

# Çalışanların Toksik Liderlik Boyutlarına İlişkin Algılarının Stres Boyutları Düzeylerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma

İsmail BAKAN\*

Y. Sonay YILMAZ\*\*

Halil İbrahim OLUCAK\*\*\*

## ÖZ

İşletmelerde lider konumundaki bireylerin bazıları yıkıcı özellikler taşıyan toksik davranışlar sergileyebilmektedir. Yıkıcı özellikteki bu toksik lider davranışlarının çalışanlar üzerinde önemli düzeyde olumsuz yansımaları olmaktadır, toksik lider davranışlarının sergilendiği işletmelerde çalışanların stres düzeyleri bundan etkilenmektedir. Bu çalışmada toksik lider davranışlarının çalışanların stres düzeyleri üzerine olan etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda toksik lider davranışının alt boyutları ile çalışan stresi arasındaki ilişkiyi belirlemek için Kahramanmaraş ilinde yer alan tekstil ve metal mutfak sanayisinde çalışan bireyler ile bir anket çalışması yapılmıştır. Elde edilen veriler, korelasyon ve basit regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda toksik liderliğin alt boyutları olan kendini övme, kötü niyetli gözetim, tahmin edilmezlik, narsisizm ve otoriter liderlik ile kontrol edememe kaynaklı stres arasında anlamlı, pozitif ilişkilerin olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Toksik liderlik, Stres, İş gören.

**JEL Sınıflandırması:** M10

## A Study on the Effect of Employees Perceptions of Toxic Leadership Dimensions on Their Levels of Stress Dimensions

### ABSTRACT

Some of the leading individuals in businesses may exhibit toxic behaviors with destructive features. These destructive toxic leader behaviors have significant negative reflections on employees. Stress levels of employees are affected in businesses with toxic leadership behavior. In this study, it was aimed to determine the effects of toxic leader behaviors on employees' stress levels. In this context, a survey was conducted with individuals working in the textile and metal kitchen industries in Kahramanmaraş to determine the relationship between the sub-dimensions of toxic leader behavior and employee stress. Correlation and regression analysis were performed on the obtained data. As a result of the research, it has been observed that there are significant positive relationships between stress due to uncontrolled I and self-promotion, abusive supervision, unpredictability, narcissism and authoritarian leadership, which are the sub-dimensions of toxic leadership.

**Key Words:** Toxic leadership, Stress, Working person.

**JEL Classification:** M10

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

\*\* Dr. Öğrencisi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü. syilmaz2789@gmail.com. ORCID Bilgisi: 0000-0003-1659-7799

\*\*\* Dr. Öğrencisi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü. halilolucak@gmail.com. ORCID Bilgisi: 0000-0002-9337-7450

## **GİRİŞ**

Ülkelerin en önemli kaynağı olarak kabul edilen insanlar (Hacıtahiroğlu, 2012:846), gruplar halinde yaşadıklarından onları amaçlarına ulaştırmak ve grubun yönetimini sağlamak için bir lider gereksinimine ihtiyaç duyarlar (Gündüz ve Dedekorkut, 2014:95). Lider konumunda bulunan bir birey, toplulukları yöneten ve onları hedeflerine ulaştıran kişi olarak değerlendirildiğinde bazı üstün vasıf ve yeteneklere sahip olduğu düşünülür. Ancak lider konumunda bulunan bazı bireyler bu olumlu düşüncelerin aksine çalışanlara hayatı ve yaptıkları işi çekilmez bir duruma dönüştürebilirler (Başar ve Sığırı, 2016:162). Bu tür olumsuz davranışlar sergileyen lider tipleri toksik lider olarak tanımlanır. Bu tarz liderlik sergileyen kişiler, bireylerin moral ve motivasyonlarının düşmesine, stresin artmasına, örgüt ikliminin bozulmasına, işletmenin verimlilik ve üretkenliğinin zarar görmesine neden olabilir (Reyhanlıoğlu ve Akın, 2016:443).

Çalışma hayatında, gerek yapılan işe gerekse çalışma ortamına bağlı olarak birçok stres kaynağı vardır. Stresin toplumsal yapıdan kaynaklanan boyutları olabileceği gibi iş yerinden kaynaklanan boyutları da söz konusudur (Aktaş, 2001:26). İş görenlerin sağlığını ve iş davranışlarını da etkileyen stres, örgütler için önemli bir sorundur (Yüksel, 2003:213). Stresin bireysel ve örgütsel düzeyde nedenlerinin belirlenmesi önem taşımaktadır (Işıkhani, 1999:1). Bireylerin stres düzeyinin yükselmesi, kurum içerisinde lider konumunda yer alan kişilerin olumsuz davranışlarına bağlı olarak gelişebilmektedir. Bu ilişkiyi araştırmak için yapılan bazı çalışmalarda toksik lider davranışlarının çalışanların stresi üzerinde önemli etkisinin olduğu ifade edilmiştir (Yao, Fan, Guo ve Li, 2014:109; Hadadian ve Zarei, 2016:88).

Bu araştırmada; iş hayatında çalışanları olumsuz bir şekilde etkileyen ve kişinin hayatında sorunlar yaşamasına neden olan toksik liderlik boyutlarının, kişinin stres düzeyini etkileyip etkilemediğini belirlemek amaçlanmıştır. Bu kapsamda Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren tekstil ve metal mutfak sanayisinde çalışan bireyler üzerine bir araştırma yapılmıştır. Konu üzerine yapılan araştırmaların (Crichton, 2005:679; Hadadian ve Zarei, 2016:88) az düzeyde olduğu görüldüğünden çalışmanın bu eksiliği gidermede katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

## **I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **A. Toksik Liderlik**

Liderlik teorileri üzerine yapılan çoğu araştırmada liderliğin olumlu yönü ön planda tutulmuştur. Ancak günümüzde bazı kötü liderlik davranışları da tanımlanmıştır. Bu tür lider davranışlarının örgütteki etkisi çok geniş boyutlarda olabilmektedir. Bunlardan toksik olarak tanımlanan lider tipi organizasyonlara ciddi zarar verir (Pelletier, 2009:11). Liderlerin toksik davranış sergilemesine neden olan bu kişilik özellikleri, örgüt için sistematik bir zarar verme etkisine sahiptir (Goldman, 2006:733). Organizasyonlarda yönetici düzeyinde bulunan bir liderin; örgütün amaçlarını, meşru menfaatlerini ve kaynaklarını göz ardı ederek bunları zayıflatan ve beraber çalıştığı kişilerin motivasyonunu, iş doyumlarını, performansını ve iş doyumunu sabote eden davranışları sürekli ve sistematik bir

şekilde yapması toksik liderlik olarak tanımlanır (Sezici, 2015:107). Burada üzerinde durulması gereken konu, davranışın hem beraber çalıştığı kişilere hem de organizasyona yönelik olmasıdır. Buna ilaveten toksik liderin, ortaya koyduğu davranışın kasıt veya zarar verici etkisini göz ardı etmesidir (Sezici, 2015:107). Toksik özellik taşıyan liderler, çalışan kişileri ve örgüt iklimini önemsemez, kendinden merkezli tutum sergileyerek, kısa ve uzun dönemde olumsuz etkilere neden olur. Bu lider tipi, kendi menfaatlerini ön planda tutarak istediklerini elde etmek için başkalarını yıldırma, aldatma, zorlama ve haksız yere cezalandırma gibi davranışlarda bulunabilirler. Bazen kısa dönemlerde sonuç alsalar da olumsuz liderlik davranışının uzun süre uygulanması çalışanların iradesini, inisiyatifini ve potansiyelini zayıflatarak birimin moralini yok edebilir (Erickson, Shaw, Murray ve Branch, 2015:1).

