

Yönetici Mizah Davranışının Çalışanın Duygusal Tükenmişliğine Etkisinde Yüzeysel Davranmanın Aracı Rolünün İncelenmesi: Örgütsel Sıkılık-Esnekliğin Düzenleyici Rolü¹Buse DEMİRAY², Tuğba SOYMAN³, Kemal Can KILIÇ⁴, Azmi YALÇIN⁵

Öz

Bu çalışmanın amacı yönetici mizahının çalışanların duygusal tükenmişlikleri üzerindeki etkisini ele almaktır. Yönetici mizahının stres ile ilgili faktörlere etkisi literatürde daha önce ele alınmış olsa da duygusal tükenmişliğe etkisini ele alan çalışmaların sayısı az ve bulguları çeşitlilik göstermektedir. Bu durum, farklı bağlamlarda ilişkinin farklı aracı ve düzenleyici değişkenlerle yeniden test edilmesi gerekliliğini doğurmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmada yöneticilerin mizah davranışının çalışanların duygusal tükenmişliklerine etkisi, kaynakları koruma teorisi ve genişletme-inşa etme teorisi kapsamında ele alınmıştır. Buna ek olarak yöneticinin mizah davranışının çalışanların duygusal tükenmişliklerine etkisinde çalışanlarda yüzeysel davranmanın aracı rolü ve örgütlerde sıkılık-esneklik kültür boyutunun düzenleyici rolü test edilmiştir. Bu kapsamda Adana'da faaliyet gösteren üretim işletmelerinde çalışan 256 beyaz yakalı çalışandan toplanan verilerle araştırma yürütülmüştür. Yapılan analizler sonucunda, yönetici mizah davranışının çalışanların duygusal tükenmişliği üzerinde güçlü ve negatif bir etkiye sahip olduğu, örgütsel esnekliğin ise bu negatif etkiyi arttırdığı bulunmuştur. Yüzeysel davranmanın ise duygusal tükenmişlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmakla birlikte yönetici mizah davranışının yüzeysel davranma üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamış ve yüzeysel davranmanın aracı rolüne sahip olduğu yönündeki hipotez doğrulanamamıştır. Bu bulgular yönetici mizah davranışının, çalışanların duygusal tükenmişliğinin azalmasında önemli bir role sahip olduğunu ve kültürel esnekliğin bu etkiyi kuvvetlendirdiğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici Mizah Davranışı, Yüzeysel Davranma, Duygusal Tükenmişlik, Örgütsel Sıkılık-Esneklik

Jel Kodu: M12, J24, J28, M14

Exploring How Surface Acting Mediates the Impact of Leader Humor on Emotional Exhaustion: The Moderating Effect of Organizational Tightness-Looseness?

Abstract

The primary objective of this study is to examine the impact of leader humor on employees' emotional exhaustion. While previous research has explored the effects of leader humor on stress-related factors, studies specifically investigating its influence on emotional exhaustion remain limited and yield diverse findings. This variability underscores the necessity of reassessing this relationship with different mediating and moderating variables across various contexts. Accordingly, this study investigates the effect of leader humor behavior on employees' emotional exhaustion within the framework of the Conservation of Resources Theory and the Broaden-and-Build Theory. It further examines the mediating role of surface acting and the moderating role of the organizational tightness-looseness cultural dimension. The research was conducted using data collected from 256 white-collar employees working in manufacturing firms in Adana. The analysis revealed that leader humor has a strong and negative effect on employees' emotional exhaustion, and this negative effect is amplified by organizational flexibility. While surface acting was found to have a positive and significant effect on emotional exhaustion, leader humor did not exhibit a significant impact on surface acting, leading to the rejection of the hypothesis suggesting a mediating role. These findings indicate that leader humor plays a crucial role in reducing employees' emotional exhaustion, and cultural flexibility strengthens this effect.

Keywords: Leader Humor Behavior, Surface Acting, Emotional Exhaustion, Organizational Tightness-Looseness

Jel Codes: M12, J24, J28, M14

¹ Bu çalışma, 11. Örgütsel Davranış Kongresi'nde (31 Ekim – 3 Kasım 2024, Kastamonu) sunulan bildirinin genişletilmiş ve geliştirilmiş halidir.

² **Sorumlu Yazar/Corresponding Author:** Arş. Gör., Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Adana, Türkiye. **E-posta:** bdemiray@cu.edu.tr **Orcid no:** 0000-0003-0733-3089

³ Dr. Öğr. Üyesi, Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, Adana, Türkiye. **E-posta:** tugbasoyman@gmail.com **Orcid no:** 0000-0002-7944-0986

⁴ Prof. Dr., Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Adana, Türkiye. **E-posta:** kcan@cu.edu.tr **Orcid no:** 0000-0003-1248-3321

⁵ Prof. Dr., Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Adana, Türkiye. **E-posta:** azmiyalcin@cu.edu.tr **Orcid no:** 0000-0002-9323-3350

Extended Abstract

Introduction

Leaders play a pivotal role in shaping employees' attitudes and behaviors. Given their limited resources, humor serves as an effective and low-cost tool that leaders can leverage (Cooper et al., 2018). Prior research has established that leader humor fosters positive emotions among employees and mitigates negative experiences such as burnout (Mesmer-Magnus et al., 2012). However, this effect may vary when considering the mediating role of surface acting in employees' responses (Hu et al., 2024). When leaders frequently use humor in their interactions, employees may feel compelled to suppress their genuine emotions and feign amusement. This discrepancy between their true feelings and displayed behaviors can create emotional dissonance, ultimately leading to heightened emotional exhaustion (Hu & Shi, 2015; Morris & Feldman, 1996). This study explores both the direct impact of leader humor on employee emotional exhaustion and its indirect effect through surface acting. Furthermore, it examines the moderating role of cultural tightness-looseness in this relationship. Following the recommendations of Yam et al. (2018), this study moves beyond the predominantly positive lens through which leader humor has been viewed and considers its potential drawbacks. By investigating both the constructive and adverse effects of leader humor on emotional exhaustion, this research aims to contribute to the organizational behavior literature by offering a more nuanced understanding of humor in leadership.

Method

This study was conducted using data collected through an online survey from 256 white-collar employees working in the production sector of the private industry in Adana. The sample comprised 37.9% female and 62.1% male participants. In terms of age distribution, 7% were between 18-25 years, 16.4% between 26-30 years, 18.8% between 31-35 years, 19.5% between 36-40 years, 18% between 41-45 years, 11.3% between 46-50 years, and 9% were aged 51 years or older. Concerning marital status, 64.1% were married, while 35.9% were single. Regarding work experience, 50.4% of the participants had been working for five years or less, 17.2% had 6-10 years of experience, 16.4% had 11-15 years, 7.4% had 16-20 years, and 8.6% had 21 years or more of work experience.

The study employed four distinct measurement scales, all utilizing a five-point Likert-type response format. Leader Humor Behavior (LHB) was measured using the Leader Humor Expression Scale developed by Cooper et al. (2018), which consists of three items. Emotional Exhaustion (EE) was assessed using the Emotional Exhaustion Scale, which includes six items and was developed by Wharton (1993). Organizational Tightness-Flexibility (TF) was measured with the Organicity Scale developed by Khandwalla (1977), which consists of five items. This scale was adapted into the Tightness-Flexibility Scale by Wasti and Fiş (2010). Surface Acting (SA) was measured using a revised version of the Differentiated Emotions Emotional Labor Scale, originally developed by Glomb & Tews (2004) and later revised by Hu & Shi (2015). The adapted version utilized in this study includes three items.

Data analysis was conducted using SPSS 27 and AMOS 22. Exploratory factor analysis (EFA), confirmatory factor analysis (CFA), correlation analyses, and normality assessments were performed. Goodness-of-fit indices were examined to evaluate the adequacy of the measurement model. Additionally, moderation effects were tested through regression analyses.

The analysis indicated that the kurtosis values were below 7 and the skewness values were below 2, confirming that the data followed a normal distribution (West et al., 1995). The explained variance ratios of the scales were above 0.60, aligning with the recommended threshold (Hair et al., 2009). The Cronbach's alpha reliability coefficients exceeded 0.60, indicating acceptable internal consistency (George & Mallery, 2010). The Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) values were above 0.60 (Güriş & Astar, 2015), and Bartlett's test of sphericity was statistically significant ($p < 0.05$), demonstrating the suitability of the data for factor analysis (Çokluk et al., 2012).

Result and Discussion

The findings of this study indicate that leader humor behavior reduces employees' emotional exhaustion. This result aligns with the prevailing notion that humor alleviates stress and burnout (Kong et al., 2019). In addition to confirming the positive impact of leader humor on reducing emotional exhaustion, the study also examined the potential negative consequences, as suggested by Hu et al. (2024). Specifically, it explored whether leader humor could lead to surface acting of employees, which might lead to an increase in emotional exhaustion. However, the analysis revealed that leader humor did not have a significant impact on employees' surface acting, thereby failing to support the hypothesis of a mediating effect. Nevertheless, the hypothesis suggesting that surface acting contributes to increased emotional exhaustion was supported, consistent with the findings of Diefendorff & Gosserand (2003). Moreover, it is found that organizational flexibility amplifies the negative effect of leader humor on employees' emotional exhaustion. This suggests that in organizations with a flexible culture, humor—a behavior that deviates from traditional norms—is more readily accepted, tolerated, and integrated into the workplace. Future research should further explore leader humor behavior with different cultural dimensions to enhance the understanding of its impact across various settings.

