



International
SOCIAL SCIENCES
STUDIES JOURNAL

SSSjournal (ISSN:2587-1587)



Economics and Administration, Tourism and Tourism Management, History, Culture, Religion, Psychology, Sociology, Fine Arts, Engineering, Architecture, Language, Literature, Educational Sciences, Pedagogy & Other Disciplines in Social Sciences

Vol:5, Issue:35
sssjournal.com

pp.2552-2562
ISSN:2587-1587

2019
sssjournal.info@gmail.com

Article Arrival Date (Makale Geliş Tarihi) 27/03/2019 | The Published Rel. Date (Makale Yayın Kabul Tarihi) 24/05/2019
Published Date (Makale Yayın Tarihi) 24.05.2019

KARANLIK LİDERLİĞİN ALT BOYUTLARININ İNCELENMESİ

EXAMINATION OF SUB-DIMENSIONS OF DARK LEADERSHIP

Prof. Dr. Akyay UYGUR

Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Rekreasyon Yönetimi Bölümü, akayay.uygur@hbv.edu.tr, Ankara/Türkiye

Yüksek Lisans Öğrencisi, Kübra GÜMÜŞTEKİN

Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Bölümü, gumustekinkubra@gmail.com, Ankara/Türkiye



Article Type : Research Article/ Araştırma Makalesi

Doi Number : <http://dx.doi.org/10.26449/sss.1492>

Reference : Uygur, A. & Gümüştekin, K. (2019). "Karanlık Liderliğin Alt Boyutlarının İncelenmesi", International Social Sciences Studies Journal, 5(35):2552-2562.

ÖZ

Liderlik kavramının önemi sadece çalışan ve örgütle sınırlı kalmayıp, nihayetinde toplumda yansımaları görüldüğünden önemi büyüktür. Her liderde meydana gelmesi muhtemel bir karanlık taraf lider-çalışan ilişkisinden başlayıp en nihayetinde örgütün tamamına yayılacak şekilde olumsuzlukları peşinden getirecektir. Karanlık liderlik ve alt boyutlarında incelenmiş olan lider tiplerinde dikkati çeken husus liderlerin çalışanlarına sosyal bir varlıktan çok adeta onları robotik bir meta olarak görmeleri ve bu anlayışla liderlerin davranışlarını şekillendirdiği anlaşılmıştır. Bu durum çalışanların örgütteki devamlılığını tehdit etmektedir. Bu tehdit çalışanlarla sınırlı kalmamakta, karanlık liderlik ve alt boyutlarındaki liderlik tipleri, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri noktasında da bir tehdit unsuru haline gelebilmektedir. Liderlerin örgütleri üzerindeki bu olumsuz durumu, liderliğin karanlık tarafının araştırılmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Liderlerin sebep olacakları zararlar bakımından karanlık liderlik ve alt boyutlarının incelenmesi önem arz etmektedir.

Bu çalışmada karanlık liderlik başlığı altında zorlayıcı liderlik, narsist liderlik, paranoyak liderlik, duygusal bağımlı liderlik, pasif-agresif liderlik, küçük tiranlık, istismarcı yönetim, zehirleyici (toksik) liderlik, yıkıcı liderlik, kötü liderlik, etik dışı liderlik olmak üzere alt boyutlar kavramsal olarak literatür taraması yöntemiyle ortaya konulmuştur. Çalışma boyunca karanlık liderlik ve alt boyutlarının çalışana ve örgüte zararlı olabileceği liderlerin çevrelerine sergiledikleri tutum ve davranışlar incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: liderlik, karanlık liderlik, karanlık liderliğin alt boyutları.

ABSTRACT

The importance of the concept of leadership is not only limited to the employees and the organization, but it is of great importance as it reflects on the society. A dark side likely to occur in each leader will start from the leader-employee relationship and ultimately lead to the disadvantages of the organization. It is understood that the leaders, who are examined in the dark leadership and its sub-dimensions, perceived their employees as a robotic commodity rather than a social entity and shaped the behaviors of the leaders with this understanding. This situation threatens the continuity of the employees in the organization. This threat is not limited to employees, and the leadership types in the dark leadership and sub-dimensions can become a threat to the organizations' ability to continue their existence. This negative situation of the leaders on their organizations makes the inevitable investigation of the dark side of leadership. It is important to examine the dark leadership and its sub-dimensions in terms of the damages caused by the leaders.

In this study conceptualizing sub-dimensions, such as coercive leadership, narcissistic leadership, paranoid leadership, emotionally-dependent leadership, passive-aggressive leadership, small tyranny, abusive management, toxic (leadership) leadership, destructive leadership, poor leadership, unethical leadership under the dark leadership title as a literature review. Throughout the study, the attitudes and behaviors of the leaders in their environment, which dark leadership and its sub-dimensions can be harmful to the employee and the organization, have been examined.

Key Words: leadership, dark leadership, sub-dimensions of dark leadership.

1.GİRİŞ

Genel anlamda literatürde liderlik kavramı olumlu yönde ele alınarak, bir anlamda karanlık yön görülmemiştir. “Görmeyi ve üzerinde çalışmayı reddettiğimiz bir şeyi durdurmayı nasıl başarabiliriz?” Bir tıp okulunda bulaşıcı hastalığı yok sayarak sağlığı öğretmeye kalkışmak ne denli yanlışsa liderliğin karanlık tarafını da görmezden gelmek aynı ölçüde zarar verici olacaktır (Kellerman, 2008). Konu üzerinde araştırma yapmış bilim insanları, liderliğin karanlık yönünün mikro anlamda çalışanlara makro anlamda da örgüte ve en nihayetinde topluma ciddi zarar verdiğinden, konunun öneminden dolayı araştırılması gerektiği ifade edilmiştir.

Makalede verilen sırasıyla zorlayıcı (zorba) liderler (Kets de Vries, 1994; Gillaspie, 2009), narsist liderler (McIntosh ve Rima, 1997; Judge, LePine ve Rice, 2006; Khoo ve Burch, 2008; Uygur ve Öğretmenoğlu, 2018; Okan 2018), paranoyak liderler (Williams, 2005; Gillaspie, 2009), duygusal bağımlı lider (Cook ve Goff, 2002; Gillaspie, 2009), pasif agresif liderler (Johnson ve Klee, 2007), küçük tiranlık (Asforth, 1994), istismarcı yönetim (Keashly, Trott, ve MacLean, 1994; Tepper, 2000; Harris, Kacmar ve Zivnuska, 2007; Üçok ve Turgut, 2014), zehirleyici (toksik) liderler (Wilson-Starks, 2003; Reed, 2004; Lipman ve Blumen, 2005; Reyhanoğlu ve Akın, 2016; Yavaş, 2016; Okan, 2018), yıkıcı liderlik (Einarsen, Aasland ve Skogstad, 2007; Krasikova, Green ve LeBreton, 2013; Tran, Tian, Li ve Sankoh 2014), kötü liderlik (Kellerman, 2008), etik dışı liderlik (Eisenbeiß ve Brodbeck 2014; Lasakova ve Remisova, 2015) olmak üzere karanlık liderliğin alt boyutları kavramsal olarak verilmiştir. Tüm bu literatür gelişimini Takala (2010)'da “karanlık liderlik” olarak tanımlamıştır.

