
TOKSİK LİDERLİĞİN TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

İsmail BAKAN

Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü,
e-posta: ibakan63@hotmail.com
ORCID: 0000-0001-8644-8778

Y. Sonay YILMAZ

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü,
e-posta: syilmaz2789@gmail.com
ORCID: 0000-0003-1659-7799

Öz

Örgütlerde önemli sıkıntılar yaşanmasına neden olan ve liderliğin karanlık yönü olarak da tanımlanan toksik liderlik; çalışan ve kurum çıkarlarının göz ardı edildiği, iş yaşamının katlanılmaz bir biçimde zorlaştırıldığı, alaycı, sinirli, kıskanç ve tutarsız bir tavır takınan ve çalışanları küçük düşürmekten çekinmeyen, emeği hiçe sayan, kendini üstün gören ve sürekli diğer kişileri kontrol etmeye eğilimli olan bir liderlik türü olarak ifade edilir. Tükenmişlik ise, bireylerde çevreye ve diğer insanlara karşı duyarsızlaşma, kişinin başarı duygusunu hissedememesi ve kendisini duygusal yönden boş hissetmesi, çalıştığı işte hiçbir amacının kalmadığını ve bu işin anlamını kaybettiğini düşünmesi, kendisini hem fiziksel hem de duygusal olarak sıfır noktasında görmesi hali olarak tanımlanır.

Toksik lider davranışlarının tükenmişliğe bir etkisinin olup olmadığını belirlemek için Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren tekstil ve metal mutfak sanayisi işletmelerinde çalışan 261 katılımcı ile bir anket çalışması yapılmış ve SPSS programı ile frekans, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Bulgular sonucunda hipotezlerin kabul edildiği ve çalışanların toksik liderlik algılarının tükenmişlik algılarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarı Noksanlığı, Toksik Liderlik.

THE EFFECT OF TOXIC LEADERSHIP ON BURNOUT: A FIELD RESEARCH

Abstract

Also known as the dark side of the leadership, toxic leadership which causes significant problems in organizations is defined a kind of leadership, ignoring the interests, making the business life employees unbearably difficult, mocking, irritable, jealous and humiliating the employees and tends to control people. Burnout is defined as desensitization of individuals towards other people and environment, not feeling the sense of success and feeling emotionally empty,

thinking that s/he has no purpose in his work and s/he lost the meaning of the work, seeing itself at zero point of person.

A questionnaire study was conducted with 261 participants working in the textile and metal kitchen industries operating in Kahramanmaraş province to determine whether toxicity behaviors have an effect on burnout. Frequency, correlation and regression analyzes were performed with SPSS program. As a result of the findings, it was seen that the hypotheses were accepted and toxic leadership perceptions of the employees affected the perceptions of burnout significantly and positively.

Keywords: Emotional Exhaustion, Depersonalization, Reduced Personal Accomplishment, Toxic leadership.

1. GİRİŞ

Sosyal bir varlık olan insanlar gruplar halinde faaliyetlerini yerine getirdiklerinden, sosyal yapının bir gereği olarak topluluk düzenini oluşturmak için bir lidere gereksinim duyarlar (Gündüz ve Dedekorkut, 2014:95). İşletmelerde lider tipleri içerisinde olumsuz özelliklere sahip lider tipleri de zaman zaman görülmektedir. Toksik liderlik, bu olumsuz lider tiplerinden birisidir. Organizasyonlarda yıkıcı yönleri olan, olumsuz davranışlar sergileyen ve işletmelerde büyük sorunlar oluşturan lider tipleri toksik liderlik olarak ifade edilir (Mehta ve Maheshwari, 2014:18). Toksik liderler amaçlarına ulaşmak için aldatma, korkutma, zorlama ya da adaletsiz cezalandırma gibi birçok olumsuz davranışlar gösterebilirler (Erickson vd., 2015:1). Bu olumsuz davranışları sergileyen liderlerin olduğu işletmelerde yer alan bireyler bu davranışlardan negatif yönde etkilenirler (Çelebi vd., 2015:249). Toksik lider davranışı gösteren kişiler, beraber olduğu bireylere kendi düşüncelerini kabul ettirmek için kontrol yetkisini artırarak, çalışanların moral ve motivasyonunu aşağıya çeker, işletmenin verimliliğini ve üretkenliğini düşürerek yıkılmasına veya yok olmasına neden olabilirler (Reyhanlıoğlu ve Akın, 2016:443).

