

# İZLEYİCİLERİN YIKICI LİDERLİK ALGISI VE SONUÇLARI\*

Emre Sezici<sup>1</sup>

## Öz

Bu çalışmanın amacı, izleyicilerin yıkıcı liderlik algısının; iş tatmini, savsaklama, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi, iş stresi ve liderliğe duyulan ihtiyaç ile olan ilişkisini ve bunlar üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bununla birlikte katılımcıların demografik özelliklerinin, yıkıcı liderlik algısına göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmektir. Son olarak da yıkıcı liderlik davranışının yaygınlığını ortaya çıkartmaktır. Yıkıcı liderlik davranışının yaygınlığını tespit etmek amacıyla 867, değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamak üzere ise bankacılık, sağlık ve eğitim iş kollarında çalışan 364 çalışandan elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda izleyicilerin yıkıcı liderlik algısına göre yukarıda sıralanan iş sonuçları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin varlığı tespit edilmiş ve etkileri ortaya çıkartılmıştır. Ayrıca katılımcıların demografik özelliklerinin farklılaştığı ve yıkıcı liderlik davranışının yaygınlık düzeyinin %42 olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yıkıcı Liderlik, İş Tatmini, Savsaklama, İşten Ayrılma Eğilimi, İş Stresi, Örgütsel Bağlılık, Liderliğe Duyulan İhtiyaç, Yıkıcı Liderlik Davranışının Yaygınlığı

## DESTRUCTIVE LEADERSHIP PERCEPTION OF SUBORDINATES AND RESULTS

### Abstract

The purpose of this study is to investigate the relationship between destructive leadership perception of the subordinates and job satisfaction, neglect, organizational commitment, turnover intent, job stress and the need for leadership as well as the effect on them. Moreover, a second aim is to determine whether the demographic characteristics of the participants differ according to the destructive leadership perception, or not. To reveal the prevalence of destructive leadership behavior, data gathered from 867 employees is used. In order to explain the relationships among the variables, data obtained from 364 employees working in the banking, health care and education sector is used. As a result of the study, statistically significant correlations among above listed job results were identified and the effects were uncovered according to the destructive leadership perception of the subordinates. In addition, it is concluded that there is a differentiation of the demographic characteristics of the participants and the level of prevalence of destructive leadership behavior is 42%.

**Keywords:** Destructive Leadership, Job Satisfaction, Neglect, Turnover Intention, Job Stress, Organizational Commitment, Need for Leadership, Prevalence of Destructive Leadership Behaviour

**JEL Classification:** G21, I1, I2, J24, J28, M10, M12, M54

---

\* Bu çalışma 14-16 Mayıs 2015 tarihleri arasında düzenlenen 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuş olan metnin, büyük ölçüde genişletilmiş halidir.

<sup>1</sup> Yrd. Doç. Dr., Dumlupınar Üniversitesi KSBMYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, emre.sezici@dpu.edu.tr

## Giriş

Günümüze kadar liderlik alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde, Liderlikte Özellikler Kuramı bağlamında iyi ve etkili bir liderliğin nasıl olması gerektiği konusunu ele alan çalışmaların egemenliği göze çarpacaktır (Shaw vd., 2011: 575). Bu çalışmalarda; liderin kişilik özellikleri, hangi liderlik türünün daha etkili olduğu, sahip olması gereken yönetim tarzı, astlarına yaklaşımı, liderin ekip içindeki pozisyonu gözler önüne serilirken, etkili olmayan liderlik davranışı üzerinde yeterince durulmadığı görülmektedir (Gündüz ve Dedekorkut, 2014: 96). Ancak son yıllarda işgörenlerin rol ötesi olumsuz iş davranışları üzerinden yapılan tartışmalar, dikkatlerin bir yönüyle bireysel (demografik faktörler, kişilik ve kişisel eğilimler... vb.) diğer yönüyle de durumsal belirleyiciler (liderlik tarzı, örgütsel koşullar, iş nitelikleri... vb.) üzerinde toplanmasına neden olmuştur (Marcus ve Schuler, 2004: 650-651). Bu durum haliyle yapıcı liderlik davranışları üzerinden geniş çapta dile getirilen tartışmaların seyrinin nispeten değişmesine (Kelloway vd., 2006: 76), bir diğer deyişle tartışmalara konu olan fenomenlerin örgütler ve izleyiciler açısından olumsuz etki ve sonuçları olan (Tepper, 2000: 179) yıkıcı liderlik davranışları açısından da ele alınmaya başlanmasına sebep olmuştur (Lu vd., 2012: 272). Bu gelişme yıkıcı liderliğin aslında düşünülenenden çok daha yaygın bir fenomen olduğunun kısa sürede anlaşılmasına (Einarsen, 2007: 207) ve araştırmacıları yıkıcı liderlik davranışıyla ilişkisi olduğunu düşündükleri çok sayıda “işlevsel olmayan özellikleri”, “kötü davranışları” ve “zararlı sonuçları” incelemesi bağlamında motive etmiştir.

Yıkıcı liderlik davranışının çeşitli biçimlerinin tanımlanmasında kullanılan geniş çeşitliliğe sahip; “liderliğin karanlık yüzü” (Hogan ve Hogan, 2001), “lider zorbalığı” (Ferris vd., 2007), “caydırıcı liderlik” (Thoroughgood vd., 2011), “kabadayılık” (Namie ve Namie, 2000), “kötü muamelede bulunan yöneticiler” (Hornstein, 1996; Tepper, 2000), “toksik liderler” (Lipman-Blumen, 2005; Goldman, 2006), “narsistik liderler” (Paunonen vd., 2006; Rosenthal ve Pittinsky, 2006; Hoffman vd., 2013) gibi nitelendirici cümlelerin varlığı, haliyle alanyazında üzerinde fikir birliğine varılmış bir “yıkıcı liderlik” (Einarsen, 2007) tanımının oluşmasının önüne geçmektedir (Thoroughgood vd., 2011; 647-648).

## 1. Yıkıcı Liderlik

Yapıcı liderlik davranışlarına nispeten yıkıcı liderlik davranışları üzerinde çalışılmasının önemine vurgu yapan Einarsen vd. (2007: 208)’nin yapmış oldukları çalışmada “yıkıcı liderlik” kavramı; “Yönetici pozisyonuna sahip bir liderin, örgütün meşru menfaatlerini, amaçlarını, faaliyetlerini, kaynaklarını ve etkinliğini gözetmeyerek zayıflatan ya da astlarının motivasyonlarını, esenliğini, iş doyumlarını sabote eden davranışları sistemli ve kendini tekrarlayan bir şekilde sergilemesi” olarak tanımlanmaktadır.

Bu tanımda ilk göze çarpan detay, davranışın doğrudan hem izleyicilere hem de organizasyonun kendisine yönelik olmasını içermesidir. İkinci detay ise; “üst”ün; davranış içeriğinde zarar verici bir niyete ya da kasta sahip olup olmamasını göz ardı etmesidir. Bir diğer deyişle zarar verici bir niyete sahip olmasa dahi yönetici davranışlarının hem örgüt hem de birey açısından olumsuz sonuçlar doğurması, yıkıcı liderlik davranışı olarak kabul edilmiştir. Bu bakış açısı kast içermeksizin yapılan yıkıcı davranışın neden olduğu olumsuzluğun daha az zarar verici olmadığını haklı olarak kabul etmesi yönüyle önemlidir.

Ancak Krasikova vd. (2013: 1310) “yıkıcı liderlik” kavramının tanımını; “Liderin, (a) örgütüne ve/veya izleyicilerine zarar vermek amacına ve niyetine bağlı olarak örgütün meşru menfaatlerine ters düşen hedefleri, amaç edinmesini teşvik eden ve/veya (b) meşruiyet gözetmeksizin izleyicilerin zarar verici yöntemlere maruz kalarak çalışmalarını içeren istemli liderlik tarzı davranışları” olarak belirterek yıkıcı davranışın niyet içermesi boyutunu önemsemiştir. Schaubroeck vd. (2007) ise, izleyiciler üzerinde yıkıcı liderliğin etkisini ele alan çalışmada, izleyiciler üzerinde düşmanlık ve duygusal dengesizliğin oluşumunu destekleyen tüm

sıkıntı verici tutumları, yıkıcı liderlik kavramı kapsamında ele almıştır. Tran vd. (2014: 2321) ise yıkıcı liderlik alanında yapılan tüm tanımların iki ortak paydada birleştiğini, bunlarında; (a) davranışın sistematik ve defalarca yapılıyor olması, (b) örgütün meşru menfaatlerinin ihlal edilmesi olarak özetlemiştir.

