

YIKICI YÖNETİMİN İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA¹

Bilge AKSAY²
Utku GÜĞERÇİN³

ÖZET

Her ne kadar yönetim yazını, yöneticilerin olumlu özelliklerine odaklansa da tarihte ve günümüz örgütlerinde sadist, tiran ve yıkıcı yönetici örnekleri de görülmektedir. Yöneticilerin astlarına karşı fiziksel olmayan düşmanca davranışları şeklinde tanımlanan yıkıcı yönetim altında astlar, farklı izlenim yönetimi taktiklerini izleyebilmektedir. Bu çalışmada, "Yıkıcı yönetim altında çalışanlar hangi izlenim yönetimi taktiklerini uygulamaktadır?" sorusundan hareketle, izlenim yönetimi taktiklerinin yıkıcı yönetimi algılama düzeyine göre farklılık gösterip göstermediği çok değişkenli varyans analizi ile incelenmektedir. 178 beyaz yakalı çalışan üzerinde yapılan araştırma neticesinde, yıkıcı yönetimi algılama düzeyine göre niteliklerini tanıtmaya, tehdit etmeye, erdemli görünmeye, kendini sevdirmeye ve kendini acındırma olmak üzere izlenim yönetimi taktiklerinin anlamlı düzeyde farklılaştığı bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmanın; izlenim yönetimi taktiklerinin tamamını ele alması ve izlenim yönetimi taktiklerinin yıkıcı yönetimi algılama düzeyi ile ilişkilendirilmesi açısından alanyazına katkı sağladığı düşünülmektedir. Araştırmada yıkıcı yönetim ile izlenim yönetimi taktiklerine ilişkin bilgiler yanında uygulayıcılara yönelik öneriler de sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yıkıcı yönetim, yıkıcı liderlik, toksik liderlik, izlenim yönetimi taktikleri, imaj yönetimi.

THE EFFECT OF ABUSIVE SUPERVISION ON IMPRESSION MANAGEMENT TACTICS: A STUDY ON WHITE COLLAR EMPLOYEES

ABSTRACT

Despite the focus on positive manager characteristics in the literature; sadistic, tyrannical and abusive managers might be seen in today's organizations and even in history. Under abusive supervision, which is defined as the supervisors' non-physical and hostile destructive behaviors against subordinates, different impression management tactics may be followed by subordinates. In this study, "Which impression management tactics are used under abusive supervision?" question is in mind, whether the impression management tactics vary according to the perception level of abusive supervision is investigated by multivariate analysis of variance. As the result of the empiric study conducted on 178 white-collar employees, significant group level differences are found among the employees' perception levels of abusive supervision towards impression

¹ Bu makale, 05.05.2016-07.05.2016 tarihleri arasında Payas/Hatay'da gerçekleştirilen "2. Uluslararası Çin'den Adriyatik'e Sosyal Bilimler Kongresi"nde sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

² Yrd.Doç.Dr., baksay@adanabtu.edu.tr

³ Arş.Gör.Dr., ugugercin@adanabtu.edu.tr

management tactics, which are classified as supplication, ingratiation, intimidation, self-promotion and exemplification. This study is hopefully contributing to the literature for including all five impression management tactics and using aggregate data on abusive supervision in order to understand the differences among the impression management tactics of employees. Impression management tactics and abusive supervision constructs are discussed and recommendations for future research are presented.

Key Words: Abusive supervision, abusive leadership, toxic leadership, impression management tactics, impression management.

Giriş

Günümüzde ve tarih boyunca yönetim konusu çerçevesinde yöneticiliğin; örgütsel verimlilik üzerindeki olumlu etkisinin incelendiği görülmektedir. Ancak tarihte ve günümüz örgütlerinde sadist, tiran ve yıkıcı yönetici örnekleri görülmektedir. Örgütler bir taraftan verimliliklerini arttırmak için etkin yönetim uygulamalarına odaklansalar da küçülme, finansal krizler, yüksek performans beklentisi gibi nedenlerle yönetim yıkıcı bir hal alabilmektedir (Neves, 2014). Tepper (2000, 178) yıkıcı yönetimi, yöneticilerin fiziksel şiddet hariç olmak üzere astlarına devamlı şekilde sözlü ve sözsüz düşmanca davranışları olarak tanımlamaktadır. Yöneticinin astlarına yalan söylemesi, alay etmesi, astın başarılarına sahip çıkması, kaba davranışları, dışlaması, küçülten yorumları yıkıcı davranışlar arasında sayılmaktadır (Tepper, 2007). Yıkıcı yönetim; örgütleri asli görevlerinden uzaklaştırabilen, çalışanların motivasyonuna olumsuz yansiyabilmektedir. Bu bağlamda, yıkıcı yönetimin işten ayrılma niyetini arttırdığı (Tepper, 2000), örgütsel vatandaşlık davranışını azalttığı (Aryee, Chen, Sun, vd., 2007; Rafferty & Restubog, 2011), performansı ve iş tatminini düşürdüğü (Harris, Kacmar, & Zivnuska, 2007), iş aile çatışmasını (Ju vd., 2015), tükenmişliği arttırdığı (Merecz, Drabek, & Mościcka, 2009) belirtilmektedir.

Yıkıcı yönetimin olumsuz yansımaları ile birlikte, çalışanların sıklıkla yıkıcı yönetim uygulamalarına maruz kaldıkları da bilinmektedir. Norveç'te yapılan bir araştırmada çalışanların yıkıcı yönetimle karşılaşma oranı %61 olarak verilmektedir (Aasland, Skogstad, Notelaers, vd., 2010). İngiltere'de ise çalışanların %40'ı kariyerleri süresince yıkıcı yöneticilerle karşılaştıklarını ifade etmişlerdir (UNISON, 1997). Türkiye'de de 867 işgören üzerinde yapılan araştırmada, çalışanların %42'sinin çalışma hayatlarında yıkıcı yönetime maruz kaldığı ifade edilmektedir (Sezici, 2016). Dolayısıyla araştırmalar dikkate alındığında, yıkıcı yöneticilerin günümüz örgütlerinde istisna olmaktan çıktığı görülmekte ve yıkıcı yönetim karşısında çalışan davranışlarının incelenmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Yöneticilerin yıkıcı davranışları karşısında çalışanlar savunma aracı olarak farklı yöntemleri takip edebilirler. Bireylerin kendilerine veya düşüncelerine yönelik diğer insanların tepkilerini kontrol veya manipüle etme davranışları şeklinde tanımlanan izlenim (imaj) yönetimi, söz konusu savunma yöntemlerinden biridir. Yıkıcı yönetimin düzeyi ve izlenim yönetimi taktikleri arasındaki ilişkinin kökeni, Birim İşlevsel Teori'ye dayandırılabilir. Çünkü Birim İşlevsel Teori (Transaction Theory); bireyin çevreyi, çevrenin de bireyi etkilediğini ve bu ilişkinin algı düzeyi ile davranış ilişkisine dayandığını ortaya koymaktadır (Lazarus, 1995). Teorideki "algı düzeyi" vurgusundan hareketle bu çalışmada, astların yıkıcı yönetimi algılama düzeyine göre farklı izlenim yönetimi taktikleri izledikleri varsayılmıştır (Perrewé, & Zellars, 1999).