Bireylerin fiziksel sağlık durumları kadar psikolojik durumlarında da her hangi bir problemin olmaması önemlidir. Geçmiş yıllara göre yüzyılımızda bireylerin ruhsal hallerini tehdit eden faktörlerin daha fazla olduğu bilimsel bir olgudur. Bireylerin psikolojik durumlarının olumsuz şekilde gelişmesi, belirli bir aşamadan sonra ilgisizlik ve bıkkınlığa dönüşür ve kişiler başarısızlıklar ile yüzleşmeye başlar. Bireylerde bu olumsuz durumun devam etmesi tükenmişlik olarak tanımlanan sendromun gelişmesine yol açar. Bu konuda araştırma yürüten kişiler tükenmişliği; bitkinlik, umutsuzluk, çaresizlik, yorgunluk durumları ile bireyin işine ve diğer kişilere karşı ilgisiz ve olumsuz davranışlarını da içeren, duygusal boyutları olan bir hastalık durumu olarak tanımlarlar (Kaçmaz, 2005:32). Kişilerin çalıştığı işe bağlı olarak duygusal boyutta bir bitkinliğin sonunda gelişen tükenmişlik, çalışma hayatında yer alan bireylerde sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Yani kişilerin duygusal beslenme kaynaklarının sekteye uğramasına bağlı gelişerek kendini psikolojik olarak yetersiz hissetmesidir. Bütün bu gelişmeler sonucunda bireylerde, temasta olduğu kişilere karşı olumsuz ve alaycı duygular oluşur ve mutsuz bir tablo gelişir (Maslach ve Jackson, 1981:99).

Bu tanımlamalar göz önünde bulundurulduğunda bireyleri olumsuz yönde etkileyen toksik lider davranışları ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkilerin

incelenmesi önem taşımaktadır. Bu iki değişken üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde; Akman (2016:627)' in öğretmenler, Güldü ve Aksu (2016:91)' nun kamu personeli, Kıyıkçı ve Sezici (2017:19)' nin bankacılık ve Uzunbacak vd., (2019:211)' nin tekstil sektöründe yer alan bireyler ile ilgili olarak yaptıkları çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Bu nedenle ilgili literatüre katkı sağlamak ve iş yaşamında çalışan bireylerin toksik lider davranışları ve tükenmişlik değişkenleri ile ilgili algılarını belirlemek için bu araştırmanın yapılmasına karar verilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Toksik Liderlik

Liderlik konusu üzerine yapılan araştırmaların çoğunluğu, liderlerin olumlu özellikleri üzerine yöneliktir. Kurumlarda olumlu davranış özelliklerine sahip lider konumunda bulunan bireylerin yanı sıra, olumsuz lider özelliklerine sahip kişilere de sıkça rastlanmaktadır. Olumsuz lider davranışına sahip işletmelerdeki çalışanlar, bu tür davranışlardan etkilenir. Genellikle bireyler tarafından olumsuz olarak görülen bu tür lider davranışları; çalışanların yaşam kalitesini, iş huzurunu, sağlığını bozar, bireyleri psikolojik ve fiziksel olarak etkiler (Başar vd., 2016:72). Çalışanlar üzerinde bu kadar etkili olma ihtimali olan toksik lider davranışları üzerine yeteri kadar araştırma yapılmamıştır (Mehta ve Maheshwari, 2014:18). Toksik lider davranışları olarak kabul edilen kıskançlık, dokundurucu sözler, kendini üstün görme ve sıkı denetim, kurumlarda çalışan kişilerin iş tatmini, motivasyonu ve performansının düşmesinde etkili olan eylemlerdir (Bektaş ve Erkal, 2015:519). Kötü denetim, narsisizm ve otoriter davranışları içeren toksik liderlik, beraber çalıştığı kişiler üzerinde tahrip edici etkileri olan özelliklere sahiptir. Bu tür davranışlar bazen tek bir kişiye veya çok küçük bir topluluğa yönelik olsa da, bu eylemlere şahit olan diğer bireylerin de bu davranışlardan etkilenme ihtimali yüksektir (Schmidt, 2008:12). Sağlık ve refah yönünden olumsuz sonuçlara sebep olan toksik lider davranışlarının etkileri uzun süreli olabilir. Bu tarzı benimseyen liderler, kendilerini koruma ve menfaatlerine yönelik eylemleri kurum yararından daha ön planda tutarak, işletmelerin güçlerini kaybetmelerine neden olurlar (Hitchcock, 2015:3). Bu lider tipleri zamanla statülerini korumak için yetki kazanma hırsına kapılarak, toksik davranışları arttırıcı eylemler içerisine girebilirler. Kurumda çalışan bireylerin ilerlemesine ve gelişmesine kayıtsız kalırlar. Kurumda herhangi bir sorun ortaya çıktığında genellikle karar almakta zorluk çektiklerinden, belirsizliğin gelişmesine neden olurlar ve stresli çalışma ortamının oluşmasına bağlı olarak stresli çalışan sayısının artmasına yol açarlar (Mehta ve Maheshwari, 2014:20). Çoğu işletme toksik lider özellikleri taşıyan kişileri bulundurma potansiyeline sahip olduğundan, bu işletmelerde çalışanlarda örgüte olan bağlılık azalır, üretim zayıflar, dedikodular artar, çıkara dayalı ilişkiler oluşur ve adaletsiz uygulamalar yaygınlaşır (Kırbaç, 2013:129). İşletmenin iş doyumu, örgüte olan güveni ve verimliliğini olumsuz şekilde etkileyen toksik liderlik, kişilerin işlerini tamamlamasında zorluklara yol açar. Bireylerin birbirine bağlılığının azaldığı bu işletmelerde kişiler birbirinden uzaklaşmaya başlar, çalışanlar arasındaki yardımlaşma duygusu azalır ve işten ayrılma isteklerinde artışlar gözlenir (Schmidt, 2015:1). Toksik lider davranışı sergileyen bireyler, olaylar karşısında farklı zamanlarda farklı tavırlar gösterdiklerinden bu kişileri anlamak zordur (Bulmen, 2005:1). Genellikle bağırarak ve tehdit eden davranışlarından dolayı bireyler kendileri arasında fısıldayarak konuşmaya çalışırlar (Armitage, 2015:378). Çalıştığı alanda en iyi olduğunu ve en

