



The Effect of Toxic Leadership on Conflict in the Workplace

Berat Çiçek*b.cicek@alparslan.edu.tr*

Muş Alparslan University

orcid.org/0000-0002-4584-5862

Corresponding Author

Vedat Almali*v.almali@alparslan.edu.tr*

Muş Alparslan University

orcid.org/0000-0003-2124-703X

JEL Code: M10, M12, C12

Abstract

Based on the fact that leaders cannot always be perfect, on the contrary, some leaders may pose a danger to their environment, and this study aims to reveal the effect of toxic leadership on work in the workplace. In line with this purpose, quantitative research was carried out covering the manufacturing enterprises employees in the TRB-1 region (Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli). According to the data collected by the survey method, it was concluded that toxic leadership increased the conflict in the workplace. Besides, it was observed that the adverse effects of toxic leadership increased as the employees' tenure increased in their current jobs.

Received: 06.08.2020

Revised: 17.08.2020

Accepted: 17.08.2020

Available Online: 21.09.2020

Keywords: toxic leadership, task conflict, relationship conflict, TRB-1 region

To cite this document

Cicek, B. & Almali, V., (2020). The Effect of Toxic Leadership on Conflict in the Workplace. Equinox, Journal of Economics, Business & Political Studies, VII (2), 214-235

Toksik Liderliğin İşyerindeki Çatışma Üzerindeki Etkisi**Öz**

Liderlerin her zaman mükemmel olamayacağı, aksine kimi liderlerin çevreleri için tehlike unsuru olabileceği gerçeğinden hareketle bu çalışmada toksik liderliğin işyerindeki çalışma üzerindeki etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda TRB-1 bölgesindeki (Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli) imalat işletmeleri çalışanlarını kapsayan nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Anket yöntemiyle toplanan verilere göre toksik liderliğin işyerindeki çatışmayı artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, çalışanların mevcut işyerindeki çalışma süresi arttıkça toksik liderliğin olumsuz etkilerinin arttığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: toksik liderlik, görev çatışması, ilişki çatışması, TRB-1 bölgesi

1. Giriş

Liderler, organizasyonların amaçlarını gerçekleştirmek için önemli roller üstlenip, üst düzey yönetim becerileri sergilemektedir. Yerine getirdikleri bu fonksiyonlarından ötürü sürekli olumlu şekilde anılmakta ve liderliğe büyük değerler atfedilmektedir. Fakat liderlik literatüründe yıllarca, liderlerin organizasyonların amaçlarını gerçekleştirse dahi insan ilişkilerinde oldukça zehirleyici tutumlar sergileyebileceği göz ardı edilmiştir. Bu nedenle liderliğin birçok yönü ele alınmasına rağmen olumsuz yönleri yeni yeni irdelenmeye başlanmıştır. Bu çalışmada liderin olumsuz yönünü ele alan “toksik liderlik” kavramı ele alınmıştır.

Toksik liderlerin kendi yandaşlarına yönelik iyi davranışları onlar üzerinde hâkimiyet kurmalarına sebep olmaktadır. Böylece onları başkalarından nefret etmeye yönlendirebilir ve örgüt içerisinde gruplaşmaların artmasına sebep olabilmektedir (Lipman-Blumen, 2011). Toksik liderlerin tutum ve davranışları astların zihnini etkilemektedir (Indradevi, 2016). Ayrıca toksik liderler kendi takipçilerinin sürekli ilerlemesi ve kollarılması sonucu örgüt içerisinde huzursuzluğa sebep olmakta ve işyerinde çatışmalar ortaya çıkabilmektedir.

İşyerindeki çatışma, iş memnuniyetini azaltan bir etkidir. Artan görev veya ilişki çatışması seviyeleri, çalışanların çatışmayı nasıl algıladıkları konusunda potansiyel bir çöküşe yol açabilir, böylece bireyler işle ilgili çatışmayı karşıt bakış açıları üzerine yapıcı tartışmalar yerine kişisel saldırılar olarak yorumlamaya başlayabilir (De Clercq ve Belausteguigoitia, 2017). Çalışmamızda; toksik liderin bireysel özelliklerinin yanında, çalışanların yaşam kalitesini, organizasyonun kaderini tehlikeye atan olumsuz sonuçları ve bu olumsuz sonuçların yol açabileceği örgüt içi çatışma üzerinde durulmaktadır.

Çatışma kavramı ilk bakışta oldukça olumsuz bir kavram gibi görünse de yönetim alanında çatışmaya bakış açısı zaman içerisinde evrim geçirip aslında o kadar kötü bir şey olmadığına dair vurgular yapılmıştır. Bu görüş, çatışmanın ancak belirli bir seviyeyi aştığında zararlı olabileceğini savunmaktadır. Çalışmamızda olumsuz ve organizasyona zararlı olarak kabul gören görev ve ilişki çatışması odağa alınmıştır.

Çalışmanın temel amacı, toksik liderliğin alt boyutları olan değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durumun işyerindeki görev ve ilişki çatışması üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Ayrıca toksik liderlik ile çatışma arasındaki ilişkide çalışma süresinin düzenleyici etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Çalışmanın, yazında görece daha az ele alınan liderin olumsuz yönüne odaklanmasından ötürü ilgili literatüre katkı sunması beklenmektedir.

2. Toksik Liderlik

Toksik kelimesi birçok sözlükte ve çalışmada “zehirli anlamında kullanılmaktadır (Cambridge, 2020), ayrıca toksik ifadesi sıfat olarak “zararlı” anlamında da kullanılmaktadır. Lexico, (2020) toksik kavramını “sinsi, çok zararlı ve hoş olmayan” şeklinde tanımlamaktadır. “Toksik lider”, “toksik yönetici”, “toksik kültür” ve “toksik organizasyon” terimleri iş, liderlik ve yönetim literatüründe giderek daha sık görülmeye başlamıştır (Reed, 2004). Bu ifadelerde toksik “zehirli” sıfatı olarak, liderliğin ve organizasyonların karanlık ve yıkıcı taraflarını vurgulamak için kullanılmaktadır.

Liderlik gerçek ve büyük ölçüde sonuç veren bir olgu ve beşerî bilimlerdeki en önemli konulardan bir tanesidir. Liderlik ekiplerin, grupların ve organizasyonların performansı ile ilgilidir. İyi liderlik etkili ekip ve grup performansını teşvik eder ve bu da görevdeki kişilerin refahını artırır; kötü liderlik ise onunla ilişkili herkesin yaşam kalitesini düşürür (Hogan ve Kaiser, 2005). Liderlik, takipçilerin yüreklerinde ve zihinlerinde kabul edilir; takip etmeyi kabul etmezlerse liderlik etkili olmaz (Reed, 2015).

Liderlik, yüz yıllardır bilimsel araştırmaların odak noktası olmuştur ve bu konuda tam anlamıyla binlerce araştırma makalesi ve kitaplar yazılmıştır. Bu araştırmaların birçoğu başarılı liderlikle ilişkili belirli özellikleri, davranışları ve stilleri açıklamaya çalışsa da çok azı işlevsiz, yıkıcı ve etkisiz liderliğin doğasını ve sonuçlarını anlamaya çalışmıştır (Ashforth, 1994; Schmidt, 2008; Truhon, 2016). Bu yıkıcı liderlik türlerinden biri olan toksik liderlikte son yıllarda birçok kuruluş için üzerinde düşünülen ve araştırma yapılan bir alan haline gelmiştir (Reed, 2004). Yıkıcı liderlik davranışı, örgütün amaçlarını, görevlerini, kaynaklarını ve etkinliğini ve / veya motivasyonunu baltalayarak ve / veya sabote ederek, örgütün meşru menfaatini ihlal eden bir lider, amir veya yönetici tarafından sistematik ve tekrarlanan davranış olarak tanımlanır (Einarsen vd. 2007). Toksik liderlik, astlar, organizasyon ve görev performansı üzerinde olumsuz etkileri olan benmerkezci tutumların, motivasyonların ve davranışların bir kombinasyonudur. Böyle bir liderliğin astlar ve örgüt için hiçbir endişeleri yoktur ve olumsuz etkilere yol açarlar (Indradevi, 2016). Bu bağlamda karşımıza şu soru çıkmaktadır, yönetimlerin şeffaf, etkileşimin ve insana değer vermenin öneminin üst düzeyde farkındalık oluşturduğu bu dönemde neden bu kadar çok toksik lider var? (Flynn, 1999).

