

## AGRESİF MİZAHIN İNTİKAM NİYETİNE ETKİSİNDE BABACAN LİDERLİĞİN ROLÜ\*

### THE ROLE OF PATERNALISTIC LEADERSHIP IN THE EFFECT OF AGGRESSIVE HUMOR ON THE INTENTION TO REVENGE

Doç. Dr. Berat ÇİÇEK<sup>1</sup>

#### ÖZ

Hayatımızda önemli bir yere sahip olan mizah, olumlu çağrışımlarının yanı sıra kötü sonuçları da beraberinde getirebilecek güce sahip bir iletişim aracıdır. Buradan hareketle bu çalışmada agresif mizahın intikam niyetine olan etkisi ve bu iki değişken arasındaki ilişkide babacan liderliğin aracı rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda sivil havayolu taşımacılığı sektöründe faaliyette bulunan bir firmanın yer ve uçuş hizmetlerinde görevli 273 çalışan ile nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Anket tekniği ile elde edilen veriler, kısmi en küçük kareler (Partial Least Squares - PLS) temelli yapısal eşitlik yaklaşımı benimsenerek analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda çalışanların maruz kaldığı agresif mizahın, intikam niyeti üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca babacan liderliğin agresif mizah ile intikam niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiği belirlenmiştir. Buna göre babacan lidere sahip olan çalışanların maruz kaldıkları agresif mizahın intikam niyetine dönüşme olasılığı azalmaktadır. Yapılan çoklu grup analizi sonuçlarına göre ise yer ve uçuş hizmetlerinde görevli çalışanların tutumlarında farklılıklar tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Agresif Mizah, İntikam Niyeti, Babacan Liderlik, Sivil Havayolu Taşımacılığı, PLS.

**JEL Sınıflandırma Kodları:** M12, M19, C31.

#### ABSTRACT

Humor, which has an essential place in our lives, is a communication tool that has the power to bring bad results along with its positive connotations. From this point of view, it is aimed to determine the effect of aggressive humor on revenge intention and the mediating role of paternalistic leadership in the relationship between these two variables. For this purpose, quantitative research is carried out with 273 employees working in the ground and flight services of a company operating in the civil air transportation sector. The data obtained by the survey are analyzed by adopting the structural equation approach based on partial least squares (PLS). As a result of the analyzes, the aggressive humor that the employees are exposed to has a positive effect on the intention of revenge. Moreover, it is also determined that paternalistic leadership mediated the relationship between aggressive humor and intention to revenge. Hereunder, the possibility of the aggressive humor that employees are exposed to turning into intention of revenge decreases by paternal leadership. According to the results of the multi-group analysis, differences are detected in the attitudes of employees working in ground and flight services.

**Keywords:** Aggressive Humor, Intention to Revenge, Paternalistic Leadership, Civil Airline Transportation, PLS.

**JEL Classification Codes:** M12, M19, C31.

\* Bu çalışma için Muş Alparslan Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Etik Kurulundan E.5501 sayılı ve 29.04.2020 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

<sup>1</sup>  Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, Havacılık Yönetimi Bölümü, beratcicek@gmail.com

## EXTENDED SUMMARY

### **Purpose and Scope:**

Humor, which has an important place in our lives, is a communication tool that has the power to bring bad results as well as positive connotations. In this study, it was aimed to reveal the effect of aggressive humor on revenge intention and the mediating role of paternalistic leadership in the relationship between these two variables. In line with this purpose, besides discussing the subject theoretically, a quantitative research based on questionnaire technique was conducted with the employees of a civil aviation company to determine the situation in practice.

### **Design/methodology/approach:**

In order to test the hypothesis, a cross-sectional research was designed. For analyzing the data obtained from a civil aviation company Partial Least Squares structural equation modeling (PLS-SEM) was employed (Ringle et al., 2015). Wetzels et al., (2009:190) argued that: "model complexity does not pose as severe a restriction to PLS path-modeling as to covariance-based SEM since PLS path-modeling at any moment only estimates a subset of parameters." Since this study is "predictive explanatory" according to the criteria of Henseler (2018), PLS-SEM method was utilized. Also, the reasons such as the fact that some of the scale items were not normally distributed and this study is one of the first papers which is examining the variables together, PLS-SEM was chosen as analysis method. Within the scope of the research, firstly, the distribution of normality of the data and outliers were examined. Then, factor analysis and common method variance errors were determined. SPSS v26 program was used for these operations. Next, SmartPLS v3.3.2 program was used to test the measurement model and structural model.

### **Findings:**

In the first step of the analysis, a measurement model was established to test the construct validity and reliability, convergent and discriminant validity. According to the values obtained in the established measurement model, it was concluded that the data did not pose any problems in terms of structure validity and reliability. According to the findings of the structural model, aggressive humor has a positive and significant effect on revenge intention ( $\beta = 0.517$ ) and a negative and significant effect on paternalistic leadership ( $\beta = -0.154$ ). In addition, paternalistic leadership has a negative and significant effect ( $\beta = -0.218$ ) on revenge intention. The steps suggested by Baron and Kenny (1986) were tested with the bootstrapping method to determine the mediating role in the study. According to the mediation effect analysis, the relationship between aggressive humor and the intention of revenge ( $\beta = 0.517$ ;  $p < 0.001$ ) without adding the mediator variable was significant. This relationship becomes insignificant when paternalistic leadership, which is the mediator variable, is included in the model ( $\beta = 0.517$ ;  $p > 0.05$ ). In addition, the indirect effect parameter ( $\beta = 0.193$ ;  $p < 0.001$ ) obtained by the bootstrapping method is also significant. According to these results, it was determined that paternal leadership mediates the relationship between aggressive humor and the intention of revenge.

### **Conclusion and Discussion:**

This study contributes to the literature by showing that a concept perceived positively can lead to negative consequences. In addition, it is an original study because this is one of the first studies which examines the relevant variables together, and the PLS method was used in the analysis of data. Following suggestions are made according to results of the research. First, although it is not possible to control other people's behavior, colleagues should conduct communication among themselves at a professional level, especially in the work environment. Second, it should be kept in mind that many actions or words made just to be funny can cause quite negative feelings in the other person. Third, leaders can adopt a more paternal attitude while performing their management activities, thus preventing undesirable situations in organizations authority they will provide. Similarly, leaders can create a family atmosphere by displaying paternalistic attitudes. This may contribute to a positive climate in the workplace. Thus, negative behaviors such as revenge can be prevented. Finally, authority and hierarchy can often be increased while leading paternalistic. It should be noted that exaggerating this situation can cause problems among employees. It should not be overlooked that the exaggeration of these attitudes may cause more harm than good for the paternal leader. In the research, some suggestions were made for future studies as well. In this context, the examining of workplace incivility as an independent variable for future studies may fill another gap in the literature. In addition, it is recommended to use variables such as self-esteem, self-regulation, locus of control, organizational support, supervisor support, servant leadership as mediator mechanism.

## 1. GİRİŞ

Hayatımızın hemen her alanında olan mizah, günlük iletişimimizin bir parçasıdır ve insanlar üzerinde oldukça büyük bir etkiye sahiptir. Her ne kadar mizah zihnimizde olumlu şeyler çağırırsa da her zaman olumlu olmayan sonuçlar doğurma potansiyeli olan bir iletişim aracıdır (Friedman ve Friedman, 2018). Mizah yaparken karşımızdaki insanları rahatlatıp ortamı sakinleştirebileceğimiz gibi, dozu kaçırınca durum bunun tam tersine de dönebilmektedir. Bu nedenle bireylerin mizah alanı dışında tuttıkları değerlere yönelik yapılan espriler, şakalar insanlar üzerinde pozitif bir etki yaratmaktan ziyade ortamın gerilmesine neden olmaktadır. Anderson'a göre (2015) özellikle ırkçı, cinsel yönelimli, aşağılayıcı, kutsal değerlere saldırı niteliği taşıyan bir mizah anlayışının hoşgörülmesi pek mümkün olmayan bir durumdur. Hoşgörülmenin ötesinde bu tür agresif bir mizah anlayışının oldukça ciddi ve büyük sorunlara dönüşmesi oldukça olasıdır.

İnsanların en temel dürtülerinden biri intikamdır (Marongui ve Newman, 1987) ve kendine yanlış yapıldığı algısına karşılık saldırganlaşılması ve zarar verme isteğinin belirmesi (Stuckless ve Goranson, 1992) şeklinde tezahür etmektedir. Hayatın her safhasında olduğu gibi iş yaşamında da intikam davranışları sergilenmektedir. Bireyleri intikama sevk eden birçok değişken olabilmektedir. Bunların başında haksızlığa uğradığını düşünmesi, adaletsizlik algısı, aşağılanmışlık duygusu, güçsüzlük ve acizlik dürtüsü, saçma veya utanç verici olduğunu düşündüğü durumlar içerisinde bırakılması (Beaumont, 2005) gibi nedenler gelmektedir. Beraberinde öfkeyi ve çoğu zaman şiddeti getiren intikam niyeti organizasyonlarda istenilmeyen durumlardan bir tanesidir.

