



İlk Yönetici Baltalaması ile Desteği Arasındaki Etkileşim: Önleme Odağının Biçimlendirici Rolü

The Interaction between Supervisor Undermining and Supervisor Support: The Moderating Role of Prevention Focus

Engin Bağış Öztürk^{a,†}, Gökhan Karagonlar^a

YAYIN BİLGİSİ Article Info

Başvuru/Received
10/11/2016

Düzeltilme/Revised
13/07/2017

Kabul/Accepted
13/07/2017

Anahtar Sözcükler:

İlk Yönetici Baltalaması
İlk Yönetici Desteği
Düzenleyici Odak
Kronik Önleme Odağı
İşten Ayrılma Niyeti

Keywords:

Supervisor Undermining
Supervisor Support
Regulatory Focus
Chronic Prevention Focus
Turnover Intention

ÖZ

Bu çalışma ilk yönetici baltalaması ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kronik önleme odağı ile ilk yönetici desteğinin biçimlendirici rollerini incelemektedir. Bu çalışmada ilk yönetici baltalaması ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde ilk yönetici desteğinin kötüleştirici etkisinin çalışanların kronik önleme odağına bağlı olduğu iddia edilmektedir. İki farklı kurumdan toplanan 163 kişilik sağlık çalışanı örnekleminde yapılan analizlere göre sadece yüksek kronik önleme odağına sahip çalışanlarda, ilk yönetici desteğinin ilk yönetici baltalaması ile işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerindeki zararlı etkisi artmaktadır. Bu çalışmadaki bulgular aynı yöneticiden hem destek görmenin hem de baltalamaya maruz kalmanın hangi durumda olumsuz sonuçları olabileceğinin anlaşılmasına katkı sağlamaktadır.

ABSTRACT

The present research examines the moderator effects of chronic prevention focus and supervisor support on the relationship between supervisor undermining and turnover intention. It was predicted that the aggravating influence of supervisor support in the relationship between supervisor undermining and turnover intention would depend on employee's chronic prevention focus. The results of analyses on a sample of 163 health employees from two different institutions suggest that supervisor support may increase the harmful effect of supervisor undermining on turnover intention only among employees with a high chronic prevention focus. Our findings contribute to a greater understanding concerning when support and undermining from the same supervisor leads to negative outcomes.

† İlgili Yazar. Tel: +90 (232) 301 81 40, e-posta: engin.ozturk@deu.edu.tr

e-posta adresleri: engin.ozturk@deu.edu.tr (E.B. Öztürk), gokhan.karagonlar@deu.edu.tr (G. Karagonlar)

^a İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, Türkiye

1. Giriş

Genellikle bugüne kadar liderlik yazını çalışanların çıktıklarına olumlu etkisi olacak ilk yönetici davranışlarına odaklanmış ve bunların çalışanların iş tatminini, örgütsel bağlılığını ve psikolojik sağlığını iyileştirdiğini göstermiştir (Dirks & Ferrin, 2002). Ancak ilk yöneticiler birçok sebepten ötürü (kıskançlık, güven problemi vb.) çalışanların çıktıklarına sadece olumlu etkisi olacak davranışlar değil ayrıca olumsuz etkisi olacak davranışlar da sergilemektedirler (Karakitapoglu-Aygun & Gumusluoglu, 2013; Schilling, 2009). Bu olumsuz davranışlardan biri de ilk yönetici baltalamasıdır. İlk yönetici baltalaması (supervisor undermining) bir çalışanın iş başarısını, ilişkilerini ve imajını yavaş yavaş zedelemeye yönelik davranışları kapsamaktadır (Duffy, Ganster, Pagon, 2002). İlk yönetici baltalaması psikolojik işyeri şiddeti kavramlarından biri olup baltalamaya (Hershcovis, 2011) maruz kalan çalışanlar üretim karşıtı davranışlar sergileyebilmekte, bu çalışanların öz yeterlilikleri zayıflamakta ve psikolojik rahatsızlıkları artmaktadır (Duffy vd., 2002; Duffy, Ganster, Shaw, Johnson, Pagon, 2006). Hatta bu tür psikolojik işyeri şiddeti ilk yöneticiden kaynaklandığında çalışma arkadaşından veya yabancından kaynaklanan şiddete kıyasla çalışan çok daha fazla etkilemektedir (Bowling & Beehr, 2006). Ciddi etkileri olmasının yanı sıra ilk yönetici baltalaması birçok çalışanın başına gelebilecek bir davranıştır. Örneğin Karagonlar ve Öztürk'ün (2015) yaptığı çalışmaya katılanlar ilk yöneticilerinden en az bir kere baltalayıcı davranışa maruz kaldığını rapor etmiştir. Dolayısıyla ilk yönetici baltalaması bir işyeri tehdidi olup irdelenmesi gereken bir durumdur (Ganster, 2008).

İlk yönetici baltalamasının iş ve örgüt ile ilişkili birçok çıktıyı etkilediği tespit edilmiştir. İlk yönetici baltalamasının iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile olumsuz ilişkili olduğu (Duffy vd., 2002; Kammeyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein, & Song, 2013) ve iş karşıtı davranışlar ile olumlu ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Duffy vd., 2006). Bununla birlikte başka önemli bir çıktı olan işten ayrılma niyeti ile ilk yönetici baltalaması arasında tutarsız ilişkiler bulunmuştur. Örneğin Greenbaum, Mawritz, ve Piccolo (2012) ilk yönetici baltalamasının işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkisini bulamazken, Duffy vd. (2006) ise olumlu bir ilişki bulmuştur. Benzer şekilde, Kammeyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein, ve Song (2013) işten ayrılma niyetini içeren çekilme davranışı ile ilk yönetici baltalaması arasında doğrudan bir ilişki bulamazken, Duffy vd. (2002) iki değişken arasında bir ilişki olduğunu iddia etmiştir. Bu tür tutarsız sonuçlar beraberinde ilk yönetici baltalaması-ışten ayrılma niyeti ilişkisinin belirli koşullar altında etki gösterip göstermediğini gündeme getirmektedir.

İlk yönetici baltalamasının hangi koşullar altında etkisini azaltacağı ya da arttıracağı ile ilgili yazında sadece birkaç çalışma (Duffy vd., 2002; Nahum-Shani, Henderson, Lim, Vinokur, 2014) bulunmaktadır. Var olan çalışmalar ise ilk yöneticinin hem olumlu hem de olumsuz etkileri olabileceğinden hareketle ilk yönetici baltalaması-çıkıtlar ilişkisinde ilk yönetici desteğinin biçimlendirici etkisini dikkate almıştır (Duffy vd., 2002). İlk yönetici desteği çalışanın katkılarına değer vermeyi ve psikolojik sağlığını iyileştirmeyi içermektedir (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002) ve çalışanın algılanan örgütsel desteğini ve görev performansını arttırmaktadır (Shanock & Eisenberger, 2006). Ancak bu kavram ilk yönetici baltalaması ile birlikte ele alındığında çalışanları olumsuz etkilemektedir (Duffy vd., 2002). Çünkü aynı odaktan (örn. ilk yönetici) gelen hem olumlu hem de olumsuz davranışlar çalışana karışık mesajlar vererek çalışanı belirsizliğe itmektir (Major, Zubek, Cooper, Cozzarelli, Richards, 1997). Bu etkileşim ilk yönetici baltalamasının zararlı etkisini zayıflatmak yerine çok daha şiddetlendirerek çalışanın örgütsel bağlılığını düşürmekte ve üretim karşıtı davranışlarını arttırmaktadır (Duffy vd., 2002). Bu noktadan hareketle ilk yönetici desteği, ilk yönetici baltalamasının zararlı etkisini arttıran önemli bir değişken olarak ele alınabilir ve ikisi arasındaki etkileşim işten ayrılma niyeti bakımından istenmeyen sonuçları arttırabilir.

Zararlı etkileri bulunan baltalama-destek etkileşimi örgütlerde oldukça sık görülebilecek bir olgudur (Duffy vd., 2002), ancak ilk yönetici baltalaması ile desteği arasındaki etkileşimin yaratacağı belirsizlik bazı kişilerin özelliklerine bağlı olarak kontrol edilebilir olurken bazıları için yönetilmesi zor bir durum olabilir (Nahum-Shani vd., 2014). Bu durumu çözümleyebilmek için kişilik özellikleri kapsamında kronik önleme odağı dikkate alınabilir çünkü bu özellik belirsizliğin hangi kişiler için bir tehdit olduğunu irdelenmektedir. Kişilerin nihai amaçlarına ulaşmada kullandığı stratejileri inceleyen düzenleyici odak teorisine göre, kronik önleme odağında olan kişiler etraftan gelen bilginin güvenlik ve emniyet ihtiyacını tehdit edip etmemesine göre hareket etmektedir (Brockner & Higgins, 2001). Bu nedenle, aynı yöneticiden hem destek hem de baltalama görmek çalışanın kronik önleme odağı yükseldikçe yüksek düzeyde belirsizlik ve tehdit algısı yaratacağından çalışanın işten ayrılma niyetini daha fazla arttırabilir. Buna göre, bu çalışmada çalışanların ilk yöneticilerinden hem destek görmeleri hem de baltalamaya maruz kalmaları işten ayrılma niyetleri ile ilişkisinde kronik önleme odağının biçimlendirici rolü incelenmektedir.