GİRİŞ

Yöneticiler, çalışan tutum ve davranışlarını biçimlendirmede önemli bir rol oynarlar. Yöneticilerin sınırlı ölçüde kaynaklara sahip olduğu düşünüldüğünde mizah, yöneticilerin kullanabileceği maliyeti düşük ve etkili bir araçtır (Cooper vd., 2018). Yönetici mizahının çalışanlarda olumlu duygular yaratarak tükenmişlik gibi olumsuz duyguları azalttığı bilinmektedir (Mesmer-Magnus vd., 2012). Bununla birlikte, çalışanlarda yüzeysel davranmanın aracılık etkisi ile beraber incelendiğinde bu sonuç değişebilir (Hu vd., 2024). Yöneticinin çalışanlarla iletişimlerinde sıkça mizaha yer verdiği durumlarda çalışanlar, gerçek hislerini baskılayarak eğleniyormuş gibi davranabilirler. Bunun sonucunda çalışanların hissettiği duygu ile davranışı arasında fark oluşması, duygusal çatışma yaşamasına ve duygusal tükenmişliklerinin artmasına neden olabilir (Hu & Shi, 2015; Morris & Feldman, 1996).

Hu vd.'a (2024) göre, yönetici mizahı, çalışanlarda olumlu duyguların ortaya çıkmasına neden olmakla beraber çalışanların yönetici mizahı ile karşılaştıklarındaki duygusal düzenleme süreci göz ardı edilmektedir. Bu eksiklik, özellikle yönetici mizahı literatüründe hem davranışsal süreçlerin göz ardı edilmesine hem de neden olduğu sonuçlara yönelik gereğinden fazla pozitif bir bakış açısının yerleşmesine neden olmuştur. Bu çalışmada, literatürde yer alan bu boşluk göz önüne alınarak yönetici mizahı davranışsal olarak incelenmiş ve çalışanlarda yönetici mizahı sonucunda ortaya çıkabilecek yüzeysel davranma araştırma modeline dâhil edilmiştir.

Mizahın önemi psikoloji ve yönetim bilimciler tarafından kabul edilse de etkili ve yerinde kullanılmadığında mizahi davranış, ikili ilişkilere zarar verebilmektedir. Bunun nedeni mizahın sosyal ilişkiler içinde yer alması ve mizahı yapan ve hedef olmak üzere iki taraflı olmasıdır (Hu, 2023). Yöneticinin çalışanlarla şakaştığı veya çalışanlarla iletişimlerinde sıkça mizaha yer verdiği durumlarda çalışanlar, gerçek hislerini baskılayarak eğleniyormuş gibi davranabilirler. Bunun sonucunda çalışanların hissettiği duygu ile davranışı arasında fark oluşması, duygusal çatışma yaşamasına ve duygusal tükenmişliklerinin artmasına neden olabilir (Hu & Shi, 2015; Morris & Feldman, 1996). Yöneticinin mizah davranışı, çalışanlarda gülme, eğlenme ve pozitif tepkiler ile karşılık verme yönünde bir baskı yaratmaktadır. İçsel olarak hissedilen bu baskının derecesi belirli koşullara göre değişkenlik gösterebilir. Örneğin çalışan ile yönetici arasındaki hiyerarşi farkı fazlaysa çalışan, yöneticisinin şakasına pozitif yönde tepki verme konusunda içsel olarak daha çok baskı hissederek yöneticisine karşı yüzeysel davranışlar sergileyebilir (Hu vd., 2024). Bu nedenle bu çalışmada, yöneticiler tarafından yapılan mizahın, çalışanların duygusal tükenmişliklerine olan direkt etkisi ve yüzeysel davranışlar aracılığıyla olan dolaylı etkisi kaynakları koruma teorisi (Hobfoll, 1989) ve genişletme-inşa etme teorisi (Fredrickson, 2001) ışığında incelenmektedir.

Kaynakları koruma teorisi, bireylerin stresle başa çıkma süreçlerini, sahip oldukları kaynakları koruma ve arttırma çabaları üzerinden açıklayan bir çerçeve sunar. Hobfoll (2001), kaynakları, bireylerin stresle mücadelede kullandığı ve değer verdiği unsurlar olarak tanımlar. Kaynaklar, bireylerin kendi başlarına değerli bulduğu veya diğer değerli kaynaklara ulaşmayı sağlayan araçlar olarak işlev görür. Bu kaynaklar, maddi varlıklar, arkadaşlık veya yönetici ile olan ilişkiler, özsaygı ve yetkinlik gibi kişisel özellikler, iş güvencesi veya sosyal destek gibi koşullar şeklinde olabilir. Teoriye göre, kaynak kaybı strese yol açarken, kaynak kazanımı bireylerin psikolojik ve fizyolojik dayanıklılığını artırır.

Bu bağlamda, Kaynakları koruma teorisi, bireylerin kaynaklarını koruma ve genişletme motivasyonunu merkeze alarak stres ve tükenmişlik gibi olumsuz sonuçların önlenmesini açıklamaktadır (Halbesleben vd., 2014).

Genişletme-inşa etme teorisi ise Fredrickson (2001) tarafından geliştirilmiş olup, olumlu duyguların bireylerin düşünsel ve eylemsel repertuarını genişleterek uzun vadeli psikolojik kaynaklar inşa ettiğini öne sürer. Teoriye göre, olumlu duygular, bireylerin problem çözme yeteneklerini ve yaratıcılıklarını artırarak stresle başa çıkma kapasitesini güçlendirir (Fredrickson, 2001). Bu süreç, bireylerin sosyal, bilişsel ve duygusal kaynaklarını genişletir ve psikolojik dayanıklılıklarını artırır. Örneğin, mizah gibi olumlu duygular uyandıran bir davranış, bireylerin stres ile baş edebilmesini sağlar (Martin & Lefcourt, 1983; Kong vd., 2019).

Bu teorilere göre, yönetici mizahı, çalışanlar için değerli sosyo-duygusal kaynak oluşturmaktadır. Bunun nedeni yöneticinin zorunlu olmadığı halde çalışanlarla mizah yoluyla samimiyet ve arkadaşlık kurması, onları eğlendirmeyi ve aralarındaki hiyerarşik farkı algısal olarak azaltmaya çalışmasıdır. Kaynakları genişleyen çalışanın düşünsel ve eylemsel repertuarı genişlemekte, bunun sonucunda stresle ve zorluklarla baş etme kapasitesi artmaktadır. Dolayısıyla çalışanın algıladığı duygusal yük ve iş yükü genişleyen kaynaklarının aşağısında kalmakta ve duygusal tükenmişliği azalmaktadır (Cooper vd., 2018).

Mizah davranışı, doğası gereği norm dışı bir davranış olduğundan (Yam vd., 2018) yönetici mizahının, normların gücünü ifade eden sıkılık-esneklik kültür boyutuyla beraber ele alınması oldukça önemlidir. Özellikle Türkiye'nin kolektivist ve güç mesafesi yüksek bir kültüre sahip olması (Fikret Paşa vd., 2001), bu çalışmada yer alan örgütsel-sıkılık esneklik boyutunun da araştırmaya dahil edilmesinin önemini arttırmaktadır.

Cooper & Schweitzer (2024), mizahın özellikle ülke ve kurum kültürü bağlamında incelenmesi gerekliliğinin önemini vurgulamaktadırlar. Bu kapsamda, bu çalışmada yönetici mizah davranışının çalışanların duygusal tükenmişliklerine olan etkisinde sıkılık-esneklik kültürel boyutunun düzenleyici rolü ele alınmıştır. Ayrıca yönetici mizahı literatüründe yaygın olan pozitif bakış açısının aksine, yönetici mizah davranışının çalışanların yüzeysel davranışlarına olan etkisi incelenerek yönetici mizahı ve duygusal tükenmişlik literatürüne katkı sağlamak amaçlanmaktadır (Yam vd., 2018).