Başkalarının değerleri ile alay edilmesi veya mağdur edilip, küçümsenmesi şeklindeki bir mizah yaklaşımı insanların çoğu tarafından kabul edilebilir veya hoşgörülebilir bir durum değildir. Hatta çoğu insanda bu durum şok etkisi yaratmakta ve onları intikam niyetine sevk etmektedir. Duygusal bulaşma teorisi (Hochschild, Irwin ve Ptashne, 1983) tam da bu durumu açıklayan bir teoridir. Teoriye göre, bireyler karşındaki insanları bilinçsizce kopyalamaktadır. Başka bir deyişle onlardan gelen tepkilere göre kendi davranışlarını şekillendirmektedir. Duygusal bulaşma teorisinden de anlaşılacağı üzere birine karşı yapılan sert bir tavır (örneğin değerlerine saldıran bir espri yapmak) onda karşılık verme isteği uyandırmaktadır. Bu durum çalışmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır. Buna göre bir çalışana iş arkadaşları veya müşteriler tarafından yapılan saldırgan bir şaka onu intikam almaya ya da en azından intikam niyetine itmektedir.

Liderler, organizasyonlardaki konumları gereği birçok değişim ve dönüşümü gerçekleştirebilecek güce sahiptir (Çiçek ve Deniz, 2017). Liderliğin bu gücü iyiye kullanıldığında ve kapsayıcı olduğunda organizasyonda meydana gelen istenmeyen olayların önüne geçmeye yardımcı olabilmektedir. Buradan hareketle bu çalışmanın bir diğer değişkeni babacan liderlik yaklaşımıdır. Babacan liderlik, yöneticilerin bireyler için bir otorite sembolü olan "baba"nın işyerindeki bir kopyası olduğu varsayımını içermektedir (Gerçek, 2018). Otoritenin ön planda olduğu bu tarzda lidere olan güven ve sadakat oldukça ön plandadır. Sadakat ise beraberinde, kendi nefesine zor gelse dahi bazı davranışlardan kaçınmayı getirebilmektedir.

Bu çalışmada agresif mizahın intikam niyetine olan etkisi ve bu ikisi arasındaki ilişkide babacan liderlik tarzının aracı rolünün ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda sivil havayolu yer ve hava hizmetleri çalışanları özelinde nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın, değişkenleri bir arada inceleyen araştırmaya rastlanmaması nedeniyle literatüre katkı sunması beklenmektedir. Ayrıca bu durum çalışmanın özgün yanısıdır. Bununla birlikte araştırmanın özelde sivil havacılık sektöründeki ve genelde hizmet sektöründeki profesyonellere yönelik, uygulamaya dönük öneriler getirebileceği düşünülmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. İşyerinde Mizah

Crawford (1994: 57) mizahı "dinleyicilerden olumlu bilişsel veya duygusal tepki" üreten sözlü ve sözsüz iletişim olarak tanımlamaktadır. Romero ve Cruthirds (2006: 59), "birey, grup veya organizasyonda olumlu duygular ve bilişler üreten eğlenceli iletişim" olarak, Robert ve Yan ise (2007) üreticiden, kitleye yönelik maksatlı bir sosyal iletişim biçimi olarak tanımlamıştır. Martin (2001) mizahın bir uyarıcıya (örneğin bir şaka ya da espri), bilişsel bir sürece ya da bir tür duygusal ya da davranışsal tepkiye atıfta bulunabileceğini belirtmektedir. Bir şeyin mizah olarak tanımlanmasının en büyük belirtisi, verilen mesajın ardından kahkaha veya gülümseten davranışlar veya olumlu etki gelmesidir.

McGhee'ye (2013, 1999) göre mizah iş yerinde, özellikle ekip oluşturma için yararlı bir araçtır. Ayrıca mizahın organizasyonlarda yönetimi diğer çalışanlardan ayıran engellerin kaldırılmasına, duygusal bağ kurulmasına, açık bir iletişim sağlanmasına, güvenin artırılmasına, iş stresinin azalmasına ve yaratıcılığın artırılmasına katkı sunabileceğini belirtmiştir. Shellenbarger'e (2013) göre mizah sınırları yıkar ve örgütü düzleştirir. Böylece çalışan bağlılığı ve üretkenliği artırır.

Mizah iş hayatının önemli bir parçasıdır. İşe başlamadan önce de iş esnasında da mizahi yönün çalışanlar üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Shellenbarger (2013) işverenlerin iyi bir mizah anlayışı olan çalışanları işe almayı tercih ettiklerini belirtmiştir. 737 CEO'nun katıldığı bir ankete göre de CEO'ların % 98'inin mizah duygusu olmayan birini işe almaktansa, gelişmiş mizah anlayışına sahip birini işe almayı tercih ettiği görülmüştür (Bannister, 2006).

Mizahın olumlu yönleri oldukça fazla olmakla birlikte karanlık bir yönü de bulunmaktadır. Zira, negatif mizah gerçekten toksik olabilir ve bireyler ve organizasyonlar üzerinde ciddi sonuçlar meydana getirebilir (Friedman ve Friedman, 2018). Bu tür mizah genellikle etnik unsurlara saldıran, ırkçı bir söylem içeren, cinsel yönelimli ve çoğunlukla bağnaz bir mizah anlayışı olarak tezahür etmektedir (Anderson, 2015). Tabii negatif olmadan da mizahın her daim tolere edilemeyeceği de bilinmelidir. Moss (2012) sözde zararsız gibi görünen bir şakanın nasıl düşmanca bir iş yeri ortamı yaratabileceğini belirtmiştir.

Mizah kullanılırken oldukça dikkat edilmesi gereken bir unsurdur çünkü her zaman herkes aynı mizah anlayışına sahip olmayabilir. Yapılan bir şaka herkes için aynı seviyede komik de olmayabilir. İyi mizah anlayışına sahip bireyler bile bazen karşısındaki kişi tarafından hoşgörülmebilir. Bu nedenle iş yerindeki mizahın farklı sonuçlar doğurabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Mizah türleri ile ilgili net bir sınıflandırma olmamakla beraber iş yerinde mizah genellikle beş grupta sınıflandırılmaktadır (Mesmer-Magnus, Glew ve Viswesvaran, 2012). Bu sınıflandırmalar başlıca aşağıdaki gibidir (Holmes ve Marra, 2002; Romero ve Cruthirds, 2006):

- **Yakınlık mizahı:** Sosyal etkileşimleri geliştirmek için kullanılan tehdit edici olmayan, düşmanca olmayan mizah türüdür.
- **Strese karşı mizah:** Tamponlama için bir baş etme mekanizması olarak kullanılan, kendi kendini geliştiren mizah türüdür.
- **Agresif mizah:** Başkalarını mağdur etmek, alay etmek veya küçümsemek için kullanılan mizah türüdür.
- **Alaycı mizah:** Mizahı bir alt tonla sevindirici bir mesajı iletmek için kullanılanlar gibi hafif agresif mizah türüdür.
- **Kendiyle barışık mizah:** Bireyleri daha fazla sosyalleşebilmek için kendi sosyal statüsünü düşürmek suretiyle yaptığı mizah türüdür.

Bu çalışmada mizah türlerinden agresif mizaha odaklanılmıştır. Bir tür saldırgan mizah türü olan agresif mizah türüne günlük yaşantımız içerisinde çoğu kez rastlayabilmekteyiz. İnsanların bir kısmının tolere ettiği bu mizah türü hoş görülmediği takdirde büyük sorunlara neden olabilmektedir.

## 2.2. Agresif Mizah İntikam Niyeti İlişkisi

Temel insani dürtülerden olan intikam, sosyal davranışlar açısından oldukça güçlü bir motivasyon kaynağıdır (Marongui ve Newman, 1987). İntikamı, kendine yanlış yapıldığı algısına karşılık agresifleşilmesi ve zarar verme isteğinin belirmesi olarak tanımlamak mümkündür (Stuckless ve Goranson, 1992). İntikam saldırganlığın birincil nedeni olarak da tanımlanmaktadır (Brown, 1986). Şener ve Coşkun (2015: 5), intikam kavramlarının ortak olarak "a) ödeşme arzusu, b) kayıp yaşatmak için misilleme, yaralama, aşağılama, c) utancı gurura dönüştürmek, d) benzer zarar verme, kayıp yaşatma" şeklinde dört ana başlık altında birleştiğini savunmuştur. Uniacke'ye göre (2000) intikam arzusu, özsaygı ve itibar kavramları ile de ilintilidir. Diğer zarar verme davranışlarının aksine intikamın normatif arka planında misilleme vardır. Yani sadizm ve başkalarına sebepsiz yere zarar vermenin aksine intikamın özünde bir şey için geri ödeme vardır.

İntikam örgütsel düzeyde rutin olarak ortaya çıkan bir olgudur (Bies ve Tripp, 1998). İşyerlerindeki intikamı farklı şekillerde gözlemlenmek mümkündür. Örneğin, iş yerindeki hırsızlık olaylarının temel sebebinin intikam niyeti olduğu (Terris ve Jones, 1982), firmalara yapılan sabotajların özünde intikam niyetinin yattığı (Crino, 1994),

çalışanlar arasında yaşanan şiddete çoğu zaman intikamın neden olduğu (Stuckless ve Goranson, 1992), iş yerindeki anti sosyal davranışların, çatışma ve şiddetin özünde intikam hissinin olduğu (Shteynberg, 2005) savunulmaktadır.

