

Araştırma Makalesi / Research Article

## İŞYERİNDE MİZAH YOLUYLA BAŞA ÇIKMANIN ETİK LİDERLİK İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÜSTLENDİĞİ ROL

Bige Zeynep OKTUĞ\*

### THE ROLE OF OCCUPATIONAL HUMOROUS COPING IN RELATION BETWEEN ETHICAL LEADERSHIP AND TURNOVER INTENTION

#### Öz

Bu çalışmanın amacı, işyerinde mizah yoluyla başa çıkma becerilerinin, etik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide üstlendiği rolü incelemektir. Çalışma, iş yaşamındaki bir takım güçlüklerin aşılmasında mizahın rolünün anlaşılması bakımından önemlidir. Araştırmanın örneklemini İstanbul'da hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda çalışan 192 kişi oluşturmaktadır. Elde edilen bulgular, etik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizlerinin sonuçları ise işyerinde mizah yoluyla başa çıkma eğiliminin, etik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlendiğini ortaya koymuştur. Etik liderliğin yüksek olduğu durumlarda, iş yerinde mizah yoluyla başa çıkma becerilerinin işten ayrılma niyetinde bir fark yaratmadığı, ancak etik liderliğin düşük olduğu durumlarda, çalışanların işyerinde mizah yoluyla başa çıkma becerileri arttıkça, işten ayrılma niyetlerinin azaldığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Etik Liderlik, İşten Ayrılma Niyeti, İşyerinde Mizah Yoluyla Başa Çıkma.

#### Abstract

The aim of this study is to examine the role of occupational humorous coping skills of employees in relation between ethical leadership and turnover intentions. The study is important for understanding the role of humor in overcoming a number of challenges in workplace. The sample of the study consisted of 192 people working in the service sector in Istanbul. Findings showed that there is a negative relation between ethical leadership and turnover intention. According to the results of hierarchical regression analyzes, occupational humorous coping moderates the relation between ethical leadership and turnover intention. Where ethical leadership is high, occupational humorous coping skills does not reduce the turnover intentions of employees, but where

---

\* Doç. Dr., İstanbul Kültür Üniversitesi, FEF, Psikoloji Bölümü, e-posta: z.oktug@iku.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-8021-9074>.

Makale Gönderim Tarihi: 31.01.2019 <https://dx.doi.org/10.11616/basbed.v19i47045.520481>

Makale Kabul Tarihi : 01.07.2019

ethical leadership is low, as the employees' humorous coping skills increase, their turnover intentions are reduced.

**Keywords:** Ethical Leadership, Turnover Intention, Occupational Humorous Coping.

## 1. Giriş

Etkili liderlik, birçok alanda başarı için gerekli görülmekte, çalışma yaşamında arzu edilen sonuçlara ulaşmada önemli bir kavram olarak araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Etkili liderliğin en önemli ögesi etik davranıştır (Burns, 1978). Liderlik teorilerinin birçoğu etik davranış vurgular. Örneğin, dönüşümcü liderlikte, liderin etik davranışlarının takipçiler için rol model oluşturması söz konusudur (Avolio vd., 1999). Liderin etik davranışları, takipçilerin etik davranışları üzerinde etkili olmakta, bu etkinin sosyal öğrenme kuramı (Bandura, 1977) ve sosyal alışveriş kuramı (Blau, 1964) ile açıklandığı görülmektedir (Brown ve Trevino, 2006). Bu bağlamda, takipçiler için cazip bir rol model olan liderin davranışları, takipçiler tarafından içselleştirmekte; bunun yanında, liderin takipçilerine karşı özenli, etik davranışları, güven ve adalet duyguları oluşturmakta, takipçiler de örgüte yarar sağlayacak davranışlarla buna karşılık vermektedirler (Brown vd., 2005).

Örgütsel açıdan olumlu sonuçlar sağlayan etik liderliğin, lider tarafından benimsenmesinin ve tutarlı biçimde etik davranışlar sergilenmesinin birtakım unsurlardan etkilendiği görülmektedir. Brown ve Trevino (2006), geliştirdikleri etik liderlik modelinde, etik liderliğin öncellerini, durumsal koşullar ve bireysel özellikler olarak belirlemişlerdir. Günümüzde çalışma yaşamının koşulları giderek güçleşmektedir. Bu güçlüklerin aşılmasında ve çalışanların uzun süreli istihdamının sağlanmasında yönetim becerilerindeki bir takım unsurlar öne çıkmaya başlamış, işten ayrılmanın getirdiği maliyetler de göz önüne alınarak, çalışanın iyi oluşunu destekleyecek etkenlerin incelenmesi önem kazanmıştır.

Bu çalışmanın amacı etik liderlik davranışlarının, çalışanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini tespit etmek ve son dönemlerde çalışanın iyi oluşu üzerinde etkili olduğu ortaya konan işyerinde mizah yoluyla başa çıkma becerilerinin, etik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide üstlendiği rolü incelemektir.

## 2. Literatür

Örgütlerde etik koşulların varlığı, örgüt ikliminin ve kültürünün etik yapısı ile ilişkili görülmektedir. Etik iklim örgütte doğru davranışın ne

olduğuna dair inançları ifade etmekte ve çalışanların davranışlarını etkilemektedir (Martin ve Cullen, 2006). Örgütün etik kültürü, çalışanların etik davranışları üzerinde etkili olabilecek tüm resmi ve gayri resmi sistemleri kapsamaktadır (Trevino ve Weaver, 2003). Etik liderler, etik iklimin oluşturulmasında önemli bir rol oynamakta, örgütün hedefleri doğrultusunda etik ilkeler ve yöntemler belirleyerek, takipçilerin etik davranışlarını teşvik edebilmekte ve etik dışı davranışlardan caydırabilmektedirler (Mayer vd., 2010). Bireyin öz-yeterlilik algısı dolaylı ve dolaysız yaşantılar, sözel ikna, fizyolojik-psikolojik durum olmak üzere dört kaynaktan etkilenmektedir (Bandura, 1977). Etik liderler, bu dört kaynak üzerinde etkili olmak suretiyle çalışanın öz-yeterlilik algılarını beslemekte, potansiyelini gerçekleştirme için cesaretlendirmektedir (Zhu vd., 2004). Çalışanın öz-yeterlilik algıları iş tatmini ve bağlılık ile pozitif yönde, işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkilidir (Luthans ve Youssef, 2004).