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Mizah Kavramı ve Mizahın Temel Mekanizmaları

Mizah, psikoloji biliminde diğerlerini güldürebilme, eğlenceli bir şekilde anlam karmaşası yaratma, sahtelik, kendini beğenmişlik ve üstünlükler ile ince bir şekilde dalga geçebilme, zorlukların üstesinden gelmeyi kolaylaştıran neşeli bir mizaca sahip olma olarak tanımlanmaktadır (Kong vd., 2019). Mizah ile ilgili bilimsel çalışmaların başlangıcı 1900'lere dayanmaktadır. Mizahla ilgili ilk bilimsel çalışmalar, mizahın bir kişilik özelliği olarak stres azaltıcı etkisini ele almaktadır. Freud, mizahın ego ve süper egonun gerçeği reddetmek ve kendini acıdan korumak için kullandığı bir savunma mekanizması olduğunu belirtmiştir (akt., Kong vd., 2019). Freud'u destekleyecek bir biçimde Martin & Lefcourt (1983) mizahın, olumsuz deneyimler sonucunda yaşanan stres seviyesini azalttığını bulmuşlardır, Cooper (2002) ise mizahın stres yaratan durumların duygusal olarak yarattığı olumsuz etkiyi azaltarak depresyon, kaygı ve ruh hali bozukluklarını azaltabileceğini belirtmiştir. 1980'lerden itibaren ise mizahın duygulara olan olumlu etkisi yaratıcılık, reklam, çatışma ve uzlaşma gibi alanlarda çalışılmaya başlanmış ve bu çalışmalar, duygusal mizah teorilerini

şekillendirmiştir (Kong vd., 2019). Bu bakış açısına göre mizahın uyandırdığı olumlu duygular, bireylerin bilişleri ve davranışları üzerinde önemli bir etki yaratmaktadır (Cooper, 2005). Cooper (2008) tarafından geliştirilen “ilişkisel süreç modeli” mizahın karşılıklı olumlu duyguları ortaya çıkararak ilişkileri geliştirebildiğini göstermektedir. Robert & Wilbanks (2012) tarafından geliştirilen “tekerlek modeli” ise mizahın ortaya çıkardığı olumlu duyguların yayılarak sosyal gruplara nüfuz ederek destekleyici, eğlenceli ve pozitif bir örgütsel iklim yarattığını belirtmektedir. Fredrickson (2001) “genişletme ve inşa etme” teorisinde, pozitif duyguların, kişilerin düşünce ve aksiyon kapasitesini genişlettiğini, kişisel kaynaklarını arttırarak olumsuz duygularını yok ettiğini, psikolojik dayanıklılığını arttırarak zorluklarla başa çıkma kapasitesini yükselttiğini belirtmiştir. Teoriye göre, pozitif duygular kişilerin zorluklarla baş edebilmesi için gerekli olan kaynakları beslemekte ve böylece kişinin en yaratıcı ve optimal faaliyet düzeyine gelmesini sağlamaktadır. Bu teori çerçevesinde mizahın bireylerde olumlu duygular yaratarak olumlu sonuçlar ortaya çıkarması beklenmektedir.

Daha yakın geçmişte ise mizah literatüründe sosyal mübadele bakış açısı yaygınlaşmaya başlamıştır (Kong vd., 2019). Sosyal mübadele teorisine göre, yöneticinin zorunlu olmadığı halde çalışanlara yönelik mizah davranışı aralarındaki hiyerarşik mesafeyi algısal olarak azaltmaktadır. Bu durum çalışanlar için sosyo-duygusal bir kaynak oluşturmakta ve yönetici ile çalışan ilişkilerinin niteliğinin artmasına neden olmaktadır (Cooper vd., 2018; Pundt & Venz, 2017).

Mesmer-Magnus vd. (2012), tarafından yapılan meta analiz çalışmasında yönetici mizahının, çalışanların iş performansını ve iş memnuniyetini arttırdığı, yöneticinin çalışan tarafından algılanan performansını yükselttiği, işten geri çekilme davranışını azalttığı ve grup dayanışmasını arttırdığı bulunmuştur. Buna ek olarak araştırmacılar, çalışan mizahının algılanan stres seviyesini düşürerek çalışan tükenmişliğini azalttığını bulmuşlardır.

1.2. Yönetici Mizah Davranışı

Romero & Cruthirds (2006), örgütsel mizahı bireylerde, gruplarda veya örgütte olumlu duygular ve kavrayış yaratan eğlendirici iletişimler olarak tanımlamışlardır. Yönetici mizahı ise yöneticinin, çalışanlar için eğlenceli olmasını amaçladığı uyarıları çalışanlara iletme ve paylaşması olarak tanımlanmıştır (Hu, 2023). Yöneticinin zorunlu olmadığı halde çalışanlara yönelik yaptığı mizah, çalışanlar için sosyo-duygusal bir kaynak oluşturmaktadır. Böylece yönetici ile çalışanın etkileşim niteliği artmaktadır (Cooper vd., 2018; Pundt & Venz, 2017).

Mesmer-Magnus vd. (2012), tarafından yapılan meta analiz çalışmasında yönetici mizahının, çalışanların iş performansını ve iş memnuniyetini arttırdığı, yöneticinin çalışan tarafından algılanan performansını yükselttiği, işten geri çekilme davranışını azalttığı ve grup dayanışmasını arttırdığı bulunmuştur. Buna ek olarak araştırmacılar, çalışan mizahının algılanan stres seviyesini düşürerek çalışan tükenmişliğini azalttığını bulmuşlardır.

1.3. Yüzeysel Davranma

Duygusal emek, kişinin belirli duygusal gösterim standartları ve hissettiği duygu arasındaki algıladığı farkı davranışsal ya da bilişsel değişikliklerle azaltmaya çalışmasıdır (Diefendorff & Gosserand, 2003). Duygusal emek, yüzeysel davranma ya da derin davranma olarak ikiye ayrılmaktadır. Yüzeysel davranma, gerçekte hissedilmeyen duyguların hissediliyormuş gibi sergilenmesidir. Derin davranma ise gösterilmesi gereken duyguların bilişsel bir çaba harcanarak gerçekten hissedilmesidir (Morris & Feldman, 1996). Diefendorff & Gosserand (2003), bireyin duygusal gösterim standartlarına uymasının onun düşük düzeyli amaçlarından biri olduğunu ve daha yüksek seviyedeki amaçlarını desteklediği sürece

duygusal emeğin harcandığını ve beklenmedik bir şekilde gelişen olaylara karşı verilen duygusal tepkilerin daha fazla duygusal emeğe neden olacağını belirtmişlerdir.

Bu bakış açısına göre, yönetici tarafından yapılan mizah davranışını beklemediği bir ortamda, çalışanın hissettiği duygu ile yansıttığı duygu arasındaki fark artacaktır. Yüzeysel davranışlar gösterme, kişinin duygusal düzenleme stratejilerinden biri olarak gerçek hisler ile gösterilmesi gereken hisler arasındaki farkı azaltmak için yapılır ve kişinin kendine yabancılaşmasına neden olarak duygusal tükenmişliğini arttırır (Diefendorff & Gosserand, 2003). Morris & Feldman (1996), çalışan tarafından harcanan duygusal emeğin, duygu gösterimi standartlarının kendisine açıkça iletilmediği, uzun süren ve yoğun duygusal gösterim gereken durumların olduğu, duygu gösterimi hedefinin önemli bir müşteri veya yönetici gibi yüksek yaptırım gücüne sahip kişiler olduğu durumlarda artacağını ve bunun sonucunda çalışanda duygusal tükenmişliğe neden olacağını belirtmişlerdir.

1.4. Duygusal Tükenmişlik

Tükenmişlik, literatürde kronik olarak artan iş talepleri sonucunda ortaya çıkan özgün bir tepki olarak kabul edilmektedir. Bu tepki, (1) duygusal tükenmişlik, (2) yabancılaşma ve (3) öz başarı algısının düşmesini içermektedir. Bu semptomlar arasında duygusal tükenmişlik, tükenmişliğin en önemli bileşeni olarak kabul edilmektedir (Zohar, 1997). Duygusal tükenmişlik, kronik olarak artan iş talepleri ve zorluklar karşısında fiziksel ve ruhsal olarak tükenmeyi içermektedir (Wright & Cropanzano, 1998). Morris & Feldman (1996), yaşanan duygusal tükenmişliğin nedeninin duygusal emeğin harcanma süresi, yoğunluğu ve hissedilen duygu ile gösterilen duygu arasındaki farkın yarattığı duygusal uyumsuzluk olduğunu vurgulamışlardır. Duygusal tükenmişliğin bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerinde önemli etkileri vardır. Örneğin duygusal tükenmişliğin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu, iş performansı ve örgütsel bağlılık üzerinde ise negatif etkiye sahip olduğu bulunmuştur (Cropanzano vd., 2003; Wright & Cropanzano, 1998).

1.5. Örgütsel Sıkılık-Esneklik

Pelto (1968) tarafından ilk kez teorik olarak ele alınan sıkılık-esneklik kültür boyutu, kavramsal olarak Gelfand vd. (2006) tarafından geliştirilmiştir. Gelfand vd. (2006), kültürel sıkılık ve esnekliğin iki bileşeni olduğunu belirtmişlerdir. Birincisi, sosyal normların gücünü belirten sosyal normların yaygınlığı ve açıklığı, ikincisi ise sosyal normların yaptırım gücünü ifade eden normlardan sapmalara yönelik gösterilen toleranstır. Tanımsal olarak sıkılık-esneklik, bir toplumda var olan sosyal normların gücü ve bu sosyal normlardan sapmaya gösterilen toleransın derecesidir (Gelfand vd., 2006). Gelfand vd. (2006), toplumun sıkılık-esneklik derecesinin o toplumda faaliyet gösteren örgütlerin kültürlerinin sıkılık-esneklik derecesini de belirlediğini belirtmişlerdir. Aktaş vd. (2016) ise, sıkı kültüre sahip örgütlerde otokratik liderlik tarzının daha çok kabul gördüğünü, karizmatik ve takım liderliğinin ise daha az kabul gördüğünü bulmuşlardır. Bu sonuç, örgüt kültürünün sıkılık-esneklik derecesinin, örgüt liderinin etkililiğini kültüre bağlı olarak etkilediğini göstermektedir.