İşyerinde intikam duygusunun ortaya çıkış şekliyle ilgili en ciddi araştırma Bies, Tripp ve Kramer'in (1997) araştırmasıdır. Buna göre ilk olarak bazı davranışlar (ör. normların ihlali, kişilerarası istismar) potansiyel intikamcıyı tetiklemektedir. İkinci aşamada, intikamcı suçluyu sorum tutup tutamayacağına karar vermek için olayı tekrardan gündeme getirmektedir. Bu aşamada intikamcı karşıdaki kişiyi gerçek manada suçlu bulursa öfkelenir ve intikam için zemin hazırlanmış olur.

İntikamın örgütlerdeki durumu ile ilgili iki temel yaklaşım mevcuttur. İlk görüşe göre intikam organizasyon açısından zararlı bir durum değildir. Bunun nedeni şöyle açıklanmaktadır: İntikamın sonucu olan kısasa kısas durumunun çokta büyütülecek bir şey olmadığı aksine örgüt içerisindeki iş birliğini güçlendirecek bir durum olduğu savunulmaktadır (Axelrod, 1981). Ayrıca, intikamın bir çalışanın hasarlı psikolojik durumunu iyileştirmeye yardımcı olacağı, bunun sonucunda da iş performansının artacağı iddia edilmiştir (Bies vd. 1997). İkinci görüş ise bu durumu tamamen reddederek, intikamın örgüt açısından oldukça zararlı bir davranış olduğunu belirtmiştir ve intikamın mağdura, suçluya ve aralarındaki ilişkiye derin zararlar vereceğini savunmuştur (Cloke, 1993).

İntikam daha büyük duygusal ve davranışsal yoğunluk taşıması nedeniyle, misilleme şeklindeki diğer olumsuz karşılık verme davranışlarından ayırt edilebilir (Axelrod, 1981). Diğer olumsuz karşılık biçimleri de acı vermesine rağmen, suçluya karşı gerçekleştirilen cezai eylemler her zaman mağdurun üstünlüğünü göstermek için rekabetçi bir girişim olarak görülmemektedir. İntikamda ise asıl vurgu, suçlunun örtük göreceli üstünlük iddiasının reddedilmesi ve mağdurun değerinin suçlunun cezası yoluyla belirlenmesi esasına dayanmaktadır (Hampton, 1988).

İnsanların saldırgan davranış göstermelerindeki en büyük nedenlerden biri intikam duygusudur. İntikam davranışına çoğunlukla yoğun öfke eşlik etmektedir (Daly, 1991). Bireyin sevdiğine veya ait olduğu gruba yönelik onur ve gurur kırıcı saldırı, adaletsizlik algısı, aşağılanmışlık duygusu, güçsüzlük ve acizlik dürtüsü, saçma veya utanç verici olduğunu düşündüğü durumlar içerisinde bırakılma tarzındaki nedenler, bireyleri intikam davranışına iten temel durumlardır (Beaumont, 2005).

Duygusal bulaşma teorisi (Hochschild vd., 1983), bireylerin bilinçsizce diğer insanların davranışlarını ve vücut dillerini kopyaladığını ve gözlemledikleriyle aynı duyguları yaşayabileceğini belirtmektedir. Bu teori agresif mizah ile intikam arasındaki ilişkiyi açıklamaya yardımcı olmaktadır. Yakından bakıldığında bireyin şahsına veya etnik unsurlara yönelik yapılan agresif mizah da bir nevi aşağılanmışlık duygusu barındırdığından intikam duygusunu tetikleyebilmektedir. Ayrıca agresif mizahın seviyesine göre birey aciz bir durumda kalabilir ve saçma veya utanç verici bir pozisyon içerisine düşebilir. Bu durumda bireylerde intikam duygusunun kabarcığı aşıkardır. de Oliveira Medeiros ve Alcapadipani (2016) ile Banta (1969) kötü davranışların ve saldırgan mizahın intikamı tetiklediğini belirtmiştir. Buradan da hareketle araştırmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

*H1: Agresif mizah intikam niyetini pozitif yönde etkiler*

### **2.3. Aracı Değişken Olarak Babacan Liderlik**

Paternalist liderlik olarak da bilinen babacan liderlik, güçlü disiplin ve otoriteyi baba yardımseverliği ile birleştiren bir liderlik tarzı (Farh ve Cheng, 2000) olarak tanımlanmıştır. Paternalizm, Latince “pater” kökünden türetilen ve “father (baba)” anlamına gelen bir kelimedir. Bu nedenle, Batı dünyasında “en iyi çıkarları olarak kabul edilen veya iddia edilen şeylerde astların veya bağımlıların özgürlüklerini ve sorumluluklarını kısıtlayan” bir liderlik tarzı ile ilişkilendirilmiştir (Öner, 2012: 302).

Aycan, Schyns, Sun, Felfe ve Saher'e göre (2013), babacan lider şu beş özelliğe sahiptir: (1) işyerinde bir aile ortamı yaratmak (lider, kıdemli bir aile üyesi gibi davranır); (2) astlarla yakın ve kişisel ilişkiler kurmak (lider, her ast ile ayrı ayrı yakın ilişkiler kurar); (3) çalışanların iş dışı yaşamlarında yer almak (lider, astların iş dışındaki yaşamlarında yer alır); (4) astlardan sadakat ve saygı beklemek (lider sadakati performanstan daha önemli görür); ve (5) otorite ve statü hiyerarşisini sürdürmek (lider, astların kendi otoritelerine saygı duymasını bekler).

Babacan liderin üç önemli boyutu tanımlanmıştır. Bunlar: Otoriter (ilham verici korku), hayırsever (iyilik verme) ve ahlaki (ahlaki bir örnek oluşturma). Otoriterlik, bir liderin astlar üzerinde mutlak otorite ve kontrol ilan eden ve astlardan tartışılmaz itaat talep eden davranışı olarak tanımlanabilir. Yardımseverlik, liderin davranışının astların kişisel veya ailesel refahı için bireysel, bütünsel bir endişeyi gösterecek şekilde olduğu anlamına gelir. Ahlaki liderlik ise liderin üstün kişisel erdemleri, öz disiplini ve bencilliği gösteren davranışı olarak tanımlanabilir (Ötken ve Cencki, 2012).

Babacan liderlik Batılı gelişmiş ve sanayileşmiş toplumlarda olumsuz algılanmaktadır. Bunun temel sebebi babacanlığın önemli bir kültürel özellik olarak Asya, Orta Doğu ve Latin Amerika kültürlerinin yerli psikolojilerine dayanmasıdır (Aycan, 2006). Hofstede (1984) Türk kültürünün bireysellikten ziyade toplulukçu olduğunu belirlemiştir. Toplulukçu kültürlerde bir arada yaşam ve itaat da kültürün bir parçası durumundadır. Bu anlamda babacan liderlik ülkemizde Batı kültüründe olduğunun aksine olumlu bir durum olarak karşılanmaktadır (Aycan, Kanungo, Mendonca, Yu, Deller ve Stahl, 2000).

Konuyla ilgili daha önce yapılmış olan çalışmalara göre babacan liderlik çalışan sesliliğine olumlu etki etmektedir (Xhang, Huai ve Xie, 2015). Fakat buradaki seslilik tersinden düşünüldüğünde üslupla ilgili sorun yaşanması durumunda babacan liderin bu durumu çok da fazla hoş göremeyeceği de aşikardır (Chen, 2014). Babacan liderin önemli özelliklerinden biri de otoritesidir (Tian ve Sanchez, 2017). Bu nedenle otoritesine yönelik algılayabileceği durumlarda babacan liderin davranışları değişebilmektedir (Rehman ve Afsar, 2012). Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere mizah ve özellikle agresif mizah babacan tarzda bir liderin çok kaldıramayacağı bir durumdur. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

#### *H<sub>2</sub>: Agresif mizah babacan liderliği negatif yönde etkiler*

Babacan liderlerin organizasyonlarda yaşanan sinizm üzerinde olumsuz, etik iklim ve performans üzerinde ise olumlu bir etkiye sahiptir (Saygılı, Özer ve Karakaya, 2020). Bununla birlikte duygusal entegrasyonu sağladığı da görülmektedir (Wan, Le, Wang, Xia ve Liu, 2020). Babacan liderlik ile intikam niyeti arasındaki ilişkiyi doğrudan araştıran bir çalışma bulunmamakla birlikte, bu liderlik tarzının organizasyonlardaki olumlu iklime (Mussolino ve Calabrò, 2014) ve etik iklime (Erben ve Güneşer, 2008) katkı sunduğu, gerçekten aile lideri gibi içten davranan babacan liderlerin işyerindeki zorba ve sapkın davranışları azalttığı (Soylu, 2011) görülmüştür. Bu çalışmalar referans alınarak aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