Bu tanımlamaların destekleyicisi olarak Yıkıcı Liderlik kavramının; *liderin, örgütün yerleşik normlarına karşı gelerek veya biçimselliğini dikkate almaksızın örgütün varlık, etkinlik ve ilişkilerini zayıflatma gücüne sahip olan ve/veya izleyicilerinin çalışma yaşamı kalitesinin zarar görmesiyle sonuçlanabilecek davranışları kişisel maddi menfaat ve/veya manevi doyum elde etme güdüsüyle tekrarlı ve sistematik bir şekilde sergilemesi* şeklinde tanımlanmasının yerinde olacağı düşünülmektedir.

## 2. Yıkıcı Liderlik ve İzleyicilerin İş Tatmini İlişkisi

Yıkıcı liderlik bağlamında en fazla incelenen kavram, iş tatminidir. İş tatmini, işgörenin iş ve işin sağladıklarına ilişkin bir algısı ve bu algıya karşılık olarak verdiği duygusal cevaptır (Luthans, 1994: 114). Bir diğer deyişle, kişide çalışma yaşamı ya da söz konusu kişi ile çalıştığı iş yeri koşulları arasındaki uyumun bir sonucu olarak ortaya çıkan memnuniyet duygusu ve kişinin işine yönelik sahip olduğu pozitif bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Ugboro ve Obeng, 2000: 254).

Alanyazına bakıldığında birçok çalışma yıkıcı liderliğin, iş tatminini nötrleştirdiğini (Schaubroeck vd., 2007) ya da üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğunu saptamıştır (Tepper, 2000; Reed ve Bullis, 2009; Thoroughgood vd., 2011; Yen vd., 2013). Bir diğer deyişle yıkıcı liderlerin izleyicilerinden mantık dışı taleplerde bulunması, onlara gereken ciddiyetle yaklaşmaması, izleyicinin iş tatminini günlük çalışma temposu içinde düşürmektedir. Bu varsayım ve açıklamalar doğrultusunda araştırmanın birinci hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H<sub>1a</sub>: *Yıkıcı liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.*

H<sub>1b</sub>: *Yıkıcı liderlik, izleyicilerin iş tatminleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.*

## 3. Yıkıcı Liderlik ve İzleyicilerin Savsaklama İlişkisi

Savsaklama, işgörenin iş yerinde karşılaştığı sorunlar karşısında çaba sarf etmemesi, koşulları daha kötü hale getirecek eylemlerde bulunmaları ile ilgilidir. Bu durum psikolojik sözleşmenin tahribatı ya da iş doyumsuzluğuna bağlı olarak gelişen sorumsuzca davranışları ifade etmektedir (Turnley ve Feldman, 1999: 899). İşini savsaklayan işgörenler, işlerinden soğuyup devamsızlık yapma eğilimi göstermeye yatkındırlar (Farrel, 1983: 598), çalışma saatleri içinde işlerinde odaklanmak yerine, işle ilgisi olmayan konularla ilgilenirler (Rusbult vd., 1988: 601).

Alanyazında, yıkıcı liderlik ile işgörenin savsaklaması arasındaki ilişkiye işaret eden çalışmada, yıkıcı liderliğin izleyicinin işe olan adanmışlığını ve motivasyonunu baltaladığı, işe yönelik genel tutumunu olumsuz yönde etkilediği vurgulanmıştır (Schyns ve Schilling, 2013: 143). Bu varsayım ve açıklamalar doğrultusunda araştırmanın ikinci hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H<sub>2a</sub>: *Yıkıcı liderlik ile savsaklama arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.*

H<sub>2b</sub>: *Yıkıcı liderlik, izleyicilerin işlerini savsaklama tutumları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.*

#### 4. Yıkıcı Liderlik ve İzleyicilerin Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütüne ve onun amaçlarına bağlı olma, kendini söz konusu amaçlar ile özdeşleştirme ve onun üyesi olarak devam etme isteğinin derecesi olarak tanımlanabilir (Robbins ve Judge, 2012: 77). İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları arttıkça örgüt amaçlarını benimsemeleri ve örgütle kendilerini özdeşleştirmeleri kolaylaşır, fedakârlık gösterme duyguları artar, örgüt üyeliklerini gönüllü olarak sürdürebilir ve rollerini etkin olarak yerine getirebilirler (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 4).

Alanyazında yapılan çalışmalara bakıldığında, Harris vd. (2007) yıkıcı liderlik davranışlarının izleyicilerin işe olan bağlılıklarını azaltmakla birlikte üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme potansiyellerini olumlu yönde desteklediğini vurgulamıştır. Li vd. (2013), yıkıcı liderlik ile örgütsel adaletsizlik arasındaki ilişkiyi incelemiş bu bağlamda yıkıcı liderlik davranış setine sahip olan yöneticilerin, örgütsel adaletsizliği olumlu yönde etkilediğine yönelik sonucu vurgulamıştır. İzleyicilerin bağlılıkları üzerinde yıkıcı liderliğin etkisini araştıran Tran vd. (2014)'nin yapmış oldukları analizde yıkıcı liderliğin, izleyicilerin sadakatsizliklerinin yordanmasında önemli bir belirleyici olduğunu tespit etmiştir. Bu varsayım ve açıklamalar doğrultusunda araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

*H<sub>3a</sub>: Yıkıcı liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.*

*H<sub>3b</sub>: Yıkıcı liderlik, izleyicilerin örgütsel bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.*

#### 5. Yıkıcı Liderlik ve İzleyicilerin İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi

İşten ayrılma eğilimi, işgörenlerin buldukları örgütten ayrılıp, başka bir örgütte çalışma istek, eğilim ve tutumu olarak tanımlanmaktadır (Tett ve Meyer, 1993: 262; Liou ve Cheng, 2010: 1636). Başka bir deyişle işten ayrılma eğilimi; işgörenin geri çekilme sürecinin en iyi yordayıcılarından biri olarak belirtilmekte (Mobley, 1982: 114; Blau, 1989: 54; Grieffeth vd. 2000: 483) ve bireyin örgütten uzaklaşması olarak tanımlanmaktadır (Moore, 2000: 145).

Yıkıcı liderlik ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar incelendiğinde; Yen vd. (2013), yıkıcı liderliğin, astların işten ayrılma eğilimini örgüt açısından olumsuz yönde desteklediği sonucuna ulaşmıştır. Önceki araştırmalar dâhilinde örgüte yönelik yaklaşımların, işten ayrılma eğilimi (Reed ve Bullis, 2009; Yen vd., 2013), üretkenlik karşıtı iş davranışları (Fox ve Spector, 1999; Sackett ve De Vore, 2001; Harris vd., 2007), adalet (Ambrose vd., 2002; Hoobler ve Brass, 2006; Li vd., 2013) ve bağlılık (Burris vd, 2008; Tran vd., 2014) fenomenleriyle incelendiği görülmektedir. Bu varsayım ve açıklamalar doğrultusunda araştırmanın dördüncü hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

*H<sub>4a</sub>: Yıkıcı liderlik ile işten ayrılma eğilimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.*

*H<sub>4b</sub>: Yıkıcı liderlik, izleyicilerin işten ayrılma eğilimleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.*

#### 6. Yıkıcı Liderlik ve İzleyicilerin İş Stresi İlişkisi

Stres, “bir kişinin duygularında, düşünce süreçlerinde ya da fiziki şartlarında, kişinin çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumu” olarak tanımlanmaktadır (Davis, 1982: 83). İş stresi, işle ilgili etmenlerin sonucunda oluşan bu sayede işgörenin psikolojik veya fiziksel davranışlarını değiştirip işgöreni normal fonksiyonlarından saptıran psikolojik bir durumdur.

Diğer bir ifadeyle iş stresi, işgörenin iş yerindeki stres kaynaklarını algılaması sonucu bunlara vermiş olduğu tepkileri ifade etmektedir (Wilson vd., 2004: 574).

