

İSTİSMARCI YÖNETİM: BİR LİTERATÜR TARAMASI

ABUSIVE SUPERVISION: A LITERATURE REVIEW

Esra Serdar

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi, esra921102@gmail.com, ORCID: 0000-0002-7409-2249

Emrah Özsoy

Sorumlu Yazar, Dr. Öğr. Üyesi, Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, eozsoy@sakarya.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2886-8824

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, ülkemizde az sayıda çalışma bulunan istismarcı yönetimin (abusive supervision) tanımı, benzer kavramlarla ilişkisi, öncülleri, sonuçları, istismarcı yönetimin algılanmasında farklılıklara yol açan etmenler ve istismarcı yönetim konusundaki ampirik boşluklar hakkında genel bir değerlendirme yapmaktır. Bu kapsamda istismarcı yönetim ile ilgili yapılan temel çalışmalar incelenmiş ve istismarcı yönetim hakkında detaylı bir görünüm ortaya konmuştur. Bu çalışmanın istismarcı yönetimin teorik çerçevesi ve ampirik birikimini ana hatlarıyla kapsamı ve ülkemizde istismarcı yönetimle ilgili yapılabilecek araştırma önerileri sunması bakımından alana katkı sunması beklenmektedir.

*Anahtar Kelimeler: Yönetici, İstismarcı Yönetim, Ast-üst İlişkisi
Jel Kodu: M10, M12*

Kabul Tarihi /

Accepted: 18.03.2019

Araştırma Makalesi/

Research Articles

İletişim /

Correspondence:

Emrah Özsoy

Benzerlik Oranı/

Plagiasim : % 3

ABSTACT

The purpose of this study is to define abusive supervision which has few studies in our country and make a general evaluation about its relation with similar concepts, antecedents, consequences, the factors that lead to the differences in the perception of abusive supervision and the general empirical gaps in the subject of abusive supervision. In this context, basic studies on abusive supervision have been examined and a detailed view on abusive supervision has been demonstrated. This study is expected to cover the theoretical framework and empirical accumulation of abusive supervision and to contribute to the field in terms of presenting research proposals related to abusive supervision in our country.

*Keywords: Manager, Abuse Supervision, Subordinate-supervisor Relationship
Jel Code: M10,M12*

1.GİRİŞ

Örgütlerde istenmeyen davranışların incelenmesine ilişkin ilgi son dönemlerde giderek artmaktadır (Linstead, Marechal ve Griffin, 2014). Bu kapsamda üretkenlik karşıtı iş davranışları (Spector vd., 2016), yıkıcı liderlik (Padilla, Hogan ve Kaiser 2007) ya da yönetim anlayışları, karanlık kişilik özelliklerinin örgütler ve çalışanlar üzerine olumsuz etkileri (Spain, Harms ve LeBreton, 2014) gibi konularda son dönemlerde çok fazla çalışma yapılmaya başlanmıştır. Söz konusu negatif içerikli kavramlardan biri de istismarcı yönetimdir. İstismarcı yönetim kavramı Tepper (2000) tarafından ortaya atılmıştır. İstismarcı yönetime ilişkin daha sonra çok sayıda çalışma yapılmış birçok farklı değişkenlerle etkileşimi incelenmiştir (Martinko vd., 2013; Tepper, Simon ve Park, 2017). Ancak ülkemizde istismarcı yönetim ile ilgili sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu sebeple Türkçe yazında kavramın teorik çerçevesine, nedenlerine, sonuçlarına, belirli kavramlarla ilişkisine ve ölçümüne ilişkin yeterli bilgi birikimi yoktur. Tepper, Simon ve Park (2017) yaptıkları taramada, 2001-2015 yılları arasında istismarcı yönetim hakkında toplam 276 araştırma yapıldığını tespit etmiştir. Türkiye’de ise konuya ilişkin oldukça sınırlı çalışma bulunmaktadır. Bu bakımdan bu çalışmada istismarcı yönetimin ana hatları ile Türkçe literatüre aktarılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda istismarcı yönetime ilişkin uluslararası bağlamda yapılmış temel çalışmalar incelenmiş; istismarcı yönetimin tanımı, öncülleri, sonuçları, ölçümü, istismarcı yönetimin algılanmasında farklılıklara yol açan etmenler ve konuya ilişkin yapılabilecek araştırmalar alt başlıklarında ele alınmıştır.

2.İSTİSMARCI YÖNETİM

2.1.İstismarcı Yönetimin Tanımı

İstismarcı yönetim, “*yöneticilerin astlarına yönelik fiziksel temas içermeyen ancak düşmanca sergilenen sözlü ve sözsüz davranışlarını*” ifade etmektedir Tepper (2000: 178). Başka bir ifade ile istismarcı yönetim, üstün astına uyguladığı, fiziksel temas içermeyen ve süreklilik arz eden, çalışanın algılaması düzeyinde varlığından söz edilen sözlü ve sözsüz istenmeyen davranışlardır. İstismarcı yönetimin odaklandığı önemli hususlar, hiyerarşik yapı (üstün astına ya da astlarına yönelik istenmeyen davranışları), süreklilik durumu, fiziksel temas içermeyen ve çalışan algısının bu yöndeki varlığıdır. Bu kapsamda yöneticilerin astları ile dalga geçmesi, onları başkaları önünde rencide etmesi, kendi hatalarından dolayı astlarını suçlaması, astlarına yalan söylemesi, hakaret etmesi ve kaba davranışlar sergilemesi gibi davranışsal örüntüler istismarcı yönetim kapsamına girmektedir. Görüldüğü üzere burada yöneticinin astlar üzerinde evrensel insani değerlerle ters düşen ancak fiziksel şiddet içermeyen davranışsal örüntüleri sergilemesi ifade edilmektedir. İstismarcı yönetim astların üstlerinden (yönetici, amir, takım lideri gibi) algıladığı davranışları içerdiği için temelinde öznel bir kavramdır. Çünkü her çalışan, yöneticisinin kendisine yönelik tutum ve davranışlarını benzer doğrultuda algılamamaktadır (Tepper vd. 2006; Tepper vd., 2009; Tepper, 2000; Tepper, 2007).