#### *H<sub>3</sub>: Babacan liderliğin intikam niyeti üzerinde olumsuz etkisi vardır*

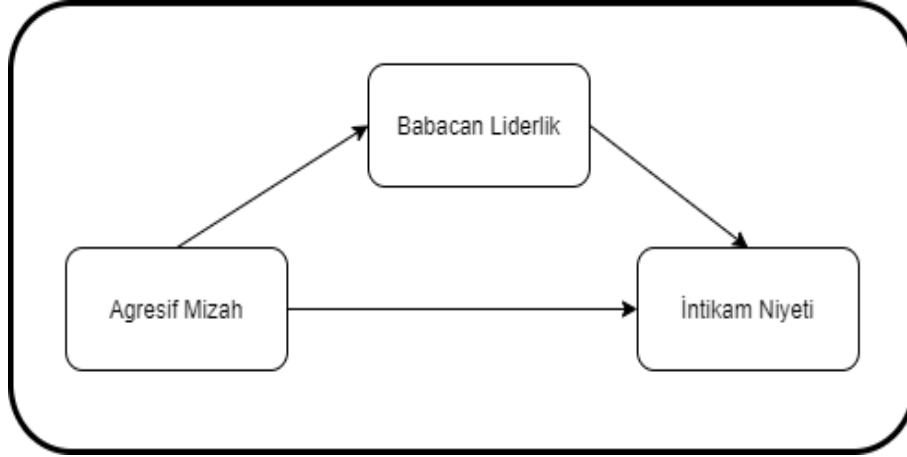
Genel anlamda olumlu durumları tetikleyebilen babacan liderler işyerindeki anormal davranışların da önüne geçebilmektedir. Nitekim yapılan araştırmalar babacan liderliğin örgütsel vatandaşlık (Rehman ve Afsar, 2012), örgütsel adalet algısı (Hao ve Lirong, 2007; Wu, Huang, Li ve Liu, 2012), işgören performansı (Chen, Eberly, Chiang, Farh ve Cheng, 2014), örgütsel bağlılık (Erben ve Güneşer, 2008) davranışlarına olumlu katkı sunabileceğini göstermiştir. Buradan hareketle agresif mizah ve intikam niyeti gibi işyerlerinde yaşanmak istenmeyen durumlarla baş edebilmede babacan liderliğin etkisinin olabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

#### *H<sub>4</sub>: Babacan liderlik agresif mizah ile intikam niyeti arasındaki ilişkiye aracılık eder.*

### **3. YÖNTEM**

Bu çalışmada agresif mizahın intikam niyetine olan etkisi ve bu ikisi arasındaki ilişkide babacan liderliğin aracı rolünün ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda bir sivil havayolu şirketinin çalışanları ile anket tekniğine dayalı nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın veri toplama araçları, Muş Alparslan Üniversitesi, Bilimsel Araştırma ve Etik Kurulu'nun 29/04/2020 tarih ve E.5501 sayılı kararınca uygun görülmüştür. Araştırmada elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesi (YEM) yaklaşımına göre analizlere tabi tutulmuştur. YEM'de kovaryans temelli ve kısmi en küçük kareler (Partial Least Squares - PLS) temelli olmak üzere iki temel yaklaşım vardır (Ringle, Wende ve Becker, 2015). Bu çalışmada verileri analiz etmek için PLS-YEM yöntemi benimsenmiştir. Bunun temel sebebi PLS-YEM'in, hesaplama yaparken her defasında yalnızca sadece bir parametre alt kümesini tahmin ettiğinden, daha karmaşık modelleri hesaplamada kovaryans temelli yaklaşımlara göre daha başarılı olmasıdır (Wetzels, Odekerken-Schröder ve van Oppen, 2009). Ayrıca, parametrik olmayan ve literatürde daha önce benzeri olmayan çalışmaları test etmede PLS-YEM daha uygundur (Henseler, 2018). Çalışmada ölçek maddelerinin bir kısmının normal dağılmaması ve değişkenleri bir arada inceleyen

çalışmaya rastlanmamış olması gibi nedenler de PLS-YEM tercihinde etkili olmuştur. Araştırma kapsamında öncelikle verilerin normallik dağılımı ve aykırı değerler incelenmiştir. Daha sonra faktör analizi ve ortak yöntem varyansı hataları tespit edilmiştir. Bu işlemler için SPSS v26 programından yararlanılmıştır. Ölçüm modeli ve yapısal modeli test etmek için ise SmartPLS v3.3.2 programı kullanılmıştır. Araştırmada test edilmek üzere oluşturulan model ve hipotezler Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

### 3.1. Katılımcılar

Araştırmanın ana kütlesi, uluslararası operasyonları da bulunan Türk menşeli özel bir sivil havayolu işletmesinin çalışanlarından oluşmaktadır. Fakat araştırmanın tamamına ulaşmak mümkün olmadığından örnekleme yapılmıştır. Örnekleme yöntemi olarak kartopu örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu örnekleme yöntemine göre araştırmacı ilk araştırma grubu veya bireyler bulduktan sonra bu bireyler aracılığıyla yeni denekler bulur (Noy, 2008). Google formlar aracılığı ile hazırlanan online anket formu öncelikle 10 çalışana sosyal medya aracılığıyla iletilmiştir. Daha sonra katılımcılardan anket formunu iş arkadaşlarına göndermeleri rica edilmiştir. Böylece 273 çalışana ulaşılmıştır.

Hazırlanan online anket formunun başında çalışmanın niteliğini, gönüllülüğünü, verilecek cevapların gizliliğini ve etik kurul onayının olduğunu beyan eden kapak sayfası yer almıştır. Kapakta beyan edilen durumları kabul eden katılımcıların onaylaması durumunda 4 bölümden oluşan online anket formuna geçilmektedir. Formun ilk kısmında katılımcıların demografik bilgilerini tespit etmeye yönelik sorular sorulmuştur. Araştırmaya katılmayı kabul eden 273 çalışanın %44,3’ü erkek (n=121); %55,7’si ise kadındır (n=152). Çalışanların % 52,4’ü (n=143) hava hizmetlerinde görevli iken; %47,6’sı (n=130) yer hizmetlerinde görevlidir. Katılımcıların yaş ortalaması 41,2 yıldır. Mevcut firmadaki çalışma süreleri ortalama 6,7 yıl iken, sektördeki toplam çalışma süreleri ise ortalama 11,3 yıldır.

### 3.2. Ölçüm Araçları

**Agresif Mizah Ölçeği:** Çalışmanın bağımsız değişkeni olan agresif mizahı ölçmek için Martin, Puhlik-Doris, Larsen, Gray ve Weir (2003) tarafından geliştirilen mizah stilleri ölçeğinin agresif mizah boyutu uyarlanmıştır. 8 maddeden oluşan ölçeğin 1. 3. 6. ve 8. maddeleri ters kodlanmıştır. Araştırmada bu sıralamaya sadık kalınmıştır. Örnek ölçek maddeleri şu şekildedir: “Hata yaptığımda müşteriler veya iş arkadaşlarım benimle dalga geçer”, “İş yerimde muhatap olduğum insanlar şaka yaparken veya komik olduklarını düşünürken, genellikle diğer insanların bu durumu nasıl algıladıkları konusunda pek endişe duymazlar” ve “Başıma gelen bir durum diğerleri için gerçekten komik olsa bile, rahatsız olacağımı düşündükleri anda bu konuyu şakaya vurmazlar (R)”.

**İntikam Niyeti Ölçeği:** Araştırmanın bağımlı değişkeni olan intikam niyetini ölçmek için Bradfield ve Aquino (1999) tarafından geliştirilen intikam niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve 7 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin başına “Bir önceki bölümdeki bir mizahla karşılaştığınız taktirde aşağıdaki durumları ne oranda hissedersiniz” şeklinde bir açıklama yazılmıştır. Böylece iki değişkenin birbiri ile ilişkili biçimde cevaplandırılması sağlanmıştır. İntikam niyeti ölçeğinin örnek maddeleri: “Bana yapılanı onlara misliyle ödetmek isterim”, “Hak ettiklerini bulmalarını dilerim” ve “Onlarla ödeşmek isterim” şeklindedir.

**Babacan Liderlik Ölçeği:** Aracı değişken olan babacan liderlik algısını ölçmek için ise Pellegrini ve Scandura (2006) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Tek boyut 13 maddeden oluşan ölçeğin örnek maddeleri şu şekildedir: “Yöneticim, çalışanların hayatlarının her yönüyle ilgilenir”, “Yöneticim işyerinde bir aile ortamı oluşturur” ve “Çalışanlar düşük performans gösterdiklerinde kendilerini geliştirme şansı verir”.