Daha önceki çalışmalar işgörenler üzerinde yıkıcı liderliğin sonuçlarının; duygulanım, stres, esenlik ve performans konuları kapsamında araştırıldığını göstermektedir. Harvey vd. (2007), yıkıcı liderliğin negatif duygulanım ile arasındaki ilişkinin pozitif, pozitif duygulanım ile arasındaki ilişkinin ise negatif yönlü olduğunu saptamıştır. Benzer bir diğer bulgu Tepper vd. (2009) tarafından yapılan çalışmada da doğrulanmıştır. Stres ve esenlik kavramlarının da, yıkıcı liderlik üzerinde en fazla incelenen bir diğer konu olduğu söylenebilir. Nyberg vd. (2011) ise yıkıcı yönetsel liderlik ile çalışanların pozitif esenlik durumu arasında negatif yönlü bir ilişki saptamıştır. Zapf vd. (1996), yapmış oldukları çalışmada, iş ortamı kaynaklı stresin en önemli nedeni olarak yıkıcı liderliği ileri sürmüştür. Bu varsayım ve açıklamalar doğrultusunda araştırmanın beşinci hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

*H<sub>5a</sub>: Yıkıcı liderlik ile iş stresi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.*

*H<sub>5b</sub>: Yıkıcı liderlik, izleyicilerin iş stresi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.*

## **7. Yıkıcı Liderlik ve İzleyicilerin Liderliğe Duydukları İhtiyaç İlişkisi**

Liderliğe duyulan ihtiyaç kavramı De Vries ve arkadaşları (2002) tarafından durumsal liderlik kuramlarını tamamlayıcı bir kavram olarak öne sürülmüştür. Bir diğer deyişle, liderlik davranışları ile hem bireysel hem de örgütsel çıktı değişkenleri arasındaki ilişkileri şekillendiren bir değişken olarak düşünülmüştür. De Vries ve arkadaşları (2002: 122) tarafından yol amaç kuramından hareketle, liderliğe duyulan ihtiyaç kavramı “çalışanların, bireysel, grup ve/veya örgütsel amaçlar doğrultusunda, bir lider tarafından amaca giden yolların kolaylaştırılması isteği” olarak tanımlanmıştır.

İzleyicilerin bakış açılarının değerlendirilmesine bağlı olarak yapılan alanyazın taraması, yıkıcı liderliğin birçok sonucunun varlığına işaret etmektedir. Bu sonuçlar kendi içinde sınıflandırıldıklarında dört kategorik başlık altında toplandığı görülmektedir. Schyns ve Schilling (2013: 142) yapmış oldukları çalışmada bu başlıkların; lidere yönelik, işe yönelik, örgüte yönelik ve bireysel izleyicilere yönelik anlayış olarak ele alınmanın uygun olacağı ileri sürülmüştür. İzleyicilerin, lidere yönelik anlayışını içeren “lidere duyulan ihtiyaç” (De Vries vd, 2002), “lidere direnç gösteren tutumlar” (Bligh vd., 2007), “lider davranışının betimlenmesi” (House, 1996; Ashforth, 1997) gibi çalışmalar incelendiğinde aslında bir yönüyle izleyicilerin, yıkıcı liderlik davranışına karşı sergiledikleri olumsuz tutuma da atıfta buldukları görülecektir. Bu varsayım ve açıklamalar doğrultusunda araştırmanın altıncı hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

*H<sub>6a</sub>: Yıkıcı liderlik ile liderliğe duyulan ihtiyaç arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.*

*H<sub>6b</sub>: Yıkıcı liderlik, izleyicilerin liderliğe duydukları ihtiyaç üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.*

## **8. Yıkıcı Liderlik ve İzleyicilerin Demografik Özellikleri İlişkisi**

Alanyazında yıkıcı liderliğin, izleyicilerin demografik özellikleri ile arasındaki ilişkileri ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma kapsamında demografik özellikler ile test edilecek diğer araştırma hipotezleri aşağıda sıralanmaktadır;

H<sub>7</sub>: İzleyicilerin yıkıcı liderlik algısı, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>8</sub>: İzleyicilerin yıkıcı liderlik algısı, sektör değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>9</sub>: İzleyicilerin yıkıcı liderlik algısı, hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>10</sub>: İzleyicilerin yıkıcı liderlik algısı, iş kolu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>11</sub>: İzleyicilerin yıkıcı liderlik algısı, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>12</sub>: İzleyicilerin yıkıcı liderlik algısı, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

## 9. Araştırmanın Çerçevesi

Araştırmanın çerçevesi, süreç olarak aşağıdaki biçimde ele alınmıştır.

## 10. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin sergilediği yıkıcı liderlik davranışlarının, izleyicilerin iş sonuçları (iş tatmini, savsaklama, liderliğe duyulan ihtiyaç, iş stresi örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi) üzerindeki etkisini incelemektir.

Bu çalışmada veriler, anket yöntemiyle elde edilmiş ve araştırmada mevcut durumu analiz etmeye yönelik olarak yapılacak tanımlayıcı analizin yanı sıra değişkenler arasındaki farklılıkları ve ilişkileri ortaya çıkarabilmek için hipotez testleri kullanılmıştır. Bu bağlamda; Yıkıcı Liderlik (Uymaz, 2013), İş Tatmini (Dubinsky ve Harley, 1986), Savsaklama<sup>2</sup> (Yaşın, 2013), Örgütsel Bağlılık (Bozeman ve Perrew, 2001), İşten Ayrılma Eğilimi (Camman vd., 1979), İş Stresi (House ve Rizzo, 1972) ve son olarak Liderliğe Duyulan İhtiyaç (De Vries vd., 2002) ölçeklerinden yararlanılmıştır.

Çalışmanın ana kütlesini, Afyon ve Kütahya'daki banka, sağlık ve eğitim sektörlerinde yer alan işgörenler oluşturmaktadır. Ancak yıkıcı liderlik gibi hassas bir konuda araştırma yapılacağı için herhangi bir kurumda anket yapılmasının çok zorlu bir süreci gerektireceğinin düşünülmesinden dolayı örneklem seçiminde kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir.

Yıkıcı liderliğin yaygınlık düzeyinin tespitinde 867 anket analiz edilmiş, diğer bulgularla ilgili analizler ise SPSS 16 programı kullanılarak araştırmanın amacına uygun olan 364 anketten elde edilen veriler dikkate alınarak yapılmıştır. Ayrıca katılımcıların mevcut koşullar altında bağlı oldukları yönetici ile çalışma periyodunun bir seneden az olmamasına özen gösterilmiştir.

## 11. Araştırma Soruları, Araştırmanın Varsayımları, Önemi ve Katkısı

Çalışmada cevap aranacak sorular şu şekilde ifade edilebilir; İş örgütlerinde, yıkıcı liderliğin yaygınlığı hangi düzeydedir? İzleyicilerin iş sonuçlarıyla (iş tatmini, savsaklama, liderliğe duyulan ihtiyaç, iş stresi örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi) yıkıcı liderlik davranışları arasındaki ilişki bulunmakta mıdır? Şayet varsa ne yöndedir?

Örneklem grubunda yer alacak işgörenlerin, soru formunda yer alan ifadeleri doğru bir şekilde algılayıp yanıtlayabilecek eğitim ve sosyo-kültürel düzeye sahip oldukları kabul edilmiştir.

<sup>2</sup> Alıntı yapılan çalışmada "Yokmuş Gibi Davranmak" başlığı altında isimlendirilen boyut, çalışmamızda "Savsaklama" olarak geçmektedir.

Astların çalışma yaşamları boyunca bağlı oldukları yönetici veya yöneticilerin, liderlik davranışları sergiledikleri varsayılmıştır. Ayrıca “yıkıcı liderlik davranışının sürekli sergilenmesine bağlı olarak izleyici üzerinde bir takım etkilerinin olduğu” görüş temel alınmıştır.

