

Araştırma Makalesi / Research Article

## LİDERLİĞİN KARANLIK YÜZÜ VE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ OLUMSUZ ETKİLERİ

Soner TÜLEMEZ\*

Muhsin HALİS\*\*

### THE DARK SIDE OF LEADERSHIP AND THE NEGATIVE EFFECTS ON THE EMPLOYEES

#### Öz

Bu çalışmanın amacı, iş yerinde liderliğin karanlık yüzünü oluşturan olumsuz lider davranışlarının, çalışanlar üzerindeki olumsuz psikolojik ve fizyolojik etkilerini açığa çıkarmak ve bu etkilerin çalışanların demografik özellikleri bakımından farklılaşma durumunu incelemektir. Bu bağlamda, Kocaeli ve İstanbul'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 224 çalışana, bağlı oldukları yöneticilerin sergilediği olumsuz davranışları ve yöneticilerinin olumsuz davranışlarından hareketle çalışanlar üzerindeki psikolojik ve fizyolojik etkilerini ölçmek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda; olumsuz lider davranışlarının çalışanların üzerinde çeşitli olumsuz psikolojik ve fizyolojik etkileri olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların demografik özellikleri açısından olumsuz lider davranışları algılarında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha fazla olumsuz lider davranışlarına maruz kaldığı, bu durumdan hem psikolojik hem de fizyolojik olarak daha fazla etkilendikleri tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Liderliğin Karanlık Yüzü, Çalışanlar, Psikolojik Etkiler, Fizyolojik Etkiler.

#### Abstract

The aim of this study is to reveal the negative psychological and physiological effects of negative leader behaviors that constitute the dark side of the leadership in the workplace, and to investigate the differentiation of these effects in terms of the demographic characteristics of the employees. In this context, in order to measure the psychological and physiological effects of 224 employees working in various sectors in Kocaeli and Istanbul on the negative behaviors of their managers and negative behaviors of their managers, a questionnaire method was applied. As a result of the research; It has been determined that negative leader behaviors have various negative psychological and physiological effects on

---

\* Kocaeli Üniversitesi, SBE, e-posta: sonertulemez@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-2593-0429>.

\*\* Prof. Dr., Kocaeli Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, e-posta: muhsinhalis@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9495-5083>.

employees. It was determined that they were exposed to both psychological and physiological effects. Finally, research findings were evaluated in terms of management and organization literature and practitioners.

**Keywords:** Leadership, Dark Side of Leadership, Employees, Psychological Effects, Physiological Effects.

## 1. Giriş

Farklı ihtiyaç ve beklentilere sahip insanların bir araya gelerek oluşturduğu örgütlerde, insanların kendilerine özgü farklı davranış ve tutumlar sergilemesi kaçınılmazdır. Bu noktada, örgüt içerisinde liderlik eden yöneticilerin, izleyicileri ya da çalışanları ile olan ilişkisi ve iletişimi; örgütün başarısı, sürekliliği ve verimliliği açısından önem arz etmektedir. Bunun en temel nedeni, liderlerin sergilediği davranış ve tutumların, örgüt içerisindeki izleyicilerin ya da çalışanların davranış ve tutumlarında güçlü bir etkiye sahip olmasıdır. Liderlerin sergilediği olumlu davranış ve tutumlar, izleyicilerinin ya da çalışanlarının örgütlerine ve liderlerine olan güven ve bağlılıklarını artırırken; liderlerin sergilediği olumsuz davranış ve tutumlar, izleyicilerin ya da çalışanların örgütlerine ve liderlerine olan güven ve bağlılıklarını zayıflatmaktadır.

İş hayatını göz önüne aldığımızda, çalışanların günlerinin önemli bir bölümünü iş yerlerinde geçirdiği ve dolayısıyla maddi beklentilerinin yanı sıra; önemsenme, sevgi ve saygı görme, fikir ve düşüncelerinin dikkate alınması, başarıma ihtiyacı, önemli bir işin parçası olma duygusu gibi maddi olmayan beklentilerinin de oluşunu görmekteyiz. Çalışanların maddi beklentilerinin yanı sıra maddi olmayan beklentilerinin de karşılık bulması onların morallerini, motivasyonlarını, tatmin düzeylerini artırırken; diğer yandan hem bireysel performanslarının hem de dolaylı olarak örgütün bir bütün olarak performansının artmasını sağlayacaktır. Ancak, liderlerin çalışanlarına karşı sergilediği olumsuz davranış ve tutumlar, çalışanların moral ve motivasyonlarını bozacak, örgüte ve lidere olan güven ve bağlılıklarını zedeleyecek, başlarda çalışanların bireysel performansları düşüş gösterirken; zamanla örgütün bir bütün olarak performansı düşüş gösterecektir. Dolayısıyla örgütün başarısı, sürekliliği ve verimliliği tehlikeye girecektir.

Bu bağlamda, çalışmanın ilk bölümünde, liderlikle ilgili tanım ve kavramlar başlığı altında; lider ve liderlik tanımı, liderliğin güç kaynakları, liderlik ile yöneticilik arasındaki kavramsal ilişki, liderlikle ilgili geliştirilen çeşitli yaklaşımlar incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, liderliğin karanlık yüzü başlığı altında; öncelikle karanlık liderlik kavramının tarihsel gelişimine değinilmiş, daha

sonra her biri karanlık liderlik biçimi olan küçük tiranlık, istismarcı yönetim, narsistik liderlik, kötü liderlik, zehirleyici liderlik ve yıkıcı liderlik kavramları incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde, iş yerinde liderliğin karanlık yüzünü oluşturan olumsuz lider davranışlarının, çalışanlar üzerindeki olumsuz psikolojik ve fizyolojik etkileri ve bu etkilerin çalışanların demografik özellikleri bakımından farklılaşma durumu incelenmiştir. Bu kapsamda, Kocaeli ve İstanbul’da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 224 çalışana, bağlı buldukları yöneticilerin sergilediği olumsuz davranışları ve yöneticilerinin olumsuz davranışlarından hareketle çalışanlar üzerindeki psikolojik ve fizyolojik etkilerini ölçmek amacıyla anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmada, olumsuz lider davranışları; dengesiz ruh hali, olumsuz ruh halini iş ortamına yansıtma, aşırı şüphecilik, kendini beğenmişlik, dalkavukluk, çıkarıcılık, adam kayırma, teknoloji ve değişime direnç, bezdiricilik, zorbalık temalarıyla; karanlık lider davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkileri ise psikolojik ve fizyolojik etkiler temalarıyla açıklanmıştır. Ayrıca, araştırma bulguları yönetim ve organizasyon literatürü ve uygulayıcılar açısından değerlendirilmiştir.

## **2. Literatür Özeti**

### **2.1. Lider ve Liderliğe İlişkin Tanım ve Kavramlar**

İnsanlar olarak doğamız gereği birçok canlı türü gibi tek başına değil, topluluk halinde yaşamaya ve hareket etmeye ihtiyaç duyan sosyal varlıklarız. Bu ihtiyacın sonucu olarak da, çeşitli insan topluluklarını harekete geçirecek ve belirli hedeflere ulaşmak için topluluğa “liderlik” edecek birileri ortaya çıkacaktır.

Liderlik denildiğinde, tarih boyunca devlet ve imparatorlukları yöneten hükümdarları, muzaffer ordulara komutanlık eden askerleri, peygamberleri, dini önderleri veyahut yine günümüzdeki devlet başkanlarını ya da büyük şirketleri yöneten güçlü bireyleri akla getirmektedir. Liderlerin hemen herkesin hayatına şu veya bu şekilde etki etmesinden dolayı da, liderlik her zaman insanlar arasında ilgi uyandıran bir konu olmuştur. Hatta insanlık tarihi yazınının büyük çoğunluğu, kendisine itibar edilen ya da suçlanan askeri, siyasi, sosyal ya da dini liderlerin yaşamları ile şekillenmiş ve bu kişiler birçok efsane ve mitin de konusu olmuşlardır(Yukl, 2009:19)..

