



**OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞININ DUYGUSAL EMEK VE İŞTEN AYRILMA  
NİYETİ İLE İLİŞKİSİ: ENERJİ SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**  
**THE RELATIONSHIP OF AUTHENTIC LEADERSHIP BEHAVIOR WITH REGARD TO  
EMOTION AND INTENTION TO QUIT THE JOB: CASE OF THE ENERGY SECTOR**

ERDOĞAN KAYGIN  
ALİ ÇAĞLAR GÜLLÜCE  
YUNUS ZENGİN  
DENİZ BAĞCIOĞLU

Doç. Dr., Kafkas Üniversitesi, İ.İ.B. Fakültesi, İşletme Bölümü  
Dr. Öğr. Üyesi, Atatürk Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi, İşletme Bölümü  
Dr. Öğr. Üyesi, Kafkas Üniversitesi, İ.İ.B. Fakültesi, İşletme Bölümü  
Öğr. Gör., Kafkas Üniversitesi, Atatürk Sağlık Hizmetleri MYO

erdogankaygin@hotmail.com  
achaglar@atauni.edu.tr  
yunuszengin23@gmail.com  
bagciogludeniz@gmail.com

ETÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi | ETU Journal of Social Sciences Institute  
III/7 (Özel Sayı), Aralık | December 2018, Erzurum  
ISSN: 2149-939X

Makale Türü | Article Types : Araştırma Makalesi | Research Article  
Geliş Tarihi | Received Date : 09.11.2018  
Kabul Tarihi | Accepted Date : 16.11.2018  
Sayfa | Pages : 197-224  
DOI- : <http://dx.doi.org/10.29157/etusbe.77>

*This article was checked by*





## OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞININ DUYGUSAL EMEK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLİŞKİSİ: ENERJİ SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Erdoğan KAYGIN  
Ali Çağlar GÜLLÜCE  
Yunus ZENGİN  
Deniz BAĞCIOĞLU

ETÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (ETÜSBED), C.III S.7, Aralık 2018, Sayfa: 197-224

### ÖZET

Küresel düzlemde yaşanan rekabet yeni yönetim anlayışlarını gerekli kılmıştır. Bununla beraber işletme çalışanlarının, müşterileri memnun etmek ve işletmeden bir daha mal ve hizmet talep etmelerini sağlamak için duygusal olarak emek vermeleri önemlidir. Aynı şekilde çalışanların işlerini özümsemeleri ve işten ayrılma gibi bir niyetlerinin olmaması da rekabet avantajı sağlamak ve başarılı olmak için göz önünde tutulması gereken konular arasındadır. Bu önemlerinden hareketle bahsi geçen üç konu araştırma konusu olarak belirlenmiş ve aralarında nasıl bir ilişki olacağı sorusuna cevap aranmıştır. Araştırma, Kars ilinde faaliyette bulunan bir enerji şirketine bağlı çağrı hizmetlerindeki çalışanlarda yapılmıştır. Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgularda beklendiği gibi otantik liderlik ile duygusal emek arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Buna karşılık otantik liderlik anlayışı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Otantik Liderlik, Duygusal Emek, İşten Ayrılma Niyeti, Kars.

### THE RELATIONSHIP OF AUTHENTIC LEADERSHIP BEHAVIOR WITH REGARD TO EMOTION AND INTENTION TO QUIT THE JOB: CASE OF THE ENERGY SECTOR

#### ABSTRACT

The global competition has made new management insights necessary. Besides, it is important that the employees of the enterprise work emotionally to satisfy the customers and to ensure that they demand the goods and services from the business. Likewise, the fact that employees' acceptance of their work and intention to quit are among the issues to be taken into account to ensure a competitive advantage and to be successful. These three subjects have been determined as the subject of research and the question of how a relationship between them will be answered. The research was conducted in employees of call services affiliated to an energy company operating in Kars. To the expected results, statistically significant and positive relationship was found between authentic leadership and emotional labor. On the other hand, a negative relationship was found between authentic leadership and intention to quit.

**Keywords:** Authentic Leadership, Emotional Labor, Intention to quit, Kars

## 1. Giriş

Yarının bugünden daha iyi olması zorunluluğu içerisinde hareket eden işletmeler, doğruluğa, dürüstlüğe, kendini geliştirmeye ve çalışanlarıyla olumlu ilişkiler geliştirmeyi ifade eden ve günümüz liderlik teorilerinde yerini alan otantik liderlik anlayışıyla daha güçlü olma çabası içerisindeyler. İş yapma usulü olarak emreden, kendini astlarından üstün tutan ve zorlayan olarak değil, onlara örnek olan, örgütsel bağlılıklarını ve motivasyonlarını arttıracak tarzda tutum ve davranışlarda bulunmak şeklinde hayat bulan bu anlayış, çalışanların duygularına hitap eden bir anlayıştır. Duygusal bir varlık olan insanın, iş yerinde hem duygularını hem de davranışlarını örgüt amaçlarına hizmet edecek şekilde düzenlemesi gerekmektedir. Duygusal emeklerini işletmenin amaçları için düzenleyen çalışanlar, işlerinde kendilerinden beklenen performanstan daha fazlasını yapmanın gayreti içerisinde olmaktadır. Bunun yanında çalışanların iş yerinde devam etmek ya da istifa etmek için kendini değerlendirme niyetlerini ifade eden işten ayrılma niyetleri de söz konusu olabilir. Çalışan birey, bu niyetin ortaya çıkmasına neden olacak birçok farklı unsurun etkisiyle işini değerlendirecek ve işinden memnun olup olmadığına karar verecektir. Eğer memnuniyetsizlik söz konusu ise işten ayrılma davranışı gerçekleşecektir. Hem çalışanların duygusal emek göstermelerinde hem de duygusal bir durumu da kapsayan işten ayrılma kararında duygusal bir liderlik tarzı olan otantik liderliğin etkili olduğu düşünülmektedir. Bu düşünce doğrultusunda tasarlanan bu çalışma Kars'ta enerji sektöründe faaliyette bulunan bir işletmede gerçekleştirilmiştir. Araştırma bu yönüyle iki konu açısından önem arz etmektedir. Birincisi Kars ilinde böyle bir çalışmanın daha önce ele alınmamış olması, ikinci yönü ise araştırma yapılan işletmenin Kars'ta faaliyetini sürdüren önemli örgütler arasında yer almasıdır. Çalışmada yer alan değişkenlerin farklı değişkenler ile ele alınan birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmalar genel olarak çalışanların ve müşterilerin yüz yüze gelerek iletişim kurmuş oldukları işletmelerden elde edilen verilere dayanmaktadır. Bu çalışmayı diğer çalışmalardan farklı kılan ise çalışanların müşteriler ile olan iletişimlerinde yüz yüze iletişimden ziyade telefonla sözlü iletişim kurmaları ve duygularını bu anlamda yansıtarak müşteri memnuniyetini sağlama çabaları olacaktır. Bu bağlamda ele alınan çalışmada önce ele alınan konulara yönelik kavramsal açıklamalara yer verilmiş bununla birlikte literatür taraması yapılmış ve son bölümde ise uygulama ve sonuçlara değinilmiştir.

## 2. Otantik Liderlik

İngilizce "authentic" kelimesinden gelen ve sözlüklerde gerçek, hakiki, doğru, orijinal, içten, samimi, gibi anlamlar ifade eden (Turhan, 2007:36), Antik

Yunan felsefesinde “Kendine karşı dürüst ol” şeklinde ifade edilen otantiklik (Harter, 2002:382) ve doğruluğa, saydamlığa, dürüstlüğe ve açıklığa vurgu yapan ve bu özellikleri ön plana çıkaran otantik liderlik (Avolio vd.,2005:343), liderlik yazınında 1990’lı yıllarda sosyoloji ve eğitim alanlarında ele alınan ve günümüzde bir çok araştırmalara konu olan bir liderlik modelidir.