İzleyiciler açısından bağlı buldukları yöneticinin liderlik davranışları ele alındığında; “ast yanlısı” ve “ast karşıtı” olmak üzere iki boyutta şekillendiği görülür. Günümüze kadar yapılan çalışmalar incelendiğinde çoğunlukla; “astların motivasyonunu, esenliklerini ve iş tatminlerini geliştiren, örgütün politikaları dâhilinde onları desteklemeyi ve gözetmeyi kapsayan” ast yanlısı tutumlar üzerine çalışıldığı görülecektir. Bir diğer deyişle, astların motivasyonlarını, esenliklerini ya da iş tatminlerini haksız bir biçimde zayıflatan ya da baltalayan; astları rahatsız eden ve astlara kötü muamelede bulunan “yıkıcı liderlik” davranışları üzerinde yeterince durulmamıştır. Bu bağlamda yerli ve yabancı alanyazında; yıkıcı liderlik ve bu liderlik biçiminin iş örgütlerinde neden olduğu sonuçları yukarıda ifade edilen değişkenlerin tümünü bünyesinde toplayarak inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Yapılan araştırmanın bu alanda Türkiye’de var olan boşluğun doldurulmasında; (1) yıkıcı liderlikle ilgili kavramsal bir çerçeve sunması bakımından, (2) yıkıcı liderliğin yaygınlığını ve (3) yıkıcı liderliğin hem bireysel hem de örgütsel sonuçlarını ortaya koyması bakımından, gerek bilim sahasına gerekse ilgili sektörlere sınırlı olsa bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 12. Araştırmaya İlişkin Bulgular

Araştırmanın anket formunun başında Einarsen vd. (2007)’nin yapmış oldukları yıkıcı liderlik tanımına yer verilmiş ve daha sonra katılımcılara “Çalışma hayatınızda, hâlihazırda bağlı olduğunuz yöneticiniz tarafından yıkıcı liderlik davranışına maruz kalıyor musunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya ait frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1’de yer almaktadır. Buna göre izleyicilerin %42’si çalışma hayatında, birlikte çalıştığı yöneticisinin yıkıcı liderlik davranışlarına maruz kaldıklarını ifade etmiştir.

**Tablo 1:** İzleyicilerin Algısına Bağlı Olarak Yıkıcı Liderliğin Yaygınlık Düzeyi

	N	%
<b>Evet</b>	364	42.0
<b>Hayır</b>	503	58.0
<b>Toplam</b>	867	100.0

Çalışmanın bu noktadan sonraki analizleri yıkıcı liderlik davranışlarına maruz kaldığını beyan eden katılımcılardan elde edilen veriler üzerinden değerlendirilmiştir. Bu bağlamda araştırma kapsamına alınan katılımcıların demografik özellikleri Tablo 2’de sunulmaktadır.

Tablo 2’deki sonuçlara göre katılımcılar cinsiyetleri bakımından değerlendirildiğinde %44.2’si kadın, %55.8’i erkeklerden oluşmaktadır. Toplam hizmet süresi açısından ise işgörenlerin %25.0’i 1-5 yıl, %17.3’ü 6-10 yıl, %19.5’i 11-15 yıl, %24.2’si 16-20 yıl ve %14.0’ü 21 yıl ve üzeri çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların %54.7’si kamu, %45.3’ü özel sektörde çalışmaktadır. Yaş düzeyleri bakımından, %20.3’ü 20-29 yaş, %34.3’ü 30-39 yaş, %28.8’i 40-49 yaş ve %16.5’i 50 ve üstü yaş grubundadır. Katılımcıların eğitim düzeyleri açısından dağılımlarının ise Lise %9.6, Meslek Yüksekokulu %8.0, Lisans %75.5 ve Yüksek Lisans %6.9 olduğu görülmektedir. Katılımcılar faaliyette bulunulan iş kolu bakımından değerlendirildiğinde; %26.6’sının Banka, %35.2’sinin Sağlık ve %38.2’sinin ise Eğitim kurumlarında çalıştıkları tespit edilmiştir.

**Tablo 2.** Katılımcıların Çeşitli Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişkenler	N	%	Değişkenler	N	%
<b>CİNSİYET</b>			<b>YAŞ</b>		
Kadın	161	44.2	20-29	74	20.3
Erkek	203	55.8	30-39	125	34.3
<b>Toplam</b>	<b>364</b>	<b>100</b>	40-49	105	28.8
<b>HİZMET SÜRESİ</b>			50 ve üzeri	60	16.5
1-5 Yıl	91	25.0	<b>Toplam</b>	<b>364</b>	<b>100</b>
6-10 Yıl	63	17.3	<b>EĞİTİM DÜZEYİ</b>		
11-15 Yıl	71	19.5	Lise	35	9.6
16-20 Yıl	88	24.2	Meslek Yüksekokulu	29	8.0
21 Yıl ve üzeri	51	14.0	Lisans	275	75.5
<b>Toplam</b>	<b>364</b>	<b>100</b>	Yüksek Lisans	25	6.9
<b>İŞ KOLU</b>			<b>Toplam</b>	<b>364</b>	<b>100</b>
Banka	97	26.6	<b>SEKTÖR</b>		
Sağlık	128	35.2	Kamu	199	54.7
Eğitim	139	38.2	Özel	165	45.3
<b>Toplam</b>	<b>364</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>364</b>	<b>100</b>

Araştırma kapsamında ayrıca katılımcılardan elde edilen yıkıcı liderlik, iş tatmini, savsaklama, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi, iş stresi ve liderliğe duyulan ihtiyaç değişkenlerinin ortalama, standart sapma, güvenilirlik ve aralarındaki korelasyon değerlerine bakılmıştır (Tablo 3). Yapılan korelasyon analizleri sonucunda yıkıcı liderlik ile iş tatmini arasında güçlü derecede negatif ve anlamlı ( $r=-.609$ ,  $p<.01$ ); yıkıcı liderlik ile savsaklama arasında zayıf derecede pozitif ve anlamlı ( $r=.212$ ,  $p<.01$ ); yıkıcı liderlik ile örgütsel bağlılık arasında güçlü derecede negatif ve anlamlı ( $r=-.600$ ,  $p<.01$ ); yıkıcı liderlik ile işten ayrılma eğilimi arasında orta derecede pozitif ve anlamlı ( $r=.336$ ,  $p<.01$ ); yıkıcı liderlik ile iş stresi arasında güçlü derecede pozitif ve anlamlı ( $r=.560$ ,  $p<.01$ ) ve son olarak yıkıcı liderlik ile liderliğe duyulan ihtiyaç arasında güçlü derecede pozitif ve anlamlı ( $r=.567$ ,  $p<.01$ ) bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Bu bulgular uyarınca  $H_{1a}$ ,  $H_{2a}$ ,  $H_{3a}$ ,  $H_{4a}$ ,  $H_{5a}$  ve  $H_{6a}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 3:** Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7
1 Yıkıcı Liderlik	3.00	1.02	(.97)						
2 İş Tatmini	2.48	1.24	-.609**	(.95)					
3 Savsaklama	3.11	1.05	.212**	-.455**	(.91)				
4 Örgütsel Bağlılık	2.55	1.21	-.600**	.457**	-.530**	(.96)			
5 İşten Ayrılma Eğilimi	2.39	1.17	.336**	-.547**	.134*	-.505**	(.88)		
6 İş Stresi	3.54	.98	.560**	-.471**	.273**	-.487**	.501**	(.95)	
7 Liderliğe Duy. İhtiyaç	3.73	.85	.567**	-.451**	.506**	-.464**	.448**	.400**	(.96)

N=364 \*  $p<.05$  \*\*  $p<.01$ 

Not: Parantez içindeki değerler Cronbach alfa güvenilirlik katsayısıdır.

Yıkıcı liderliğin; iş tatmini, savsaklama, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi, iş stresi ve liderliğe duyulan ihtiyaç üzerinde etkisinin olup olmadığını test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiş (Tablo 4) ve değişkenler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<.01$ ).