İş yaşamında astlar ve üstler arasında sürekli bir etkileşim söz konusudur. Sosyal alışveriş teorisine göre (Blau, 1964), karşılıklı etkileşimde taraflar birbirlerinin tutum ve davranışlarına olumlu ya da olumsuz yönde karşılık verme zorunluluğu hissederler. İşyerindeki etkileşimlerin kalitesi, verilecek karşılığın hangi yönde olacağına önemli bir rol oynar. Etik liderlerin takipçilerinin refahını ve iyiliğini düşünerek hareket etmesi, bu etkileşimin kalitesini artırmaktadır. Çalışanlar ise bunun karşılığında olumlu tutumlar geliştirmekte ve bu tutumlar örgütsel sonuçlara yansımaktadır. Liderin etik davranışları psikolojik açıdan güvende hissettirmekte, güven duygusu aidiyet hissini beslemektedir (Van Knippenberg vd., 2004). Etik liderliğin örgütsel aidiyet ile pozitif yönde ilişkiler ortaya koyduğu görülmektedir (McAllister, 1995; Sluss ve Ashforth, 2008; Walumbwa vd., 2011). Den Hartog ve Belschak (2010) çalışmalarında, liderin etik davranışlarının çalışmaya tutkunluğu artırdığını ve çalışanın amaç karşıtı davranışlar sergileme olasılığını azalttığını ortaya koymuşlardır. Etik lider takipçileri ile iki yönlü, açık bir iletişim sürdürmekte, kararlara katılımı desteklemektedir (Brown vd., 2005). Bu süreçte, etik davranışlara sevk etmek amacıyla ödül ve ceza yöntemlerini kullanabilmektedir (Trevino vd., 2003).

Etik lider, takipçilerin işi daha anlamlı algılamasına yardım etmekte, bu bağlamda motivasyonu artırmaktadır (Picollo vd., 2010). Motivasyonun artması, aidiyet duygusunun gelişmesi, çalışanın örgütle bağlarını güçlendirmektedir. Çalışmalar, etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde güçlü ilişkiler olduğunu göstermektedir (Brown vd., 2005; Den Hartog ve Den Hartog, 2009; Picollo vd., 2010). Brown ve Trevino (2006) çalışmalarında, liderin etik davranışlarının, iş tatmini, motivasyon

ve bağlılık üzerindeki olumlu etkilerinin yanı sıra, takipçilerin etik kararlar almasını ve pro-sosyal davranışlar geliştirmesini de sağladığını belirtmişlerdir.

Günümüz iş yaşamında rekabetin güçlenmesi, koşulların güçleşmesi, iş gücü devir hızının artmasını da beraberinde getirmiştir. Çalışanın işten ayrılması hem çalışana, hem de örgüte bir takım yükler getirebilmektedir. Bu bağlamda, işten ayrılma davranışının öncelleri önem arz etmektedir. İşten ayrılma davranışının en önemli önceli işten ayrılma niyetidir (Igbaria ve Greenhaus, 1992). Çalışanın işten ayrılma niyeti ile ilişkili unsurlar arasında tükenmişliğin önemli bir yer tuttuğu, tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunduğu görülmektedir (Lazaro vd., 1984; Weisberg, 1994). Çalışmalar, iş stresindeki artış ve iş tatminindeki azalmanın işten ayrılma niyetini artırdığına işaret etmektedir (Rush vd., 1995; Lambert vd., 2001). Lee ve Mitchell (1994) yaptıkları araştırmada, çalışanların gönüllü olarak işten ayrılmalarının, çalışanın iş tatminsizliğinin yanı sıra, yaşam olaylarına, işyerinde gerçekleşebilecek beklenmedik olaylara ya da çalışana yöneltilen farklı iş tekliflerine bağlı olabildiğini göstermişlerdir.

İşten ayrılma, verimlilikte azalma, işten ayrılma masrafları, işe alım ve eğitim harcamaları başta olmak üzere örgüte birçok açıdan maliyet getirmektedir (Moynihan ve Landuyt, 2008). Bu bağlamda, işten ayrılma niyetini azaltabilecek faktörlerin incelenmesi önemli görülmektedir. Çalışanın örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte bağlı hale gelmesinin işten ayrılma niyetinde azalmaya yol açtığı görülmektedir (Mael ve Ashforth, 1995; Loi vd., 2006). Çalışanın örgütü benimsemesinin yanında, işinden duyduğu memnuniyet de etkili bir unsurdur. İş doyumunu arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır (Loi vd., 2006). Çalışanın işe uyumu, işyerindeki ilişkileri, işe bağlı sosyal yaşamı, işin olmaması durumunda feda etmesi gereken unsurlar, çalışana işe gömülü olma durumuna getirmektedir (Mitchell vd., 2001). Jiang vd. (2012) yaptıkları meta-analiz çalışmasında, işe gömülü olmanın işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Güven, tarafların birbirine gönüllü olarak kendini açması, adil olacağına ve birbirlerinin iyiliği yönünde davranacaklarına inanmalarını kapsar (Mayer vd., 1995). Çalışanın yöneticiye duyduğu güven birçok örgütsel sonuç ile ilişkili görülmektedir. Dirks ve Ferrin (2002), yaptıkları meta-analiz çalışmasında, yöneticiye duyulan güvenin işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışanın güven duygusunu besleyen unsurlardan biri de liderin etik davranışlarıdır (Lee, 2016). Dadhich and Bhal (2008), etik liderlik davranışlarının çalışanların yöneticiye duydukları güveni yordadığını göstermişlerdir. Etik liderlik ile