Toksik lider, kişisel çıkarları ile motive olan ve organizasyonel iklimi olumsuz etkileyen biri olarak tanımlanabilir. Çalışanları canlandırmaktan ziyade, kendi alanını koruma, kavgı ve denetleme konusunda ünlüdürler. Genellikle görünür kısa vadeli başarılarla odaklanan ve başkalarını ezerek/yıkarak başarılı olan yıkıcı liderlerdir. Bununla birlikte, bir liderin toksik olduğunu belirlemek için bir davranışa bağlı olarak hareket edilmez. Bir liderin toksik olup olmadığını belirlemenin yolu, motivasyon dışı davranışlarının moral ve iklim üzerinde

zaman içerisindeki toplam etkisini incelemektir (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007).

Toksik liderler uyumsuz ve kötü niyetlidirler. Verimliliği yok eden ve örgütsel ilerlemeye fren uygulayan "kırmızı ışık" liderleridir. Onlar derinlemesine oturmuş fakat gizlenmiş kişisel yetersizlik, bencil değerlere sahiptirler (Whicker, 1996). Bu merak uyandıran liderler önce çekiciliği yapar, sonra manipüle eder, kötü davranır, baltalar ve sonuçta takipçilerini bulduklarından daha kötü durumda bırakırlar (Lipman-Blumen, 2006). Bu davranışlar çalışanlar ve organizasyon üzerinde oldukça olumsuz etkiler bırakabilmektedir. (Lipman-Blumen, 2011) olumsuz etkileri "yıkıcı davranışlar" olarak şöyle belirtmektedir; zayıflatmak, aşağılamak, marjinalleştirmek, korkutmak, demoralize etmek, haklarından mahrum etmek, güçsüzleştirmek, tehditler ve otoriterlik yoluyla liderin yargısına ve eylemlerine uymalarına zorlamak, kendi destekçilerine iyi davranmak, ama onları başkalarından nefret etmeye ve/veya yok etmeye ikna etmek, günah keçilerini tanımlamak ve başkalarını onları kandırmaya teşvik etmek, beceriksizliği, akronizmi ve yolsuzluğu görmezden gelmek veya teşvik etmek, gerçeği, adaleti ve mükemmellik üretmeyi amaçlayan sistemin yapılarını ve süreçlerini yıkmak ve etik dışı, yasadışı ve cezai eylemlerde bulunmak (Lipman-Blumen, 2011). Toksik liderler, çalışanların moralini, motivasyonunu ve benlik saygısını azaltmaya çalışan yıkıcı davranışlar sergilerler (Pelletier, 2010). Toksik liderler çok sayıda yıkıcı davranışta bulunan ve belirli işlevsiz kişisel özellikler sergileyen kişiler olarak adlandırılır (Reed, 2015).

Toksik liderler, buldukları organizasyonlarda çalışanlara verilen işleri yapmak için gerekli becerilerde yetersizdir. Beceriksiz olduğu için, etkili bir şekilde liderlik etme ve çalışanları yönetme güveninden de yoksundur. Ayrıca, düşük özsaygı ve düşük öz-değer gibi başka özellikler de sergileyerek hem güven hem de yetkinlikten yoksun olurlar. Sonuç olarak, yetkinlik ve güven eksikliğini telafi etmek için zorbalık, tehdit, korku, alay ve gözdağı verme gibi kendilerine has yöntemleri kullanabilirler (Di Genio, 2002). Bu tür liderler veya yöneticiler genellikle otoritelerinin algılanan herhangi bir ihlalini çok kişisel olarak alırlar. Gerçek liderlik kimliklerini her ne pahasına olursa olsun, organizasyon içindeki diğer insanlardan gizleme eğilimindedirler, böylece en yakın müttefikleri ve üstleri ile olumlu bir kişiliği sürdürürler.

Toksik liderler heves, yaratıcılık, özerklik ve yenilikçi ifadenin zehirlenmesi yoluyla insanlara ve nihayetinde şirkete zarar veren bir yaklaşım sergilerler. Aşırı kontrol en önemli silahlarından bu yolla korku yayarlar (Wilson-Starks, 2003).

Tablo 1: Toksik Liderlerin Davranışları ve Özellikleri

Çalışanlara Karşı	Kişisel Özellikler	Organizasyon Üzerinde
Hata Arama	Narsisizm	Olumsuz Çalışma Ortamı
Eleştiri	Ağzı Bozuk Denetim	Düşük İş birliği
Aşağılama	Otoriter Liderlik	Sistem Bozulması
Korku Oluşturma	Öngörülemezlik	İklim Hakkında Endişe
Katkısını Görmezden Gelme	Zorbalık	Organizasyonel Stres
Kontrol	Beceriksizlik	Kurum İmajını Zedeleme
Hakaret	Aşırı Reaktif	Kurum İçi Dedikodu
Moral Bozukluğu	Duygusuz	Düşük Esneklik
Stres	Tutarsız	Yanlış Yönetim
Bunaltma	İçsel Çatışma	Korku Atmosferi
Sindirme	Kimseye Güvenmeme	Toksik Kültür Oluşumu
Dedikodu	Aşırı Hırs	Yasal Yozlaşma
Alay Etme	Yüksek Ego/ Kibir	Gerçeklerin Çarpıtılması
Yok Sayma	Duyarsızlık	Yoğun Hiyerarşi
İş Güvenliği Tehdidi	Öfke	Güvensizlik Ortamı
	Nefret	Düşük Kurumsal Bağlılık
	Sabit Fikirli	İş Yeri Psikopatisi
	Kötü Niyetli	
	Saldırganlık	
	Bencilik	
	Aldatıcı	

Kaynak: (Flynn, 1999; Bacal, 2000; Di Genio, 2002; Kellerman, 2004; Appelbaum ve Roy-Girard, 2007; Schmidt, 2008; Pelletier, 2010; Reed, 2015; Truhon, 2016; Indradevi, 2016; Kimura, 2003)

Toksik liderlerin hepsi benzer bir sınıflandırmada tanımlanmamıştır. Her liderin kendi algısı, kişiliği ve tutumları vardır. Bir liderin toksik olup olmadığına karar vermeden önce Tablo-1 de gösterilen davranışların sıklığını ve yoğunluğunu gözlemlemek önemlidir. Bir yöneticinin toksisite seviyesi, bu davranışlardan kaçına veya yukarıda belirtilmeyen diğer toksik davranışlara, bunların sıklıklarına ve yoğunluklarına sahip olduklarına bağlı olarak değerlendirilmelidir (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007).

Toksik liderlerin davranışları hem çalışan hem de organizasyon açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların işe gelme konusunda isteksiz davranmaları, çalışanların algılanan adaletsizliği dengelemek adına

organizasyona zarar vermesi (yanlış yanıtıcı bilgi verme, arkadaşlarına iş konusunda yardım etmeme, düşük üretkenlik vb.) ve zehirli davranışların yayınlanması ile bir kuruluşun kârlılığını ve nitelikli adayları cezbetme yeteneğini kaybetmesi. Bunun yanında şahsına yönelik saldırılara maruz kalan çalışanlar, düşük performans göstermekte ve azalmış öz-yeterlilik duygusu hissine kapılmaktadırlar (Pelletier, 2010). Toksik liderler bir organizasyonun parasından tasarruf sağlamaz; değerli çalışanlara mal olurlar (Kimura, 2003). Kaygı, depresyon, tükenmişlik hissi, duygusal ve fiziksel sağlık sorunları da (Indradevi, 2016) toksik liderliğin sebep olabileceği olumsuz sonuçlar olarak gösterilebilir.

3. Örgütsel Çatışma

Çatışma kavramının kökeni insanlık tarihi ile eşdeğer olarak gösterilmektedir. İnsanın içinde bulunduğu her ortamda çatışmaların ortaya çıkması normal bir durum olarak görülmektedir. Çatışma konusu, 1970'lerden başlayarak özellikle ABD ve dünyada örgütsel yaşamın çekim merkezi olmuştur. Çatışma sözcüğü genellikle öfke, korku, gerginlik, hayal kırıklığı, güvensizlik, düşmanlık, hasar, imha, tartışma gibi kavramları çağrıştırmaktadır (Doğan, 2016). Fakat Yapılan birçok akademik çalışmada, çatışmanın daha çok alternatiflerin dikkate alınmasına, seçeneklerin daha iyi anlaşılmasına ve daha etkin karar vermeye neden olduğu belirtilmiştir. Ayrıca yüksek düzeyde çatışmanın daha iyi performansla ilgili olduğu da belirtilmektedir (Ceylan vd., 2000) çünkü çatışma özellikle sorunlu zamanlarda güçlü bir yaratıcılık kaynağıdır. Sonuçta, her şey yolunda giderse, yenilik yapmaya veya daha yüksek bir seviyeye geçmeye gerek yoktur (Caudron, 1999). Çatışma kavramını açıklarken sadece şiddet (davranış) veya düşmanlık (tutum) olarak tanımlamak yeterli olmayacaktır, aynı zamanda uyumsuzluk veya pozisyon farklılıklarını da içermesi gerekmektedir (Swanström ve Weissmann, 2005).