iyisini yaptığını düşündüğünden, bu kişiler toksik davranış sergilediklerini kabul etmezler. Kurumdaki bireyler ile iletişimi kişisel etkileşime dayalı olduğundan, bu kişileri bazıları severken bazıları nefret ederler. İşletmelerde büyük olumsuzlukların gelişmesine yol açan toksik lider davranışları kendiliğinden ortadan kalkmazlar. Kurumların önemli bir sorunu olan bu olgu, ne kadar erken evrede tespit edilirse, yok edilmesi daha kolay olur ve vereceği zarar da düşük düzeyde kalır (Mehta ve Maheshwari, 2014:18-23).

2.2. Tükenmişlik

Çağımız iş hayatında yer alan insanlar, içerisinde buldukları ortamın olumsuz faktörlerinden etkilenmekte ve buna bağlı bazı sorunlar yaşamaktadır. Bu olumsuz etkilenme sonucunda kişilerde gözlemlenen uzun süren yorgunluk, çaresizlik, bıkkınlık, ilgisizlik, umutsuzluk, diğer insanlara karşı olumsuz davranışlar, olumsuz benlik kavramı, bütün bunların neticesinde gelişen başarısızlık, fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik hali tükenmişlik olarak ifade edilmektedir. Kişilerde gelişen bu tükenme duygusunun artmasına bağlı olarak, diğer bireyler hakkında olumsuz duygu ve düşünceler gelişmekte, bütün bunlara bağlı olarak yerli yersiz olumsuz tepkiler gösterilebilmektedir. Tükenmişlik duygusunu yaşayan kişiler yaptıkları çalışmalarda kendilerini başarılı bulmazlar. Kendilerini mutsuz hisseder, moral ve motivasyonları düşük olur ve çevresindeki bireyler ile sorunlar yaşarlar. Bütün bu oluşumlara bağlı olarak tükenmişlik sendromuna kapılan bir bireyin başarısında düşmeler gözlemlenir. Problemin ileri boyutlara taşınması ile uykusuzluk, alkol veya uyuşturucu bağımlılığı gibi ciddi sorunlar gelişebilir (Maslach ve Jackson, 1981:99). Kişiler yürütmüş oldukları faaliyetlerinde başarıyı yakalamak için bir mücadele içerisinde girdiklerinde, işin duygusal taleplerini karşılamada yetersiz kalabilirler. Bireyler bu şekilde tükendiklerinde ve cesaretlerini kaybettiklerinde bir kayıtsızlık duygusu ve tutumu içerisine girerek yürüttükleri faaliyetlerinden soğuyarak, olumsuz düşünceler içerisine girerler (Maslach vd., 2001:403). Kişilerin tükenmişlik sendromu duygusunu yaşayıp yaşamayacağı veya yaşama düzeyi, bireyin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve aile hayatı gibi bireysel özelliklerinden etkilenmekle birlikte, hedeflerine ulaşım ulaşamadığı, bulunduğu iş çevresi ve beraber çalıştığı kişilerden de etkilenmektedir (Kayabaşı, 2008:193). Tükenmişlik sendromu duygusuna kapılan kişiler geçen süre içerisinde annesi, babası, ailesi, eşi ve arkadaşları tarafından önemsenmediği duygusunu yaşarlar ve onların kendisi ile birlikte olmaktan kaçındıkları hissine kapılırlar. Bu algıların gelişimi sonucunda, bu kişilere suçlayıcı tutum ve davranış içerisine girebilirler. Aile içerisinde gelişen bu duygular sonucunda aile bireyleri birbirinden uzaklaşır ve aile bağları sona erme aşamasına gelebilir (Ardıç ve Polatçı, 2008:75). Genellikle olayların oluşumunda etken faktörün dış etmenler olduğunu öngören güçsüz bireylerin tükenmişlik sendromunu yaşama ihtimalleri daha yüksektir. Bu duyguları taşıyan bireyler genellikle pasif ve savunmacı bir kişilik yapısına sahiptirler. Bunun tersine aktif hareket tarzına sahip bireylerde tükenmişlik duygusunun daha az gözlemlendiği araştırmalar sonucunda görülmüştür (Maslach vd., 2001:410). Duygusal, zihinsel ve fiziksel olarak bireyi etkileyen tükenmişlik sendromu, belirli bir zaman sürecinde yavaş yavaş gelişen sinsi bir olgudur (Çiper, 2006:4). Çok yavaş şekilde gelişen tükenmişliğe gereken önemin verilmemesi, ileri boyutlara gelmesine neden olur ve üstesinden gelmek oldukça zorlaşır. Bu sinsi olgunun yaşanmaması için tükenmişlik olgularının iyi takip edilmesi, üstesinden gelmede büyük öneme sahiptir. Tükenmişlik belirtileri, kişiden kişiye bazı değişkenlikler gösterse de genel