Toksik liderlerin, aşırı kıskançlık, iğneleyici sözler, üstünlük vurgusu, öfke, rencide etme, aşırı denetim, sınırlı üst ilişkilere ve aşırı iş yükü gibi toksik davranışları bireyleri olumsuz yönde etkiler. Organizasyonlardaki bu toksik davranışlar, hem bireysel hem de örgütsel manada yıkıma yol açabilmektedir. Çalışma hayatında yer alan işletmelerdeki toksik liderler, zamanla bireye, gruplara, örgüte ve hatta şehirlere ciddi zarar verebilirler. Bu açıdan organizasyonda görevi ne olursa olsun her bireye toksik lider davranışı konusunda büyük sorumluluklar düşmektedir. Çünkü zamanında önlenmeyen veya görmezden gelinen toksik bir davranış, zamanla hızlı bir şekilde yayılarak çalışma azmine, örgüte olan bağlılığa ve güvene ciddi zarar verir (Bektaş ve Erkal, 2015:520).

Toksik liderlik, diğer liderlik tiplerinin olumsuz öğelerinin bir arada görüldüğü liderlik tipi olarak da ifade edilmektedir. Bu liderlik tipi, narsist liderlik, karizmatik liderlik ve otoriter liderlik gibi yapıları içeren çok boyutlu bir özelliğe sahiptir (Çelebi, Güner ve Yıldız, 2015:249). Bir liderin toksik lider olarak tanımlanması için toksik olarak yaptığı bir davranışın, belirli bir çalışanı değil tüm örgütü etkileyecek düzeyde olması gerekir. Bu ifadeye göre tüm kurumu ile iyi ilişkiler içerisinde olan bir lider, bir çalışana karşı olumsuz tutumlar sergiliyorsa bu kişinin toksik lider olarak tanımlanması mümkün değildir (Reed, 2004' den aktaran Çelebi vd., 2015:250).

Toksik lider; astlarını düşünmeyen, örgüt iklimini bozan ve kendi çıkarlarını düşünen kişidir. Bu tip liderler kontrolden çıkmış, zulüm ve zorbalık yapma gibi saldırgan davranışlar sergileyerek iş veriminin yok olmasına neden olabilirler (Einarsen, Aasland ve Skogstad, 2007:209). Toksik liderlerde görülen bu olumsuz davranışların tümü bazı toksik liderlerde görülmeyebilir. Bunların bazıları kurumun ve yapılan işin özeliğine bağlı olarak bir liderde gözlemlenirken bazıları da gözlemlenmeyebilir. Ayrıca toksik lider davranışları, beraber çalıştığı bireyler tarafından da farklı şekillerde algılanabilir. Bir işletmede bir yöneticinin toksik lider davranışı bazı çalışanlar tarafından toksik olarak algılanırken, diğer çalışanlar tarafından toksik olarak algılanmayabilir (Mehta ve Maheshwari, 2014:19). Toksik liderler ile çalışmak durumunda kalan bireyler, aileler, kuruluşlar ve topluluklarda kalıcı ve ciddi sorunlar oluşur. Çünkü toksik liderlerin etki ettiği

kişi ve kurumlarda, güvensizlik, korku, belirsizlik, ön görünmezlik ve tehdit duygularının uyandırıldığı görülmüştür (Heppell, 2011:243).

Organizasyonlarda büyük zarara neden olan toksik lider davranışları Schmidt (2008:116) tarafından kendini övme (self-promotion), kötü niyetli gözetim (abusive supervision), tahmin edilemezlik (unpredictability), narsisizm (narcissism) ve otoriter liderlik (authoritarian leadership) olmak üzere beş alt boyuta ayrılmıştır.

**Kendini Övme:** Organizasyonların yönetiminde yer alan toksik davranış sergileyen liderler, örgütün elde ettiği bütün başarıların kendisi sayesinde olduğunu düşünürler. Örgüt ile ilgili oluşan herhangi bir olumsuz gelişmeyi kabul etmezler, olumsuzluğun nedeni olarak başkalarını gösterirler. Kendini üst konumda yer alan kişilere sürekli şirin göstererek, her şeyin yolunda olduğu algısı yaratmaya çalışırlar (Schmidt, 2015:1).

**Kötü Niyetli Gözetim:** Toksik liderlerin en belirgin özelliklerinden olan kötü niyetli yaklaşım da örgütte çalışan bireyleri azarlayan, zorba davranışlar sergileyen, çalışanlara kendi görevleri dışında görevler yükleyen, onları olumsuz olaylarda sürekli bir günah keçisi olarak gören, onları bunaltan bir yaklaşım tarzı sergilerler. Daha önce başaramadıkları işleri onlara hatırlatır ve utandırmaya çalışırlar (Schmidt, 2014:7).

**Tahmin Edilemezlik:** Toksik lider davranış özelliklerinden birisi de onların öngörülemez davranışlar göstermesidir. Bir olay karşısında farklı zamanlarda farklı davranış sergilerler. Bazen çalışanlara yaklaşımları çok insancıl ve sevecen olurken, bazen de çok hırçın ve kırıncı boyutlarda olabilir. Liderin bu farklı tutum ve davranışları organizasyonda çalışan bireylerde çekintiye ve kararsızlığa yol açar (Schmidt, 2015:1).

**Narsisizm:** Toksik liderlerin gösterdiği dördüncü özellik ise onların narsist duygu ve davranışlara sahip olmasıdır. Bu tip liderler kendilerini sürekli üstün görürler. Her şeyi kendilerinin en iyi bildiğine ve yaptığına inanırlar. Başkalarına karşı tutum ve davranışlarında özensizlik gösterirler. Beraber çalıştığı kişilerin görüşlerine değer vermezler. Kendileri kurallara uymayı dikkate almazlar, ancak başkalarının kurallara eksiksiz uymalarını beklerler (Schmidt, 2008:5).

**Otoriter Liderlik:** Organizasyonda toksik özellikte davranışlar sergileyen liderler, kurum ile ilgili olarak alınacak tüm kararları tek başına alma yönünde tutum sergilerler. Bu tutum gelişmesini tamamlayamamış bazı toplumlarda kabul görse de, günümüz dünyasının ilerlemiş toplumlarında kabul edilmesi imkânsız davranışlar olarak görülür. Bu anlayışa göre toksik lider, organizasyondaki tüm işlerin kendi görüşleri doğrultusunda yapılmasını ister (Schmidt, 2015:1).