Çalışmanın katkısı iki açıdan değerlendirilebilir. Birincisi ilk yönetici baltalaması ve desteği arasındaki etkileşimin kapsamı işten ayrılma niyetine doğru

genişletilmektedir. Daha önceki çalışmalar öz-yeterlilik, örgütsel bağlılık (Duffy vd., 2002), iş stresi ve psikolojik sağlık (Nahum-Shani vd., 2014) ile ilişkisini gösterse de baltalama ile destek arasındaki etkileşim etkisini iştan ayrılma niyeti ile ilişkilendirmemiştir.

Çalışmanın ikinci katkısı ise baltalama ve destek arasındaki etkileşimin bireysel farklılıklara bağlı olarak değiştiğini iddia etmesidir. Çünkü ilk yönetici baltalaması ile desteğin yüksek olduğu durumu inceleyen çalışmaların sadece bir tanesi etkileşimin yarattığı olumsuz etkinin hangi durumlarda güçlendiğini ya da ortadan kalktığını araştırmıştır. Nahum-Shani vd.'nin (2014) yaptığı araştırmaya göre kişinin öz-saygısı yüksekken ilk yönetici baltalaması ile desteği arasındaki etkileşimin olumsuz etkisi azalmakta ancak öz-saygı düşükken bu etkileşimin olumsuz etkisi güçlenmektedir. Ancak bu çalışma dışında bu olguyu daha iyi anlamaya yönelik herhangi bir çalışma yer almamaktadır. Bu olumsuz etkiyi kontrol etmek adına diğer bireysel özellikler açısından da ele alınması gerektiği ifade edilmektedir (Duffy vd., 2002; Nahum-Shani vd., 2014; Xu, Loi, Lam, 2015).

2. Literatür Taraması ve Hipotezler

İlk yönetici baltalamasının kökeni kişilerarası etkileşimin olumsuz tarafını ele alan sosyal baltalamaya (Rook, 1984) dayanmaktadır. Buna göre baltalama bir tarafın özelliklerini, hareketlerini ve gayretini eleştirmeyi içermektedir (Vinokur & Van Ryn, 1993). Baltalama ayrıca karşı tarafın istediği hedeflere ulaşmasını zorlaştıran ya da engelleyen davranışları ve karşı tarafa hissettirilen olumsuz duyguları kapsamaktadır. Bu çerçevede sosyal baltalama kişilerarası ilişkilerin olumlu tarafına odaklanan sosyal destek kavramından farklılaşmakta, diğer bir ifade ile sosyal baltalama düşük sosyal destek anlamına gelmemektedir (Vinokur, Price, Caplan, 1996).

İşyerinde kişilerarası ilişkilerin yoğun olmasından hareketle, Duffy ve arkadaşları (2002) sosyal baltalama kavramının işyerinde de geçerli olabileceğini ancak davranışların odağı konusunda kavramın işyerine uyarlanması gerektiğini ifade etmiştir. Aynı yazarlara göre işyerinde baltalama bir çalışanın iş başarısını, olumlu imajını, kişilerarası iyi ilişkiler kurma ve sürdürme becerisini engellemeye yönelik davranışları içermektedir. Bu tanım iki varsayımına göre hareket etmektedir. Birincisi baltalama davranışını sergileyen kişi/grup (fail) ve bundan etkilenen kişi (mağdur) olmak üzere iki taraf vardır ve mağdur olumsuz davranışların istenmeden ya da ihmalkârca değil kötü niyetli gerçekleştirildiğini düşünür. İkincisi ise baltalama davranışları bir kişinin başarısına, imajına ve ilişkilerine verilen zarara odaklanmaktadır ancak tek seferlik olumsuz davranışlar affedilip ilişkiye zarar vermeyebileceği için sürekliliği olan olumsuz davranışlar dikkate alınmaktadır. Dolayısıyla

Hershcovis'in (2011) de ifade ettiği gibi işyerinde baltalama, davranışların niyeti ve odağı noktasında işyeri şiddetini ifade eden diğer kavramlar olan işyeri nezaketsizliğinden (Andersson & Pearson, 1999), işyeri zorbalığından (Einarsen, 2000), psikolojik yıldırma (Leymann, 1996) ve istismarcı yönetimden (Tepper, 2000) kavramsal bakımdan ayrılmaktadır.

İşyerinde baltalama hem yöneticilerin hem de çalışanların gerçekleştirebileceği bir eylemdir (Duffy vd., 22). Bunun nedenlerini araştıran çalışmalar genel olarak yaşanan olumsuz deneyimlerin kişileri ahlaki bağlamdan uzaklaştırdığı ya da kişilerin işyeri ile bağına zayıflattığı için baltalama davranışlarının ortaya çıktığını göstermektedir (Duffy, Scott, Shaw, Tepper, Aquino, 2012; Scott, Ingram, Zagenczyk, Shoss, 2015). Özellikle işyerlerinde güç asimetrisinin yönetici lehine olduğu düşünülürse, ilk yönetici baltalamasının örgütsel açıdan önemli çıktıları mevcuttur. İlk yöneticilerin baltalama davranışları çalışanların örgüte olan bağlılıklarını azaltmakta, yöneticiye olan güvenlerini düşürmekte, üretim karşıtı davranışlarını ve psikolojik rahatsızlıklarını arttırmaktadır (Duffy vd., 2002, 2006).

İlk yönetici baltalaması olumsuz davranışları içerdiği ve örgütsel çıktılara zarar verdiği için zararlı bir yönetici davranışı olarak ele alınabilir (Duffy vd., 2002, 2006), ancak bunun her zaman olumsuz çıktılara yönelttiğini iddia etmek mümkün olmayabilir. İlk yöneticinin zararlı etkilerini inceleyen çalışmalar sadece belirli koşullarda örgütsel çıktılarının olumsuz etkilendiğinden bahsetmektedir (Hobman, Restubog, Bordia, Tang, 2009; Mayo, Sanchez, Pastor, Rodriguez, 2012). Bu durum ilk yönetici baltalaması için de geçerli olabilir (Greenbaum vd., 2012; Nahum-Shani vd., 2014; Ng & Feldman, 2013). Bu da beraberinde ilk yönetici baltalamasının hangi koşullarda zararlı etkilerinin ortaya çıktığı sorusunu gündeme getirmektedir.

2.1 İlk Yönetici Desteğinin Biçimlendirici Rolü

Baltalamanın diğer kavramlar ile etkileşimine odaklanan çalışmaların bir kısmı baltalama kavramının destek ile etkileşimini incelemektedir. Çünkü kişilerarası ilişkilerde insanlar hem sosyal baltalamaya maruz kalabilmekte hem de sosyal destek görebilmektedir (Vinokur vd., 1996). Sosyal destek kavramı kişilerin duygusal açıdan destek gördüğünü, öz-saygılarına değer verildiğini ve diğer kişilerle karşılıklı ilişkisinde bulunduğunu ifade eden bilgileri içermektedir (Cobb, 1976). Bu nedenle baltalama ve destek tek boyutlu bir kavramın iki ucu değil, birbirinden bağımsız hareket eden iki farklı kavram olarak ele alınmaktadır (Vinokur & Van Ryn, 1993). İşyeri yansımaları da benzer şekilde olup bir çalışan ilk yöneticiden çeşitli konularda baltalayıcı davranışlar görebileceği gibi diğer konularda destekleyici davranışlar da görebilir (Duffy vd., 2002).