Tablo 4'deki sonuçlara göre yıkıcı liderlik, izleyicilerin işe yönelik tutumlardan iş tatmini değişkenine ait varyansın yaklaşık %37'sini, savsaklama değişkenine ait varyansın ise %4.2'sini açıklamaktadır. Yıkıcı liderliğin, izleyicilerin örgüte yönelik tutumlarından örgütsel bağlılık değişkenine ait varyansın yaklaşık %36'sını, işten ayrılma eğilimi değişkenine ait varyansın ise %11'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıca yıkıcı liderliğin, izleyicilerin iş stresi değişkenine ait varyansın %31'ini ve son olarak da lidere yönelik tutumlarından liderliğe duyulan ihtiyaç değişkenine ait varyansın %32'sini açıkladığı görülmektedir. Söz konusu bulgulardan hareketle,  $H_{1b}$ ,  $H_{2b}$ ,  $H_{3b}$ ,  $H_{4b}$ ,  $H_{5b}$  ve  $H_{6b}$  hipotezleri kabul edilmiştir ( $p<.001$ ).



**Tablo 4:** Yıkıcı Liderlik ile İş Tatmini, Savsaklama, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Eğilimi, İş Stresi ve Liderliğe Duyulan İhtiyaç Değişkenlerinin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişken	B	ss.	$\beta$	t	p.
İş Tatmini	Sabit	4.697	.161		29.246	.000
	<b>Yıkıcı Liderlik</b> R <sup>2</sup> = .370 F= 212.874 Düz. R <sup>2</sup> = .369	<b>-.739</b>	<b>.051</b>	<b>-.609</b>	<b>-14.590</b>	<b>.000</b>
Savsaklama	Sabit	2,453	.168		14.645	.000
	<b>Yıkıcı Liderlik</b> R <sup>2</sup> = .045 F= 17.028 Düz. R <sup>2</sup> = .042	<b>.218</b>	<b>.053</b>	<b>.212</b>	<b>4.127</b>	<b>.000</b>
Örgütsel Bağlılık	Sabit	4.692	.158		29.696	.000
	<b>Yıkıcı Liderlik</b> R <sup>2</sup> = .361 F= 204.081 Düz. R <sup>2</sup> = .359	<b>-.712</b>	<b>.050</b>	<b>-.600</b>	<b>-14.286</b>	<b>.000</b>
İşten Ayrılma Eğilimi	Sabit	1.236	.180		6.856	.000
	<b>Yıkıcı Liderlik</b> R <sup>2</sup> = .113 F= 45.982 Düz. R <sup>2</sup> = .110	<b>.385</b>	<b>.057</b>	<b>.336</b>	<b>6.781</b>	<b>.000</b>
İş Stresi	Sabit	1.922	.133		14.496	.000
	<b>Yıkıcı Liderlik</b> R <sup>2</sup> = .314 F= 165.605 Düz. R <sup>2</sup> = .312	<b>.538</b>	<b>.042</b>	<b>.560</b>	<b>12.869</b>	<b>.000</b>
Liderliğe Duyulan İhtiyaç	Sabit	2.315	.114		20.351	.000
	<b>Yıkıcı Liderlik</b> R <sup>2</sup> = .322 F= 171.756 Düz. R <sup>2</sup> = .320	<b>.470</b>	<b>.036</b>	<b>.567</b>	<b>13.106</b>	<b>.000</b>

Tablo 5’de cinsiyet değişkenine göre izleyicilerin yıkıcı liderlik algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. İzleyicilerin yıkıcı liderlik algıları kadınlarda ( $\bar{x}=2.81$ ), erkeklerde ise ( $\bar{x}=3.16$ ) olarak tespit edilmiştir. Tablo 5’deki bağımsız T-testi sonuçlarına göre; H7 hipotezi kabul edilmiştir. ( $p<0.01$ ).

**Tablo 5.** İzleyicilerin Yıkıcı Liderlik Algıları ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bağımsız T-testi

		N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p	
Yıkıcı Liderlik	Cinsiyet	Kadın	72	2.81	1.085	319,127	3.268	.001
		Erkek	117	3.16	.946			

Tablo 6’da sektör değişkenine göre izleyicilerin yıkıcı liderlik algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. İzleyicilerin yıkıcı liderlik algıları kamu sektöründe ( $\bar{x}=2.87$ ), özel sektörde ise ( $\bar{x}=3.17$ ) olarak tespit edilmiştir. Tablo 6’daki bağımsız T-testi sonuçlarına göre; H8 hipotezi kabul edilmiştir. ( $p<0.01$ ).

**Tablo 6.** İzleyicilerin Yıkıcı Liderlik Algıları ile Sektör Değişkenine İlişkin Bağımsız T-testi

		N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p	
Yıkıcı Liderlik	Sektör	Kamu	199	2.87	1.114	361,125	2.867	.004
		Özel	165	3.17	.878			

İzleyicilerin yıkıcı liderlik algıları ile hizmet süresi arasındaki farkın anlamlılığının tek yönlü varyans analizi ile test edilmesi sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmektedir (Tablo 7). Bu farklılaşmanın hangi ortalamalar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Post Hoc Scheffe testi sonuçlarına göre, 1-5 yıl (A) ve 6-10 yıl hizmet süresi (B) olanların; 11-15 yıl (C), 16-20 yıl (D) ve 21 yıl ve üzeri (E) hizmet süresine sahip olanlara göre yıkıcı liderlik algıları istatistiksel açıdan farklı olduğu görülmüştür. Ayrıca 11-15 yıl (C) ve 16-20 yıl hizmet süresi (D) olanların; 21 yıl ve üzeri (E) hizmet süresine sahip olanlara göre yıkıcı liderlik algıları istatistiksel açıdan farklı olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda izleyicilerin yıkıcı liderlik algılarının oluşumunda hizmet süresi değişkeninin etkisinden bahsedilebilir. Tablo 7'deki Anova sonuçlarına göre H9 hipotezi kabul edilmiştir ( $p<0.01$ ).

**Tablo 7.** İzleyicilerin Yıkıcı Liderlik Algıları ile Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin ANOVA Bulgusu

		N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark	
<b>Yıkıcı Liderlik</b>	<b>Hizmet Süresi</b>	A. 1-5 yıl	91	3.60	1.099	25.521	.000	A: C-D-E
		B. 6-10 yıl	63	3.32	1.060			B: C-D-E
		C. 11-15 yıl	71	2.95	.835			C: E
		D. 16-20 yıl	88	2.69	.631			D: E
		E. 21 yıl ve üzeri	51	2.16	.826			

İzleyicilerin yıkıcı liderlik algıları ile iş kolu arasındaki farkın anlamlılığının tek yönlü varyans analizi ile test edilmesi sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmektedir (Tablo 8). Bu farklılaşmanın hangi ortalamalar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Post Hoc Scheffe testi sonuçlarına göre, Banka (A) iş kolunda olanların; Sağlık (B) ve Eğitim (C) iş kolunda olanlara göre yıkıcı liderlik algıları istatistiksel açıdan farklı olduğu görülmüştür. Ayrıca Sağlık (B) iş kolunda olanların, Eğitim (C) iş kolunda olanlara göre yıkıcı liderlik algıları istatistiksel açıdan farklı olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda izleyicilerin yıkıcı liderlik algılarının oluşumunda iş kolu değişkeninin etkisinden bahsedilebilir. Tablo 8'deki Anova sonuçlarına göre H10 hipotezi kabul edilmiştir ( $p<0.01$ ).

**Tablo 8.** İzleyicilerin Yıkıcı Liderlik Algıları ile İş Kolu Değişkenine İlişkin ANOVA Bulgusu

		N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark	
<b>Yıkıcı Liderlik</b>	<b>İş Kolu</b>	A. Banka	97	3.39	1.074	13.031	.000	A: B-C
		B. Sağlık	128	3.02	.903			B: C
		C. Eğitim	139	2.72	1.008			

İzleyicilerin yıkıcı liderlik algıları ile yaş arasındaki farkın anlamlılığının tek yönlü varyans analizi ile test edilmesi sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmektedir (Tablo 9). Bu farklılaşmanın hangi ortalamalar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Post Hoc Scheffe testi sonuçlarına göre, 20-29 yaş (A) aralığında olanların; 30-39 yaş (B), 40-49 yaş (C) ve 50 ve üzeri yaş (D) aralığında olanlara göre yıkıcı liderlik algıları istatistiksel açıdan farklı olduğu görülmüştür. Ayrıca 30-39 yaş (B) aralığında olanların; 40-49 yaş (C) ve 50 ve üzeri yaş (D) aralığında olanlara göre yıkıcı liderlik algıları istatistiksel açıdan farklı olduğu görülmüştür. Son olarak 40-49 yaş (C) aralığında olanların, 50 ve üzeri yaş (D) aralığında olanlara göre yıkıcı liderlik algıları istatistiksel açıdan farklı olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda izleyicilerin yıkıcı liderlik algılarının oluşumunda yaş değişkeninin etkisinden bahsedilebilir. Tablo 9'daki Anova sonuçlarına göre H11 hipotezi kabul edilmiştir ( $p<0.01$ ).