2.2.İstismarcı Yönetimin Benzer Kavramlarla İlişkisi

İstismarcı yönetimin, her bakımdan olmasa da bazı noktalarda benzerlik gösterdiği kavramlar bulunmaktadır. İstismarcı yönetimin bu kavramlarla ilişkisi ve farkları aşağıda sunulmuştur.

Mobbing: Bir ya da birkaç kişinin, başkaları tarafından sürekli ve sistematik bir şekilde rahatsız edilmesi, psikolojik olarak baskı altına alınması ve enerji ve duygu kaynaklarını tüketilmesi şeklinde ifade edilebilir (Leymann, 1990; Leymann, 1996). Bakıldığında istismarcı yönetimde istismarcı yönetimi uygulayan yöneticinin astı ya da astlarına yönelik sergilediği olumsuz içerikli davranışlar, mobbing ile ilişkilidir. Ancak mobbingin etimolojisi incelendiğinde “mob”, Türkçe karşılığı ile “çete”, “kalabalık” anlamına gelmektedir

(Karcioğlu ve Akbaş, 2010). Yani birden çok kişinin de mobbingi uygulaması durumu söz konusu olabilmektedir. Ancak istismarcı yönetimde, yöneticinin kendisi tek başına astı ya da astlarına olumsuz içerikli davranışlar sergilemektedir (örn., alay etme, küçümseme, baskı kurma, gibi) ya da en azından astların ya da astın bu davranışları yöneticisinden algılaması gerekmektedir. Bu bakımdan mobbing ve istismarcı yönetimin yakından ilişkili iki olumsuz içerikli davranış olduğu ancak birbirlerinden farklı kavramlar olduğu görülmektedir. Çünkü örgütlerde astlar üstlerine, çalışma arkadaşlarına ya da kendi astlarına mobbing uygulayabilirler. Ancak astların üstlerine istismarcı yönetim uygulamaları mümkün değildir. Çünkü istismarcı yönetim, yöneticilerin kontrol alanında bulunan astlara yönelik sergilediği istenmeyen davranışları kapsamaktadır.

Küçük zorba (Petty tyranny): Ashford (1994)'un yayınladığı çalışmaya göre çalışanlar üzerinde aşırı kontrol (over control) kurarak, keyfi ve isteğe göre cezalandırma, aşağılama, küçümseme, heves kırma, alenen eleştirilerde bulunma ve yetersiz lider desteği gibi unsurlar bir örgütte küçük zorbanın varlığının en önemli göstergelerindedir. Ashford'un altını çizdiği aşırı otoriter yönetim tarzını içeren küçük zorba tanımı, Tepper (2000)'ın istismarcı yönetim tanımıyla ilişkilidir. Yöneticinin kendisine verilen yetkiyi kişisel amaçları doğrultusunda kullanması, küçük zorbalığın temelini oluşturmaktadır. Küçük zorba ve istismarcı yönetim, yöneticilerin çalışanlarına karşı düşmanca davrandıkları konusunda uyuşmaktadır (Tepper, 2007). Ancak istismarcı yönetim her durumda kasti olarak yapılmamaktadır.

Narsist liderlik: Narsisizm, kişinin kendini aşırı derece beğenmesi, kendini çevresindeki insanlardan üstün görmesi, başkaları üzerinde otorite kurmaya eğilimli olması ve kendini eşsiz ve ayrıcalıklı hissetmesi gibi davranışsal örüntüleri içermektedir (APA, 2013; Özsoy, 2018). Narsistik lider ise narsisizm eğilimi yüksek liderleri ifade etmektedir (Khuo ve Burch, 2008). Liderlik ve otorite kurma eğilimi narsisizmin önemli bir göstergesi olarak vurgulanmakla (Raskin, ve Hall, 1979) birlikte bazı liderlerin narsisizm düzeyleri çok yüksek olabilmektedir Bu durum narsistik liderliği ifade etmektedir. Narsistik liderlik istismarcı yönetimle hem teorik hem de ampirik (Li vd., 2017) olarak ilişkili olsa da her iki kavram birbirinden farklıdır. Potansiyel olarak narsisizm eğilimi fazla olan yöneticilerin istismarcı yönetime başvurmaları fazla olsa da bu her durumda beklenen bir sonuç değildir. Çünkü eğer narsisizm eğilimi yüksek olan bir yönetici, kendisinin şişkin egosunu destekleyen astlar ile birlikte çalışıyorsa yüzeysel ancak samimi ilişkiler ağı oluşturabilir (Özsoy, 2017). Çünkü narsist bireylerin örtük doğası, daha ziyade eleştirilerin arttığı, narsistlerin gücü ve otoritesi kabul edilmediği durumlarda tezahür etmektedir

Zehirleyici liderlik (Toxic leadership): Zehirli liderlik örgütün tamamını olumsuz yönde etkileyecek, istenmeyen sonuçlara yol açan, örgüt içi işleyiş ve düzene zarar veren liderlik tarzıdır (Lipman-Blumen, 2005). İstismarcı yönetimin de örgüte olumsuz yansımaları vardır ancak istismarcı yönetimin olumsuz tezahürü daha ziyade yöneticiye bağlı astlar üzerinedir. Bu bakımdan zehirli liderlik kavramı, istismarcı yönetimi de bir bakıma içine alan bir ayrımdır. Ayrıca istismarcı yönetim ayrımında, yöneticilerin karakter yapılarına bir genelleme yapılmamaktadır ancak toksik liderler iyi niyetli olmayan, uyumsuz lider (Reyhanoğlu ve Akın, 2016), örgüt iklimini etkileyen olumsuz kişilik (Reed, 2004), empati yeteneğinden yoksun ve bencil (Schmidt, 2008) olarak tanımlanmaktadır.