Sıkılık-esneklik, kültürel bir boyut olarak Hofstede'nin diğer kültür boyutlarından farklı, yeni bir kültürel boyuttur (akt. Gelfand vd., 2006). Sıkı örgütlerde normlar açıkça belirtilmiş olup ancak küçük sapmalar anlayışla karşılanırken, esnek örgütlerde birçok sosyal durum için belirlenmiş normlar bulunmayıp normlardan sapma davranışlarına yönelik tolerans daha yüksektir (Wasti & Fiş, 2010). Uz (2015), sıkı kültürlerde normlar açık olup kişiler güçlü bir şekilde normlara uymaya zorunlu tutulduğunu, normların sıkı kültürlerde herkes tarafından kabul edildiği için kişileri davranışlar ve tutum açısından daha homojen hale getirdiğini belirtmektedir. Bunun aksine Uz (2015), gevşek kültürlerin daha heterojen bir

yapıya sahip olduğunu, bu nedenle normlardan sapma olarak tanımlanan tutum ve davranışların daha dar bir yelpazeye sahip olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda, sıkı kültürlerde çoğunluktan farklı olan norm ve davranışlar esnek kültürlerde daha doğal olarak kabul edilir ve grup içi çeşitlilik esnek kültürlerde daha fazladır. Dolayısıyla toplumun sıklık-esneklik derecesinin örgütleri etkilemesi, örgütlerin sıklık-esneklik derecesinin ise örgütsel sonuçları ve örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını etkilediği kabul edilmektedir (Gelfand vd., 2006). Türkiye kültürel sıklık-esneklik sonuçlarına göre sıkı kültüre sahip bir ülkedir (Aktaş vd., 2016). Bu bağlamda yönetici mizahının, çalışanların duygusal tükenmişliği üzerindeki etkisinin sıkı kültüre sahip bir toplumda incelenmiştir. Bu nedenle bu çalışmanın sıklık-esneklik ile liderlik ilişkisi ile ilgili literatüre de katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

1.6. Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Çalışmanın Hipotezleri

Yönetici Mizah Davranışı ve Duygusal Tükenmişlik İlişkisi; Yönetici mizah davranışının çalışanların duygusal tükenmişliğine olan negatif etkisi, Cooper vd. (2018) tarafından kaynakları koruma teorisi (Hobfoll, 2001) ve genişletme-inşa etme teorisi (Fredrickson, 2001) ile açıklanmaktadır. Buna göre, yönetici mizahı, çalışanlarda olumlu duygular yaratarak onların düşünsel ve eylemsel repertuarını genişletmekte ve onlar için değerli bir sosyo-duygusal kaynak oluşturmaktadır. Bunun nedeni yöneticinin zorunlu olmadığı halde çalışanlarla mizah yoluyla samimiyet ve arkadaşlık kurması, onları eğlendirmeyi ve aralarındaki hiyerarşik farkı algısal olarak azaltmaya çalışmasıdır. Kaynakları genişleyen bireyin düşünsel ve eylemsel repertuarı genişlemekte, bunun sonucunda stresle ve zorluklarla baş etme kapasitesi artmaktadır. Dolayısıyla çalışanın algıladığı iş talepleri, kişisel kaynaklarının altında kalmakta ve duygusal tükenmişliği azalmaktadır. Pundt & Venz (2017), yönetici mizah davranışının çalışanların duygusal tükenmişliğinin azalmasına neden olduğunu ve bu negatif etkinin geleneksel örgüt yapısına daha az ihtiyaç duyan çalışanlarda daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Guenzi vd. (2019), çalışanlar tarafından olumlu olarak algılanan yönetici mizahının çalışanların sosyal yalnızlık hissini azaltarak stres seviyesini düşürdüğünü bulmuşlardır. Bu bilgiler ışığında yönetici mizah davranışının çalışanların duygusal tükenmişliğini azaltması beklenmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın ilk hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H1: Yönetici mizah davranışının çalışanların duygusal tükenmişliği üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Yönetici Mizah Davranışı ve Yüzeysel Davranma İlişkisi; Yönetici tarafından yapılan mizah, çalışanların, duygularını kendilerinden beklenen yönde düzenlemelerine neden olabilir (Diefendorff & Gosserand, 2003). Çünkü örgütlerin çalışandan beklediği belirli davranış kalıpları vardır (Diefendorff & Gosserand, 2003). Ayrıca kendisi için değerli kaynaklara ulaşmak isteyen çalışan, hiyerarşik gücü yüksek olan yöneticinin kendisi ile ilgili algısını önemsemektedir. Bu nedenle çalışanların hissettikleri duygular ile davranışsal normlara uymak için gösterdikleri duygular arasındaki farkın kapatılmasına yönelik yüzeysel davranışlar sergilenebilirler (Morris & Feldman, 1996). Bu doğrultuda çalışmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H2: Yönetici mizah davranışının çalışanların yüzeysel davranması üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Yönetici Mizah Davranışı, Yüzeysel Davranma ve Duygusal Tükenmişlik İlişkisi; Yüzeysel davranışlar gösterme, kişinin duygusal düzenleme stratejilerinden biridir ve gerçek hisleri ile dışarıya yansıtması gerektiğine inandığı hisleri arasındaki farkı azaltmak için yapılır. Sonuç olarak kişinin kendine yabancılaşmasına neden olur ve duygusal tükenmişliğini artırır

(Diefendorff & Gosserand, 2003). Morris & Feldman (1996), çalışan tarafından harcanan duygusal emeğin, göstermesi gereken duyguların kendisine açıkça iletilmediği, uzun süren ve yoğun duygusal yansıtma gereken durumlarda artacağını ve bunun sonucunda çalışanda duygusal tükenmişliğe neden olacağını belirtmişlerdir. Morris & Feldman (1996), ayrıca yaşanan duygusal tükenmenin nedeninin duygusal emeğin harcanma süresi, yoğunluğu ve hissedilen duygu ile gösterilen duygu arasındaki farkın yarattığı duygusal uyumsuzluk olduğunu vurgulamışlardır. Shumski Thomas vd. (2018) ise yaptıkları çalışmada çalışanların, iş ortamında kendilerinden hiyerarşik olarak üstün kişiler bulunduğunda daha fazla yüzeysel davranışlar sergilediğini bulmuşlardır.

Özetle çalışanlar iki önemli nedenle örgüt içindeki etkileşimlerinde yüzeysel davranışlar göstermektedirler. Bunlardan birincisi kabul görme ve çalıştığı kuruma ait olma amacı, ikincisi ise kendileri için önemli kaynakları ve sonuçları elde etme amacına sahip olmalarıdır (Özçelik, 2013). Çalışanlar kişisel hedeflerine giden yolda yöneticilerin sunacağı kaynaklara ihtiyaç duydukları için yöneticilerin mizah davranışı sergileyerek gösterdiği yakınlığa yüzeysel olsa da gülme gibi olumlu geri bildirimler ile karşılık vermektedirler (Hu vd., 2024). Bu şekilde çalışanlar, yöneticinin yeterliliğini kabul ettiklerini göstermektedirler (Bitterly, 2022). Mizaha karşı tepki beklentisi her ne kadar evrensel ve yaygın kabul görmüş tepkiler olsa da her insanın mizaha bakış açısı ve mizahı algılama biçimi birbirinden farklıdır (Hu, 2023). Bu nedenle yöneticinin mizahı her çalışanı aynı şekilde eğlendirmeyebilir. Yönetici mizahı çalışanları eğlendirse de çalışanlar eğlenme duygusunu dışarı yansıtmakta zorlanan bir yapıya sahip olabilirler (Hu vd., 2024). Çalışanların eğlenmeleri, bu duygularını yansıtmaları ya da eğleniyor gibi görünmeleri duygusal emek gerektirmektedir (Morris & Feldman, 1996). Çalışanın harcadığı duygusal emek ise onun duygusal tükenmişliğinin artmasına neden olmaktadır (Diefendorff & Gosserand, 2003). Sonuç olarak yöneticinin mizah davranışının, çalışanların eğlenme, mutluluk, keyif gibi olumlu duyguları yüzeysel olarak göstermesi için çok fazla duygusal emek harcamasına ve duygusal olarak tükenmesine neden olması beklenmektedir.

Kaynakları Koruma Teorisi'ne göre, bireyler stresle başa çıkmak için kaynaklarını (örneğin, sosyo-duygusal kaynaklar) korumaya veya artırmaya çalışır ve kaynak kaybı duygusal tükenmişliğe yol açabilir (Hobfoll, 2001). Yüzeysel davranma, çalışanların gerçek duygularını bastırarak örgütsel normlara veya yöneticinin beklentilerine uygun duygusal ifadeler sergilemesi olarak tanımlanır ve bu süreç duygusal emek gerektirir (Diefendorff & Gosserand, 2003; Morris & Feldman, 1996). Yüzeysel davranma, duygusal kaynakların tüketilmesine yol açar ve çalışanların stresle baş etme kapasitesini azaltır. Bu da stres ile baş etme kapasitesi azalan çalışanların duygusal tükenmişlik yaşamalarına neden olabilir (Halbesleben vd., 2014). Yönetici mizahı, çalışanların olumlu tepkiler vermesini bekleyen bir sosyal baskı yaratabilir, bu da çalışanların kaynak koruma çabası içinde duygusal emek harcamasına neden olabilir (Hu vd., 2024). Bu doğrultuda, Hu vd. (2024), yöneticinin çok sık mizah yapmasının çalışanlarda yüzeysel davranmayı arttırarak duygusal tükenmişliğe neden olduğunu bulmuşlardır.