Otantik liderliğin tanımından önce “otantik” kavramının açıklanmasında fayda bulunmaktadır. TDK göre otantiklik “*eskiden beri mevcut olan özelliklerini taşıyan*” (TDK sözlük) olarak tanımlanırken yazında “kendi kendini bilmek, kendini doğru olarak ifade edebilmek” olarak ifade edilmektedir. Bu anlamda kişi; sahip olduğu öz değerlerine, kişiliğine, tercihlerine ve duygularına bağlı olduğu ölçüde otantik” olacaktır (Korkmaz, 2017:439). Otantik lider ise “sahip olduğu düşünceleri ve davranışlarının izleyiciler tarafından nasıl algılandığının farkında olan, kendisi ile birlikte çevresindekilerin değerlerini, ahlaki durumlarını, onların zayıf ve güçlü yönlerini bilen; bu bilgi çerçevesinde hareket eden kendine güvenen, umutlu ve sorunlar karşısında çözüm becerisine sahip ahlaklı bireyler” (Ünnü, 2009:1263) olarak ifade edilmekte ve bu özellikleri sayesinde rekabet ortamında başarılı olmaya çalışmaktadır.

Otantik liderlik; lider ve takipçiler arasında olumlu ilişkiler geliştirmeye dayalı olarak karşılıklı öz bilinç ve öz disiplinin oluşmasını sağlayan kişisel gelişmenin önünü pozitif yönde açan bir liderlik sürecidir (Luthans ve Avolio, 2003; Akt. Keser ve Kocabaş, 2014:2). Bu süreç lider ve takipçilerin öz farkındalıklarının ve kişisel gelişimlerine ayrıca katkı sağlayarak mutlu bir yaşam sergilemelerine aracılık etmektedir (Güler & Boz, 2016:491).

Küresel bağlamda yaşanan gelişmeler birçok alanda değişime neden olmaktadır. Bu değişim süreci ürün ve hizmet sürecinde olduğu gibi bilgi ve iletişim teknolojisinin etkisiyle kültürel, duygusal, örgütsel iklim, tükenmişlik gibi alanlarda da yaşanmaktadır (Korkmaz, 2017:441). Yitirilen ya da azalan bu değerler işletmeler açısından sürdürülebilir rekabet sürecinde ciddi sorunları da beraberinde getirerek iş verimliliklerinde kayıplara neden olmaktadır (Data, 2015:62-63). Bu bağlamda örgüt tarafından kabul görmüş otantik lider, göstereceği pozitif davranışlar ile izleyenlerinde negatif duyguların önüne geçerek tükenmişliği önleyecek, personeli ile olumlu ilişkilerinden dolayı yetenek bazlı görevlendirme yaparak bireysel ve takım olarak performans artışı sağlar. Bunu sağlayabilmek için de Medtronic’in eski başkanı Bill George’un (2003) ifade ettiği gibi (Akt. Avolio & Gardner, 2005:316); “amaca, değerlere ve dürüstlüğe liderlik eden liderlerle ile mümkün olacaktır”.

Çeşitli araştırmacılara ait tanımlar ve otantik liderlerin özellikleri göz önünde bulundurulduğunda otantik liderliğin tek bir niteliğinin olmadığı

görülmektedir. Otantik liderliği açıklarken, tanımlarken veya analiz ederken belirli kavramların bir araya gelerek otantik liderliğe hayat verdiği, onu tetiklediği ve oluşturduğu anlaşılmaktadır. Otantik liderliği bir araya getiren, ona hayat veren ruh, otantik liderliğin boyutları (bileşenleri, dinamikleri, unsurları) olmaktadır (Işkın & Kaygın, 2016:623).

Gardner ve arkadaşları (2005:343) otantik liderliğin dinamiklerini öz farkındalık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, ilişkilerde şeffaflık şeklinde sınıflandırarak açıklamaktadır.

### 3. Duygusal Emek

Günümüzde çalışanlar, duygularını ya da duygusal gösterimlerini şekillendirme çabası göstermektedirler. Duygusal emek ya da duygusal işçilik olarak ifade edilen bu çaba işletme yönetimi açısından önem arz etmeye başlamıştır. Yöneticiler, çalışanlarının duygusal gösterimlerini yönlendirmek için bazen yazılı kuralları bazen de informal beklentiler şeklinde örgüt kültürünü kullanmaktadırlar. Çalışanlar ise kendilerinden beklenen davranış biçimlerini gösterebilmek için duygu yönetimi ve gösterimini bilinçli/bilinçsiz kullanmaktadırlar (Savaş, 2012: 42-43).

Özellikle örgütsel davranış ve alt disiplinlerinde çeşitli çalışmalar yapan araştırmacıların üzerinde durmuş olduğu kavramın ana olgusunu duygu ve emek kavramı oluşturmaktadır. Bu olgu insanın bilinçli bir şekilde girişmiş olduğu çalışma sürecini kendi iç dünyasında uyandırmış olduğu izlenim olarak nitelendirilmektedir (Basım & Begenirbaş, 2012: 78). İlk olarak Hochschild'ın "The Managed Heart" adlı kitabında kullanmış olduğu duygusal emek kavramı, herkes tarafından görülebilen ve gözlenebilen yüz, beden hareketleri ve ortaya çıkan duyguların müşteri etkileşiminde memnuniyeti sağlamak adına çalışanların göstermiş oldukları emek olarak tanımlanmıştır (Hochschild, 1983:7). Bu tanımla Hochschild "duyguların belli bir ücret karşılığında yönetildiği ve emek piyasasında alınıp satılan bir emtia" haline geldiğini ileri sürmektedir (Akt. Yürür & Ünlü,2011:84). Morris ve Feldman'a (1996:987) göre duygusal emek, çalışan ve müşteri arasında gerçekleşen ilişkilerin örgüt menfaatlerine uygun bir şekilde gerçekleşmesi için gerekli düzenlemelerin yapılmasıdır. Ashforth ve Humphrey (1993: 90) ise kavramı; işin yapılış sürecinde bireylerin uygun duyguları sergilemeleri olarak ifade etmektedirler.

Müşteri memnuniyetinin ön planda olduğu günümüz iş yaşamındaki birçok iş, çalışanın müşterilere göstermek zorunda olduğu duygularla alakalı duygusal davranış kurallarını içermektedir. Dolayısıyla örgüt içerisinde belirli görevler dâhilinde istihdam edilen bireylerin yapacakları işleri tanımları, kendilerinden

beklenenler hakkında bilgili olmaları ve buna göre bir değerlendirme yapmaları gerekmektedir. Duyguların ifade edilmesi ile ilgili kurallar çalışanın daha ilk işe alım aşamasında kendisi ile paylaşılabilceği gibi, daha sonraki dönemlerde eğitimler ya da çalışma arkadaşlarının gözlemlenmesiyle de dolaylı yoldan öğrenilebilir. (Grandey,2000:95; Naktiyok & Ağırman, 2016:790-791).

Duygusal emek, bir izlenim yönetimi şekli olarak kabul edilebilir. İzlenim yönetiminde olduğu gibi duygusal emeğin içeriğinde de Hochschild'ın ifade ettiği gibi tiyatro bakış açısı bulunmaktadır Çalışanlar bu aşamada, müşteriler karşısında kendilerine atfedilen rolleri oynamaktadırlar (Ashforth & Humphrey, 1993:90). Örgütsel faaliyetlerde çalışanlar duygularını abartabilir, sahteleştirirler ya da bastırabilirler. Örneğin; uçak kabin görevlilerinin neşeli ve arkadaşça, cenaze işleri ile uğraşanların üzgün ve resmi olmaları kendilerinden beklenen davranışlardır. Uçuş görevini almış olan bir hostes iç ve dış etkenler nedeniyle yaşamış olduğu olumsuz bir durumdan dolayı olumsuz duygulara sahip olsa da bu duyguları bastırmak ve yüzüne sahte bir gülüş yerleştirmek zorundadır. Hakeza cenaze işleri ile uğraşan bir çalışan da bir cenaze işlemi durumundan çok mutlu olsa bile bu duygularını bastırmakta ve üzgün bir davranış sergileyerek duygularını sahteleştirilmektedir. Sergilenen bu davranışlardan birincisi yüzeysel olarak adlandırılırken ikincisi, literatürde derin etki olarak adlandırılmaktadır (Hochschild, 1983:56; Wong & Wang, 2009:250)