## **B. Stres**

Stres, kişinin bulunduğu çevreden kendisine yönelik istekler ile kendi öz değerleri arasında oluşan uyuşmazlıklardan ortaya çıkan, çevresi ile mücadele edebilme gücünü tehdit eden, bireylerin fizyolojik ve psikolojik dengesini bozan bir gerilim halidir. Günümüz çalışma hayatı, strese neden olabilecek birçok etmeni içerisinde bulundurmaktadır. Sosyal çevre, aile yapısı, işletmelerde yönetici konumunda bulunan kişiler, organizasyonun yönetim şekli, işin maiyeti, çalışılan

yerdeki diğer bireyler, hayat tarzı, çalışılan iş yerinin fiziksel koşulları ve öngörülen amaçlara ulaşamama gibi durumlar strese neden olabilir. Çalışan bireylerin hedefine ulaşamaması, isteklerinin karşılanmaması, ekonomik olarak hedeflerini elde edememesi ve kişinin kendisini başarısız hissetmesi stresi tetikleyen nedenler arasındadır. Stres iş yerinin performansını ve başarısını etkileme gücüne sahip bir olgudur. Stresin toplumsal kaynaklı faktörleri olabileceği gibi iş ve iş ortamındaki çalışanlardan kaynaklanan boyutları da söz konusudur. Bir örgütteki koşullar, çalışanlar üzerinde doyumsuzluk yaratacak düzeylerde ise bireyler fiziksel ve ruhsal olarak etkilenirler. Bunun sonucunda bireylerde olumsuz duygular gelişir, olumsuz iş davranışları ortaya çıkar ve bu durum kurum ile ilişkide bulunan diğer kişilere de olumsuz anlamda yansır. Bu yüzden stresin psikolojik, fizyolojik ve sosyal açıdan neden ve sonuçları göz önünde tutulmalıdır. Hangi kurumda olursa olsun stres, iş yerindeki faaliyeti önemli düzeyde etkiler. Stres içinde bulunan bireyler; baş ağrısı, depresyon ve vücut direncinin düşmesi gibi sağlık sorunları da yaşayabilir (Aktaş, 2001:28) Günümüzde evrensel bir unsur olan stres ile yaşamın her aşamasında karşılaşmakta ve bireyler bununla başa çıkmak için uğraşmaktadır. Örgütsel sorunlara, çalışma kalitesinin düşmesine, personel sayısının azaltılmasına, kaygı ve depresyona neden olan stres (Shahid, Latif, Sohail ve Ashraf, 2011:38), bireylerin karar vermesini de olumsuz yönde etkilemektedir (Weisaeth, Knudsen ve Tonnessen, 2002: 33).

Yapılan işe bağlı olarak farklı alanlarda çalışan bireylerde farklı stres türleri gözlemlenebilir. Yani stresin kaynağı mesleki olabilir (Abualrub, 2004:73). Bireylerin yapmış oldukları iş, bir sosyo-ekonomik statü kaynağı değil bunun yanında bir stres kaynağıdır. Aslında, stresin oluşması için çok büyük olayların olması gerekmez. Çok küçük günlük olaylar da birikerek stres oluşturabilir. Çalışan bir birey oluşan bu iş stresi ile başa çıkmak zorundadır. Çünkü iş ortamını değiştirmek için yapılması gereken çok fazla bir seçenek yoktur (Iacovides, Fountoulakis, Kaprinis ve Kaprinis, 2003:210). Modern toplumlarda daha yaygın olarak görülen stres artık günlük hayatın bir parçası olarak kabul edilmektedir. Bir bireyin iş yerinde yaşamış olduğu stres faktörleri, uzun süre devam edebileceği gibi bazı aralıklar ile sıkça tekrarlanabilir. İş stresini bazı kategorilere ayırabiliriz. Bunlardan birincisi yöneticilerin çalışandan karşılayamayacağı taleplerde bulunması, ikincisi çalışanın talepleri karşılama yetersizliğidir. Bu iki faktöre çalışan bireyin iş çevresinin ihtiyaçlarını karşılayamaması sonucu çalışan ile iş çevresi arasındaki hoşnutsuzluklar da eklenebilir. Çoğunlukla çalışanların yaşamış olduğu sorunlara iş ortamındaki atmosferin de önemli etkisinin olduğu düşünülür. Bu yüzden iş çevresi ile ilgili sorunlar küçümsenmemelidir. Çünkü işe bağlı stresin en önemli beslendiği kaynak işyeri ve onun çevresidir. Günümüzde mesleki ve iş kökenli stres faktörlerinin insan sağlığını yıpratıcı etkisi her geçen gün artmaktadır (Işıksan, 1999:2).

İşe bağlı olarak stresin oluşturduğu fiziksel ve psikolojik sağlık sorunları da sağlık alanında çalışan psikologlar tarafından incelenmektedir. Çünkü işe bağlı stresin neden olduğu sonuçlar bireylerin motivasyon ve performanslarının ötesine geçerek ciddi sağlık sorunları oluşturabilmektedir (Beehr ve Newman, 1978:667).

İşe bağlı stres, kısaca, çalışan ve çalışma ortamındaki etkileşime bağlı olarak ortaya çıkan bir gerilim hali olarak da tanımlanabilir. Bu tanıma göre iş ortamının çalışanda yaptığı baskı ile çalışanın buna karşı koyma potansiyeli arasındaki dengesizlik sonucu çalışanın iş stresini yaşadığı ifade edilebilir (Efeoğlu ve Özgen, 2007:239). İşe bağlı stres ile başa çıkmak için stres yapan faktörlerin ortadan kaldırılmasının yanı sıra bireyin psikolojik olarak duygusal bağlantılarını yönetmek için bilişsel ve davranışsal stratejileri kullanmak gerekir (Griffith, Stoptoe ve Crolepy, 1999:518). Organizasyonlarda önemli bir kaynak olan iş görenin yüksek düzeyde üretim sağlaması için örgütteki olumsuz koşullar giderilmelidir. Bu yüzden çalışanların stresten uzak, ruhsal ve bedensel sağlıklarının korunması için örgüt yöneticileri tarafından uygun ortamın yaratılması gerekir (Yüksel, 2003:221).