olarak psikolojik, fiziksel ve davranışsal yönleri olan bir olgudur (Ardıç ve Polatçı, 2008:60). Kişilerin başarısız olmasına ve çevresi ile sorunlar yaşamasına neden olan tükenmişlik sendromu, bireysel olmanın ötesinde kurumsal, toplumsal ve sağlık boyutları olan bir sorun olarak kabul edilmelidir (Kaçmaz, 2005:32).

Maslach ve Zimbardo (1982) tarafından tükenmişlik sendromu olgusu, duygusal, duyarsızlaşma ve kişisel başarı noksanlığı olarak üç boyut altında değerlendirilmiştir (Kayabaşı, 2008:195).

Duygusal Tükenme: Tükenmişliğin bu alt boyutunu yaşayan kişiler, bulunduğu ortamdaki bireylere karşı sorumsuzca tavırlar sergiler ve duygusal yorgunluk hissederler. Kişilerde gerginlik, kaygı hissinin gelişmesi ve isteksizlik halinin oluşması sık görülür. Bireylerin bu psikolojik durumuna bağlı olarak, yaptığı işi bırakma veya devamsızlık gibi olumsuz tavırlar gelişir. Bütün bunların sonucunda bireyler; depresif davranışlar olarak görülen kızgın, güvensiz ve mutsuz tavırlar gösterirler (Kayabaşı, 2008:195).

Duyarsızlaşma: İnsanların beraber olduğu bireylerin varlıklarını önemsemeyen davranışlar ve tutumlar sergilemesidir. Bu şekilde davranış gösteren birey, insancıl olmayan davranışlar sergileyerek, diğer kişileri küçümseyen, kayıtsız davranışlar gösterebilirler. Duyarsızlaşma duygusunu taşıyan kişiler, içerisinde yer aldığı kurum ve kişileri önemsemeyen kinayeli tavırlar sergileyebilir ve bu tutumlarından herhangi bir rahatsızlık hissetmezler. Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişiler arası etkileşiminin bir göstergesi olarak da ifade edilir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008:132).

Kişisel Başarı Noksanlığı: Tükenmişliğin bu boyutu bireyin kendisi ile ilgili olumsuz bir algıya kapılması hali olarak tanımlanır. Bu algıya kapılan bireyin motivasyonu düşer ve zamanının boşa geçtiğine inanır. Başarılı olmak için bir çaba içerisine girmez, kendisini yetersiz ve başarısız olarak görür (Kayabaşı 2008:193). Bireylerde gözlemlenen tükenmişliğin bu üç boyutu hayatın farklı aşamalarında ve değişik şekillerde ortaya çıkabilir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008:132).

2.3. Toksik Liderlik Ve Tükenmişlik

Yapılan literatür araştırmasında toksik liderlik ve tükenmişlik değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceleyen yurt dışı çalışmalarının çok sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Yine de bu iki değişken üzerine yapılan ve ulaşılan az sayıdaki çalışmalara ait bulgular aşağıda verilmeye çalışılmıştır. Larson ve Gouwens (2008:5) tarafından yapılan bir çalışmada, lider üye ilişkilerinin iyileştirilmesinin tükenmişliği olumlu yönde etkileyebileceği ifade edilmiştir. Akman (2016:627) tarafından öğretmenlerin yıkıcı liderlik algıları ile mesleki tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada, katılımcıların yıkıcı liderlik ve mesleki tükenmişlik algılarını orta düzeye yakın olarak hissettikleri görülmüş, yıkıcı liderlik ile mesleki tükenmişlik arasında anlamlı pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Yıkıcı liderlik ve tükenmişlik algısı arasında cinsiyet, medeni durum, branş algısı ve mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Hetland vd., (2007:58) tarafından bilgi teknolojileri alanında çalışanların tükenmişlik düzeylerinin üstlerin liderlik tarzından nasıl etkilendiğini belirlemek amacı ile yapılan çalışmada, tükenmişlik duygusu yaşayan bireylerin olumsuz liderlik algılarının, pozitif liderlik algılarından daha yüksek düzeyde