Örgüt ve müşteri açısından avantaj olarak kabul görülen bazı şeyler, çalışan açısından bazen dezavantaj olabilmektedir. Hochschild (1983) yüzeysel ya da derinlemesine davranış sergileyen hizmet işletmesi çalışanlarının bundan olumsuz bir şekilde etkilendiğini ifade ederek, yüzeysel davranışta hissedilmeyen duyguların sahte bir davranışla hissediliyormuş gibi gösterilmesi çalışanlarda bilişsel uyumsuzluk rolünü sergilemelerine neden olduğunu savunmaktadır. Bu uyumsuzluk bireyin kendisini sahte ve ikiyüzlü hissetmesine neden olabilmektedir. Bununla birlikte derinlemesine davranışta ise duygular aktif olarak teşvik edilmekte, bastırılmakta ya da şekillendirilmektedir. Bu iki davranış şekli sonucunda yaşanan uyumsuzluklar bireyde, kendine güvensizlik, depresyon, sinizm ve işten soğuma gibi kişisel ve işle ilgili uyumsuzluklara zemin oluşturabilmektedir (Akt. Ashforth, & Humphrey, 1993: 96-97).

Diefenorff, ve meslektaşları (2005:345), duygusal emekte çalışanların yüzeysel, derin ve doğal olmak üzere üç tür davranış sergilediklerini ifade etmektedir. *Yüzeysel davranış*; çalışanların yaptıkları işleri sergilerken kendilerinden beklenen veya uygun olan duyguları bazen sakladıkları ve sahte

bir rol sergilediklerini ifade etmektedir (Aslan & Arı,2018:158). *Derinlemesine davranışta*; birey, göstermek durumunda olduğu duyguyu bizzat deneyimlemeye çalışmakta, başka bir ifade ile sahip olduğu hisleri kendisinden beklenen davranış ile uyumlaştırmaktadır. *Samimi davranışta ise*; iş görenlerin yansıtmak durumunda oldukları duyguları hâlihazırda zaten hissediyor olmaları durumunda ortaya çıkan davranış türüdür (Oral & Köse, 2011: 472-473).

#### 4. İşten Ayrılma Niyeti

Günümüzde işletmelerin karşılaşmış oldukları en önemli sorunlar arasında yer alan işten ayrılma düşüncesi çalışan, örgüt ve toplum açısından belirli sorunları da beraberinde getirmektedir. Bunlar; örgüt açısından yetişmiş ve her yönüyle kendisinden verim sağlanabilecek personel kaybı, yeni iş gören bulma, iş akışında yaşanan aksaklıklar, eğitim maliyeti ve örgütsel uyum sorunları olarak sıralanabilir. Birey açısından yeni bir iş arayışı, işe ve örgüte uyum, gelir düzensizliği, çeşitli psikolojik ve ailevi sorunlar; toplum yönünden ise işsizlik ve üretim süreçlerinde kayıpların yaşanması gibi sorunlara neden olmaktadır.

İşten ayrılma niyeti kavram olarak ilk kez iş görenin çalışmış olduğu kurumdaki işine karşı olumsuz tutumlar içerisine girmesi ve işverenini kendi rızasıyla terk etme kararına bağlı olarak ortaya çıkmıştır (İnal, 2016:38). Psikolojik, bilişsel ve davranışsal aşamalardan oluşan ve bir süreç dahilinde gerçekleşen işten ayrılma niyeti, iş görenin dahil olduğu örgütten ayrılma konusundaki bilinçli kararı ya da gönüllüğü şeklinde tanımlanabilmektedir (Lagerlund vd., 2015: 630). Daha açık bir ifade ile çalışanın, organizasyon ile olan bağlarını belirli nedenlerden dolayı ayırma konusunda bir düşünceye sahip olmasıdır. Rusbelt ve arkadaşları (1988) işten ayrılma niyetini, iş görenlerin örgütsel olanaklardan yeterli oranda tatmin olmamaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemler olarak tanımlamaktadırlar (Akt. Gül vd.2008:3).

İşten ayrılma niyeti sahip olduğu önem itibari ile psikologların, yönetim bilimcilerinin ve sosyologların ilgi alanlarının merkezinde yer alan bir konudur. Bunun nedeni yapılan çalışmalarda işten ayrılma niyetinin bir örgütün etkinliğinin tamamını ya da belirli bir kısmını olumsuz yönde etkilediğine yönelik bulgular ortaya koymasındadır (Gül vd.2008:4). Çalışanların işten ayrılma düşüncelerinin davranışa dönüşmesi belli bir süreç dahilinde gerçekleşmekte ve sürece de neden olan bir çok unsur bulunmaktadır (Hom vd, 1992:905). Bu unsurlar dışsal unsurlar (işsizlik oranı, alternatif iş olanakları gibi), örgütsel unsurlar (yönetim tarzı, ücret, ödüllendirme gibi) ve kişisel unsurlar (kişilik, yaş, aile gibi) olarak sınıflandırılmaktadır (Örücü & Özafşarlıoğlu, 2013:39). Başka bir sınıflandırmada ise işten ayrılma niyetine neden olan unsurlar genel



ekonomik faktörler, işletme içinden kaynaklanan faktörler ve kişisel yaşam şartlarına ilişkin faktörler olmak üzere üç başlıkta toplanmaktadır (Aslan & Etyemez, 2015: 485-486; Karaca vd; 2017:978):

*Genel ekonomik durum; işsizlik oranı, kişi başına düşen milli gelir, refah düzeyi, mekanikleşme ve otomasyon nedeniyle başka işlere kolayca uyum sağlama ve başka işlere geçme imkânlarının artması, işletme içi faktörler, işletmelerin kuruluş yeri, ulaşım imkânları, işin türü ve güçlük derecesi, örgütsel koşullar, ücretlendirme ve ödüllendirme/cezalandırma sistemi, çalışma koşulları, iş görenlerin psikolojik, fizyolojik ve mesleki bilgi ve beceri açısından zorlanma düzeyleri, üretim süreci, kişisel yaşam şartlarına ilişkin faktörler ise; yaşam şartları, başka bir işe duyulan sempati, aile ilişkileri, yaşla ilgili zorunluluklar, eğitim ve öğrenim ihtiyaçları, çeşitli psikolojik ve fiziksel nedenler, işle ilgili olarak beklenti ve idealler sayılabilir.*

Birey, bu unsurlardan yola çıkarak kendisinde mutsuzluğa neden olan faktörü/faktörleri değerlendirir ve örgütten ayrılıp ayrılmayacağına dair bir değerlendirme yaparak karar verir. Değerlendirme sonucunda memnuniyetsizlik söz konusu ise çalışan işten ayrılmanın mümkün olma derecesi ile beraber başka bir iş aramanın kendisine ne kadar kazanç sağlayacağını araştırmaya başlayacaktır.

### 5. Literatür Araştırması

Yapılan literatür taramasında çalışmada ele alınan kavramların birlikte kullanıldığı herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak kavramların organizasyon faaliyetlerinde yaratmış olduğu etki itibarıyla farklı değişkenlerle kullanıldığı görülmektedir. Konuya yönelik olarak yapılan çalışmalar ve elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

Taşlıyan & Hırtlak (2016) tarafından TRC1 bölgesinde yer alan Gaziantep, Adıyaman ve Kilis illerinde faaliyette bulunan hastanelerde çalışan 403 hemşireye yönelik otantik liderlik uygulamaları, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, işten ayrılma niyetleri ve performansları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmada, otantik liderlik, psikolojik sermaye boyutları (iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık) ve çalışan performansı arasında anlamlı pozitif yönde bir ilişki olduğu, otantik liderlik, psikolojik sermaye boyutları ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Hırtlak & Taşlıyan'ın (2017) otantik liderlik uygulamalarının insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların işten ayrılma niyetleri ve performansları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik Gaziantep, Adıyaman ve

Kilis illerinde faaliyette bulunan hastanelerdeki 513 kişiye yönelik yaptığı çalışmada; otantik liderlik, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve çalışan performansı değişkenleri arasında anlamlı düzeyde pozitif yönde ilişkiler olduğu, otantik liderlik, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler olduğu, işten ayrılma niyeti ile çalışan performansı arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Yürür & Ünlü tarafından 2011 yılında konaklama işletmelerine yönelik olarak yapılan çalışmada “duygusal emek davranışlarından yüzeysel davranış ile işten ayrılma niyet arasında anlamlı pozitif, buna karşın derinlemesine davranış ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkinin olmadığı görülmüştür.