Çatışma genellikle iki veya daha fazla tarafın aynı kıt kaynakları aynı anda elde etmeye çalıştığı bir durum olarak tanımlanmıştır (Swanström ve Weissmann, 2005). Dar anlamda çatışma, iki veya daha fazla taraf arasında, tutarsız amaçların, tavırların davranışların ve duyguların yol açtığı zıtlık, geçimsizlik ve anlaşmazlıklar (Pondy, 1967: 296) olarak ifade edilmektedir. Çatışma, iki farklı taraf arasındaki pozisyon, tutum ve davranış noktalarında algılanan farklılıklar olarak açıklanabilir.

Çatışma, insan varlığının kaçınılmaz bir gerçeği ve günlük yaşamın bir parçasıdır (Doğan, 2016). Çatışmayı etkili bir şekilde anlamak ve yönetmek, sosyal ilişkilerin memnuniyetini ve verimliliğini artırabilmektedir. Her türlü insan ilişkisinde ve tüm sosyal ortamlarda insanlar arasında çatışma oluşur. İnsanlar arasındaki çok çeşitli potansiyel farklılıklar nedeniyle, çatışmanın olmaması genellikle anlamlı etkileşimin olmadığını gösterir. Çatışma tek başına ne iyi ne de kötüdür. Ancak, çatışmanın ele alınma biçimi yapıcı veya yıkıcı olup olmadığını belirler. Çatışma, bir ilişkide iki veya daha fazla taraf arasındaki hedeflerin veya değerlerin,

birbirlerini kontrol etme girişimleri ve birbirlerine karşı düşmanca duyguları olarak ifade edilir. Uyumsuzluk veya fark gerçekte var olabilir veya sadece ilgili taraflarca algılanabilir. Bununla birlikte, karşıt eylemler ve düşmanca duygular insan çatışmasının gerçek işaretleridir. Çatışma ya büyük bir yıkım ya da çok yaratıcılık ve olumlu sosyal değişim potansiyeline sahiptir. Bu nedenle, üretken sonuçları en üst düzeye çıkarmak ve yıkıcı olanları en aza indirmek için çalışabilmemiz için temel çatışma süreçlerini anlamak önemlidir (Fisher, 2000). Çatışma sadece değişim arayışına yol açmakla kalmaz, aynı zamanda değişimi daha kabul edilebilir, hatta arzu edilir kılar (Litterer, 1966).

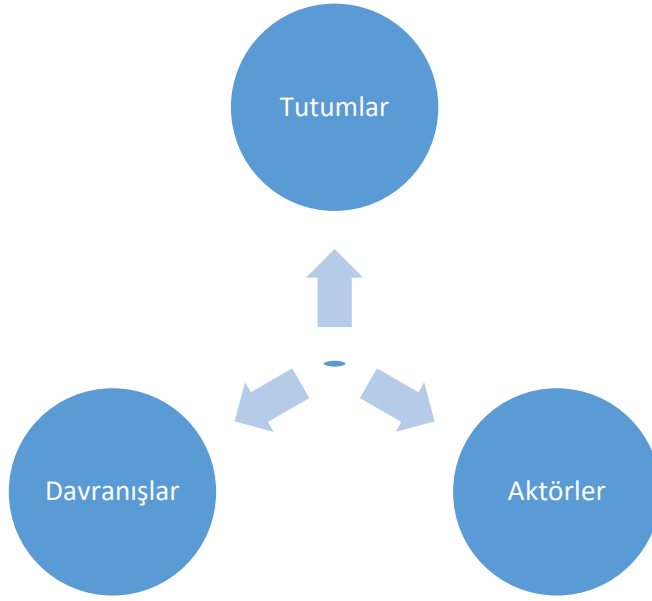
Çatışma farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Çatışmanın kaynakları ekonomi, değer, güç ve iletişim olarak gösterilebilir. Fisher, çatışma kaynaklarını şu şekilde açıklamaktadır; Ekonomik çatışma, kıt kaynaklara ulaşmak için birbiriyle yarışan nedenleri içerir. Taraflardan her biri mümkün olan en fazlasını elde etmek ister ve tarafların davranışları ve duyguları kazancını en üst düzeye çıkarmaya yöneliktir. Değer çatışması yaşam biçimleri, ideolojiler, insanların inandığı tercihler, ilkeler ve uygulamalar ile uyumsuzluğu içerir. Uluslararası çatışma (örneğin, Soğuk Savaş) genellikle güçlü bir değer bileşenine sahiptir, burada her taraf kendi yolunun doğruluğunu ve üstünlüğünü savunur. Güç çatışması, her bir taraf ilişkide ve sosyal ortamda uyguladığı etki miktarını korumak veya maksimize etmek istediğinde ortaya çıkar. Taraflar birbirlerini kontrol etmeye çalıştıkları için güç de tüm çatışmalara girer. Etkisiz iletişim yanlış iletişim ve yanlış anlama, temel uyumsuzlukların olmadığı durumlarda bile çatışma yaratabilir. Taraflar bir durumdaki gerçeklerin ne olduğu konusunda farklı algılara sahip olabilirler ve bilgi paylaşana ve algılarını netleştirene kadar çözüm mümkün olamamaktadır. Rol çatışması, bir sosyal sistemde birbirine bağımlı olan bireyler arasındaki rol tanımlarında, beklentilerde veya sorumluluklarda çok gerçek farklılıklar içerir. Bir kuruluştaki rol tanımlarında belirsizlikler veya sorumlulukların belirsiz sınırları varsa, ilgili kişiler arasında kişilerarası sürtünme aşaması belirlenir. Çatışmanın nesnel kaynaklara sahip olup olmadığı ya da sadece algısal veya iletişim sorunlarından kaynaklanıp kaynaklanmadığı (Fisher, 2000) tarafların tutum ve davranışlarına göre açıklanabilir.

Çatışma iki farklı düzeyde ortaya çıkabilmektedir bunlar; kişilerarası/ gruplar arası çatışmadır. Kişilerarası çatışma; iki kişinin ilişkilerinde uyumsuz ihtiyaçlar, hedefler veya yaklaşımlar olduğunda ortaya çıkar. “Kişilik çatışması”, çözümlenemeyen insanlarla başa çıkmada güdüler, değerler veya üsluplardaki çok güçlü farklılıkları ifade eder. Örneğin, bir ilişkideki her iki tarafın da iktidara yüksek ihtiyacı varsa ve her ikisi de ilişkide baskın olmak istiyorsa, ikisinin de tatmin olmasının bir yolu yoktur ve bir iktidar mücadelesi başlar. Gruplar arası çatışma ise aynı örgütte etnik veya ırksal gruplar, departmanlar veya karar verme düzeyleri, sendika ve yönetim gibi insan toplulukları arasında ortaya çıkar. Gruplar arası çatışma özellikle gergin ve grup kimlikleri tehdit edildiğinde tırmanma ve zorlanmaya eğilimlidir. Yıkıcı gruplar arası çatışmanın maliyeti, bir

toplum için hem ekonomik hem de sosyal açıdan son derece yüksek olabilir (Fisher, 2000).

Çatışma genellikle mevcut veya gelecekteki ödüllerin veya kaynakların değişmesine veya yeniden tahsis edilmesine yol açar, böylece kuruluşun önemli yönlerini temelden değiştirir (Litterer, 1966). Sonuç olarak çatışmanın yapısının üç bölümden oluştuğu söylenebilir. Bunlar; tutumlar, davranışlar ve aktörlerdir. Aşağıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere tutum, davranış ve aktörler karşılıklı olarak birbirlerini etkilemekte ve birbirinden etkilenmektedir.

Şekil 1: Çatışma Yapısı



Kaynak: (Swanström ve Weissmann, 2005).