Liderliğin karanlık yönüne yapılan ilk çalışmayı Conger (1990)'da yapmıştır. Organizasyonları için korkunç sonuçlar ya da problem üretme potansiyeline de sahip bir lider davranışlarını abarttığı, gerçeklerle bağlarını yitirdiği ya da tamamen davranışlarını şahsi çıkar için kullandığında, tüm bunların örgüte ve kendilerine zarar vermesiyle liderliğin karanlık tarafını oluşturduğu ifade edilmiştir (Conger, 1990). Liderliğin karanlık tarafı örgütlerde hasara neden olan negatif kara güçler olarak niteledirilmiştir (Takala, 2010). Liderler örgütsel hedeflerini çalışanlarına güdüleyemediği takdirde olması beklenen hedeflerde sapmalar meydana gelebilmektedir. Bu sapmanın nedeni örgüt liderinin kişiliğinin karanlık yönünden kaynaklanmaktadır (Tuna, Konaklıoğlu, & Kızanlıkl, 2010). Bu anlamda makalede, lider kişiliğini anlamaya yönelik karanlık liderlik, alt boyutlarıyla birlikte kavramsal olarak incelenecektir.

2.LİDERLİK KAVRAMI

İnsan sosyal bir varlık olduğu için faaliyetlerini grup halinde yürütme ihtiyacı hissetmiştir. Bu durum insanların içinde bulunduğu yaşamsal faaliyetleri yönetecek ve amaçlara ulaştıracak liderlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Koç & Topaloğlu, 2012). İhtiyaçtan doğan bu kavram bilim insanları tarafından açıklanmaya çalışılmıştır.

“Lider kelimesinin takipçilerinin hepsine ilham veren, onları yönlendiren ve onların önlerinden giden kişi anlamına geldiği “lode star” ifadesinden türediği” söylenmiştir (Van de Vliert, Matthiesen, Gangsoy, Landro, & Einarsen, 2010). Başar, Sığı ve Basım (2016)'da “...lider olabilmek pek çok kişi tarafından başkalarının sahip olmadığı üstün vasıf ve erdemlere sahip olmak ...” şeklinde anlatılmıştır.

Liderlik kavramı belirli bir insan topluluğunun bulunduğu ortamda ihtiyaç olarak doğduğundan liderin değerlendirilmesi lideri doğuran güruh (çalışanlar-izleyiciler) tarafından yapılagelmiştir.

Bu anlamda liderlik kavramı çalışan nezdinde iyi derecelendirilebildiği, liderin empati yapabildiği ve liderin sorumlu olduğu birimin performansının değerlendirilmesine göre tam anlamıyla yerine getirilebilmiş olur (Hogan, R. & Hogan, J., 2001).

2.1.Karanlık liderlik

“Liderlik her ne kadar çoğunlukla olumlu yönleriyle çalışılmış ve liderlerin üstün vasıflara sahip, etkileyici bireyler olduğuna inanılmış olsa da aslında liderliğin çalışanlar üzerinde istenmeyen sonuçlar oluşturan bir karanlık yüzü de vardır”. Bu durum liderliğin karanlık yönünü ortaya koymuştur. Bu liderler, çalışanlarına hayatı ve yaptıkları işi katlanılmaz hale getirebilmektedir (Başar, Sığı, & Basım, 2016). Bu karanlık yüzleri liderlerin çeşitli davranışları sergilemelerine neden olmaktadır.

Liderlerin karanlık yönünden doğan davranışları, örgütleri için problem olmakta ve korkunç sonuçlara neden olmaktadır. Liderlerin davranışlarında gerçeklerle bağlarını yitirerek dengesizliğe varan ya da bütünüyle davranışlarında şahsi çıkar gözetmeleri örgütlerine zarar verebilmektedir. Örgüt sürdürülebilirliğini tehdit ettiğinden liderliğin karanlık tarafının, hem lider hem de örgüt zararına iyi

tarafını gölgede bırakacağı ifade edilmiştir. Liderlerin olumsuz sonuçlara sebep olduğunu liderlerin sahip olduğu üç beceriden kaynaklandığı anlatılmaktadır. Liderlerin stratejik vizyonu, onların iletişimi ve onların genel yönetim uygulamalarındaki baskıcı yönetim şekillerini içerdiği ifade edilmektedir (Conger, 1990).

Modern örgütlerde liderlerin insanları motive etme yöntemleri para, statü ve korku yolu ile sağlanır ve bu bağlamda zorba kişiler astlarını korkuya dayalı motive eder (Ciulla, 2005). Zorba kişiler olan karanlık liderlerde çalışanlarını korku yoluyla motive etmektedirler.

Karanlık liderler başarıya yönelmiş çalışanlarını işlevsizleştirir ve onların başarılarını baltalar (McIntosh & Rima, 1997).

Karanlık liderliğin tüm bu özelliklerinden yola çıkarak kapsamlı bir tanım yapabilmek mümkün olmuştur. Karanlık liderlik dar anlamda; çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını tehdit eden, çalışanlarını para, statü ve korku yoluyla motive etmeye çalışan, başarılı çalışanlarını kıskandıklarından onları işlevsiz hale getiren, çalışanlarına iletişimde baskıcı bir tutum sergileyen; geniş anlamda ise; çalışan, örgüt ve piyasa ihtiyaçlarını gözlemeksizin kendi ihtiyaçları doğrultusunda abartılı vizyon anlayışına sahip, kötü iş performansı ve sapkın davranışlar sergileyerek örgütsel hedeflerde sapmaya sebep olan, piyasayı yanlış yorumlayarak gerçekçi olmayan değerlendirmelerde bulunan, değişimi takip etmedeki başarısızlığından, çağa ayak uyduramayan, günün sonunda olumsuz sonuçları dış etkenlere bağlamaktan çekinmeyen liderleri ifade etmektedir.

Bilim insanları liderliğin olumsuz yönü olan karanlık liderliği incelemişler ve liderlerin tutum ve davranışlarına göre farklı kavramlar altında alt boyutları ortaya koymuşlardır. Bu makale çalışmasında geçmişten günümüze ortaya konulmuş olan tüm alt boyutlar başlıklar altında ele alınmıştır.

2.2.Karanlık Liderlik Alt Boyutları

Etkili bir lider olma örgüt için son derece önemli olduğundan liderler mantıklı bir şekilde seçilmezse karanlık liderlik ve bağlı bulunduğu alt boyutlar hızlı bir şekilde artış göstermektedir. Karanlık liderlik alt boyutları aşağıda ifade edilmiştir:

zorlayıcı lider: onay almak için her şeyi kusursuz yapmayı dener ve statü bilinci vardır.

narsist lider: başarıyı başkalarının takdirini kazanmak için elde etmek ister.

paranoyak lider: şüpheli, düşmanca ve güven vermeyen bir liderlik biçimidir.

duygusal bağımlı lider: duyguları ve problemleri baskılar, yapması gereğinden daha fazlasını üstlenen lider tipidir.

pasif-agresif lider: inatçı, şikayetçi, sinirli ve manipülatif olan bir liderlik tipidir.

Lider yukarıda değinildiği gibi kişilik bozukluklarına sahipse ya da bu tarz davranışları sergilemekteyse örgüt içerisinde çatışmalar olacaktır (McIntosh & Rima, 1997).