Güzel ve meslektaşları (2013) tarafından duygusal emek ve işten ayrılma niyeti ilişkisini belirlemeye yönelik olarak Muğla Bölgesinde çalışan 120 turist rehberi üzerinde yapılan çalışmada, turist rehberlerinin turlarda oldukça yüksek duygusal emek sarf ettiklerini ortaya koyarken, “derinden rol yapma” ve iş hayatında duyguların yapılan işe karıştırılmaması anlamına gelen “bastırma” boyutlarının işten ayrılma niyeti ile anlamlı bir ilişkisinin olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Korkmaz ve arkadaşları (2015) duygusal emek davranışlarının tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ile ilişkiyi incelemek üzere İzmir’de 5 tane 5 yıldızlı otelde 218 çalışana yönelik olarak yapmış oldukları çalışmada, yüzeysel davranışın duygusal tükenmeyi arttırdığı ve duygusal tükenmenin de işten ayrılma niyetini arttırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca derin davranışın kişisel başarı hissini arttırdığı bulunmuştur.

Kaya & Özhan’ın (2010) turist rehberlerinin duygusal emek düzeylerini ve bunun tükenmişlik ile ilişkisini incelemek amacıyla 147 turist rehberiyle gerçekleştirdikleri çalışma sonucuna göre derin duygusal davranışın duyarsızlaşma ile negatif, kişisel başarı ile pozitif yönlü anlamlı ilişkiye ulaşılmıştır.

Oral & Köse’ nin (2011) duygusal emek kavramı ile çalışanların iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek üzere Manisa'daki hastanelerde çalışan 136 doktor ile yapmış oldukları çalışmada yüzeysel davranışın çalışanlardaki tükenmişlik düzeylerini arttırdığı ve iş doyumunu düşürdüğü tespit edilmiştir.

Hsin-Hua Hsiung tarafından Tayvan’da emlak sektöründe çalışan 70 kişilik grup üzerindeki çalışmada “otantik liderlik ve çalışanların sesliliği”

arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucunda otantik liderin olumlu duygusal davranışlar sergilemesi, çalışanların tutum ve davranışlarında olumlu sonuçlar yarattığı, motivasyonu yükselttiği ve çalışanların sorunların çözümünde daha aktif olduklarını ortaya koymuştur.

Tokmak'ın (2014) Türkiye'de lojistik sektöründe faaliyet gösteren ve Türkiye genelinde yaygın şube ağı bulunan bir işletmede çalışan 459 çalışandan elde ettiği verilerde, çalışanların duygusal emek yoğunluğundaki artış, işe yabancılaşmalarını artırdığını görmüştür.

Zapf ve Holz (2006), Almanya'daki konaklama işletmelerinin, yiyecek içecek ve çağrı merkezlerinde yapmış oldukları araştırmada, duygusal emek ile tükenmişlik sendromu arasında sıkı bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir.

Bu çalışmalara ilave olarak literatürde duygusal emeğin bireysel açıdan stres (Pugliesi, 1999; Ashforth, Humprey, 1993), duygusal tükenme (Martinez-Inigo, vd. 2007; Morris ve Feldman, 1996), tükenmişlik (Erickson & Ritter, 2001), iş tatmininin azalması (Pugliesi, 1999; Bulan, vd., 1997) gibi örgütsel verimliliği olumsuz etkileyebilecek negatif sonuçlara yol açtığını gösteren araştırmalara da rastlanmaktadır (Yürür & Ünlü, 2011:87).

Yazındaki çalışmalar incelendiğinde otantik liderliğin genel olarak çalışanlar üzerinde olumlu sonuçlar ortaya koyduğu, çalışanlarda örgütsel ve yönetsel politikalara karşı uyum gösterdikleri görülmektedir. Bu düşünceden hareketle otantik liderlik ve duygusal emek ile otantik liderlik ve işten ayrılma niyeti arasında ilişkiye yönelik geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

**H<sub>1</sub>:** Otantik liderlik anlayışı ile duygusal emek arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Otantik liderlik anlayışı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Bununla birlikte yazında duygusal emek ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, duygusal emekte yaşanan yoğunluğun çalışanların örgüte karşı olan bağlılıklarını ve sinik düşüncelerinde olumsuz düşüncelere kapıldıklarını göstermektedir. Bu bağlamda

**H<sub>3</sub>:** Duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır hipotezi oluşturulabilir.

**H<sub>4</sub>:** Demografik değişkenler açısından otantik liderlik, duygusal emek, işten ayrılma niyeti ve bunların alt boyutları arasında farklılıklar vardır.

## 6. Araştırma

### 6.1. Araştırmanın Amacı

Otantik liderlik anlayışının duygusal emek ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesi bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Ayrıca otantik liderlik, duygusal emek ve işten ayrılma niyetiyle demografik değişkenler açısından farklılıkların olup olmadığını belirlemek çalışmanın diğer bir amacını oluşturmaktadır.

### 6.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Bu çalışmanın ana kütesini Kars ilinde faaliyetini sürdüren enerji şirketine bağlı çağrı hizmetlerinde çalışan 200 personel oluşturmaktadır. Bu ana küteden %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik hata payı öngörülerek elde edilecek örneklem büyüklüğü 132 olarak belirlenmiştir (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Yoğun iş yükü ve görevlerde herhangi bir aksaklığa mahal vermemek adına çalışanlara 140 anket dağıtılmış, 107 anket geri dönmüş ve bunların 95 tanesi değerlendirilmeye alınmıştır.

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Ankette dört bölüm bulunmaktadır. İlk bölüm çalışanların demografik özelliklerini belirleyecek sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde Walumbwa ve arkadaşları tarafından geliştirilen, geçerlilik ve güvenilirlikleri Türkiye uyarlaması Akif Tabak tarafından yapılan ve dört boyuttan oluşan otantik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte otantik liderlik boyutlarından olan "öz farkındalık" ile ilgili 4, "ilişkisel şeffaflık" ile ilgili 5, karar almada "bilginin dengeli değerlendirilmesi" ile ilgili 3, "içselleştirilmiş ahlak anlayışı" ile ilgili 4 ifade olmak üzere toplam 16 ifade yer almaktadır. Üçüncü bölümünde anketin katılımcıların duygusal emek davranışlarını belirleyebilmek için Diefendorff vd. (2005) tarafından, Kruml ve Geddes (2000) ile Grandey (2003)'in ölçeklerinden uyarlanarak geliştirilen; yüzeysel, derin ve doğal davranış boyutlarını içeren 14 maddeden oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Söz konusu ölçek, daha önce Basım ve Begenirbaş (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeği Cammann, Fichman, Jenkins, and Klesh (1979) tarafından geliştirilen, Örücü ve Özafşarlıoğlu (2013) tarafından Türkçe'ye çevrilen 3 soru ve tek boyuttan oluşan ölçektir.

Verilerin güvenilir olup olmadığını belirlemek için güvenilirlik testi yapılmıştır. Ortaya çıkan güvenilirlik sonuçları Özdamar'ın ifade ettiği sınıflama esas alınarak değerlendirme yapılmıştır (Özdamar, 2002:673).