İlk yönetici baltalaması ile destek arasındaki etkileşimi inceleyen çalışmalar ilk yönetici desteğinin baltalamacılar arasındaki ilişkileri olumsuz şekilde biçimlendirdiğini tespit etmiştir (Duffy vd., 2002). Diğer bir ifade ile ilk yönetici desteğinin zararlı ilişkileri genel olarak zayıflattığı belirtilmişse de (Viswesvaran, Sanchez, Fisher, 1999), ilk yönetici desteğinin belirli olumsuz koşullar altında tam tersi etki gösterdiği bulunmuştur (Kaufmann & Beehr, 1986; Xu vd., 2015). Bunun nedenlerini inceleyen çalışmalar hem baltalamanın hem de desteğin aynı odaktan (ilk yönetici) gelip gelmemesinin belirleyici olacağını iddia etmektedir (Beehr, Farmer, Glazer, Gudanowski, Nair, 2003; Duffy vd., 2002). Aynı-alaniçi şiddetlendirmesi (within-domain exacerbation) olarak adlandırılan bu hipoteze (Major vd., 1997) göre bir kişinin hem sıkça olumsuz davranışlara maruz kalması hem de aynı kişiden destek alması birbiriyle çelişen mesajlar üretmektedir. Yapılan araştırmalar bu hipotezle uyumlu olarak aynı odaktan (ilk yöneticiden) gelen yüksek destek ve baltalamanın diğer durumlara (örn., düşük destek ve baltalama) kıyasla daha zararlı olduğunu bulmuştur (Hobman vd., 2009; Mayo vd., 2012; Nahum-Shani vd., 2014). Bu olgunun kapsamını inceleyen çalışmalar ilk yönetici baltalaması ile destek arasındaki uyumsuzluğun çalışanların üretim karşıtı davranışlarını ve somatik şikâyetlerini arttırdığını, ayrıca öz-yeterliliğini ve örgütsel bağlılığını düşürdüğünü bulmuştur (Duffy vd., 2002).

İlk yönetici baltalaması ile destek etkileşiminin örgütsel çıktılara olan etkilerinden bir tanesi de işten ayrılma niyetidir (Duffy vd., 2002). İşten ayrılma niyeti kişinin gönüllü olarak iş bırakmayı düşünmesi olup örgütler tarafından yönetilmesi zor bir durumdur (Shaw, Delery, Jenkins, Gupta, 1998). Çünkü gönüllü olarak işten ayrılmak isteyen bir kişi sadece ilgili birimin finansal performansını etkilemez ayrıca ilgili birimdeki sosyal sermaye birikimi de olumsuz bir şekilde etkiler (Shaw, Duffy, Johnson, Lockhart, 2005). Dolayısıyla örgütler çalışanların işyerinden psikolojik olarak ayrılmasını (Vogel & Mitchell, 2015) ve çalışanların işten ayrılma davranışını belirleyen en önemli etmeni (Griffeth, Hom, Gaertner, 2000; Tett & Meyer, 1993), işten ayrılma niyetini, kontrol etmeye çalışırlar. Örgütlerin kontrol mekanizmasının en önemli temsilcilerinden biri ise ilk yöneticilerdir ve ilk yönetici işyeri çevresini tanımlayan en önemli kişilerdendir (Levinson, 1965). Dahası ilk yöneticiler işten ayrılma sürecini şekillendirme kapasitesine sahiptir (Allen, Bryant, Vardaman, 2010), çünkü ilk yöneticiler çalışanların görev performansını arttırabilir, işyerinde sosyalleşmesine yardımcı olabilir ve böylelikle çalışanlarının işten ayrılma niyetini azaltabilirler (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003).

Ancak ilk yöneticiden hem olumsuz (örn. yüksek baltalama) hem de olumlu (örn. yüksek destek) sinyaller alan çalışanın işten ayrılma niyeti olumsuz

etkilenecektir. Çünkü yakın ve önemli bir kişiden hem olumlu hem de olumsuz davranışların etkisinde kalmak kişiyi ilişkisel bir belirsizliğe itmektedir (Major vd., 1997). Belirsizlik perspektifine göre sosyal-bağlamsal faktörlerden (örn. ilk yönetici) gelen karışık mesajlar, çalışanın kendisini tutarlı bir şekilde değerlendirmesini ve etrafını tahminleyip kontrol etmesini zorlaştırmaktadır (van den Bos & Lind, 2002). Bu da çalışanı olumsuz etkilemektedir ve çalışanın kaygı ve korku seviyesini artırarak (Eberly, Holley, Johnson, Mitchell, 2011; Knobloch, Miller, Carpenter, 2007) işten ayrılmasına neden olabilir (Glazer & Beehr, 2005). Dahası ilk yöneticinin bir çalışanın iş güvencesi, maaşı, vb. konularında önemli bir karar verici olduğu düşünülürse, ilk yönetici ile çalışan arasındaki ilişkinin belirsizliği o çalışanın iş durumunu tehdit edebilir (Nahum-Shani vd., 2014) ve o kişinin işten ayrılma niyetini arttırabilir. Bu noktadan hareketle ilk yönetici baltalaması ile desteği arasında etkileşim olacağı ve bu etkileşimin işten ayrılma niyetini arttıracığı savunulmaktadır.

Hipotez 1. İlk yönetici baltalaması ile desteği arasındaki etkileşim işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir ve ilk yönetici desteği yükseldikçe, ilk yönetici baltalaması ile işten ayrılma niyeti arasındaki olumlu ilişki artacaktır.

2.2 Düzenleyici Odak Teorisi

İlk yönetici baltalaması ve ilk yönetici desteği etkileşiminin çalışanın işten ayrılma niyeti ile ilişkisi çalışanın kronik önleme odağına göre değişebilir. Düzenleyici odak kişinin nasıl hazza ulaşmaya ve acıdan kaçınmaya çalıştığını irdeler ve bu bağlamda kişilerin bilişsel, duygusal ve davranışsal süreçlerinin yarattığı farklılıkları ele alır.

Düzenleyici odak teorisine göre (Higgins, 1997) kişiler belirli ihtiyaçlarını diğer ihtiyaçlarına kıyasla daha fazla tatmin etmek isterler ve bu çerçevede kişiler amaçlarını tekrar kurgularlar. Öz-düzenleme sürecini temel alan düzenleyici odak teorisine göre iki farklı odak türü bulunmaktadır. Birincisi “*yükselme odağı*” olup bu odaktaki kişilerin amaçlarını geliştirme, ilerleme ve başarı ihtiyaçları belirgindir. Kişiler bu tür ihtiyaçlarını tatmin etmek için belirledikleri amaçlarını idealleri ve arzuları olarak görürler. Dahası yükselme odağı kullanan kişiler eğer istenilen amaca ulaşırsa durumu olumlu çıktılara kavuşmak (kazanç var) olarak değerlendirirken, eğer istenilen amaca ulaşılamaz ise durumu olumlu çıktılarının kaçırılması (kazanç yok) olarak ele alırlar. Dolayısıyla yükselme odağındaki kişiler önleme odağındaki kişilere kıyasla kazanç konusunda daha hassastırlar. İkincisi ise “*önleme odağı*” olup bu odaktaki kişilerin emniyet ve güvenlik ihtiyacı daha belirgindir. Kişiler bu tür ihtiyaçlarını tatmin etmek için belirledikleri amaçlarını görev, yükümlülük ve sorumluluk olarak görürler

(Higgins, Roney, Crowe, Hymes, 1994). Dahası bu kişiler eğer istenilen amaca ulaşır ise durumu olumsuz çıktılardan kaçınmak (kayıp yok) olarak değerlendirirken, eğer istenilen amaca ulaşamaz ise durumu olumsuz çıktılardan kaçınmamak (kayıp var) olarak ele alırlar (Idson, Liberman, Higgins, 2000). Dolayısıyla önleme odağındaki kişiler yükselme odağındaki kişilere kıyasla kayıp konusunda daha hassastırlar.

Bu stratejiler birbirinden bağımsız olup durumsal olarak koşullandırılabilmesi gibi sosyalleşme süreci ile kişilerin bireysel özelliği haline gelen kronik odak stratejileri de olabilir (Crowe & Higgins, 1997). Bireysel özelliklerin etkisi anlaşılmasına çalışıldığı için bu çalışmada kişilerin yaşam boyunca edindikleri öğretilere ve tecrübelerine göre şekillenmiş ve belirginleşmiş olan kronik odak stratejisi ele alınmaktadır. Kronik yükselme odağındaki ve kronik önleme odağındaki kişiler yaşamları boyunca öğrendikleri ve tecrübeleri nedeniyle farklı bilişsel, duygusal ve davranışsal süreçlerden geçerler (Higgins, 1997). Kronik yükselme odağındaki kişiler ideal benliklerine öncelik vererek kararlar almaya çalışırken kronik önleme odağındaki kişiler çevrenin beklentilerine öncelik vererek kararlar almaya çalışır. Bu da beraberinde kişilerin hedeflerine ulaşımına bağlı olarak yükselme odağındakilerin neşeli ya da hüzünlü duyguları ve önleme odağındakilerin ise sukunet ya da gerginlik duygularını daha yoğun yaşanmasına neden olmaktadır (Higgins, Shah, Friedman, 1997).