çalışanın yöneticiye duyduğu güvenin seviyesi arasında pozitif yönde güçlü ilişkiler bulunmaktadır (Van den Akker vd., 2009). Çalışanın güveni, örgüt içinde sergilenen adil davranışlarla da ilişkili görünmektedir. Örgütsel adalet çalışanın örgütteki adil olan ve olmayan davranışlara yönelik algılarını içerir (Colquitt, 2001). Araştırmalar, çalışanların adalet algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönlü ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır (Kim ve Kao, 2014; Campbell vd., 2013; Silva ve Caetano, 2016). Başka bir deyişle, çalışanın adil davranıldığına dair algıları arttıkça, işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Yöneticinin sergilediği liderlik davranışlarının, çalışanların işle ilgili tutumlarını şekillendirdiği söylenebilir. Etik liderler, çalışanları arasında ayırım yapmadan, hepsine karşı adaletli bir tutum sergilemektedirler (Avey vd., 2012; Brown vd., 2005). Bu bağlamda etik liderlik, çalışanın adalet algılarını besleyen bir unsur olarak görülmektedir.

Bu bulgular ışığında, etik liderliğin, çalışanın öz-yeterlilik ve adalet algılarını beslediği, güven ve aidiyet duygularını geliştirdiği, iş doyumunu ve örgüte bağlılığı artırdığı söylenebilmektedir. Öz-yeterlilik ve adalet algılarının mevcudiyetinin, güven ve aidiyet duygularının güçlü olmasının, iş doyumunu ve bağlılık düzeyinin yüksek olmasının, çalışanın işten ayrılma olasılığını düşüreceği öngörülmektedir. Bu noktadan hareketle araştırmanın birinci hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

*H1: Etik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki vardır.*

Çalışanın örgütte kalma süresinin uzun olmasının, tutum ve davranışları üzerinde olumlu etki yarattığı düşünülmektedir (Staw ve Ross, 1980). Örgütte daha uzun süre kalan çalışanların, örgüt değerlerini daha fazla benimsediği, işe dahil olma ve bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bu bağlamda, çalışanın işten ayrılma olasılığını azaltacak unsurlar önem arz etmektedir. İş stresi, işteki tatminsizlik, tükenmişlik gibi unsurların işten ayrılmalardaki rolü göz önüne alındığında, işteki zorluklarla başa çıkmayı kolaylaştırabilecek ve iş stresini azaltabilecek etkenlerin irdelenmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir. Mizah, iş yaşamındaki gerginlik ve stresle başa çıkmada etkin bir kavramdır (Smith vd., 2000). Son yıllarda işyerinde mizah kullanımının çalışana ve örgüte katkıları araştırmacıların ilgisini çekmeye başlamıştır. Mizah, kişilerarası ilişkilerdeki olumlu etkisiyle iş ortamındaki sosyalleşmeye de katkı sağlamaktadır (Holmes ve Marra, 2002).

Çalışmalarında mizah kullanımının kişilerarası ilişkiler açısından dikkatle değerlendirilmesi gerektiği belirten Doosje vd. (2010), işyerinde mizah yoluyla başa çıkma eğilimini incelemişler ve mizahın işyerinde dört yolla

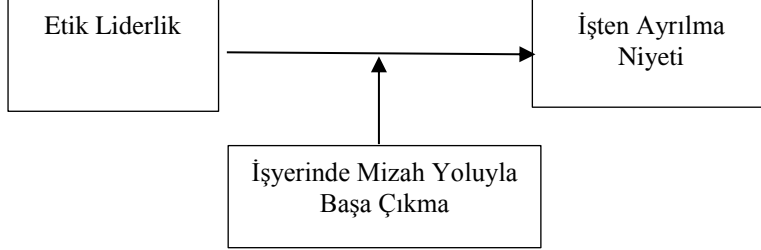
işlev gösterebildiğini ifade etmişlerdir. Birincisi, gerginlik yaratan durumun bilişsel olarak yeniden değerlendirilmesiyle; ikincisi, oluşan olumsuz duygudan kaçmak ya da onu hafifletmek amacıyla; üçüncüsü, iş arkadaşlarının olumsuz duygularını azaltma çabasıyla; dördüncüsü, diğerlerinde olumsuz duygular oluşturmak suretiyle kendi olumsuz duygularını hafifleterek gerçekleştirmektedir.

Mizah, bireyin stresli durumların etkisinden daha çabuk kurtulmasını sağlamaktadır (Martin, 1984). Nezu vd., (1988) mizahın, stresli yaşam olayları ile sıkıntılı ruh hali arasındaki ilişkiyi zayıflattığını göstermişlerdir. İşyerinde mizah kullanımının, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı artırdığı görülmüştür (Mesmer-Magnus vd, 2012). Goswami vd., (2016), liderin mizah kullanımının çalışmaya tutkunluk ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermişlerdir. Mizah, çalışanların olumlu duygularını artırmakta, sosyal destek algılarını güçlendirmektedir (Caudill ve Woodzicka, 2017). Mizah yoluyla başa çıkma, çalışanlar tarafından, iş yerindeki hayal kırıklıklarını hafifletmek için kullanılan bir duygu yönetim stratejisi olarak görülmektedir (Diefendorff vd, 2008).