### **C. Toksik Liderlik ve Stres Arasındaki İlişki**

Çağımızda kabul gören bir görüş ise olumsuz liderlik davranışlarına bağlı olarak oluşan stres, liderlik işlevinin önemli bir sonucu olduğudur (Harms, Crede, Tynan, Leon ve Jeung, 2017:178). Son yıllarda lider davranışlarının bireylerin stres seviyelerinin belirlenmesinde önemli bir faktör olduğu ve stresin liderliğin bazı yönleri ile bağlantılı olduğu kabul görmeye başlamıştır (Crichton, 2005:679). Yao vd., (2014:109) tarafından yapılan bir araştırmada liderlerin olumsuz davranışları ile çalışanların stresi arasında doğrusal ilişkilerin olduğu ifade edilmiştir. Sürekli problem odaklı, duygusal olarak dengesiz, astlar üzerinde baskı oluşturan toksik lider davranışları gösteren yöneticilerin çalışanlarda strese neden olduğu, çalışanların yaşamış olduğu bu tarz sıkıntıların ise mide şikâyetleri, huzursuzluk ve psikolojik sorunların oluşmasına yol açtığı belirtilmiştir (Schaubroeck, Walumbwa, Ganster ve Kepes, 2007:239). Hadadian ve Zarei (2016:87) tarafından yapılan bir araştırmada da toksik liderlik davranışlarının çalışan stresi üzerinde önemli bir etkisinin olduğu belirtilmiş, toksik liderliğin alt boyutları olan kendini övme, kötü niyetli gözetim, tahmin edilmezlik, narsisizm ve otoriter liderlik ile iş stresi arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmuştur. Turizm sektöründe çalışanlar ile yapılan bir araştırmada da toksik davranışlar ile stres arasında pozitif ilişkinin olduğu bulunmuştur (Unur ve Pekerşen, 2017:108). Bu araştırmalar göz önünde tutulduğunda toksik liderlik alt boyutları ile zorluklara karşı stres ve kontrol edememe kaynaklı stres arasında pozitif bir ilişkinin olma olasılığı yüksektir.

Toksik lider ve stres arasında daha önce yapılan araştırmalar dikkate alındığında toksik lider alt boyutları ile stresin alt boyutu olan zorluklara karşı stres arasında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Toksik liderlik alt boyutu olan kendini övmenin zorluklara karşı stres üzerine pozitif etkisi vardır.

H2: Toksik liderlik alt boyutu olan kötü niyetli gözetimin zorluklara karşı stres üzerine pozitif etkisi vardır.

H3: Toksik liderlik alt boyutu olan tahmin edilmezliğin zorluklara karşı stres üzerine pozitif etkisi vardır.

H4: Toksik liderlik alt boyutu olan narsisizmin zorluklara karşı stres üzerine pozitif etkisi vardır.

H5: Toksik liderlik alt boyutu olan otoriter liderliğin zorluklara karşı stres üzerine pozitif etkisi vardır.

Literatür araştırmalarında toksik liderliğin çalışan stresi üzerindeki etkisi üzerindeki bulgular dikkate alınarak, toksik liderlik alt boyutları ile stresin alt boyutu olan kontrol edememe kaynaklı stres arasında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H6: Toksik liderlik alt boyutu olan kendini övmenin kontrol edememe kaynaklı stres üzerine pozitif etkisi vardır.

H7: Toksik liderlik alt boyutu olan kötü niyetli gözetimin kontrol edememe kaynaklı stres üzerine pozitif etkisi vardır.

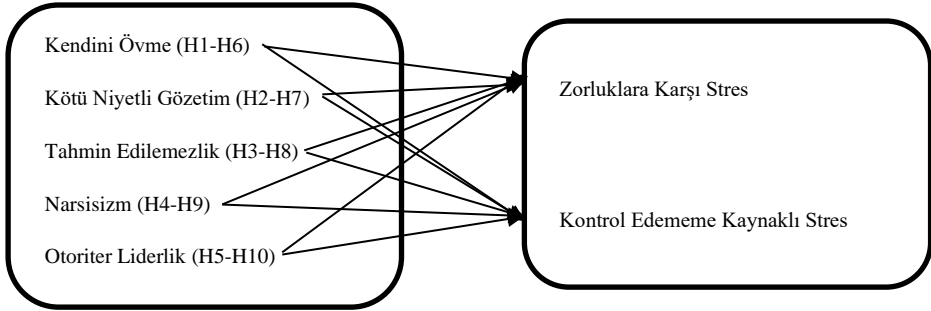
H8: Toksik liderlik alt boyutu olan tahmin edilemezliğin kontrol edememe kaynaklı stres üzerine pozitif etkisi vardır.

H9: Toksik liderlik alt boyutu olan narsisizmin kontrol edememe kaynaklı stres üzerine pozitif etkisi vardır.

H10: Toksik liderlik alt boyutu olan otoriter liderliğin kontrol edememe kaynaklı stres üzerine pozitif etkisi vardır.

Geliştirilen hipotezler doğrultusunda araştırmanın modeli Şekil 1’ de gösterilmiştir.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



## II. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın evrenini Kahramanmaraş’ ta yer alan tekstil ve metal mutfak sanayisinde çalışan 15304 kişi oluşturmaktadır. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004: 50)’ a göre, araştırmanın %95 güvenilirlik sınırları içerisinde ideal örneklem büyüklüğünün 375 kişiyle temsil edilmesi gerekirken, bu çalışmada 261 bireyle anket yapılabilmektedir. Toksik lider alt boyutları ile stres arasındaki ilişkiyi araştırmak için kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Toksik liderlik değişkeni hassas bir değişken olduğu için anketi cevaplayacak çalışanlarla bizzat yüz yüze görüşme yöntemiyle anketler doldurtulmuş ve katılımcılara verdikleri yanıtların araştırmacılar dışında kimsenin görmeyeceği gibi gizlilik kuralları önemle belirtilmiştir. Anket soruları konu ile ilgili çalışmalardan oluşturulmuştur. Ankette yer alan Likert tipi önermeler ile araştırmanın amacıyla belirtilen toksik liderlik alt boyutları ile zorluklara karşı stres ve kontrol edememe kaynaklı stres değişkenlerini ölçmek amaçlanmıştır. Veriler SPSS istatistik 20 programı

kullanılarak analiz edilmiş ve hipotezleri test etmek için korelasyon ve basit regresyon analizleri yapılmıştır.

#### **A. Toksik Liderlik Ölçeği**

Toksik liderliği ölçmek için Schmidt (2008:116) tarafından geliştirilen, “Astlarına onların yetersiz olduklarını söyler” “İş yerindeki diğer insanlara astları hakkında kötü konuşur” ve “Astlarına onların geçmişteki hatalarını ve başarısızlıklarını hatırlatır” gibi önermelerin yer aldığı 5 alt boyutlu 30 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliği için faktör analizi yapılmıştır. Barlett küresellik testi sonucunda değişkenler arasında  $p=0,001<0,05$  düzeyinde ilişkinin olduğu ve yapılan analiz neticesinde ( $KMO=0,945>0,60$ ) faktör analizi uygulanması için örnek büyüklüğünün yeterli olduğu görülmüştür. Yapılan faktör analizi sonucunda ankette yer alan 5 önerme değerlendirmeden çıkarılmıştır. Faktör yükü alt sınırı 0,344 olarak alınmıştır. Faktör analizi bulguları sonucunda 5 faktörden oluşan ölçeğin toplam açıklanan varyansı %64,427 olarak bulunmuştur. Toksik liderlik ölçeği Hadadian ve Zarei (2016:86) tarafından yapılan çalışmada da kullanılmış olup, güvenilir olduğu kabul edilmiştir. Araştırmada toksik liderlik ölçeğinin güvenilirliği, iç tutarlık katsayısı olan “Cronbach Alpha” ile hesaplanmış ve güvenilir bulunmuştur (Tavakol ve Dennick, 2011:54) (Tablo 1). Güvenirliğe ait Cronbach Alpha ve açıklanan varyans verilerine göre toksik liderlik ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğe ait faktör yapısı Tablo 1’de verilmiştir.