Liderlik kavramı tıpkı demokrasi, adalet, özgürlük vb. kavramlar gibi söylenildiğinde neyin kastedildiğini sezinleyebildiğimiz, fakat hemen herkesin farklı anlamlar yükleyebildiği kavramlardan biridir. Liderlik, özellikle akademik bir inceleme konusu haline geldiği günden bu yana,

günümüze kadar çeşitli şekillerde tanımlanmıştır (Northouse, 2016:2). Yapılan akademik çalışmalarda, liderlerin diğerlerini nasıl etkilediği, bazı kişileri lider olarak ortaya çıkaran nedenler ile liderlerin hangi özelliklere, yeteneklere, davranışlara ve güç kaynaklarına sahip oldukları tespit edilmeye çalışılmıştır (Yukl, 2009:20).

Her ne kadar tanımlaması güç bir kavram olsa da liderlik, belirli bir grup insanı, belirli bir hedef veya vizyon doğrultusunda toplayabilme (Eren, 2013: 501), bu hedef veya vizyona ulaşmak için grubu harekete geçirebilme yeteneğidir (Robbins ve Judge, 2017: 420). Özetle liderlik, bir bireyin, bir grubu ortak bir hedefe ulaşmak için etkilediği bir süreçtir (Northouse, 2016: 6).

Tanımımızdan hareketle, liderlik tanımını oluşturan dört temel bileşen söz konusudur. Bunlar: Liderlik için “nüfuz”a sahip olma, bir “grup” ile bu grubun “ortak hedefler”inin olması ve son olarak liderliğin bir “süreç” olmasıdır. Nüfuz, liderin takipçilerini nasıl eklediği ile ilgili olup, nüfuz olmaksızın liderlik mümkün değildir. Aynı zamanda liderliğin gerçekleşmesi için “diğerleri” gerekmektedir. Diğerlerinden kasıt, belirli bir grubun olmasıdır ve diğerleri olmadan liderliğin ortaya çıkması yine mümkün değildir. Ortak bir hedefin olması ise lider ve tüm takipçilerinin birbirleriyle ahenk içinde belli bir yöne doğru yönelmeleriyle ilgilidir. Son olarak liderliğin bir süreç olması hususu, liderliğin, lider ve takipçileri arasında gerçekleşen bir işlem ve karşılıklı bir etkileşim olması ile ilgilidir (Northouse, 2016: 6-7).

“Lider” kavramını ise liderlik kavramından yola çıkarak tanımlayacak olursak, “Belirli bir hedefe ulaşmak için başkalarına bu hedef doğrultusunda ilham vererek, hareket etmeye razı eden ve aynı zamanda başkalarının kendisini takip etmelerini sağlayan kişidir.” diyebiliriz (Koçel, 2015: 668).

Lider ve liderlik tanımlarından da çıkarılacağı üzere, liderlik sürecinin esası, bir kişinin diğerlerini etkileyebilmesine dayanmaktadır. Etkileme olayının gerçekleşmesi, liderin kullandığı güç kaynakları ile mümkündür. Güç ise, belirli kaynakların kullanılması ile elde edilir ve lider de bu kaynakları kullanarak, başkalarının davranışlarını değiştirebilmekte ve yönlendirebilmektedir (Koçel, 2015: 668-671).

Güç kaynakları ile ilgili en çok bilinen sınıflandırma French ve Raven (1959) tarafından geliştirilmiştir. Bu sınıflandırmaya göre bir liderin güç kaynakları; ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç biçimsel güç kaynaklarını; uzmanlık gücü ve karizmatik güç ise kişisel güç kaynaklarını oluşturur. Biçimsel güç kaynakları, bireyin belirli bir organizasyon yapısı içerisindeki konumundan kaynaklı olarak; diğerlerini

ödüllendirme ve cezalandırma imkânına sahip olması ve yasal bir otoriteye sahip olması ile ilgidir. (Robbins ve Judge, 2017: 462).

**Ödüllendirme gücü**, temel olarak bir kimsenin başkalarına ödül verme yeterliliğine sahip olması olarak tanımlanabilir. Ödüllendirme gücünün şiddeti, ödülün büyüklüğünden ve bu güce sahip olanların ödül vermedeki olanaklara ne derecede sahip oldukları yönündeki diğerlerinin algılarından etkilenmektedir (French ve Raven, 1959:151-157). Zorlayıcı gücün temelinde, olumsuz sonuçlardan doğabilecek korkular bulunmaktadır (Robbins ve Judge, 2017:462). Herhangi bir organizasyon yapısı içerisinde, organizasyon üyelerinden birisinin sahip olduğu ve diğerleri üzerinde korkuya neden olan her şey zorlayıcı bir güç kaynağıdır (Koçel, 2015: 652). Organizasyon içindeki bir kimse, örneğin diğerlerini işten çıkarabiliyor, rütbesini düşürebiliyor, hoşlanmadığı işlere atayabiliyorsa o kişi diğer kişiler üzerinde zorlayıcı bir güce sahip demektir. Bunların yanı sıra, kilit bilgiler diyebileceğimiz bilgileri elinde bulundurarak, başkalarını kendisine bağımlı hale getirmek de zorlayıcı bir güç kaynağı olarak düşünülebilir (Robbins ve Judge, 2017:462).

**Yasal güç**, resmi gruplar ve organizasyonlarda elde edilen bir güç kaynağıdır (Robbins ve Judge, 2017: 462). Burada grup veya organizasyon üyeleri, liderin veya yöneticinin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduklarını kabul ederler. Yasal güç, esas itibarıyla “otoriteyi” temsil etmektedir (Deitzer vd., 1979: 197). Bu anlamda yasal gücün kapsamı, ödüllendirme ve zorlayıcı güçten daha geniştir. Yeni işe başlayan birisinin, yöneticisinin kendisinden bazı işleri yapmasını istemesine hakkı olduğunu kabul etmesi yasal güce örnek olarak verilebilir. Ancak buradaki “yasal” ifadesi hukuki anlamda bir kanuni zorunluluktan çok, ast durumundaki çalışanın üst konumdaki yöneticisinin karar verme hakkına sahip olduğunu kabul etmesi ile ilgidir (Koçel, 2015: 653).

Kişisel güç kaynakları ise, bireyin sahip olduğu ve onu diğerlerinden ayıran özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Kişisel gücün kaynakları, belli bir alanda uzmanlık sahibi olma ve başkalarında hayranlık uyandıran kişinin karizmasından kaynaklanan güçtür.

**Uzmanlık gücü**, bir bireyin belirli konularda yeterliliğinin, yeteneğinin ya da belli bir konuda özel bilgi ve tecrübesinin başkaları tarafından kabul görmesi ile elde edilen bir güç kaynağıdır (Hellriegel ve Slocum, 2010: 292). Bu anlamda uzmanlık gücünde de diğerlerinin algıları önemli bir rol oynamaktadır (Koçel, 2015: 654). Ayrıca işler özelleştikçe, daha fazla uzmanlık bilgisi ve tecrübesi gerektirdikçe, bireyin bu konudaki gücü de artacaktır (Robbins ve Judge, 2017: 463). Örneğin bir bilgisayar

uzmanının çeşitli programlama dillerindeki uzmanlığı ve tecrübesi veyahut bir tıp doktorunun belirli bir alandaki mesleki uzmanlığı o kişi için bir güç kaynağıdır.

**Karizmatik güç**, bir bireyin diğerleri tarafından saygı duyulması, hayran olunması ve hatta kendilerini o kişiyle özdeşleştirmeleri ile elde edilen bir güç kaynağıdır (Hellriegel ve Slocum, 2010: 292).

## 2.2. Liderliğin Karanlık Yüzü

Liderlik hakkında birçok çalışma ile Burns, 1978; Bass, 1985; Howel ve Avolio, 1993; Bass vd., 1996; Bass ve Steidlmeier, 1999; Bass ve Avolio, 2000; Trevino vd., 2003; Luthans vd., 2004; Reave, 2005; Brown vd., 2005) etkin ve başarılı liderlik üzerine; otantik liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, etik liderlik, ruhsal liderlik gibi çeşitli yaklaşımlar ileri sürülmüştür. Ancak, tüm bu liderlik yaklaşımlarındaki liderler, genel itibarıyla olumlu ve erdemli yönleriyle ön plana çıkmaktadır. Oysa bazı liderler, sanılanın aksine takipçilerinin veya çalışanlarının hayatını ve yaptıkları işi katlanılmaz hale getirebilmektedir. Bu nedenle de, olumsuz lider davranış ve tutumları ayrı bir inceleme konusu haline gelmiştir.