İşyerinde çalışanın hissettiği olumsuz duyguların değiştirilmesine yönelik olumlu girişimler işten ayrılma olasılığını azaltmaktadır (Chau vd., 2009). İş ortamında mizah aracılığıyla oluşturulan olumlu duygular ise çalışanın iyi oluşuna katkı sağlamaktadır (Duncan, 1982). Mizahın, iş ortamında oluşabilecek zorlanmalı durumlarda, çalışanın söz konusu durumu aşmasını kolaylaştıracağı düşünülmektedir. Valle vd. (2018) çalışmalarında, etik liderlik ile çalışanın düş kırıklığı yaşama düzeyi arasındaki ilişkide mizahın biçimlendirici bir rol üstlendiğini ortaya koymuşlardır. Etik liderlik davranışları ile yaşanan düş kırıklığı arasındaki negatif yönlü ilişki, mizahın düşük olduğu durumlarda güçlenmektedir. Başka bir deyişle, etik liderlik davranışlarının azalmasıyla artan düş kırıklığı, mizah azaldıkça daha da artmaktadır. Bu noktadan hareketle, çalışanın işyerinde mizah yoluyla başa çıkma becerilerinin, liderin etik davranışları ile çalışanın işten ayrılma niyeti arasındaki negatif yönlü ilişkiyi etkileyeceği öngörülmektedir. Bu değerlendirmeler ışığında araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

*H2: İşyerinde mizah yoluyla başa çıkma, etik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenir.*

**Şekil 1.** Etik Liderlik, İşten Ayrılma Niyeti ve İşyerinde Mizah Yoluyla Başa Çıkma Arasındaki İlişkiler



### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmada ulaşılabilir evren olarak İstanbul'daki hizmet sektörü çalışanları belirlenmiş ve araştırmanın örneklemini İstanbul'da hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda çalışan 192 kişi oluşturmuştur. Kolayda örnekleme yöntemi ile 300 anket dağıtılmış, 202 kişi anketi doldürmüştür. Geri dönüş oranı % 67.33'tür. Doldurulan anketlerin 10 tanesi değerlendirmeye uygun görülmemekle birlikte 192 anket analize alınmıştır. Katılımcıların 108'i (%56.25) erkek, 84'ü (%43.75) kadın olup, yaş ortalaması 35.21'dir (ss=8.40). Anketi doldüranların % 3.13'ü ilköğretim, % 26.04'ü lise, % 20.31'i yüksekokul, % 44.27'si üniversite ve % 6.25'i yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların % 8.85'i 0-2 yıldır, % 26.04'ü 3-5 yıldır, % 20.31'i 6-8 yıldır, % 20.31'i 9-11 yıldır, %33.85'i 12 yıl ve 12 yılı aşkın bir süredir çalışmaktadırlar.

#### 3.2. Veri Toplama Araçları

Çalışmada, etik liderlik davranışlarını ölçmek için, Brown vd. (2005) tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği ( $\alpha=.90$ ) kullanılmıştır. Toplam 10 maddeden oluşan ölçek, Tuna vd. (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış, Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .92 olarak bildirilmiştir. Tek bir boyut olarak etik liderliği ölçmektedir (Palmer, 2009). "Kesinlikle katılmıyorum" seçeneğinden "Tamamen katılıyorum" seçeneğine uzanan 5'li Likert tipi derecelendirmenin kullanıldığı ölçekten alınan yüksek puan etik liderliğin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .86 olarak tespit edilmiştir.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçmek için, İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği (Grandey, 1999) kullanılmıştır. "Hemen hemen hiçbir zaman" seçeneğinden "Hemen hemen her zaman" seçeneğine uzanan 6'lı Likert tipi derecelendirmenin kullanıldığı ölçek Öz (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış. Ölçekten alınan yüksek puan işten ayrılma niyetinin

yüksek olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı .79 olarak tespit edilmiştir.

İşyerinde mizah yoluyla başa çıkma eğilimlerini ölçmek için, Doosje vd. (2010) tarafından geliştirilen İşyerinde Mizah Yoluyla Başa Çıkma Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısının .73 ile .82 arasında değiştiği bildirilmiştir. Oktuğ vd. (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısının .79 ile .91 arasında değiştiği tespit edilmiştir. 23 maddeden oluşan ölçeğin, öncel odaklı başa çıkma, tepki odaklı başa çıkma, araçsal saldırgan/manipülatif başa çıkma ve araçsal sosyalleştirici başa çıkma olmak üzere dört alt boyutu bulunmaktadır. İşyerinde mizah yoluyla başa çıkma tek boyut altında toplam puan olarak da ölçülebilmektedir. “Hiçbir zaman” seçeneğinden “Çok sık” seçeneğine uzanan 5’li Likert tipi derecelendirmenin kullanıldığı ölçekten alınan yüksek puan işyerinde mizah yoluyla başa çıkmanın yüksek olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada toplam puan kullanılmış olup, ölçeğin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı .91 olarak tespit edilmiştir.

#### 4. Bulgular

Araştırmanın değişkenlerine ait ortalama, standart sapma ve değişkenler arası ilişkiler Tablo 1’de verilmiştir. Etik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ( $r=-.26$ ;  $p<.05$ ) ilişki bulunmaktadır. İşyerinde mizah yoluyla başa çıkmanın etik liderlik ( $r=.09$ ;  $p>.05$ ) ve işten ayrılma niyeti ( $r=-.12$ ;  $p>.05$ ) ile anlamlı bir ilişkisi bulunmamaktadır.

**Tablo 1:** Ortalama, Standart Sapma ve Değişkenler Arası İlişkiler

	Ort.	Ss	2	3
1. Etik Liderlik	2.94	.63	-.26**	.09
2. İşten Ayrılma Niyeti	3.34	.89		-.12
3. İşyerinde Mizah Yoluyla Başa Çıkma	2.90	.48		

\*\* $p<.01$

İşyerinde mizah yoluyla başa çıkmanın düzenleyici rolünü test etmek üzere uygulanan hiyerarşik regresyon analizine ait bulgular Tablo 2’de yer almaktadır.