Brislin (1980) tarafından önerilen paralel kör teknikle Türkçeye çevrilen ölçeklerin tümü Likert tipindedir ve 5 aralıktan oluşmuştur. Ölçek aralıkları “1 = Hiç katılmıyorum” ve “5 = Tamamen katılıyorum” şeklinde kodlanmıştır. Ayrıca ölçeklerde ortak yöntem varyansı hatası olup olmadığı test edilmiştir. Ortak yöntem varyansını test etmede Harman’ın (1967) tek-faktör testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda tüm maddelerin toplam varyansı açıklama yüzdesi %50’nin oldukça altında (%21,3) olduğu için bu yöntemle göre ortak yöntem varyansı hatası olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Daha sonra Kock (2015) tarafından PLS-YEM için potansiyel ortak yöntem yanlılığını ortaya koymaya yönelik tavsiye edilen tam doğrudaşlık yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntemle göre, ölçek maddelerinin VIF değerlerinin 3,3’ün altında olması gerekmektedir. Ölçüm modelindeki en büyük VIF değeri 2,229 olduğundan ortak yöntem varyansının bu çalışmada sorun teşkil etmediği sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.3. Ölçüm Modeli

Analizlerin ilk adımında yapı geçerliliğini ve güvenilirliğini, uyuşum ve ayrışım geçerliliklerini test etmek amacıyla ölçüm modeli kurulmuştur (Hair, Hult, Ringle ve Sarstedt 2017). Kurulan ölçüm modelinde elde edilen değerler Tablo 1 ve Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Güvenilirlik ve Uyuşum Geçerliliği

Değişkenler	Maddeler	Faktör Dış Yükleme	Alpha	Rho_A	CR	AVE
Agresif Mizah	AgM1	0,884	0,910	0,955	0,933	0,637
	AgM2	0,926				
	AgM3	0,936				
	AgM4	0,930				
	AgM5	0,862				
	AgM6	0,884				
	AgM7	0,881				
	AgM8	0,828				
İntikam Niyeti	İN1	0,838	0,789	0,813	0,741	0,501
	İN2	0,881				
	İN3	0,903				
	İN4	0,802				
	İN5	0,828				
	İN6	0,779				
	İN7	0,705				
Babacan Liderlik	BL1	0,882	0,918	0,944	0,929	0,505
	BL2	0,765				
	BL3	0,784				
	BL4	0,780				
	BL5	0,939				
	BL6	0,888				
	BL7	0,809				
	BL8	0,767				
	BL9	0,864				
	BL10	0,930				
	BL11	0,801				
	BL12	0,883				
	BL13	0,783				



Tablo 1’den görüleceği üzere tüm Cronbach alfa değerleri ve rho\_a ( $\rho_A$ ) değerleri 0,7 değerinin üzerindedir. Buradan hareketle ölçüklerin iç tutarlılık ve güvenilirlikleri doğrulanmıştır (Hair vd., 2017). Ayrıca tüm ön yükleme değerleri kabul gören seviyenin üzerinde ve anlamlıdır ( $p < 0,001$ ). Bu durum da indikatör güvenilirliğini kanıtlamıştır. Bununla birlikte tüm ölçüklere ait AVE değerleri 0,5 eşliğinin üzerindedir. Bu durumda ölçüklerin uyum geçerliliği açısından sorun teşkil etmediği görülmüştür. Ayrışım geçerliliğini test etmek için Fornell ve Larcker (1981) kriterleri ile Heterotrait-Monotrait (HTMT) yaklaşımı (Henseler, Ringle ve Sarstedt, 2015) benimsenmiştir. Bu yaklaşımlara göre elde edilen değerler Tablo 2’de paylaşılmıştır.

**Tablo 2.** Ayrışım Geçerliliği Sonuçları

Değişkenler	1	2	3
<i>Fornell ve Larcker Kriteri</i>			
1. Agresif Mizah	<b>0,798*</b>		
2. İntikam Niyeti	0,542	<b>0,708*</b>	
3. Babacan Liderlik	-0,331	-0,244	<b>0,711*</b>
<i>Heterotrait-Monotrait Ration (HTMT)</i>			
1. Agresif Mizah	-		
2. İntikam Niyeti	0,540	-	
3. Babacan Liderlik	0,430	0,241	-

\*Koyu renkte yazılan değerler değişkenlerin AVE değerlerinin kareköküdür.

Fornell ve Larcker (1981) kriterine göre AVE değerlerinin karekökünün değişkenlerin kendi aralarındaki korelasyonlardan yüksek olması gerekmektedir. HTMT kriterine göre ise değişkenlerin HTMT değerinin 0,85’ten düşük olması gerekmektedir (Henseler vd., 2015). Tablo 2’de görüleceği üzere değişkenler her iki kritere göre de ayrışım geçerliliğini sağlamıştır. Bu nedenle ölçüklerin geçerlilik ve güvenilirlik açısından sorun teşkil etmediği görüldüğünden hipotezleri test etme adımına geçilmiştir.

### 3.4. Yapısal Model

Hipotezleri test etmek amacıyla kurulan yapısal modelde bootstrapping yöntemi uygulanmıştır (Streukens ve Leroi-Werelds, 2016). Bootstrap tekrarlama büyüklüğü 10000’dir. Öncelikle kurulan modelin doğrudanlık sorunu olup olmadığı kontrol edilmiştir. Modeldeki eksojen değişkenlerin VIF değeri 3,3’den küçük olduğundan (en yüksek VIF 2,664) doğrudanlık sorunu olmadığı görülmüştür (Hair, Risher, Sarstedt ve Ringle, 2019). Kurulan modelin uyumu için SRMR değeri kontrol edilmiştir. Bu değer 0,08 eşliğinden düşük olması beklenmektedir (Henseler, Hubona ve Ray, 2016). Modelin SRMR değeri 0,054 olduğundan iyi uyum değerine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Yapısal modellerin açıklanmasında kullanılan en yaygın yöntem determinasyon katsayısıdır ( $R^2$ ).  $R^2$  gerçek değerlerin ve öngörülen değerlerin korelasyonunun karesidir (Sarstedt, Ringle, Henseler ve Hair, 2014). Çalışmada endojen değişkenlerin açıklanmasında  $R^2$ ’in yanı sıra çapraz doğrulanmış fazlalık için  $Q^2$  ve etki boyutu için  $f^2$  katsayıları kontrol edilmiştir. Bu bağlamda değerlendirilen hipotez testlerinin sonuçları Tablo 3’de verilmiştir.

**Tablo 3.** Doğrudan Etki Analizi Sonuçları

Yapı	Doğrudan Etki	t-Değeri	p Değeri	PCI	f <sup>2</sup>	Durum
H1: Agresif M. → İntikam Niyeti	0.517	14.518	0.000	[0.538, 0.696]	0.000	Kabul
H2: Agresif M. → Babacan Lid.	-0.154	4.621	0.002	[-0.198, -0.042]	0.024	Kabul
H3: Babacan Lid. → İntikam N.	-0.218	6.148	0.000	[-0.188, -0.096]	0.000	Kabul
KD*: Cinsiyet → İntikam N.	-0.148	3.775	0.016	[-0.229, -0.069]	0.036	Kabul
KD*: Çalışma Sü. → İntikam N.	0.195	4.222	0.004	[-0.052, 0.091]	0.118	Red
KD*: Pozisyon → İntikam N.	-0.017	0.296	0.865	[-0.136, 0.181]	0.954	Red
KD*: Yaş → İntikam N.	-0.112	1.878	0.044	[-0.232, -0.087]	0.041	Kabul
<b>Endojen yapıların ölçümü</b>						
		<b>R<sup>2</sup></b>		<b>R<sup>2</sup> Adjusted</b>		<b>Q<sup>2</sup></b>
Babacan Liderlik		0.058		0.057		0.042
İntikam Niyeti		0.403		0.402		0.198

\* KD: Kontrol Değişken; Cinsiyet: 1-Kadın, 2-Erkek; Pozisyon: 1-Yer Hizmetleri, 2-Uçuş Hizmetleri

Tabloda görüldüğü üzere agresif mizahın intikam niyeti ( $\beta=0,517$ ) üzerinde pozitif ve anlamlı, babacan liderlik ( $\beta=-0,154$ ) üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır. Ayrıca babacan liderliğin intikam niyeti üzerinde ( $\beta=-0,218$ ) negatif ve anlamlı etkisi vardır. Bu sonuçlara göre; “**H<sub>1</sub>**: Agresif mizah intikam niyetini pozitif yönde etkiler”, “**H<sub>2</sub>**: Agresif mizah babacan liderliği negatif yönde etkiler” ve “**H<sub>3</sub>**: Babacan liderliğin intikam niyeti üzerinde olumsuz etkisi vardır” hipotezleri **kabul edilmiştir**. Ayrıca cinsiyet ( $\beta=-0,148$ ) ve yaş ( $\beta=-0,112$ ) kontrol değişkenlerinin intikam niyeti üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