Liderliğin karanlık yüzüne yönelik ilk değerlendirmeler Conger (1990) tarafından dile getirilmiştir. Conger'e (1990) göre liderleri tipik yöneticilerden ayıran stratejik vizyon, üstün iletişim becerisi ve izlenim yönetimi gibi özellikleri örgüt ve çalışanlar için istenmeyen sonuçlara yol açabilmektedir. Lider, örgüt için belirlediği esaslar ve vizyon ile kendi kişiliğini bütünleştirip, bu esaslar ve vizyondaki olası hataları fark edemez ve üstün iletişim becerisiyle takipçilerini de bu esaslar ve vizyona inandırırorsa istemeden de olsa çeşitli sorunların ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Yine bazı karizmatik liderlerin uyguladığı agresif yönetim tarzı da bazı takipçilerin yalnızlaşmasına sebep olabilmektedir. Conger (1990)'e göre bu gibi durumlar liderliğin karanlık yüzünü oluşturmaktadır. Ancak, bu değerlendirmeler liderlerin takipçileri ve çalışanları üzerindeki "bilinçli" olumsuz davranışlarını açıklamamaktadır. Yine de liderliğin karanlık yüzüne dair ilk değerlendirmeler olması bakımından önemlidir (Başar vd., 2016).

Daha sonra ise olumsuz lider davranış ve tutumları; küçük tiranlık (Ashforth, 1994), istismarcı yönetim (Tepper, 2000), kötü liderlik (Kellerman, 2004), narsistik liderlik (Glad, 2002), zehirleyici liderlik (Whicker, 1996; Lipman-Blumen, 2005), yıkıcı liderlik (Padilla vd., 2007) gibi yaklaşımlar ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu liderlik yaklaşımları esas itibarıyla liderliğin karanlık yüzünü açıklamaya yöneliktir (Başar vd., 2016).

### 3. Liderin Karanlık Yüzünün Etkileri Üzerine Bir Araştırma

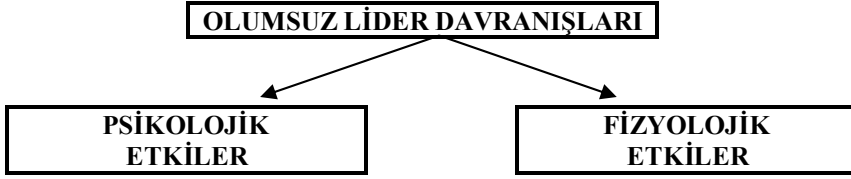
Bu araştırmanın amacı, iş yerlerinde liderliğin karanlık yüzünü oluşturan olumsuz lider davranışlarının, çalışanların algıları bakımından yaygınlık derecesini ölçmek ve bu davranışlarının çalışanlar üzerindeki olumsuz psikolojik ve fizyolojik etkilerini tespit etmektir. Ayrıca, çalışanların demografik özellikleri itibarıyla olumsuz lider davranışları algılarındaki ve bu davranışların psikolojik ve fizyolojik etkilerindeki farklılaşma durumunu incelemektir.

Liderliğin karanlık yüzünü oluşturan olumsuz lider davranışlarının bilinmesi ve tanınması, iş yerlerinde çalışanların mesleki tükenmişlik, iş tatmini, aşırı stres, yüksek kaygı, motivasyon kaybı ya da diğer olumsuz psikolojik ve fizyolojik sonuçlarının nedenlerini ve bu nedenlerin üstesinden gelme ve ortadan kaldırılması konusunda fayda sağlayabilecek olması bakımından önem arz etmektedir. İş yerindeki olumsuz lider davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl karşılandığı ve hangi davranışların olumsuz lider davranışları olarak algılandığı önemlidir. Böylece iş yerlerinde liderlerin olumsuz lider davranışlarının önüne geçilerek, çalışanların üzerindeki olumsuz etkileri önenebilir.

Sonuç olarak, olumsuz lider davranışlarının tespit edilmesi, bilinmesi ve tanınması iş yerlerinde yaratıkları olumsuz ortamın ve çalışanlar üzerindeki hem psikolojik hem fizyolojik etkilerinin en aza indirilmesinde önemli bir basamaktır. Verileri toplamak amacıyla belirlenen örneklemin araştırma evrenini temsil edebilecek nitelikte olduğu ve cevaplayıcıların anketteki sorulara herhangi bir etki altında kalmadan, içten ve doğru cevaplar verdikleri varsayılmaktadır. Araştırmada liderliğin karanlık yüzünü oluşturan olumsuz lider davranışları ile çalışanlar üzerindeki psikolojik ve fizyolojik etkilerine yönelik ilişkiyi ve ayrıca bu değişkenlerin demografik özellikler bakımından farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla betimsel bir model olan ilişkiyel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkiyel tarama modeli ise, iki ya da daha fazla değişkenin birbirleri ile olan ilişkisini ve varsa farklılaşmanın ne derecede olduğunu betimlemektedir (Karasar, 2003:77).

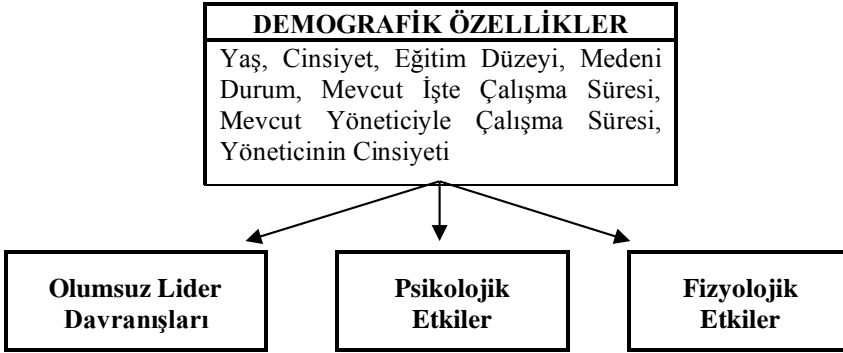
Araştırmanın bağımsız değişkenleri olumsuz lider davranışlarının geneli ile alt boyutları olan; dengesiz ruh hali, olumsuz ruh halini iş ortamına yansıtma, aşırı şüphecilik, kendini beğenmişlik, dalkavukluk, çıkarıcılık, adam kayırma, astlara karşı duyarsızlık, teknoloji ve değişime direnç, bezdiricilik ve zorbalık iken; psikolojik etkiler ve fizyolojik etkiler ise araştırmanın bağımlı değişkenleridir.

Şekil 1: Araştırma Modeli 1



Ayrıca; çalışanların olumsuz lider davranışları algısı, psikolojik ve fizyolojik etkilenmelerinin demografik özellikler bakımından farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla çalışanların olumsuz lider davranışları algısı, psikolojik ve fizyolojik etkiler bağımlı değişkenler; demografik özellikler ise bağımsız değişkenler olarak kullanılmıştır.

Şekil 2: Araştırma Modeli 2



Araştırma modellerine bağlı geliştirilen araştırma hipotezleri ise şunlardır:

**H<sub>1.1</sub>**: Olumsuz lider davranışları çalışanları olumsuz etkilemektedir.

**H<sub>1.1a</sub>**: Olumsuz lider davranışları çalışanlar üzerinde olumsuz *psikolojik etkilere* neden olmaktadır.

**H<sub>1.1b</sub>**: Olumsuz lider davranışları çalışanlar üzerinde olumsuz *fizyolojik etkilere* neden olmaktadır.

**H<sub>1.2</sub>**: Olumsuz lider davranışlarına ilişkin algılar demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>1.3</sub>**: Olumsuz lider davranışlarına bağlı oluşan *psikolojik etkiler* demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>1.4</sub>**: Olumsuz lider davranışlarına bağlı oluşan *fizyolojik etkiler* demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.



### 3.1. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırma verileri, Kocaeli ve İstanbul'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 224 çalışana anket uygulanarak elde edilmiştir. Anketler basit tesadüfi yöntemle elden ve e-posta yoluyla anketi dolduranlara ulaştırılmıştır. Anketlerin 41 tanesi elden ve 183 tanesi e-posta ile elde edilerek analizlere dâhil edilmiştir.