İkinci modelde, etik liderlik ve işyerinde mizah yoluyla başa çıkmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelendiğinde, etik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisinin ( $\beta=-.25$ ;  $p>.05$ ) olduğu, işyerinde mizah yoluyla başa çıkmanın tek başına işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin ( $\beta=-.10$ ;  $p>.05$ ) olmadığı görülmektedir. Üçüncü modelde ise, işyerinde mizah yoluyla başa çıkmanın düzenleyici rol ( $\beta=-$



.14;  $p < .05$ ) üstlendiği izlenmektedir. Etik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işyerinde mizah yoluyla başa çıkmanın üstlendiği düzenleyici rol Grafik 1’de izlenebilmektedir.

Buna göre, etik liderlik yüksek ise, çalışanların iş yerinde mizah yoluyla başa çıkma becerileri, işten ayrılma niyetlerinde bir farklılık yaratmamaktadır. Ancak etik liderliğin düşük olduğu durumlarda, çalışanların işyerinde mizah yoluyla başa çıkma becerileri arttıkça, işten ayrılma niyetlerinin düştüğü görülmektedir.

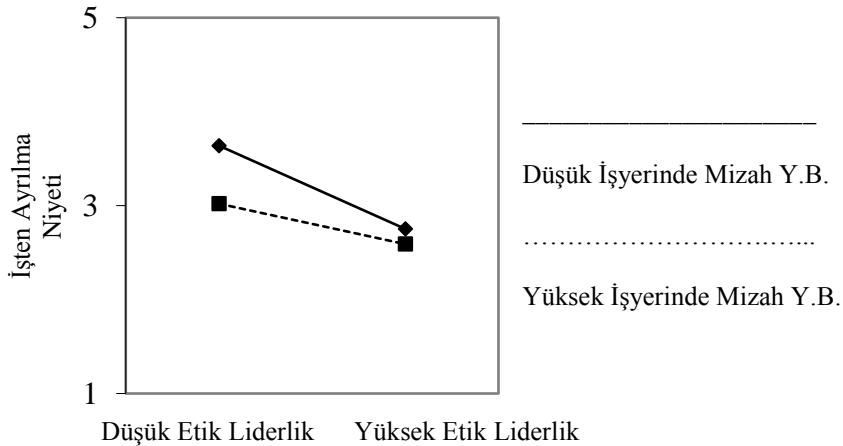
**Tablo 2:** Etik Liderlik ile İşyerinde Mizah Yoluyla Başa Çıkma Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Model	R	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	F		$\beta$	t
1	.26	.07	.06	13.93	E.L.	-.26	-3.73***
2	.28	.08	.07	8.01	E.L.	-.25	-3.60***
					İ.M.	-.10	-1.42
3	.31	1.00	.08	6.824	E.L.	-.23	-3.27**
					İ.M.	-.11	-1.52
					E.L.*İ.M.	.14	2.05*

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

E.L.: Etik Liderlik; İ.M.: İşyerinde Mizah Yoluyla Başa Çıkma

**Grafik 1.** Etik Liderlik ve İşyerinde Mizah Yoluyla Başa Çıkma Etkileşiminin İşyerinden Ayrılma Niyeti Üzerindeki Katkısı



## 5. Sonuç

Bu araştırmada, etik liderlik davranışları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işyerinde mizah yoluyla başa çıkma becerilerinin üstlendiği rolün tespit edilmesi hedeflenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, iş yerinde etik liderlik davranışları yüksek düzeyde sergileniyorsa, mizah yoluyla başa çıkma becerilerine sahip olmak işten ayrılma niyeti açısından bir fark yaratmamakta, ancak işyerinde etik liderlik düzeyi düşükse, çalışanın işyerinde mizah yoluyla başa çıkma becerileri arttıkça, işten ayrılma niyeti düşmektedir.

Araştırma bulguları, işyerinde mizah yoluyla başa çıkma becerilerinin, çalışanın tutumlarıyla ilişkili olabildiğine işaret etmektedir. Bulguların, mizah eğiliminin, umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve dayanıklılık boyutlarından oluşan pozitif psikolojik sermaye (Luthans vd, 2006) kavramıyla ilişkisi çerçevesinde değerlendirilebileceği düşünülmektedir. Pozitif psikolojik sermayenin tüm boyutları, işten ayrılma niyeti ile negatif (Avey vd, 2009), çalışan bağlılığı ile pozitif (Luthans vd, 2007) yönlü ilişkiler göstermektedir. Diğer yandan, mizah duygusu ile pozitif psikolojik sermayenin boyutları arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır (Hajloo, 2013). Cherry vd. (2018), yaptıkları çalışmada, mizah yoluyla başa çıkmanın dayanıklılık ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Vilaythong vd. (2003) ise, mizahın umut üzerindeki olumlu etkisini göstermişlerdir. Bireyin dayanıklılığını artırdığı görülen iyimserlik (Smith, 2006) ile mizah arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır (Martin, 2003).