Karanlık liderliğin alt boyutları bunlarla sınırlı kalmamıştır. Asforth (1994)'de "küçük tiranlığı", Tepper (2000)'de "istismarcı yönetimi", Wilson-Starks (2003)'de "zehirleyici (toksik) liderliği", Einarsen, Aasland ve Skogstad (2007)'de "yıkıcı liderliği", Kellerman (2008)'de "kötü liderliği", Eisenbeiß ve Brodbeck (2014)'de "etik dışı liderlik" olmak üzere geçmişten günümüze alt boyutları incelemişlerdir.

2.2.1.Zorlayıcı (Zorba-Kompulsif) Liderler

Zorlayıcı liderler çalışanlarının yabancılaştığı kendilerinin üstün olduğu bir çevre hazırlarlar. Liderlik bağlamındaki zorlama belirli bir gücü sürdürme ihtiyacı olarak tanımlanır; bu tarz liderler örgütü kontrol edilmesi gereken hayatlarının başka bir alanı olarak görür. Zorlayıcı liderler genellikle yönetim yönünden mükemmeldirler, fakat onlar insanların ve olayların insafına kalmaktan korkar, yaşamlarını etkileyen her şeyi kontrol etmek isterler. Bu liderlerin hayatlarında zevk ve eğlenceye yer yoktur ve ayrıntılara takıntılıdır. Onlar çalışanlarını yakından denetler ve standart işleyen prosedürlere ve bürokratik yapılara sahip olan örgütlerine öncülük etmektedirler (Kets de Vries, 1994).

Zorlayıcı eğilimler başkalarına ve kendilerine ön yargılı ve oldukça titiz ve ahlakçı olan ya da işkolik liderlerle sonuçlanır. Mükemmeli elde etmek için çalışanlarına sürekli baskı yapmaları zamanla zorlayıcı liderlerin etkilerini yitirmelerine sebep olur. Ayrıca, zorlayıcı liderlerin gerçek duygularını kontrol aracı olarak göstermeleri zordur. Zorlayıcı liderler nasıl hissettiklerini çevrelerindeki göstermedikleri takdirde çalışanlarını kontrol altına alabileceklerini düşünürler. Zorlayıcı liderlerin içlerindeki gerilim başa

çıkabileceklerinden fazla olursa, çalışanları liderlerinin gergin, şüpheli ve korkunç olmalarından dolayı iştin ayrılırlar ve bu durum zorlayıcı liderin ani öfkelenmesine yol açmaktadır (Gillaspie, 2009).

Zorlayıcı liderler bir anlamda hem kendilerine hem de çalışanlarına sosyal bir varlık olmanın gereklerini sağlamadıklarından başta kendilerine, çalışanlarına ve örgüte zarar vermektedirler.

2.2.2.Narsist Liderlik

Literatürde en çok geçen karanlık liderlik alt boyutu narsist liderliktir (McIntosh & Rima, 1997).

“Narsist liderler astlarına ve çevrelerine güven duymazlar. Her şeyin doğrusunu kendilerinin bildiğini düşünmektedirler. Onlar gibi düşünmeyen çalışanlarını sevmezler. Onların gösterişleri ve gerçekçi olmayan görüşleri kötü sonuçlara yol açmaktadır” (Uygur & Öğretmenoğlu, 2018). Bu anlamda narsizmin, liderlik rolüyle ilgili olmasına rağmen bu rolde etkili olmaları öngörülmez (Khoo & Burch, 2008). “Narsist liderler, kendilerini eleştirilerin üstünde görürler. Kendilerini örgütün bir parçası olarak kabul ederler, fakat bu parçanın en önemli kısmını oluşturduklarına inanırlar ve izleyicileri buna inandırmaya çalışırlar” (Okan, 2018). Başkalarının gözünde narsistler üstün lider olmamalarına rağmen, onlar kendilerini bu gözle görmektedirler. Bundan dolayı narsist liderler ile çevresindekiler arasında liderlik algısında ters bir ilişki olması beklenir (Judge, LePine, & Rice, 2006).

Narsist bir liderle çalışmak çalışanlar için ciddi bir stres sebebidir. İletişime kapalı olmalarına nedeni narsist liderlerin herşeyi kendilerinin bildiğini düşünmeleri bu durum çalışanlarının ilerlemelerine engel olmaktadır. Narsist liderler çevrelerine güvenmediği ve sert davranışlar gösterdiklerinden astlara ve örgüte rahatsızlık vermektedirler. Empati yoksunu olduklarından narsist liderler çalışanlarını sömürmekten çekinmezler. Onlar mutlak gücü elde etmek için örgütün demokratik çevresine ciddi bir şekilde zarar verirler. Astları ve kendileri arasında bilgi transferine kapalı olarak astlarının ilerleyişine engel olurlar. Narsist liderlerin bencil davranışlarına örnek olarak amaçlarına ulaşmak için çalışanlarından faydalandıkları gösterilebilir. Özgüvenleri düşük olduğundan sürekli bir övgü arayışı içindedirler ve herkesi kıskanmaktadır (Uygur & Öğretmenoğlu, 2018). Narsist lider çalışanları, sürekli bir kaos ortamı olan örgütlerinde kendilerini değersiz hissetmektedirler ve örgüte güven duymamaktadırlar. Narsist liderler kendi doğrularını çalışanlarına benimsetme yoluna gittiklerinden, çalışanlar kendi doğrularından şüphe etmektedirler. Bu ruh haliyle çalışanların karar verme süreci uzar ve nihayetinde yanlış kararlar verilebilmektedir (Okan, 2018).

2.2.3.Paranoyak Liderler

Paranoyak bir kişiliğe sahip lider, kendi performanslarından, başarılarından çalışanlarını ayır tutarlar ve bu konuda onları da ikna ederler. Onların zekâlarına bakılmaksızın, paranoyak liderlerin becerileri hakkında kendilerine güvenleri yoktur ve patolojik (normal olmayan-hastalıklı) olarak diğer yetenekli insanları kıskanırlar. Çalışanlarının saldırısı olarak gördüklerinden herhangi bir eleştiriye tahammülleri yoktur. Kendilerine yapılan eleştiriye yetkilerini zayıflatma girişimi olarak görmektedirler. Paranoyak liderler, onları eleştiren herkimse kendilerini zayıflattıklarını düşündüklerinden onlara düşman olacaktır. Paranoyak liderler ne denli masum ya da gerçek bir açıklama yapılırsa yapılsın o eylemin arakasında gizli niyetler olduğunu varsayarlar. Bu korku ve paranoya, bu kişilik tarzını örgütte meydana gelen her şey üzerinde tam kontrol arayışı içinde olmaya zorlamaktadır (Gillaspie, 2009). Bu anlamda hasta ruhlu olan paranoyak liderler hem çalışanlarının hem de örgütünün sürdürülebilirliğini tehdit etmektedirler.