2.3 Kronik Önleme Odağının Rolü

İlk yönetici baltalamasına maruz kalan bir çalışan aynı yöneticiden yoğun destek görürse, bu durum çalışana karışık mesajlar vererek çalışanın iş ve ilişki güvencesizliğini arttırmaktadır (Nahum-Shani vd., 2014). Kronik önleme odağı yüksek çalışanların bu durumdan daha fazla etkilenebileceği düşünülebilir. Çünkü bu tür çalışanlar düşük kronik önleme odağındakilere kıyasla daha çok emniyet ve güvenlik değerlerini referans alırlar (Leikas, Lönnqvist, Verkasalo, Lindeman, 2009) ve bu değerlere ulaşımına ulaşamama konusunda hassasiyet gösterirler (Higgins, 1998). Dahası yüksek ilk yönetici desteği ile yüksek baltalama arasındaki etkileşimin yarattığı belirsizlik, kronik önleme odağı yüksek olan kişilerin beklentileri ile çelişmektedir. Liberman, Idson, Camacho ve Higgins'in (1999) yaptığı bir çalışmada kronik önleme odağı yüksek olan kişilerin diğer odaktaki kişilere kıyasla devamlılık ve tutarlılık beklentisinde oldukları anlaşılmıştır. Beklentisi ihlal edilen bu tür bir çalışan temel strateji olarak iş ve yönetici ilişkilerinden kaçınmayı tercih edebilir. Ayrıca ilk yönetici ile yaşanan belirsizlik çalışanın kaygı ve korku seviyesini arttırabilir ve kronik önleme odağı yüksek çalışanlar bu tür gerginlik duygularından çok fazla etkilenebilir

(Idson vd., 2000). Higgins vd.'nin (1997) yaptığı bir çalışmaya göre eğer istenilen hedefe ulaşamaz ise önleme odağı yüksek olan kişilerde "kayıp var" algısı oluşarak kişi daha sık ve yoğun gerginlik duygusu yaşamaktadır. Dolayısıyla kronik önleme odağı yüksek olan çalışanlar ilk yönetici baltalaması ile ilk yönetici desteği ilişkisinden kronik önleme odağı düşük kişilere göre daha çok etkileneceklerdir. Bu da beraberinde üç-yönlü bir etkileşim doğurmada ve aşağıdaki hipoteze ulaşılabilir:

Hipotez 2. İlk yönetici baltalaması, ilk yönetici desteği ve kronik önleme odağının işten ayrılma niyeti üzerinde üç yönlü bir etkileşim etkisi olacaktır ve ilk yönetici desteğinin ilk yönetici baltalaması ile işten ayrılma niyeti arasındaki olumlu ilişkiyi artırıcı etkisi kronik önleme odağı yüksek olan çalışanlarda kronik önleme odağı düşük çalışanlara kıyasla daha yüksek olacaktır.

3. Metodoloji

3.1 Örneklem

Araştırmanın verileri Ege bölgesinde faaliyet gösteren ve aynı yönetim kurulu tarafından yönetilen iki sağlık kuruluşundan soru formu yoluyla toplanmıştır. Hipotezleri test etmek için gerçekleştirilen analizler firmalar arasında anlamlı farklılıklar göstermediğinden her iki firmadan toplanan veriler birleştirilmiş ve tek bir veri seti oluşturulmuştur.

Çalışanlar çalışmaya gönüllü olarak davet edilmiş, çalışanların vereceği cevapların anonim olacağı ve soru formlarının bağımsız araştırmacılar tarafından analiz edileceği ifade edilmiştir. Bu kapsamda hazırlanmış soru formları çalışanlara dağıtılmış ve çalışanların soru formlarını mesai saatleri içerisinde doldurmaları istenmiş, sonrasında ise cevaplanmış soru formları mühürlü kutular aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmaya toplamda 178 çalışan katılmıştır. Eksik ve geçersiz soru formları çıkarıldıktan sonra araştırmanın nihai örnekleme 163 çalışandan oluşmaktadır. Örneklemin genel karakteristiğini ifade edecek demografik bilgiler çalışanların anonimlik algısını bozabileceği için, araştırma kapsamında sadece örgütsel kıdem dikkate alınmıştır ve örneklemin örgütsel kıdem ortalaması Ort.=1,72 yıldır (SS= 1,59 yıldır).

3.2 Ölçekler

Soru formunda kullanılan ölçekler Brislin'in (1970) geliştirdiği çeviri-geri çeviri yöntemine uygun olarak çalışma yazarları tarafından Türkçe 'ye çevrilmiştir. Aksi belirtilmediği sürece aşağıdaki değişkenlere ait maddeler 5'li Likert ölçeği (1=Hiç katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) kullanılarak cevaplanmıştır.

İşten ayrılma niyeti (*Cronbach's $\alpha = .78$*). Bu değişken Cohen'den (1999) uyarlanan iki madde ve Wayne, Shore, Liden'den (1997) uyarlanan iki madde ile ölçülmüştür. Örnek madde: “*Bu kurumda çalışmaya başladığımdan beri başka bir kuruma geçmeyi düşünmekteyim.*”

İlk Yönetici Baltalaması (*Cronbach's $\alpha = .87$*). Bu değişken Duffy vd.'nin (2012) ilk yönetici baltalaması ölçeğinden (Duffy et al., 2002) uyarladığı altı madde ile ölçülmüştür. Maddeler sıklık miktarına dayalı 5'li Likert (1=Hiç ya da nadiren, 5=Her gün) ölçeğine göre cevaplandırılmıştır. Örnek ölçek maddesi olarak: “*İlk yöneticiniz hangi sıklıkla isteyerek, iş prosedürlerini sorguladığımızda sizi eleştiriyor?*”

İlk Yöneticinin Desteği (*Cronbach's $\alpha = .87$*). Bu değişken Shanock ve Eisenberger (2006) tarafından geliştirilen altı madde ile ölçülmüştür. Örnek ölçek maddesi olarak: “*Birlikte çalıştığım amirim kendisine olan katkılarına değer verir.*”

Kronik Önleme Odağı (*Cronbach's $\alpha = .64$*). Bu değişken Semin, Higgins, de Montes, Estourget ve Valencia'nın (2005) yeniden düzenlendiği önleyici odak envanterindeki (Higgins et al., 2001) altı madde ile ölçülmüştür. Bir madde katılım miktarına bağlı 5'li Likert ölçeği ile (1=Hiç katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum), diğer maddeler ise sıklık miktarına dayalı 5'li Likert (1= Hiç ya da nadiren, 5=Çok sık) ölçeğine göre cevaplandırılmıştır. Örnek ölçek maddesi olarak: “*Büyürken, ne sıklıkla anne ve babanızı sinirlendirirdiniz?*”

Kronik Yükselme Odağı (*Cronbach's $\alpha = .72$*). Önleme ile yükselme odağı birinden bağımsız olmakla birlikte yükselme odağının olası etkisini tespit etmek için kronik yükselme odağı kontrol amaçlı ölçülmüştür. Bu kavram Semin vd.'nin (2005) yeniden düzenlediği yükselme odağı ölçeğinden (Higgins et al., 2001) dört madde ve Sassenberg, Ellemers ve Scheepers'in (2012) geliştirdiği ölçekten üç madde ile ölçülmüştür. Sadece bir madde sıklık miktarına dayalı 5'li Likert (1= Hiç ya da nadiren, 5=Çok sık) ölçeğine göre cevaplandırılırken diğer maddeler 5'li Likert ölçeği (1=Hiç katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) ile ölçülmüştür. Örnek ölçek maddesi olarak: “*Gelişmek için büyük çaba gösteriyorum?*”

Demografik Kontrol Sorusu: Katılımcılar örgütsel kıdemleri yükseldikçe kurum içerisinde daha fazla kaynak ve bağ sahibi olabileceği için ilk yöneticinin baltalayıcı davranışlarına daha az maruz kalabilir. Ayrıca örgütsel kıdemi artan bir çalışan kazandığı haklar itibarıyla veya başka bir iş bulmanın zorluğu nedeniyle işten ayrılmak istemeyebilir. Dolayısıyla örgütsel kıdem kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır.

4. Bulgular

Değişkenlere ait ortalamalar, standart sapmalar, içsel-tutarlılıklar ve değişkenler arası korelasyonlar Tablo 1'de sunulmuştur.