Marzialı vd. (2008) mizah ile öz-yeterlilik algıları arasında da pozitif ilişkiler olduğunu belirtmişlerdir. Mizahın pozitif psikolojik sermaye ile ilişkisi, Fredrickson'un (2001) Pozitif Duyguları Genişletme ve İnşa Etme (Broaden and Build Theory) teorisiyle açıklanabilir. Teoriye göre, pozitif duygular ve pozitif duygulanım, düşünce ve davranış repertuarını esnetmekte ve genişletmekte, bu genişleme, daha fazla pozitif duygu ve deneyim oluşmasını sağlamakta ve bu da yeniden genişlemeye yol açarak pozitif bir döngü şeklinde devam etmektedir. Bu noktadan hareketle, mizahın olumsuz duygularla başa çıkmadaki katkısının, öz-yeterliliği, dayanıklılığı, umudu ve iyimserliği olumlu yönde etkilediği, bu etkinin de yine mizahın kullanımına katkı sağladığı söylenebilir. Bu döngünün, liderin etik dışı davranışlarının olumsuz etkisini azalttığı ve etik olmayan davranışların işten ayrılma niyetiyle ilişkisini zayıflattığı düşünülebilir. Pozitif psikolojik sermaye kavramını oluşturan umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve dayanıklılık üzerine yapılan araştırmalar, bu alt boyutların her birinin kapasitesinin geliştirilebilir olduğunu göstermiştir (Luthans ve diğ. 2006). İşyerinde mizah yoluyla başa çıkma eğiliminin, işten ayrılma

niyetini azaltabilmesinin yanı sıra, bireyin pozitif psikolojik sermaye kapasitesinin gelişimine de katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Takipçiler tarafından etik liderliğin düşük olarak algılanması, başka bir deyişle, liderin genel olarak etik davranışlar sergilemediğinin düşünülmesi, örgütsel açıdan olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Brown ve Mitchell (2010), liderin etik olmaması durumunu, yasadışı ya da ahlaki standartlara uygun olmayan, etik dışı süreçleri teşvik eden karar ve davranışlar olarak tanımlamışlardır. Liderin bencil ve acımasız tutumları da etik dışı davranışlar çerçevesinde değerlendirilmektedir (Dorfman vd., 2004). Bu tür durumlarda takipçiler, daha fazla stres altında kalabilmekte, bu durum takipçilerin iş tutumlarını etkileyebilmektedir. Takipçilerin stresle başa çıkma düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. John ve Gross'a (2007) göre bu farklılıklar, duygu düzenleme stratejilerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Mizah, önemli bir duygu düzenleme yöntemi olarak görülmektedir (Samson ve Gross, 2012). Bu bağlamda, etik liderlik davranışlarının düşük olması durumunda, stresin olumsuz etkilerinin bertaraf edilmesinde, mizahın önemli bir katkısının bulunduğu düşünülmektedir. İş ortamındaki stresin çalışanlar tarafından nasıl karşılandığı ile işten ayrılma niyeti arasındaki pozitif ilişki (Wright & Cropanzano, 1998) değerlendirildiğinde ise, liderin davranışlarının, çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin yönetilebilmesi bağlamında, mizahın duygu düzenlemedeki rolü öne çıkmaktadır. Diğer yandan, mizahın durumluk kaygıyı azaltıcı rolünün de bulunduğu görülmektedir (Szabo, 2003). Mizah, kaygıya yol açan olumsuz duyguların azaltılmasında etkili olmaktadır (Narula vd., 2011). Mizahın işyerinde, liderin davranışlarının farklı çerçevelerde değerlendirilebilmesini sağladığı ve bu bağlamda, işten ayrılma niyeti ile ilişkisini zayıflattığı düşünülmektedir.

İş yaşamında mizahın yerinin anlaşılabilmesi için daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmanın, lider tutumlarının yol açabileceği sonuçların işyerinde mizah kullanımı çerçevesinde değerlendirilmesi bakımından alan yazına katkı sağladığı düşünülmektedir. Araştırmada elde edilen sonucun dikkat çekici yanı, lider etik davranışlar sergiliyorsa, mizah yoluyla başa çıkmanın işten ayrılma niyetini etkilememesi, ancak lider etik davranışlar sergilemiyorsa, mizah yoluyla başa çıkmanın işten ayrılma niyetini azaltmasıdır. Bu sonuç, işyerinde mizah yoluyla başa çıkma becerilerinin, liderin etik olmayan davranışlarını daha fazla müsamaha etmeyi sağladığı yorumunu beraberinde getirebilir. Ancak elde edilen sonuç alan yazında yer alan mizah çalışmalarına dair önceki bulgularla birlikte değerlendirildiğinde, çalışanın liderin etik dışı davranışlarını kabullenmesine yönelik değil, sağlığını ve iyi oluşunu

korumasına yönelik bir çaba olarak görünmektedir. Bu çabada mizahın önemli bir araç olarak kullanılabilirdiği söylenebilir. Bu hususta daha fazla araştırmaya ihtiyaç olmakla birlikte, bu bulgular, çalışanların iş yaşamındaki bir takım güçlükleri aşmada mizah yoluyla başa çıkma becerilerinden yararlanabileceği görüşünü desteklemektedir.

Gelecekte, farklı sektörlerde benzer çalışmaların yapılması sonuçların genellenebilir hale gelmesine katkı sağlayacaktır. Sektör koşulları, yönetici ile çalışan arasındaki ilişkinin süresi, mesafesi ve birtakım özellikleri bakımından farklılıklar yaratabilmektedir. Bu farklar, mizahın işyerindeki kullanımının işlevleri açısından önem teşkil etmektedir. Bu bağlamda, gerek çalışanın iyi oluşu, gerekse örgütsel sonuçların anlaşılması açısından, işyerinde mizah yoluyla başa çıkma becerilerinin farklı koşullardaki etkilerinin incelenmesi yarar sağlayacaktır.

## Kaynaklar

- Avey, J.B., Luthans, F., ve S.M. Jensen (2009). Psychological Capital: A Positive Resource For Combatting Employee Stress and Turnover, *Human Resource Management*, 48(5), s.677– 693.
- Avey, J.B., Wernsing, T.S., Palanski, M.E. (2012). Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership. *Journal of Business Ethics*. 107(1), s.21-34.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), s.441–462.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Blau, P. (1964). *Exchange And Power In Social Life*, New York: Wiley.
- Brown, M. E., Mitchell, T. R. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues For Future Research, *Business Ethics Quarterly*, 20(4), s.583–616.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., Harrison, D. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development and Testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, s.117–134.
- Brown, M. E., ve Trevino, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions, *Leadership Quarterly*, 17, s.595–616.