Alanyazın incelendiğinde kısıtlı sayıdaki çalışmada (Harris vd., 2007; Lee, Yun ve Srivastava 2013; Brees, Mackey, Martinko, vd., 2014) yıkıcı yönetimin, algılanma düzeyine göre farklı sonuçlara yol açtığı ele alınmaktadır. Bununla birlikte yıkıcı yönetime karşı, çalışanların izlenim yönetimi taktiklerini inceleyen çalışmaların yetersiz olduğu ifade edilmektedir (Harvey, Stoner, Hochwarter, vd, 2007, s. 265). Alandaki görgül çalışmaların ise izlenim yönetimi taktiklerinden sadece kendini sevdirmeye boyutunu ele aldığı belirtilmektedir (Rao, Schmidt, ve Murray, 1995, s. 148). Ayrıca yıkıcı yönetimin, izlenim yönetimi taktikleri üzerinde etkili olmasının beklendiği ancak görgül araştırmalarda bu konunun tartışılmadığına dikkat çekilmektedir (Bolino & Turnley, 2003, s. 155). Dolayısıyla, yıkıcı yönetim algısı ile izlenim yönetimi taktikleri arasındaki ilişkinin tartışılmaya değer bir konu olduğu görülmektedir.

Bu araştırma Birim İşlevsel Teori'den hareketle, çalışanların yıkıcı yönetimi algılama düzeylerine göre uyguladıkları izlenim yönetimi taktikleri arasında farklılıklar olduğunu öngörmektedir. Çalışma kapsamında; stres yazınına paralel olarak, algılama farklılıklarının davranışlarda da farklılığa yol açabileceği varsayılmıştır. Bu amaçla yıkıcı yönetimin algılanma düzeyi düşük, orta ve yüksek olarak sınıflandırılmıştır. İlgili sınıflandırma itibarıyla, yıkıcı yönetime maruz kalanların hangi izlenim yönetimi taktiklerine yöneldikleri tartışılmaktadır. “Yıkıcı yönetimi algılama düzeyine göre izlenim yönetimi taktikleri farklılaşmakta mıdır?” sorusu, araştırmanın temel sorusudur. Niteliklerini tanıtmaya (self-promotion), kendini sevdirmeye (ingratiation), tehdit etmeye (intimidation), erdemli görünme (exemplification) ve kendini acındırma (supplication) olmak üzere izlenim yönetimi taktiklerinin tümü, araştırma modelinde yer almaktadır. Yıkıcı yönetimi algılama ve izlenim yönetimi taktiklerinin farklılığının tespiti; örgütsel sabotaj gibi istenmeyen durumların en aza indirgenmesi, iş tatmini gibi arzulanan örgütsel sonuçların ise artırılmasında yol gösterici olabilecektir.

Araştırmada öncelikle yıkıcı yönetim ve izlenim yönetimi kavramları arasındaki ilişki ele alınmıştır. Ardından beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yürütülen nicel analiz neticesinde yıkıcı yönetim düzeyinin çalışanların uyguladıkları izlenim yönetimi taktiklerinde farklılık yaratıp yaratmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarının alanyazına yapacağı katkı yanında, üretkenlik karşıtı davranışlara dikkat çekmesi sebebiyle uygulayıcılara etkin yönetim konusunda yol göstermesi beklenmektedir.

Yıkıcı Yönetim ve İzlenim Yönetimi Arasındaki İlişkiler

Liderliğin karanlık yüzü (Khoo ve Burch, 2008), toksik liderlik (Reed, 2004), caydırıcı yönetim (Bligh, Köhles, Pearce, Jusyn, Stovall; 2007), yıkıcı liderlik (Sezici, 2016) gibi farklı kavramlarla da tanımlanan yıkıcı yönetim; bir çalışanın, yöneticisi tarafından sözlü aşağılama, bağırma veya diğer kötü davranışlara maruz kalması anlamına gelmektedir (Tepper, 2000). Şüphesiz böyle bir durumda ast, üstüne aynı şekilde karşılık verememektedir (Lian vd., 2014, s. 116). Çünkü ast, ödül ve/veya ceza gücü nedeniyle yöneticisinin karşısındaki davranışlarını yıkıcı olmayacak şekilde yeniden düzenlemek durumundadır. Bu noktada çalışan, gerek yöneticisinin gerekse diğer çalışanların tepkilerini kontrol ya da manipüle etmek amacıyla izlenim yönetimi taktiklerini uygulamaktadır.

İzlenim (imaj) yönetimi bireylerin kendilerine veya düşüncelerine yönelik olarak, diğer insanların tepkilerini kontrol veya manipüle etmeye yönelik yürüttükleri süreci tanımlamaktadır (Bozeman ve Kacmar, 1997). Bu çalışmada yıkıcı yönetim karşısında

yürütülen izlenim yönetimi taktikleri Birim İşlevsel Teori ile açıklanmaktadır. Özü itibariyle teori, stres karşısında bireysel tepkileri incelemektedir. Teori üç temel unsura dayanmaktadır. Bunlar; stresi yaratan içsel ve dışsal kaynaklar, stres yaşama olasılığını ifade eden tehdit algısının düzeyi ve son olarak da bireyin stres doğuran unsurlar karşısında zihinsel ve davranışsal çabalarıdır. Birim İşlevsel Teori özellikle bireyin stres yaratan bir durumu, bilişsel değerlendirmeye tabi tutmasına ve ardından stresi algılama düzeyine göre stresle baş etmeye yönelik çabalarına dikkat çekmektedir (Folkman vd., 1986, s. 572).