Yüzeysel davranma, çalışanların mizaha içten bir şekilde tepki verememesi durumunda ortaya çıkar ve bu, genişletme-inşa etme teorisinde bahsedilen olumlu duyguların genişletici etkisini sınırlayabilir (Morris & Feldman, 1996). Yüzeysel davranma, duygusal tükenmişliği arttırabilir çünkü duygusal uyumsuzluk, çalışanların bilişsel ve duygusal kaynaklarını tüketir. Bu nedenle yönetici mizahının, yüzeysel davranma aracılığıyla çalışanlarda duygusal tükenmişliği dolaylı olarak arttırması beklenmektedir. Sonuç olarak, çalışmanın üçüncü ve dördüncü hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H3: Çalışanların yüzeysel davranmasının çalışanların duygusal tükenmişliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Yönetici mizah davranışının çalışanların duygusal tükenmişliği üzerindeki etkisinde yüzeysel davranmanın aracılık etkisi bulunmaktadır.

Sıkılık-Esnekliğin Düzenleyicilik Rolü; Sıkı örgütlerde normlar açık ve belirlidir ve örgütlerde normlar açık ve belirlidir ve yalnızca normlardan küçük sapmalar anlayışla karşılanır. Esnek toplumlarda ve örgütlerde ise birçok sosyal durum için belirli normlar bulunmaz ve normlardan sapmalara yönelik tolerans daha yüksektir (Wasti & Fiş, 2010). Mizah, doğası gereği norm dışı bir davranıştır. Dolayısıyla yöneticinin mizah davranışı da norm dışı bir davranış olarak kabul edilmektedir (Yam vd., 2018). Warren & Peter McGraw (2016), norm dışı bir davranış olan mizahın üç varsayım altında karşı tarafta eğlenme ve gülme tepkisini ortaya çıkaracağını belirtmiştir. Bunlar: (1) Mizah yoluyla ihlal edilen normun kabul edilebilirliği, (2) Mizah yoluyla ihlal edilen norma olan bağlılığın zayıf olması, (3) Mizah yoluyla ihlal edilen norma psikolojik olarak hissedilen uzaklığın fazla olmasıdır. Bu varsayımlar, norm dışı bir davranış olan yönetici mizah davranışının, normlara daha az bağlı topluluklarda daha fazla eğlenme ve pozitif tepkilere neden olacağını göstermektedir. Yam vd. (2018), yönetici mizahının, çalışanlarda normların ihlal edilebilirliği algısı oluşturduğunu ve çalışanların da normların dışına çıkan davranışlar sergilemelerine neden olduğunu bulmuşlardır. Bu bilgiler ışığında kültürel olarak esnek olan örgütlerde normlara olan bağlılığın az olması ve normların dışına çıkmalara yönelik toleransın daha fazla olması ve yönetici mizahının çalışanların duygusal tükenmişliğine olan negatif etkisinin daha yüksek olması beklenmektedir. Kaynakları koruma teorisi bağlamında, yönetici mizahının esnek kültürlerde kaynak kazanımını desteklemesi ve duygusal tükenmişliği azaltması beklenmektedir. Sıkı örgütlerde ise normlara bağlılık yüksek olduğundan, yönetici mizahın kabul edilebilirliği azalabilir ve bu, mizahın kaynak artırıcı etkisini sınırlayabilir. Esnek kültürlerin mizahın stres azaltıcı etkisini güçlendirmesi beklenmektedir, çünkü bu kültürler çalışanların mizah yoluyla kaynak kazanımını kolaylaştırır. Genişletme-inşa etme teorisine göre ise yönetici mizahı, olumlu duygular uyandırarak çalışanların strese karşı dayanıklılığını güçlendirebilir. Esnek örgüt kültürlerinin bu süreci desteklemesi beklenmektedir çünkü norm dışı davranışlara toleransın yüksek olması, mizahın olumlu duygular uyandırma potansiyelini arttırmaktadır. Esnek kültürlerde, mizahın norm ihlali olarak algılanma olasılığı düşük olduğundan, çalışanlar mizaha daha içten tepkiler vererek olumlu duyguların genişletici etkilerinden faydalanır. Buna karşılık, sıkı kültürlerde normlara bağlılık yüksek olduğundan, mizahın olumlu duygular uyandırma etkisi sınırlanabilir, bu da duygusal tükenmişliği azaltma potansiyelini zayıflatabilir. Bu doğrultuda çalışmanın beşinci hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H5: Örgüt kültürünün sıkılık-esnekliğinin yönetici mizah davranışının çalışanların duygusal tükenmişliğine etkisinde düzenleyici rolü vardır.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1. Evren ve Örneklem

Bu çalışma, Adana’da özel sektörde üretim alanında çalışan 256 beyaz yakalı çalışandan toplanan veri ile yürütülmüştür. Bu çalışmanın saha uygulaması, Adana ilinde faaliyet gösteren üretim işletmelerinde yürütülmüş ve 256 beyaz yakalı çalışandan toplanan veri ile yürütülmüştür. Örneklem yöntemi olarak kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bu

yöntem, veri toplamanın pratik olduğu katılımcılardan veri toplamasına olanak tanıdığı için tercih edilmiştir. Çalışmada veri toplama aracı olarak çevrim içi anket yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan 256 kişinin %37,9'u kadın, %62,1'i erkektir. 256 kişinin %7'si 18-25 yaş aralığında, %16,4'ü 26-30 yaş aralığında, %18,8'si 31-35 yaş aralığında, %19,5'i 36-40 yaş aralığında, %18'i 41-45 yaş aralığında, %11,3'ü 46-50 yaş aralığında ve %9'u 51 ve üzeri yaş aralığındadır. Katılımcıların %0,4'ü ilkökul, %2'si lise, %5,9'u ön lisans, %52'si lisans, %34'ü yüksek lisans ve %5,9'u doktora mezunudur. %64,1'i evli, %35,9'u bekârdır.

2.2. Çalışmada Kullanılan Ölçekler

Çalışmada 5'li likert tipinde dört ölçek kullanılmıştır. Kullanılan ölçek bilgileri aşağıda şekildedir.

Yönetici Mizah Davranışı (YMD) Ölçeği: Cooper vd. (2018) tarafından geliştirilmiş olan ve 3 ifadeden oluşan Lider Mizah İfadesi Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması, alanında uzman akademisyenlerden oluşan bir komisyon tarafından gerçekleştirilmiş olup, uygunluk ve tutarlılık analizleri Tablo 1 ve Tablo 2'de gösterildiği üzere KFA ve DFA ile desteklenmiştir.

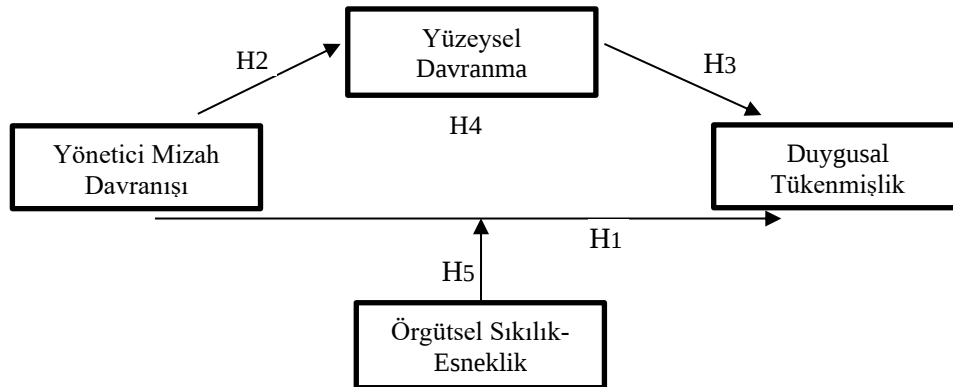
Duygusal Tükenmişlik (DT) Ölçeği: Bu kavramı ölçmek için Wharton (1993) tarafından geliştirilmiş ve Günay (2021) tarafından Türkçe uyarlaması yapılmış 6 ifadeden oluşan Duygusal Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır.

Örgütsel Sıkılık-Esneklik (SE) Ölçeği: Bu kavramı ölçmek için Khandwalla (1977) tarafından geliştirilen, 5 ifadeden oluşan Organiklik Ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Organiklik Ölçeği, Covin & Slevin (1988) tarafından geliştirilmiş ve Wasti ile Fiş (2010) tarafından Türkçe uyarlaması yapılmış 5 ifadeden oluşan Organiklik Ölçeği kullanılmıştır.

Yüzeysel Davranma (YD) Ölçeği: Bu kavramı ölçmek için orijinali Glomb & Tews (2004) tarafından geliştirilen ve Hu & Shi (2015) tarafından revize edilmiş 3 ifadeden oluşan Farklı Duygular Duygusal Emek Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması, alanında uzman akademisyenlerden oluşan bir komisyon tarafından gerçekleştirilmiş olup, Douglas & Craig (2007) tarafından geliştirilen işbirlikçi ve tekrarlayıcı çeviri yöntemiyle Türkçe'ye çevrilmiştir. Ölçeğin uygunluk ve tutarlılık analizleri Tablo 1 ve Tablo 2'de gösterildiği üzere KFA ve DFA ile desteklenmiştir.