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New York: Harper and Row.
- Campbell, N. S., Perry, S. J., Maertz, C. P., Allen, D. G., Griffeth, R. W. (2013). All You Need Is... Resources: The Effects Of Justice And Support On Burnout And Turnover, *Human Relations*, 66, s.759-782.
- Caudill, A. and Woodzicka, J. (2017). Funny Business: Using Humor For Good In The Workplace, *Humor*, 30(1), s.43-62.
- Chau, S.L., Dahling, J.J., Levy, P.E. ve J.M. Diefendorff (2009). A Predictive Study Of Emotional Labor and Turnover, *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), s.1151-1163.
- Cherry KE, Sampson L, Galea S, Marks LD, Stanko KE, Nezat PF, Baudoin KH. (2018). Spirituality, Humor, and Resilience After Natural and Technological Disasters, *Journal of Nursing Scholarship*, 50(5), s.492-501.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure, *The Journal of Applied Psychology*, 86, s.386-400.
- Dadhich, A., Bhal, K.T. (2008). Ethical Leader Behaviour and Leader-Member Exchange As Predictors Of Subordinate Behaviours, *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 33(4), s.15-25.
- Den Hartog, D. N., Belschak, F. D. (2012). Work Engagement and Machiavellianism in The Ethical Leadership Process, *Journal of Business Ethics*, 107, s.35-47.
- Den Hartog, D. N., De Hoogh, A. H. B. (2009). Empowerment and Leader Fairness and Integrity: Studying Ethical Leader Behavior From A Levels-Of-Analysis Perspective, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), s.199-230.
- Diefendorff, J.M., Richard, E.M. Yang, J. (2008). Linking Emotion Regulation Strategies to Affective Events and Negative Emotions At Work, *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), s.498-508.
- 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), s.611-628.
- Doosje, S., De Goede, M.P.M., Van Doornen, L.P.J. Goldstein, J.H. (2010). Measurement of occupational humorous coping. *Humor: International Journal of Humor Research*, 23(3), s.273-305.

- Doosje, S., De Goede, M.P.M., Van Doornen, L.P.J. Goldstein, J.H. (2010). Measurement of Occupational Humorous Coping. *Humor: International Journal of Humor Research*, 23(3), s.273–305.
- Dorfman, P. W., Hanges, P. J., Brodbeck, F. C. (2004). Leadership and cultural variation: The identification of culturally endorsed leadership profiles. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (s. 669–719). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Duncan, W.J. (1982). Humor in Management: Prospects for Administrative Practice and Research, *Academy of Management Review*, 7, s.136– 142.
- Fredrickson B.L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-And-Build Theory of Positive Emotions, *American Psychologist*, 56, s.218–226.
- Goswami, A., Nair, P., Beehr, T. and Grossenbacher, M. (2016). The Relationship Of Leaders' Humor And Employees' Work Engagement Mediated By Positive Emotions: Moderating Effect Of Leaders' Transformational Leadership Style, *Leadership and Organization Development Journal*, 37(8), s.1083-1099.
- Grandey, A. A. (1999). *The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Colorado State University, Colorado.
- Hajloo, N. (2013). Relationship Between Positive Psychological Capacities and Sense of Humour Among Female Teachers of Iran, *Social and Behavioral Sciences*, 84, s.93–96.
- Holmes, J.,ve Marra, M. (2002). Having a Laugh at Work: How Humor Contributes to Workplace Culture, *Journal of Pragmatics*, 34, s.1683 –1710.
- Igbaria, M. Ve Greenhaus, J. H. (1992). "Determinants of MIS Employees' Turnover Intentions:A structural Equation Model," *Communications of the ACM* 35(2), s.35-49.
- Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., Mitchell, T. R. (2012). When and How is Job Embeddedness Predictive of Turnover? A Meta-Analytic Investigation, *Journal of Applied Psychology*, 97, s.1077–1096.

- John, O. P., ve Gross, J. J. (2007). *Individual differences in emotion regulation*. In J. J. Gross (Ed.), *Handbook of emotion regulation* (s. 351–372). New York, NY: Guilford Press.
- Kim, H., ve Kao, D. (2014). A Meta-Analysis of Turnover Intention Predictors Among US Child Welfare Workers, *Children and Youth Services Review*, 47, s.214-223.
- Lambert, E.G., Hogan, N.L., Barton, S.M. (2001). The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test Of A Structural Measurement Model Using A National Sample Of Workers, *The Social Science Journal*, 38 (2), s.233-250.
- Lazaro, C., Shinn, M., Robinson, P.E. (1984). Burnout, Job Performance and Job Withdrawal Behavior, *Journal of Health and Human Resources Administration*, 7, s.213- 34.
- Lee, K. (2016). Ethical Leadership and Followers' Taking Charge: Trust in, and Identification With, Leader as Mediators, *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44, s.1793-1802.
- Lee, T.W. ve Mitchell, T. R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover, *Academy of Management Review*, 19, s.51–89.
- Loi, R., Hang-Yue, N., S. Folley (2006). Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: the Mediating Role of Perceived Organizational Support, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 9, s. 101-120.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, *Organizational Dynamics*, 33(2), s.143-160.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. (2006). Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention, *Journal of Organizational Behaviour*. 27, s.387–393.
- Luthans, F., Youssef, C. M., Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*, Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Mael, F.A. ve Ashforth, B.E. (1995). Loyal From Day One: Biodata, Organizational Identification, and Turnover Among Newcomers, *Personnel Psychology*, 48, s.309-333.