Yıkıcı liderlik: Padilla, Hogan ve Kaiser'e (2007) göre yıkıcı lider, nefret ideolojisi benimsemiş ve gücünü kendi çıkarları için kullanan narsist eğilimli karizmatik bir liderdir. Schmidt (2008)'e göre istismarcı yönetim, narsizm ve otoriterliği tek başına karşılayamaz. Yıkıcı liderlik, fiziksel ve fiziksel olmayan şiddet içerikli davranışları kapsayabilirken (Güldü ve Esentürk Aksu, 2016), istismarcı yönetim tanımında fiziksel olmayan şiddet uygulandığına dair sınır kesin bir şekilde çizilmiştir (Tepper, 2000).

2.3.İstismarcı Yönetimin Öncülleri

İstismarcı yönetimin öncülleri, başka bir ifade ile istismarcı yönetimi etkileyen faktörler genel olarak kişilik, sosyal öğrenme, örgütsel normlar, algılanan tehdit, astların yöneticilerine yönelik tutumları (Tepper, Simon ve Park, 2017) gibi etmenlerdir.

Kişilik: Kişilik üzerine yapılan çalışmalarda ön plana çıkan temel ve kritik husus, kişiliğin özellikle ergenliğin tamamlanması sonrasında değişim hızının giderek azaldığı yönündedir. Esasen bu bilgi birikimi iş yaşamında sıkça ihmal edilen bir husustur. Çünkü belli bir yaşam deneyimi ve biyolojik aktarım etkileşimi sonucu belirginleşen kişilik özelliklerinin (Burger, 2006) iş yaşamında normal şartlar altında köklü bir şekilde değişme ihtimalinin zayıf olduğu birçok araştırmada ihmal edilen önemli bir etmendir. Kişiliğin önemli bir bileşeni olan mizaç esasen ağırlıklı olarak bireyin biyolojik aktarımla edindiği ve değişmesi zor olan davranış ve duygulanım eğilimini ifade etmektedir (örneğin bireyin soğukkanlı, neşeli, melankolik olması gibi). Bunu takiben özellikle 0-6 yaş arasında çocuğun geçirdiği süreçteki deneyimleri bilinçaltında önemli yer tutmaktadır. Bu yaşlarda bilinçaltında biriken öfkeler, bastırılmalar ve travmalar bazı durumlarda yetişkinlik dönemindeki patolojik davranışsal örüntülerin temelini oluşturmaktadır. Bu bakımdan iş yaşamına girene kadar bireyin edindiği deneyimi ihmal edilerek örgütlerde kişiliğin incelenmesi önemli bir kısıttır. Yöneltil pozisyonda olan çalışanların ya da işverenlerin kişilik özellikleri ile astları ile ilişkileri yakından ilişkilidir. Özellikle vicdan azabı çekmede zorlanan, bencil, amaç odaklı, duygusal zekâ düzeyi düşük kişilerin (psikopati eğilimi sergileyen) (Babiak ve Hare 2006), istismarcı yönetime başvurma eğilimlerinin daha fazla olması beklenmektedir (Mathieu vd., 2014).

Sosyal Öğrenme: Bandura'ya göre sosyal öğrenme, bireyin çeşitli davranış ve tutumlarını çevresini gözlemleyip öğrenmesini ifade eder (Bandura, 1971; Bandura ve Walters, 1963). İstismarcı davranışlar sergilemesinin nedeni bazı durumlarda kişinin isteyerek bilinçli bir şekilde bu davranışları sergilemesinden ziyade, rol-model etkileşiminin etkisi altında kalarak istismarcı davranışa başvurma ihtimalini tetikleyebilir (Tepper, Simon ve Park, 2017). Bu sebeple örgütsel ve sosyal bağlamda rol-model etkileşiminin, istismarcı yönetime olan muhtemel etkisinin tartışılması gerekir. Örgüt içinde çalışanların, amirlerinin olumsuz davranışlarını gözlemlemesi ve bundan etkilenmesi sonucu kişinin yönetsel pozisyona geldiğinde benzer davranışları sergileme ihtimali artabilir (Tepper, Simon ve Park, 2017). Öte yandan şiddet ve olumsuz içerikli davranışlar sosyal öğrenme ile pekiştirilebilmektedir (Bandura, 1971) Bandura'nın 1960'larda gerçekleştirdiği Bobo Bebek deneylerinde ortaya çıkan sonuç buna bir örnektir. Küçük yaşlarda bile şiddet içerikli eylemlerin gözlemlenmesi, sosyal öğrenme vasıtasıyla çocukları etkilemekte ve çocukların saldırgan davranış sergilemesini tetiklemektedir (McLeod, 2016). Bu bakımdan kişinin çocukluk döneminde aile içinde şiddetin, saldırganlığın ve uyumsuzlukların sık yaşanması durumunda; ilerleyen yıllarda bir yetişkin olarak iş yaşamına giren bireyin örgüt içinde istismarcı davranışlar sergileme, saldırgan eylemlere yönelme ihtimallerin daha yüksek olması beklenebilir. Buna ek olarak çalışanların yöneticilerinden öğrendikleri olumsuz davranışları, yönetsel pozisyona gelince sergileme ihtimalleri de artabilmektedir. Burada da yine sosyal öğrenme ile olumsuz içerikli davranışlar öğrenilebilmektedir (Tepper, Simon ve Park, 2017).