2.3. Çalışmanın Modeli

Araştırmanın kuramsal çerçevesine dayalı olarak oluşturulan model Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli (Araştırmacılar tarafından hazırlanmıştır.)

3. BULGULAR

Tablo 1’de faktör analizleri, güvenilirlik, yapı geçerliliği ve normallik analizleri sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 1: Faktör Analizleri, Güvenilirlik, Yapı Geçerliliği ve Normallik Analizleri

Ölçek	M.	KF	DF	A.Var.	α	AVE	CR	N. & KFA
YMD	MD1	,882	,790	% 82,063	,890	,736	,893	Çarpıklık: ,019; Basıklık= -,402; KMO= ,727 p=*** (p < .001)
	MD2	,932	,935					
	MD3	,903	,842					
YD	YD1	,908	,862	% 80,134	,875	,713	,881	Çarpıklık: ,140; Basıklık= -,797; KMO= ,704 p=*** (p < .001)
	YD2	,930	,940					
	YD3	,846	,717					
DT	DT1	,788	,730	% 69,326	,888	,600	,880	Çarpıklık: -,170; Basıklık= -,928; KMO= ,853 p=*** (p < .001)
	DT2	,877	,813					
	DT3	,840	,823					
	DT4	,910	,563					
	DT6	,737	,907					
SE	SE3	,641	,524	% 60,765	,684	,423	,684	Çarpıklık: ,029; Basıklık= -,478; KMO= ,646 p=*** (p < .001)
	SE4	,814	,650					
	SE5	,650	,758					

KF: Keşfedici faktör; DF: Doğrulamalı faktör; KFA: Keşfedici faktör analizi; A.Var.: Açıklanan varyans

p<0.05 için *, p<0.01 için ** ve p<0.001 için ***

Kaynak: Araştırmacılar tarafından hazırlanmıştır

West vd.’a (1995) göre, çarpıklık değerinin +/- 2, basıklık değerinin ise +/- 7 sınırları içerisinde olması, verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Tablo 1’de, araştırmadaki tüm değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin bu sınırlar içinde yer aldığı görülmektedir. Hair vd.’a (2009) göre, faktör analizinde açıklanan toplam varyans oranının %60 ve üzerinde olması, yapı geçerliliği açısından yeterli görülmektedir. Araştırmada elde edilen tüm ölçeklerde açıklanan toplam varyans oranları bu oranın üzerindedir. George & Mallery’e (2010) göre, Cronbach alpha güvenilirlik katsayısının 0,60 ve üzeri olması gerekmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach alpha güvenilirlik değerleri bu sınırın üzerinde, kabul edilebilir seviyelerdedir. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değerinin 0,60 ve üzeri olması örneklem yeterliliği açısından uygun kabul edilirken (Güriş & Astar, 2015), Bartlett küresellik testinin anlamlı çıkması (p<0,05), verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir (Çokluk vd., 2012). Yapılan analizlerde tüm ölçeklerin KMO değerleri 0,60’ın üzerinde ve Bartlett test sonuçları anlamlı bulunmuştur. .

Hair vd. (2009), keşfedici faktör analizinde maddelerin faktör yüklerinin en az 0,40 olması gerektiğini belirtmektedir. Tablo 1 incelendiğinde SE1 maddesinin faktör yükünün ,272 ve SE2 maddesinin faktör yükünün ,168 olduğu görülmüştür. Bu değerler belirtilen eşik değerin altında kaldığı için analizden çıkartılmıştır. Kalaycı’ya (2009) göre, faktör yükü 0,30’un üzerinde olan maddeler analizde tutulabilir. Bu doğrultuda, SE1 ve SE2 maddeleri hariç tüm maddelerin faktör yükleri bu eşik değerin üzerinde olduğundan dolayı ölçeklerden başka madde çıkartılmamıştır. Ayrıca, KFA’da özdeğerlere bakıldığında tüm ölçeklerde özdeğeri 1’den büyük tek boyut olduğu görülmüştür. Bu durum, her ölçeğin tek boyutlu bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Doğrulamalı faktör analizlerinde duygusal tükenmişlik

dışındaki ölçeklerin tek boyutlu yapıları doğrulanmış; duygusal tükenmişlik ölçeğinde ise yeterli uyum indekslerine ulaşabilmek için modifikasyon önerileri dikkate alınmış ve DT5 sorusu çıkartılmıştır.

Yönetici mizahı, yüzeysel davranma ve duygusal tükenmişlik ölçeklerinin (AVE> 0,50; CR> 0,70) kriterini (Hair vd., 2009) ve CR>AVE kriterini (Yaşlıoğlu, 2017) karşıladıkları bulunmuştur. Sıkılık-esneklik ölçeğinin ise CR değerinin 0,60 üstü olması durumunda kabul edilebilir olduğunu ifade eden Bagozzi & Yi'nin (1988) referansı bağlamında geçerli olduğu kabul edilmiştir. Sıkılık-esnekliğin AVE değerinin ise bağlama göre 0,50'nin altında olmasının kabul edilebilir olduğunu ifade eden referanslar (Malhotra & Dash, 2016; Ping, 2004) çerçevesinde kabulüne karar verilmiştir. DFA sonucu bulunan uyum iyiliği değerleri Tablo 2'de paylaşılmıştır.

Tablo 2: Ölçeklere Ait Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum Değerleri

Ölçek	X ²	df	X ² /df	GFI	CFI	RMSEA
YMD	000	0		,1000	,1000	
YD	000	0		,1000	,1000	
DT	1,292	3	,431	,998	,1000	,000
SE	000	0		,1000	,1000	
<i>İyi Uyum Değerleri</i>			≤ 3	$\geq 0,90$	$\geq 0,97$	$\leq 0,05$
<i>Kabul Edilebilir Uyum Değerleri</i>			$\leq 4-5$	$0,89-0,85$	$\geq 0,95$	$0,06-0,08$

Kaynak: Araştırmacılar tarafından hazırlanmıştır

Literatürde (Jöreskog, 1993) yapısal eşitlik modellerinde ki-kare değerinin sıfıra yakın olması modelin mükemmel uyumuna işaret eder. Bu çerçevede, çalışmamızda yer alan yönetici mizahı, yüzeysel davranma ve sıkılık-esneklik değişkenlerine ilişkin model mükemmel uyum göstermiştir (ki-kare = 0). Duygusal tükenmişlik ise iyi uyum değerlerine sahiptir (Hair vd., 2009). Değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığının ölçülebilmesi amacı ile korelasyon analizi yapılmıştır (Tablo 3) (Franzese & Iuliano, 2018).

Tablo 3: Ölçeklere Ait Korelasyon Analizleri

	YMD	YD	DT	SE
(YMD)	1			
(YD)	-,001	1		
(DT)	,173**	,032	1	
(SE)	-,173**	,232**	-,104*	1

** : korelasyon $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı

* : korelasyon $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

Kaynak: Araştırmacılar tarafından hazırlanmıştır

Yönetici mizah davranışı ile yüzeysel davranma arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Bununla birlikte, yönetici mizah davranışı ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı ve çok zayıf pozitif bir ilişki ($r = ,173$; $p < ,01$); yönetici mizah davranışı ile sıkılık-esneklik arasında anlamlı ve çok zayıf negatif bir ilişki ($r = -,173$; $p < ,01$) görülmüştür.

Yüzeysel davranma ile duygusal tükenmişlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Buna karşılık yüzeysel davranma ile sıkılık-esneklik arasında anlamlı ve çok zayıf pozitif bir ilişki görülmüştür ($r = ,232$; $p < ,01$). Son

olarak duygusal tükenmişlik ile sıklık-esneklik arasında anlamlı ve çok zayıf negatif bir ilişki ($r = -.104$; $p < .01$) saptanmıştır. Regresyon analizleri sonucu modele ilişkin uyum iyiliği değerleri tablosu ve regresyon tablosu Tablo 4 ve Tablo 5’te paylaşılmıştır.