#### **B. Stres Ölçeği**

Çalışan stresi için ise Cohen, Kamarck ve Mermelstein’in (1983:394) geliştirdiği, “Geçen ay, beklenmedik bir şeylerin olması nedeniyle ne sıklıkta rahatsızlık duyduunuz”, “Geçen ay, hayatınızdaki önemli şeyleri kontrol edemediğinizi ne sıklıkta hissettiniz?” ve “Geçen ay, ne sıklıkta yapmanız gereken şeylerle başa çıkamadığınızı fark ettiniz?” gibi önermelerin yer aldığı tek boyutlu 14 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Çalışan stresi ölçeği Erci (2006:58) tarafından da kullanılmış ve güvenilir bulunmuştur. Barlett küresellik testi ile değişkenler arasında  $p=0.001<0.05$  düzeyinde ilişkinin olduğu ve analiz sonucunda ( $KMO=0.790>0,60$ ) faktör analizi uygulanması için örnek büyüklüğünün yeterli olduğu görülmüştür. Ölçeğin yapı geçerliliği için faktör analizi yapılmış ve yapılan analiz bulgularına göre stres ölçeği “zorluklara karşı stres” ve “kontrol edememe kaynaklı stres” olarak iki faktör altında toplanmıştır. Faktör analizi bulguları sonucunda toplam açıklanan varyans %41,76 bulunmuştur. Araştırmada stres ölçeğinin güvenilirliği iç tutarlık katsayısı olan “Cronbach Alpha” ile hesaplanmış ve güvenilir bulunmuştur (Tavakol ve Dennick, 2011:54) (Tablo 2). Güvenirliğe ait Cronbach Alpha ve açıklanan varyans verilerine göre stres ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğe ait faktör yapısı Tablo 2’de verilmiştir.



**Tablo 1. Toksik Liderlik Ölçeği Faktör Yapısı**

| Boyut                | Madde  | Faktör Yüklü | Açıklanan Varyans | Cronbach's Alpha |
|----------------------|--|--------------|-------------------|------------------|
| Narsisim             | 22) Başkalarından daha yetenekli olduğunu düşünür.                                       | 0,795        | 49,710            | 0,883            |
|                      | 21) Birimin geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır                 | 0,718        |                   |                  |
|                      | 23) Kendisinin olağanüstü bir kişi olduğuna inanır.                                      | 0,585        |                   |                  |
|                      | 20) Kişisel yetki hissine sahiptir.  | 0,552        |                   |                  |
|                      | 24) İltifat ve kişisel övgü üzerine heyecanlanır.  | 0,398        |                   |                  |
| Kendini Övme         | 3) Sadece onun ilerlemesine yardımcı olabilecek kişilere yardım eder.                    | 0,848        | 5,582             | 0,887            |
|                      | 4) Kendisine ait olmayan başarılar için kendi başarısızlığı gibi övülmekten hoşlanır.    | 0,785        |                   |                  |
|                      | 2) Biriminde yapılan hatalar için sorumluluk kabul etmez.                                | 0,710        |                   |                  |
|                      | 5) Yalnızca gelecekte kendisine fayda sağlayacak şeylerin en iyisi ile ilgilenir.        | 0,707        |                   |                  |
|                      | 1) Yöneticimin hal ve hareketleri kendi amirinin olduğu ortamlarda büyük ölçüde değişir. | 0,580        |                   |                  |
| Tahmin Edilemezlik   | 14) O andaki ruh halinin iş yerindeki ortamı etkilemesine izin verir.                    | 0,779        | 3,299             | 0,904            |
|                      | 15) Bilinmeyen nedenlerden dolayı astlarına aniden kızabilir.                            | 0,753        |                   |                  |
|                      | 16) Ruh halinin ses tonu ve ses seviyesini etkilemesine izin verir.                      | 0,626        |                   |                  |
|                      | 13) Öfke patlamalarına sahiptir.   | 0,480        |                   |                  |
| Kötü Niyetli Gözetim | 10) Astlarını alenen küçümser.   | 0,839        | 3,418             | 0,896            |
|                      | 11) Astlarına onların geçmişteki hatalarını ve başarısızlıklarını hatırlatır.            | 0,740        |                   |                  |
|                      | 9) İş yerindeki diğer insanlara astları hakkında kötü konuşur                            | 0,660        |                   |                  |
|                      | 12) Astlarına onların yetersiz olduklarını söyler.                                       | 0,545        |                   |                  |
|                      | 8) Astların iş dışındaki durumlarını düşünmez.   | 0,485        |                   |                  |
|                      | 7) Astlarını onların iş tanımlarının dışında şeyler ile sorumlu tutar.                   | 0,344        |                   |                  |
| Otoriter Liderlik    | 28) Kendi fikirlerine aykırı fikirleri görmezden gelir.                                  | 0,755        | 2,418             | 0,879            |
|                      | 29) Örgütsel politikalar ve hatta özel koşullar olduğunda, esnek olmaz.                  | 0,656        |                   |                  |
|                      | 30) Önemli olsun ya da olmasın birimdeki tüm kararları kendisi verir.                    | 0,652        |                   |                  |
|                      | 27) Astların hedeflerine yeni yollarla ulaşmasına izin vermez                            | 0,641        |                   |                  |
|                      | 26) Astların gizliliğini ifşa eder.  | 0,351        |                   |                  |
| Toplam Varyans       |  |              | 64,427            |                  |