Günümüzde çatışmanın örgütsel bir gerçek olduğu ve çatışma yönetiminin örgütün işleyişine önemli katkılar sağlayabileceği yönündeki genel akademik kabul artık iş hayatında da yankı bulmaktadır (Ceylan vd., 2000). Örgütlerde çatışma yaygınlığı sadece kişisel deneyimlerden değil, aynı zamanda örgütsel çalışma literatüründe de oldukça belirgindir. Organizasyonlarla ilgili tüm düşünce okulları çatışmanın var olduğunu kabul etmektedir. Klasik organizasyon teorisinin yazarları çatışmayı istenmeyen, organizasyon için zararlı bir olgu olarak görmektedirler. Bireysel davranış analiz eden birçok kişinin temel konumu, bireylerin gerginliği azaltma arzusuyla motive olmalarıdır. Bu nedenle hem terapi hem de örgütsel tasarımdaki reçete, bireyler arasındaki gerilimi azaltacak adımlar atmak veya düzenlemeler yapmaktır (Litterer, 1966). Örgütsel çatışmayı etkin bir şekilde ele almanın olumlu sosyal sonuçlarının ötesinde,

bireysel ve grup etkinliği ve üretkenliğindeki ölçülebilir artışlar sağlayacağı ifade edilmektedir (Cowan, 2003).

Örgütlerdeki çatışma bir grubun diğer gruba karşı çıkmasını ve bir grubun amaçlarına ulaşmak için öbür grubun engellemelerine karşı önlem almasını da kapsamaktadır. Birbirleriyle uyuşmayan amaçların algılanması ve gruplar arasındaki güç mücadelesi çatışmanın kritik nedenleridir (Ceylan vd., 2000).

Cowan, (2003) çatışma ile ilgili düşüncelerini şöyle ifade etmektedir; “daha fazla barış istiyorsak, daha az çatışmaya girmeliyiz, bu da çatışmayı ortadan kaldırmaya değil, daha iyi yönetmeyi ve çözmeyi gerektirir”. Çatışma iyi yönetildiğinde ve etkili bir şekilde ele alındığında, sadece kaynakları korumakla kalmaz üretime geçirir. İyi yönetilen örgütsel çatışma, kaynak üretimine katkı sunduğu gibi güçlü yönetim araçlarından biri olabilir. Kötü yönetilen örgütsel çatışma her zaman olumsuz ve büyük ölçüde gereksiz sonuçlara yol açacaktır.

Çatışma, insanlardan kaynaklanan göreceli yoksunluk olasılığını gördüğünde, daha düşük statüde olduğunu düşündüğu bir kişiden emir almak zorunda kaldıklarında, kendi statülerinin bir kısmını kaybetmelerine ve dolayısıyla yoksun bırakılmalarına neden olur (Litterer, 1966). Bu noktada örgütsel çatışma, toksik liderlik ile bağlantılı bir durum olarak ifade edilebilir. Özellikle çalışanların emir aldıkları yöneticilerinin yeterliliklerini sorgulamaya başladıklarında ortaya çıkmaktadır. Buradan hareketle toksik liderliğin çatışmayı tetiklerici varsayımından yola çıkarak araştırmada sınanmak üzere aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1a: Toksik liderliğin değer bilmezlik boyutunun görev çatışması üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1b: Toksik liderliğin çıkarıcılık boyutunun görev çatışması üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1c: Toksik liderliğin bencillik boyutunun görev çatışması üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1d: Toksik liderliğin olumsuz ruhsal durum boyutunun görev çatışması üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2a: Toksik liderliğin değer bilmezlik boyutunun ilişki çatışması üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2b: Toksik liderliğin çıkarıcılık boyutunun ilişki çatışması üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2c: Toksik liderliğin bencillik boyutunun ilişki çatışması üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2d: Toksik liderliğin olumsuz ruhsal durum boyutunun ilişki çatışması üzerinde pozitif etkisi vardır.

Toksik liderliğin çatışmayı tetikleme durumunun çalışanların çalışma süresine göre farklılık gösterebileceği düşünülmektedir. İşyerinde geçen sürenin insanlarda bazı konulara karşı tahammülsüzlük yaratabileceği ve özellikle negatif durumları tolere edemeyecek duruma getirebileceği yönündeki varsayımdan hareketle çalışma süresinin toksik liderlik ile işyerindeki çatışma arasındaki ilişkiyi düzenleyeceği öngörülmüştür. Bu ilişkiyi test etmek amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H3a: Çalışma süresi değer bilmezlik ile görev çatışması arasındaki ilişkiyi düzenler.

H3b: Çalışma süresi çıkarıcılık ile görev çatışması arasındaki ilişkiyi düzenler.

H3c: Çalışma süresi bencillik ile görev çatışması arasındaki ilişkiyi düzenler.

H3d: Çalışma süresi olumsuz ruhsal durum ile görev çatışması arasındaki ilişkiyi düzenler.

H4a: Çalışma süresi değer bilmezlik ile ilişki çatışması arasındaki ilişkiyi düzenler.

H4b: Çalışma süresi çıkarıcılık ile ilişki çatışması arasındaki ilişkiyi düzenler.

H4c: Çalışma süresi bencillik ile ilişki çatışması arasındaki ilişkiyi düzenler.

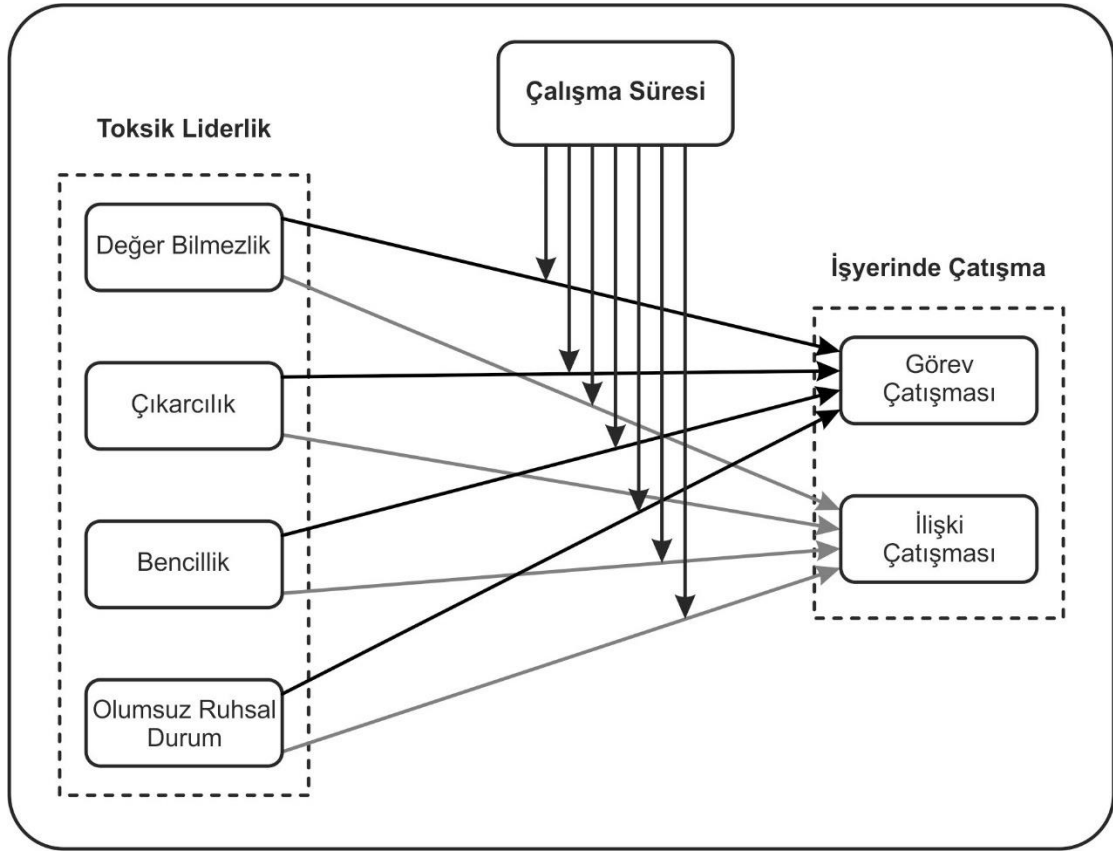
H4d: Çalışma süresi olumsuz ruhsal durum ile ilişki çatışması arasındaki ilişkiyi düzenler.