Birim İşlevsel Teori iş hayatı çerçevesinde ele alındığında, teorinin odaklandığı ilk unsur olan stres kaynaklarının zaman içerisinde farklılaştığı görülmektedir. Söz konusu kaynaklar, erken dönem yönetim çalışmalarında ısı, ışık gibi fiziksel değişkenler itibariyle tartışılmaktadır. Günümüzdeki işyerine ilişkin stres unsurları arasında ise sıklıkla sosyo-psikolojik değişkenler sayılmaktadır. Dolayısıyla günümüzde çalışanların üstleri ile ilişkilerinin, öncelikli stres kaynakları arasında yer aldığı söylenebilir. Bu bağlamda yıkıcı yönetim uygulamalarının da bir stres kaynağı olarak ele alınabileceğini vurgulamak gerekir. Çalışan; yıkıcı yönetim uygulamaları sonucu tanınma, sevilme ve takdir edilme ihtiyaçlarının tatminini giderememe durumuyla karşılaşabilmektedir (Schuler, 1982, s. 10). Bu ihtiyaçlardan yoksun kalma durumu ise, teorinin ikinci unsuru olan tehdit algısına yol açacaktır.

Yıkıcı yönetim sonucunda oluşan tehdit algısı, çalışan tarafından bilişsel değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Çalışan, ihtiyaçlarını tatmin edememeye yönelik tehdidi hangi düzeyde algıladığına bağlı olarak çeşitli çabalar sergileyecektir. İzlenim yönetimi taktikleri de bu çabalar arasında yer almakta olup teorinin üçüncü unsuru kapsamındaki davranışlarla bağdaştırılabilir. İhtiyaçlara yönelik tehdidi algılama düzeyi, bireylere göre değişeceğinden, yıkıcı yönetim karşısında takip edilen izlenim yönetimi taktiklerinde farklılık olması beklenmektedir. Çünkü tehdit benzer olmakla beraber, tehdidin gücü nedeniyle bireyde yaratacağı stres düzeyi farklılaşacak, dolayısıyla da bireyin takip edeceği izlenim yönetimi taktikleri de değişecektir. Nitekim alanyazında da bireyler arasında stres yaratan unsurlar ve bireyin bu unsurları algılama düzeyine göre sergiledikleri davranışların farklılaştığı belirtilmektedir (Perrewe, Zellars, 1999, s. 744). Ashforth (1997, s. 130) da çalışanların hayal kırıklığına uğradıklarında, bekledikleri sonuçları elde edebilecek şekilde, sahip olunan kaynaklar ve algılamalara bağlı olarak tepkilerini yeniden düzenlendiklerini ifade etmektedir.

Bu araştırmada, alanyazındaki bulgulardan ve Birim İşlevsel Teoriden hareketle, yıkıcı yönetimi algılama düzeyinin çalışanlar arasında farklılaşacağı, söz konusu farklılığın da yıkıcı yönetim karşısındaki izlenim yönetimi taktiklerini şekillendireceği varsayılmıştır. Bu nedenle yıkıcı yönetimin, izlenim yönetimi taktikleri üzerindeki çok değişkenli etkisi ele alınmaktadır.

Araştırma Yöntemi

Örneklem

Araştırmada kullanılan veriler kolayda örneklem yoluyla, Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon, Girişimcilik ve İşletme Tezsiz Yüksek Lisans Programında eğitim alan beyaz yakalı özel sektör çalışanları ile bu çalışanların beyaz yakalı iş arkadaşlarından elde edilmiştir. Örneklem kapsamındaki 5 işletme imalat sanayi, 1 işletme eğitim hizmetleri, 2 işletme ise inşaat sektöründe yer almaktadır.

Ankete katılanların ortalama yaşı 31.39'dur (s.s.=8.50). Katılımcıların tecrübesi ortalama 8.92 (s.s.=7.38)'dir. Ankete cevap verenlerin %57.3'ü erkek (n=102), %42.7'si (n= 76) ise kadındır. Örneklemin %88.8'i (n= 158) üniversite mezunu olup, %47.3'ü evlidir.

Ölçekler

Yıkıcı yönetim, Tepper (2000) tarafından geliştirilen ve tek boyuttan oluşan yıkıcı yönetim ölçeğiyle değerlendirilmiştir. Ölçekte "Yöneticim bana karşı kabadır.", "Bana yetersiz olduğumu söyler." gibi yöneticinin astlarına karşı fiziksel olmayan saldırılarını işaret eden 15 ifade bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan diğer ölçek, Bolino and Turnley (1999) tarafından geliştirilen izlenim yönetimi ölçeğidir. İlgili ölçekte; niteliklerini tanıtmaya, kendini sevdirmeye, tehdit etmeye, erdemli görünme ve kendini acındırma olmak üzere 5 boyut ve toplamda 22 ölçek ifadesi bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçekler beşli Likert türündedir.

Ölçekler yurt dışında ve yurt içinde daha önce kullanılmış olan ölçekler olmakla birlikte, bu çalışmada ölçek güvenilirliği Cronbach alfa katsayısı ile değerlendirilmiştir. Söz konusu değer, 15 ifade ile değerlendirilen yıkıcı yönetim ölçeği için .96; 22 ölçek ifadesi ile değerlendirilen izlenim yönetimi ölçeği için ise .89 olup alfa katsayıları itibarıyla ölçekler oldukça güvenilir bulunmuştur.

Bulgular

Bağımsız değişken olarak üç düzeyde tanımlanan yıkıcı yönetimi algılama düzeyi ile bağımlı değişken olarak ele alınan niteliklerini tanıtmaya, kendini sevdirmeye, erdemli görünme, tehdit etme ve kendini acındırma taktikleri arasındaki farklılığı ortaya koyabilmek amacıyla MANOVA uygulanmıştır. Öncelikle stres (Xie ve Johns, 1995) ve örgütsel adalet (Janssen, 2001) yazınında belirtildiği üzere yıkıcı yönetim ile izlenim yönetimi taktikleri arasında doğrusal bir ilişkinin değil de, çok boyutlu bir ilişkinin varlığı göz önünde bulundurulmuştur. Aynı zamanda alanyazın incelendiğinde yönetim sürecini ele alan çalışmaların liderlik özellikleri arasındaki farklılıkları ortaya koyabilmek amacıyla veri gruplandırılmaya gittikleri görülmektedir (Biemann, Cole, & Voelpel, 2012). Bu nedenle katılımcıların, yıkıcı yönetime ilişkin verdikleri cevapların ortalaması alınarak, çalışanların yıkıcı yönetimi algılama düzeyleri düşük, orta ve yüksek olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. Sürekli bir değişken üzerinden değerlendirilen yıkıcı yönetime ilişkin skorların, kategorik değişkene çevrilmesi ile oluşturulan grupların tesadüfi bir şekilde mi ayrıldığı; yoksa anlamlı bir şekilde mi gruplandırıldığının incelenmesi gerekmektedir.