**Tablo 9.** İzleyicilerin Yıkıcı Liderlik Algıları ile Yaş Değişkenine İlişkin ANOVA Bulgusu

		N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark	
<b>Yıkıcı Liderlik</b>	<b>Yaş</b>	A. 20-29 yaş	74	3.74	.999	40.278	.000	A: B-C-D
		B. 30-39 yaş	125	3.14	1.008			B: C-D
		C. 40-49 yaş	105	2.85	.683			C: D
		D. 50 ve üzeri yaş	60	2.08	.794			

İzleyicilerin yıkıcı liderlik algıları ile eğitim düzeyi arasındaki farkın anlamlılığının tek yönlü varyans analizi ile test edilmesi sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmektedir (Tablo 10). Bu farklılaşmanın hangi ortalamalar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Post Hoc Scheffe testi sonuçlarına göre, Lise (A) ve Meslek Yüksekokulu (B) eğitim düzeyinde olanların; Lisans (C) ve Yüksek Lisans (D) eğitim düzeyinde olanlara göre yıkıcı liderlik algılarının istatistiksel açıdan farklı olduğu görülmüştür. Bu bağlamda izleyicilerin yıkıcı liderlik algılarının oluşumunda yaş değişkeninin etkisinden bahsedilebilir. Tablo 10'daki Anova sonuçlarına göre H12 hipotezi kabul edilmiştir ( $p < 0.01$ ).

**Tablo 10.** İzleyicilerin Yıkıcı Liderlik Algıları ile Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin ANOVA Bulgusu

		N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark	
<b>Yıkıcı Liderlik</b>	<b>Eğitim Düzeyi</b>	A. Lise	35	3.71	1.096	10.459	.000	A: C-D
		B. Meslek Y.O.	29	3.49	1.199			B: C-D
		C. Lisans	275	2.89	.951			
		D. Yük. Lisans	25	2.69	.933			

### 13. Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin sergilediği yıkıcı liderlik davranışlarının; izleyicilerin iş sonuçları (iş tatmini, savaçklama, liderliğe duyulan ihtiyaç, iş stresi örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi) üzerindeki etkisini incelemek ve yıkıcı liderliğin yaygınlık düzeyini tespit etmektir. Alanyazında Liderlikte Özellikler Kuramı bağlamında yer alan çalışmalarda izleyicilerin yıkıcı liderlik algısına yeterli derecede yer verilmemesi ve araştırmalarda bireysel değişkenlerle arasındaki ilişkilerin yeterli derecede incelenmemesi bu alanda yapılacak çalışmalara ihtiyaç duyulduğunun bir göstergesi olarak yorumlanabilir. İlk etapta kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak ulaşılan 867 katılımcının algısına bağlı olarak yöneticilerin yıkıcı liderlik davranışı sergileme yaygınlık düzeyi tespit edilmeye çalışılmıştır. İkinci etapta yapılan analizler ve değerlendirmeler ise yıkıcı liderliğe maruz kaldığını beyan eden 364 katılımcının cevapları temel alınarak gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda çalışmada iş örgütlerinde gün geçtikçe önem kazanmaya başlayan yönetim ve liderlik alanındaki değişimler sonucu daha fazla ön plana çıkan, insan kaynakları yönetimi açısından da iş gücü verimliliğini azaltarak örgütsel performansı olumsuz yönde etkileyeceği düşünülen yıkıcı liderliğin; iş tatmini, savaçklama, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi, iş stresi ve liderliğe duyulan ihtiyaç ile ne düzeyde bir etkileşiminin olduğu ölçülmeye çalışılmıştır. Ayrıca katılımcıların demografik özelliklerine göre yıkıcı liderlik algısının farklılaşp farklılaşmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın en önemli katkısı bireysel ve örgütsel iş sonuçları (iş tatmini, savaçklama... vb.) üzerinde yapıcı liderlik davranışlarından ziyade, yıkıcı olarak nitelendirilen liderlik davranış setinin etkisini ve yaygınlığını ortaya koyması olarak özetlenebilir.

Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulardan ilki yıkıcı liderliğin, izleyicinin iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğu ve iş tatmininin yıkıcı liderlik ile negatif yönlü bir ilişkisinin olduğu yönündedir. İkincisi ise yıkıcı liderliğin, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğu ve örgütsel bağlılığın yıkıcı liderlik ile negatif yönlü bir ilişkisinin saptanması ile ilgilidir. Bir diğer deyişle yıkıcı liderlerin, izleyicilerinin görev tanımları dışında talepte

bulunmaları, onların bireysel gelişimlerini desteklemeyen, işbirliğine dayanmayan aşırı otoriter yanlısı ve adaletsiz tutumları, izleyicilerin iş tatminlerinin ve/veya örgütsel bağlılıklarının azalmasına neden olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular alanyazında iş tatmini ile ilgili çalışmaların (Tepper, 2000; Reed ve Bullis, 2009; Thoroughgood vd., 2011; Yen vd., 2013) ve örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmaların (Harris vd., 2007; Burris vd., 2008; Tran vd., 2014) sonuçlarıyla desteklenmektedir.

Üçüncü bulgu ise yıkıcı liderliğin, izleyicinin savaştan olumlu bir etkisinin olduğu ve savaştan yıkıcı liderlik ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu yönündedir. Dördüncüsü ise yıkıcı liderliğin, iş stresi üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ve iş stresinin yıkıcı liderlik ile pozitif yönlü bir ilişkisinin saptanması ile ilgilidir. Bir diğer deyişle yıkıcı liderlerin izleyicilerle aktif iletişime girmemesi, onların işe olan adanmışlıklarını sistematik olarak köreltmesi ve motivasyonlarını destekleyici enstrümanları kullanmamaları izleyicilerin negatif duygulanımlarının desteklenmesine ve dolayısıyla işe dönük genel tutumlarının olumsuz yönde etkilenmesine bağlı olarak işlerini savaştan olumlu ve/veya iş kaynaklı stresin artmasına neden olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular alanyazında savaştan olumlu ve/veya iş kaynaklı stresin artmasına neden olduğu çalışmaların (Schyns ve Schilling, 2013; Yen vd., 2013) ve iş stresi ile ilgili çalışmaların (Zapf vd., 1996; Harvey vd., 2007; Tepper vd., 2009; Nyberg vd., 2011) sonuçlarıyla desteklenmektedir.

Beşinci bulgu ise yıkıcı liderliğin, izleyicinin işten ayrılma eğilimi üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ve işten ayrılma eğiliminin yıkıcı liderlik ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu yönündedir. Altıncısı ise yıkıcı liderliğin, liderliğe duyulan ihtiyaç üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ve liderliğe duyulan ihtiyacın yıkıcı liderlik ile pozitif yönlü bir ilişkisinin saptanması ile ilgilidir. Bir diğer deyişle yıkıcı liderlerin izleyicilerinin kendi potansiyellerinin farkına varmalarını engellemesi, onların kişisel, mesleki ve ruhsal gelişimleri üzerinde sorumluluk hissetmemesi, izleyicilerin örgüt içinde kendilerini güvende hissetmelerini sağlayan girişim(ler)de bulunmamaları, uzmanlık alanlarında bulunan konularda yaptırım gücünü etkili bir şekilde ortaya koymamaları izleyicilerin liderliğe duydukları ihtiyacın olumlu yönde desteklenmesine ve/veya işten ayrılma eğilimlerinin perçinlenmesine neden olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular alanyazında liderliğe duyulan ihtiyaç ile ilgili çalışmaların (House, 1996; Ashforth, 1997; De Vries vd., 2002; Bligh vd., 2007; Schyns ve Schilling, 2013) ve işten ayrılma eğilimi ile ilgili çalışmaların (Reed ve Bullis, 2009; Yen vd., 2013) sonuçlarıyla desteklenmektedir.