Kimlik tehdidi: Yöneticilerin astlarından, mesai arkadaşlarından ya da üstlerinden maruz kaldığı, yönetici egosunu konu alan eleştiri, provakasyon ya da sabote etme gibi davranışlar; yöneticinin buna karşılık vermesi girişimi ile istismarcı yönetimi artırabilmektedir (Tepper, Simon ve Park, 2017).

Ek faktörler: Astların yöneticilerine karşı duyarsız olması, olumsuz davranışlar sergilemesi, iş ve sorumluluklarını aksatması yöneticilerin istismarcı yönetime başvurmalarını etkileyebilmektedir. Ek olarak bazı durumlarda yöneticinin kaynaklarının beklentileri (aşırı iş yükü, yoğun çalışma koşulları, aile problemleri) karşılayamaması durumunda da istismarcı yönetime başvurma eğilimleri artabilmektedir (Tepper, Simon ve Park, 2017).

2.4.İstismarcı Yönetim Algısında Etkili Olan Faktörler

Araştırmacılara göre, istismarcı yönetimin örgütteki varlık düzeyini belirlemede en önemli değişkenlerden biri çalışanın algısıdır (Tepper, 2000; Martinko vd., 2012; Martinko vd., 2013). Bireylerin algılama düzeyinin farklı olmasından dolayı yönetici bir çalışan tarafından istismarcı olarak algılanırken; diğer bir çalışan tarafından ilham verici olarak algılanabilmektedir. Çalışanların istismarcı yönetim algılamalarında etkili olan faktörler ise kişilik, yaş, cinsiyet, kültürel farklılıklar, örgüt ve ülke kültürü, çalışma süresi, ast-üst etkileşimi gibi değişkenlere göre farklılaşmaktadır. Aşağıda her bir değişkenin istismarcı yönetim algısına göre nasıl farklılaşabileceğine ilişkin ampirik ve teorik çerçeve kısaca sunulmuştur.

Kişilik: Kişilik özellikleri ile istismarcı yönetim algısı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda, kişilik özellikleri ile istismarcı yönetimin ilişkili olduğuna yönelik bulgular elde edilmiştir (Brees vd., 2014; Zhang ve Bednall, 2016). Nevrotik eğilimli bireylerin istismarcı yönetimi daha fazla algılayabileceği (Sezici ve Yıldız, 2017; Zhang ve Bednall, 2016) vurgulanmaktadır. Yine benzer şekilde çalışanların nevroitik ve narsist kişilik özellikleri istismarcı yönetim ve algıları ile pozitif ilişkili; kişinin politik yetenekleri, duygusal dayanıklılık ve dürüstlük/vicdanlı olma gibi kişisel özelliklerinin ise negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Brees vd., 2014; Zhang ve Bednall, 2016).

Yaş: Çalışanların yaşına göre istismarcı yönetim algılama düzeylerinin farklılaşabileceği belirtilmekle birlikte (Brees vd., 2014), bu konuda elde edilen bulgular tutarlı değildir (Sakal ve Yıldız, 2015; Zhang ve Bednall, 2016).

Cinsiyet: Cinsiyet ile istismarcı yönetim algısı arasında ilişki bulunmaktadır (Zhang ve Bednall, 2016). Bazı araştırmalarda kadınların, erkeklere oranla istismarcı davranışa daha duyarlı olduğu (Güldü ve Esentürk, 2016) öne sürülürken, Zhang ve Bednall (2016) kadınların sahip olduğu sosyal çevre yardımıyla ve desteğiyle birlikte bu duruma karşı erkeklerden daha fazla korunduklarını ileri sürmüştür. Bir diğer araştırmaya göre karşı cinslerin birbirini istismar etmesinden ziyade hemcinslerin birbirini istismar etme oranının daha fazla olduğu görüşü ileri sürülmüştür (Namie, 2003).

Kültürel farklılıklar: Vogel vd.'ne (2015) göre, Doğu uygarlıkları, Batı uygarlıklarından farklı olarak, yöneticinin konumu ve sahip olduğu yetkileri itibariyle Bazı davranışları uygulamasının hakkı olduğu düşünebilmektedir. Bu ise istismarcı yönetim algısını farklılaştırabilmektedir. Öyle ki, Amerika'da yöneticinin herhangi bir olumsuz davranışı istismar olarak algılanırken, Doğu'da bu şekilde anlaşılabilir ve bunun nedeni yöneticiye tanınan geniş haklar ile kültürün buna müsaade etmesi olabilmektedir.

Çalışma süresi: Çalışma süresi hususunda bireyin örgütte bulunma ve yöneticisi ile çalışma süresi arttıkça istismarcı algılama düzeyinin arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir (Zhang ve Bednall, 2016). Ancak konuya ilişkin belirgin bir çıkarım yapılabilecek sayıda yeterli çalışma mevcut değildir.