- Martin, K. D., ve Cullen, J. B. (2006). Continuities and Extensions Of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review, *Journal of Business Ethics*, 69(2), s.175–194.
- Martin, R.A. ve Lefcourt, H.M. (1983). Sense of Humor as a Moderator of the Relation between Stressors and Moods, *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, s.1313-1324.
- Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J., Weir, K. (2003). Individual Differences in Uses of Humor and Their Relation to Psychological Well-Being: Development of the Humor Styles Questionnaire, *Journal of Research in Personality*, 37, s.48-75.
- Marziali, E., McDonald, L., Donahue, P. (2008). The Role of Coping Humor in The Physical and Mental Health of Older Adults, *Aging and Mental Health*, 12(6), s.713-718.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R. L. (2010). Examining The Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role Of Ethical Climate, *Journal of Business Ethics*, 95(1), s.7–16.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust, *The Academy of Management Review*, 20(3), s.709–734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations For Interpersonal Cooperation in Organizations, *Academy of Management Journal*, 38, s.24–59.
- Mesmer-Magnus, J., Glew, D.J., Viswesvaran, C. (2012). A Meta-Analysis of Positive Humor in The Workplace, *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), s.155-190.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover, *Academy of Management Journal*, 44, s.1102–1121.
- Moynihan, D. P. ve Landuyt, N. (2008). Explaining Turnover Intention in State Government: Examining The Roles Of Gender, Life Cycle, and Loyalty, *Review of Public Personnel Administration*, 28, s.120–143.
- Narula, R., Chaudhary, V., Narula, K., Narayan, R. (2011). Depression, anxiety and stress education in Medical Education: Humor as an



- intervention, *Online Journal of Health and Allied Sciences*, 10(1), s.1-3.
- Nezu, A. M., Nezu, C. M., Blissett, S. E. (1988). Sense of Humor as a Moderator of The Relationship Between Stressful Events and Psychological Distress: A Prospective Analysis, *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, s.520–525.
- Oktuğ, Z., Turgut, T., Ünal, Z.M. (2018). İşyerinde Mizah Yoluyla Başa Çıkma Ölçeği: Türkçe'ye Uyarlanması, Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (26), s.782-797.
- Oz, E U. (2007). *Effect of Emotional Labor on Employees' Work Outcomes*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Palmer, D. E. (2009). Business Leadership: Three Levels of Ethical Analysis, *Journal of Business Ethics*, 88(3), s.525-536.
- Piccolo, R.F., Greenbaum, R., Den Hartog, D.N., Folger, R. (2010). The Relationship Between Ethical Leadership and Core Job Characteristics, *Journal of Organizational Behavior*, 31, s.259–278.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of The Literature, *Journal of Applied Psychology*, 87(4), s.698-714.
- Rush, M.C., Schoel, W.A., S.M. Barnard (1995). Psychological Resiliency in the Public Sector: "Hardiness" and Pressure for Change, *Journal of Vocational Behavior*, 46(1), s.17-39.
- Samson, A. C. ve Gross, J. J. (2012). Humour as Emotion Regulation: The Differential Consequences of Negative Versus Positive Humour, *Cognition and Emotion*, 26(2), s.375-384.
- Silva, M. R. ve Caetano, A. (2016). Organizational Justice Across Cultures: A Systematic Review of Four Decades of Research and Some Directions For the Future. *Social Justice Research*, 29, s.257-287.
- Sluss, D. M. ve Ashforth, B. E. (2008). How Relational and Organizational Identification Converge: Processes and Conditions, *Organization Science*, 19, s.807–823.

- Smith, T. W. (2006). Personality as Risk And Resilience in Physical Health, *Current Directions in Psychological Science*, 15, s.227–231.
- Smith, W.J., Harrington, K.V., Neck, C.P. (2000). Resolving Conflict with Humor in a Diversity Context, *Journal of Managerial Psychology*, 15(6), s.606– 621.
- Staw, B. M., ve Ross, J. (1980). Commitment in an Experimenting Society: A Study of The Attribution of Leadership from Administrative Scenarios, *Journal of Applied Psychology*, 65(3), s.249-260.
- Szabo, A. (2003). The Acute Effects of Humor and Exercise on Mood and Anxiety, *Journal of Leisure Research*, 35(2), s.152-162.
- Trevino, L. K. ve Weaver, G. R. (2003). *Managing Ethics in Business Organizations: Social Scientific Perspectives*, Stanford, CA: Stanford University Press.
- Tuna, M., Bircan, H., Yeşiltaş, M. (2012). Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 26 (2), s.143-156.
- Valle, M., Kacmar, M., Andrews, M. (2018). Ethical Leadership, Frustration, and Humor: A Moderated-Mediation Model, *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), s.665-678.
- Van den Akker, L., Heres, L., Lasthuizen, K., Six, F. (2009). Ethical Leadership and Trust: It's All About Meeting Expectations, *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), s.102–122.
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D., Hogg, M. A. (2004). Leadership, Self, and Identity: A Review And Research Agenda, *Leadership Quarterly*, 15, s.825–856.
- Vilaythong, A.P., Arnau, R.C., Rosen, D.H., Mascaro, N. (2003). Humor and Hope: Can Humor Increase Hope? *Humor*, 16(1), s.79–89.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., Christensen, A. L. (2011). Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader–Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), s.204–213.
- Weisberg, J. (1994). Measuring Workers' Burnout and Intention to Leave, *International Journal of Manpower*, 15(1), s.4-14.

- Wright, T. A. ve Cropanzano, R. (1998). Emotional Exhaustion As a Predictor of Job Performance and Voluntary Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 83, s.486–493.
- Zhu, W., May, D. R., Avolio, B. J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), s.16–26.