Yedinci bulgu ise yıkıcı liderliğin yaygınlığına ilişkindir. Araştırma kapsamında ulaşılan 867 işgörenden elde edilen veriler doğrultusunda katılımcıların %42'sinin çalışma yaşamları esnasında bağlı oldukları yöneticinin yıkıcı liderlik davranışlarına maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Aasland vd. (2010)'lerinin yıkıcı liderliğin yaygınlığı konusunda 2539 Norveçli işgören üzerinde yapmış oldukları çalışmada sonuç ortalama olarak %40'larda çıkmıştır. Bu oranların daha önceki yıkıcı liderliğin yaygınlığına yönelik çalışmaların sonuçlarından oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Naime ve Naime (2000)'nin yapmış oldukları araştırma sonucuna göre bu oran %10 ile %16 arasında değişmektedir. Ayrıca Hubert ve Veldhoven (2001)'in Hollanda'da faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 66764 işgören üzerinde yapmış oldukları çalışmada yıkıcı liderliğin yaygınlık oranının yaklaşık %11'ler düzeyinde olduğu vurgulanmaktadır. Ancak bu iki çalışmada yıkıcı liderlik saldırgan davranışlar adı altındaki tek bir boyutta incelendiği göz ardı edilmemelidir.

Bu çalışma kapsamında ulaştığımız bulgulardan bir kısmı, katılımcıların demografik özelliklerine (cinsiyet, sektör, hizmet süresi, iş kolu, yaş ve eğitim düzeyi) göre yıkıcı liderlik algılarının farklılaşp farklılaşmadığı ile ilgilidir. Ancak alanyazına bakıldığında izleyicilerin demografik özelliklerine göre yıkıcı liderlik algısının istatistiksel olarak farklılaşp farklılaşmadığını vurgulayan çalışmalara rastlanmamıştır.

Çalışmada test edilen ilk demografik özellik cinsiyettir. İzleyicilerin, yıkıcı liderlik algılarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşp farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Erkek çalışanların,

kadınlara göre daha fazla yıkıcı liderlik davranışlarına maruz kaldıkları belirlenmiştir. Aynı zamanda özel sektör çalışanlarının, kamu sektöründe çalışanlara göre yıkıcı liderlik davranışlarına daha fazla maruz kaldıkları tespit edilmiştir. İzleyicilerin, yıkıcı liderlik algılarının aynı zamanda toplam hizmet süresi değişkenine göre de istatistiksel olarak farklılaştığı saptanmıştır. Bu bağlamda yeni, tecrübesiz olarak nitelendirilebilecek çalışanların, deneyimli ve nispeten daha fazla toplam hizmet süresine sahip olanlara göre yıkıcı liderlik davranışlarına daha fazla maruz kaldıkları görülmüştür. Bu bulgu aynı zamanda yaş aralığı değişkeniyle benzer bir bulgunun saptanmasıyla, genç çalışanların daha fazla yıkıcı liderlik davranış setine maruz kaldıkları belirlenmiştir. Test edilen bir diğer demografik faktör ise işgörenlerin hizmet sundukları iş koludur. İzleyicilerin, yıkıcı liderlik algılarının iş kolu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaştığı saptanmıştır. Buna göre yıkıcı liderlik davranış seti algısının en yüksek olduğu iş kolu bankacılık sektörüdür. Bankacılık iş kolunu, sırasıyla sağlık ve eğitim sektörü izlemektedir. Demografik faktörlerle ilgili son bulgu ise eğitim düzeyi ile ilgilidir. Buna göre izleyicilerin eğitim düzeylerinin yükselmesine bağlı olarak yıkıcı liderlik davranışına maruz kalma potansiyellerinin azaldığı tespit edilmiştir.

Birbirlerinden farklı kişilik özellikleri, değer yargıları, yaşam planları ve tecrübeleri olan bireyler çalışma yaşamında, paylaşılan bir vizyon, benimsenen bir örgüt kültürü, sağlıklı işleyen bir denetim mekanizması, yerleşik bir adalet algısı ve benimsenen bir etik anlayışa sahip olmaksızın bir araya geldiklerinde bir takım olumsuzlukların ve anlaşmazlıkların ortaya çıkması muhtemel bir gerçektir. Olumsuz sosyal ve örgütsel koşulların etkisinde örgütün amaçlarına hizmet etmeyen bireysel hedeflerin varlığı, yönetici özelinde bireyi hırslı davranmaya, bencil olmaya teşvik etmekte, zamanla iş örgütlerinde lider-izleyici arasındaki çalışma huzurunun bozulmasına neden olmaktadır. Bu çalışmada ulaştığımız bulgular aslında yıkıcı liderliğin hem yaygınlığının hem de sonuçlarının küçümsenmemesi gereken bir düzeyde olduğunu vurgulaması açısından önemlidir.

Çalışmada yer alan değişkenlerin ölçümü, kişisel beyan yoluyla ve algılarına dayanmaktadır. Bu bağlamda yıkıcı liderlik, iş tatmini, iş stresi, liderliğe duyulan ihtiyaç, örgütsel bağlılık, savaştırma, işten ayrılma eğilimi değişkenlerinin aynı anket formunda, aynı kişi tarafından aynı zaman diliminde değerlendirilmesi yüzünden çalışmada ortak yöntem varyansı eğiliminin ve sosyal beğenirlik etkisinin bulunması olasıdır. Dolayısıyla ortak yöntem varyansının değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü etkilemiş olabileceği göz ardı edilmemelidir. Ancak bu tür ölçme araçlarının kullanılması kimi zaman belirli değerlendirme ve objektivite sorunlarının ortaya çıkmasına ve çeşitli tartışmalara neden olsa da, kuramsal çerçevede oluşturulan yapıyı desteklemektedir. Ayrıca bu çalışma, kesitsel bir araştırma olduğu ve kolayda örnekleme metodu kullanılarak yapıldığı için neden-sonuç çıkarımı ve bulgularının genellenebilirliği ile ilgili kısıtları mevcuttur.

## KAYNAKÇA

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B. & Einarsen, S. (2010), "The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour", *British Journal of Management*, 21, 438-452.
- Aboyassin, N. A. & Abbood, N. (2013), "The Effect of Ineffective Leadership on Individual and Organizational Performance in Jordanian Institutions", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 23(1), 68-84.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A., Schminke, M. (2002), "Sabotage in the Workplace: The Role of Organizational Injustice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 947-965.
- Ashforth, B. (1997), "Petty Tranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 136-140.
- Blau, G. (1989), "Testing the Generalizability of a Career Commitment Measure and Its Impact on Employee Turnover", *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 53-57.