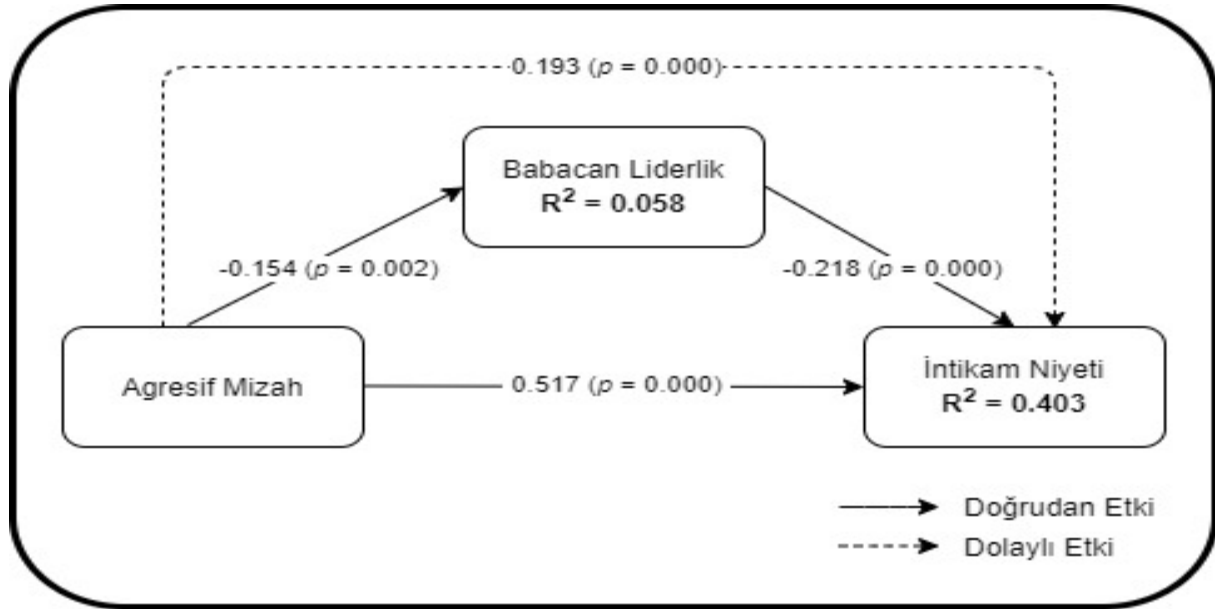
Modelin tahmini doğruluğu  $R^2$  ve  $Q^2$  değerleri ile hesaplanmıştır.  $R^2$  açıklanırken 0,25’den düşük olan değerler zayıf, 0,25-0,50 arası orta, 0,50 üstü ise güçlü olarak raporlanmaktadır. Kurulan modelde bağımlı değişken olan intikam niyetinin  $R^2$  değeri %40,3’dür. Buna göre değişkenlerin intikam niyetini orta düzeyde açıkladığı görülmüştür. Çalışmada ayrıca blindfolding prosedürü ile Stone-Geisser  $Q^2$  değeri de hesaplanmıştır. İntikam niyetinin  $Q^2$  değeri 0,198’dir.

Araştırmada aracılık rolünü tespit etmek için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen adımlar bootstrapping yöntemi ile test edilmiştir. Aracı rol analizi sonuçları Tablo 4’te paylaşılmıştır.

**Tablo 4.** Aracı Etki Analizi

Hipotez	Toplam Etki	p Değeri	Doğrudan Etki	p Değeri	Dolaylı Etki	p Değeri	Aracılık Durumu
H <sub>4</sub> : AgM→BL→İN	0.517	0.000	0.068	0.121	0.193	0.000	Tam Aracı

Yapılan aracı etki analizine göre aracı değişken eklenmeden agresif mizah ile intikam niyeti arasındaki ilişki ( $\beta=0,517$ ;  $p<0,001$ ) anlamlıdır. Bu ilişki aracı değişken olan babacan liderlik modele dahil olduğunda azalarak anlamsızlaşmaktadır ( $\beta=0,517$ ;  $p>0,05$ ). Ayrıca bootstrapping yöntemi ile elde edilen dolaylı etki parametresi de ( $\beta=0,193$ ;  $p<0,001$ ) anlamlıdır. Bu sonuçlara göre babacan liderliğin agresif mizah ile intikam niyeti arasındaki ilişkiye tam aracılık ettiği belirlenmiştir ve “**H<sub>4</sub>**: Babacan liderlik agresif mizah ile intikam niyeti arasındaki ilişkiye aracılık eder” hipotezi **kabul edilmiştir**. Araştırma bulguları Şekil 2’de verilmiştir.



**Şekil 2.** Araştırma Bulguları

### 3.5. Çoklu Grup Analizi

Çalışmada yer hizmetleri ile uçuş hizmetleri çalışanlarının tutumlarını karşılaştırmak için çoklu grup analizi yapılmıştır. PLS tabanlı YEM’de çoklu grup analizi için iki temel yaklaşım mevcuttur. Bunlar permütasyon tabanlı çoklu grup testleri (Chin ve Dibbern, 2010) ve Henseler (2012) tarafından geliştirilen çoklu grup analizi (Multi Group Analysis-MGA) yöntemleridir. Bu çalışmada her iki yönteme göre de karşılaştırma yapılmıştır. Bulgular Tablo 5’te paylaşılmıştır.

**Tablo 5.** Çoklu Grup Analizi Sonuçları

İlişki	Yol Katsayısı		Yol Katsayısı Değişimi	P-değer değişimi (Tek-yön)		Durum
	Yer Hizmetleri	Uçuş Hizmetleri		Henseler MGA	Permutasyon testi	
AgM → İN	0.128	0.324	0.196	0.018	0.022	Kabul/Kabul
AgM. → BL	-0.181	-0.171	0.010	0.642	0.626	Red/Red
BL → İN	-0.222	-0.398	0.176	0.006	0.018	Kabul/Kabul
Cinsiyet → İN	-0.092	-0.181	-0.089	0.041	0.036	Kabul/Kabul
Çalışma Sü. → İN	-0.057	0.024	-0.081	0.615	0.629	Red/Red
Pozisyon → İN	0.031	0.044	0.013	0.986	0.944	Red/Red
Yaş → İN	-0.099	-0.084	-0.015	0.351	0.335	Red/Red

**AgM=Agresif Mizah; İN=İntikam Niyeti; BL=Babacan Liderlik**

Yapılan çoklu grup analizi sonuçlarına göre agresif mizahın intikam niyetine olan etkisi yer ve uçuş hizmetleri çalışanları açısından her iki kritere göre farklılık göstermektedir. Bu sonuca göre agresif mizahın intikam niyetine dönüşmesi uçuş hizmeti çalışanları açısından daha yüksek bir ihtimaldir. Bununla birlikte babacan liderliğin intikam niyetini olumsuz etkileme olasılığı da uçuş hizmetleri çalışanları açısından daha sık görülen bir durumdur. Ayrıca cinsiyetin intikam niyeti üzerindeki ters etkisi yönüyle de bir farklılık olduğu görülmüştür. Aynı şekilde uçuş hizmetleri çalışanlarının yol katsayısı yer hizmetleri çalışanlarına göre daha yüksektir.

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

İşyerlerinde hemen her çalışan olumsuz olaylarla karşılaşabilmektedir. Bu kaçınılmaz durumlar en basit haliyle nezaketsizlik şeklinde görülürken (Cortina ve Magley, 2009), zaman zaman zorbalık (Hoel, Rayner ve Cooper, 1999) hatta şiddet (Perrone, 1999) şeklinde de olabilmektedir. Bu nedenle çalışanlar gerek müşteriler gerekse de iş arkadaşları tarafından maruz bırakılan bu tip sorunlarla baş etmek durumundadır. Olumsuz durumlarla baş etme stratejileri de kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Kimi çalışanlar olumsuzluklarla baş edemeyerek tükenmekte (Han, Bonn ve Cho, 2016), kimileri ise yoğun stres yaşamakta (Roberts, Scherer ve Bowyer, 2011) veya işten ayrılmayı düşünebilmektedir (Rahim ve Cosby, 2016). Bu bağlamda bu çalışmada insanların hassas noktalarına saldırarak yapılan mizah anlayışının çalışanlardaki intikam niyeti üzerindeki etkisine odaklanılmıştır. Ayrıca bu iki toksik davranış arasındaki ilişkide babacan liderlik faktörünün ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda sivil havayolu taşımacılığı sektöründe yer ve hava hizmetleri çalışanları ile nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre çalışanlara karşı yapılan agresif mizahın onlarda intikam niyeti meydana getirdiği görülmüştür. Başka bir deyişle çalışanların iş arkadaşları veya müşteriler tarafından saldırgan bir şekilde espri veya şakalara maruz kalması, onlarda muhatabına bunu ödetme isteğine dönüşmektedir. Çalışmanın bu bulgusu Medeiros ve Alcapadipani'nin (2016) çalışması ile kısmi de olsa paralellik göstermektedir. Cinsiyet açısından bakıldığında bu intikam hissinin kadın çalışanlarda daha yüksek olduğu görülmüştür. Yapılan çoklu grup analizine göre ise saldırgan mizahın intikam niyetine dönüşmesi uçuş hizmetleri çalışanlarında daha yoğun görülmektedir. Uçuş çalışanlarının ve uçak içerisinde seyahat eden yolcuların daha yoğun bir stres altında olması ve bu nedenle her iki taraf açısından da hareketlerin normalden uzak olması bu durumun gerekçeleri arasında gösterilebilir.