4. Yöntem

Bu çalışmada toksik liderliğin işyerindeki çatışmaya olan etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, TRB-1 bölgesindeki (Malatya, Elâzığ, Bingöl, Tunceli) imalat işletmelerinin çalışanları ile bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Nisan – Haziran 2020 tarih aralığında 12’si Malatya, 8’i Elâzığ, 3’ü Bingöl ve 2’si Tunceli’de olmak üzere toplamda 25 imalat işletmesindeki çalışanlardan veriler toplanmıştır. Bu işletmelerden 7’si tekstil, 6’sı gıda, 2’si makina, 2’si kimya, 2’si mobilya, 1’i asansör, 1’i ayakkabı, 1’i kauçuk, 1’i elektrikli teçhizat ve 1’i plastik imalatı yapmaktadır.

Sanayi sicil kayıtları verilerine göre bölgedeki toplam imalat sanayi istihdam sayısı 23,910’dur. Çalışanların tamamına ulaşmak mümkün olmadığından örnekleme yapılmıştır. Örnekleme yöntemi olarak ise kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Cohen vd. (2013) 23,910 kişilik bir anakütle için örneklem büyüklüğünü 378 olarak belirlemiştir. Bu çalışmaya 608 kişi katıldığından örneklemin anakütleyi temsil ettiği varsayılmıştır. Araştırmaya katılanların $n = 464$ ’ü erkek (%76,3) $n = 144$ ’ü ise kadındır (%23,7). Kadınların büyük çoğunluğunun tekstil işletmelerinde çalıştığı gözlemlenmiştir. Çalışanların mevcut işyerlerindeki ortalama çalışma süresi ise 4,24 yıldır. Çalışmada test edilmek üzere kurulan araştırma modeli Şekil 2’de verilmiştir.

Şekil 2: Araştırma Modeli



4.1. Ölçüm Araçları

Toksik Liderlik Ölçeği: Çalışmada toksik liderliği ölçmek için Çelebi vd. (2015) tarafından geliştirilen 30 madde ve 4 boyuttan (değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum) oluşan ölçek kullanılmıştır. Örnek ölçek maddeleri: “İletişimi emirler şeklindedir” ve “Kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler” tarzındadır. Ölçekler 5’li Likert tipindedir ve 1- Hiç Katılmıyorum, 5- Tamamen Katılıyorum şeklinde kodlanmıştır. Ölçeğin Cronbach α değeri boyutlar için sırasıyla; ,84; ,81; ,78 ve ,80 olarak ölçülmüştür.

İşyerinde Çatışma Ölçeği: Çatışma algısını ölçmek için Giebels ve Janssen (2005) tarafından geliştirilen, görev ve ilişki çatışması adında iki boyuttan ve 8 maddeden oluşan çatışma ölçeği kullanılmıştır. Örnek ölçek maddeleri ise “Ne sıklıkla iş arkadaşlarınız, işin nasıl yapılacağı konusunda farklı görüşlere sahiptir?” ve “Ne sıklıkla iş arkadaşlarınızla tartışmalar yaşarsınız?” şeklindedir. Ölçek maddeleri 1- Hiçbir Zaman ve 5- Her Zaman olarak kodlanmıştır. Ölçeğin Cronbach α değeri boyutlar için sırasıyla; ,81 ve 73 olarak ölçülmüştür.

4.2. Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri

Ölçeklerin geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. Ölçeklerin faktör analizine uygunluğunu tespit etmek için KMO ve Bartlett testleri yapılmıştır. Ölçeklerin KMO değerinin ,921 olduğu tespit edilmiştir. Bartlett değerinin ise $\chi^2 = 6581,528(220)$; $p = ,000 < 0,05$ bulunmuştur. Literatürde KMO testi ölçüm sonucunun 0.50 ve daha üstü, Bartlett küresellik testi sonucunun da istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir (Tavşancıl, 2010). Elde edilen sonuçlara göre ölçekleri AFA'ya uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca AFA sonucunda ölçek maddelerinin aslına uygun dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

Fornell ve Larcker (1981) ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğini sağladığından emin olmak için uyum ve ayırt edici geçerlilik kriterlerini sağlaması gerektiğini belirtmiştir. Buna göre ölçeklerin iyi uyum değerlerine sahip olması (Hair, 2014), tüm faktör yüklerinin 0,50 eşliğinden fazla olması (Fornell ve Larcker, 1981), maddelerin AVE değerinin 0,50'den büyük olması (Bagozzi ve Yi, 1988) ve faktör kompozit güvenilirliğinin (CR) 0,60'a eşit veya daha büyük olması gerekmektedir. Bu bağlamda geçerlilik için ilk adım olan ölçeklerin uyum iyiliği değerleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Ölçek Uyum İyiliği Değerleri

	$\chi^2 /$ df <5	AGFI >.85	GFI >.80	CFI >.90	NFI >.90	TLI >.90	RMSEA <.08
Toksik Liderlik	3,201	,951	,956	,947	,941	,952	,056
Çatışma	2,161	,977	,913	,971	,961	,957	,041

Tablo 2'den de anlaşılacağı üzere tüm ölçek boyutlarının AVE değerleri 0,50 eşliğini aşarken, CR değerleri 0,60 eşliğinin oldukça üzerindedir. Bu sonuçlarla birlikte kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik sorunu olmadığına karar verilmiştir.

Ölçeklere ilişkin uyum iyiliği değerlerinin literatürde kabul gören sınırlar içerisinde olduğu belirlenmiştir (Hu ve Bentler, 1999). Ayrıca ölçek maddelerinin faktör yüklerinin 0,50'den yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ölçeklere ilişkin AVE, CR, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Tanımlayıcı İstatistikler

	Ort.	SS.	AVE	CR	1	2	3	4	5	6	7
1. ÇS	4,24	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. DB	3,84	,89	,611	,838	,18*	-	-	-	-	-	-
3. Ç	3,91	,81	,644	,841	,04	,28**	-	-	-	-	-
4. B	3,88	,91	,586	,808	,07	,26**	,22*	-	-	-	-
5. ORD	3,44	,93	,511	,798	,02	,18*	,26**	,18*	-	-	-
6. GÇ	3,81	1,01	,588	,803	,22*	,24**	,33***	,22**	,41***	-	-
7. İÇ	3,29	1,04	,503	,731	,24*	,21**	,38***	,34***	,34**	,42***	-

ÇS = Çalışma Süresi; DB = Değer Bilmezlik; Ç = Çıkarıcılık; B = Bencilik; ORD = Olumsuz Ruhsal Durum; GÇ = Görev Çatışması; İÇ = İlişki Çatışması; Ort = Ortalama; SS = Standart Sapma; AVE = Average Variance Extracted; CR = Composite Reliability *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

4.2. Hipotez Testleri

Çalışmada test etmek için kurulan hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Bağımsız ve düzenleyici değişkenler regresyon modeline dahil edilmeden önce Z skorları alınmıştır. Böylece çoklu doğrusallık sorunları en aza indirilmiştir (Aiken ve West, 1991). Hipotez testi sonuçları Tablo 4 ve 5'te verilmiştir.

Tablo 4: Toksik Liderliğin Görev Çatışması Üzerindeki Etkisi

Değişkenler ^a	1. Adım		2. Adım		3. Adım	
	β	S.h.	β	S.h.	β	S.h.
Sabit	,125*	,181	,111*	,151	,658***	,032
Değer Bilmezlik	,044	,021	,064	,044	,011	,016
Çıkarıcılık	,344***	,038	,321**	,040	,297**	,044
Bencilik	,284**	,028	,211*	,038	,186*	0,36
Olumsuz Ruhsal Durum	,181*	,022	,192*	,035	,194*	,036
Çalışma Süresi			,324***	,062	,288**	,048
Değ.Bil.XÇal.Sür.					-,011	,016
Çık.XÇal.Sür.					,321***	,038
Benc.XÇal.Sür.					,177*	,026
Ol.Ruh.Dur.XÇal.Sür.					,041	,018
	R ²	34,2		40,1		48,9
	ΔR ²	-		5,9		8,8
	F	382,186		176,277		141,623

^aBağımlı Değişken: Görev Çatışması; *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Bağımlı değişken (görev çatışması) üzerinde bağımsız (toksik liderlik) değişkenin etkisini ve çalışma süresinin düzenleyici etkisini ortaya koymak amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizin ilk aşamasında bağımlı ve bağımsız değişkenin ilişkisini ortaya koymak için kurulan 1. modelin R² = %34,2 ile anlamlı (F(1, 606) = 382,186; p<,001) olduğu görülmüştür. Daha sonra bağımlı değişken ile bağımsız ve düzenleyici değişkenlerin ilişkilerini incelemek için 2.