4.1 Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Hipotezleri sınamadan önce araştırmadaki değişkenlerin birbirinden istatistiksel olarak farklı olup olmadığını tespit etmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Ancak yeterli örneklem büyüklüğüne ulaşamadığı için madde parselleme stratejisi uygulanmıştır (Hall, Snell, Foust, 1999). Araştırmadaki değişkenler tek boyutlu olduğu için parsellemede madde - kurgu denge yaklaşımı (item to construct balance approach) uygulanmıştır (Little, Cunningham, Shahar, Widaman, 2002). Buna göre her bir örtük değişken 3'erli parsellere ayrılmıştır. Kronik önleme odağı, kronik yükselme odağı, ilk yönetici desteği, ilk yönetici baltalaması ve işten ayrılma niyeti değişkenlerini içeren ölçüm modelinin uyum endeksleri Hu ve Bentler'in (1999) kriterlerine göre kabul edilebilir düzeyin üstündedir ($\chi^2 = 126,43$, $df = 80$, TLI = ,93, CFI = ,95, RMSEA = ,06). Önerilen ölçüm modeli alternatif diğer ölçüm modelleri ile karşılaştırıldığında 5 faktörlü ölçüm modelinin uyum değerleri anlamlı şekilde ($p < .05$) diğer modellerden daha iyidir.

4.2 Hipotezlerin Sınanması

Çalışmanın hipotezleri etkileşim etkilerini göstermeye odaklandığı için hipotezleri sınamak için Cohen, Cohen, West, ve Aiken'nin (2003) önerileri izlenmiştir. Bu doğrultuda etkileşim etkisini doğru şekilde yorumlamak için bütün tahminleyici değişkenler ortalamaları etrafında merkezileştirilmiştir. Üç-yönlü etkileşimi doğru şekilde sınamak için bütün iki-yönlü etkileşimler analizlere dâhil edilmiştir. Ayrıca etkileşim terimleri normal dağılımı genellikle ihlal ettiği için 1000 kere tekrar örnekleme yöntemi (bootstrapping) kullanılarak etkileşim terimlerinin anlamlılığı irdelenmiştir.

Hipotezleri sınamak için üç hiyerarşik regresyon modeli geliştirilmiştir. Birinci model kontrol değişkenlerini ve tahminleyici değişkenlerin ana etkilerini sınamak için ikinci model tahminleyici değişkenler arasındaki iki-yönlü etkileşimlerini ve son model ise değişkenler arasındaki üç-yönlü etkileşim etkisini sınamaktadır.

Ana etkileri ifade eden model 1'de (Tablo 2) görüldüğü üzere, ilk yöneticinin desteği işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir (model 1, $B = -.24$, $p < .01$), ancak kronik önleme odağı işten ayrılma niyeti ile ilişkili değildir (model 1, $B = .14$, $p > .19$). Bu bulgu yazın ile uyumludur (örn., Greenbaum vd., 2012).

Tablo 1: Değişkenlerin Ortalaması, Standart Sapması, İçsel-Tutarlılık Katsayısı ve Değişkenler arası Korelasyon

	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6
1. Örgütsel Kıdem	1,72	1,59	1					
2. Yükselme Odağı	4,28	,56	-,05	(,72)				
3. Önleme Odağı	2,27	,70	-,16*	,14	(,64)			
4. İlk Yöneticinin Desteği	3,88	,99	-,07	,18*	,08	(,87)		
5. İlk Yönetici Baltalaması	1,51	,74	-,05	,01	,27**	-,41**	(,87)	
6. İşten Ayrılma Niyeti	2,06	,92	-,10	-,05	,13	-,29**	,24**	(,78)

Not: N=163. Ort.: Ortalama; SS: Standart Sapma

* $p < .05$, çift kuyruklu. ** $p < .001$, çift kuyruklu. İçsel tutarlılık oranı (cronbach alfa) köşegen üstünde parantez içinde gösterilmiştir.

Tablo 2: İşten Ayrılma Niyetini Tahminlemede Kronik Önleme Odağı, İlk Yönetici Baltalaması ve İlk Yönetici Desteğinin Regresyon Sonuçları

Değişkenler	Model 1		Model 2		Model 3	
	B	SH	B	SH	B	SH
Kontrol						
Sabit Sayı	2,74***	0,63	2,33***	,55	2,16***	,54
Örgütsel Kıdem	-,06	0,04	-,06	,04	-,05	,04
Kronik Yükselme Odağı	-,03	0,13	-,02	,13	,01	,12
Ana Etkiler						
İlk Yönetici Baltalaması	,12	0,11	,35*	,14	,21	,15
İlk Yönetici Desteği	-,24**	0,08	-,26**	,08	-,31***	,08
Kronik Önleme Odağı	,14	0,11	,11	,11	,16	,11
İki-Yönlü Etkileşimler						
İlk Yönetici Baltalaması			,25**	,09	,19*	,09
X İlk Yönetici Desteği						
İlk Yönetici Baltalaması			-,18	,12	-,10	,13
X Kronik Önleme Odağı						
İlk Yönetici Desteği X					,12	,10
Kronik Önleme Odağı						
Üç-Yönlü Etkileşim						
İlk Yönetici Baltalaması					,26*	,11
X İlk Yönetici Desteği						
X Kronik Önleme Odağı						
F	4,482***		4,43***		4,61***	
R ²	,13		,17		,21	
R ² 'deki Değişim			,04*		,03*	

Not: N=163. Standardize edilmemiş katsayılar sunulmuştur.

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

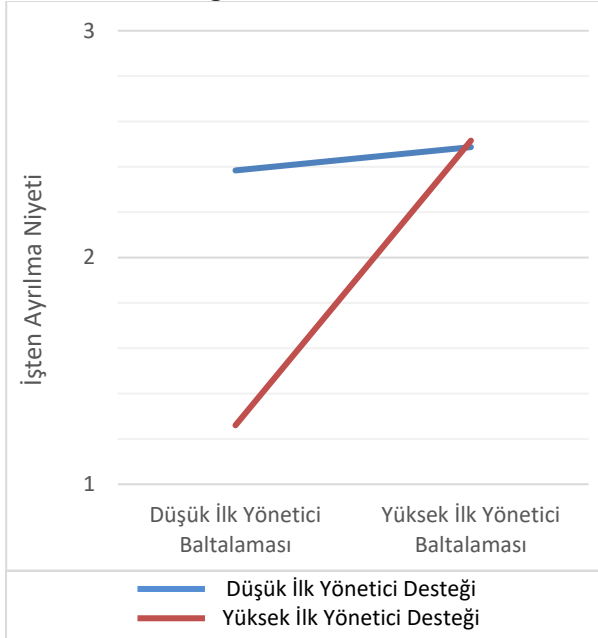
Birinci hipotez ilk yönetici desteği yükseldikçe, ilk yönetici baltalaması ile işten ayrılma niyeti arasındaki olumlu ilişkinin artacağını öne sürmektedir. Veri

analizleri ilgili etkileşim teriminin anlamlı ve olumlu olduğunu göstermiştir (model 2, B =.25, $p < .01$) ve bu

etkileşim terimi işten ayrılma niyetinde %4'lük ek varyans açıklamaktadır (model 2, $\Delta R^2 = .04$, $p < .01$).

Etkileşim teriminin hangi seviyede işten ayrılma niyetini etkilediğini anlamak için Cohen vd.'nin (2003) önerdiği basit eğim analizi uygulanmıştır. Bu analizi uygulamak için ilk yönetici desteği kendi ortalamasından bir standart sapma (+/-1 SS) yukarıda ve aşağıda olmak üzere iki seviyeye ayrılmış ve ilk yönetici baltalaması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki bu seviyeler için ayrı ayrı analiz edilmiştir. Şekil 1'de gösterildiği üzere, basit eğim analizine göre sadece ilk yönetici desteği yüksekken baltalama ile işten ayrılma niyeti arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($B_{yüksek}=.42$, $SE=.17$, $p < .01$; $B_{düşük}=.04$, $SE=.11$, $p > .73$). Bu bulgu geçmiş bulgular ve hipotez 1 ile uyumludur.

Şekil 1: İlk Yönetici Baltalamasının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Yüksek ve Düşük Seviyelerdeki İlk Yönetici Desteğinin Etkisi.