Çalışmanın bir diğer bulgusu agresif mizahın babacan liderliği olumsuz etkilediğini göstermiştir. Babacan lider tarzı isminden de anlaşılacağı üzere oldukça otoriter bir yapıdadır (Farh ve Cheng, 2000). Bu nedenle babacan liderin mizaha, özellikle olumsuz yönde gelişebilecek mizaha olan toleransının oldukça düşük olması beklenmektedir. Nitekim, çalışmanın bulguları bu savı desteklemiştir. Ayrıca babacan liderliğin intikam niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu da görülmüştür. Başka bir deyişle babacan tavırlı bir yöneticiye sahip olan çalışanlar daha az intikam niyeti beslemektedir. Bu durum da yer ve uçuş hizmetleri çalışanları açısından farklılaşmaktadır. Benzer şekilde uçuş hizmetlerinde görevli çalışan, babacan bir yöneticiye sahip olması durumunda intikam niyetini daha fazla törpüleyebilmektedir.

Araştırmada babacan liderliğin agresif mizah ile intikam niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmüştür. Yani babacan lider agresif mizaha maruz kalan çalışanların intikam niyeti sergilemesini engelleyebilmekte, bu ikisi

arasında tampon görevi görebilmektedir. Bu durum irdelenirken babacan liderliğin algılanış biçiminin kültürden kültüre farklılık gösterdiği de göz önünde bulundurulmalıdır (Aycan, 2006). Babacan liderliğin özü otoriterlik, hayırseverlik ve ahlaklılık üzerine kurulduğundan (Ötken ve Cencki, 2012), bu değerleri taşıyan toplumlarda babacan liderler daha etkili olabilmektedir. Aycan vd. (2013) babacan liderliğin doğu toplumlarındaki algılanış biçimi ile Batı medeniyetindeki algılanış biçiminin farklı olduğunu göstermiştir. Bu nedenle kendi kültürümüzde etkili sonuçlar veren babacanlığın, Batı'da aynı sonucu veremeyeceği bilinmelidir.

Pellegrini ve Scandura (2006) babacan liderliğin güçlü bir lider-üye etkileşimi neticesinde ortaya çıkabileceğini ve etkili olabileceğini belirtmiştir. Bu nedenle ilişkilerin güçlü olmadığı organizasyonlarda babacan liderin aynı fonksiyona sahip olamayacağı da bilinmelidir. Ayrıca babacan liderliğin bu fonksiyonunun emek yoğun, insan ilişkilerinin yoğun ve ön planda olduğu sivil havayolu taşımacılığı sektöründe böylesine etkili olması da aynı sebeple açıklanabilir. İçerisinde riski ve aynı oranda güveni de barındıran bir iş ortamına sahip uçuş çalışanlarında bu durumun daha yoğun olması da aslında oldukça normal görülmektedir.

Araştırma sonucunda birtakım önerilerde bulunmaktadır. Buna göre:

- İş ortamının stresine kapılıp çoğu zaman dönüşü mümkün olmayan kararlar vermeden önce iyi düşünülüp, durum daha rasyonel değerlendirilmelidir. Böylece sonucu pişmanlık olan kararlar vermekten kaçınmak mümkün olabilir.
- İş arkadaşları arasındaki samimiyet kimi zaman iletişimin negatif yönde seyretmesine neden olabilmektedir. Bu durum karşıdaki kişiyi kırabilecek söylemlere kadar uzanabilmektedir. Diğer insanların davranışlarını kontrol etmek pek mümkün olmasa da iş arkadaşları kendi aralarındaki iletişimi, özellikle de iş ortamında, profesyonel bir seviyede yürütmelidir.
- Bireyler kimi zaman esprinin dozajını ayarlayamamakta ve esprinin muhatabını derinden yaralayabilmektedir. Bu tür sıkıntılar yaşamamak için her şakanın aynı kefeyle konulamayacağı bilinmelidir. Sırf komik olabileceğine adına yapılan çoğu davranış veya sözün, karşıdaki kişide oldukça olumsuz duygulara neden olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.
- Çalışma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere babacan liderlik olumsuz davranışlar arasında önemli bir denge unsurudur. Liderler yönetim faaliyetlerini sergilerken daha babacan tavırlar takınabilir, böylece sağlayacakları tatlı-sert otorite sayesinde organizasyonlardaki istenmeyen durumların önüne geçebilirler.
- Benzer şekilde yöneticiler babacan tavırlar sergileyerek bir aile ortamı oluşturabilir. Bu durum işyerinde olumlu iklime katkı sunabilir. Böylece intikam gibi olumsuz davranışların önüne geçilebilir.
- Babacan liderin en önemli özelliği astlarla yakın ilişkiler kurabilmesidir. Astlarla yakın ilişkiler geliştirilip böylece astlar arasındaki bağların güçlenmesini de sağlayabilir.
- Babacan liderlik yapılırken çoğu zaman otorite ve hiyerarşi artırılabilir. Bu durumun abartılmasının çalışanlar arasında sorunlara sebep olabileceğinden dikkat edilmelidir. Bu tavırların abartılması babacan liderin örgüt için faydadan çok zarara neden olabileceği göz ardı edilmemelidir.

Bu çalışma pozitif algılanan bir kavramın negatif sonuçlar doğurabileceğini de göstermesi yönüyle literatüre katkı sunmaktadır. Ayrıca ilgili değişkenleri bir arada inceleyen bir çalışma olması ve verilerin analizinde PLS yönteminin kullanılmış olması yönleriyle özgün bir çalışmadır. Fakat her çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışmada tüm değişkenlere ait verilerin aynı anda toplanmış olmasının ortak yöntem hatasına sebep olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Her ne kadar anket olabildiğince kısa tutularak ve soruların başına açıklamalar eklenerek bu durumun önüne geçilmeye çalışılmışsa da anketin online oluşu bu şüpheyi barındırmaktadır. Ayrıca intikam niyeti gibi bir değişken cevaplanırken katılımcıları sosyal arzu edilebilirlik hatası yaşayabileceği ve cevapları olduğundan farklı verebileceği de bir sınırlılık olarak göz önünde bulundurulmuştur.

Araştırmada gelecek çalışmalara da birtakım önerilerde bulunulmuştur. Bu bağlamda gelecek çalışmaların bağımsız değişken olarak işyeri nezaketsizliğini değerlendirmeleri literatürdeki başka bir boşluğu doldurabilecektir. Ayrıca aracı değişken olarak örgütsel destek, yönetici desteği, hizmetkâr liderlik gibi dışarıdan alınabilecek desteklerin yanı sıra özsaygı, öz düzenleme, iç kontrol odağı tarzında içsel otokontrol sağlayan değişkenlerin kullanılması tavsiye edilmektedir.

## YAZARIN BEYANI

**Katkı Oranı Beyanı:** Yazar, çalışmanın tümüne tek başına katkı sağlamıştır.

**Destek ve Teşekkür Beyanı:** Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır. Çalışma esnasında değerli vakitlerini ayırıp çalışmaya destek ve katkı sağlayan tüm katılımcılara teşekkürlerimi sunarım.

**Çatışma Beyanı:** Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

## KAYNAKÇA

- Anderson, L. (2015), Racist humor, *Philosophy Compass*, 10(8), 501-509.
- Axelrod, R. ve Hamilton, W. D. (1981). The evolution of cooperation. *Science*, 211(4489), 1390-1396.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. K. S. Yang, K. K. Hwang ve U. Kim (Ed.), *Scientific advances in indigenous psychologies: Empirical, philosophical, and cultural contributions* içinde (445-466), London: Sage Inc.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J. ve Stahl, G. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A ten country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192-220.
- Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J. M., Felfe, J. ve Saher, N. (2013). Convergence and divergence of paternalistic leadership: A cross-cultural investigation of prototypes. *Journal of International Business Studies*, 44(9), 962-969.
- Bannister, S. (2006). *Making sense of humour in the workplace*. Canadaone.com, Erişim adresi: [http://www.canadaone.com/ezine/oct06/humour\\_at\\_work.html/](http://www.canadaone.com/ezine/oct06/humour_at_work.html/), (05.04.2020).
- Banta, M. (1969). Rebirth or revenge: The endings of "Huckleberry Finn" and "The American". *Modern Fiction Studies*, 15(2), 191-207.
- Beaumont, L. R. (2005). *Revenge, getting even*. Erişim adresi: <http://www.emotionalcompetency.com/revenge.htm/>, (08.04.2020).
- Bies, R. J. ve Tripp, T. M. (1998). The many faces of revenge: The good, the bad, and the ugly. *Dysfunctional Behavior in Organizations*, 1, 49-68.
- Bies, R. J., Tripp, T. M. ve Kramer, R. M. (1997). At the breaking point: Cognitive and social dynamics of revenge in organizations. R. Giacalone ve J. Greenberg (Ed.), *Antisocial Behavior in Organizations* içinde (18-36), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bradfield, M. ve Aquino, K. (1999). The effects of blame attributions and offender likableness on forgiveness and revenge in the workplace. *Journal of management*, 25(5), 607-631.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. *Methodology*, 389-444.
- Chan, S. C. (2014). Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter?. *Human Relations*, 67(6), 667-693.
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L. ve Cheng, B. S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of management*, 40(3), 796-819.
- Chin, W. W. ve Dibbern, J. (2010). An introduction to a permutation based procedure for multi-group PLS analysis: Results of tests of differences on simulated data and a cross cultural analysis of the sourcing of information system services between Germany and the USA. *Handbook of partial least squares* içinde (171-193), Berlin, Heidelberg: Springer.
- Çiçek, B. ve Deniz, M. (2017). Liderlere ve organizasyonlara değer temelli yaklaşım: değer merkezli liderlik ve etik iklim ilişkisi üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 150-168.
- Cloke, K. (1993). Revenge, forgiveness, and the magic of mediation. *Mediation Quarterly*, 11(1), 67-78.