Üç bölümden oluşan bu anketin ilk bölümünde ankete katılanların demografik özelliklerini (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, mevcut işlerinde ne süredir çalıştıkları, mevcut yöneticileri ile ne süredir çalıştıkları, yöneticinin cinsiyeti) belirlemeye yönelik 7 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde bulunan liderliğin karanlık yüzünü oluşturan olumsuz lider davranışlarına ilişkin 40 soru, Nurhayat ve Güner (2015)'in geliştirdiği zehirleyici liderlik ölçeği, Uymaz (2013)'in geliştirdiği yıkıcı liderlik ölçeği ve Hogan (2014)'in geliştirdiği karanlık liderlik ölçeğinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Üçüncü bölümde yer alan olumsuz lider davranışlarının çalışanlar üzerindeki istenmeyen psikolojik ve fizyolojik etkilerine ilişkin 21 soru, Sezerel vd. (2015)'nin "Kişiliğe Yönelik Yıldırma (mobbing) Davranışları ve Fizyolojik Etkiler" adlı çalışması ile Başar vd. (2016)'nin "İşyerinde Karanlık Liderlik" adlı çalışmasından yararlanılarak oluşturulmuştur.

**Tablo 1:** Korelasyon İlişki Düzeyi ve Anket Cevapları Algı Düzeyleri Puanlama

Korelasyon İlişki Düzeyi		Olumsuz Lider Davranışları ve Etkileri Algı Düzeyi		
R	İlişki Düzeyi	Aralık	Lider Davranışları	Etkileri
0,00 – 0,25	Çok Zayıf	1,00 – 1,80	Kesinlikle Katılmıyorum	Hiçbir Zaman
0,26 – 0,49	Zayıf	1,81 – 2,60	Katılmıyorum	Nadiren
0,50 – 0,69	Orta	2,61 – 3,40	Kısmen Katılıyorum	Bazen
0,70 – 0,89	Yüksek	3,41 – 4,20	Katılıyorum	Genellikle
0,90 – 1,00	Çok Yüksek	4,21 – 5,00	Kesinlikle Katılıyorum	Her Zaman

İkinci ve üçüncü bölümde 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre, liderliğin karanlık yüzünü oluşturan olumsuz lider davranışlarına yönelik ikinci bölümde yer alan ankette "1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen katılıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum" şeklinde bir derecelendirme söz konusudur.

Olumsuz lider davranışlarının çalışanlar üzerindeki istenmeyen psikolojik ve fizyolojik etkilerine yönelik üçüncü bölümde yer alan ankette ise "1-Hiçbir zaman, 2-Nadiren, 3-Bazen, 4-Genellikle, 5-Her zaman" şeklinde bir derecelendirme yer almaktadır.

Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri yukarıdaki Tablo 1’de yer verilen kriterlere göre değerlendirilmiştir (Yolcu, 2009).

Ölçeklerin ortalamalarına ait algı düzeyleri için, puan genişliği 5-1=4 ve bu dört aralık için hesaplanan aralık katsayısı 4/5’ten 0,80’dir.

### 3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Kocaeli ve İstanbul’da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise Kocaeli ve İstanbul’da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren çalışanlardan basit tesadüfi yöntemle elde edilen 224 çalışan oluşturmaktadır. Örneklemi oluşturan çalışanların demografik özellikleri aşağıdaki Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2:** Katılımcıların Demografik Özellikleri

DEĞİŞKENLER	N	%	DEĞİŞKENLER	N	%
<b>Yaş</b>			<b>Cinsiyet</b>		
25 ve altı	29	12,9	Kadın	98	43,8
26-40	119	53,1	Erkek	126	56,3
41-55	60	26,8	<b>Toplam</b>	<b>224</b>	<b>100</b>
55 ve üstü	16	7,1	<b>Medeni Durum</b>		
<b>Toplam</b>	<b>224</b>	<b>100</b>	Bekâr	115	51,3
<b>Eğitim Durumu</b>			Evli	109	48,7
İlköğretim	21	9,4	<b>Toplam</b>	<b>224</b>	<b>100</b>
Lise	55	24,6	<b>Mevcut İşte Çalışma</b>		
Lisans	121	54,0	1 yıldan az	34	15,2
Lisansüstü	27	12,1	1-5	112	50,0
<b>Toplam</b>	<b>224</b>	<b>100</b>	6-10	55	24,6
<b>Mevcut Yöneticiyle Çalışma</b>			11 ve üstü	23	10,3
1 yıldan az	59	26,3	<b>Toplam</b>	<b>224</b>	<b>100</b>
1-5	127	56,7	<b>Yöneticinin Cinsiyeti</b>		
6-10	28	12,5	Kadın	79	35,3
11 ve üstü	10	4,5	Erkek	145	64,7
<b>Toplam</b>	<b>224</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>224</b>	<b>100</b>

### 3.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Bu bölümde ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlik analizleri için; doğrulayıcı faktör analizi, madde analizi (madde toplam korelasyonu) ve Cronbach Alpha kullanılmıştır. Analizlerde SPSS 22.0 ve AMOS yazılımından yararlanılmıştır.

Güvenirlilik analizi için madde-toplam korelasyonu ve Cronbach Alpha testlerin yararlanılmıştır. Cronbach Alpha değerleri testin iç tutarlığını dair bilgi verirken; madde toplam korelasyonu ise test maddelerinden alınan puanlar ile testin toplam puanı arasındaki ilişkiye dair bilgi vermekte ve her iki test, test maddelerinin ayırt ediciliğini

göstermektedir. Madde-toplam korelasyonunun pozitif ve yüksek olması, maddelerin benzer davranışları örneklediğini ve testin iç tutarlığının yüksek olduğunu gösterirken; genel olarak maddelerin madde-toplam korelasyonunun 0,30 ve üzeri olması beklenir. Cronbach Alpha ise iç tutarlığı gösterirken; genellikle 0,70'in üzerinde bir değer olması beklenir (Büyüköztürk vd., 2008:169-170).

**Tablo 3:** Olumsuz Lider Davranışları Ölçeği Madde Analizi ve Cronbach Alpha

Olumsuz Lider Davranışları Alt Boyutları	Cronbach Alpha
Dengesiz Ruh Hali	0,888
Olumsuz Ruh Halini İş Ortamına Yansıtma	0,879
Aşırı Şüphencilik	0,888
Kendini Beğenmişlik	0,948
Dalkavukluk	0,908
Çıkarıcılık	0,928
Adam Kayırma	0,837
Astlara Karşı Duyarsızlık	0,841
Teknoloji ve Değişime Direnç	0,88
Bezdircilik	0,893
Zorbalık	0,896

11 alt boyuttan oluşan olumsuz lider davranışları ölçeğinin model uyumun incelenmesi ve doğrulanması amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçüm modeli tahmininde Maximum Likelihood yönteminden yararlanılmıştır.

**Tablo 4:** Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Kriterleri

Uyum İyiliği	Kabul Edilebilir Değer	Sonuç
Ki-kare/SD	<5	2,62
RMSA	<0,08	0,086
RMR	<0,08	0,063
CFI	>0,90	0,875

Tablo 4'teki Ki-kare/SD değeri, X2 değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilmekle birlikte beş ve daha az bir değer aldığında kabul edilebilir değerdir. RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) değeri, ana kütledeki yaklaşık uyumun bir ölçüsüdür. Genel olarak 0,08 değerinin altında bir değer alması beklenir. RMR (Root Mean Square Residual) değeri sıfıra yaklaştıkça test edilen modelin daha iyi uyum iyiliği gösterdiği anlamına gelir ve 0,08 değerinin altında bir değer alması beklenir. Son olarak CFI (Comparative Fit Index) değeri ise, değişkenler arasında ilişkinin olmadığını öngören değerdir. Değer, 0 ile 1 arasında değişir ve 0,90 değerinin üzerinde bir değer alması beklenir (Çapık, 2014).