**Tablo 1.** Otantik Liderlik, Duygusal Emek, İşten Ayrılma Niyeti ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Sonuçları

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Değeri
Otantik liderlik ölçeği	16	0,88
İlişkilerde şeffaflık	5	0,757
İçselleştirilmiş ahlak anlayışı	4	0,784
Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme	3	0,696
Öz farkındalık	4	0,743
Duygusal emek ölçeği	14	0,792
Yüzeysel davranış	7	0,838
Derin davranış	4	0,751
Doğal davranış	3	0,792
İşten ayrılma niyeti Ölçeği	3	0,893

Uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, 16 maddeden oluşan otantik liderlik ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,880 bulunmuştur. Buna göre ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Otantik liderlik ölçeğinin alt boyutları için uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach Alpha değerleri 0,696 ile 0,784 arasında değişmekte olup, 5 maddeden oluşan “ilişkilerde şeffaflık” alt boyutun oldukça güvenilir ( $\alpha=0,757$ ), 4 maddeden oluşan “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” alt boyutun oldukça güvenilir ( $\alpha=0,784$ ), 3 maddeden oluşan “bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme” alt boyutun oldukça güvenilir ( $\alpha=0,696$ ) ve 4 maddeden oluşan “öz farkındalık” alt boyutun oldukça güvenilir ( $\alpha=0,743$ ) olduğu tespit edilmiştir. 14 madde ve 3 alt boyuttan oluşan duygusal emek ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,792 olarak bulunmuş olup güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür. Duygusal emek ölçeğinin alt boyutlarına bakıldığında 7 maddeden oluşan “yüzeysel davranış” boyutunun ( $\alpha=0,838$ ), 3 maddeden oluşan “derin davranış”ın ( $\alpha=0,751$ ) ve yine 3 maddeden oluşan “doğal davranış”ın ( $\alpha=0,792$ ) olduğu ve bu oranların da oldukça yüksek güvenilirlik seviyesinde olduğu tespit edilmiştir. En son olarak tek boyut ve 3 maddeden oluşan işten ayrılma niyeti

ölçeğinin de Cronbach Alpha değeri oldukça güvenilir seviyede ( $\alpha=0,893$ ) bulunmuştur.

### 6.3. Bulgular

#### A. Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların % 32,6'si erkek %67,4'ü kadındır. Katılanların % 48,4'ü 18-25 yaş aralığında iken, %31,6'sı 26-35 yaş aralığında, %20'si 36-45 yaş aralığındadır. Medeni durum bakımından %20'si evli, %80'ni bekârdır. Öğrenim düzeyi bakımından %27,4'ü lise mezunu iken, %43,2'si ön lisans, %29,5'i lisans mezunudur. Çalışma süresi bakımından, %90,5'i 1-5 yıl arasında, %3,2'si 6-10 yıl arasında, %6,3'ü 11-15 yıl arasında çalıştığını belirtmiştir.

**Tablo 2.** Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

		Frekans	Yüzde			Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	31	32,6	Öğrenim Durumu	Lise	26	27,4
	Kadın	64	67,4		Ön lisans	41	43,2
Yaş	18-25	46	48,4		Lisans	28	29,5
	26-35	30	31,6				
	36-45	19	20	1-5 yıl	86	90,5	
Medeni Durum	Evli	19	20	Çalışma süresi	6-10 yıl	3	3,2
	Bekâr	76	80		11-15 yıl	6	6,3

#### B. Otantik Liderlik, Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Otantik liderlik, duygusal emek ve alt boyutları ile işten ayrılma niyeti düzeylerinin belirlenmesi için ortalamaları belirlenmiştir. Sonuçlar tablolarda sunulmuştur.

**Tablo 3.** Otantik Liderlik, Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile İşten Ayrılma Niyetine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Alt Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
Otantik liderlik ölçeği	3,04	0,72
İlişkilerde şeffaflık	3,05	0,87
İçselleştirilmiş ahlak anlayışı	2,99	0,73
Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme	3,07	0,93
Öz farkındalık	3,03	0,94
Duygusal emek ölçeği	3,03	0,69
Yüzeysel davranış	2,56	0,98
Derin davranış	3,52	0,96
Doğal davranış	3,49	1,12
İşten ayrılma niyeti ölçeği	2,22	1,22

Araştırmaya katılanların otantik liderlik düzeyleri ( $\bar{x}=3,04$ ), duygusal emek düzeylerinin ( $\bar{x}=3,05$ ) ile orta düzeyde, işten ayrılma düzeylerinin ise ( $\bar{x}=2,22$ ) ile düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Bu ortalamalar çalışanların otantik liderlik ve duygusal emek düzeylerinin orta seviyede olduğunu, buna karşılık işten ayrılma niyetinin düşük olduğu bunun da işletme açısından olumlu bir sonuç olduğu söylenebilir.

### C. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Otantik liderlik, duygusal emek ve alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler pearson korelasyon analiziyle belirlenmiştir. Bulgular aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.** Otantik Liderlik, Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki (Korelasyon Analizi)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Otantik liderlik	1								
2.İlişkiler de şeffaflık	,814**	1							

3.İçselleştirilmiş ahlak	,8 48**	, 621**	1						
4.Bilgi deneyim	,8 39**	, 548**	, 623**	1					
5.Öz farkındalık	,8 28**	, 444**	, 630**	, 699**	1				
6.Duygusal emek	,2 21*	, 187	, 256*	, 128	,1 64	1			
7.Yüzeysel davranış	,1 09	, 048	, 143	, 093	,0 98	, 788**	1		
8.Derin davranış	,2 07*	, 259*	, 190	, 080	,1 27	, 761**	, 375**	1	
9.Doğal davranış	,1 96	, 178	, 237*	, 093	,1 37	, 533**	- ,041	, 468**	1
10.İşten ayrılma niyeti	- ,277**	- ,087	- ,213*	- ,258*	- ,386**	- ,104	- ,096	- ,122	- ,002

Korelasyon analizi sonucunda otantik liderlik ile duygusal emek arasında istatistiksel açıdan düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. **Dolayısıyla H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.** Otantik liderlik ile duygusal emeğin alt boyutu olan derin davranış arasında istatistiksel açıdan anlamlı düşük düzeyde bir ilişki bulunmuş, diğer iki boyut arasında anlamlı ilişkiler görülmemiştir. Otantik liderliğin alt boyutlarından olan ilişkilerde şeffaflık ile duygusal emeğin alt boyutlarından olan derin davranış arasında ve içselleştirilmiş ahlak ile doğal davranış arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p < 0.05$ ). Korelasyon katsayısı değerlendirildiğinde bu ilişkilerin düşük düzeyde ve pozitif yönlü olduğu söylenebilir. Otantik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu ilişkinin negatif yönlü ve düşük düzeyli olduğu görülmektedir. **Bu sonuca göre H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir.** Ayrıca otantik liderliğin alt boyutlarından olan “içselleştirilmiş ahlak”, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ve öz farkındalık ile işten ayrılma niyeti arasında da negatif yönlü ve düşük düzeyde ilişkiler bulunmaktadır. Duygusal emek ve işten ayrılma niyeti arasında da herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. **Dolayısıyla H<sub>3</sub> hipotezi reddedilmiştir.**



#### D. Otantik Liderlik Duygusal Emek ve Alt Boyutları ile İşten Ayrılma Niyeti İçin Yapılan t Testi ve Anova Analizlerine İlişkin Bulgular

Otantik liderlik, duygusal emek ve işten ayrılma niyeti için araştırmaya katılanların demografik değişkenleri açısından farklılıkları belirlemek üzere t testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 5.** Otantik Liderlik, Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyeti ile Alt Boyutlarına İlişkin Cinsiyetler Arasındaki t Testi Analizi