olduğu bulunmuştur. Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmada, öğretmenlerde çok düşük düzeyde duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı noksanlığı gözlenmiş olup, öğretmenler okul müdürlerinin toksik lider davranışları sergilediklerine katılmamışlardır (Çetinkaya ve Ordu, 2018:15). Kamu kurumlarında çalışan bireylerin mesleki tükenmişlik ve alt boyutlarının, yıkıcı liderlik algısından pozitif yönde etkilendiği bulunmuştur. Farklı çalışma gruplarında yer alan kadın ve erkek çalışanların yıkıcı liderlik algısı ile mesleki tükenmişlik ve alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir (Güldü ve Aksu, 2016:91). Bu bulgulara benzer sonuçlar Kıyıkçı ve Sezici (2017:19)' nin kamu personelleri ve banka çalışanları ile Uzunbacak vd., (2019:211)' nin tekstil firması çalışanları ile yapmış oldukları araştırmalarda da elde edilmiştir.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı, bireylerin toksik liderlik algılarının tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı noksanlığı üzerine etkisini belirlemektir. Araştırmanın evrenini Kahramanmaraş' ta faaliyet gösteren tekstil ve metal mutfak sanayisi işletmelerinde çalışan 15304 kişi oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin %95 güvenilirlik sınırları içerisinde ideal örneklem büyüklüğü olan 400 kişi olması gerekirken, bu çalışmada büyük uğraşlar sonucunda 261 anket sayısına ulaşılmıştır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Anket soruları konu ile ilgili literatürden oluşturulmuş, anket formunda açık ve kapalı uçlu soruların yanı sıra Likert tarzı önermelere de yer verilmiştir. Ankette araştırmanın amacında belirtilen toksik liderlik ve tükenmişlik alt boyutlarını ölçmek için iki ölçek kullanılmıştır. Toksik liderliği ölçmek için Schmidt (2008:116) tarafından geliştirilen, "Kendisine ait olmayan başarılar için kendi başarısım gibi övülmeğe hoşlanır", "Kendisinin olağanüstü bir kişi olduğuna inanır" ve "Kendi fikirlerine aykırı fikirleri görmezden gelir" şeklindeki önermeleri de içeren, 30 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Toksik liderlik ölçeği Hadadian ve Zarei (2016:86) tarafından yapılan çalışmada da kullanılmış olup, güvenilir olduğu kabul edilmiştir. Tükenmişliği ölçmek için Maslach ve Jackson (1981:102)' in oluşturduğu, "İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini çok zor anlarım", "Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum" ve "İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil" önermelerini de kapsayan, 3 alt boyut ve 22 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Tükenmişlik ölçeği Swider ve Zimmerman (2010:494) tarafından da kullanılmış ve güvenilir bulunmuştur. Ölçekler, "1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde beşli Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Elde edilen veriler SPSS istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiş ve araştırmada geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla frekans, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

4. ARAŞTIRMA MODELİ

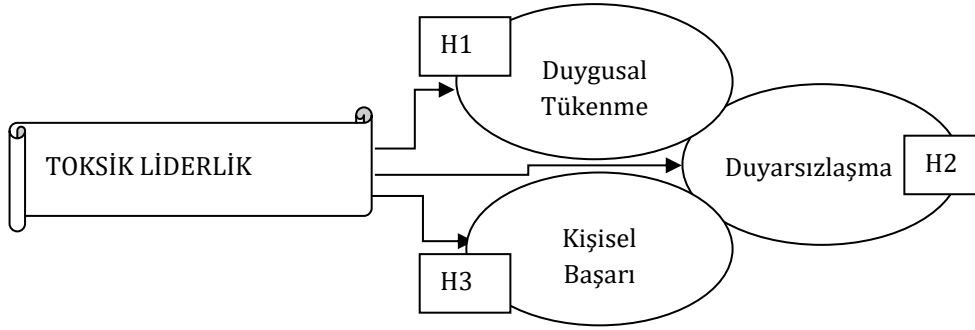
Yukarıda belirtilen araştırmalar göz önünde tutulduğunda toksik liderlik ile tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı noksanlığı arasında pozitif bir ilişkinin olması muhtemeldir. Literatür verileri de dikkate alınarak araştırmada aşağıdaki ana hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Toksik liderlik, tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H2: Toksik liderlik, tükenmişliğin alt boyutu olan duyarsızlaşmayı anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H3: Toksik liderlik, tükenmişliğin alt boyutu olan kişisel başarı noksanlığını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

Hipotezler doğrultusunda oluşturulan araştırmanın modeli Şekil 1’ de gösterilmiştir. Araştırmanın modeli değişkenler arası doğrusal ve nedensel ilişkiye dayanmaktadır. Bu kapsamda modelin bağımsız değişkeni olan toksik liderliğin, tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı noksanlığı üzerindeki etkisi incelenmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği Cronbach’s Alfa değeri ile test edilmiştir. Tavakol ve Dennick (2011:54)’ e göre Cronbach’s Alfa değeri 0,70 ve üzeri ($0,70 \leq \alpha \leq 1$) olduğunda güvenilir olarak kabul edilmektedir. Buna göre ankette kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir (Tablo 1).