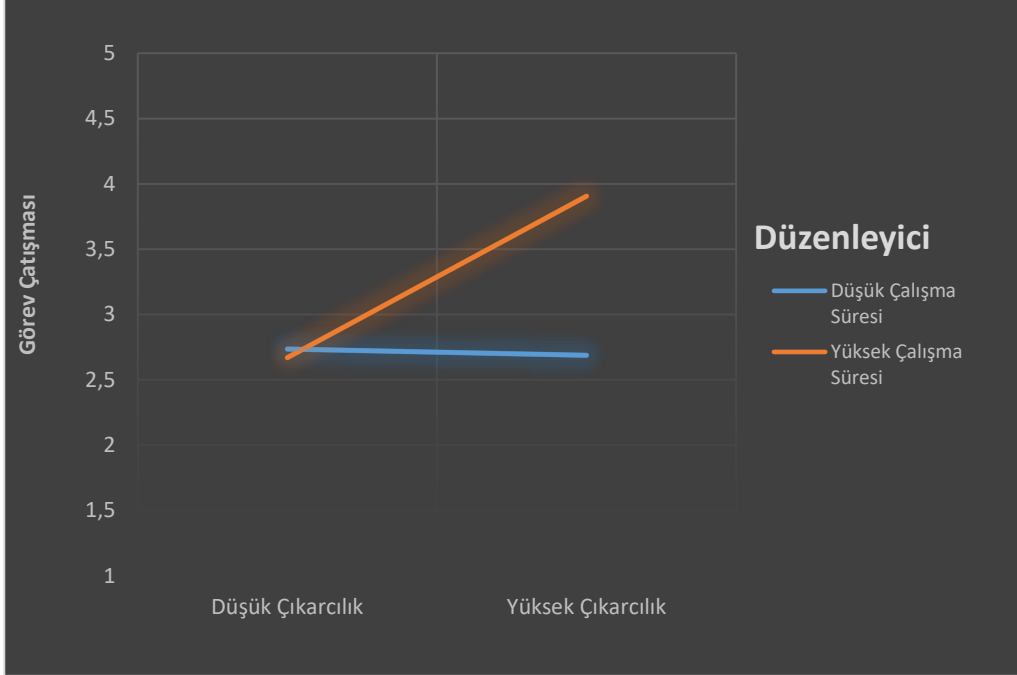
model kurulmuştur. Bu modelin de $R^2 = \%40,1$ ile anlamlı ($F(2, 605) = 176,277$; $p<,001$) olduğu görülmüştür. Son olarak bağımlı değişken ile bağımsız ve düzenleyici değişkenlerin ilişkisini incelemek için 3. model test edilmiştir. Bu modelin de $R^2 = \%48,9$ ile anlamlı ($F(3, 604) = 141,623$; $p<,001$) olduğu görülmüştür.

Bağımlı değişken (görev çatışması) üzerinde bağımsız (toksik liderlik) değişkenin etkisini ve çalışma süresinin düzenleyici etkisini ortaya koymak amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizin ilk aşamasında bağımlı ve bağımsız değişkenin ilişkisini ortaya koymak için kurulan 1. modelin $R^2 = \%34,2$ ile anlamlı ($F(1, 606) = 382,186$; $p<,001$) olduğu görülmüştür. Daha sonra bağımlı değişken ile bağımsız ve düzenleyici değişkenlerin ilişkilerini incelemek için 2. model kurulmuştur. Bu modelin de $R^2 = \%40,1$ ile anlamlı ($F(2, 605) = 176,277$; $p<,001$) olduğu görülmüştür. Son olarak bağımlı değişken ile bağımsız ve düzenleyici değişkenlerin ilişkisini incelemek için 3. model test edilmiştir. Bu modelin de $R^2 = \%48,9$ ile anlamlı ($F(3, 604) = 141,623$; $p<,001$) olduğu görülmüştür.

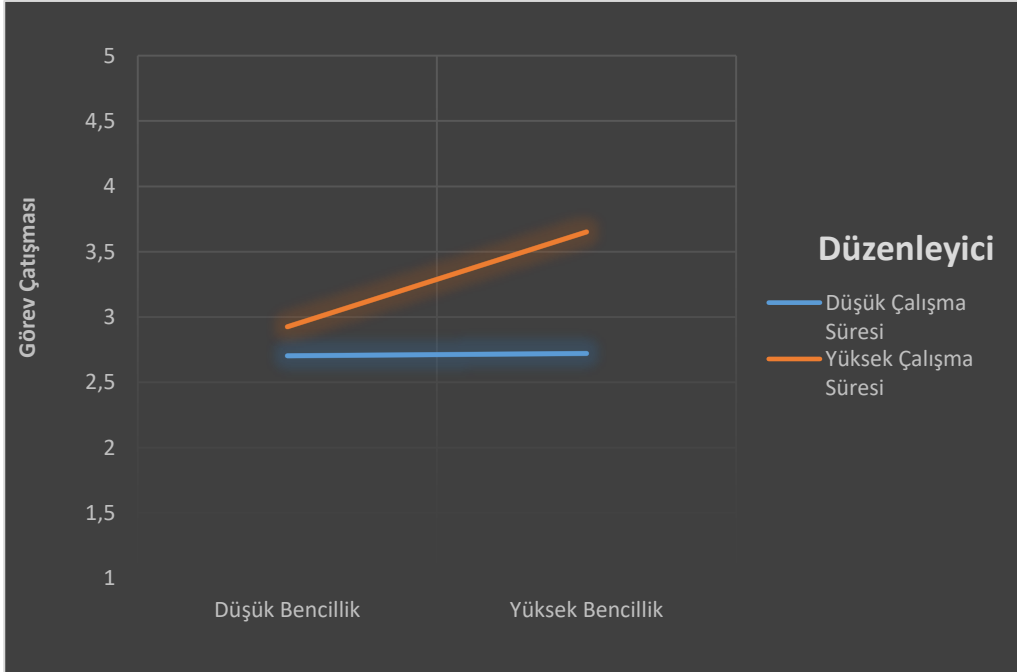
Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre toksik liderliğin çıkarıcılık ($\beta=,297$; $p<,01$), bencillik ($\beta=,186$; $p<,05$) ve olumsuz ruhsal durum ($\beta=,194$; $p<,05$) boyutlarının görev çatışması üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Değer bilmezlik ($\beta=,011$; $p>,05$) boyutunun ise görev çatışması üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre “H1a: Toksik liderliğin değer bilmezlik boyutunun görev çatışması üzerinde pozitif etkisi vardır” hipotezi **reddedilirken**; “H1b: Toksik liderliğin çıkarıcılık boyutunun görev çatışması üzerinde pozitif etkisi vardır”, “H1c: Toksik liderliğin bencillik boyutunun görev çatışması üzerinde pozitif etkisi vardır” ve “H1d: Toksik liderliğin olumsuz ruhsal durum boyutunun görev çatışması üzerinde pozitif etkisi vardır” hipotezleri **kabul** edilmiştir.

Düzenleyicilik etkisini test etmek için oluşturulan etkileşim terimleri incelendiğinde çalışma süresinin, toksik liderliğin çıkarıcılık ($\beta=,321$; $p<,001$) ile bencillik ($\beta=,177$; $p<,05$) boyutlarının görev çatışması üzerindeki pozitif etkisini düzenlediği görülmektedir. Değer bilmezlik ($\beta=-,011$; $p>,05$) ile olumsuz ruhsal durum ($\beta=,041$; $p>,05$) boyutlarının düzenleyicilik rolüne sahip olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bulgularına göre “H3b: Çalışma süresi çıkarıcılık ile görev çatışması arasındaki ilişkiyi düzenler” ve “H3c: Çalışma süresi bencillik ile görev çatışması arasındaki ilişkiyi düzenler” hipotezleri **kabul** edilirken, “H3a: Çalışma süresi değer bilmezlik ile görev çatışması arasındaki ilişkiyi düzenler” ve “H3d: Çalışma süresi olumsuz ruhsal durum ile görev çatışması arasındaki ilişkiyi düzenler” hipotezleri ise **reddedilmiştir**. Düzenleyicilik etkisinin yönünü tespit etmek için çizilen slope matrisleri aşağıda verilmiştir.