Kozlowski ve Klein (2000), gruplar arası güvenilirlik (inter-group reliability) analizinde, gruplar arası korelasyon katsayılarını ifade eden ICC(1) ve ICC(2) değerlerinin dikkate alınmasını önermektedir. Dolayısıyla değerlendirmeler, ICC(1) (grup içi varyansı ölçen değer) ve ICC(2) (grup içi ortalamaların durağanlığını ölçen değer) üzerinden yapılmıştır. ICC(1) değerlerinin .951 ila .954, ICC(2) ise .941 ila .956 arasında olduğu hesaplanmış ve grupların anlamlı bir şekilde dağıldığı, MANOVA testi ile de desteklenmiştir.

Ayrıca MANOVA için gerekli örneklem büyüklüğü için Hair, Black, Babin ve Anderson (2010, s. 458)'un önerileri dikkate alınmış, her bir grupta sayının 20'nin üzerinde olduğu gözlenmiştir. MANOVA için güç analizi G-POWER yazılımı üzerinden

yürütölmüş, 3 düzeyde temsil edilen bağımsız değişken ve beş bağımlı değişken için .05 alfa değerinde, .80 gücünde, orta düzey etki gücü ($f^2 = 0.25$) hesaplanmış (Faul vd., 2013) ve istenen grup örneklem sayısı 39 olarak bulunmuştur.

Düşük, orta ve yüksek düzeyde yıkıcı yönetime maruz kalma durumu bağımsız, izlenim yönetimi taktikleri ise bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir. Bağımlı değişkenler arasındaki ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 1’de sunulmaktadır. Değişkenler arasındaki korelasyon değerleri, çoklu doğrusal bağlantı sorunu için incelenmiş ve yapılar arasındaki korelasyon değerlerinin .8’den düşük olduğu için ayırışma geçerliliğinin sağlandığı kanısına varılmıştır. Ayrıca ilgili kavramların ölçümlendiği alt ölçekler arası alanyazına paralel anlamlı korelasyonların tespit edilmesi, nomolojik geçerliliği desteklemektedir (Byrne, 1984, s. 428). Zira, nomolojik geçerlilik, teoriden yola çıkar ve bir ölçüm modelindeki yapıların ortak bir anlam ifade edebilmeleri için birbirleriyle anlamlı şekilde ilişkili olmalarını ifade eder.

Tablo 1. İzlenim Yönetimi Taktikleri Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4
1.Niteliklerini tanııtma	2.81	.79				
2.Kendini sevdirme	3.81	.54	,02			
3.Erdeimli görünme	2.38	.57	,59**	-,03		
4. Tehdit etme	1.80	.65	,45**	-,23**	,57**	
5. Kendini acındırma	1.99	.58	,23**	,03	,43**	.52**

**p<0.01 düzeyinde anlamlı, * p<0.05 düzeyinde anlamlı

Çok değişkenli varyans analizinin sayılıtları arasında normallik, kovaryans matrislerinin homojenliği, gözlemlerin bağımsızlığı yer almaktadır (Keselman, Huberty, Lix, vd., 1998, s. 361). Normallik varsayımını sınavabilmek amacıyla Shapiro-Wilks ve Kolmogrov-Smirnov testleri gerçekleştirilmiş, verilerin orta düzeyde normallikten saptığı tespit edilmiştir. Ancak dağılımın şekline bakmak, normallik konusunda daha bilgilendirici olabilmektedir. Histogram grafiklerinden, hipotezlerin test edilmesinde kullanılacak analizler için gerekli olan normallik varsayımının ihlal edilmediği yargısına varılmıştır. Kovaryans matrislerinin eşitliğini sınamak amacıyla Box M testi uygulanmış, p<.01 bulunmuştur. Bu nedenle ikinci aşamada her bir bağımlı değişken için Levene testi uygulanmıştır. Levene’s F(2,183) değeri niteliklerini tanııtma boyutu için p=.230; kendini sevdirme için p=.461; tehdit etme için p=.347; erdemli görünme için p=.373 kendini acındırma için p=.505 olarak hesaplanmıştır. Anlamlılık düzeyi .10’dan büyük olduğundan kovaryans matrislerinin eşitliği varsayımı desteklenmiştir. Ayrıca Box M testinin normallik varsayımındaki küçük ihlallere karşı çok duyarlı olması nedeniyle, yıkıcı yönetimi yüksek düzeyde algılayan grup ile düşük düzeyde algılayan grup arasındaki oran farklılığına bakılmıştır. Yıkıcı yönetimi yüksek düzeyde algılayanların sayısı (67), düşük düzeyde algılayanların sayısına (54) oranlandığında elde edilen sonuç 1.5’tan küçük olduğundan analize devam edilmiştir. Ancak bu durumda verilerin standardize edilmesi ve analizin tekrarlanması ve/veya alfa katsayısının düşük düzeyde belirlenmesi tavsiye edilmektedir (Hair, vd., 2010, s. 460). Yapılan analizlerde alfa

katsayısı .04 üzerinden değerlendirilmiştir. Düşük, orta ve yüksek düzeyde yıkıcı yönetime maruz kalan grupların sayılarının eşit olmaması nedeniyle Tukey testinin yanı sıra sonuçlar Games-Howell analizi dikkate alınarak değerlendirilmiştir.

Öncelikle “Çalışanların yıkıcı yönetimi düşük, orta ve yüksek algılamalarına göre takip ettikleri izlenim yönetimi taktikleri farklılaşmaktadır” hipotezi test edilmiştir. Bu amaçla gruplar arası farklılığın birden çok bağımlı değişken (niteliklerini tanıtmaya, kendini sevdirmeye, tehdit etmeye, erdemli görünmeye, kendini acındırma) üzerindeki anlamlılığı için MANOVA analizi gerçekleştirilmiş, istatistikî güç analizi için Wilks’ Lambda (λ) ve izlenim yönetimi taktiklerinin aynı boyut altında yer alması nedeniyle Roys’ Largest Root değerleri izlenmiştir. Wilks’ $\lambda = .715$; $F = (10,358) = 6.527$, $p < .001$, partial eta squared (η^2) = .154 ve Roys’ largest root = .347; $F = (5,180) = 12.510$ $p < .001$, $\eta^2 = .258$ değerinde hesaplanmıştır. Çok değişkenli $\eta^2 = .15$ (Wilks’ λ ’ya göre); $\eta^2 = .26$ (Roys’ largest root’a göre) değerinde bağımlı değişkenler arasındaki çok değişkenli varyans, yıkıcı yönetimi algılamaya göre oluşturulan gruplamalarla ilişkilidir. Bu nedenle yıkıcı yönetimin izlenim yönetimi taktiklerinin hepsi üzerinde anlamlı çok değişkenli etkisinin olduğu yönündeki hipotez desteklenmiştir.

