the safety of the work environment, accept the employees without prejudice, help them regulate and cope with their emotions in the workplace. Such efforts of leaders are significant in that they can support positive outcomes for the organization, by directing employees to deep acting and expression of naturally felt emotions. It is crucial that the studies revealed that the strain of emotional contradiction caused by surface acting leads to depletion of the emotional resources of the employees (Grandey, 2003), while the deep acting nourishes the emotional resources of the employee (Kruml ve Geddes, 2000).

In addition, according to the results of the analysis on demographic variables, the average of emotional labor decreases inversely with the increase in the education level of the person. This situation is thought to arise from the fact that as the level of education increases, the individuals may become more professional and hold the process free from emotions. On the other hand, another remarkable result in our study is that as the age of the employees increases, their perceptions of servant leadership also increase. At this point, it may be thought that the emotional maturity of the employees as they get older may lead to develop their communication skills in general and have a more constructive and productive emotional transfer with other members of the organization and their leaders in particular.

According to the findings and results of this study, several suggestions can be stated to the researchers in order to lay the groundwork and give direction to the future researches. In this context, it is seen that studies about the effects of a positive factor such as servant leadership on emotional labor seem to be very limited in number. Therefore, it is evaluated that emotional labor studies with positive antecedents and other leadership approaches, can contribute to the literature and shed light on the managers of the organization. In addition, studies on the subject applied in different professional groups may provide more generalizable results and inclusive meta-analyzes.

Lastly, present study has two limitations. First, the present study consists of participants working in service sector in Ankara and the results are limited by the characteristics of the participants. Second, data reflects self-assessments, of

participants' and thus while assessing the results, common method variance and social desirability factors should be noted.

Kaynakça

Makaleler

- Ashforth, B.E. & Humphrey, R.H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*, 18 (1), 1993, 88-115.
- Bakrı, A. & Sürücü, H.A. (2019). Is spirituality an important variable as the predictor of emotional labour for nursing students? *Nurse Education Today*, 79, 135–141.
- Barbuto, J. & Wheeler, D. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organization Management*, 31(3), 300-26.
- Basım, H.N. & Begenirbaş, 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.
- Bass M.B. (2000). The future of leadership in learning organizations. *The Journal of Leadership Studies*, 7, 18-40.
- Begenirbaş, M. ve Basım, H.N. (2013). Duygusal Emekte Bazı Demografik Değişkenlerin Rolü: Görgül Bir Araştırma. *Çankaya University Journal of Humanities and Social Sciences*, 10(1), 48-49.
- Begenirbaş, M. ve Çalışkan, A. (2014). “Duygusal Emegin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü”, *Business & Economics Research Journal*, 5(2), 109-127.
- Blanchard, K. (1995). Servant leadership. *Executive Excellence*, 12 (10), 12-14.
- Buchen, I.H. (1998). Servant Leadership: A model for future faculty and future institutions. *Journal of Leadership Studies*, 5, 125.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (Geliştirilmiş 2. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Carroll, A.B. (2005). Servant leadership, *Nonprofit World*, 23 (3), 18.
- Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600–623.

- Cheng, C., Bartram, T., Karimi, L. & Leggat, S.G. (2013). The role of team climate in the management of emotional labour: implications for nurse retention. *Journal of Advanced Nursing*, 69 (12), 2812–2825.
- Chu, K. H. & Murrmann, S. K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor Scale. *Tourism Management*, 27, 1181-1191.
- Clercq, D. D., Bouckennooghe, D., Raja, U. & Matsyborska, G. (2014). Servant leadership and work engagement: The contingency effects of leader–follower social capital. *Human Resource Management Quarterly*, 25(2), 183-212.
- Dahling, Jason J., ve Perez, Luis A. (2010) Older Worker, Different Actor? Linking Age and Emotional Labor Strategies, *Personality and Individual Differences*, 48 (5): 574-578.
- Dennis R.S. & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (8), 600-615.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Dierendonck, D.V. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Ece, S. (2019). Hizmetkâr liderlik, işe yönelik tutum ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Şırnak örneği, *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(2), 795-813.
- Farling, M. L., Stone, A.G. & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research, *The Journal of Leadership Studies*, 6, 49-72.
- Goodwin RE, Groth M, Frenkel SJ. 2011. Relationships between emotional labor, job performance, and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 79:538–48.
- 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.
- Gross, James J., Carstensen, Laura L., Pasupathi, Monisha, Tsai, Jeanne, Skorpen, Carina G., ve Hsu, Angie Y.C. (1997) Emotion and Aging: Experience, Expression, and Control. *Psychology and Aging*, 12 (4): 590–599.
- Hu, X., & Shi, J. (2015). Employees’ surface acting in interactions with leaders and peers. *Journal of Organizational Behavior*, 36(8), 1132–1152.