Şekil 3: Çalışma Süresinin Çıkarıcılık ve Görev Çatışması Arasındaki İlişkide Düzenleyici Rolü



Şekil 4: Çalışma Süresinin Bencillik ve Görev Çatışması Arasındaki İlişkide Düzenleyici Rolü



Şekillerden de anlaşılacağı üzere doğruların birbirine paralel olmayışı düzenleyici etkinin olduğunu göstermektedir. Çalışma süresinin artmasının her iki boyut için de aynı sonuca sebep olduğu görülmüştür. Buna göre çalışma süresi arttıkça toksik liderliğin bencillik ve çıkarıcılık boyutlarının görev çatışmasını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5: Toksik Liderliğin İlişki Çatışması Üzerindeki Etkisi

Değişkenler ^a	1. Adım		2. Adım		3. Adım	
	β	S.h.	β	S.h.	β	S.h.
Sabit	,242	,188	,411	,144	2,128***	,016
Değer Bilmezlik	,421***	,056	,318***	,044	,288***	,011
Çıkarıcılık	,273**	,044	,224**	,040	,191**	,028
Bencillik	,381***	,049	,289***	,038	,303***	0,26
Olumsuz Ruhsal Durum	,442***	,052	,406***	,035	,401***	,028
Çalışma Süresi			,524***	,062	,461***	,032
Değ.Bil.XÇal.Sür.					,023	,012
Çık.XÇal.Sür.					,014	,026
Benc.XÇal.Sür.					-,044	,026
Ol.Ruh.Dur.XÇal.Sür.					,167**	,014
R^2	41,3		52,8		56,4	
ΔR^2	-		11,5		3,6	
F	221,244		188,612		98,281	

^aBağımlı Değişken: Görev Çatışması; * $p<0,05$; ** $p<0,01$; *** $p<0,001$

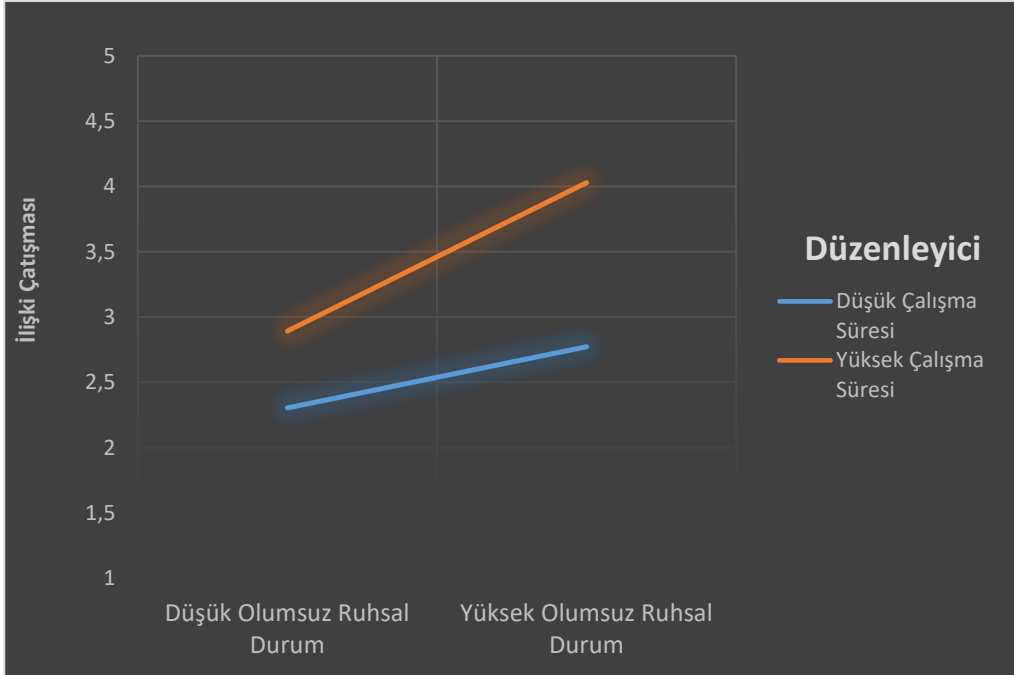
Bağımlı değişken (ilişki çatışması) üzerinde bağımsız (toksik liderlik) değişkenin etkisini ve çalışma süresinin düzenleyici etkisini ortaya koymak amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizin ilk aşamasında bağımlı ve bağımsız değişkenin ilişkisini ortaya koymak için kurulan 1. modelin $R^2 = \%41,3$ ile anlamlı ($F(1, 606) = 221,244$; $p<,001$) olduğu görülmüştür. Daha sonra bağımlı değişken ile bağımsız ve düzenleyici değişkenlerin ilişkilerini incelemek için 2. model kurulmuştur. Bu modelin de $R^2 = \%52,8$ ile anlamlı ($F(3, 604) = 188,612$; $p<,001$) olduğu görülmüştür. Son olarak bağımlı değişken ile bağımsız ve düzenleyici değişkenlerin ilişkisini incelemek için 3. model test edilmiştir. Bu modelin de $R^2 = \%56,4$ ile anlamlı ($F(3, 604) = 98,281$; $p<,001$) olduğu belirlenmiştir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre toksik liderliğin değer bilmezlik ($\beta=,288$; $p<0,001$) çıkarıcılık ($\beta=,191$; $p<0,01$), bencillik ($\beta=,303$; $p<0,001$) ve olumsuz ruhsal durum ($\beta=,401$; $p<0,001$) boyutları ilişki çatışması üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Araştırmanın bu bulgularına göre “H2a: Toksik liderliğin değer bilmezlik boyutunun ilişki çatışması üzerinde pozitif etkisi vardır”, “H2b: Toksik liderliğin çıkarıcılık boyutunun ilişki çatışması üzerinde pozitif etkisi vardır”, “H2c: Toksik liderliğin bencillik boyutunun ilişki çatışması üzerinde pozitif etkisi vardır” ve “H2d: Toksik liderliğin olumsuz ruhsal durum boyutunun ilişki çatışması üzerinde pozitif etkisi vardır” hipotezleri **kabul** edilmiştir.

Düzenleyicilik etkisini test etmek için oluşturulan etkileşim terimleri incelendiğinde ise çalışma süresinin, toksik liderliğin olumsuz ruhsal durum ($\beta=,167$; $p<0,01$) boyutunun ilişki çatışması üzerindeki pozitif etkisini düzenlediği görülmüştür. Bu sonuca göre “H4d: Çalışma süresi olumsuz ruhsal durum ile ilişki çatışması arasındaki ilişkiyi düzenler” hipotezi **kabul** edilmiştir. Ayrıca değer bilmezlik ($\beta=,023$; $p>0,05$), çıkarıcılık ($\beta=,014$; $p>0,05$) ve bencillik ($\beta=-,044$; $p>0,05$) alt boyutlarının etkileşim terimlerinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, “H4a: Çalışma süresi değer bilmezlik ile ilişki çatışması arasındaki ilişkiyi düzenler”, “H4b: Çalışma süresi çıkarıcılık ile ilişki çatışması arasındaki ilişkiyi düzenler” ve “H4c: Çalışma süresi bencillik ile ilişki çatışması arasındaki ilişkiyi düzenler” hipotezleri **reddedilmiştir**. Düzenleyicilik etkisinin yönünü tespit etmek için çizilen slope matrisi aşağıda verilmiştir.

Düzenleyicilik etkisinin verildiği Şekil 5'ten de anlaşılacağı üzere çalışma süresi, liderin olumsuz ruhsal durumu ile işyerindeki ilişkisel çatışma arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir. Başka bir deyişle bireylerin çalışma süresi arttıkça liderin olumsuz ruhsal durumundan daha çok etkilenmekte ve ilişkilerde daha yoğun çatışmalar yaşanmaktadır.

Şekil 5: Çalışma Süresinin Olumsuz Ruhsal Durum ve İlişki Çatışması Arasındaki İlişkide Düzenleyici Rolü



5. Sonuç

Schmidt (2014) ve Williams (2005) gibi akademisyenler, liderliğin karanlık bir yönünün olduğunu ve liderliğin sürekli pozitif pencereden ele alınmasının bu durumu gölgede bıraktığını savunmuştur. Bu nedenle liderin karanlık yönünün organizasyonlardaki davranışlara olan etkisinin araştırılmasının önemine vurgu yapmışlardır. Literatürdeki bu açıktan da hareketle bu çalışmada toksik liderliğin işyerindeki görev ve ilişki çatışmasına olan etkisi ele alınmıştır.