MANOVA testi sonuçlarına göre, çalışanlar yıkıcı yönetime maruz kalma durumuna göre yüksek, orta ve düşük olmak üzere gruplandırıldığında, her bir izlenim yönetimi taktiğine ilişkin olarak, gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur (Bkz. Tablo 2). Buna göre niteliklerini tanıtmaya boyutu için $F(2,183) = 4.028$ $p < .001$, $\eta^2 = .042$; kendini sevdirmeye boyutu için $F(2,183) = 3.192$ $p < .001$, $\eta^2 = .034$; tehdit etmeye boyutu için $F(2,183) = 16.611$ $p < .001$, $\eta^2 = .154$; erdemli görünmeye boyutu için $F(2,183) = 6.143$, $p < .001$, $\eta^2 = .063$; kendini acındırma boyutu için $F(2,183) = 4.028$ $p < .001$, $\eta^2 = .223$ bulunmuştur.

Birinci aşamada yıkıcı yönetimin izlenim yönetimi taktikleri üzerindeki etkisinin saptanmasından sonra, her bir grubun izlenim yönetimi taktikleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışanların yıkıcı yönetim algılarının, izlenim yönetimi boyutlarına göre farklılıkları grup bazında incelenmiş ve istatistikî değerler Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 2: Çalışanların Yıkıcı Yönetim Algılarının İzlenim Yönetimi Boyutlarına Göre Farklılığı

İzlenim Yönetimi Boyutları	Gruplar	Kar. Top.	Df	MS	F	p
----------------------------	---------	-----------	----	----	---	---

Niteliklerini tanıma	Gruplar arası	4.960	2	2.480	4.028	.019
	Grup içi	112.673	183	.616		
	Toplam	117.633	185	2.480		
Kendini sevdirmeye	Gruplar arası	1.867	2	.933	3.192	.043
	Grup içi	53.508	183	.292		
	Toplam	55.374	185			
Tehdit etme	Gruplar arası	3.847	2	1.923	6.143	.003
	Grup içi	57.297	183	.313		
	Toplam	61.144	185			
Erdemli görünme	Gruplar arası	12.250	2	6.125	16.611	.000
	Grup içi	67.476	183	.369		
	Toplam	79.725	185			
Kendini acındırma	Gruplar arası	14.269	2	7.135	26.225	.000
	Grup içi	49.787	183	.272		
	Toplam	64.056	185			

Araştırma sonuçları yıkıcı yönetimi yüksek ve düşük düzeyde algılayanların, niteliklerini tanıma boyutu açısından farklılık gösterdiklerini göstermektedir. Daha az yıkıcı yönetime maruz kalanlar (ort.=2.60; s.p=.86) daha az niteliklerini tanıma gereği duyarken, yüksek düzeyde yıkıcı yönetime maruz kalanlar (ort.=3.01; s.p=.68) daha çok niteliklerini tanıma yoluna gitmektedir.

Kendini sevdirmeye boyutu incelendiğinde, yüksek ve orta düzeyde yıkıcı yönetime maruz kalan grupların farklılaştığı, yıkıcı yönetime orta düzeyde maruz kaldıklarını düşünen çalışanların (ort.= 3.95; s.p.=.49), yüksek düzeyde yıkıcı yönetime maruz kaldığını düşünen çalışanlardan (ort.= 3.73; s.p.=.53) daha çok kendini sevdirmeye davranışına yöneldiği görülmektedir.

Tehdit etme davranışında ise yüksek düzeyde (ort=2.11; s.p.=.67), orta düzeyde (ort=1.78; s.p.=.54) ve düşük düzeyde (ort=1.47; s.p.=.57) yıkıcı yönetim algılayan gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Buna göre yıkıcı yönetim algısı arttıkça, tehdit etme davranışı da artmaktadır.

Tablo 3: Çalışanların Yıkıcı Yönetim Algılarının İzlenim Yönetimi Boyutlarına Göre Farklılığının Grup Bazında İncelenmesi

İzlenim Boyutları	Yönetimi	Gruplar	Ortalamalar	Ortalamalar Arasındaki Farklılık	
				Düşük	Orta

Niteliklerini tanıtmaya	Düşük	2.604		
	Orta	2.793	-.188	
	Yüksek	3.010	-.405*	-.216
Kendini sevdirmeye	Düşük	3.770		
	Orta	3.953	-.183	
	Yüksek	3.727	.0432	.226*
Erdemli görünmeye	Düşük	2.203		
	Orta	2.351	-.148	
	Yüksek	2.557	-.354*	-.205
Tehdit etmeye	Düşük	1.472		
	Orta	1.780	-.308*	
	Yüksek	2.110	-.637*	-.329*
Kendini acındırmaya	Düşük	1.596		
	Orta	2.001	-.405*	
	Yüksek	2.286	-.690*	-.285*

* $p < .04$

Yüksek düzeyde yıkıcı yönetime maruz kalan çalışanlar (ort=2.55; s.p.=.47) ve düşük düzeyde yıkıcı yönetime maruz kalan çalışanlar (ort=2.20; s.p.=.67) karşılaştırıldığında, erdemli görünme davranışı açısından gruplar arasında anlamlı farklılık vardır. Yıkıcı yönetime yüksek düzeyde maruz kaldığını düşünenler, erdemli görünme davranışına daha fazla yönelmektedir.

Kendini acındırma davranışına ilişkin olarak da gruplar arasındaki farklılıklar izlendiğinde, her üç grubun da istatistiki açıdan anlamlı farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Araştırma bulgularına göre, kendini acındırma davranışının ortalama değerlerine bakıldığında, daha fazla yıkıcı yönetime maruz kaldığını algılayan çalışanların kendini acındırma davranışına ilişkin ortalama değerleri de diğer gruplarla kıyaslandığında yüksektir.