- Cortina, L. M. ve Magley, V. J. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Crawford, C. B. (1994). Theory and implications regarding the utilization of strategic humor by leaders. *Journal of Leadership Studies*, 1(4), 53-68.
- Crino, M. D. (1994). Employee sabotage: A random or preventable phenomenon?. *Journal of Managerial Issues*, 6(3), 311-330.
- Daly, J. P. (1991). The effects of anger on negotiations over mergers and acquisitions. *Negotiation Journal*, 7(1), 31-39.
- de Oliveira Medeiros, C. R. ve Alcapadipani, R. (2016). In the corporate backstage, the taste of revenge: Misbehavior and humor as form of resistance and subversion. *Revista de Administração*, 51(2), 123-136.
- Erben, G. S. ve Güneşer, A. B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 955-968.
- Farh, J. L. ve Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. L. A. Keister (Ed.), *Management and organizations in the Chinese context* içinde (84-127), London: Palgrave Macmillan.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Friedman, L. W. ve Friedman, H. H. (2018). Just kidding: When workplace humor is toxic. F. Maon, A. Lindgreen, J. Vanhamme, R. J. Angell ve J. Memery, (Ed.), *Not All Claps and Cheers* içinde (216-227), London: Routledge.
- Gerçek, M. (2018). Yöneticilerin babacan (paternalist) liderlik davranışlarının psikolojik sözleşme bağlamındaki beklentileri üzerindeki etkilerine yönelik bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(2), 101-118.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. ve Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. NY: Sage publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. ve Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hampton, J. (1988). The retributive idea. *Forgiveness and Mercy*, 111, 130-140.
- Han, S. J., Bonn, M. A. ve Cho, M. (2016). The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 97-106.
- Hao, Z. ve Lirong, L. (2007). Relationship between paternalistic leadership and organizational justice. *Acta Psychologica Sinica*, 5, 17.
- Harman, H. H. (1967). *Modern factor analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Henseler, J. (2012). PLS-MGA: A non-parametric approach to partial least squares-based multi-group analysis. W. A. Gaul, A. Geyer-Schulz, L. Schmidt-Thieme ve J. Kunze (Ed.), *Challenges at the interface of data analysis, computer science, and optimization* içinde (495-501), Berlin, Heidelberg: Springer.
- Henseler, J. (2018). Partial least squares path modeling: Quo vadis?. *Quality & Quantity*, 52(1), 1-8.
- Henseler, J., Hubona, G. ve Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial management & data systems*, 116(1), 2-20.
- Henseler, J., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hochschild, A., Irwin, N. ve Ptashne, M. (1983). Repressor structure and the mechanism of positive control. *Cell*, 32(2), 319-325.

- Hoel, H., Rayner, C. ve Cooper, C. L. (1999). *Workplace bullying*. NY: John Wiley & Sons Ltd.
- Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management Review*, 9(3), 389-398.
- Holmes, J. ve Marra, M. (2002). Having a laugh at work: How humour contributes to workplace culture. *Journal of Pragmatics*, 34(12), 1683-1710.
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration (IJEC)*, 11(4), 1-10.
- Marongiu, P. ve Newman, G. R. (1987). *Vengeance: The fight against injustice*. Totowa, NJ: Rowman & Littlefield.
- Martin, R. A. (2001). Humor, laughter, and physical health: methodological issues and research findings. *Psychological Bulletin*, 127(4), 504-519.
- Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J. ve 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.
- McGhee, P. E. (1999). *Health, healing, and the amuse system: Humor as survival training*. Dubuque: Kendall/Hunt.
- McGhee, P. E. (2013). *Team building humor strengthens a team identity or spirit*. Erişim adresi: [http://www.laughterremedy.com/articles/team\\_building.html/](http://www.laughterremedy.com/articles/team_building.html/), (04.04.2020).
- Medeiros, C. R. D. O. ve Alcapadipani, R. (2016). In the corporate backstage, the taste of revenge: Misbehaviour and humor as form of resistance and subversion. *Revista de Administração (São Paulo)*, 51(2), 123-136.
- Mesmer-Magnus, J., Glew, D. J. ve Viswesvaran, C. (2012). A meta-analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 155-190.
- Moss, E. M. (2012, April 20). *Sexual jokes and lewd conversations in the workplace: Where's the line?*. Erişim adresi: <http://www.forbes.com/sites/goodmenproject/2012/04/20/blowjob-jokes-and-exclusionary-tactics-in-the-workplace/#5f995d0059a2/>, (04.04.2020).
- Mussolino, D. ve Calabrò, A. (2014). Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 197-210.
- Noy, C. (2008). Sampling knowledge: The hermeneutics of snowball sampling in qualitative research. *International Journal of Social Research Methodology*, 11(4), 327-344.
- Öner, Z. H. (2012). Servant leadership and paternalistic leadership styles in the Turkish business context. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(1), 300-316.
- Ötken, A. B. ve Cenkci, T. (2012). The impact of paternalistic leadership on ethical climate: The moderating role of trust in leader. *Journal of Business Ethics*, 108(4), 525-536.
- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264-279.
- Rahim, A. ve Cosby, D. M. (2016). A model of workplace incivility, job burnout, turnover intentions, and job performance. *Journal of Management Development*, 35(10), 1255-1265.
- Rehman, M. ve Afsar, B. (2012). The impact of paternalistic leadership on organization commitment and organization citizenship behaviour. *Journal of Business Management and Applied Economics*, 5(5), 148-159.
- Ringle, C. M., Wende, S. ve Becker, J. M. (2015). SmartPLS 3. *Boenningstedt: SmartPLS GmbH*.
- Robert, C. ve Yan, W. (2007). The case for developing new research on humor and culture in organizations: Toward a higher grade of manure. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 26, 205-267.

- Roberts, S. J., Scherer, L. L. ve Bowyer, C. J. (2011). Job stress and incivility: What role does psychological capital play?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 449-458.
- Romero, E. J. ve Cruthirds, K. W. (2006). The use of humor in the workplace. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 58-69.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Henseler, J. ve Hair, J. F. (2014). On the emancipation of PLS-SEM: A commentary on Rigdon (2012). *Long Range Planning*, 47(3), 154-160
- Saygili, M., Özer, Ö. ve Karakaya, P. Ö. (2020). Paternalistic Leadership, Ethical Climate and Performance in Health Staff. *Hospital Topics*, 98(1), 26-35.
- Şener, E. ve Çoşkun, V. (2015). *Örgütsel intikam*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Shellenbarger, S. (2013). *Secrets of effective office humor*. Erişim adresi: <http://online.wsj.com/article/SB10001424127887324085304579008554174349982.html/>, (06.04. 2020).
- Shteynberg, G. (2005). *The cultural psychology of revenge in the Unites States and South Korea*. Yüksek Lisans Tezi, University of Maryland, College Park, ABD.
- Soylu, S. (2011). Creating a family or loyalty-based framework: The effects of paternalistic leadership on workplace bullying. *Journal of Business Ethics*, 99(2), 217-231.
- Streukens, S. ve Leroi-Werelds, S. (2016). Bootstrapping and PLS-SEM: A step-by-step guide to get more out of your bootstrap results. *European Management Journal*, 34(6), 618-632.
- Stuckless, N. ve Goranson, R. (1992). The vengeance scale: Development of a measure of attitudes toward revenge. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7(1), 25.
- Terris, W. ve Jones, J. (1982). Psychological factors related to employees' theft in the convenience store industry. *Psychological Reports*, 51(3), 1219-1238.
- Tian, Q. ve Sanchez, J. I. (2017). Does paternalistic leadership promote innovative behavior? The interaction between authoritarianism and benevolence. *Journal of Applied Social Psychology*, 47(5), 235-246.
- Uniacke, S. (2000). Why is revenge wrong?. *The Journal of Value Inquiry*, 34(1), 61-69.
- Wan, J., Le, Y., Wang, G., Xia, N. ve Liu, X. (2020). Carrot or stick? The impact of paternalistic leadership on the behavioral integration of top management teams in megaprojects. *International Journal of Managing Projects in Business*, (Ön Baskı).
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G. ve Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177-195.
- Wu, M., Huang, X., Li, C. ve Liu, W. (2012). Perceived interactional justice and trust-in-supervisor as mediators for paternalistic leadership. *Management and Organization Review*, 8(1), 97-121.
- Zhang, Y., Huai, M. Y. ve Xie, Y. H. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 25-36.