- James, Nicky. (1989). Emotional labour: Skill and work in the social regulation of feelings. *Sociological Review*, 37(1), 1989, 15-42.
- Kılıç, K.C., Aydın, Y. (2016). Hizmetkâr liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Güvenirlilik ve geçerlik çalışması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18 (30), 106 – 113.
- Kim S.H.& Lee M.A. (2014). Effects of emotional labor and communication competence on turnover intention in nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 20: 332–341.
- Kruml, S.M., Geddes, D., (2000), Exploring the Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work, *Management Communication Quarterly*, 14 (8), 8-49.
- Laub, J.A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument. *Dissertation Abstracts International*. 60(2), 308.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Liden, R.C., Wayne, S.J. Meusera, J.D., Hu, J., Wua, J., Liao, C. (2013). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254-269.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452.
- Lu, J., Zhang, Z., and Jia, M. (2018). Does servant leadership affect employees' emotional labor? A social information-processing perspective. *Journal of Business Ethics*, 1, 1–12.
- Mikolajczak, M., Menil, C. & Luminet, O. (2007). Explaining the protective effect of trait emotional intelligence regarding occupational stress: Exploration of emotional labour processes. *Journal of Research in Personality*. 41 (5), 1107–1117.
- Morris, J.A. & Feldman, D.C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.

- Morris, J.A., Feldman, D.C., (1997), Managing Emotions in the Workplace, *Journal of Managerial Issues*, 9 (3), pp.257-274.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49–62.
- Öner, Z. H. (2012). Servant leadership and paternalistic leadership styles in the Turkish business context: A comparative empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(3), 300–316
- Parris, D.L., & Peachey, J.W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393.
- Rego, A., Júnior, D. R., & e Cunha, M. P. (2015). Authentic leaders promoting store performance: The mediating roles of virtuousness and potency. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 617–634.
- Patterson, K.A. (2003). Servant leadership: A theoretical model. *Dissertation Abstracts International*, 64(2), 570.
- Pugliesi, K., (1999), “The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stres, Job Satisfaction and Well-Being”, *Motivation and Emotion*, 23 (2), 125-154.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224–253.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863–871.
- Sendjaya, S., & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 643–663.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defning and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402–424.
- Steinberg R.J. &Figart D.M. (1999). Emotional demands at work: A job content analysis. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 177-191.

- Stone, A.G., Russell, F.R. & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: Difference in leadership focus. *The leadership and organization development journal*, 25(4): 349-61.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- van Dierendonck, D., & Patterson, K. (2015). Compassionate love as a cornerstone of servant leadership: An integration of previous theorizing and research. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 119–131.
- Vinod, S. & Sudhakar, B. (2011). Servant leadership: A unique art of leadership. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), 456-467.
- Washington, R.R., Sutton C.D. & Field H.S. (2006). Individual differences in servant leadership: The roles of values and personality. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (8), 700-716.
- Wharton, A.S., (1993), The Affective Consequences of Service Work: Managing Emotions on the Job, *Work and Occupations*, 20 (2), 205-232.
- Wharton, A.S. (1999). The psychosocial consequences of emotional labor. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 158-176.
- Wu, T.Y. & Hu, C. (2013). Abusive supervision and subordinate emotional labor: The moderating role of openness personality. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 956-970.

Kitaplar

- Balakrishnan, S., Gopakumar, K. & Kanungo, R. N. (1998). *Entrepreneurship development: concept and context*. R.N. Kanungo (Ed.). Entrepreneurship and Innovation. New Delhi: Sage Publications.
- England, P. & Farkas.G. (1986). *Households, Employment, and Gender: A Social, Economic, and Demographic View*, Aldine Publishing Company.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Hochschild, A.R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press, Ltd., London, England.

- Hochschild, A.R. (1997). *The time bind: When work becomes home and home becomes work*, Metropolitan Books, New York, 1997.
- İmıl, M. (2019). Bitmeyen Vals: Propaganda ve din. M. İmıl (Ed.), *Propaganda ve Algı Yönetimi*, Ankara: Orion Kitabevi.
- Kanungo, R.N. & Conger, J.A. (1985). Model orientation in leadership research and their implications for developing countries. R.N. Kanungo (Ed.). *New Approaches to Employee Management*. Greenwich: JAI Press.
- Kanungo, R.N. & Mendonca, M. (1994). *Fundamentals of Organizational Behavior*. Iowa: Kendall/Hunt Pub. Company.
- Özgen, Işıl. (2010). *Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Robbins, S., Judge, T.A., Odendaal, A. ve Roodt, G. (2009). *Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspectives*. Johannesburg: Pearson Education.
- Sendjaya, S. (2015). *Personal and organizational excellence through servant leadership*. Dordrecht: Springer.
- Spears, L. (1995). *Servant leadership and the Greenleaf legacy*, içinde, Spears, L. Reflection on Leadership, New York, John Wiley and Sons Inc.
- Tabak, A., Şeşen, H. & Öz, T. (2012) *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yenal, S. (2013). *İsrail'in Penceresinden Irak Savaşı*. Barış Yayınları, Ankara.
- Yenal, S. (2018). Küreselleşme Olgusunun Tanımı ve Mahiyeti, Terzi, M. ve Yenal, S. (Ed.), *Uluslararası Güvenlik ve Terörizm*, Gece Akademi, Ankara.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Diğer

- Woodruff, T.R. (2004). Executive pastors' perception of leadership and management competencies needed for local church administration. *Dissertation Abstracts International*, 3128851.