**Tablo 2. Stres Ölçeği Faktör Yapısı**

| Boyut                          | Madde   | Faktör Yüğü | Açıklanan Varyans | Cronbach's Alpha |
|--------------------------------|---|-------------|-------------------|------------------|
| Zorluklara Karşı Stres         | 10) Geçen ay, ne sıklıkta her şeyin üstesinden geldiğinizi hissettiniz?   | 0,780       | 26,675            | 0,821            |
|                                | 6) Geçen ay, kişisel sorunlarımızı ele alma yeteneğinize ne sıklıkta güven duydunuz?                                      | 0,716       |                   |                  |
|                                | 4) Geçen ay, ne sıklıkta gündelik zorlukların üstesinden başarıyla geldiniz?  | 0,659       |                   |                  |
|                                | 7) Geçen ay, her şeyin yolunda gittiğini ne sıklıkta hissettiniz?   | 0,646       |                   |                  |
|                                | 9) Geçen ay, hayatınızdaki zorlukları ne sıklıkta kontrol edebildiniz?  | 0,593       |                   |                  |
|                                | 5) Geçen ay, hayatınızda ortaya çıkan önemli değişikliklerle etkili bir şekilde başa çıktığınızı ne sıklıkta hissettiniz? | 0,557       |                   |                  |
|                                | 13) Geçen ay, ne sıklıkta zamanınızı nasıl kullanacağınızı kontrol edebildiniz?   | 0,462       |                   |                  |
| Kontrol Edememe Kaynaklı Stres | 2) Geçen ay, hayatınızdaki önemli şeyleri kontrol edemediğinizi ne sıklıkta hissettiniz?                                  | 0,749       | 15,085            | 0,796            |
|                                | 3) Geçen ay, kendinizi ne sıklıkta sinirli ve stresli hissettiniz?  | 0,737       |                   |                  |
|                                | 1) Geçen ay, beklenmedik bir şeylerin olması nedeniyle ne sıklıkta rahatsızlık duydunuz?                                  | 0,681       |                   |                  |
|                                | 11) Geçen ay, ne sıklıkta kontrolünüz dışında gelişen olaylar yüzünden öfkelenediniz?                                     | 0,512       |                   |                  |
|                                | 14) Geçen ay, ne sıklıkta problemlerin üstesinden gelemeyeceğiniz kadar biriktiğini hissettiniz?                          | 0,508       |                   |                  |
|                                | 12) Geçen ay, kendinizi ne sıklıkta başarmak zorunda olduğunuz şeyleri düşünürken buldunuz?                               | 0,483       |                   |                  |
|                                | 8) Geçen ay, ne sıklıkta yapmanız gereken şeylerle başa çıkamadığınızı fark ettiniz?                                      | 0,421       |                   |                  |
|                                | Toplam Varyans  |             |                   |                  |

### III. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmada yer alan kişilerin demografik özellikleri Tablo 3' de gösterilmiştir. Demografik özellikler incelendiğinde, erkek ve evli bireylerin çoğunlukta olduğu, 40 yaş altında ve lisans mezunu kişilerin daha yüksek oranda bulunduğu görülmüştür. Yoğun iş gücüne sahip işletmelerin olduğu bu alanda çalışanların genellikle 10 yıldan daha kısa süredir bu işleri yaptığını görülmüştür.

Bağımsız değişken olan toksik liderlik alt boyutları ile zorluklara karşı stres ve kontrol edememe kaynaklı stres değişkenlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4' de verilmiştir. Bağımsız ve bağımlı değişkenlerin aritmetik ortalamaları incelendiğinde katılımcılar, toksik liderlik alt boyutu sorularına ağırlıklı olarak katılmıyorum ve kararsızım arasında olumsuz yönde görüş bildirmişlerdir. En düşük ortalama, "kötü niyetli gözetim" alt boyutunda gözlenmiştir. Katılımcıların zorluklara karşı ve kontrol edememe kaynaklı strese ağırlıklı olarak ne olumlu ne de olumsuz yönde görüş bildirmelerine karşın, zorluklara karşı stresle düşük düzeyde de olsa muhatap oldukları yönünde olumlu görüş bildirdikleri ifade edilebilir. Bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde,

katılımcıların bağımsız değişken olan toksik liderlik alt boyutlarına, bağımlı değişken olan strese göre daha olumsuz düzeyde görüş bildirdikleri söylenebilir.

**Tablo 3.** Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

|                       | Frekans | Yüzde |                      | Frekans | Yüzde |
|-----------------------|---------|-------|----------------------|---------|-------|
| <b>Cinsiyet</b>       |         |       | <b>Medeni Durum</b>  |         |       |
| Erkek                 | 193     | 73,9  | Bekâr                | 87      | 33,3  |
| Kadın                 | 68      | 26,1  | Evli                 | 174     | 66,7  |
| <b>Yaş</b>            |         |       | <b>Eğitim Düzeyi</b> |         |       |
| 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   |                      |         |       |
| <b>Çalışma Süresi</b> |         |       | <b>Pozisyon</b>      |         |       |
| 1-5 yıl               | 137     | 52,5  | Üst düzey yönetici   | 10      | 3,8   |
| 6-10 yıl              | 81      | 31,0  | Orta düzey yönetici  | 43      | 16,5  |
| 11-15 yıl             | 21      | 8,0   | Alt düzey yönetici   | 22      | 8,4   |
| 16-20 yıl             | 17      | 6,5   | Çalışan              | 186     | 71,3  |
| 21 yıl ve üstü        | 5       | 1,9   |                      |         |       |
| <b>Çalışan Sayısı</b> |         |       |                      |         |       |
| 500 kişi 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  |                      |         |       |

**Tablo 4.** Araştırma Değişkenlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

| Değişkenler                    | Ort. | S.S.  |
|--------------------------------|------|-------|
| Kendini Övme                   | 2,68 | 1,117 |
| Kötü Niyetli Gözetim           | 2,37 | 1,008 |
| Tahmin Edilemezlik             | 2,72 | 1,177 |
| Narsisizm                      | 2,76 | 1,085 |
| Otoriter Liderlik              | 2,66 | 1,073 |
| Zorluklara Karşı Stres         | 3,30 | 0,702 |
| Kontrol Edememe Kaynaklı Stres | 2,95 | 0,727 |

Toksik liderlik alt boyutları ile zorluklara karşı stres ve kontrol edememe kaynaklı stres arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi bulguları Tablo 5' de verilmiştir. Korelasyon analizi bulguları sonucunda, bağımsız değişken olan toksik liderlik alt boyutları ile bağımlı değişken olan zorluklara karşı stres arasında herhangi bir ilişki bulunmazken, kontrol edememe kaynaklı stres arasında pozitif yönde ve  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Korelasyon verileri arasında bir kıyaslama yapılırsa, toksik liderlik alt boyutu olan tahmin edilmezlik ile kontrol edememe kaynaklı stres arasında daha güçlü, narsisizm ile ise daha düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Korelasyon analizinde toksik liderlik alt boyutları ile zorluklara karşı stres arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmadığından, etki düzeyini ölçümleyen basit regresyon analizi yapmaya gerek duyulmadan araştırmamızın H1, H2, H3, H4 ve H5 hipotezleri ret edilmiştir. Bağımsız değişken toksik liderlik alt boyutları ile kontrol edememe kaynaklı stres arasında elde edilen anlamlı pozitif ilişkiler ise Hadadian ve Zarei (2016:88) tarafından toksik lider davranışları ile stres arasında elde edilen bulgular ile uyumlu bulunmuştur.