Örgüt kültürü ve ülke kültürü: Kişilerin istismarcı yönetim algılamasındaki rolünü örgütsel faktörler de etkimektedir. Örgüt kültürü ve iklim iş yerindeki psikolojik şiddeti etkileyebilmektedir (Akgeyik vd. 2010). İş yerindeki agresif yapı kuralları ve istismarcı yönetim pozitif yönde ilişkilendirilmiştir (Zhang ve Bednall, 2016). Bakan'a (2008) göre, geleneksel tarzları olan toplumlardaki örgütlerde güç mesafesi yüksek olabilmektedir. Örneğin istismarcı yönetim, örgütün yapısına uyuyorsa örgütün kültürü gereği uygun görülen bir davranış tarzı olabilmektedir (Robinson ve Bennet, 1995). Yöneticinin otoriter yönetim tarzı ve sahip olduğu güç mesafesi, istismarcı yönetimin varlık düzeyini etkilemektedir (Aryee vd., 2007; Vogel ve Tepper, 2015; Zhang ve Liao, 2015).

Lider üye etkileşimi: Martinko, Sikora ve Harvey (2012)'un çalışmasına göre, kişilerarasında istismarcı yönetim algılama farklılıklarının olmasının önemli nedenlerinden biri de lider-üye etkileşiminin farklı olmasıdır. Yöneticiler ve çalışanlar arasında var olan

lider-üye ilişkisi istismarcı yönetimi etkileyen önemli faktörlerdendir. Nitekim yönetici her astıyla aynı ilişki seviyesinde bulunmayabilir ve düşük lider-üye ilişkisi, (Leader-Member Exchange) istismarcı yönetimin daha fazla algılanmasına sebep olmaktadır (Harris, Harvey ve Kacmar, 2011; Martinko vd., 2011).

2.5.İstismarcı Yönetimin Sonuçları

İstismarcı yönetimin sonuçları üzerinde çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu doğrultuda elde edilen bulgular büyük ölçüde birbirleri ile tutarlıdır (Martinko vd., 2013; Tepper, 2007; Zhang ve Liao, 2015). Genel olarak değerlendirildiğinde istismarcı yönetime maruz kalan ya da en azından istismarcı yönetim algılayan çalışanların işe, örgüte, yöneticiye ve sosyal yaşama yönelik tutumları olumsuz etkilenmektedir. İstismarcı yönetimin sonuçları incelenirken dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise istismarcı yönetim algılayan çalışanların sergileyeceği üretkenlik karşıtı davranışlardır. Yani istismarcı yönetim sadece çalışanların işe, örgüte, yöneticiye ve sosyal yaşama yönelik tutumlarını olumsuz etkilememek de aynı zamanda istismarcı yönetim algılayan çalışanların örgütsel bağlamda olumsuz ya da istenmeyen davranışlar sergilemesine yol açmaktadır. Aşağıda istismarcı yönetimin sonuçları ve etkilerine ilişkin elde edilmiş bulgular kısaca sunulmuştur.

İstismarcı yönetime yönelik daha önce yapılan çalışmalarda, istismarcı yönetimin iş tatmini, yaşam tatmini, örgütsel bağlılık (Tepper, 2000; Zhang ve Liao, 2015), iş yerinde yalnızlık (Alper Ay, 2015), stres (Martinko vd., 2013), adalet (Aryee vd., 2007), depresyon, anksiyete ve duygusal tükenme (Martinko vd., 2013; Tepper, 2000; Tepper, 2007) gibi değişkenleri olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır. Başar, Sıgı ve Basım' a (2016: 70) göre istismarcı yönetimin çalışanlar üzerine çeşitli psikolojik ve fizyolojik etkileri bulunmaktadır. Bu kapsamda kaygı, kızgınlık, mutsuzluk, motivasyon kaybı, stres, umutsuzluk, dikkat dağınıklığı, içe kapanıklık, yalnızlaşma, işten soğuma, yabancılaşma, özgüven kaybı, çaresizlik, korku, güvensizlik ve utanma psikolojik etkileri; uykusuzluk, halsizlik, baş ağrısı, yorgunluk, iştahsızlık, ciltte kaşıntı ve yara oluşumu ise fizyolojik etkileri ifade etmektedir.

İstismarcı yönetim sadece örgütsel değişkenleri değil çalışanların sosyal yaşamlarını da olumsuz etkilemektedir (Tepper, 2007). Çünkü işyerinde istismarcı davranış tarzına maruz kalan çalışanlar, iş yerlerinde bastırdıkları olumsuz duygulanmaları eve taşımaları durumunda aile yaşamında önemli problemler ortaya çıkabilmektedir (Carlson vd., 2012).

İstismarcı yönetim algılayan çalışanların sadece işe, örgüte ve sosyal yaşama yönelik tutumları olumsuz etkilenmemekte aynı zamanda bu çalışanların örgütsel işleyişe ve çalışma arkadaşlarına zarar verme eğitimi de artmaktadır (Robinson ve Bennet, 1995; Martinko vd., 2013). Başka bir ifade ile istismarcı yönetim algılayan çalışanlar zamanla örgütlerine, yöneticilerine ya da örgütsel işleyişe de zarar vermektedir. Bu doğrultuda istismarcı yönetim algılayan çalışanların sapkınlık, saldırganlık (Mitchell ve Ambrose, 2007; Tepper vd., 2008; Brees vd., 2014; Zhang ve Liao, 2015), hırsızlık ve sabotaj davranışları artabilmektedir (Tepper, 2007). Bu durumda istismarcı yönetim olgusu her halükarda organizasyona maliyet unsuru yaratacaktır (Tepper vd., 2008 ; Tepper vd., 2006 akt. Zhang ve Liao, 2015).