Tartışma ve Sonuç

Araştırmada, “Yıkıcı yönetimi algılama düzeyine göre izlenim yönetimi taktikleri farklılaşmakta mıdır?” sorusundan hareketle yıkıcı yönetim karşısında çalışanların uyguladıkları izlenim yönetimi taktikleri incelenmiştir. Bu amaçla, çalışanların en çok hangi izlenim yönetimi taktiklerine başvurdukları tespit edilmiştir. Ardından çalışanların yıkıcı yönetimi algılama düzeyleri, liderlik ve stres yazımına paralel olarak düşük, orta ve yüksek olarak gruplandırılmıştır. Daha sonra yıkıcı yönetimin, çalışanların izlenim yönetimi taktiklerinin tamamı üzerindeki çok değişkenli etkisi tespit edilmiştir.

Çalışanların izlenim yönetimi taktiklerinden en çok kendini sevdirmeye davranışına yöneldikleri, ardından niteliklerini tanıtmaya ve erdemli görünme taktiklerini izledikleri bulgulanmıştır. Tehdit etme ve kendini acındırma taktikleri ise en az sergilenen davranışlardır. Araştırma bulguları Harris vd. (2007) ile Bolino ve Turnley'nin (2003) bulgularıyla paralellik göstermektedir. Çalışanların yoğun olarak kendini sevdirmeye, niteliklerini tanıtmaya ve erdemli görünme davranışlarını sergilemelerinde, Türkiye’de egemen olan toplulukçu benlik yapıları (Uz, 2015) ve bireylerin güç mesafesine ilişkin kabulleri etkili olabilir. Çünkü Türkiye’yi de içine alan Doğu kültürlerinde; kişiler arası ilişkiler yalnız özel hayatta değil, iş hayatında da oldukça önemli bir role sahip olup (Uyguç, 2003, s. 101) bireyin dışında var olan kontrol mekanizması, bireyler için

belirleyici rol oynar (Smith, vd. 1995). Dolayısıyla çalışanlar, kontrol yetkisine sahip olan yöneticileri ile olumlu ilişkiler geliştirmek gayretiyle kendini sevdirmeye, niteliklerini tanıtmaya ve erdemli görünme davranışlarını sergiliyor olabilirler. Benzer şekilde, tehdit etme ve kendini acındırma davranışlarının en az kullanılan taktikler arasında yer almaları da çalışanların olumlu ilişkilere odaklanmaları ile açıklanabilir. Çünkü tehdit etme ve kendini acındırma sonucunda ilişkilerin zarar görme ihtimali oldukça yüksektir. Bolino ve Turnley (1999, s. 198) de tehdit etme ve kendini acındırma davranışlarının en az kullanılan izlenim yönetimi taktiklerinden olduğunu belirtmektedirler.

Araştırmanın dikkat çeken sonuçlarından biri, tehdit etme ve erdemli görünme taktikleri arasındaki yüksek korelasyon düzeyidir. Aslında alanyazın incelendiğinde tehdit etme taktiğinin kendini acındırma (Bolino, & Turnley, 2003) ve niteliklerini tanıtmaya ile yüksek düzeyde ilişkili olduğu (Harris vd., 2007) görülmektedir. Ancak bu çalışma kapsamında tehdit etme ve erdemli görünme arasındaki yüksek korelasyonda, çalışanların yüksek güç mesafesi nedeniyle bir taraftan astlarına karşı tehdit etme davranışı sergilemeleri, diğer taraftan da uygun durumlarda erdemli görünme taktiğini tercih ederek sosyal kabul görmeye çalışmaları etkili olabilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde çalışanların yıkıcı yönetimi algılama düzeyleri arttıkça, daha yüksek düzeyde izlenim yönetimi taktiklerine başvurdukları görülmüştür. Bu yönüyle araştırma, Vallacher ve Wegner'in (1987) insanların stres yaratan durumlarla karşılaştıklarında, çevrelerindeki olaylara daha fazla dikkat ettikleri, atalet halinden çıkarak davranışlarını düzenledikleri yönündeki varsayımıyla örtüşmektedir. Araştırma sonuçları ayrıca Birim İşlevsel Teori ile de ilişkilendirilebilir. Bu teori; bireylerin çevre ile etkileşimleri sonucu strese kapıldığını, suçluluk, öfke, pişmanlık ve şaşırma gibi duygular hissettiğini ve stres yaratan unsurların üstesinden gelebilmek için savunma davranışları geliştirdiğini ileri sürmektedir. Araştırma sonucunda çalışanların izlenim yönetimi taktikleri izleyerek yıkıcı yönetim uygulamalarının üstesinden gelmeye çalıştıklarını ortaya koymuştur.

Yıkıcı yönetimi algılama düzeyine göre farklılaşan grupların, tehdit etme taktikleri incelendiğinde gruplar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Çalışanların yıkıcı yönetimi algılama düzeyine paralel olarak tehdit etme taktiğinin de arttığı görülmüştür. Bu bulgu, saldırganlığın temel ve en önemli nedeninin, kişisel provokasyon olduğu yönündeki saptamayı (Anderson & Bushman, 2002; Inness, Barling, & Turner, 2005) desteklemektedir. Araştırma sonuçları; kişilik ve saldırganlık arasındaki ilişkide, yıkıcı yönetimin saldırganlığı tetiklediği yönündeki araştırma ile (Brees, Mackey, vd., 2014) da paralellik göstermektedir. Lian, Ferris ve Brown (2012) da yüksek düzeyde güç mesafesinin olduğu toplumlarda yıkıcı yöneticilerin aynı zamanda sosyal öğrenme süreciyle astlarına rol model olduğunu vurgulamışlardır. Dolayısıyla tehdit etme davranışı sadece çalışan provoke edildiği için değil, aynı zamanda yıkıcı yöneticilerin rol model alınması kaynaklı olarak da yüksek seviyede olabilir.