**Tablo 5:** Doğrulayıcı Faktör Analizi Regresyon Değerleri

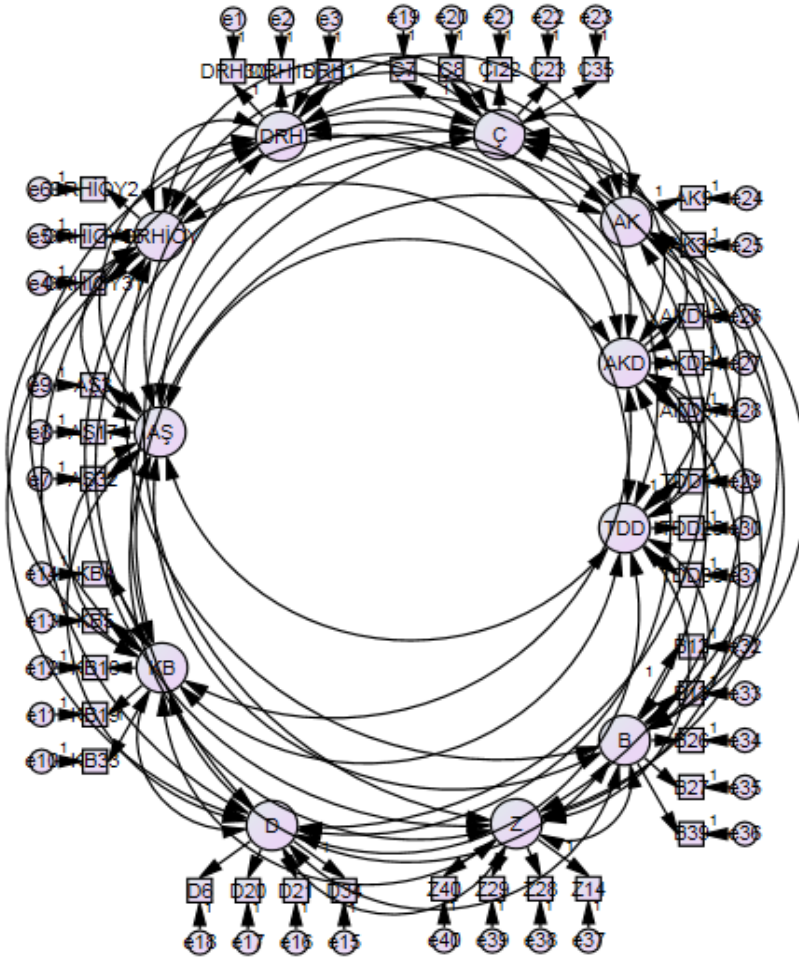
Madde		Faktör	B	Standardize Edilmiş B	p.
DRH30	<-	Dengesiz Ruh Hali	,000	,887	
DRH15	<-	Dengesiz Ruh Hali	,736	,797	,000
DRH1	<-	Dengesiz Ruh Hali	,815	,797	,000
ORHİOY31	<-	Olumsuz. İş Ort. Yansıtma	1,000	,855	
ORHİOY16	<-	Olumsuz. İş Ort. Yansıtma	,917	,838	,000
ORHİOY2	<-	Olumsuz. İş Ort. Yansıtma	,927	,824	,000
AŞ32	<-	Aşırı Şüphencilik	1,000	,905	
AŞ17	<-	Aşırı Şüphencilik	,702	,764	,000
AŞ3	<-	Aşırı Şüphencilik	,827	,877	,000
KB33	<-	Kendini Beğenmişlik	1,000	,895	
KB19	<-	Kendini Beğenmişlik	1,009	,914	,000
KB18	<-	Kendini Beğenmişlik	,980	,884	,000
KB5	<-	Kendini Beğenmişlik	1,007	,902	,000
KB4	<-	Kendini Beğenmişlik	,952	,865	,000
D34	<-	Dalkavukluk	1,000	,916	
D21	<-	Dalkavukluk	,933	,777	,000
D20	<-	Dalkavukluk	,896	,866	,000
D6	<-	Dalkavukluk	,957	,858	,000
Ç7	<-	Çıkarıcılık	1,000	,891	
Ç8	<-	Çıkarıcılık	,848	,815	,000
Ç22	<-	Çıkarıcılık	,850	,814	,000
Ç23	<-	Çıkarıcılık	,929	,843	,000
Ç35	<-	Çıkarıcılık	1,022	,929	,000
AK9	<-	Adam Kayırma	1,000	,766	
AK36	<-	Adam Kayırma	1,223	,954	,000
AKD10	<-	Astlara Karşı Duyarsızlık	1,000	,746	
AKD24	<-	Astlara Karşı Duyarsızlık	1,059	,912	,000
AKD37	<-	Astlara Karşı Duyarsızlık	1,055	,856	,000
TDD11	<-	Teknoloji ve Değişime Direnç	1,000	,719	
TDD25	<-	Teknoloji ve Değişime Direnç	1,236	,741	,000
TDD38	<-	Teknoloji ve Değişime Direnç	1,461	,982	,000
B12	<-	Bezdircilik	1,000	,813	
B13	<-	Bezdircilik	1,025	,801	,000
B26	<-	Bezdircilik	,948	,718	,000
B27	<-	Bezdircilik	,833	,742	,000
B39	<-	Bezdircilik	,934	,736	,000
Z14	<-	Zorbalk	1,000	,877	
Z28	<-	Zorbalk	,683	,813	,000
Z29	<-	Zorbalk	,905	,877	,000
Z40	<-	Zorbalk	,777	,814	,000

Tablo 6'daki yapı geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerleri sırasıyla Ki-kare/SD=2,62; RMSEA=0.086; RMR=0,063 ve CFI=0,875 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler kabul edilebilir seviyededir ve doğrulayıcı faktör analizinin

yapısı ve değerlerinin yorumlanabilir olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgulara göre *Olumsuz Lider Davranışları Ölçeğinin* 40 madde ve 11 alt boyutu ile güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu söylenebilir.

Tablo 5’te verilen regresyon analizine ilişkin bulgulara göre; toplam 40 madde, kendi faktör yapısı içinde anlamlı bulunmuş olup, tüm ifadelerin faktör yükleri %50’nin üzerinde olduğu görülmektedir. Sonuç olarak ölçek yapısı doğrulanmıştır.

**Şekil 3:** Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli



### 3.4. Araştırma Bulguları

Bu bölümde olumsuz lider davranışlarının bütünü ve olumsuz lider davranışlarının alt boyutları ile çalışanlar üzerindeki psikolojik ve fizyolojik etkileri değişkenlerinin ortalama, standart sapma ve aralarındaki korelasyon değerleri incelenmiştir. Olumsuz lider davranışlarının bütünü ve alt boyutlarının çalışanlar üzerindeki psikolojik ve fizyolojik etkilerinin olup olmadığına yönelik basit doğrusal regresyon analizi ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca, çalışanların demografik özellikleri bakımından olumsuz lider davranışları algıları, psikolojik ve fizyolojik etkilenmeleri bakımından anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla bağımsız T-testi ve (one way ANOVA) tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

#### 3.4.1. Olumsuz Lider Davranışlarının Çalışanlar Üzerindeki Psikolojik ve Fizyolojik Etkileri

Olumsuz lider davranışlarının bütünü ile çalışanlar üzerindeki psikolojik ve fizyolojik etkilerinin ortalama, standart sapma ve aralarındaki korelasyon değerleri aşağıdaki gibidir.

**Tablo 6:** Olumsuz Lider Davranışları, Psikolojik ve Fizyolojik Etkilerinin Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3
1.Olumsuz Lider Davranışları	2,58	,796	1		
2.Psikolojik Etkiler	1,92	,895	,739**	1	
3.Fizyolojik Etkiler	1,87	,906	,720**	,879**	1

N:224 \*\*p<0,01

Yapılan korelasyon analizleri sonucunda, liderliğin karanlık yüzünü oluşturan olumsuz lider davranışları ile çalışanlar üzerindeki psikolojik etkileri üzerinde yüksek derece pozitif ve anlamlı ( $r=.739$ ,  $p<0,01$ ); fizyolojik etkileri üzerinde yine yüksek derecede pozitif ve anlamlı ( $r=.720$ ,  $p<0,01$ ) bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Liderliğin karanlık yüzünü oluşturan olumsuz lider davranışlarının, çalışanlar üzerinde psikolojik ve fizyolojik etkilerine ilişkin yapılan basit doğrusal regresyon analizi değerleri aşağıdaki gibidir.