Görüldüğü üzere istismarcı yönetim, çalışanlar açısından birçok olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Örgütler açısından da performans düşüklüğü, örgüt ikliminin zarar görmesi ve örgütsel işleyişin aksaması gibi sorunlar da beraberinde gelmektedir. Ayrıca istismarcı yönetim, örgütler için önemli birtakım maddi sorunlara da yol açmaktadır (Thau ve Mitchell, 2010). İstismarcı yönetim algısı zamanla işten çıkma oranlarını artırabilmektedir. Bu durum örgütlerde boşalan pozisyonların doldurması için ek bir maliyet unsurudur. Ayrıca işe alınan personelin eğitim maliyetlerinin, mevcut çalışan eğer istismarcı yönetime maruz kalıyorsa işe geç gelme ve devamsızlık davranışlarının artması beklenmektedir. Tüm bu durumlar örgütler açısından maliyeti artıran unsurlardır (Akgeyik, vd., 2007; Thau ve Mitchell, 2010; Zhang ve Liao, 2015).

2.6.İstismarcı Yönetimin Ölçümü

İstismarcı yönetimin ölçümü için dünyada ve ülkemizde en yaygın kullanılan ölçek Tepper (2000) tarafından geliştirilmiş 15 maddeli istismarcı yönetim ölçeğidir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması, geçerlik ve güvenilirlik çalışması (Ülbeği, Özgen ve Özgen, 2014) tarafından yapılmış ve ölçeğin Türkçe dilinde geçerli ve psikometrik özellikleri bakımından kullanılabilir olduğu sonucuna varılmıştır. Ölçek istismarcı yönetimi tek bir boyut üzerinden ölçmektedir. Her ne kadar Mitchell ve Ambrose (2007) ölçeğin iki boyut kapsamında ele alınabileceğini ileri sürse de bu konuda yeterli bir ampirik birikim mevcut değildir.

3.GELECEK ARAŞTIRMA ÖNERİLERİ

Martinko vd (2011; 2013), istismarcı yönetim olgusunun sonuçlarına yönelik yapılan araştırmalarda literatürün bir tür doygunluğa ulaştığını ve bu durumda öncülleri araştırmanın önemli olduğu yönünde tavsiye verirken; Tepper, Simon ve Park (2017) ise doygunluğa ulaşıldığı hususundaki tespite katılmadıklarını belirtmiş, ayrıca istismarcı yönetim alanında daha kapsamlı, içeriği zenginleştirilmiş şekilde sonuçları açıklayacak araştırmaların yapılmasına yönelik önerilerde bulunmuşlardır. Tepper (2007) ve Martinko vd (2011; 2013) istismarcı yönetim hakkında istisnai koşullara ve sonuçlarına değindiklerini belirtmiş ancak konunun daha genel şekilde öncülleri ve sonuçları ile birlikte bütünlük olarak incelenmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Aryee vd. (2007) ve Zhang ve Bednali (2016) da Tepper (2007) ile aynı fikirde olarak istismarcı yönetimin öncüllerinin sonuçlarıyla nasıl ve niçin ilişkili olduğuna dair araştırmalar yapılmaya devam edilmesini ve çalışan refahı ve performansı dışında yöneticinin davranışlarına da odaklanmak gerektiğinin altını çizmişlerdir. Konuyla ilgili olarak bazı araştırmacılar ise gelecekteki araştırmacıları, araştırmalarına daha fazla değişkeni dâhil etmeleri hakkında teşvik ederken (Qian, Song ve Wang, 2017); bazı araştırmacılar ise yapılan çalışmanın ilerleyen zamanlarda tekrar edilmesinin araştırmanın güvenilirliğini test edilebileceğini hatta bu verilerle ulusal ölçek oluşturulabileceğini belirtmektedir (Başar, Sığı ve Basım, 2016). Yıldırım ve Benlier (2017) sonuçlarla ilgili genelleme yapılamayacağı ve sektörlere yönelik araştırmalar yapılması gerektiğini belirtmiştir. İncelenmesi gereken önemli bir husus ise astların istismarcı yöneticiler ve istismarcı yönetimin olumsuz etkileri ile nasıl başa çıkacağıdır (Tepper, Simon ve Park, 2017). İstismarcı yönetimin sonuçları incelenirken, astların işe ve örgüte yönelik tutum ve çıktıları ağırlıklı olarak astların kendileri (self-report) tarafından ölçülmektedir. Bu sebeple astların çıktı (örn., performans) ve davranışlarını (örn., işe geç gelme, devamsızlık), üstlerin değerlendirdiği çalışmalarla da, istismarcı yönetimin sonuçları incelenmelidir (Tepper, Simon ve Park, 2017).

İstismarcı yönetime ilişkin temel çalışmalar incelendiğinde konuya ilişkin ampirik boşlukların yer aldığı ek araştırma konuları aşağıda sıralanmıştır;

İstismarcı yönetimin öncülleri: Hangi kişilik özelliklerine sahip yöneticiler daha fazla istismarcı yönetime başvurmaktadır? Bu kapsamda özellikle karanlık kişilik özellikleri ile istismarcı yönetim arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü bu kişiler amaç odaklı, bencil, kendini beğenmiş, manipülasyona başvurma eğilimi yüksek bireylerdir.