Simons ve Peterson (2000), beklentilerin karşılanmaması veya hedeflerin uyuşmaması durumlarında çalışanlar ve liderler arasında çatışmalar yaşanabileceği ve bu durumun her iki tarafa da zararlı olabileceğini belirtmiştir. Toksik liderliğin doğası gereği sergilediği bencillik, çıkarıcılık gibi davranışlar beklentiler ve bireysel hedefler açısından farklılık yaratacağından, toksik liderleri barındıran organizasyonların çatışmaya açık olacağını kestirmek pek güç değildir. Nitekim yapılan analizler sonucunda toksik liderliğin görev ve ilişki çatışması üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgulardan da hareketle, toksik liderliğin görev ve ilişki çatışmasını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

İşyerinde geçen süre, karşılaşılabilecek olumsuz durumlara karşı negatif etkiyi artırmaktadır (Mumford ve Smith, 2004). Başka bir deyişle bireylerin çalışma süreleri arttıkça olumsuzluklara karşı toleransı da aynı oranda düşmektedir. Yeni çalışanlar bazı olumsuzlukları hoş görürken, daha eski çalışanların olumsuzluklara karşı tepkisi daha şiddetli olabilmektedir. Bu gerçeklikten hareketle toksik liderlik ile çatışma ilişkisinde, mevcut işyerindeki çalışma süresinin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Yapılan analizler neticesinde çalışma süresinin, toksik liderliğin çıkarıcılık ve bencillik boyutu ile görev çatışması arasındaki ilişkiyi düzenlediği görülmüştür. Başka bir deyişle bireylerin çalışma süresi arttıkça liderin çıkarıcı ve bencil davranışlarının görev çatışmasına dönüşmesi daha da kolaylaşmaktadır.

Yapılan bir diğer düzenleyici etki analizi sonucuna göre çalışma süresi toksik liderliğin olumsuz ruhsal durum boyutunun ilişki çatışmasına olan etkisini düzenlediği görülmüştür. Yani, yine toksik bir davranış olan olumsuz ruhsal durumun ilişki çatışmasını, çalışma süresi arttıkça daha fazla artırdığı tespit edilmiştir. Bu durumda nispeten yeni olan çalışanların liderin olumsuz durumundan daha az etkilendiği, eski çalışanların ise liderin olumsuz ruhsal durumunu tolere edemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Toksik liderlik davranışları işyerinde ilişkilere oldukça zarar veren bir davranış olduğundan olabildiğince bu durumdan kaçınmaya özen gösterilmelidir çünkü liderlerin temel görevi çatışma çıkarmaktan ziyade organizasyonu dönüştürerek sorunlara rasyonel çözümler getirmektir (Çiçek ve Kılınç, 2020). Bu bağlamda iş ilişkilerini daha güçlü bir hale getirebilmek adına aşağıdaki öneriler de bulunulmuştur.

- Çalışanlara değerli oldukları hissettirilmelidir, kendilerini değersiz hissettirecek davranışlardan ise kaçınılmalıdır.
- Liderler takipçilerine emirler yağdırmak veya onları küçümsemek yerine aynı gemide olduklarının bilinciyle etkili bir iletişim ağı geliştirmelidir. Gerekirse ilişkiyi işle sınırlandırmayıp iş dışı sorunlara da çözüm önerileri getirebilmelidir.
- Lider, işler iyi gittiğinde sahiplenip, işler sarpa sardığında bu durumu takipçilerine yıkmaktan kaçınmalıdır. Bu davranış karşılıklı etkileşime ve güven unsuruna büyük zararlar verebileceğinden ben yerine biz diyebilme bilinciyle hareket etmelidir.
- Liderler kızgın, sıkıntılı, moralsiz olduğu zamanlarda bunu karşı tarafa aksettirmemelidir. Özellikle ses tonuyla veya hal ve hareketleri ile karşıya yansıttığında ilişkilerin derin yaralar alabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Çalışmada her ne kadar kısıtlılıklardan kaçınılmışsa da birtakım sınırlılıkların olduğunu belirtmek isteriz. Öncelikle araştırmaya katılımında cinsiyetler arası büyük fark olmuştur. Bu durum her ne kadar imalat sektöründe kadınların azınlıkta olmasına bağlansa da cinsiyet açısından bir karşılaştırma yapılamadığından sınırlılık olarak kabul edilmiştir. Ayrıca çalışmanın genellenabilirliği açısından bir sınırlılık söz konusudur. Çalışmanın yapıldığı bölgedeki imalat işletmeleri, Türkiye'nin genel yapısını yansıtacak çapta bir büyüklükte olmadığından sonuçları genellemek mümkün değildir. Bu durum aynı zamanda gelecek çalışmalar için de bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Konunun benzer şekilde daha gelişmiş bir sanayi bölgesinde tekrarlanması ilgili literatüre katkı sunabilecektir.

Kaynakça

- Aiken, L. S. and West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Newbury Park, CA: Sage.
- Appelbaum, S. H., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(1), 17-28.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Bacal, R. (2000). Toxic organizations – welcome to the fire of an unhealthy workplace. <http://work911.com/articles/toxicorgs.htm>. (Erişim Tarihi: 11.05.2020)
- Bagozzi, R. P. and Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Caudron, S. (1999). Productive conflict has value. *Workforce*, 78(2), 25-27.
- Ceylan, A., Ergün, E., & Alpkan, L. (2000). Çatışmanın sebepleri ve yönetimi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 39-51.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2013). *Research methods in education*. Boston: Routledge.
- Cowan, D. (2003). *Taking charge of organizational conflict: A guide to managing anger and confrontation*. Personhood Press.
- Çelebi, N., Güner, H., & Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268.
- Çiçek, B., & Kılınc, E. (2020). Teknostresin presentizm ve işten ayrılma niyetine etkisinde dönüşümcü liderliğin aracı rolü. *Business and Economics Research Journal*, 11(2), 555-570.
- De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2017). Overcoming the dark side of task conflict: Buffering roles of transformational leadership, tenacity, and passion for work. *European Management Journal*, 35(1), 78-90.
- Di Genio, J. (2002). The toxic boss. *Armed Forces Comptroller*, Winter, 14-18.
- Dictionary.Cambridge, (2020). dictionary.cambridge.org/dictionary/english/toxic. (Erişim Tarihi: 13.05.2020)
- Doğan, S. (2016). Conflicts management model in school: A mixed design study. *Journal of Education and Learning*, 5(2), 200-219.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.

- Fisher, R. (2000). Sources of conflict and methods of conflict resolution. *International Peace and Conflict Resolution*, School of International Service, The American University.
- Flynn, G. (1999). Stop toxic managers before they stop you! *Workforce*, 78(8), 40-46.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Giebels, E., & Janssen, O. (2005). Conflict stress and reduced well-being at work: The buffering effect of third-party help. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 137-155.
- Hair, J. F. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7. ed., Pearson new internat. ed). Harlow: Pearson.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Indradevi, R. (2016). Toxic leadership over the years—a review. *Purushartha-a Journal of Management, Ethics and Spirituality*, 9(1), 106-110.
- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business Press.
- Kimura, H. (2003). Overcome toxic management. *Nursing Management (Springhouse)*, 34(1), 26-29.
- Lexico, (2020). <https://www.lexico.com/definition/toxic>, (Erişim Tarihi: 13.05.2020).
- Lipman-Blumen, J. (2011). Toxic leadership: A rejoinder, *Representation*, 47(3), 331-342
- Lipman-Blumen, J. (2006). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians-and how we can survive them*. USA: Oxford University Press.
- Litterer, J. A. (1966). Conflict in Organization: A Re-Examination. *Academy of Management Journal*, 9(3), 178-186.
- Mumford, K., & Smith, P. N. (2004). Job tenure in Britain: Employee characteristics versus workplace effects. *Economica*, 71(282), 275-297.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*. 6(4). 373-389.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military review*, 84(4), 67-71.

- Reed, G. E. (2015). *Tarnished: Toxic leadership in the US military*. Potomac Books, An imprint of the University of Nebraska Press.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale* (Master's thesis). Maryland University: Maryland, USA.
- Schmidt, A. A. (2014). *An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment* (Doctoral dissertation). Maryland University: Maryland, USA.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology, 85*(1), 102.
- Swanström, N. L., & Weissmann, M. S. (2005). *Conflict, conflict prevention, conflict management and beyond: A conceptual exploration*. Concept paper. Central Asia-Caucasus Institute and Silk Road Studies Program, Johns Hopkins University-SAIS and Uppsala University.
- Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Truhon, S. A. (2016). *Toxic leadership*. In *negative leadership: International perspectives*. Watola, D., & Woycheshin, D. (Edt.). Canadian Defence Academy Press.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Praeger Publishers.
- Williams, D. F. (2005). *Toxic leadership in the US Army*. Army War Coll Carlisle Barracks PA.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). *Toxic leadership*. Transleadership Inc. www.transleadership.com (Erişim Tarihi: 18.05.2020).