**Tablo 7:** Olumsuz Lider Davranışlarının Çalışanlar Üzerindeki Psikolojik ve Fizyolojik Etkilerine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi

MODEL		B	S.S.	B	t	p.
Psikolojik Etkiler	Sabit	-,214	,137		-1,561	,120
	Olumsuz Lider Davr.	,830	,051	<b>,739</b>	16,223	<b>,000</b>
	R <sup>2</sup> = ,541 / Düz. R <sup>2</sup> = ,543					
	F=265,426					
Fizyolojik Etkiler	Sabit	-,235	,143		-1,638	,103
	Olumsuz Lider Davr.	,819	,053	<b>,720</b>	15,451	<b>,000</b>
	R <sup>2</sup> = ,518 / Düz. R <sup>2</sup> = ,516					
	F=238,719					

**Bağımlı Değişkenler:** Psikolojik ve Fizyolojik Etkiler N:224 \*\*p<0,01

Yapılan basit regresyon analizi sonucunda, değişkenler arasındaki ilişki istatistiki olarak anlamlı bulunmuş ve olumsuz lider davranışlarının çalışanların üzerindeki psikolojik etkiler değişkenine ait varyansın %54,3'ünü, fizyolojik etkiler değişkenine ait varyansın %51,6'sını açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıca, olumsuz lider davranışlarındaki bir birimlik artışın, çalışanların psikolojilerini olumsuz yönde 0,739 birim artıracığı; çalışanların fizyolojilerini olumsuz yönde 0,720 birim artıracığı düşünülmektedir. Liderliğin karanlık yüzünü oluşturan olumsuz lider davranışlarının alt boyutlarının, çalışanlar üzerindeki psikolojik ve fizyolojik etkiler değişkenlerini ne oranda yordadığına ilişkin çoklu regresyon analizi değerleri aşağıdaki gibidir.

**Tablo 8:** Olumsuz Lider Davranışlarının Çalışanlar Üzerindeki Psikolojik Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

MODEL		B	S.S.	B	t	p.
PSIKOLOJİK ETKİLER	Sabit	-,337	,152		-2,218	,028
	Dengesiz Ruh Hali	,005	,076	,006	,072	,942
	Olumsuz R. H. İş Ortam. Yansıtma	,151	,075	<b>,180</b>	2,020	<b>,045</b>
	Aşırı Şüphencilik	-,094	,069	-,108	-1,365	,174
	Kendini Beğenmişlik	,040	,051	,050	,770	,442
	Dalkavukluk	-,044	,086	-,050	-,508	,612
	Çıkarıcılık	,118	,093	,139	1,275	,204
	Adam Kayırma	,125	,042	<b>,168</b>	2,956	<b>,003</b>
	Astlara Karşı Duyarsızlık	,130	,058	<b>,138</b>	2,232	<b>,027</b>
	Teknoloji ve Değişime Direnç	-,019	,054	-,018	-,345	,731
	Bezdiricilik	,191	,069	<b>,187</b>	2,757	<b>,006</b>
	Zorbalık	,239	,058	<b>,277</b>	4,114	<b>,000</b>
	R <sup>2</sup> = ,616 / Düz. R <sup>2</sup> = ,596					
	F=30,956					

**Bağımlı Değişken:** Psikolojik Etkiler N:224 \*p<0,05 \*\*p<0,01

Yukarıdaki Tablo 8'de görüldüğü üzere olumsuz lider davranışlarının alt boyutlarından; olumsuz ruh halini iş ortamına yansıtma (p<0,05), adam

kayıрма ( $p<0,01$ ), astlara karşı duyarsızlık ( $p<0,05$ ), bezdiricilik ( $p<0,01$ ) ve zorbalık ( $p<0,01$ ) boyutları, çalışanlar üzerindeki psikolojik etkiler değişkenini anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Başka bir ifade ile yöneticilerin olumsuz liderlik davranışları alt boyutlarından; olumsuz ruh halini iş ortamına yansıtma, adam kayırma, astlara karşı duyarsızlık, bezdiricilik ve zorbalık davranış boyutlarının çalışanların psikolojilerini olumsuz bir şekilde beslediği görülmektedir.

Tablo 8'e göre, yöneticinin olumsuz ruh halini iş ortamına yansıtma, adam kayırma, astlara karşı duyarsızlık, bezdiricilik ve zorbalık davranış boyutlarındaki bir birimlik artışın, çalışanlar üzerindeki olumsuz psikolojik etkilerinde sırasıyla 0,180 – 0,168 – 0,138 – 0,187 ve 0,277 birimlik artışa neden olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, çalışanlar üzerindeki olumsuz psikolojik etkilerin %59,6'sının olumsuz lider davranışlarından; olumsuz ruh halini iş ortamına yansıtma, adam kayırma, astlara karşı duyarsızlık, bezdiricilik ve zorbalık davranışlarına bağlı olduğu söylenebilir.

**Tablo 9:** Olumsuz Lider Davranışlarının Çalışanlar Üzerindeki Fizyolojik Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

MODEL		B	S.S.	B	T	p.	
FIZYOLOJİK ETKİLER	Sabit	-,323	,161		-2,011	,046	
	Dengesiz Ruh Hali	-,085	,080	-,098	-1,055	,292	
	Olumsuz R. H. İş Ortam. Yansıtma	,244	,079	<b>,287</b>	3,087	<b>,002</b>	
	Aşırı Şüphencilik	-,026	,073	-,030	-,361	,718	
	Kendini Beğenmişlik	,051	,054	,066	,948	,344	
	Dalkavukluk	,013	,091	,015	,144	,885	
	Çıkarıcılık	,106	,098	,124	1,085	,279	
	Adam Kayırma	,007	,045	,009	,150	,881	
	Astlara Karşı Duyarsızlık	,011	,062	,085	1,307	,193	
	Teknoloji ve Değişime Direnç	,006	,057	,006	,106	,916	
	Bezdiricilik	,245	,073	<b>,237</b>	3,333	<b>,001</b>	
	Zorbalık	,188	,062	<b>,215</b>	3,059	<b>,003</b>	
	R <sup>2</sup> = ,581 / Düz. R <sup>2</sup> = ,560						
	F = 26,757						

**Bağımlı Değişken:** Fizyolojik Etkiler

N:224 \* $p<0,05$  \*\* $p<0,01$

Yukarıdaki Tablo 9'da görüldüğü üzere olumsuz lider davranışlarının alt boyutlarından; olumsuz ruh halini iş ortamına yansıtma ( $p<0,01$ ), bezdiricilik ( $p<0,01$ ) ve zorbalık ( $p<0,01$ ) boyutları, çalışanlar üzerindeki fizyolojik etkiler değişkenini anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Başka bir ifade ile yöneticilerin olumsuz liderlik davranışları alt boyutlarından; olumsuz ruh halini iş ortamına yansıtma, bezdiricilik ve zorbalık davranış boyutlarının çalışanların fizyolojilerini olumsuz bir şekilde beslediği görülmektedir.



Tablo 9'a göre, yöneticinin olumsuz ruh halini iş ortamına yansıtma, bezdiricilik ve zorbalık davranış boyutlarındaki bir birimlik artışın, çalışanlar üzerindeki olumsuz fizyolojik etkilerinde sırasıyla 0,287 – 0,237 ve 0,215 birimlik artışa neden olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, çalışanlar üzerindeki olumsuz fizyolojik etkilerin %56'sının olumsuz lider davranışlarından; olumsuz ruh halini iş ortamına yansıtma, bezdiricilik ve zorbalık davranışlarına bağlı olduğu söylenebilir.

### 3.4.2. Olumsuz Lider Davranışlarının Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi

Çalışanların olumsuz lider davranışlarına ilişkin algıları ve bu algılarının psikolojik ve fizyolojik etkilerinin demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan farklılık analizi (t-testi ve ANOVA) sonuçları, anlamlı farklılık bulunan değişkenler itibarıyla aşağıdaki tabloda verilmektedir.