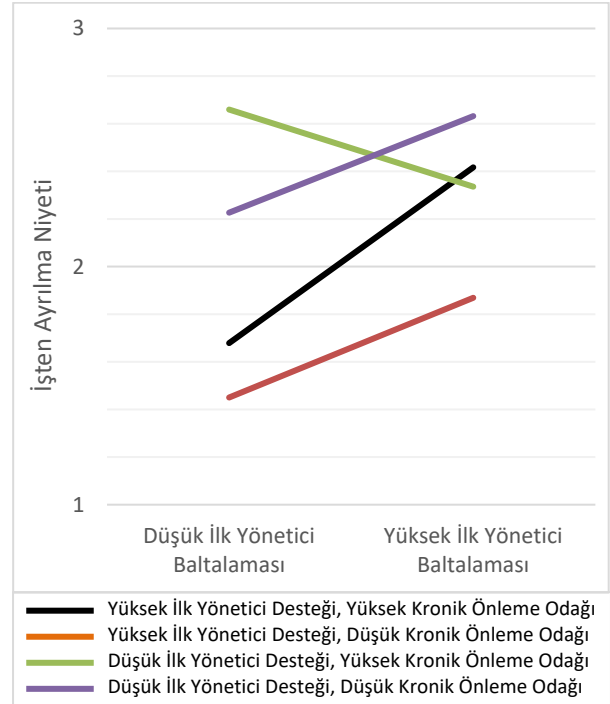


İkinci hipoteze göre ise ilk yönetici desteği ile baltalaması arasındaki etkileşim kronik önlenme odağına göre biçimlenecektir ve ilk yönetici desteğinin ilk yönetici baltalaması ile işten ayrılma niyeti arasındaki olumlu ilişkiyi artırıcı etkisi yüksek kronik önleme odaklı kişilerde düşük kronik önleme odaklı kişilere kıyasla daha güçlü olacaktır. Tablo 2 model 3'te gösterildiği üzere üç-yönlü etkileşim terimi anlamlıdır ($B = .26$, $p < .05$, $\Delta R^2 = .03$). Basit eğim analizini uygulamak için kronik önleme odağı ve ilk yönetici desteği kendi ortalamalarından birer standart sapma (+/-1 SS) yukarıda ve aşağıda olmak üzere seviyelere ayrılmış ve ilk yönetici baltalaması ile işten ayrılma arasındaki ilişki bu seviyelere göre ayrı ayrı analiz edilmiştir. İlk yönetici desteği ile baltalama arasındaki

etkileşim kronik önleme odağına göre incelendiğinde, destek ile baltalama arasındaki etkileşim etkisi kronik önleme odağı yüksekken (+1 SS) anlamlıdır ($B=.37$, $SE=.12$, $p < .01$), ancak kronik önleme odağı düşükken bu etkileşim etkisi anlamlı değildir ($B=.01$, $SE=.12$, $p > .97$).

Daha da önemlisi, kronik önleme odağı yüksekken ilk yönetici desteğinin de yüksek olması ilk yönetici baltalaması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir (Şekil 1, Doğru 1; $B= .50$, $SE= .17$, $p < .01$). Bununla birlikte kronik önleme odağı düşükken ilk yönetici desteğinin yüksek olması ilk yönetici baltalaması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ortadan kaldırmıştır (Şekil 1, Doğru 2; $B= .28$, $SE= .29$, $p < .34$). Bu bulgular üçüncü hipotezi destekler niteliktedir ve kronik önleme odağı yüksek çalışanlar ilk yöneticilerinden hem destek hem de baltalayıcı davranışlarla karşılaştıklarında işten ayrılma niyetleri önemli ölçüde artmaktadır.

Şekil 2: İlk Yönetici Baltalamasının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Yüksek ve Düşük Seviyelerdeki İlk Yönetici Desteğinin ve Kronik Önleme Odağının Etkisi.



5. Tartışma

Bir sağlık kurumunun çalışanları üzerinde yapılan bu araştırmada ilk yönetici baltalaması ile destek etkileşiminin işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisinde kronik önleme odağının biçimlendirici rolü incelenmiştir. Bulgularımız, Duffy vd.'nin (2002) bulguları ile uyumlu olarak, aynı odaktan (ilk yönetici) gelen baltalama ve destek etkileşiminin işten ayrılma

niyetini daha fazla arttıracasına işaret etmektedir. Özellikle ilk yönetici desteği yüksek olduğu durumda ilk yönetici baltalaması işten ayrılma niyetini arttırmaktadır, ancak ilk yönetici desteği düşük ise baltalama ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki anlamlı değildir. Dahası bu etkileşim etkisinin bireysel özelliklerden biri olan düzenleyici odak ile tekrar biçimlendirildiği bu çalışmada ortaya konulmuştur. Çalışmanın katkısını ifade eden bu biçimlendirici etkiye göre sadece kronik önleme odağı yüksek olan kişilerde baltalama ile destek arasındaki etkileşimin işten ayrılma niyeti üzerindeki zararlı etkisi sadece ilk yönetici desteğinin yüksek olduğu durumda zararlı olduğu anlaşılmıştır.

5.1 Teorik Açıdan Önemi

İlk yönetici ile ilgili çalışmaları kapsayan liderlik yazını genel olarak liderliğin olumlu tarafına odaklanmaktadır (Karakitapoğlu-Aygun & Gumusluoğlu, 2013; Schilling, 2009). Ancak liderliğin sadece olumlu tarafına odaklanmak, hem olumlu hem de olumsuz tarafın etkileşimsel etkilerinin gözden kaçırılmasına sebep olabilir. Son dönemde olumlu liderlik davranışına odaklanan yazın her ne kadar olumsuz lider davranışlarının varlığını kabul etse de (Youssef-Morgan & Luthans, 2013) liderlerin olumlu ve olumsuz davranışlarının beklenmedik etkilerinden bahsetmemektedir. Dahası liderin olumlu davranışları zararlı ilişkileri genel olarak zayıflattığı iddia edilmiştir (Cohen & Wills, 1985). Dolayısıyla bu çalışma liderliğin olumlu ve olumsuz taraflarını aynı anda ele alarak taraflar arasındaki etkileşime odaklanan liderlik yazınına katkıda bulunmaktadır.

Genel olarak liderlik yazınına katkıda bulunmanın yanı sıra bu çalışma özellikle ilk yönetici baltalamasının örgütsel çıktılar ile olan ilişkisine de açıklık getirmektedir. Çünkü ilk yönetici baltalaması ile olumsuz çıktılar (örn., işten ayrılma niyeti) arasında ana ilişki bulunmuşsa da (Duffy vd., 2002, 2006), bazı çalışmalarda ilk yönetici baltalamasının işten ayrılma niyeti (Greenbaum vd., 2012) üzerinde ana etkisi bulunamamıştır. Bu bulguların tutarsızlığı ilk yönetici baltalamasının belirli koşullarda bağımlı değişken üzerindeki gücünü arttırması ya da azaltması olabilir (Nahum-Shani vd., 2014). Bu koşullardan biri ise ilk yönetici desteğidir ve ilk yönetici baltalaması ile desteği etkileşime girdiği zaman aynı odaktan gelen olumlu (yüksek destek) ve olumsuz (yüksek baltalama) davranışlar çalışana karışık mesajlar göndermektedir (Duffy vd., 2002). Bu da beraberinde çalışanların baltalama ile destek arasında bir uyum beklediklerini ancak bu uyum olmadığı zaman oluşan belirsizliğin çalışmanı işten ayrılmaya sevk ettiğini göstermektedir. Bu bulgu aynı-alaniçi şiddetlendirme hipotezini (Major vd., 1997) desteklemekte ve bu hipotezin kapsamını işten

ayrılma niyetine doğru genişleten nadir çalışmalardan biridir.

Bu çalışmanın teorik önemini arttıran bir diğer nokta ise baltalama ve destek arasındaki etkileşim etkisinin kişiden kişiye değişebilecek bir durum olduğunu ortaya koymasındır. Kronik önleme odağı yüksek olan kişiler öncelikle emniyet ve güvenlik ihtiyaçlarını tatmin etmek istediği için ilk yöneticiden gelen karışık mesajlar böyle çalışanların kaçınma stratejisi izleyerek işten ayrılmaya niyet etmelerine yol açabilir. Düzenleyici odak teorisinin (Higgins, 1997) referans alındığı bu çalışma ilgili teorisinin kapsamını genişletmiş ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisine açıklık getirmiştir. Çünkü Lanaj vd.'nin (2012) önerisine göre kronik önleme odağının işten ayrılma niyeti ile ilişkisi belirsizdir. Yazarlara göre güvenlik ve emniyet ihtiyacı tehlikeye giren bir çalışan kronik önleme odağında ise çalışan işten ayrılma niyetini sergileyebilir ya da daha çok işyeri kurallarını ve prosedürlerini uygulayarak işte kalmak isteyebilir. Bu çalışma göstermiştir ki çalışanlar ilk yöneticiden karışık mesajlarla karşılaştıklarında önleme odağı yüksek olan kişiler işte kalma değil işten ayrılma eğilimi sergilemektedirler.