Araştırmaya katılan bireylerin demografik özellikleri Tablo 2’ de verilmiştir. Bireylerin demografik özellikleri incelendiğinde, erkek ve evli kişilerin ağırlıklı çoğunluğu oluşturduğu, katılımcıların genellikle 40 yaşın altında, lisans mezunu bireylerin diğer eğitim düzeylerine göre daha fazla olduğu ve çoğunluğun iş gören pozisyonunda görev yaptığı görülmüştür. Bireylerin çalışma sürelerinin genellikle 10 yıldan daha az ve işletmelerin yoğun iş gücüne sahip kurumlar olduğu görülmüştür.

Tablo 1. Araştırmanın Değişkenlerinin Güvenilirliği

Değişkenler	Cronbach Alfa Değeri	Önerme Sayıları
Toksik Liderlik	,956	30
Duygusal Tükenme	,892	9
Duyarsızlaşma	,811	5
Kişisel Başarı Noksanlığı	,739	8

Tablo 2. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Cinsiyet			Medeni Durum		
Erkek	193	73,9	Bekâr		
Kadın	68	26,1	Evli	87	33,3
				174	66,7
Yaş			Eğitim Düzeyi		
20-25	49	18,8	Lise	65	24,9
26-30	72	27,6	Ön Lisans	49	18,8
31-35	79	30,3	Lisans	120	46,0
36-40	31	11,9	Lisans Üstü	26	10,0
41-45	18	6,9	Diğer	1	0,4
46-50	9	3,4			
51 ve üzeri	3	1,1			
Çalışma Süresi			Pozisyon		
1-5 yıl	137	52,5	Üst düzey yönetici	10	3,8
6-10 yıl	81	31,0	Orta düzey yönetici	43	6,5
11-15 yıl	21	8,0	Alt düzey yönetici	22	8,4
16-20 yıl	17	6,5	İş gören	186	71,3
21 yıl ve üstü	5	1,9			
Çalışan Sayısı					
500 ve altı	58	22,2			
501-1000 kişi	81	31,0			
1001-1500	59	22,6			
1501-2000	15	5,7			
2001 ve üstü	48	18,4			

Değişkenlerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3' de verilmiştir. Araştırmaya konu olan değişkenlere ait ortalama değerler incelendiğinde, katılımcıların bağımsız değişken olan toksik liderlik ve bağımlı değişken olan tükenmişliğin alt boyutlarına ait sorulara ağırlıklı olarak "katılmıyorum" ve "kararsızım" arasında olmak üzere olumsuz yönde görüş bildirdikleri söylenebilir. En yüksek ortalama toksik liderlik değişkeninde gözlenirken, en düşük ortalama ise tükenmişliğin alt boyutu olan duyarsızlaşmada görülmüştür.

Çalışmada incelenen toksik liderlik ile tükenmişliğin alt boyutları arasındaki ilişkiyi araştırmak için yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 4' de verilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre, toksik liderlik ile tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı noksanlığı arasında pozitif yönde $p < .01$ düzeyinde anlamlı ilişkilerin olduğu bulunmuştur. Korelasyon değerleri arasında bir kıyaslama yapılmak istenirse, toksik liderlik ile tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenme arasında daha güçlü bir ilişki gözlenirken, duyarsızlaşma arasında en düşük düzeyde ilişki gözlenmiştir. Korelasyon analizi bulguları araştırmanın hipotezlerini destekler doğrultuda

bulunmuştur. Elde edilen veriler daha önce bu değişkenler üzerine araştırma yapan Akman (2016:627) ve Güldü ve Aksu (2016:91)' nin bulgular ile uyumlu bulunmuştur.

Tablo 3. Araştırma Değişkenlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları

Değişkenler	Ort.	S.S.
Toksik Liderlik	2.65	,919
Duygusal Tükenme	2.46	,894
Duyarsızlaşma	2.16	,891
Kişisel Başarı Noksanlığı	2.37	,705

Araştırmada öngörülen hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 5' te verilmiştir. Regresyon analizi bulgularına göre, toksik liderlik bağımsız değişkeninin, tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenmeyi ($\beta = ,418$; %17,5), duyarsızlaşmayı ($\beta = ,318$; %10,1) ve kişisel başarı noksanlığını ($\beta = ,322$; %10,3) $p < .001$ düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bu bulgulara göre bağımsız değişken olan toksik liderlik, bağımlı değişken olan duygusal tükenmeyi %17,5, duyarsızlaşmayı %10,1 ve kişisel başarı noksanlığını ise %10,3 oranında açıklama gücüne sahip olup, açıklanan değerler istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgular doğrultusunda toksik lider davranışlarının, duygusal tükenmenin gelişiminde %17,5, duyarsızlaşmanın gelişiminde %10,1 ve kişisel başarı noksanlığının gelişiminde ise % 10,3 oranında etkili olduğu söylenebilir. Bu sonuçlar daha önce toksik liderlik ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi araştıran Hetland vd., (2007:58) ve Sezici (2017:19)' nin bulgularını destekler nitelikte bulunmuştur.