**Tablo 10:** Demografik Değişkenlere Göre; Lider Davranışlarını Olumsuz Algılama ve Bu Olumsuz Algıların Psikolojik ve Fizyolojik Etkilerine İlişkin Farklılık (t-testi ve ANOVA) Analizleri

Lider Davranışlarını Olumsuz Algılama		Tanımlayıcı İstatistikler			Farklılık	
		N	Ort.	ss.	t / F	p.
Cinsiyet	Kadın	98	2,79	,865	3,58	,000
	Erkek	126	2,41	,699		
	<b>Toplam</b>	<b>224</b>				
Yönetici Cinsiyeti	Kadın	79	2,72	,795	1,948	,050
	Erkek	145	2,50	,789		
	<b>Toplam</b>	<b>224</b>				
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	21	2,07	,893	3,140	,026
	Lise	55	1,82	,850		
	Lisans	121	2,04	,946		
	Lisansüstü	27	1,51	,578		
	<b>Toplam</b>	<b>224</b>	<b>1,92</b>	<b>,891</b>		
<b>Psikolojik Etkiler</b>						
Yönetici Cinsiyeti	Kadın	79	2,22	,928	3,746	,000
	Erkek	145	1,76	,836		
	<b>Toplam</b>	<b>224</b>				
<b>Fizyolojik Etkiler</b>						
Cinsiyet	Kadın	98	2,11	,963	3,45	,001
	Erkek	126	1,69	,818		
	<b>Toplam</b>	<b>224</b>				
Yönetici Cinsiyeti	Kadın	79	2,12	,961	3,092	,002
	Erkek	145	1,74	,847		
	<b>Toplam</b>	<b>224</b>				

Yukarıdaki tabloya göre; psikolojik etkiler yönetici cinsiyetine göre; fizyolojik etkiler cinsiyete göre ve yönetici cinsiyetine göre istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir.

#### 4. Sonuç

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmada elde edilen bulguların sonuçları tartışılmış ve benzer araştırmalarla kıyaslaması yapılmıştır. Ayrıca, araştırma sonuçlarına göre hem araştırmacılara hem de uygulayıcılara çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Araştırma sonucunda, çalışanların algılarına göre yöneticilerinin olumsuz lider davranışları genelinin ortalama puanının ( $\bar{x}=2,58$ ) ile “katılmıyorum” aralığında, olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle, çalışanların yöneticilerinin davranışlarının genelini olumsuz olarak değerlendirmedikleri söylenebilir. Ancak, olumsuz lider davranışlarının alt boyutlarının ortalama puanlarını ele aldığımızda; olumsuz ruh halini iş ortamına yansıtma ( $\bar{x}=3,06$ ), kendini beğenmişlik ( $\bar{x}=2,81$ ), dalkavukluk ( $\bar{x}=2,71$ ), adam kayırma ( $\bar{x}=3,05$ ) ve astlara karşı duyarsızlık ( $\bar{x}=2,74$ ) alt boyutları “kısmen katılıyorum” aralığında yer almaktadır. Bu sonuçlara göre, iş yerlerindeki liderliğin karanlık yüzünü oluşturan olumsuz lider davranışlarının daha çok; olumsuz ruh halini iş ortamına yansıtma, kendini beğenmişlik, dalkavukluk, adam kayırma ve astlara karşı duyarsızlık davranışları ile yansıdığı söylenebilir.

Çalışanları olumsuz lider davranışları sonucu psikolojik etkilenmeleri puan ortalaması ( $\bar{x}=1,92$ ) ve fizyolojik etkilenmeleri puan ortalaması ( $\bar{x}=1,87$ ) ile “nadiren” aralığında olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışanların olumsuz lider davranışları karşısında hem psikolojik hem de fizyolojik etkilerinin ender olarak ortaya çıktığı söylenebilir.

Değişkenler arasında yapılan korelasyon analizleri sonucunda hem olumsuz lider davranışları genelinin hem de alt boyutlarının, çalışanların üzerinde olumsuz psikolojik ve fizyolojik etkileri olduğuna yönelik istatistikî olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Nitekim olumsuz lider davranışları geneli ile psikolojik etkiler arasında yüksek derece pozitif ve anlamlı ( $r=.739$ ,  $p<0,01$ ); fizyolojik etkiler arasında yine yüksek derecede pozitif ve anlamlı ( $r=.720$ ,  $p<0,01$ ) bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Yapılan basit doğrusal regresyon analizleri sonucunda, hem olumsuz lider davranışları genelinin hem de alt boyutlarının, çalışanların üzerinde olumsuz psikolojik ve fizyolojik etkileri olduğuna yönelik istatistikî olarak anlamlı bir etkinin varlığı tespit edilmiştir ( $p<0,01$ ). Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre ise, olumsuz lider davranışlarının alt boyutlarından; olumsuz ruh halini iş ortamına yansıtma ( $p<0,05$ ), adam

kayıрма ( $p<0,01$ ), astlara karşı duyarsızlık ( $p<0,05$ ), bezdiricilik ( $p<0,01$ ) ve zorbalık ( $p<0,01$ ) boyutları, çalışanlar üzerindeki psikolojik etkiler değişkenine anlamlı bir şekilde etki ettiği tespit edilmiştir.

Yine yapılan çoklu regresyon analizi sonucu, olumsuz lider davranışlarının alt boyutlarından; olumsuz ruh halini iş ortamına yansıtma ( $p<0,01$ ), bezdiricilik ( $p<0,01$ ) ve zorbalık ( $p<0,01$ ) boyutları, çalışanlar üzerindeki fizyolojik etkiler değişkenini anlamlı bir şekilde etki ettiği tespit edilmiştir. Ancak, bu noktada fizyolojik etkilerin psikolojik temellerinin de olduğunu belirtmek gerekir. Dolayısıyla, olumsuz lider davranışlarının doğrudan psikolojik ve dolaylı olarak fizyolojik etkilerinin olduğunu söyleyebiliriz.

Çalışanların olumsuz lider algılarının, psikolojik ve fizyolojik etkilenmelerinin demografik özellikleri açısından farklılaşma durumunu incelediğimizde, kadın çalışanlar ile erkek çalışanlar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar ışığında, kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla daha fazla olumsuz lider davranışlarına maruz kaldığı ve hem psikolojik hem de fizyolojik olarak daha fazla etkilendikleri söylenebilir. Ayrıca, çalışanları eğitim düzeyleri bakımından olumsuz lider davranışları ile psikolojik etkilenmeleri bakımından yine anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre, lisansüstü mezunlarının, ilköğretim ve lisans mezunlarına kıyasla psikolojik olarak daha az etkilendikleri söylenebilir.

Bu çalışmada elde edilen bulgular, liderliğin karanlık yüzünü oluşturan olumsuz lider davranışlarını tanımlamaya yönelik araştırmalar ile olumsuz lider davranışlarının izleyiciler veya çalışanlar üzerindeki etkilerini araştırmaya yönelik çalışmaları (Ashforth, 1977; Whicker, 1996; Tepper, 2000; Glad, 2002; Skinner vd., 2003; Kellerman, 2004; Lipman-Blumen, 2005; Goldman, 2006; Padilla vd., 2007; Padilla ve Mulvey, 2008; Yağil vd., 2011; Webster vd., 2014) destekler niteliktedir.

Araştırma bulguları, Webster ve arkadaşlarının (2014) “Çalışanların Toksik Liderlikle Baş Etme Yolları” adlı çalışmasındaki, toksik liderliğin çalışanlar üzerindeki psikolojik ve fizyolojik etkilerine dair bulgularını desteklemektedir. Webster ve arkadaşlarının (2014) toksik liderliğin çalışanlar üzerinde yarattığı etkileri psikolojik (özgüven kaybı, stres, kaygı ve depresyon), duygusal (güvensizlik, öfke ve korku) ve fizyolojik etkiler (saç dökülmesi, kilo kaybı, baş ağrısı ve üşütme gibi sağlık sorunları) temaları ile açıklamıştır. Bu çalışmada da söz konusu etkiler Şekil 3.1 ve Şekil 3.2’de sunulduğu üzere; benzer şekilde psikolojik ve fizyolojik etkiler olmak üzere iki tema ile açıklanmış ve duygusal etkiler psikolojik etkiler kapsamına dâhil edilmiştir. Çalışmamızdaki temaları

oluşturan etkilerden; özgüven kaybı, stres, kaygı, korku ve baş ağrısı gibi bulgular Webster ve arkadaşlarının (2014) bulguları ile örtüşmektedir. Ancak; huzursuzluk, kendini suçlama, tedirginlik, özel hayata yansıma, profesyonel (psikolog/psikiyatr) ve/veya aile-arkadaş desteği arama, işten soğuma, yalnızlık, çaresizlik, dikkat dağınıklığı, iştah kaybı, mide veya bağırsak sorunları, ciltte kaşıntı/döküntü/yara oluşumu, göğüs ağrısı/kalp çarpıntısı ve yorgunluk gibi bulgular Webster ve arkadaşlarının (2014) bulgularını geliştirmektedir.