Eğer başka biri(çalışan) örgütsel faaliyeti kontrol etmeyi denerse, ya da örgütsel faaliyetin herhangi bir kısmını kontrol etme teşebbüsünde rol alırsa, paranoyak lider onunla merhametsizce başa çıkacaktır. Bu durumdan dolayı zamanla takipçiler, çok pasif olmayı öğrenecek ve tüm yorumlarını, fikirlerini ve gözlemlerini kendilerine saklayacaklardır. Bu pasiflik, kıskançlık ve düşmanlık ile birlikte korku, endişe ve kaygı dolu bir örgütün oluşmasına yol açacaktır (Williams, 2005). Paranoyak liderler bu yönleriyle özellikle nitelikli çalışanlarının işlevsiz hale gelmesine sebep olacaklardır.

2.2.4.Duygusal Bağımlı Liderler

Örgütlerde, liderler iş süreçlerini ve çevrelerini kontrol etmeye çabalarlar. Diğer bağımlılıkların temelini oluşturan alkol ve uyuşturucu kullanımı gibi bir lider duygusal bağımlı olduğu zaman tehlike oluşturmaktadır (Cook & Goff, 2002). Duygusal bağımlı liderler verimliliği üretkenliği ve uyumu yıkma eğilimi gösterirler, örgütsel vatandaşlık davranışlarını kötülemek ya da sosyal kaytarma onların iş yeri alışkanlıklarıdır. Duygusal bağımlı liderlerin iş yerinde bulunmama, sorumluluklarını bırakmak ya da kötü iş performansını içeren yetenezsizlikleri oldukça açıktır (Gillaspie, 2009). Liderlik öylesine ahenk

gerektiren bir kavramdır ki liderin rolünü adeta bir orkestra şefi titizliğinde yürütmesi gerekir, aksi halde kargaşa oluşmaktadır.

Bu anlamda bazı araştırmacılar bir liderin kargaşayı ortadan kaldırması ve başarılı olması arasında pozitif bir korelasyon olduğuna inanmaktadırlar (Thoms, Moore, & Scott, 1996).

Duygusal bağımlı kişilikler nadiren de olsa başkalarına gerçek hislerini göstermeye izin verirler ve sıklıkla umdukları şeyleri başkalarının (çalışanlarının) inancımı gibi göstermektedirler. Bu “sahte benlik” sayesinde hayal kırıklığını ve öfkeyi içselleştirirler, daha sonra kullanılmak üzere kişisel bir saatli bomba gibi tutmaktadırlar. Duygusal bağımlı liderler diğerlerinin (çalışanlarının) kişiliklerine rastgele saldırılmasına ve ihlal edilmesine izin vermektedirler (Cook & Goff, 2002). Duygusal bağımlı liderler çalışanları tarafından aşağılandıklarını algıladıkları zaman teyakkuzda olup, onları kırmak için bekleyiş içine girmektedirler (Cook & Goff, 2002). Örgüt içerisinde endişeyi ifade etmek ya da soru sormak söz konusu olduğunda duygusal bağımlı liderler takipçilerine (çalışanlarına) baskı yapmaktadırlar (Gillaspie, 2009). Bu anlamda duygusal bağımlı liderler çalışanlarına örgüt içerisinde yaşanılmaz bir ortam sunmaktadırlar.

2.2.5.Pasif-Agresif Liderler

Amerikan Psikiyatri Birliği’nden aktaran Johnson ve Klee (2007)’de pasif-agresif liderliğin özelliklerini şöyle anlatmaktadırlar:

1) kişi sosyal ve mesleki rutin görevleri yerine getirmede pasif olarak direnir; 2) kişi başkaları tarafından değer görmemekten ve yanlış anlaşılmaktan şikayet eder; 3) kişi aksi ve tartışmacıdır; 4) kişi mantıklı olmayan eleştiriler yapar ve otoriteyi hor görür; 5) kişi belirgin bir şekilde daha şanslı olanlara gücenir ve kıskançlığını ifade eder; 6) kişi, kişisel şansızlığından sürekli şikayet eder ve abartılı ifade eder ve 7) kişi düşmanca bir tavır sergilemekte, isyankar olmakta ve kıskanç olma arasında gidip gelmektedir.

Pasif-agresif liderlikte liderin sorumsuzluğuyla, liderin örgüt içerisinde uyumsuz oluşuyla, çalışanlara dönük olarak olumsuz bakış açısına sahip oluşuyla, eleştirilerinde mantık gözetmemesiyle, çevresine karşı kıskanç ve düşmanca bir tutum sergilemesiyle karşılaşmaktadır.

2.2.6.Küçük Tiranlık

Yakın denetimi, güven vermeyen, şüpheli, soğuk ve samimiyetsiz iletişimi, çalışanlarının karakter ve davranışına ağır eleştiriler getirmeyi, çalışanlarını küçümseyici ve onlara karşı büyüklük taslayan davranışlar sergilemeyi, aynı zamanda duygusal patlama, baskıcı ve kendini beğenmiş davranışları da içerir. Bu liderlik tarzına sahip bireyler yetki ve statü farklılıklarını vurgulayan, sert, değiştirilemez, keyfi kararlar alan, çalışanlarını hataları için suçlayan ve onların çabalarında kendilerine pay çıkaran, onlara danışmada ve onları bilgilendirmede başarısız olan, astları arasında gayri resmi ilişkiyi önlemeye çalışan, onların gelişmelerini engelleyerek onları görüş ayrılıkları ve girişimlerinden caydırmaktadırlar. Bu ifadelerle bu tip liderlerde yaygın olarak çalışanlarını kontrol etme ve onlara keyfi, umursamaz ve cezalandırıcı bir şekilde davranma eğilimi vardır (Ashforth, 1994).

Küçük tiranlık olan liderlik tipinde Ashforth (1994)’de 6 davranış şeklini ifade etmiştir.

1. Keyfilik ve kendi itibarını yükseltme; örneğin, kendi çıkarı için pozisyon ya da yetki kullanma, örgütsel politikaları adaletsiz bir şekilde yönetmek, astları arasında taraf tutmak.
2. Astlarını küçümseme; örneğin, astlarına bağırarak, başkalarının önünde astlarını eleştirmek, astlarını utandırmak ya da küçümsemek.
3. Anlayış yoksunluğu; samimiyetten uzak ve düşmanca davranış sergilerler, grup üyelerinin kişisel refahını düşünmeden hareket ederler, grubun üyesi olmaktan memnun olmadığından gruba hiçbir katkı sağlamazlar.
4. Çatışmaları çözme şekilleri zorbadır; çalışanlarının bakış açılarını kabullenmeleri zordur, reddedilmeyi kabul etmezler.
5. Girişimden vazgeçirme; önemli kararlar almada astlarının cesaretlerini kırarlar, daha fazla yetki almamaları için astlarına gereken eğitimi vermezler, grup üyelerini girişimlerden uzak tutarlar.
6. Koşulsuz cezalandırma; çalışanlarına hiçbir neden yokken memnuniyetsiz olduklarını gösterirler, çalışanlarını ortada bir sebep yokken azarlarlar, çalışanları, işlerinde iyi performans sergileseler bile genellikle onlar eleştiriye maruz kalırlar.

Çalışanlar üzerinde küçük tiranlığın etkisi incelendiğinde çalışanlar (astlar) hiyerarşik olarak liderlerine bağlı olduklarından zalim davranışların sık rastlanan hedefi haline gelmişlerdir. Astlar üzerinde zalimce

davranışların birbirine bağlı etkisi şöyle sıralanabilir; lider onayı, hayal kırıklığı, stres ve işte çaresizlik ve işe yabancılaşma, bu olumsuz gelişmelerin öz saygı ve performansa etkisi ve iş birimindeki uyuma etkisi olarak ifade edilmiştir (Ashforth, 1994).