**Tablo 5.** Araştırma Değişkenlerinin Korelasyon Değerleri

|                      | Zorluklara Karşı Stres | Kontrol Edememe Kaynaklı Stres |
|----------------------|------------------------|--------------------------------|
| Kendini Övme         | 0,068                  | 0,308**                        |
| Kötü Niyetli Gözetim | 0,067                  | 0,354**                        |
| Tahmin Edilemezlik   | 0,094                  | 0,417**                        |
| Narsisizm            | 0,048                  | 0,306**                        |
| Otoriter Liderlik    | 0,089                  | 0,360**                        |

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır

Toksik liderlik alt boyutları ile kontrol edememe kaynaklı stres arasındaki etki düzeyini ölçümlemek ve araştırma hipotezlerini test etmek için yapılan basit regresyon analizi sonuçları Tablo 6’da verilmiştir. Basit regresyon analizi sonuçlarına göre, toksik liderlik alt boyutları olan kendini övmenin %9,2 ( $\beta= 0,308$ ) kötü niyetli gözetimin %12,2 ( $\beta= 0,354$ ), tahmin edilmezliğin %17,1 ( $\beta= 0,417$ ), narsisizmin %9,0 ( $\beta= 0,306$ ) ve otoriter liderliğin %12,6 ( $\beta= 0,360$ ) düzeyinde kontrol edememe kaynaklı stresi açıklama gücüne sahiptir. Bu bağlamda araştırmanın H6, H7, H8, H9 ve H10 hipotezleri kabul edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular Yao vd., (2014:109) tarafından liderlerin olumsuz davranışlarının çalışanların stresini doğrusal olarak etkilediğini belirten bulgular ile uyumlu bulunmuştur.

**Tablo 6.** Toksik Liderlik Boyutlarının Kontrol Edememe Kaynaklı Stres Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi

| Değişkenler          | Beta                | t değeri  | P değeri |
|----------------------|---------------------|-----------|----------|
| Kendini Övme         | 0,308               | 5,216     | ,001     |
|                      | $\Delta R^2= 0,092$ | F= 27,207 |          |
| Kötü Niyetli Gözetim | 0,354               | 6,083     | ,001     |
|                      | $\Delta R^2= 0,122$ | F= 36,997 |          |
| Tahmin Edilemezlik   | 0,417               | 7,392     | ,001     |
|                      | $\Delta R^2= 0,171$ | F= 54,642 |          |
| Narsisizm            | 0,306               | 5,174     | ,001     |
|                      | $\Delta R^2= 0,090$ | F= 26,765 |          |
| Otoriter Liderlik    | 0,360               | 6,203     | ,001     |
|                      | $\Delta R^2= 0,126$ | F= 38,483 |          |

#### IV. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Elde edilen veriler üzerinde yapılan korelasyon analizi sonucuna göre toksik liderlik alt boyutları ile zorluklara karşı stres arasında bir ilişki bulunamazken, kontrol edememe kaynaklı stres arasında pozitif yönlü ilişki gözlenmiştir. Ayrıca basit regresyon analizi sonuçlarına göre bağımsız değişken olan toksik liderlik alt boyutlarının bağımlı değişken olan kontrol edememe kaynaklı stresi etkiledikleri gözlenmiştir.

Bu bulgular işletmeler için önemli bir sorun olarak görülen toksik liderliğin alt boyutları olan kendini övme, kötü niyetli gözetim, tahmin edilmezlik, narsisizm ve otoriter liderliğin, stresin artmasında önemli etkisinin olduğunu göstermiştir. Toksik liderliğin alt boyutları içerisinde tahmin edilmezliğin, çalışanlarda stresin gelişiminde diğer toksik liderlik boyutlarına göre daha etkili olduğu söylenebilir. Benzer bulguları elde eden Hadadian ve Zarei (2016:88) tarafından yapılan bir araştırmada da, toksik liderliğin alt boyutları olan kendini övme, kötü niyetli gözetim, tahmin edilmezlik, narsisizm ve otoriter liderliğin, stres ile anlamlı ve pozitif ilişkisinin olduğu ifade edilmiştir. Bu bulguları elde eden araştırmacılar,

organizasyonlarda lider konumunda yer alan kişilerin toksik lider davranışları sergileyip sergilemediklerinden emin olunması gerekliliğini istihdam eden kuruluşlara önermişlerdir. Harms vd., (2017:178) lider davranışlarının çalışanlarda stres oluşumunda önemli etkiye sahip olduğunu vurgulamış, bulgularına dayanarak, lider gelişimi ile ilgili uygulamaların neler olacağı konusunda araştırmalar yapılması gerektiğini belirtmiştir. Yine Crichton (2005:694) lider davranışlarının bireylerde stres oluşumundaki önemini vurgulamıştır.

Bütün bu bulgular, çalışma hayatında yer alan bireylerin performans ve verimliliklerinde önemli etkiye sahip olan stresin gelişiminde örgüt yöneticilerinin toksik tutum ve davranışlarının önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bakan ve Büyükbeşe (2010:73) tarafından yapılan bir araştırmada Türkiye’de bazı kurumlarda otoriter liderlik tarzının daha çok uygulandığı bulguları göz önünde tutulduğunda, ülkemiz çalışanlarında lider etkisine bağlı olarak oluşan stres konusu, üzerinde durulması gereken bir olgu olarak değerlendirilmelidir.

Sonuç olarak, organizasyonlarda toksik lider tarzı davranışların çalışanlarda stres oluşumunda önemli etkisinin olduğu söylenebilir. Stres konusunu çalışan teorisyenlerin, bundan sonraki çalışmalarında liderlik-stres ilişkisini ele alırken toksik liderlik konusunu da çalışmalarında değerlendirmeleri önerilir. İşletmelerde çalışanların iş stresine maruz kalmamaları için kuruluşların lideri konumunda bulunan kişilerin toksik lider davranışlarını gösterip göstermedikleri hususunda dikkat etmeleri gerekmektedir. Toksik lider davranışlarının belirlendiği hallerde bu davranışların düzeltilmesi için uzman görüşleri doğrultusunda örgüt yönetiminin uygun önlemleri alması gerektiği bu çalışmanın önerisi olarak değerlendirilmiştir. Bu çalışmanın sınırlılığı örneklem sayısına dayanmaktadır. Bundan dolayı toksik lider davranışları ve çalışan stresi arasındaki ilişkiler üzerinde daha fazla verilere dayanan araştırmaların yapılmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Bu veriler, çalışmanın verilerinin toplandığı sektörlerde (tekstil ve metal mutfak eşyası) daha büyük bir örneklem tanımlanarak toplanabileceği gibi, benzer çalışma farklı sektörlerden toplanan verilerle de yapılabilir. Ayrıca, çalışma kapsamında veriler SPSS ile analiz edilmiş olup, model testinde son yıllarda sıklıkla kullanılan AMOS ile model bütünsel olarak uygunluk testine tabi tutulabilir.

#### KAYNAKÇA

- Abualrub, R.F. (2004). Job stress, job performance, and social support among hospital nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 36(1), 73-78.
- Aktaş, A.M. (2001). Bir kamu kuruluşunun üst düzey yöneticilerinin iş stresi ve kişilik özellikleri. *Ankara Üniversitesi SSF Dergisi*, 56(4), 25-42.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Başar, U. ve Sığırı, Ü. (2016). İşyerinde liderliğin karanlık yüzü. 24. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul, 162-171.
- Beehr, T.A. ve Newman, J.E. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review. *Personnel Psychology*, 31, 665-699.