Boyutlar	Cinsiyet	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Otantik liderlik	Erkek	3,03	0,88	2,56	0,94
	Kadın	3,04	0,64		
İlişkilerde şeffaflık	Erkek	3,04	1,01	2,8	0,91
	Kadın	3,06	0,81		
İçselleştirilmiş ahlak anlayışı	Erkek	3,03	0,88	1,98	0,73
	Kadın	2,98	0,66		
Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme	Erkek	3,02	0,97	0,04	0,73
	Kadın	3,09	0,92		
Öz farkındalık	Erkek	3,02	1,04	0,42	0,9
	Kadın	3,04	0,9		
Duygusal emek	Erkek	3,11	0,63	0,3	0,44
	Kadın	3	0,72		
Yüzeysel davranış	Erkek	2,61	1,13	2,15	0,71
	Kadın	2,53	0,91		
Derin davranış	Erkek	3,74	0,78	4,18	0,12
	Kadın	3,41	1,02		
Doğal davranış	Erkek	3,44	1,09	0,06	0,76
	Kadın	3,52	1,14		
İşten ayrılma niyeti	Erkek	2,24	1,31	0,85	0,95

	Kadın	2,22	1,18		
--	-------	------	------	--	--

Yapılan analiz sonucunda cinsiyet bakımından otantik liderlik, duygusal emek ve alt boyutları ile işten ayrılma niyetinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

**Tablo 6.** Otantik Liderlik, Duygusal Emek ve İşten Ayrılmaya İlişkin Farklı Yaş Gruplarındaki Çalışanlar Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyutlar	Yaş Aralığı	N	Ortalama	F	Sig.
Otantik lider	18-25	46	2,95	1,50	0,23
	26-35	30	3,24		
	36-45	19	2,99		
İlişkilerde şeffaflık	18-25	46	3,00	0,52	0,60
	26-35	30	3,19		
	36-45	19	2,97		
İçselleştirilmiş ahlak	18-25	46	2,96	0,57	0,57
	26-35	30	3,13		
	36-45	19	3,09		
Bilgi deneyim	18-25	46	2,96	0,92	0,40
	26-35	30	3,26		
	36-45	19	3,09		
Öz farkındalık	18-25	46	2,87	3,13	0,05
	26-35	30	3,38s		
	36-45	19	2,86		
Duygusal emek	18-25	46	3,05	0,27	0,76
	26-35	30	2,95		
	36-45	19	3,10		
Yüzeysel davranış	18-25	46	2,57	1,03	0,36
	26-35	30	2,39		
	36-45	19	2,80		

Derinlemesine davranış	18-25	46	3,53	0,42	0,66
	26-35	30	3,72		
	36-45	19	3,49		
Doğal davranış	18-25	46	3,53	0,40	0,67
	26-35	30	3,36		
	36-45	19	3,32		
İşten ayrılma niyeti	18-25	46	2,36	0,67	0,52
	26-35	30	2,03		
	36-45	19	2,33		

Yapılan analiz sonucunda yaş bakımından duygusal emek ve işten ayrılma açısından anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır. Farklılığa otantik liderliğin alt boyutu olan öz farkındalık boyutunda rastlanmıştır. Farklılığın kaynağını belirlemek için LSD testi yapılmıştır.

**Tablo 7.** Yaş bakımından Öz Farkındalık Alt Boyutundaki Farklılık Bulguları

Öz Farkındalık - LSD				
Yaş Aralığı	Yaş	Ortalama Farkı (I-J)	Std.Sap.	Sig.
18-25	26-35	-,51*	0,22	0,02
	36-45	,01	0,26	0,96
26-35	18-25	,51*	0,22	0,02
	36-45	,52	0,27	0,06
36-45	18-25	-,01	0,26	0,96
	26-35	-,52	0,27	0,06

LSD testi sonuçlarına göre farkın kaynağı 18-25 ile 26-35 yaş aralığında olan çalışanlar arasında ortaya çıkmıştır. 26-35 yaş aralığında çalışanların öz farkındalık alt boyutuna katılma düzeyleri 18-25 yaş aralığında bulunanlara göre anlamlı derecede daha yüksektir.

**Tablo 8.** Otantik Liderlik, Duygusal Emek ve İşten Ayrılmaya İlişkin Medeni Durum Arasındaki t Testi Analizi

Boyutlar	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Otantik lider	Evli	19	3,31	0,83	,51	,08
	Bekar	76	2,98	0,69		
İlişkilerde şeffaflık	Evli	19	3,22	1,07	2,87	,35
	Bekar	76	3,01	0,82		
İçselleştirilmiş ahlak	Evli	19	3,37	0,77	,00	,03
	Bekar	76	2,96	0,72		
Bilgi deneyim	Evli	19	3,40	0,91	,40	,09
	Bekar	76	3,00	0,93		
Öz farkındalık	Evli	19	3,30	1,02	,17	,17
	Bekar	76	2,96	0,94		
Duygusal emek	Evli	19	3,20	0,67	,02	,23
	Bekar	76	2,98	0,72		
Yüzeysel davranış	Evli	19	2,64	1,05	,01	,69
	Bekar	76	2,54	0,97		
Derinlemesine davranış	Evli	19	3,86	1,00	,18	,19
	Bekar	76	3,51	1,02		
Doğal davranış	Evli	19	3,70	0,90	,91	,22
	Bekar	76	3,37	1,07		
İşten ayrılma niyeti	Evli	19	1,67	0,90	4,38	,02
	Bekar	76	2,39	1,27		

Medeni durum bakımından yapılan analiz sonucuna göre içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile işten ayrılma niyeti arasında farklılığın olduğu görülmüştür. Buna göre evlilerin içselleştirilmiş ahlak anlayışına katılma düzeyleri bekarlara göre daha yüksektir. İşten ayrılma niyeti bakımında ise bekarların katılma düzeyi evlilere göre daha yüksek çıkmıştır. Evlilerin bakmakla yükümlü olduğu bireylerin varlığı, işten ayrılmalarını zorlaştırmakta ya da ayrılır ayrılmaz yeni

bir iş bulmalarını gerekli kılmaktadır. Bundan dolayı işten ayrılmaları daha zordur. Bekârlar bu konuda daha özgür hareket edebilirler.

**Tablo 9.** Otantik Liderlik, Duygusal Emek ve İşten Ayrılmaya İlişkin Eğitim Durumu Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Otantik lider	Lise	26	3,06	0,77	,236	,790
	Ön Lisans	41	3,00	0,60		
	Lisans	28	3,12	0,86		
İlişkilerde Şeffaflık	Lise	26	2,96	0,80	2,396	,097
	Ön Lisans	41	2,91	0,65		
	Lisans	28	3,35	1,14		
İçselleştirilmiş Ahlak	Lise	26	3,13	0,86	,234	,791
	Ön Lisans	41	3,01	0,62		
	Lisans	28	3,01	0,80		
Bilgi Deneyim	Lise	26	3,06	0,98	,248	,781
	Ön Lisans	41	3,02	0,90		
	Lisans	28	3,18	0,99		
Öz Farkındalık	Lise	26	3,10	0,98	,397	,673
	Ön Lisans	41	3,08	0,88		
	Lisans	28	2,89	1,07		
Duygusal Emek	Lise	26	3,23	0,80	2,468	,090
	Ön Lisans	41	3,05	0,67		
	Lisans	28	2,81	0,65		
Yüzeysel Davranış	Lise	26	2,79	1,10	4,846	,010
	Ön Lisans	41	2,73	0,94		
	Lisans	28	2,09	0,78		
Derinlemesine Davranış	Lise	26	3,76	1,09	,655	,522
	Ön Lisans	41	3,46	0,97		

	Lisans	28	3,60	1,04		
Doğal Davranış	Lise	26	3,61	1,09	,713	,493
	Ön Lisans	41	3,30	1,00		
	Lisans	28	3,47	1,06		
İşten Ayrılma Niyeti	Lise	26	1,76	0,94	5,184	,007
	Ön Lisans	41	2,20	1,10		
	Lisans	28	2,79	1,47		

Yapılan analiz sonucunda yüzeysel davranış ve işten ayrılma niyeti boyutunda farklılıkların olduğu görülmektedir. Boyutlar arasında farklılıkların kaynağını belirlemek adına yapılan LSD testi sonuçları ise şöyledir:

**Tablo 10.** Eğitim Durumu Bakımından Otantik Liderlik, Duygusal Emek Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti Farklılık Bulguları

LSD					
Boyutlar	Eğitim Durumu		Ortalama Farkı (I-J)	Std. Sapma	Sig.
Yüzeysel davranış	Lise	Ön Lisans	,06	,24	,79
		Lisans	,69*	,26	,01
	Ön Lisans	Lise	-,06	,24	,79
		Lisans	,63*	,23	,01
	Lisans	Lise	-,69*	,26	,01
		Ön Lisans	-,63*	,23	,01
İşten ayrılma niyeti	Lise	Ön Lisans	-,44	,30	,14
		Lisans	-1,02*	,32	,00
	Ön Lisans	Lise	,44	,30	,14
		Lisans	-,59*	,29	,04
	Lisans	Lise	1,02*	,32	,00

		Ön Lisans	,59*	,29	,04
--	--	-----------	------	-----	-----

Lise ve ön lisans mezunlarının yüzeysel davranış boyutuna katılma düzeyleri lisans mezunlarından daha yüksektir.