2.2.7.İstismarcı Yönetim

Tepper (2000)'de istismarcı yönetimi “(arzulanan iş performansını ortaya çıkarmak için astlarına kaba bir şekilde konuşma gibi) ilgisizliği yansıtan davranışları bunun yanı sıra (onların duygularını incitmek için astları açıkça küçümseme) şeklinde bile bile yapılan düşmalığı ifade eder”. “İstismarcı yönetici davranışlarına örnek olarak; çalışanlarıyla alay etme, yüksek sesle bağırma, gözünü korkutma, çalışanlarını sürekli suçlama ve bir sebep olmaksızın öfkeli davranışlar sergileme gibi birçok olumsuz tutum ve davranış verilebilir” (Üçok & Turgut, 2014). İstismarcı davranış sergileyen liderler çalışanlarına sessiz muamelede (bireyin karşısındaki kişiye tepkisiz kalarak tepkisini göstermesi) bulunmaktadırlar, agresif bakışları ile çalışanlarını rahatsız ederler ve başkalarının önünde çalışanlarını küçük düşürürler, tehditler kullanarak çalışanlarını korkuturlar, öfke nöbeti geçirirler, şiddetli taşkınlıklar yaparlar, çalışanlarına aşağılayıcı isimler kullanırlar, bir kimseyle aynı fikirde olmadıkları zaman onları azarlar ya da onlara bağırırlar (Keashly, Trott, & MacLean, 1994).

İstismarcı yönetim ilk olarak bir ast (çalışan) için yönetsel eylem istismarcı iken, bir başka ast (çalışan) için olmayabilir. Bundan dolayı istismarcı yönetimin öznel bir değerlendirme olduğu ifade edilmektedir. İkinci olarak istismarcı yönetim, bir kerelik bir olayla sınırlı kalmaz yönetimle ilgili olumsuz davranışların devamlılık gösterdiği ifade edilmektedir. Üçüncü olarak istismarcı yönetim şiddet içeren davranışlar kapsamına giren fiziksel temas söz konusu olmaksızın, düşmanca sözlü olan ve olmayan davranışların her ikisine de başvurmaktadır (Harris, Kacmar, & Zivnuska, 2007).

2.2.8.Zehirleyici (Toksik) Liderler

“Toksik lider, örgüt içinde çalışanlara kötü davranan, onları devamlı aşağılayan, narsist eğilimleri olan bir lider tipidir” (Reyhanoğlu & Akın, 2016). Genel anlamda, toksik liderlik olumsuz sonuçlara neden olan liderlik davranışı olarak ifade edilmektedir (Yavaş, 2016). Toksik liderlik 4 boyutta önemsizlik, faydacı, egoist ve psikolojik işlev bozukluğu olan şekilde açıklanmıştır (Yavaş, 2016). Toksik liderler, yıkıcı davranışlarından ve işlevsiz kişisel niteliklerinden dolayı, bireyler, aileler, örgütler, topluluklar ve hatta liderlik ettikleri tüm toplumlar üzerinde ciddi ve kalıcı bir zehir etkisi yaratan bireylerdir (Lipman & Blumen, 2005). Toksik (zehirleyici) liderler davranışlarıyla çalışanlarını kasıtlı olarak olumsuz anlamda etkilemektedirler. Kötü davranışı kendine ilke edinen toksik liderler art niyetli, huzursuz ve uyum sorunu yaşayan liderleri ifade etmektedir (Okan, 2018). Reed (2004)'deki çalışmasında toksik (zehirleyici) liderleri göz alıcı, kararlı ve zorlayıcı olmasıyla sınırlandırmamaktadır. Toksik (zehirleyici) liderler aynı zamanda yumuşak bir sese ve aldatıcı bir içtenliğe de sahip olabilmektedir. Toksik (zehirleyici) liderler özel bir davranışa göre sınıflandırılmamaktadır; zaman içerisinde örgüt ahlakı ve iklimi üzerinde motivasyonu azaltan davranışların biriken etkisini ifade etmektedir. Bu liderler yetenekli ve etkili olmalarıyla birlikte kıt görüşlü de olabilmektedirler. Toksik liderler zehirlerini aşırı kontrol yoluyla yayarlar ve coşku, yaratıcılık, özerklik ve yenilikçi ifadenin zehirlenmesiyle çalışanlarına ve nihayetinde şirkete zarar vermektedirler (Wilson-Starks, 2003). Onlar sağlıksız bir örgüt iklimine sebep olmaktadır. Toksik (zehirleyici) liderliğin üç temel özelliği: astlarının refahını düşünmezler, toksik (zehirleyici) liderin kişiliği ve kişiler arası ilişkisi örgütsel iklimi olumsuz şekilde etkilemektedir, liderlerinin bencilliğiyle motive olan astlar (çalışanlar) suçlu bulunmaktadırlar (Reed, 2004). Toksik liderlik örgütler için fayda maliyet ilişkisini olumsuz bir şekilde etkilenmesine ve personel verimliliğinin düşmesine yol açabilmektedir. Aynı zamanda toksik liderliğin, performansın düşmesine, personel transferinde artışa, devamsızlık oranının artmasına yol açtığı iddia edilmektedir (Yavaş, 2016). Toksik bir liderin gücünün ve kontrolünün sebep olduğu üç sonucu vardır. Birincisi yaratıcılığı engellemektir. Projeleri sıklıkla kontrol ederek etkili bir şekilde çalışanlarının kendilerinin aksine düşünmelerini engel olurlar. Toksik bir lider çalışanlarında yaratıcılığı aramaz. Toksik bir lider yalnızca emirlerini ve görüşlerini yerine getirmek için adeta robot gibi hareket eden askerler isterler. İkinci sonuç iletişim eksikliğidir. Toksik liderler çalışanlarının etkilerinin yitirilmesine, hayal kırıklıklarının artmasına ve onları güvensizliğe itmektelerdir. Üçüncü olarak, çalışanlarını izole ederek, sıkı kontrollerle ve güvensizliğin artmasıyla birlikte verimliliğin artması da söz konusu değildir. Toksik liderlerin kişisel ve iş ilişkileri gelişmemiştir (Wilson-Starks, 2003).

Toksik bir liderlik ortamında, liderle aynı fikirde olan çalışanlar ödüllendirilir ve bu çalışanlar liderlik rollerine teşvik edilirken, zihinsel kaynaklarını, eleştirel düşünme ve sorgulama becerilerini daha iyi kullanarak liderlerinden bağımsız özgür düşünen çalışanlar karar alma ve etkili konumlarından uzak

tutulur. Toksik lider altındaki çalışanların temel iki seçenekleri vardır: liderlerine uymak ya da örgütten ayrılmak. Örgütlerinden ayrılmak durumunda kalan çalışanlar işten ayrılmadan önce beklentilerinde bir azalma yaşayacaklardır, sonrasında bu durumun değişeceğini umut edeceklerdir ve zamanla işten ayrılmalar başlayacaktır. Bununla birlikte diğer (liderlerine uyan) çalışanlar toksik liderliği normal olarak görmeye başlayacaklardır ve istekli bir şekilde uyum sağlayacaklardır. Yeni nesil toksik liderler bu çalışan tipinden oluşacaktır (Wilson-Starks, 2003). Tam da bu noktada Kellerman (2008)'de kötü yandaşların (lidere koşulsuz uyan çalışan) sayısı azalmadıkça kötü liderlerde de bir azalma olmayacağını ifade etmektedir.