İstismarcı yönetimin sonuçları: İstismarcı yönetimin sonuçlarına ilişkin çok sayıda çalışma yürütülmüş ve genel olarak istismarcı yönetimin sonuçlarının olumsuz olduğu bulgulanmıştır. Ancak bu konuda yapılan çalışmalar ağırlıklı olarak işe yönelik tutumlarla istismarcı yönetim arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik çalışmalardır. Bu sebeple özellikle yöneticiye yönelik tutumlar (örn., yöneticiden memnuniyet, yöneticiye güven) ile istismarcı yönetim arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik daha fazla çalışma yürütülebilir.

İstismarcı yönetimin algılamasına ilişkin farklılıklar: İstismarcı yönetim, astın üstünden algıladığı yönetim yaklaşımıdır ve dolayısı ile öznedir. Bu sebeple birtakım farklılıklara göre (kişilik, kültür, demografik farklılıklar) istismarcı yönetim algısı farklılaşabilmektedir. Bu

sebeple özellikle kültürlerarası çalışmaların, istismarcı yönetimin etkilerinin mukayeseli bir şekilde incelenmesine katkı sunacağı düşünülmektedir. Öte yandan bireysel farklılıklar açısından duygusal zekâ, içe dönüklük, kontrol odağı, mükemmeliyetçilik, yaş, cinsiyet, gelir düzeyi, üst ile çalışma süresi gibi bireysel farklılıkların istismarcı yönetim algısında nasıl bir rol oynayacağını (aracılık ve düzenleyici rol olarak) da incelenmesi gerektiği düşünülmektedir.

İstismarcı yönetimin ölçümü: İstismarcı yönetimin ölçümünde dünyada en fazla kullanılan ölçek Tepper'in (2000) geliştirdiği 15 maddelik tek faktörlü istismarcı yönetim ölçeğidir. Her ne kadar ölçeğin psikometrik özellikleri kabul edilebilir düzeyde olsa da ölçeğin iki boyutlu değerlendirilebileceği yönünde vurgular mevcuttur (Mitchell ve Ambrose, 2007) Ayrıca kavramın ortaya atılmasından bu yana yaklaşık 20 yıl geçmiştir ve bu konuda çok sayıda teorik ve ampirik çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu sebeple mevcut teorik ve ampirik birikimi göz önüne alarak, psikometrik özellikleri daha iyi olan, kavramın teorik çerçevesini daha iyi kapsayan ölçekler (Türk kültürü ile uyumlu) geliştirilebilir. Bu durum konuya ilişkin bundan sonra yapılacak çalışmaların nitelik ve nicelik açısından gelişmesine katkı sunabilir.

4.SONUÇ

2000'li yılların başlangıcından bu yana her ne kadar pozitif psikoloji yaklaşımının örgütsel bağlamda incelenmesine ilişkin ilgi giderek artsa da örgütlerde birçok istenmeyen davranışlar sergilenmektedir. Bu kapsamda üretkenlik karşıtı davranışlar, uygunsuz yönetim yaklaşımı, mobbing, çatışma, güç ilişkileri gibi birçok konuda yoğun bir şekilde araştırmalar yürütülmektedir. Söz konusu konulardan biri de istismarcı yönetimidir. İstismarcı yönetim kavramının ortaya atılmasından bu yana yaklaşık 20 yıl geçmiştir. Ancak halen kavramın öncülleri ve sonuçları üzerinde bir uzlaşma yoktur. Ülkemizde ise konuya ilişkin sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Mevcut çalışmalar istismarcı yönetimin ağırlıklı olarak olumsuz sonuçlara yol açtığını göstermektedir. Örgütsel davranış alanı çalışanların mutluluğunu inşa etmek ve buna bağlı olarak örgütsel verimliliği artırmayı amaçlamaktadır. Sürekli başkalarının yanında azarlanan, hor görülen, başkalarının hatalarından dolayı suçlanan bir çalışanın örgütte mutlu olma ihtimali düşüktür. İşinde mutlu olmayan çalışanın örgütüne bağlı olması, yüksek performans sergilemesi, sosyal yaşamında huzurlu olması ve fizyolojik ve psikolojik sağlık açısından dengede olması zorlaşmaktadır. Çalışanların işe ve örgüte yönelik tutumlarını etkileyen en önemli unsurlardan biri yöneticileri ile ilişkileridir. Eğer çalışanlar yöneticileri ile yeterli ve sağlıklı iletişim kuramazsa, yöneticilerine yönelik kin ve nefret beslerse, sürdürülebilir bir mutluluk inşa etmek zorlaşmaktadır. Dolayısı ile istismarcı yönetimin olumsuz etkilerinin giderilmesi ve örgüt içi huzurun sağlanabilmesi için konuya ilişkin çok sayıda çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu doğrultuda bu çalışmada istismarcı yönetim kavramı ana hatları ile ele alınmış ve konuya ilişkin araştırma yapılacak araştırmacılara genel bir içerik sunulmuştur. Bu bakımdan çalışmanın ülkemizde istismarcı yönetim konusunda araştırma yapacak araştırmacılara katkı sunması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- Akgeyik, T., Güngör Delen, M., Uşen. Ş., ve Omay, U. (2010). İşyerinde psikolojik taciz olgusu: niteliği, yaygınlığı ve mücadele stratejisi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 1, 91–150.
- Alper Ay, F. (2015). İstismarcı yönetim, işyeri yalnızlığı ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler: sağlık çalışanlarına yönelik bir çalışma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8, 116–1125.
- Aryee, S., Chen, Z. Z., Sun, L. Y., ve Debrah Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92, 191–201.
- Ashford, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755–778.
- Babiak, P., ve Hare, R. D. (2006). *Snakes in suits: when psychopaths go to work*. New York, NY: Harper Collins.