İlk yönetici baltalamasının işyeri şiddetini ifade eden kavramlardan biri olduğu hatırlanırsa, çalışmamızdaki bu bulgu yönetici kaynaklı işyeri şiddetini ele alan çalışmaları da (Naseer, Raja, Syed, Donia, Darr, 2016; Xu vd., 2015) bilgilendirmektedir. Bu çalışmalar istismarcı yönetimin ya da yıkıcı liderlik davranışlarının lider-üye etkileşimi ile ilişkiye girdiğini ve çalışanların bu etkileşimden olumsuz etkilendiğini göstermiştir. Bununla birlikte bu çalışma bu tür olumsuz etkilerin bütün çalışanlar için değil sadece kronik önleme odağı yüksek olan çalışanlar için geçerli olabileceğini göstermektedir.

5.2 Uygulama Açısından Önemi

İlk yönetici baltalaması gibi işyeri şiddetini ifade eden olguların sadece ciddi etkileri yoktur ayrıca işyerlerinde oldukça yaygın bir şekilde görülebilmektedir (Chappell & Di Martino, 1998). Hatta Türkiye'deki akademisyenler üzerine yapılan bir araştırmada katılımcıların %90'ının işyerinde psikolojik şiddet gördüğü ve şiddetin büyük bir kısmının ilk yöneticiden kaynaklandığı tespit edilmiştir (Yıldırım & Yıldırım, 2010). Hatta bu durumun spiral bir etki ile öncelikle üst yöneticilerden daha alt kademedeki yöneticilere doğru gerçekleşmesi sonrasında ilk yönetici baltalamasını arttırabilir. Dolayısıyla ilk yöneticinin uyguladığı psikolojik işyeri şiddeti, dikkate alınması ve çözülmesi gereken bir durumdur.

Bu çalışmanın uygulama açısından iki önemli önerisi mevcuttur. Birincisi bu çalışma "ilk yöneticinin olumsuz davranışları söz konusu ise aynı kişiden destek istemek

zararlı olabilir” önerisini vurgulayan diğer çalışmaları (örn., Mayo vd., 2012) desteklemektedir. Dahası kronik önleme odağı yüksek çalışanlar için etkileşim etkisinin çok daha zararlı olmasından hareketle çalışanlara baş etme stratejileri ile ilgili eğitim verilmesi önerilmektedir. Örneğin, Nahum-Shani vd.'nin (2014) yaptığı araştırmaya göre çalışanların öz-saygıları iyileştirilirse ya da örgütler iş-yaşam kalitesini arttıracak davranışlarda bulunurlarsa çalışanlar karışık mesajlardan kaynaklanan etkilerle daha iyi baş edebilmektedir. İkinci uygulama olarak ilk yönetici baltalamasını en aza indirmek için yöneticilere ve o yöneticilerin üstlerine gelişim veya etik odaklı eğitimler verilebilir.

5.3 Çalışmanın Kısıtları ve Önerileri

Çalışmanın iki tane temel kısıtı bulunmaktadır. Birincisi, çalışma kesitsel bir araştırma tasarımına sahiptir ve dolayısıyla değişkenler arasında kesin neden sonuç ilişkileri belirtilemez. Ancak, değişkenler arasındaki ilişkiler daha önce yazında ifade edilen ve geçerlenen ilişkiler üzerine kurularak ters-nedensellik hatasından kaçınılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın ikinci kısıtı ise öz-raporlamaya dayalı kesitsel çalışmaların birçoğunda görülebilen ortak yöntem varyansının (Podsakoff, MacKenzie, Lee, Podsakoff, 2003) olumsuz etkisidir. Ancak, bu çalışma ana etkiler yerine etkileşimsel etkilere odaklandığı için ortak yöntem varyansının olumsuz etkisi bu çalışmada sınıranan ilişkileri etkilememektedir. Hatta Siemsen, Roth ve Oliveira'nın (2010) yaptığı bir araştırmaya göre ortak yöntem varyansı etkileşimsel etkilerin bulunmasını daha da zorlaştırmaktadır. Bu noktalardan hareketle ortak yöntem varyansının çalışmanın bulgularının güvenilirliğini azaltmadığı söylenebilir.

Bu çalışmanın iki noktada gelecek çalışmaları yönlendirebileceği ifade edilebilir. Birincisi, gelecek çalışmalarda ilk yönetici baltalaması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki dolaylı etkileri de kapsayacak şekilde genişletilebilir. Örneğin bu çalışmada ilk yönetici baltalamasının doğrudan etkisi incelenmektedir ancak bu kavramın işten ayrılma niyeti üzerinde dolaylı etkileri de mevcut olabilir. Çünkü ilk yönetici baltalaması engelleyici tipte bir stres yükleyici olarak ele alınabilir (Ganster, 2008) ve meta-analiz çalışmalarında bu tür engelleyici tipte stres yükleyicilerin işten ayrılma niyeti ile hem doğrudan hem de dolaylı yoldan ilişkili olduğu gösterilmektedir (Podsakoff, LePine, LePine, 2007). Dolayısıyla stres yükleyicileri-gerilme çerçevesinde ilk yönetici baltalaması işten ayrılma niyeti ile dolaylı olarak ilişkili olabilir ve bunun nasıl gerçekleşebileceği gelecek araştırmalara konu olabilir. İkincisi ise bu etkileşim etkisi sadece işten ayrılma niyeti ile sınırlı olmayabilir, örgütsel bağlılığa doğru genişletilebilir. Myer, Becker, ve Vandenberghe'e (2004) göre ilk yöneticiler

çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedirler ve çalışanlar örgüte olan bağlılıkları ile ilgili hedeflerine ulaşmaya çalışırken düzenleyici odağı kullanarak hedeflerini biçimlendirebilirler. Bu noktadan hareketle ilk yöneticiden kaynaklanan yüksek baltalama ve desteğin yarattığı olumsuz etki kronik önleme odağı yüksek çalışanlarda çok daha fazla olabilir ve benzer bir üç yönlü etkileşim burada da ortaya çıkabilir.

6. Sonuç

Bu çalışma ilk yönetici baltalaması ile ilk yönetici desteğinin yüksek olduğu durumlarda çalışanların işten ayrılma niyetlerinin arttığını göstermektedir. Daha da önemlisi bu etkinin bireysel özelliklerden biri olan kronik önleme odağı tarafından biçimlendirildiği görülmüştür. Buna göre, kronik önleme odağı yüksek olan kişiler, düşük olanlara kıyasla, ilk yönetici desteği ve baltalamasının her ikisinin de yüksek olduğu durumda daha fazla işten ayrılma niyeti sergilemektedir. Bulgularımız, kronik önleme odağı yüksek çalışanların aynı ilk yöneticiden hem destek hem de baltalama gördüklerinde yüksek düzeyde belirsizlik yaşadıklarına ve bu belirsizliği işten ayrılarak düşürme eğiliminde olabileceklerine işaret etmektedir.

Kaynakça

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.51827775>
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452–471. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2202131>
- Beehr, T. A., Farmer, S. J., Glazer, S., Gudanowski, D. M., & Nair, V. N. (2003). The enigma of social support and occupational stress: Source congruence and gender role effects. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(3), 220–231. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.3.220>
- Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 998–1012. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.998>
- Brislin, R. W. (1970). Back-Translation for Cross-Cultural Research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185–216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- Brockner, J., & Higgins, E. T. (2001). Regulatory Focus Theory: Implications for the Study of Emotions at Work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 35–66. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2972>
- Chappell, D., & Di Martino, V. (1998). *Violence at work*

(Third Edit). Geneva: International Labour Organization.