Lise ve ön lisans mezunlarının işten ayrılma niyetine katılma düzeyleri lisans mezunlarına göre daha düşüktür. Günümüzde tüm toplumların en önemli sorunsallarının başında işsizlik gelmektedir. Bu durum öğrenim seviyesi düşük olanlar için daha da sıkıntılı bir durumdur çünkü istediğiniz işi bulmak zor iken o işi yapacak birçok çalışan söz konusudur. Dolayısıyla böyle bir bulgu bu hususlardan kaynaklı olabilir.

Demografik değişkenler ile otantik liderlik, duygusal emek ve işten ayrılma niyeti arasındaki farklılıklara bakıldığında medeni durum, eğitim durumu ve farklı yaş grupları arasında farklılıklar bulunurken, cinsiyet yönünden herhangi bir farklılık bulunmamıştır. **Elde edilen bu sonuçlara göre H<sub>4</sub> hipotezi kısmen kabul edilmiştir.**

#### Regresyon analizine ilişkin bulgular

Otantik liderlik ve duygusal emek arasında yapılan basit doğrusal regresyon analiz sonuçları aşağıdaki gibidir:

**Tablo 11.** Otantik Liderlik ve Duygusal Emeğe Ait Regresyon Katsayıları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	Sig.
Duygusal emek	Otantik liderlik	0,188	0,035	0,025	3,409	0,068

Otantik liderlik ve duygusal emek arasında yapılan basit doğrusal regresyon analizinde değişkenler arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Otantik liderlik ve işten ayrılma niyeti için yapılan regresyon analizi aşağıdaki gibidir.

**Tablo 12.** Otantik Liderlik ve İşten Ayrılma Niyetine Ait Regresyon Katsayıları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	Sig.
İşten ayrılma niyeti	Otantik liderlik	0,258	0,066	0,056	6,608	0,012

Tablo 12’te görüleceği üzere otantik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında yapılan basit doğrusal regresyon analizinde değişkenler arasında ilişki anlamlı çıkmıştır.

**Tablo 13.** Parametre Katsayıları ve Regresyon Modelleri Tablosu

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	t	Sig.
Sabit Değer	3,545	0,528	-0,258	6,716	0,012
Otantik liderlik	-0,435	0,169		-2,571	

Otantik liderlik 1 birim arttığında işten ayrılma niyeti -0,435 oranında azalmaktadır. Elde edilen regresyon modeli şu şekilde oluşturulabilir: İşten ayrılma niyeti = 3,545 + (-0,435 x otantik liderlik)

### Sonuç

Otantik liderlik duygusal emek ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmada, araştırmaya katılanların çoğunluğunun kadın, 18-25 yaş aralığında, bekar, eğitim durumu olarak ön lisans mezunu ve 1-5 yıl arasındaki çalışanlardan oluştuğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların önemli bir kısmının genç, öğrenim seviyelerinin ön lisans düzeyinde ve çok fazla çalışma yılına sahip olmadıkları ifade edilebilir.

Araştırmaya katılanların otantik liderlik ve alt boyutlarına yönelik algılarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Örgütlerin başarı ve sürekliliğinde etkili olan insan kaynağı ve bu kaynağı doğru bir şekilde yönlendiren ve bu yönlendirme sürecinde söylem ile tutum ve davranışları örtüşen yöneticilerin çalışanlar nezdinde çok farklı bir yere sahip olduğu aşikar bir durumdur. Ayrıca bu durum çalışanların örgüte bakış açılarını, özdeşleşmelerini, bağlılıklarını ve ayrılma durumlarını da etkilemektedir. Araştırmada otantik liderlik algısının orta düzeyde çıkması çalışanlar ile yöneticileri arasında olumlu bir iletişim olgusunun olduğunu göstermektedir.



Ayrıca duygusal emek düzeylerinin de orta seviyede olması çalışanların müşteriler ile olumlu bir iletişim/ davranış içerisinde olduğunu göstermektedir. İşten ayrılma düzeylerine bakıldığında ise bu oranın düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bu sonuç çalışanların hem yönetsel anlamda hem de örgütsel bazda örgüt ile uyumlu bir ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir. Örgüt içerisinde elde edilen bu başarının devamlılığı muhakkak önemlidir. Her geçen günün çok önemli değişiklikleri de beraberinde getirmiş olduğu günümüz ekonomisinde mevcut durumun sürdürülebilirliğini sağlamak ve çalışanların memnuniyet düzeylerini arttırıcı faaliyetlerde bulunmak temel hedefler arasında yer almaktadır.

Otantik liderlik ile duygusal emek arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Düşük düzeyde olduğu görülen bu bulguya göre otantik liderlik davranışının artmasıyla duygusal emeğin arttığı söylenebilir. Diğer bir ifadeyle duygusal emeği arttırmak için otantik liderlik tutum ve davranışlarının daha çok sergilenmesinin gerekli olduğu söylenebilir. Otantik liderliğin alt boyutlarından olan ilişkilerde şeffaflık ve duygusal emeğin alt boyutlarından olan derin davranış arasında düşük düzeyde anlamlı ilişkinin olduğu görülmüştür. Aynı şekilde içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile doğal davranış arasında da düşük düzeyde anlamlı ilişkinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Derin davranış müşterilere içten ve samimi görünmektir ve iyi niyetli davranış olarak görülmektedir. Dolayısıyla liderlerin çalışanlar ile ilişkilerinde şeffaf davranışlarda bulunması, gizli ve saklı eylemlerden kaçınması, kararlar alırken başkalarının ne düşüneceğinden ziyade ahlaki standartlara ve vicdani hassasiyete uygun davranışlar sergilemeleri çalışanlar ile aralarında bir güven ortamı oluşturacaktır. Örgütte böyle bir anlayışın olması olumlu bir davranış olarak kabul edilebilir. Otantik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve düşük düzeyli anlamlı bir ilişki vardır. Bu sonuç liderlerin göstermiş oldukları davranışların içten ve samimi olması durumunda çalışanlar nezdinde olumlu bir etki yaratmakta ve çalışanların örgütsel bağlılığını arttırarak işten ayrılma düşüncelerinden vazgeçmelerine ya da böyle bir düşünceye sahip olsalar bile bunu ertelemelerine neden olmaktadır. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde literatürde otantik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmalar ile örtüştüğü ve sonuçların literatür ile uyumlu olduğu görülmektedir.

Demografik değişkenler açısından otantik liderlik, duygusal emek ve işten ayrılma niyetleri ile alt boyutlarında farklılıkların olup olmadığını belirlemek için yapılan t testi ve tek yönlü varyans analizleri sonucunda cinsiyet durumlarına göre herhangi bir farklılığın olmadığı, buna karşın yaş, medeni

durum ve eğitim durumu yönünden farklılıkların olduğu görülmüştür. Yaş faktöründe farklılık sadece otantik liderliğin alt boyutu olan öz farkındalık boyutunun 18-25 yaş grubu çalışanları ile 26-35 yaş grubu arasındaki çalışanlarda görülmüştür. Bu farklılık otantik liderlerin göstermiş oldukları davranışlardaki samimiyet, güvenirlilik, inandırıcılık duygularının bu yaş grubundaki çalışanlarda daha samimi ve içten olduğu algısı oluşturmuştur. Çünkü bu unsurların tamamını bünyesinde barındıran güvenirlilik algısı, otantik liderlerin kişisel kimliklerinin temel unsuru olup, izleyiciler ile liderler arasında olumlu ilişkiler kurmalarını da teşvik etmektedir. Bu algının diğer yaş gruplarında da oluşturulması örgütsel bazda bir takım ruhunun oluşmasına olanak sağlayacaktır.