- Bakan, İ. (2008). Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10, 13–40.
- Bandura, A., ve Walters, R. H. (1963) *Social learning and personality development*. New York: Holt, Rinehart ve Winston.
- Bandura, A. (1971). *Social learning theory*. New York: General Learning Press.
- Başar, U., Sığrı, Ü., ve Basım, N. (2016). İşyerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3, 65–76.
- Burger, J. M. (2006). *Kişilik*, (Çeviren Erguvan Sarıoğlu, I D.). Kaknüs Yayınları, İstanbul.
- Brees, J., Mackey, J., Martinko, M., ve Harvey, P. (2014). The mediating role of perceptions of abusive supervision in the relationship between personality and aggression. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 21, 403–413.
- Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E., ve Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work-family conflict- the path through emotional labor and burnout. *The Leadership Quarterly*, 23, 849–859.
- Duffy, M. K., Ganster, D., ve Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45, 331–351.
- Güldü, Ö., ve Esentürk Aksu, N. (2016). Yıkıcı liderlik algısı ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkide duygu durumun aracı rolü. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7, 91–113.
- Harris, K. J., Harvey, P., ve Kacmar, K. M. (2011) Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict. *The Leadership Quarterly* 22, 1010–1023.
- Karacıoğlu, F., ve Akbaş, S. (2010), İşyerinde psikolojik şiddet ve iş tatmini ilişkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24, 139–161.
- Khoo, H. S., ve Burch, G. S. J. (2008). The ‘dark side’ of leadership personality and transformational leadership: An exploratory study. *Personality and Individual Differences*, 44, 86–97.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5, 119–126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165–184.
- Li, Wen-Dong., Zhang, Z., Zheng, X., ve Liu, X. (2017). Narcissism, abusive supervision climate, and team effectiveness: Testing a mediation model. *Academy of Management Proceedings* No. 1.
- Linstead, S., Marechal, G., ve Griffin, R. W. (2014). Theorizing and researching the dark side of organization, *Organization Studies*, 35, 165–188.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 1–8.
- McLeod, S. A. (2016). Bandura—Social Learning Theory. (erişim adresi; <http://www.simplypsychology.org/bandura.html>)
- Martinko, M. J., Harvey P., Brees J. R., ve Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 120–137.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Sikora, D., ve Douglas, S. C. (2011). Perceptions of abusive supervision: the role of subordinates' attribution style. *The Leadership Quarterly*, 22, 751–764.
- Martinko, M. J., Sikora, D., ve Harvey, P. (2012). The relationship between attribution styles, lmx, and perceptions of abusive supervision. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 19, 397–406.
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D., ve Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83–88.
- Mitchell, M. S., ve Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1159–1168.
- Namie, G. (2003). Workplace bullying: escalated incivility. *Ivey Business Journal*, 68, 1–6.

- Özsoy, E. (2017). *Kişiliğin karanlık yönünün tükenmişlik üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Özsoy, E. (2018). Dark triad and counterproductive work behaviors: which of the dark triad traits is more malevolent? *Journal of Business Research-Turk*, 10, 742–756.
- Padilla, A., Hogan, R., ve Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176–194.
- Qian, J., Song, B., ve Wang, B. (2017) Abusive supervision and job satisfaction: the moderating effects of feedback avoidance and critical thinking. *Frontiers in Psychology*, 8, 1–10.
- Raskin, R. N., ve Hall, C. S. (1979). A narcissistic personality inventory. *Psychological Reports*, 45, 590–590.
- Reed., C. G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, July-August, 5, 67–71.
- Reyhanoğlu, M., ve Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde etkiler mi?. *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5, 442–456.
- Robinson, S. L., ve Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *The Academy of Management Journal*, 38, 555–572.
- Sakal, Ö., ve Yıldız, S. (2015). İstismarcı yönetim algısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide güç mesafesi ve örgütsel tabanlı benlik saygısı değişkenlerinin rolü. 3. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, 389–395.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. (Yayınlanmamış Tez). University of Maryland, College Park, MD.
- Spain, S. M., Harms, P., ve LeBreton, J. M. (2014). The darkside of personality at work. *Journal of Organizational Behaviour*, 35, 41–60.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., ve Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446–460.
- Tepper B. J., Simon, L. S., ve Park, H. M. (2017). Abusive supervision, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 123–152.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261–289.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., ve Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: a power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 156–167.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., ve Lambert, S. A. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59, 101–123.
- Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A., ve Duffy, M. K. (2008). Abusive supervision and subordinates' organization deviance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 721–732.
- Thau, S., ve Mitchell, M. (2010). Self-gain or self-regulation impairment? tests of competing explanations of the supervisor abuse and employee deviance relationship through perceptions of distributive justice. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1009–1031.
- Ülbeği, İ. D., Özgen, H. M., ve Özgen, H. (2014). Türkiye'de istismarcı yönetim ölçeğinin uyarlaması: güvenilirlik ve geçerlik analizi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 1–12.
- Vogel, R. M., Mitchell, M. S., Tepper, B. J., Restubog, S. L. D., Hu, C., Hua W., ve Huang, J. C. (2015). A cross-cultural examination of subordinates' perceptions of and reactions to abusive supervision. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 720–745.
- Yıldırım, N., ve Benlier, O. C. (2017). İstismarcı yöneticinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. Tunceli ili kamu kurumunda araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10, 679–683.
- Zhang, Y., ve Bednall, T. C. (2016). Antecedents of abusive supervision: a meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 139, 455–471.

Zhang, Y., ve Liao, Z. (2015). Consequences of abusive supervision: a meta-analytic review. *Asia Pacific Journal Management*, 32, 959–987.