Tablo 4. Araştırma Değişkenlerinin Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı Noksanlığı
Toksik Liderlik	.418**	.318**	.322**

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5. Toksik Liderliğin Tükenmişliğin Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	t değeri	P değeri
Duygusal Tükenme	,418	7,403	,000
	$\Delta R^2 = ,175$	F= 54,802	
Duyarsızlaşma	,318	5,396	,000
	$\Delta R^2 = ,101$	F= 29,115	
Kişisel Başarı Noksanlığı	,322	5,468	,000
	$\Delta R^2 = ,103$	F= 29,895	

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırmada, liderlik kavramının karanlık yönü olarak tanımlanan, çalışanların ve kurumun çıkarlarını göz ardı eden, iş yaşamını katlanılmaz bir

biçimde zorlaştıran, sınırlı, kıskanç ve tutarsız bir tavır takınan, çalışanları küçük düşürmekten çekinmeyen, kendini üstün insan olarak gören toksik liderliğin, bireylerde çevreye ve diğer insanlara karşı duyarsızlaşma, kişinin başarı duygusunu hissedememesi, çalıştığı işte hiçbir amacının kalmadığını, kendisini hem fiziksel hem de duygusal olarak sıfır noktasında görmesi olarak tanımlanan tükenmişlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarına göre bağımsız değişken olan toksik liderliğin, tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı noksanlığı üzerinde önemli etkisinin olduğu ve bireylerin tükenmişlik duygularını arttırdığı gözlenmiştir.

Bu değişkenler üzerine araştırma yapan Akman (2016:627)' ın öğretmenlerin yıkıcı liderlik ile mesleki tükenmişlik arasında anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde, Hetland vd., (2007:58)' nin tükenmişlik duygusu yaşayan bireylerin olumsuz liderlik algılarının, pozitif liderlik algılarından daha yüksek düzeyde olduğu ve Güldü ve Aksu (2016: 91)' nun kamu kurumlarında çalışan bireylerin mesleki tükenmişlik ve alt boyutlarının, yıkıcı liderlik algısı ile pozitif yönde etkilendiği bulguları ile benzer bulunmuştur. Ayrıca elde edilen araştırma sonuçları Kıyıkçı ve Sezici (2017:19)' nin kamu personelleri ve banka çalışanları ile Uzunbacak vd. (2019:211)' nin tekstil firmasında çalışanlar ile yapmış oldukları bulguları desteklemektedir.

Bu bulgular, organizasyon çalışanlarının tükenmişlik sendromu yaşamalarında toksik lider davranışlarının önemli düzeyde etkisinin olduğunu göstermiştir. Tükenmişlik yaşayan bir örgüt çalışanı kendisini mutsuz hisseder ve moral düzeyi düşer. Bireyde oluşan bu mutsuz tablo, bireyin motivasyonunu, iş doyumunu ve işe bağlılığını azaltarak, işten ayrılma eğilimlerinin ortaya çıkmasına neden olduğundan, örgütün üretkenliğine ve verimliliğine olumsuz yönde yansıtılmaktadır. Bu yüzden olumsuz gelişmeleri tetikleyen toksik lider davranışlarının kurumsal bazda keşfedilmesine yönelik çalışmaların yapılması önem taşımaktadır. Bu çalışmalar, kurumlarda lider konumundaki bireylerin toksik davranma eğilimlerini ve hangi ortamların bu liderlik düşüncesinin gelişmesine neden olduğunu belirleyecektir. Bu sayede toksik davranışların, henüz olumsuz sonuçlar yaratmadan ortadan kaldırılması kolaylaşacaktır. Bu tür liderlik anlayışının ortadan kaldırılması tükenmişlik hissini gelişmesini önleyeceğinden, bireylerin işlerinden tatmin olmalarını ve verimliliklerinin artmasını sağlayacak, dolayısıyla organizasyonun mal veya hizmet kalitesini yükseltecektir.

Sonuç olarak toksik lider tarzı davranışların bireylerde olumsuz duyguların gelişmesinin bir göstergesi olan tükenmişliği tetiklediği görülmüştür. Bundan dolayı organizasyonlarda, bireylerin toksik lider davranışı gösterip göstermediklerinin takip edilmesi ve toksik lider davranışı gösteren kişiler için organizasyon yönetiminin uygun önlemleri alması gerektiği bu çalışmanın önerisi olarak sunulabilir.

KAYNAKÇA

Akman, Yener (2016), "Yıkıcı Liderlik ile Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma", Eğitimde Kuram ve Uygulama, Cilt:12, Sayı:3, ss.627-653.