- Cobb, S. (1976). Social Support as a Moderator of Life Stress. *Psychosomatic Medicine*, 38(5), 300–314. <https://doi.org/10.1097/00006842-197609000-00003>
- Cohen, A. (1999). The Relation between Commitment Forms and Work Outcomes in Jewish and Arab Culture. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 371–391. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1669>
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. (2003). *Applied Multiple Regression/correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310–357. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>
- Crowe, E., & Higgins, E. T. (1997). Regulatory Focus and Strategic Inclinations: Promotion and Prevention in Decision-Making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2), 117–132. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.2675>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.611>
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social Undermining in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331–351. <https://doi.org/10.2307/3069350>
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., Shaw, J. D., Johnson, J. L., & Pagon, M. (2006). The social context of undermining behavior at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101(1), 105–126. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.04.005>
- Duffy, M. K., Scott, K. L., Shaw, J. D., Tepper, B. J., & Aquino, K. (2012). A Social Context Model of Envy and Social Undermining. *Academy of Management Journal*, 55(3), 643–666. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0804>
- Eberly, M. B., Holley, E. C., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2011). Beyond Internal and External: A Dyadic Theory of Relational Attributions. *Academy of Management Review*, 36(4), 731–753. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0371>
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379–401. [https://doi.org/10.1016/S1359-1789\(98\)00043-3](https://doi.org/10.1016/S1359-1789(98)00043-3)
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Ganster, D. C. (2008). Measurement challenges for studying work-related stressors and strains. *Human Resource Management Review*, 18(4), 259–270. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.011>
- Glazer, S., & Beehr, T. A. (2005). Consistency of implications of three role stressors across four countries. *Journal of Organizational Behavior*, 26(5), 467–487. <https://doi.org/10.1002/job.326>
- Greenbaum, R. L., Mawritz, M. B., & Piccolo, R. F. (2012). When Leaders Fail to “Walk the Talk”: Supervisor Undermining and Perceptions of Leader Hypocrisy. *Journal of Management*, 41(3), 929–956. <https://doi.org/10.1177/0149206312442386>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & 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(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Hall, R. J., Snell, A. F., & Foust, M. S. (1999). Item Parceling Strategies in SEM: Investigating the Subtle Effects of Unmodeled Secondary Constructs. *Organizational Research Methods*, 2(3), 233–256. <https://doi.org/10.1177/109442819923002>
- Hershcovis, M. S. (2011). “Incivility, social undermining, bullying...oh my!”: A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 499–519. <https://doi.org/10.1002/job.689>
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280–1300. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1280>
- Higgins, E. T. (1998). Promotion and Prevention: Regulatory Focus as a Motivational Principle. *Advances in Experimental Social Psychology*, 30, 1–46.
- Higgins, E. T., Friedman, R. S., Harlow, R. E., Idson, L. C., Ayduk, O. N., & Taylor, A. (2001). Achievement orientations from subjective histories of success: Promotion pride versus prevention pride. *European Journal of Social Psychology*, 31(1), 3–23. <https://doi.org/10.1002/ejsp.27>
- Higgins, E. T., Roney, C. J. R., Crowe, E., & Hymes, C. (1994). Ideal versus ought predilections for approach and avoidance distinct self-regulatory systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(2), 276–286. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.66.2.276>
- Higgins, E. T., Shah, J., & Friedman, R. (1997). Emotional responses to goal attainment: strength of regulatory focus as moderator. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3), 515–525. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.72.3.515>
- Hobman, E. V., Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Tang, R. L.

- (2009). Abusive supervision in advising relationships: Investigating the role of social support. *Applied Psychology*, 58(2), 233–256. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00330.x>
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Idson, L. C., Liberman, N., & Higgins, E. T. (2000). Distinguishing Gains from Nonlosses and Losses from Nongains: A Regulatory Focus Perspective on Hedonic Intensity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 36(3), 252–274. <https://doi.org/10.1006/jesp.1999.1402>
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779–794. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.779>
- Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R., Rubenstein, A., & Song, Z. (2013). Support, undermining and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1104–1124. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0791>
- Karagonlar, G., & Öztürk, E. B. (2015). İlk Yöneticinin Çalışanı Baltalamasının Öz Yeterlilik Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkinde Yönetici Yetkinliğinin Zararlı Etkisi. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 79, 156–179.
- Karakitapoğlu-Aygun, Z., & Gumusluoğlu, L. (2013). The bright and dark sides of leadership: Transformational vs. non-transformational leadership in a non-Western context. *Leadership*, 9(1), 107–133. <https://doi.org/10.1177/1742715012455131>
- Kaufmann, G. M., & Beehr, T. A. (1986). Interactions between job stressors and social support: Some counterintuitive results. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 522–526. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.522>
- Knobloch, L. K., Miller, L. E., & Carpenter, K. E. (2007). Using the relational turbulence model to understand negative emotion within courtship. *Personal Relationships*, 14(1), 91–112. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6811.2006.00143.x>
- Lanaj, K., Chang, C.-H. “Daisy,” & Johnson, R. E. (2012). Regulatory focus and work-related outcomes: A review and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 138(5), 998–1034. <https://doi.org/10.1037/a0027723>
- Leikas, S., Lönnqvist, J.-E., Verkasalo, M., & Lindeman, M. (2009). Regulatory focus systems and personal values. *European Journal of Social Psychology*, 39(3), 415–429. <https://doi.org/10.1002/ejsp.547>
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370. <https://doi.org/10.2307/2391032>
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Liberman, N., Idson, L. C., Camacho, C. J., & Higgins, E. T. (1999). Promotion and prevention choices between stability and change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1135–1145. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1135>
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. (2002). To Parcel or Not to Parcel: Exploring the Question, Weighing the Merits. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 9(2), 151–173. https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0902_1
- Major, B., Zubek, J. M., Cooper, M. L., Cozzarelli, C., & Richards, C. (1997). Mixed messages: Implications of social conflict and social support within close relationships for adjustment to a stressful life event. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(6), 1349–1363. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.72.6.1349>
- Mayo, M., Sanchez, J. I., Pastor, J. C., & Rodriguez, A. (2012). Supervisor and coworker support: a source congruence approach to buffering role conflict and physical stressors. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(18), 3872–3889. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.676930>
- Myer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Nahum-Shani, I., Henderson, M. M., Lim, S., & Vinokur, A. D. (2014). Supervisor support: does supervisor support buffer or exacerbate the adverse effects of supervisor undermining? *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 484–503. <https://doi.org/10.1037/a0035313>
- Naseer, S., Raja, U., Syed, F., Donia, M. B. L., & Darr, W. (2016). Perils of being close to a bad leader in a bad environment: Exploring the combined effects of despotic leadership, leader member exchange, and perceived organizational politics on behaviors. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 14–33. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.005>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2013). Age and innovation-related behavior: The joint moderating effects of supervisor undermining and proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 583–606. <https://doi.org/10.1002/job.1802>
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438–454. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438>

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Rook, K. S. (1984). The negative side of social interaction: Impact on psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(5), 1097–1108. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.46.5.1097>
- Sassenberg, K., Ellemers, N., & Scheepers, D. (2012). The attraction of social power: The influence of construing power as opportunity versus responsibility. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(2), 550–555. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.11.008>
- Schilling, J. (2009). From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership. *Leadership*, 5(1), 102–128. <https://doi.org/10.1177/1742715008098312>
- Scott, K. L., Ingram, A., Zagenczyk, T. J., & Shoss, M. K. (2015). Work-family conflict and social undermining behaviour: An examination of PO fit and gender differences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 203–218. <https://doi.org/10.1111/joop.12091>
- Semin, G. R., Higgins, T., de Montes, L. G., Estourget, Y., & Valencia, J. F. (2005). Linguistic signatures of regulatory focus: how abstraction fits promotion more than prevention. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(1), 36–45. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.1.36>
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689–695. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.689>
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511–525. <https://doi.org/10.2307/256939>
- Shaw, J. D., Duffy, M. K., Johnson, J. L., & Lockhart, D. E. (2005). Turnover, Social Capital Losses, and Performance. *Academy of Management Journal*, 48(4), 594–606. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.17843940>
- Siemsen, E., Roth, A., & Oliveira, P. (2010). Common Method Bias in Regression Models With Linear, Quadratic, and Interaction Effects. *Organizational Research Methods*, 13(3), 456–476. <https://doi.org/10.1177/1094428109351241>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- van den Bos, K., & Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. In *Advances in Experimental Psychology* (Vol. 34, pp. 1–60). [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(02\)80003-X](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(02)80003-X)
- Vinokur, A. D., Price, R. H., & Caplan, R. D. (1996). Hard times and hurtful partners: How financial strain affects depression and relationship satisfaction of unemployed persons and their spouses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 166–179. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.1.166>
- Vinokur, A. D., & Van Ryn, M. (1993). Social support and undermining in close relationships: Their independent effects on the mental health of unemployed persons. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(2), 350–359. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.2.350>
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 314–334. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1661>
- Vogel, R. M., & Mitchell, M. S. (2015). The Motivational Effects of Diminished Self-Esteem for Employees Who Experience Abusive Supervision. *Journal of Management*, XX(X), 1–34. <https://doi.org/10.1177/0149206314566462>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111. <https://doi.org/10.2307/257021>
- Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *Leadership Quarterly*, 26(5), 763–774. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.002>
- Yıldırım, D., & Yıldırım, A. (2010). Mobbing Behaviors Encountered by Health Science Faculties Staff and Their Responses to Them. *Turkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 30(2), 559–570. <https://doi.org/10.5336/medsci.2008-9832>
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2013). Positive leadership: Meaning and application across cultures. *Organizational Dynamics*, 42(3), 198–208. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.06.005>