Toksik liderlik genellikle bölümler arası çatışmaya, daha az yeniliğe, verimlilikte düşüşe ve yüksek oranda personel değişim oranına sebep olmaktadır. Çalışanları tarafından bağlılıklarının azalmasına ilaveten, toksik liderlik organizasyonun tümünde sistematik zarara neden olabilir (Wilson-Starks, 2003). Ahşap bir ev üzerinde termitlerin (akkarıncaların) etkisi ne ise, toksik liderlerde bir örgüt üzerinde aynı etkiye sahiptirler. Dışarıdan bakıldığında işler normal seyrinde görünmektedir fakat yüzeyin altındaki sorun oldukça ciddidir. Bir termitin (akkarıncanın) bastığı ev gibi, örgütte içeriden parçalanmaktadır (Wilson-Starks, 2003). Toksik liderin zehirleyici etkisi çalışanlarıyla birlikte tüm örgüte yayıldığından bu karanlık liderlik alt boyutu örgütün sürdürülebilirliğini tehdit etmektedir.

2.2.9.Yıkıcı Liderlik

Hem astlar hem de örgüt için yıkıcı davranışlar oluşturarak; astların iş tatmini, motivasyonu ve etkililiği ile örgütün amaçları, görevleri, kaynaklarını sabote ederek örgüte zarar veren, meşru menfaatini ihlal eden bir lider, müdür ya da yönetici tarafından sistemli ve tekrarlanan davranış olarak ifade edilmiştir (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007). Yıkıcı liderlik kavramı hem çalışanlar için hemde örgüt için yıkıcı davranışları içinde barındırmaktadır. Bu yüzden yıkıcı liderlik çalışanların motivasyonu, refahı ya da iş tatmini ve/ veya örgütün amaçları, görevleri kaynakları ve etkililiğini sabote ederek ve/veya baltalayarak örgütün meşru menfaatini ihlal eden bir lider, müdür ya da yönetici tarafından sistemli ve tekrarlanan davranışlar olarak tanımlanmıştır. Bu tanım hem kendi örgütüne hem de çalışanlarına karşı yönlendirilen davranışları içermektedir (Tran, Tian, Li, & Sankoh, 2014).

Yıkıcı liderlik davranışlarının gerekçesine bakılmaksızın yıkıcı liderlik, çalışanları etkilemenin zararlı metodlarının kullanımını içeren, bir liderlik tarzını çalıştırma ve/veya meşru örgüt çıkarlarına karşı gelen amaçları sürdürmede çalışanları teşvik ederek çalışanlar ve/ veya bir örgüte liderinin zarar vermek istemesi ya da zarar verebilen bir lider tarafından gerçekleştirilen iradi (bilerek yapılan) davranış olarak tanımlanmıştır (Krasikova, Green, & LeBreton, 2013).

2.2.9.1. Yıkıcı Liderliğin Üç Unsuru

Liderliğin yapıcı mı yoksa yıkıcı mı olduğuna karar vermek, uzun vadeli bir grup performansı ile ilgilidir. Yıkıcı liderlik: ekibin (lider-çalışan-çevre), hedeflerine ulaşma konusunda nasıl bir performans gösterdiğini ifade eden bir sonuç meselesidir. Yıkıcı liderliğin temelini olumsuz örgütsel sonuçlar oluşturmaktadır. Bu olumsuz örgütsel sonuçları ekip işi olan yıkıcı liderliğin üç unsuru olan toksik üçgen sürecinin, yol açması muhtemel olmuştur. Yıkıcı liderlikle alakalı faktörlerin üç etki alanı olan toksik üçgen yıkıcı liderler, savunmasız çalışanlar ve yıkıcı liderliği hazırlayan çevrenin birleşiminden kaynaklanan negatif sonuçların oluşmasını gerektirmektedir (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007).

Liderliğin karanlık tarafında hep incelenen liderin tek başına örgütte oluşturduğu atmosfer iken, yıkıcı liderlikte aslında bu sürecin tek yönlü işlemediği anlaşılmıştır. Savunmasız çalışanlar ve yıkıcı liderliği hazırlayan çevre de yıkıcı liderler kadar sürece ivme kazandırmaktadır.

Yıkıcı liderlik: etkileyici olma, tek başına güç sahibi olma, narsizm, nefret ideolojisi, iktidara bencilce ihtiyaç duyma ve etkili konuşma becerisi olan bireylerle özdeşleşmiştir. Bu özellikler yıkıcı liderlik için gerekli olsa da, yeterli olmamaktadır. Bu durum çevresel koşullar ve takipçiler (çalışanlar) konusunu gündeme getirmektedir.

Savunmasız çalışanlar: takipçilerin (çalışanların) iki tipi yıkıcı liderliği destekler. Bu tip çalışanların biri yıkıcı liderliğe karşı uyumlu olanlar diğeri ise göz yumanlardır. Uyumlu olan çalışanların, karşılanmamış ihtiyaçları, özgüven eksiklikleri vardır ve uyumlu olan çalışanlar olgun değildirlere. Yıkıcı liderliğin gücü üstlenmesine izin verirler çünkü onların bugüne kadar ihtiyaçları karşılanmamıştır. Olgun olmamaları ve özgüven eksiklikleri nedeniyle liderleri karşısında onlar savunmasız kalmaktadırlar. Göz yuman çalışanların ise hırsları, liderleriyle benzer dünya görüşleri vardır ve onlar kötü değerlere sahiptirler. Onlar dünya görüşleriyle uyumlu bir girişim için kendilerini geliştirmek istediklerinden yıkıcı liderlerini

desteklemektedirler (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007). Göz yuman çalışan tipinde lider- çalışan ilişkisinde karşılıklı fayda söz konusu olduğu görülürken, uyumlu çalışanlarda ise olgunluk düzeyleri gelişmediğinden ve savunmasız olduklarından liderleri lehine tek taraflı bir çıkar ilişkisinden söz edilebilmektedir.

Yıkıcı liderliği hazırlayan çevre: istikrarsızlık, kültürel değerler, denge ve denetleme eksikliği ve etkisiz kurumlarla yıkıcı liderlik için uygun ortamın hazırlandığı ifade edilmiştir. Bu çevrede liderler genellikle çalışanlarını motive etmek ve güçlerini arttırmak için dış bir düşman (örneğin, Bush'un teröre karşı savaşa başvurması ya da Apple şirketinde Steve Jobs'ın diktatör olarak IBM'i göstermesi) ya da tehdit algısını sürdürmüşlerdir (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007).

Tablo 1. Toksik Üçgen: Yıkıcı liderlikle ilgili üç öge (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007).