- Bektaş, M. ve Erkal, P. (2015). Toxicity behaviours in organizations: Study of reliability and validity of toxic emotional experiences scale. *Research Journal of Business and Management*, 2(4), 519-529.
- Cohen, S., Kamarck, T. ve Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24(4), 385-396.
- Crichton, M. (2005). Attitudes to teamwork, leadership, and stress in oil industry drilling teams. *Safety Science*, 43, 679-696.
- Çelebi, N., Güner, H. ve Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268.
- Efeoğlu, İ.E. ve Özgen, H. (2007). İş-Aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: İlaç sektöründe bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 237-254.
- Einarsen, S., Aasland, M.S. ve Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18, 207-216.
- Erci, B. (2006). Reliability and validity of the Turkish version of perceived stress scale. *Atatürk Üniv. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 9(1), 58-63.
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J. ve Branch, S. (2015). Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures, organizational dynamics. <https://dx.doi.org/10.1016/J.Orgdyn>. (Erişim tarihi: 30.11.2017).
- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 733-746.
- Griffith, J., Steptoe, A. ve Croypley, M. (1999). An investigation of coping strategies associated with job stress in teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 69, 517-531.
- Gündüz, Y. ve Dedekorkut, S.E. (2014). Yıkıcı liderlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 95-104.
- Hacıtahiroğlu, K. (2012). Verimlilikte liderin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 9(1), 845-875.
- Hadadian, Z. ve Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89.
- Harms, P.D., Crede, M., Tynan, M., Leon, M. ve Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28, 178-194.
- Heppell, T. (2011). Toxic Leadership: Applying the Lipman-Blumen Model to political leadership. *Representation*, 47(3), 241-249.
- Iacovides, A., Fountoulakis, K.N., Kaprinis, S. ve Kaprinis, G. (2003). The relationship between job stress, burnout and clinical depression. *Journal of Affective Disorders*, 75, 209-221.
- Işıkkhan, V. (1999). Sosyal hizmet ve sağlık alanında görev yapan yöneticileri etkileyen iş stres faktörleri. *Amme İdaresi Dergisi*, 32(2), 1-17.
- Mehta, S. ve Maheshwari, G.C. (2014). Toxic leadership: Tracing the destructive trail. *International Journal of Management*, 5(1), 18-24.
- Pelletier, K.L. (2009). *The Effects of favoured status and identification with victim on perceptions of and reactions to leader toxicity*. Doktora Tezi, Claremont Graduate University, Claremont, California, ABD.
- Reyhanlıoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.
- Schaubroeck, J., Walumbwa, F.O., Ganster, D.C. ve Kepes, S. (2007). Destructive leader traits and the neutralizing influence of an "Enriched" job. *The Leadership Quarterly*, 18, 236-251.
- Schmidt, A.A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. Master of Science, The Faculty of The Graduate School of The University of Maryland, College Park, ABD.
- Schmidt, A. (2014). *An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment*, dissertation. Doktora Tezi, The Faculty of The Graduate School of The University of Maryland, College Park, ABD.

- Schmidt, A. (2015). What is toxic leadership? <https://www.linkedin.com/pulse/what-toxic-leadership-andrew-schmidt-phd>, (Erişim tarihi: 13.11.2017).
- Sezici, E. (2015). İzleyicilerin yıkıcı liderlik algısı ve sonuçları. *23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 106-121, Bodrum.
- Shahid, M.N., Latif, K., Sohail, N. ve Ashraf, M.A. (2011). Work stress and employee performance in banking sector evidence from district Faisalabad, Pakistan. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 1(7), 38-47.
- Tavakol, M. ve Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's Alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55.
- Unur, K. ve Pekerşen, Y. (2017). İş stresi ile toksik davranışlar arasındaki ilişki: Aşçılar üzerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(1), 108-129.
- Weisaeth, L., Knudsen Q.Jr. ve Tonnessen, A. (2002). Technological disasters, crisis management and leadership stress. *Journal of Hazardous Materials*, 93, 33-45.
- Yao, Y.H., Fan, Y.Y., Guo, Y.X. ve Li, Y. (2014). Leadership, work stress and employee behaviour. *Chinese Management Studies*, 8(1), 109-126.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yüksel, İ. (2003). İş stresi, işe bağlılık ve iş doyumu arasındaki ilişkinin analizi teknisyenlere yönelik bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1), 213-224.

## SUMMARY

The behaviors of a leader in a manager position such as insulting, getting angry, extreme jealousy, humiliation of people, superiority emphasis, limited superior subordinate relationships, biting words, and strict supervision are defined as toxic leadership, which can be observed in the institution or business life (Sezici, 2015:107). Toxic leadership, also referred to as the sum of the negative aspects of some types of leadership, shows self-centered behavior that does not take into account legitimate interests, goals, activities, performance, resources, and effectiveness of employees and organizations. Stress is a tension that arises from the conflicts between the person's environments and self-values, and disrupts the physiological and psychological balance of the individual. Toxic leadership is likely to have an effect on stress, which affects the situation of working people in a bad way and causes the productivity of employees and the institution to fall, and problems in life.

In this study, it is aimed to show whether the concept of toxic leadership affects on employees' stress levels. In order to determine the relationship between these two variables, the effects of toxic leadership perceptions on the stress levels of individuals working in textile and metal kitchen industries in Kahramanmaraş were investigated. Correlation and regression analyses were performed with the SPSS program in the data obtained.

According to the results of the correlation analysis, there was a significant positive correlation between toxic leadership sub-dimensions and stress at  $p < .01$  level. Based on correlation values, within the sub-dimensions of toxic leadership, it can be said that unpredictability is more effective in the development of stress than other toxic leadership dimensions. Based on correlation values, a stronger relationship was observed between unpredictability and stress. Compared to other sub-dimensions of toxic leadership, narcissism has a lowest relationship between

stress. The correlation analysis findings were found to support the hypotheses of the study.

According to the regression analysis conducted to test the hypotheses developed in the study, it was found that abusive supervision, authoritarian leadership, narcissism, self-promotion, and unpredictability, which are sub-dimensions of the toxic leadership independent variables, had a significant and positive effect on the stress, the dependent variable, at  $p < .001$ . When the findings are evaluated, it can be said that the perceptions of the participants about the toxic leadership variables are more negative than the employee stress.

The results showed a strong relationship between employees' perceptions of toxic leadership and employee stress. All these findings showed that the toxic attitudes and behaviors of organizational managers have a significant effect on the development of employee stress. When considering of an authoritarian leadership style widely applied in some institutions of Turkey, stress caused by the leadership effect on employees is a case that needs to be emphasized (Sezici, 2015:106). The checking of toxic behaviors of individuals in leadership positions in organizations has been proposed to the organizations. As a result, it was seen that toxic leadership style behaviors were effective in stress. Therefore, organizations must take the necessary measures to prevent toxic leader behavior.