Tablo 4: Modele İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

	X ²	df	X ² /df	GFI	CFI	RMSEA
DT←YMD	16,261	17	,957	,984	1,000	,000
YD←YMD	21,482	8	2,685	,973	,985	,081
DT←YD	29,470	17	1,734	,972	,990	,054

Kaynak: Araştırmacılar tarafından hazırlanmıştır

Tablo 4’e göre; modelin genel uyumuna ilişkin değerler değerlendirildiğinde, yönetici mizah davranışının duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisini test eden modelin in iyi uyum gösterdiği belirlenmiştir. Uyum indekslerinden GFI = ,984; CFI = 1,000 ve RMSEA = ,000 olup, tüm değerler kabul edilebilir ve ideal sınırlar içerisindedir. Bulgular, modelin verilerle mükemmel düzeyde uyum sağladığını göstermektedir. Yönetici mizah davranışının yüzeysel davranma üzerindeki etkisini test eden ikinci modelde ise GFI = ,973; CFI = ,985 ve RMSEA = ,081 olup, RMSEA değeri sınırda kabul edilebilir düzeydedir. Fabrigar ve arkadaşlarına (1999) göre RMSEA değerinin 0,08 ile 0,10 arasında olması sınırlı uyum olarak değerlendirilmektedir. Bu sonuç modelin yeterli düzeyde uyum sağladığını göstermektedir. Üçüncü modelde, yüzeysel davranmanın duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisi test edilmiştir. Bu modele ait uyum değerleri GFI = ,972; CFI = ,990 ve RMSEA = ,054 olarak bulunmuştur. Tüm değerler iyi uyum düzeyinde olup, modelin veriye uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Regresyon Analizleri

	Standardize Edilmemiş Beta	Standardize Edilmiş Beta	Std. Hata	CR	R ²	p
DT←YM	-,330	-,214	,105	-3,131	,046	,002
YD←YM	,010	,010	,073	,140	,000	,889
DT←YD	,312	,256	,083	3,783	,066	***

Kaynak: Araştırmacılar tarafından hazırlanmıştır

Tablo 5’e göre, yönetici mizah davranışının duygusal tükenmişlik üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($\beta = -0.214$, $p = .002$). Bu doğrultuda **H1 hipotezi kabul edilmiştir**. Yönetici mizah davranışının yüzeysel davranma üzerindeki etkisi pozitif yönde olmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($\beta = 0.010$, $p = .889$) ve **H2 hipotezi reddedilmiştir**. Yüzeysel davranmanın duygusal tükenmişlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($\beta = 0.256$, $p < .001$) ve **H3 hipotezi kabul edilmiştir**.

Baron & Kenny’nin (1986) aracılık analizi çalışmasına göre bir değişkenin aracılık rolünden bahsedilebilmesi için dört temel kriterin sağlanması gerekir: Buna göre; bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması ve aracı değişken modele dâhil edildiğinde, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin azalması veya anlamlılığını yitirmesi beklenir. Aracılık etkisine bakılabilmesi için gerekli olan şartlardan “bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı etkisi olma şartı” sağlanamadığından Baron &

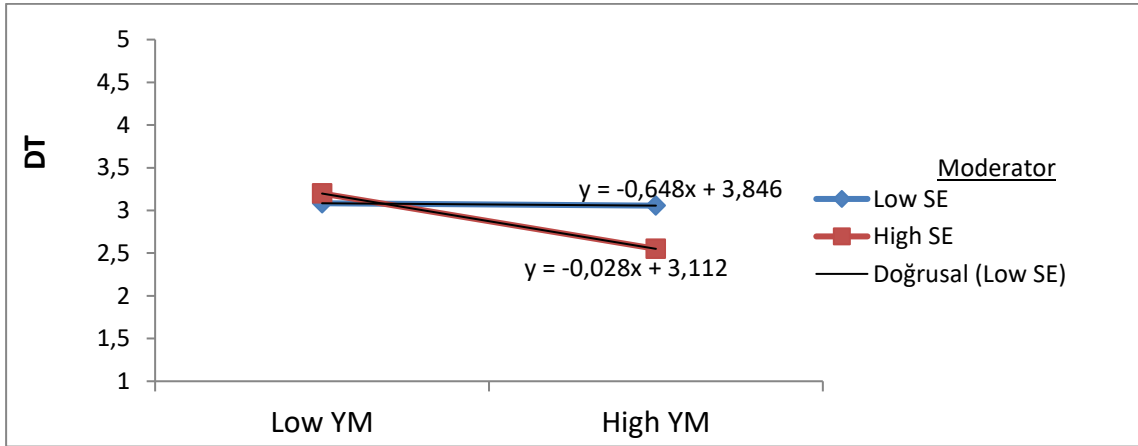
Kenny'nin kriterlerine göre aracılık etkisinden söz edilememektedir. Aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığını ölçen Sobel testi ise, kriterlerden biri sağlanamadığı ve aracılık etkisi oluşmadığı için uygulanmamıştır. Bu bağlamda, **H4 hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 6: Sıkılık-Esneklik Değişkeninin Düzenleyicilik Etkisine Ait Anlamlılık Düzeyleri

	Standardize Beta	Edilmemiş	Standardize Edilmiş Beta	Std. Hata	CR	R ²	p
DT←YM	-,169		-,155	,067	-2,509		,012
DT←SE	-,098		-,090	,068	-1,447		,148
DT←MODERATÖR	-,155		-,146	,065	-2,394	,057	,017

Kaynak: Araştırmacılar tarafından hazırlanmıştır

Literatürde (Netemeyer vd., 2003) düzenleyici etkilerin anlamlılığına bakılırken p değerinin 0,05'in altında olması beklenir. Tablo 6'da gösterildiği üzere yapılan analiz sonucu düzenleyicilik etkisi anlamlı bulunmuştur ($p = ,017$) (Netemeyer vd., 2003). Şekil 2'de gösterildiği üzere yönetici mizah davranışı ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkide esneklik arttıkça, yönetici mizahının duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinin negatif yönlü arttığı ($\beta = -146$) görülmüştür. Bu bağlamda **H5 hipotezi kabul edilmiştir.**



Şekil 2: Sıkılık-Esnekliğin Düzenleyicilik Etkisi Grafiği

Kaynak: Araştırmacılar tarafından hazırlanmıştır

SONUÇ

Kaynakları koruma teorisi ve genişletme-inşa etme teorisi kapsamında ele alınan bu çalışmada, yöneticinin mizah davranışının çalışanların duygusal tükenmişliğini azalttığı sonucu elde edilmiştir. Elde edilen bu bulgu, yönetici mizah davranışının literatürde mizahın stresi ve tükenmişliği azalttığı yönündeki genel kanı (Kong vd., 2019) ile uyumludur ve literatürde bu yönde yapılan çalışmaları (örn: Jian & Song, 2019; Pundt & Venz, 2017) destekler niteliktedir. Araştırma kapsamında yönetici mizah davranışının duygusal tükenmişliği azaltacağı yönündeki hipotez ile birlikte, mizah davranışının yüzeysel davranmaya neden olabileceği ve yüzeysel davranma aracılığı ile duygusal tükenmişliği arttırabileceği yönündeki hipotez de test edilmiştir. Fakat analiz sonuçlarında elde edilen bulgular, yönetici mizah davranışının çalışanların yüzeysel davranması üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığını gösterdiği için bir aracı etkinin olduğu yönündeki hipotez desteklenememiştir. Bununla birlikte yüzeysel davranmanın duygusal tükenmişliği arttırdığı

yönündeki hipotez desteklenmiştir ve bu durum literatürdeki diğer çalışmaları (örn; Diefendorff & Gosserand, 2003) destekler niteliktedir. Çalışmada örgütsel esnekliğin yönetici mizah davranışının çalışanların duygusal tükenmişliklerine olan negatif etkisini daha da kuvvetlendirdiği bulunmuştur. Bu sonuç, esnek kültüre sahip örgütlerde yönetici mizahı gibi norm dışı bir davranışın daha çok kabul gördüğü, tolere edildiği ve benimsendiğini göstermektedir.

Literatür, mizahın stres mekanizmasını ele alan çalışmalar yönünde eksiktir. Yapılan çalışmalar daha çok mizahı yapan tarafın kendi stres seviyesine olan etkisini incelemektedir (akt. Cooper vd., 2018). Ayrıca bu eksikliği de göz önünde bulundurarak Cooper vd. (2018) tarafından yapılan çalışmada, mizahın hedef tarafında stresin azalmasına neden olacağı sonucu kesin olarak doğrulanamamıştır. Bu doğrultuda bu çalışmada, yönetici mizahının çalışanın duygusal tükenmişliğine olan etkisi ele alınarak, yönetici mizahının çalışanın kronik stres seviyesine olan etkisi incelenmiştir. Ayrıca, yönetici mizahının çalışanlarda yüzeysel davranmaya neden olabileceği Hu vd. (2004) tarafından yapılan çalışmanın sonucu da göz önünde bulundurularak Türkiye’de ele alınmıştır. Cooper & Schweitzer (2024) tarafından yapılan öneriye göre, mizah literatürü, farklı ülkelerde ve farklı kültürlerde çalışılarak geliştirilmelidir.

Çalışmanın sonucu, yöneticilerin çalışanlarına yönelik mizahı kullanmalarını teşvik etmektedir. Yönetici mizahının, çalışanların duygusal tükenmişliklerini azaltması, aynı zamanda yüzeysel davranışlara neden olmaması, Türkiye bağlamında, yönetici mizahının çalışanlar tarafından eğlenceli bulunduğu, sevildiği ve kabul edildiği yönünde bir ipucu oluşturmaktadır. Çalışanlarda duygusal tükenmişliğin azalması, yöneticilerin pek çok olumlu örgütsel sonuçlar elde etmelerine neden olacaktır (Cropanzano vd., 2003).