- Ardıç, Kadir ve Polatçı, Sema (2008), "**Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği)**", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:10, Sayı:2, ss.69-96.
- Armitage, Andrew (2015), "**The Dark Side: The Poetics of Toxic Leadership Advances in Developing, Human Resources**", Volume:17, Issue:3, pp.376-390.
- Başar, Ufuk, Sığırı, Ünsal ve Basım, Nejat (2016), "**İş Yerinde Karanlık Liderlik**", İnsan ve Yaşam Dergisi, Cilt:3, Sayı:2, ss.65-76.
- Çelebi, Nurhayat, Güner, Halim ve Yıldız, Veysel (2015), "**Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi**", Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:4, Sayı:1, ss.249-268.
- Çetinkaya, Hakan ve Ordu, Aydan (2018), "**Okul Yöneticilerinin Toksik (Zehirli) Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki**", Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:31, ss.15-28.
- Çiper, Ayşe (2006), "**Tükenmişlik Sendromunun Hizmet Kalitesine Etkisi ve Çağrı Merkezi Uygulaması**", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Erickson, Anthony, Shaw, Ben, Murray, Jane ve Branch, Sara (2015), "**Destructive Leadership: Causes, Consequences and Countermeasures**", Organizational Dynamics, Issue:44, pp.266-272.
- Güldü, Özgür ve Aksu, Nurhan Esentürk (2016), "**Yıkıcı Liderlik Algısı ve Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Olumsuz Duygu-Durumun Aracı Rolü**", Çalışma İlişkileri Dergisi, Cilt:7, Sayı:2, ss.91-113.
- Gündüz, Yüksel ve Dedekorkut, Senem Ezgi (2014), "**Yıkıcı Liderlik**", Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:10, Sayı:1, ss.95-104.
- Hadadian, Zagross ve Zarei, Jamileh (2016), "**Relationship Between Toxic Leadership and Job Stress of Knowledge Workers**", Studies in Business and Economics Volume:11, Issue:3, pp.84-89.
- Hetland, Hilde, Sandal, Gro Mjeldheim and Johnsen, Tom Backer (2007), "**Burnout in The Information Technology Sector: Does Leadership Matter?**", European Journal of Work and Organizational Psychology, Volume:16, Issue:1, pp.58-75.
- Hitchcock, Melanie (2015), "**The Relationship Between Toxic Leadership, Organizational Citizenship, and Turnover Behaviours Among San Diego Nonprofits Paid Staff**", University of San Diego, ABD, Doktora Tezi.
- Kaçmaz, Nazmiye (2005), "**Tükenmişlik (Burnout) Sendromu**", İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, Sayı:68, ss.29-32.
- Kayabaşı, Yücel (2008), "**Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri**", Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:20, ss.191-212.
- Kırbaç, Metin (2013), "**Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik**", İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Kıyıkçı, Mustafa ve Sezici, Emre (2017), "**Yıkıcı Liderlik Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir İnceleme**", Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi, Cilt:52, Sayı:1, ss.19-40.
- Larson, Jonathon and Gouwens, Judith (2008), "**The Relationship Between Leader Member Exchange and Burnout in Psychiatric Rehabilitation Workers**", Journal of Rehabilitation Administration, Volume:32, Issue:1, pp.5-14.

- Maslach, Christina and Jackson, Susan (1981), "**The Measurement of Experienced Burnout**", Journal of Occupational Behaviour, Issue:2, pp.99-113.
- Maslach, Christina, Schaufeli, Wilmar and Leiter, Michael (2001), "**Job Burnout**", Annu. Rev. Psychol, Issue:52, pp.397-422.
- Mehta, Sunita and Maheshwari, Girish Chandra (2014), "**Toxic Leadership: Tracing The Destructive Trail**", International Journal of Management, Volume:5, Issue:10, pp.18-24.
- Sağlam Arı, Güler ve Çına Bal, Emine (2008), "**Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi**", Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:15, Sayı:1, ss.131-148.
- Schmidt, Andrew Alexander (2008), "**Development and Validation of The Toxic Leadership Scale**", The Faculty of The Graduate School of The University of Maryland, College Park, ABD, Master of Science.
- Schmidt, Andrew Alexander (2015), "**What Is Toxic Leadership**", <https://www.Linkedin.Com/Pulse/What-Toxic-Leadership-Andrew-Schmidt-P.Hd>. (Erişim tarihi: 13/11/2017).
- Tavakol, Mohsen and Dennick, Reg (2011), "**Making Sense of Cronbach's Alpha**", International Journal of Medical Education, Issue:2, pp.53-55.
- Tavanti, Marco (2011), "**Managing Toxic Leaders: Dysfunctional Patterns in Organizational Leadership and How to Deal with Them**", Human Resource Management, Volume:6, Issue:83, pp.127-136.
- Uzunbacak, Hasan Hüseyin, Yıldız, Aslıhan ve Uzun, Sercan (2019), "**Toksik Liderliğin Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi**", Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, ss.211-219.