- Bligh, M., Kohles, J. C., Pearce, C. L., Justin, J. E. & Stovall, J. F. (2007), "When the Romance is Over: Follower Perspectives of Aversive Leadership", *Applied Psychology: An International Review*, 56, 528-557.
- Bozeman, D. P. ve Perrew, P. L. (2001), "The Effects of Item Content Overlap on Organizational Commitment Questionnaire and Turnover Cognitions Relationships", *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161-73.
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008), "Quitting Before Leaving: The Mediating Effects of Psychological Attachment and Detachment on Voice", *Journal of Applied Psychology*, 93, 912-922.
- Camman, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979), *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*, Unpublished manuscript, Ann Arbor, MI: University of Michigan.
- Chen, Y., Yu, E. & Son, J. (2014), "Beyond Leader-Member Exchange (LMX) Differentiation: An Indigenous Approach to Leader-Member Relationship Differentiation", *The Leadership Quarterly*, 25, 611-627.
- Davis, K., (1988), *İşletmelerde İnsan Davranışı, Çeviren: Kemal Tosun vd., İstanbul Üni. İşletme Fak. Yayını*, No: 199, İstanbul.
- De Vries, R. E., Roe, R. A. ve Taillieu, T. C. B. (2002), "Need for Leadership as a Moderator of the Relationships between Leadership and Individual Outcomes", *Leadership Quarterly*, 13, 121-137.
- Dubinsky, A. J., ve Harley, S. W. (1986), "A Path-Analytic Study of a Model of Salesperson Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 14, 36-46.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., Skogstad, A. (2007), "Destructive Leadership Behaviour: A Definition and Conceptual Model", *The Leadership Quarterly*, 18, 207-216.
- Einarsen, S., Skogstad, A. & Aasland, M. S. (2010), "The Nature, Prevalence and Outcomes of Destructive Leadership "B. Schyns & T. Hansbrough (Der.), *When Leadership Goes Wrong Destructive Leadership, Mistakes and Ethical Failures içinde*, Information Age Publishing , Inc. Charlotte, NC., 145-171.
- Farrel, D. (1983), "Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, 26(4), 596-607.
- Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R. and Harvey, M. G. (2007), "Strategic Bullying as a Supplementary, Balanced Perspective on Destructive Leadership", *The Leadership Quarterly*, 18, 195-206.
- Fox, S. & Spector, P. E. (1999), "A Model of Work Frustration-Aggression", *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915-931.
- Goldman, A. (2006), "High Toxicity Leadership: Borderline Personality Disorder and the Dysfunctional Organization", *Journal of Managerial Psychology*, 21, 733-746.
- Grieffeth, R. W., Hom, P. W. ve Gaertner, S. (2000), "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium", *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Gündüz, Y. & Dedekorkut, S. E. (2014), "Yıkıcı Liderlik", *Mersin Üni. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 95-104.
- Harris, K. C., Kacmar, K. M., Zivnuska, S. Z. (2007), "An Investigation of Abusive Supervision as a Predictor of Performance and the Meaning of Work as a Moderator of the Relationship". *The Leadership Quarterly*, 18, 252-263.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W. & Kacmar, C. (2007), "Coping with Abusive Supervision: The Neutralizing Effects of Ingratiation and Positive Affect on Negative Employee Outcomes", *The Leadership Quarterly*, 18, 264-280.
- Hoffman, B. J., Strang, S. E., Kuhnert, K. W., Campell, W. K., Kennedy, C. L. & Lo Pilato, A. C. (2013), "Leader Narcissism and Ethical Context: Effects on Ethical Leadership and Leader Effectiveness", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 25-37.
- Hogan, R. & Hogan, J. (2001), "Assessing Leadership: A View from the Dark Side", *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 40-51.
- Hoobler, H. M., Brass, D. J. (2006), "Abusive supervision and family undermining as displaced aggression". *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 125-133.
- Hornstein, H. A. (1996), *Brutal Bosses and their Prey*, Riverhead Books, New York.
- House, R. J. (1996), "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons Legacy and a Reformulated Theory", *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- House, R. J. ve Rizzo, J. R. (1972), "Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in Model of Organizational Behavior", *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, 467-505.

- Hubert, A. B. & Veldhoven, M. V. (2001), "Risk Sectors for Undesirable Behaviour and Mobbing", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 415-424.
- Kelloway, E. K., Mullen, J., & Francis, L. (2006), "Divergent Effects of Transformational and Passive Leadership on Employee Safety", *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 76-86.
- Krasikova, D. V., Green, S. G. ve LeBreton, J. M. (2013), "Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda", *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.
- Li, C.F., Ge, J.J., Meng, Y. & Tian, Y.Z. (2013), "The Effect and Mediating Mechanism of Organizational Injustice on Destructive Leadership: Empirical Research in China", *Int. Conference on Management Science & Engineering (20th)*, July 17-19, 539-546.
- Liou, S. R. ve Cheng, C. Y. (2010), "Organisational Climate, Organisational Commitment and Intention to Leave Amongst Hospital Nurses in Taiwan", *Journal of Clinical Nursing*, 19(11-12), 1635-1644.
- Lipman-Blumen, J. (2005), "Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Vision", *Leader to Leader*, 36, 29-36.
- Lu, H., Ling, W., Wu, Y. & Liu, Y. (2012), "A Chinese Perspective on the Content and Structure of Descriptive Leadership", *Chinese Management Studies*, 6(2), 271-283.
- Luthans, F., (1994), *Organizational Behavior*, Newyork: McGraw-Hill, Inc.
- Marcus, B. & Schuler, H. (2004), "Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective", *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 647-660.
- Mobley, W. H. (1982), "Some Unanswered Questions in Turnover With Withdrawn Research", *The Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.
- Moore, E. J. (2000), "One Road To Turnover: An Examination of Work Exhaustion in Technology Professionals", *MIS Quarterly*, 24(1), 141-168.
- Namie, G. & Namie, R. (2000), *The Bully at Work. What You can do to Stop the Hurt and Reclaim the Dignity on the Job*, Naperville: Sourcebooks, Inc.
- Nyberg, A., Holmberg, I., Bernin, P., Alderling, M., Akerblom, S., Widerszal-Bazyl, M., Magrin, M. E., Hasselhorn, H. M., Milczarek, M., D'Angelo, G., Denk, M., Westerlund, H. & Theorell, T. (2011), "Destructive Managerial Leadership and Psychological Well-being among Employees in Swedish, Polish, and Italian Hotels", *Work*, 39, 267-281.
- Paunonen, S. V., Lönnqvist, J. E., Verkasalo, M., Leikas, S., & Nissinen, V. (2006), "Narcissism and Emergent Leadership in Military Cadets", *Leadership Quarterly*, 17(5), 475-486.
- Reed, G. E. & Bullis, R. C. (2009), "The Impact of Destructive Leadership on Senior Military Officers and Civilian Employees", *Armed Forces & Society*, 36(1), 5-18.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012), "Örgütsel Davranış", 14. Basımdan Çeviri, İnci Erdem (Çev. Ed.), Nobel, İstanbul.
- Rosenthal, S. A. & Pittinsky, T. L. (2006), "Narcissistic leadership", *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617-633.
- Rusbult, C. E., Farrel D., Rogers G., Mainous III A. G. (1988), "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Sackett, P. R. & De Vore, C. J. (2001), "Counterproductive Behaviors at Work". N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil and C. Viswesvaran (Der.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology içinde*, 1, 145-164.
- Schaubroeck, J., Walumbwa, F., Ganster, D., & Kepes, S. (2007), "Destructive Leaders Traits and the Neutralizing Influence of an "Enriched" Job", *The Leadership Quarterly*, 18, 236-251.
- Schyns, B. & Schilling, J. (2013), "How Bad are the effects of Bad Leaders? A Meta-Analysis of Destructive Leadership and its Outcomes", *The Leadership Quarterly*, 24, 138-158.
- Tepper, B. J. (2000), "Consequences of Abusive Supervision", *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C. & 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.
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993), "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analysis Based on Meta-Analytic Findings", *Personnel Psychology*, 46, 259-293.

- Thoroughgood, C. N., Hunter, S. T. & Sawyer, K. B. (2011), "Bad Apples, Bad Barrels, and Broken Followers? An Empirical Examination of Contextual Influences on Follower Perceptions and Reactions to Aversive Leadership", *Journal of Business Ethics*, 100, 647-672.
- Tran, Q., Tian, Y., Li, C. & Sankoh, F. P. (2014), "Impact of Destructive Leadership on Subordinate Behaviour via Voice Behavior, Loyalty and Neglect in Hanoi, Vietnam", *Journal of Applied Sciences*, 14(9), 2320-2330.
- Turnley, W. H. ve Feldman, D. C. (1999), "The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty and Neglect", *Human Relations*, 52(7), 895-922.
- Ugboro, I. ve Obeng, K. (2000), "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in Total Quality Management Organizations: An Empirical Study", *Journal of Quality Management*, 5(2), 247-272.
- Uymaz, A. O. (2013), "Yıkıcı Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması", *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 37-57.
- Van de Vliert, E. & Einarsen, S. (2008), "Cultural Construals of Destructive versus Constructive Leadership in Major World Niches", *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(3), 275-295.
- Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. ve Mc Grath, A. L. (2004), "Work Characteristics and Employee Health and Well-Being: Test of a Model of Healthy Work Organization", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565-588.
- Yaşın, F. (2013), "İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması", *Nesne*, 1(2), 1-20.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009), "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yen, T. Q., Tian, Y. & Sankoh, F. P. (2013), "The Impact of Prevalent Destructive Leadership Behaviour on Subordinate Employees in a Firm", *American Journal of Industrial and Business Management*, 3, 595-600.
- Zapf, D., Knorz, C., & Kulla, M. (1996), "On the Relationships between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment and Health Outcomes", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 215-238.