Gelecekte yapılacak çalışmalarda yönetici mizah davranışının çalışan tutum ve davranışlarına olan etkisi farklı kültürel boyutlar bağlamında araştırılabilir. Yüzeysel davranmanın aracı rolü bakımından Hu vd. (2024) tarafından yapılan çalışma ile sonuçlarda karşılaşılan bu farklılığın nedeninin, çalışmaların örneklemelerinin farklı kültürel özelliklere sahip olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Bu sonuç, Türkiye’de yöneticiye olan bakış açısından da kaynaklanmakta olabilir. Türkiye, güç mesafesi yüksek olan bir ülke olduğundan (Fikret Paşa vd., 2001) yönetici mizah davranışı, çalışanlar tarafından nadir ve kıymetli görüldüğü ve gerçekten çalışanları eğlendirdiği için çalışanların çok fazla duygusal emek harcamalarını gerektirmiyor olabilir. Bu da yönetici mizahının çalışanlarda yüzeysel davranmaya neden olduğu yönündeki hipotezin desteklenmemesine neden olabilir. Ayrıca Hu vd. (2024), çalışmalarında yönetici mizah davranışının sıklığını da göz önünde bulundurmışlardır. Bu çalışmada ise yönetici mizahının sıklığı analiz edilmemiştir. Bu farklılık, yönetici mizahı ile ilgili çalışmalarda yöneticinin mizah davranış sıklığının da araştırmalara dâhil edilmesinin önemini göstermektedir.

Yönetici mizah tarzları olumlu-olumsuz olarak ikiye ayrılmaktadır. Martin vd. (2003), katılımcı mizah, kendini geliştirici mizah, saldırgan mizah ve kendini yıkıcı mizah tarzları olarak mizahın dört türde olabileceğini belirtmişlerdir. Bu doğrultuda, Türkiye’de yöneticilerin hangi mizah tarzlarının, çalışanların motivasyonu, performansı üzerinde ve olumlu ya da olumsuz çalışan tutumları üzerinde daha etkili olduğu araştırılmalıdır.

ETİK BEYAN VE AÇIKLAMALAR

Etik Kurul Onay Bilgileri Beyanı

Çukurova Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Alanında Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 10.10.2024 tarihli ve 02 No'lu toplantısında etik kurul izni alınmıştır.

Yazar Katkı Oranı Beyanı

Yazarlar çalışmaya eşit düzeyde katkıda bulunmuştur.

Çıkar Çatışması Beyanı

Çalışmada potansiyel bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Aktas, M., Gelfand, M. J. & Hanges, P. J. (2016). Cultural Tightness–Looseness and Perceptions of Effective Leadership. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 47(2), 294-309.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327/METRICS>.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research. Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>.
- Bitterly, T. B. (2022). Humor and Power. *Current Opinion in Psychology*, 43, 125–128.
- Çokluk, Ö., Güçlü, Ş. & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cooper, C. D. (2002). *No Laughing Matter: The Impact of Supervisor Humor on Leader-Member Exchange (LMX) Quality* (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Southern California, Los Angeles, California.
- Cooper, C. D. (2005). Just Joking Around? Employee Humor Expression as an Ingratiation Behavior. *Academy of Management Review*, 30(4), 765-776.
- Cooper, C. D., Kong, T. & Crossley, C. D. (2018). Leader Humor as an Interpersonal Resource. *Source: The Academy of Management Journal*, 61(2), 769–796. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0358>.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1988). The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style. *Journal of Management Studies*, 25(3), 217-234.
- Cooper, C. D. & Schweitzer, M. E. (2024). Organizational Humor: A Foundation for Future Scholarship, a Review, and a Call to Action. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 12.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E. & Byrne, Z. S. (2003). The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160–169. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.160>.
- Diefendorff, J. M. & Gosserand, R. H. (2003). Understanding the Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 945–959. <https://doi.org/10.1002/JOB.230>.
- Douglas, S. P. & Craig, C. S. (2007). Collaborative and Iterative Translation: An Alternative Approach to Back Translation. *Journal of International Marketing*, 15(1), 30-43.
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C. & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the Use of Exploratory Factor Analysis in Psychological Research. *Psychological Methods*, 4(3), 272-299.
- Fikret Pasa, S., Kabasakal, H. & Bodur, M. (2001). Society, Organisations, and Leadership in Turkey. *Applied Psychology*, 50(4), 559-589.
- Franzese, M. & Iuliano, A. (2018). Correlation Analysis. *Encyclopedia of Bioinformatics and Computational Biology: ABC of Bioinformatics*, 1, 706–721.
- Fredrickson, B. L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology the Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218.
- Gelfand, M. J., Nishii, L. H. & Raver, J. L. (2006). On the Nature and Importance of Cultural Tightness-Looseness. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1225–1244. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1225>
- George, D. & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Study Guide and Reference, 17.0 update, 10/e* (10th ed.). Pearson.
- Glomb, T. M. & Tews, M. J. (2004). Emotional Labor: A Conceptualization and Scale Development. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 1–23. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00038-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00038-1).
- Güriş, S. & Astar, M. (2015). *Bilimsel Araştırmalarda SPSS ile İstatistik*. İstanbul: Der Yayınları.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7th ed.). Pearson.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C. & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513.
- Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>.
- Hu, X. (2023). Leader Humor: A Double-Edged Sword. *Current Opinion in Psychology* 54.
- Hu, X., Parke, M. R., Peterson, R. S. & Simon, G. M. (2024). Faking It with the Boss’s Jokes? Leader Humor Quantity, Follower Surface Acting, and Power Distance. *The Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2022.0195>.
- Hu, X. & Shi, J. (2015). Employees’ Surface Acting in Interactions with Leaders and Peers. *Journal of Organizational Behavior*, 36(8), 1132–1152. <https://doi.org/10.1002/job.2015>.
- Jian, H. & Song, Y. (2019). The More Humorous the Leaders are; The More Proactive the Employees will be? The Mediation Role of Emotional Exhaustion. Fourth International Conference on Economic and Business Management 2019, 301-305.
- Jöreskog, K. G. (1993). *Testing Structural Equation Models, in Testing Structural Equation Models*. California: Sage Publications.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Khandwalla, P. N. (1977). *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kong, D. T., Cooper, C. D. & Sosik, J. J. (2019). The State of Research on Leader Humor. *Organizational Psychology Review*, 9(1), 3–40. <https://doi.org/10.1177/2041386619846948>.
- Malhotra, N. K. & Dash, S. (2016). *Marketing Research: An Applied Priention* (7th ed.). Pearson.
- Martin, R. A. & Lefcourt, H. M. (1983). Sense of Humor as a Moderator of the Relation Between Stressors and Moods. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(6), 1313.
- 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(1), 48-75.
- Mesmer-Magnus, J., Glew, D. J. & Viswesvaran, C. (2012). A Meta-Analysis of Positive Humor in the Workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 155–190. <https://doi.org/10.1108/02683941211199554>.
- Morris, J. A. & Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986–1010. <https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9704071861>.
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O. & Sharma, S. (2003). *Scaling Procedures: Issues and Applications*. California: Sage Publications.
- Ozcelik, H. (2013). An Empirical Analysis of Surface Acting in Intra-Organizational Relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 291–309. <https://doi.org/10.1002/job.1798>.
- Pelto, P. J. (1968). The Differences Between “Tight” and “Loose” Societies. *Transaction*, 5, 37-40.
- Ping, R. A. (2004). On Assuring Valid Measures for Theoretical Models Using Survey Data. *Journal of Business Research*, 57(2), 125–141. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00297-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00297-1).
- Pundt, A. & Venz, L. (2017). Personal Need for Structure as a Boundary Condition for Humor in Leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 87–107. <https://doi.org/10.1002/job.2112>.
- Robert, C. & Wilbanks, J. E. (2012). The Wheel Model of Humor: Humor Events and Affect in Organizations. *Human Relations*, 65(9), 1071–1099. <https://doi.org/10.1177/0018726711433133>.

- Romero, E. J. & Cruthirds, K. W. (2006). The Use of Humor in the Workplace. *Management Perspectives*, 20(2), 58–69. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amp.2006.20591005>.
- Shumski Thomas, J., Olien, J. L., Allen, J. A., Rogelberg, S. G. & Kello, J. E. (2018). Faking It for the Higher-Ups: Status and Surface Acting in Workplace Meetings. *Group and Organization Management*, 43(1), 72–100. <https://doi.org/10.1177/1059601116687703>.
- Uz, I. (2015). The Index of Cultural Tightness and Looseness Among 68 Countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 46(3), 319–335.
- Warren, C. & Peter McGraw, A. (2016). Differentiating What is Humorous from What is not. *Journal of Personality and Social Psychology*, 110(3), 407–430. <https://doi.org/10.1037/pspi0000041>.
- Wasti, A. & Fiş, M. (2010). Örgüt Kültüründe Sıkılık-Esneklik Boyutu ve Kurumsal Girişimciliğe Etkisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*.
- West, S. G., Finch, J. F. & Curran, P. J. (1995). *Structural Equation Models with Nonnormal Variables: Problems and Remedies*. In: R. H. Hoyle (Ed.), *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications* (pp. 56–75). California: Sage Publications.
- Wharton, A. S. (1993). The Affective Consequences of Service Work: Managing Emotions on the Job. *Work and Occupations*, 20(2), 205–232. <https://doi.org/10.1177/0730888493020002004>.
- Wright, T. A. & Cropanzano, R. (1998). Emotional Exhaustion as a Predictor of Job Performance and Voluntary Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486–493. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.486>.
- Yam, K. C., Christian, M. S., Wei, W., Liao, Z. & Nai, J. (2018). The Mixed Blessing of Leader Sense of Humor: Examining Costs and Benefits. *Academy of Management Journal*, 61(1), 348–369. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1088>.
- Yaşhoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulamalı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74–85.
- Zohar, D. (1997). Predicting Burnout with a Hassle-Based Measure of Role Demands. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(2), 101–115.