Yine araştırma bulguları, ülkemizde Başar vd. (2016)'nin "İş Yerinde Karanlık Liderlik" adlı çalışmalarındaki, karanlık liderliğin çalışanlar üzerindeki psikolojik ve fizyolojik etkilerine dair bulgularını desteklemekte ve bu anlamda ulusal literatüre katkıda bulunmaktadır. Başar vd. (2016)'nin karanlık liderin çalışanlar üzerindeki etkilerini psikolojik etkiler (düzensiz kaygı, kızgınlık, mutsuzluk, motivasyon kaybı, stres, umutsuzluk, dikkat dağınıklığı, içe kapalılık, yalnızlaşma, yapılan işten soğuma, yabancılaşma, özgüven kaybı, çaresizlik, korku, güvensizlik, utanma) ve fizyolojik etkiler (uykusuzluk, halsizlik, baş ağrısı, yorgunluk, iştahsızlık, ciltte kaşıntı veya yara oluşumu) temalarıyla açıklamıştır. Bu çalışmada da söz konusu etkiler Şekil 3.1 ve Şekil 3.2'de sunulduğu üzere; aynı şekilde psikolojik ve fizyolojik etkiler olmak üzere iki tema ile açıklanmıştır. Çalışmamızdaki temaları oluşturan etkilerden; düzensiz kaygı, kızgınlık, stres, dikkat dağınıklığı, yalnızlaşma, yapılan işten soğuma, özgüven kaybı, çaresizlik, uykusuzluk, baş ağrısı, yorgunluk, iştahsızlık, ciltte kaşıntı veya yara oluşumu gibi bulgular Başar vd. (2016)'nin bulguları ile örtüşmektedir. Ancak; huzursuzluk, kendini suçlama, tedirginlik, özel hayata yansıma, profesyonel (psikolog/psikiyatr) ve/veya aile-arkadaş desteği arama, mide veya bağırsak sorunları, göğüs ağrısı/kalp çarpıntısı gibi bulgular Başar vd. (2016)'nin bulgularını geliştirmektedir.

Buraya kadar yapılan değerlendirmeler sonucunda araştırmada elde edilen bulguların dikkate değer olduğu ve konuyla ilgili daha önce yapılan çalışmalarla örtüştüğü ve konuyla ilgili çalışmalar yürüten araştırmacılara ışık tutabileceği söylenebilir. Araştırmacılar bu çalışmayı tekrarladıkça bulguların güvenilirliğini test edebilir veya elde edilen bulgularla birlikte ülkemiz adına karanlık liderlik ölçeği geliştirerek ulusal literatüre kazandırabilirler. Son olarak çalışmada elde edilen bulgular, uygulayıcılar tarafından dikkate alındığında işletmelerde ve diğer çeşitli organizasyonlarda yaşanan çalışanların motivasyon kaybı, işe yabancılaşması, verimsizliği, tükenmişliği gibi sorunların çözümüne katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

## Kaynaklar

- Ashforth, B. (1977), Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2), s.126-140.
- Ashforth, B. (1994), Petty Tyranny in Organizations, *Human Relations*, 47(7), s.755-778.
- Aslan, Ş. (2009), Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: “Kurumda Çalışma Yılı” ve “Ücret” Değişkenlerinin Rolü, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), s.257-275.
- Avolio, B. J., Antonakis, J. ve Sivasubramaniam, N. (2003), Context and Leadership: *An Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire*, (14), s.261-295.
- Avolio, B. j., Luthans, F. ve Walumba, F. O. (2004), Authentic Leadership: Theory Building for Veritable Sustained Performance, University of Nebraska–Lincoln: Working Paper: Gallup Leadership Institute.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectation*, New York: The Free Press.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership* (1. Baskı b.), Sage Publications.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (2000), *Multifactor Leadership Questionnaire*, Redwood City: Mindgarden.
- Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. (1999), Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior, *The Leadership Quarterly*, 10(2), s.181-217.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. ve Atwater, L. (1996), The Transformational and Transactional Leadership of Men And Women, *Applied Psychology: An International Review*, 45(1), s.5-34.
- Başar, U., Sığı, Ü. ve Basım, N. (2016), İş Yerinde Karanlık Liderlik, *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., ve Harrison, D. A. (2005), Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*(97), s.117-134.

- Burns, J. M. (1978), *Leadership*, New York: Harper ve Row.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Çakmak, E. K., Demirel, F. ve Karadeniz, Ş. (2008), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Pegem.
- Conger, J. ve Kanungo, R. (1994), Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement, *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), s.439-452.
- Çapık, C. (2014), Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulamalı Faktör Analizinin Kullanımı, *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(3), s.196-205.
- Deitzer, B., Shilliff, K. ve Jucius, M. (1979), *Contemporary Management Concepts*, Grid Publishing.
- Eren, E. (2013), *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta.
- French, J. R. ve Raven, B. H. (1959), *The Bases of Social Power*, Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research.
- Glad, B. (2002), Why Tyrants Go Too Far: Malignant Narcissism and Absolute Power, *Political Psychology*, 23(1), s.1-37.
- Goldman, A. (2006), High Toxicity Leadership Borderline Personality Disorder and The Dysfunctional Organization, *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), s.733-746.
- Hellriegel, D. ve Slocum, J. W. (2010), *Organizational Behavior*, Ohio: Cengage Learning.
- Hogan, J. (2014), Subscale Interpretive Guide, Hogan Development Survey.
- Howel, J. M. ve Avolio, B. J. (1993), Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance, *Journal of Applied Psychology*, 78(6), s.891-902.
- Karasar, N. (2003), *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kuramlar, İlkeler, Teknikler* (24 b.), Ankara: Nobel Yayınları.
- Kellerman, B. (2004), *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters*, Boston: Harvard Business School Press.
- Koçel, T. (2015), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta.

- Lipman-Blumen, J. (2005), The allure of Toxic leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches, *Ivey Business Journal* (January/February), s.1-8.
- Northouse, P. G. (2016), *Leadership: Theory and Practice*, SAGE Publications.
- Nurhayat, Ç. ve Güner, H. (2015), Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), s.249-268.
- Padilla, A. ve Mulvey, P. (2008), Leadership Toxicity: Sources and Remedies, *Organisations and People*, 15(3), s.27-37.
- Padilla, A., Hogan, R. ve Kaiser, R. B. (2007), The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers and Conducive Environments, *The Leadership Quarterly*(18), s.176-194.
- Reave, L. (2005), Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness, *The Leadership Quarterly*(16), s.655-687.
- Robbins: P. ve Judge, T. A. (2017), *Organizational Behavior*, Pearson.
- Sezerel, H., Bostan: ve Tarhan, O. (2015), Kişiliğe Yönelik Yıldırma (Mobbing) Davranışları ve Fizyolojik Etkiler, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(3), s.91-118.
- Skinner, E. A., Edge, K., Altman, J. ve Sherwood, H. (2003), Searching for The Structure of Coping: A Review and Critique of Category Systems for Classifying Ways of Coping, *Psychological Bulletin*, 129(2), s.216-269.
- Tepper, B. J. (2000), Consequences of Abusive Supervision, *Academy of Management Journal* (43), s.178-190.
- Trevino, L. K., Brown, M. ve Hartman, L. P. (2003), A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions From Inside and Outside The Executive Suite, *Human Relations*, 56(1), s.5-37.
- Uymaz, A. O. (2013), Yıkıcı Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması, *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, (24), s.37-57.
- Webster, V., Brough, P. ve Daly, K. (2014), Fight, Flight or Freeze: Common Responses for Follower Coping With Toxic Leadership, *Stress And Health*, 32(4), s.346-354.

- Whicker, M. L. (1996), *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad*, Westport: Quorum Books.
- Yagil, D., Ben-Zur, H. ve Tamir, I. (2011), Do Employees Cope Effectively With Abusive Supervision at Work? An Exploratory Study, *International Journal of Stress Management*, 18(1), s.5-23.
- Yukl, G. (2009), *Leadership in Organization*, New York: Pearson.