Yıkıcı liderler	Savunmasız çalışanlar	Yıkıcı liderliği hazırlayan çevre
	Uyumlular	Göz yumanlar
-karizma	-karşılanmamış ihtiyaçlar	-hırs
-kişiselleştirilmiş güç	-düşük temel benlik değerlendirilmesi	-benzer dünya görüşü
-narsizm	-düşük olgunluk	-kötü değerler
-olumsuz yaşam konuları		-kültürel değerler
-nefret ideolojisi		-denge ve denetlemenin eksikliği ve etkisiz kurumlar

2.2.10.Kötü Liderlik

Para ve güç gibi insanları cezbeden unsurlar üzerine liderler aşırıya kaçarak var olandan daha fazlasını arzuladıklarında bu durum liderlik kapasitelerini olumsuz etkileyecektir (Kellerman, 2008). “Liderler daha fazlasına yönelik arzularını kontrol edemediklerinde ya da kontrol etmeye yanaşmadıklarında, sonuç kötü liderlik olacaktır” (Kellerman, 2008).

Kellerman (2008)'deki çalışmasında liderliğin karanlık tarafını kötü liderlik adı altında incelemiştir. Kellerman kötü liderliği etkisiz liderlik ve etikten yoksun liderlik olmak üzere iki kategoriye ayırmıştır.

Etkisiz liderliği arzu edilen değişimi oluşturmada eksik nitelikleri, yetersiz becerileri, kötü tasarlanmış stratejileri ve kötü uygulanan taktikleri nedeniyle amaçlarına ulaşamayarak başarısız olduklarını ifade etmiştir. İdeal liderlerde bulunması gereken zekâ, kararlılık, esneklik, ve hatta isteklilik gibi niteliklerden yoksun olması lideri etkisizliğe itmektir. Aynı zamanda iletişim kurma, harekete geçirme, işbirliği yapma ve iyi kararlar alma yetenekleri konusunda gönülsüz ve yetersiz olduğu takdirde etkisiz liderlik meydana gelmektedir. Etikten yoksun liderlik tipinde ise lider, doğru yanlış ayırımı yapmakta başarısız, terbiye ve iyi davranışa dair ortak ilkeleri ihlal eden ve liderlik sürecine gölge düşüren kimselerdir. Onlar aynı zamanda, kendi ihtiyaç ve çıkarlarını ön planda tutarak çalışan, örgüt ve kamu yararı gözetmeksizin olumsuz davranışlar sergileyerek işlerini yürütmüşlerdir (Kellerman, 2008).

2.2.11.Etik Dışı Liderlik

Etik dışı liderlik egoist olan, sahtekâr olan, yolsuzluk yapan, haksız muamelede bulunan, manipüle eden kişileri ifade etmektedir (Eisenbeiß & Brodbeck, 2014). Etik dışı liderlik kasıtlı ya da kasıtsız olarak, pasif veya aktif bir bütün olarak liderlerin bireylere, örgütlere ve/veya topluma zarar verdikleri bir etkileme süreci olarak tanımlanmıştır. Farkında olarak ya da olmayarak etik dışı liderler yıkıcı etkilerle olumsuz sonuçlar doğurmaktadırlar. Etik dışı liderlikte örgüt içerisinde etik bir yönetimden bahsedilmemektedir ve lider örgüt için önemli olan değerleri yok saymaktadır. Etik olmayan liderliğin yıkıcı etkisi zamanla tekrarlanırsa, lider etik olmayan bir lider olarak tanımlanmaktadır (Lasakova & Remisova, 2015). Genel olarak etik dışı liderler, çevresindekileri manipüle etme eğiliminde olan, dürüst olmayan, haksız ve bencil insanlar olarak tanımlanmaktadır.

Etik dışı liderlik sürecinde; etik ilkeleri ihlal eden davranışlar sergilenmektedir, etik olmayan davranış destekleyen veya mümkün kılan çalışma ortamındaki süreçler ve uygulamalar başlatılmaktadır, örgüt kasıtlı olarak yönetilmemektedir, kişisel kazanç ve kâr her şeyin üstünde tutulmaktadır, örgüt için belirlenen kurallar ve süreçler korunmamaktadır, örgütsel amaçlara ulaşılması liderin mesleki yetenek ve becerilerinin eksikliği tarafından engellenmektedir (Lasakova & Remisova, 2015). Etik dışı liderler kalıcı değerlerden yoksun, keyfi kararlar alarak çıkarları doğrultusunda hareket etmektedirler (Eisenbeiß & Brodbeck, 2014).

Etik dışı liderlik çalışanlara ve organizasyonlara zarar verir. Çalışan endişeleri, çaresizlik duyguları, hayal kırıklığı, düşük iş tatmini, liderlere karşı güven kaybı, işe karşı yabancılaşma hissi ve çalışanların özel

hayatlarına ilişkin olumsuz sonuçlar olmak üzere tüm bunlar etik dışı liderliğin zararlı çıktılarını oluşturmaktadır (Lasakova & Remisova, 2015).

3. SONUÇ

Liderlik geniş bir etki alanını içeren bir kavram olduğundan önemi yadsınmaz. Liderliğin karanlık boyutu ise bu etki alanını olumsuz anlamda etkilediğinden bireyden örgüte, örgütten topluma geniş bir yelpazeyi içermektedir. Çalışmada karanlık liderliğin alt boyutları incelenmiştir. Uluslararası literatürde karanlık liderlik ve alt boyutları son 30 yılda popülerlik kazanmıştır. Ulusal literatürde ise bu konu üzerine yapılan çalışmaların oldukça az olduğu görülmüştür.

Karanlık liderliğin örgüt içerisinde tespit edilebilmesi ve bu lider davranışlarının önlenmesi birey-örgüt ve dolayısıyla toplum hayatına getireceği faydalar açısından önem arz etmektedir. Karanlık liderliğin önlenmesine yönelik örgüt içerisinde bir takım denge denetleme mekanizmalarının faal bir şekilde çalıştırılması, örgüte kurumsal nitelik kazandırılması, çalışanların haklarını savunmaları ya da çalışanların örgüt çıkarlarını gözetmeksizin liderinin ve kendilerinin çıkarını gözetmesi gibi durumlardan kaçınmasıyla sağlanabilmektedir. En önemlisi de lideri karanlık olmaya iten sebepleri tespit etmek ve bu sebepleri önleme yoluna giderek örgüt içerisinde lider başta olmak üzere çalışanları da kapsayacak sağlıklı bir psikolojinin oluşumunu sağlamaktır. Bu ortamın sağlanabilmesi, örgütsel sağlıkla mümkün olacaktır. “Örgütsel sağlık, örgütün çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi amacıyla çalışanların fiziksel ve ruhsal olarak kendini iyi hissetmesi, bu durumun da örgütü ve örgütsel iklimi olumlu etkilemesidir. Bir örgütün lideri olarak yöneticinin kötü liderlik göstermesi, çalışanın ve dolayısıyla örgütün sağlığını bozabilmektedir” (Reyhanoğlu & Akın, 2016). Bir örgüt için örgütsel sağlığın ön koşulu liderlerin, çalışanlarını ve dolayısıyla örgüt iklimini olumlu anlamda etkileyebilecek kişilerden oluşmasıdır. Aksi halde, karanlık liderliğin varlığı çalışanlarla birlikte örgütü de tehdit etmektedir.