Araştırma sonuçlarına göre kendini sevdirmeye taktiğinin sergilenmesinde, yıkıcı yönetimi orta düzeyde algılayan grup ile diğer gruplar arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bulgulara göre, kendini sevdirmeye taktiği en çok orta düzeyde yıkıcı yönetime maruz kalanlar tarafından tercih edilmektedir. Amerika'da yapılan bir çalışmaya göre yıkıcı yönetim karşısında kendini sevdirmeye davranışını sergileyenler, duygusal açıdan daha az tükenme yaşamaktadır (Harvey vd., 2007). Dolayısıyla kendini sevdirmeye davranışı yıkıcı yönetim karşısında etkin bir başa çıkma yöntemi olarak

değerlendirilmektedir. Yıkıcı yönetimi orta düzeyde algılayan çalışanların, daha fazla yıkıcı yönetim uygulamasına maruz kalmamak için kendini sevdirmeye davranışına yöneldikleri düşünülmektedir. Çünkü çalışanlar, yıkıcı yönetimin düzeyini değiştiremeyecekleri için etkin bir çatışma çözme yöntemi olarak kendini sevdirmeye taktiğini kullanmış olabilirler. Yıkıcı yönetime yüksek ya da düşük düzeyde maruz kalanlar arasında, kendini sevdirmeye davranışı sergileme noktasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu durumda da yıkıcı yönetimi yüksek düzeyde algılayanlar için, kendini sevdirmeye davranışının sonuçsuz kalma ihtimali etkili olabilir. Çünkü kendini sevdirmeye davranışları arasında yer alan kişisel iyilikler yapmak, yardımda bulunmak gibi davranışlar, çalışanı yıkıcı yönetim uygulamalarından kurtarmayabilir. Ayrıca Harvey vd.'nin (2007) dikkat çektiği üzere yüksek düzeyde yıkıcı yönetim karşısında çalışanlar, duygusal enerjilerinin tükenmesi nedeniyle kendini sevdirmeye taktiğini uygulayamayabilirler.

Araştırma sonuçlarına göre, yüksek düzeyde yıkıcı yönetime maruz kalanlar, daha fazla erdemli görünme taktiğine yönelmektedir. Bu bulgu, yöneticilerin erdemli davranıştan sapmalarıyla doğru orantılı olarak, çalışanların erdemli görünme yönündeki çabalarının artmasına paraleldir (Kacmar ve Tucker, 2014). Söz konusu durumda, çalışanın her türlü istismara rağmen erdemli görünerek işini kaybetmeme amacı taşıması etkili olabilir. Bununla birlikte, yıkıcı yönetime düşük veya orta düzeyde maruz kalanların erdemli görünme davranışları arasında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Bu sonuçtan hareketle, çalışanların erdemli görünmek gibi, gerçekleştirilmesi güç bir taktiği uygulamaları için, üst düzeyde yıkıcı yönetime maruz kalmaları gerektiği söylenebilir.

Erdemli görünme davranışına benzer şekilde, yıkıcı yönetimi yüksek düzeyde algılayanlar, daha fazla niteliklerini tanıtmaya davranışına yönelmektedirler. Çalışanlar bu yolla izleyicilere ve hedefe yönelik olarak, yıkıcı yönetim uygulamalarını hak etmedikleri yönünde bir izlenim yaratmayı düşünebilirler. Çünkü belirsizlik durumunda bireyler bu durumu telafi edebilecek veya yönetebilecek savunma mekanizmalarını harekete geçirirler (Thau vd., 2009). Diğer yandan düşük ya da orta düzeydeki yıkıcı yönetim uygulamaları karşısında erdemli görünme doğru bir taktik olmayabilir. Çünkü çalışanın nitelikleri ne kadar üstün olursa olsun, niteliklerinin sayısı sınırlıdır. Dolayısıyla çalışan, düşük ya da orta düzeydeki yıkıcı yönetim uygulamalarına karşı, sınırlı sayıda olan niteliklerini tanıtarak kozlarını ortaya çıkarmamayı tercih edebilir. Niteliklerini tanıtmaya, ancak yıkıcı yönetimin üst seviyede algılandığı durumda kullanılacak son çareler arasındadır.

Araştırma sonuçları kendini acındırma taktiğinin, yıkıcı yönetimi algılama düzeyi ile doğru orantılı olarak arttığını göstermektedir. Alanyazında da acındırma taktiğini, diğer izlenim yönetimi taktiklerini uygulamak için yeterli kaynaklara sahip olmayan bireylerin sergilediği belirtilmektedir (Bolino, 2008). Dolayısıyla sosyal ve psikolojik kaynakları tükenmiş çalışanların, yıkıcı yönetim algılarındaki artışa bağlı olarak kaçınılmaz bir şekilde acındırma davranışı sergiledikleri ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda çalışan bu taktiği izleyerek yöneticinin gücünü kabul edip sürecin etkilerini azaltmaya çalışıyor olabilir.

Bu çalışma yönetim yazınında; düşük, orta ve yüksek gibi gruplandırılmış verilerle karşılaştırma yapılması durumunda, gruplar arasında farklı sonuçların elde edilebileceği yönündeki görüşü desteklemektedir. Alanyazında yıkıcı yönetim ve izlenim yönetimi

arasındaki ilişkide aracı ve moderatör değişkenleri kapsayan araştırmalar bulunmakla beraber, yıkıcı yönetimi algılama düzeyi ile izlenim yönetimi taktikleri arasındaki farklılıkları tartışan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Daha önce böyle bir çalışmanın olmaması, araştırma sonuçlarının diğer çalışmalarla kıyaslanması aşamasında arzu edilen ölçüde karşılaştırmaya olanak tanımamıştır. Bu durum çalışmanın gerek alana katkısı, gerekse kısıtları arasında yer almaktadır. Çalışmanın diğer kısıtlarından biri, araştırma örnekleminin birden fazla örgütten elde edilmiş olması sebebiyle örgüt kültürünün etkilerinin göz ardı edilmiş olmasıdır. Aynı zamanda, veri kesitsel zaman aralığında toplandığından; ortak yöntem hatası, uzun dönemli değişimler gibi sorunlar analiz edilememiştir. Ayrıca yıkıcı yönetimi algılama düzeyi üzerinde etkili olabilecek kişilik, işe adanmışlık, cinsiyet, tecrübe gibi moderatör değişkenler araştırma modeli dışında kalmıştır.