Medeni durum açısından farklılıklara bakıldığında otantik liderlik alt boyutu olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile işten ayrılma niyeti arasında farklılıkların olduğu görülmüştür. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutunda evlilerin içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutuna katılma düzeyleri bekarlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, bireyin değer, tercih ve ihtiyaçları ile uyum içinde davranışlar sergilemesi olarak ifade edilir. Buna göre evli olan bireyler, otantik liderlerin göstermiş oldukları davranışları ile söylemleri arasında uyum olduğuna inanmaktadırlar. Bu inanç liderin çalışanlar nezdindeki itibarını yükselteceğinden dolayı bekar olan bireylerde meydana gelen farklılık algısını ortadan kaldırmaya yönelik çabalar çalışanlar açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır. İşten ayrılma niyeti bakımından ise bekarlar ile evliler arasında ortaya çıkan farklılığa göre bekarların işten ayrılma niyetine katılma düzeyleri evlilere göre daha yüksektir. Farklılığın oluşmasındaki neden kişilerin üstlenmiş oldukları sorumluluk olarak ifade edilebilir. Evli çalışanların bakmakla yükümlü oldukları bireylerin olması ve onlara karşı üstlenmiş olduğu sorumluluk, bu kişilerin işlerinden ve yöneticilerinden memnun olmamaları durumunda bile bu niyetlerinden vazgeçmelerine neden olmaktadır. Ancak bekar olan çalışanlarda bu sorumluluk duygusunun çok fazla olmaması, yeni bir iş bulabilme sürecindeki rahatlıklar kişilerin işten ayrılmalarını kolaylaştırmaktadır. Nitelikli işgücünün oldukça önem arz ettiği günümüz koşullarında işletme içerisindeki tüm çalışanların örgüt ile özdeşleşmelerini sağlamak adına tüm olanakların sağlanması, böyle bir niyet içerisinde olan personelin *“örgütten ayrılış düşünceleri/nedenleri arasında hangi faktörlerin rol oynadığını”* iyi tespit etmek gerekmektedir.

Yapılan çalışmada kullanılan değişkenlerin hepsinin ilk kez bir arada kullanılması araştırmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır. Buna karşın daha

geçerli sonuçların elde edilebilmesi için anket uygulanacak örneklemin farklı sektörler ile birlikte daha büyük bir evrenden seçilmesinin daha uygun olacağı düşünülmektedir. Son olarak otantik liderlik ile pozitif psikolojik sermaye, personel güçlendirme gibi güncel diğer bileşenler arasında yeni modeller oluşturularak geçerliliklerinin test edilmesine yönelik çalışmaların yapılması fayda sağlayacaktır.

### Kaynakça

ASHFORTH E. B., ve HUMPHREY R. H. (1993). "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity", *The Academy of Management Review*, Vol: 18, No: 1, 88-115.

ASLAN, Z., ve ETYEMEZ, S. (2015). "İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Journal of Business Research Turk*, 7(3).

ASLAN, Z., ve ARI, G. S. (2018). "Kişilik Ve Duygusal Emek Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma: Banka Çalışanları Örneği", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30, 157-171.

AVOLIO, B. J., ve GARDNER, W. L. (2005). "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership". *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.

BASIM, H. N., ve BEGENİRBAŞ, M. (2012), "Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt: 19, Sayı: 1, 77-90.

DIEFENDORFF, J.M., ve CROYLE, M.H. & GOSSERAND, R.H. (2005). "The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies", *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.

GARDNER, W.L.; AVOLIO, B.J.; LUTHANS, F.; MAY, D.R., ve WALUMBWA, F. (2005). "Can You See The Real Me? A Self-Based Model Of Authentic Leader and Follower Development", *The Leadership Quarterly*, 16, 343 - 372.

GRANDEY, A. G. (2000). "Emotion Regulation in The Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor". *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 95-110.

GÜLER, M., ve BOZ, D. (2016). "Otantik Liderliğin Topluluk Hissi Üzerine Etkisi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.

GÜL, H., OKTAY, E., ve GÖKÇE, H., (2008). "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", *Akademik Bakış*, Sayı:15.

GÜZEL Ö.; GÖK, G.A., ve İŞLER, D.B., (2013). "Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10 (3), 107-123.

HARTER, S. (2002) Authenticity. In: Snyder, C.R. and Lopez, S.J., Eds., *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press, New York, 382-394.

HOCHSCHILD, A. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.

HOM, P.W.; CARANIKAS-WALKER, F.; PRUSSIA, G.E., ve GRIFFETH, R.W. (1992). "A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 890-909.

HSIUNG, H. H. (2012). "Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process", *Journal of business ethics*, 107(3), 349-361.

İŞKIN Y., ve KAYGIN E. (2016). "Otantik Liderlik Anlayışının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yabancılaşmayla İlişkisi: Mobilya Sektöründe Bir Araştırma", *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 7 Sayı: 14, 619-647,

İNAL, F. (2016). İş-Aile çatışmasının örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Nevşehir Örneği, Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi.

KARACA, M.; BİÇKES, M.D.; ÇAKI, C., ve KARADUMAN, G., (2017). "Medya Yöneticilerinin İş Tatmin Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi: Malatya Örneği", *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 5 (2), 969-990

KESER, S., ve KOCABAŞ, İ. (2014). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 1-22.

KORKMAZ, O. (2017). "Otantik Liderlik ve Örgütsel Güven", *International Journal of Social Science*, 58, 437-454.

KORKMAZ H.; SÜNNETÇİOĞLU, S., ve KOYUNCU, M. (2015). "Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Yiyecek İçecek Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl: 7, Sayı:12, 14-33.

LAGERLUND, M; SHARP,L; LINDQVIST, R; RUNESDOTTER, S., ve TISHELMAN, C., (2015). "Intention to Leave the Workplace Among Nurses Working with Cancer Patients in Acute CareHospitals in Sweden", *European Journal of Oncology Nursing*, 19, 629-637.

MORRIS, J. A., ve FELDMAN D. C. (1996), "The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor", *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, 986- 1010.

NAKTİYOK, A., & AĞIRMAN, Ü.H. (2016). "İş Odaklı Duygusal Emek Ve Duygusal Tükenme Arasındaki İlişkide Çalışan Odaklı Duygusal Emek ve Mesleki Bağlılığın Aracı Etkisi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(4), 789-809.

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

ÖRÜCÜ, E., ve ÖZAFŞARLIOĞLU, S. (2013). "Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (23), 335-358.

ÖZDAMAR, K. (2002). Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 1, Eskişehir: Kaan Kitabevi.

RUSBELT, C. A.; FARRELL, D., & ROGERS, G, MAINOUS, Arch G, (1988). "Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, Vol: 31, No: 3, 599- 627.

SAVAŞ, A.C. (2012.) İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep.

TAKASE, M. (2010). "A concept analysis of turnover intention: Implications for nursing management", *Collegian*. 17, 3-12

TAŞLIYAN, M., ve HIRTLAK B., (2016). "Otantik Liderlik, Psikolojik Sermaye, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma", *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 56, 92-115.

TURHAN, M. (2007). Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

ÜNNÜ, N. (2009). "Politik Pazarlamada Pazar 454 Oya Korkmaz Yönlülük ve Otantik Liderliğin Önemi", *Ege Akademik Bakış*, (9)4, 1243-1273.

YÜRÜR, Y. ve ÜNLÜ, A . (2011). "Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi", *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13 (2), 0-8. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/isguc/issue/25477/268723>

WONG, J.Y, ve WANG, CH. (2009). "Emotional Labor of The Tour Leaders: An Exploratory Study", *Tourism Management*, (30), 249-259.