İlerde yapılacak olan çalışmalara bir örgütte lideri karanlık liderliğe iten unsurların neler olduğu incelemekle başlanabilir. Sonraki çalışmalar, bahsi geçen önlemlere dönük olarak, karanlık liderlik ve alt boyutlarının oluşumuna veya önlenmesine yönelik yapılabilir. Bazı bilim insanlarına göre karanlık liderliğin oluşmasında rol oynayan öğeler mevcuttur. Padilla ve arkadaşlarına göre (2007)'de göz yuman çalışanlar (lider ve çalışan çıkarı gözeterek çalışanlar) uyumlu çalışanlar (lider çıkarı gözetken pasif çalışanlar) ve yıkıcı liderliği hazırlayan çevre (kurumsal olmayan, denge ve denetlemenin olmadığı örgütler) karanlık liderliğin oluşmasına katkı sunduğundan çalışanlar ve örgüt çevresinden ortaya çıkabilecek karanlık liderlik çalışmaları yapılabilir. Geçmişteki çalışmalarda karanlık liderliğe dönük sorunların bazılarının çalışan ve çevresel faktörlerden kaynaklı olduğu anlaşılmış olsa da, sorunun temel kaynağı lider olduğundan sonraki yapılacak çalışmaların bu eksende yürütülmesi örgüt açısından kısa sürede sorunların çözülmesine yardımcı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Ashforth, B. (1994). "Petty Tyranny in Organizations", *Human Relations*, 47(7): 755-778.
- Başar, U.; Sığırı, Ü. & Basım, N. (2016). "İş Yerinde Karanlık Liderlik", *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2): 65-76.
- Ciulla, J. B. (2005). "The State of Leadership Ethics and The Work That Lies Before Us", *Business Ethics: A European Review*, 14(4): 323-335.
- Conger, J. A. (1990). "The Dark Side of Leadership", *Organizational Dynamics*, 19(2): 44-55.
- Cook, R. A. & Goff, J. L. (2002). "Coming of Age With Self-Managed Teams: Dealing With A Problem Employee", *Journal of Business and Psychology*, 16(3): 485-496.
- Einarsen, S.; Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007). "Destructive Leadership Behaviour: A Definition and Conceptual Model", *The Leadership Quarterly*, 18(3): 207-216.
- Eisenbeiß, S. A. & Brodbeck, F. (2014). "Ethical and Unethical Leadership: A Cross-Cultural and Cross-Sectoral Analysis", *Journal of Business Ethics*, 122(2): 343-359.
- Gillaspie, S. M. (2009). *The Impact of Dark Leadership on Organizational Commitment and Turnover*, Emporia State University, Kansas.
- Harris, K. J.; Kacmar, K. M. & Zivnuska, S. (2007). "An Investigation of Abusive Supervision as a Predictor of Performance and the Meaning of Work as A Moderator of the Relationship", *The Leadership Quarterly*, 18(3): 252-263.
- Hogan, R. & Hogan, J. (2001). "Assessing Leadership: A View From The Dark Side", *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2): 40-51.
- Johnson, N. J. & Klee, T. (2007). "Passive-Aggressive Behavior and Leadership Styles in Organizations", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(2): 130-142.
- Judge, T. A.; LePine, J. A., & Rice, B. L. (2006). "Loving Yourself Abundantly: Relationship of the Narcissistic Personality to Self-and Other Perceptions of Workplace Deviance, Leadership, and Task and Contextual Performance", *Journal of Applied Psychology*, 91(4): 762-776.
- Keashly, L.; Trott, V. & MacLean, L. M. (1994). "Abusive Behavior in the Workplace: A Preliminary Investigation", *Violence and Victims*, (9): 341-357.
- Kellerman, B. (2008). *Kötü Liderlik (Çev.:Fadime Kahya)*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Kets de Vries, M. F. (1994). "The Leadership Mystique", *Academy of Management Perspectives*, 8(3): 73-89.
- Khoo, H. S. & Burch, G. S. (2008). "The 'Dark Side' of Leadership Personality and Transformational Leadership: and Exploratory Study", *Personality and Individual Differences*, 44(1): 86-97.
- Koç, H. & Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Krasikova, D. V.; Green, S. G. & LeBreton, J. M. (2013). "Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda", *Journal of Management*, 39(5): 1308-1338.
- Lasakova, A. & Remisova, A. (2015). "Unethical Leadership: Current Theoretical Trends and Conceptualization", *Procedia Economics and Finance*, (34): 319-328.
- Lipman, J. & Blumen, J. (2005). "Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions", *Leader to Leader*, (36): 29-36.
- McIntosh, G. L. & Rima, S. D. (1997). *Overcoming the Darkside of Leadership*, Baker Books.
- Okan, G. (2018). "Karanlık Liderlik Ölçeği: Çalışanların Algısı Üzerine Bir Ölçeklendirme Çalışması", *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Padilla, A.; Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). "The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments", *The Leadership Quarterly*, 18(3): 176-194.
- Reed, G. E. (2004). "Toxic Leadership", *Military Review*, 84(4): 67-71.

- Reyhanoğlu, M. & Akın, Ö. (2016). "Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler mi?", İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 5(3): 442-459.
- Takala, T. (2010). "Dark Leadership, Charisma and Trust", Psychology, 1(1): 59-63.
- Tepper, B. J. (2000). "Consequences of Abusive Supervision", Academy of Management Journal, 43(2): 178-190.
- Thoms, P.; Moore, K. S. & Scott, K. S. (1996). "The Relationship Between Self-Efficacy for Participating in Self-Managed Work Groups and the Big Five Personality Dimensions", Journal of Organizational Behavior, 17(4): 349-362.
- Tran, Q.; Tian, Y.; Li, C. & Sankoh, F. P. (2014). "Impact of Destructive Leadership on Subordinate Behavior Via Voice Behavior, Loyalty and Neglect in Hanoi, Vietnam", Journal of Applied Sciences, 14(9): 2320-2330.
- Tuna, M.; Konaklıoğlu, E. & Kızanıklı, M. (2010). "Karanlık Liderliğin alışanların İşten Ayrılma Eđilimine Etkisi", 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 20-22 Mayıs 2010, ukurova Üniversitesi İşletme Bölümü, 619-629, Adana.
- Uygur, A. & Öğretmenoğlu, M. (2018). "The Dark Side and the Bright Side of Narcissistic Leadership: A Critical Review", International Journal of Economics, Commerce and Management, (4): 349-360.
- Üok, D. & Turgut, T. (2014). "İstismarcı Yönetici Davranışının İşyerindeki Sapkın Davranışlar Üzerindeki Rolü", Eskiřehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 9(3): 163-179.
- Van de Vliert, E.; Matthiesen, S. B.; Gangsoy, R.; Landro, A. B. & Einarsen, S. (2010). "Winters, Summers, and Destructive Leadership Cultures in Rich Regions", Cross-Cultural Research, 44(4): 315-340.
- Williams, D. F. (2005). "Toxic Leadership in the Us Army", Strategy Research Project, Army War Coll Carlisle Barracks Pa, Pennsylvania.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). "Toxic leadership", Transleadership, Inc.
- Yavaş, A. (2016). "Sectoral Differences in the Perception of Toxic Leadership", Procedia-Social and Behavioral Sciences, (229): 267-276.