İleride yapılacak olan çalışmalarda, yıkıcı yönetimin örgüt kültürünü şekillendirmesi ve örgüt kültüründen etkilenmesi konularının da incelenmesi gerektiği düşünülmektedir. Örneklem hacminin artırılarak birden fazla örneklem üzerinde çalışılması ve araştırma modelinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, örgüt kültürü, iş bulma olanakları gibi değişkenler eklenerek yıkıcı yönetim ve izlenim yönetimi arasındaki ilişkilerin araştırılması da önerilmektedir. Birey odaklı çalışmalarda ise işe verilen önem, kariyer eğrisi, tükenmişlik, yabancılaşma gibi konular ele alınabilir. Ayrıca izlenim yönetimi uygulayan aktörün davranışlarında, hedefin ve izleyicilerin tepkilerine göre uzun vadede meydana gelebilecek değişim araştırılabilir. Bu nedenle daha sonra yapılacak çalışmaların boylamsal olmasının, alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Agle, B. R., Nagarajan, N. J., Sonnenfeld, J. A., & Srinivasan, D. (2006). Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and top management team perceptions of CEO charisma. *Academy of Management Journal*, 49(1), 161-174.
- Anderson, C. A., & Bushman, B. J. (2002). Human aggression. *Psychology*, 53(1), 27.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L.-Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191-201.
- Ashforth, B. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 126-140.
- Bamberger, P. A., & Bacharach, S. B. (2006). Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress and subordinate personality into account. *Human Relations*, 59(6), 723-752.
- Biemann, T., Cole, M. S., & Voelpel, S. (2012). Within-group agreement: On the use (and misuse) of r_{WG} and $r_{WG(J)}$ in leadership research and some best practice guidelines. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 66-80.
- Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H., & Gilstrap, J. B. (2008). A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management*, 34(6), 1080-1109.

- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (1999). Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman taxonomy. *Organizational Research Methods*, 2(2), 187-206.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2003). More than one way to make an impression: Exploring profiles of impression management. *Journal of Management*, 29(2), 141-160.
- Brees, J., Mackey, J., Martinko, M., & Harvey, P. (2014). The mediating role of perceptions of abusive supervision in the relationship between personality and aggression. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 403-413.
- Byrne, B. M. "The general/academic self-concept nomological network: A review of construct validation research." *Review of Educational Research* 54.3 (1984): 427-456.
- Castro, S., Douglas, C., Hochwarter, W., Ferris, G., & Frink, D. (2003). The effects of positive affect and gender on the influence tactics—job performance relationship. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10, 1–18
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2013). G*Power Version 3.1.7 [computer software]. Universität Kiel, Germany. Retrieved from <http://www.psych.uni-duesseldorf.de/abteilungen/aap/gpower3/download-and-register>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. Upper Saddle River.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 252-263.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 264-280.
- Inness, M., Barling, J., & Turner, N. (2005). Understanding supervisor-targeted aggression: a within-person, between-jobs design. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 731.
- Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1039-1050.
- Ju, L., Lin, Z., Jing, X., & Meng, D. (2015). The influence of abusive supervision on work-to-family conflict: the mediation role of organizational justice, *2nd International Conference on Education Reform and Modern Management (ERMM 2015) Proceedings Book*, 284-286.
- Kacmar, K. M., & Tucker, R. (2016). The moderating effect of supervisor's behavioral integrity on the relationship between regulatory focus and impression management. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 87-98.
- Karakuş, M. & Alev, S. (2016). Öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerleri ile izlenim yönetimi taktikleri seçimi arasındaki ilişki düzeyi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(33), 137-152.
- Keselman, H. J., Huberty, C. J., Lix, L. M., Olejnik, S., Cribbie, R. A., Donahue, B., ... & Levin, J. R. (1998). Statistical practices of educational researchers: An

- analysis of their ANOVA, MANOVA, and ANCOVA analyses. *Review of Educational Research*, 68(3), 350-386.
- Klein, K. J. (Ed); Kozlowski, S. W. J. (Ed). (2000). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* , (pp. 3-90). San Francisco, CA, US: Jossey-Bass
- Lee, S., Yun, S., & Srivastava, A. (2013). Evidence for a curvilinear relationship between abusive supervision and creativity in South Korea. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 724-731.
- Lian, H., Brown, D. J., Ferris, D. L., Liang, L. H., Keeping, L. M., & Morrison, R. (2014). Abusive supervision and retaliation: A self-control framework. *Academy of Management Journal*, 57(1), 116-139.
- Lazarus, R. S. (1993). Coping theory and research: past, present, and future. *Psychosomatic medicine*, 55(3), 234-247.
- Lazarus, R. S. (1995). Psychological stress in the workplace. *Occupational Stress: A handbook*, 1, 3-14.
- Lian, H., Ferris, D. L., & Brown, D. J. (2012). Does power distance exacerbate or mitigate the effects of abusive supervision? It depends on the outcome. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 107-123.
- Merecz, D., Drabek, M., & Mościcka, A. (2009). Aggression at the workplace—psychological consequences of abusive encounter with coworkers and clients. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 22(3), 243-260.
- Neves, P. (2014). Taking it out on survivors: Submissive employees, downsizing, and abusive supervision. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 507-534.
- Perrewé, P. L., & Zellars, K. L. (1999). An examination of attributions and emotions in the transactional approach to the organizational stress process. *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 739-752.
- Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2011). The influence of abusive supervisors on followers' organizational citizenship behaviours: The hidden costs of abusive supervision. *British Journal of Management*, 22(2), 270-285.
- Rao, A., Schmidt, S. M., & Murray, L. H. (1995). Upward impression management: Goals, influence strategies, and consequences. *Human Relations*, 48(2), 147-167.
- Schuler, R. S. (1982). An integrative transactional process model of stress in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 3(1), 5-19.
- Sezici, E. (2016). İzleyicilerin yıkıcı liderlik algısı ve sonuçları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (47), 106-121.
- Smith PB, Trompenaars E, Dugan S. (1995)ç. The Rotter locus of control scale in 43 countries: a test of cultural relativity. *International Journal of Psychology*, 30, 377-400.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.

- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), 974-983.
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., & Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108*(1), 79-92.
- UNISON. (1997). *UNISON's Members' Experience of Bullying at Work*. London: UNISON
- Uyguç, N. (2003). Cinsiyet, bireysel değerler ve meslek seçimi. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, 18*(1),:93-103
- Uz, İ. (2015). Nedensel belirsizlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *Anatolian Journal of Psychiatry/Anadolu Psikiyatri Dergisi, 16*(Özel sayı.1):19-22
- Vallacher, R. R., & Wegner, D. M. (1987). What do people think they're doing? Action identification and human behavior. *Psychological Review, 94*, 3-15.
- Vogel, R. M., Mitchell, M. S., Tepper, B. J., Restubog, S. L., Hu, C., Hua, W., & Huang, J. C. (2015). A cross-cultural examination of subordinates' perceptions of and reactions to abusive supervision. *Journal of Organizational Behavior, 36*(5), 720-745.
- Xie, J. L., & Johns, G. (1995). Job scope and stress: Can job scope be too high? *Academy of Management Journal, 38*(5), 1288-1309.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology, 87*(6), 1068-1076.