



Araştırma Makalesi

İş Yerinde Karanlık Liderlik ^{*}

Dark Leadership at the Workplace

Ufuk Başar*
Başkent Üniversitesi

Ünsal Sıgrı
Başkent Üniversitesi

Nejat Basım
Başkent Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Liderlik, Zehirleyici Liderlik,
İstismarcı Yönetim, Yıkıcı
Liderlik, Karanlık Liderlik

Tarihler :
Geliş 05 Temmuz 2016
Düzeltilme geliş 21 Eylül 2016
Kabul 23 Eylül 2016

ÖZ

Bu çalışmanın amacı iş yerinde liderliğin karanlık yüzünü oluşturan davranışların, bu davranışların çalışanlar üzerinde oluşturduğu etkilerin ve çalışanların bu davranışlara verdiği tepkilerin ne olduğunu ülkemiz bağlamında açığa çıkarmaktır. Araştırma verisi mülakat, odak grup görüşmesi ve gözlem yöntemleri kullanılarak toplanmış ve içerik analizi yöntemine uygun olarak analiz edilmiştir. Mülakatlar 9, odak grup görüşmesi ise 4 kişi ile yapılmıştır. Gözlem, açık ofis yerleşimli bir iş yerinde yapılmıştır. Katılımcılar araştırmacıların sosyal ağı içerisinde amaçlı örnekleme yöntemine göre belirlenmiştir. Analiz sonucunda karanlık liderliği oluşturan davranışlar; bezdirici, narsistik, samimiyetsiz ve zorbaca davranış temaları ile; karanlık liderliğin çalışanlar üzerindeki etkileri; psikolojik etkiler ve fizyolojik etkiler temaları ile, karanlık liderliğe verilen tepkiler ise; aktif tepkiler ve pasif tepkiler temaları ile açıklanmıştır. Araştırma bulguları yönetim ve organizasyon yazınına sağlanan katkılar ile uygulamaya dönük yansımaları açısından değerlendirilmiştir.

ARTICLE INFO

Keywords:
Leadership, Toxic
Leadership, Abusive
Supervision, Destructive
Leadership, Dark
Leadership

Article history:
Received 05 July 2016
Received in revised form 21
September 2016
Accepted 23 September 2016

ABSTRACT

The aim of this research is to uncover the behaviors that constitute the dark side of leadership, the impacts of these behaviors on employees and the employees' reactions to these behaviors in Turkish context. The data were collected through structured face-to-face interviews, a focus group interview and observations and analyzed according to content analysis technique. Interviews were done with 9 and focus group interview was done with 4 participants. Observations were made in an open plan office. Participants were selected from researchers' social network according to purposive sampling technique. At the end of the analyses, dark leadership was explained by themes of wearisome, narcissistic, insincere and tyrannous leader behaviors, impacts of dark leadership on employees were explained by themes of physiological and psychological effects and employees' reactions to dark leadership were explained by themes of active and passive reactions. Findings were discussed in terms of their contributions to the management and organization literature and practical implications.

^{*} Bu çalışma, 29-31 Mayıs 2016 tarihlerinde yapılan 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş bildirinin genişletilmiş halidir.

* İletişim Kurulacak Yazar: Ufuk Başar, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
E-posta: ufuk-basar@hotmail.com

1. GİRİŞ

Liderlik, bireyleri belirli amaçlar doğrultusunda yönetebilme kapasitesine sahip olmayı ifade eder. Liderler organizasyonları başarıya götüren gizemli ve etkileyici kişiler olarak görülür (McShane & Von Glinow, 2009). Bu bakımdan lider olabilmek pek çok kişi tarafından başkalarının sahip olamadığı üstün vasıf ve erdemlere sahip olmak gibi de değerlendirilebilir. Günümüze dek pek çok araştırmada (Burns, 1978; Bass, 1985; Bass & Steidlmeier, 1999; Bass & Avolio, 2000; Avolio, Luthans & Walumba, 2004; Luthans & Avolio, 2003; Reave, 2005; Trevino, Brown, & Hartman, 2003; Trevino, Hartman & Brown, 2000; Brown, Trevino & Harrison, 2005; Howel & Avolio, 1993; Bass, Avolio & Atwater, 1996) başarılı liderlerin kişilik özellikleri ve diğerlerinden farklı olan ayırt edici yönleri araştırılmış ve değişik liderlik teorileri geliştirilmiştir. Bu liderlik yaklaşımlarından bazıları; dönüştürücü liderlik, etik liderlik, işlemsel liderlik, demokratik liderlik ve otantik liderlik gibi olumlu ve erdemli yönleriyle öne çıkmaktadır (Brown & Trevino, 2006). Diğer taraftan bazı liderler ise sanılanın aksine çalışanlara hayatı ve yaptıkları işi katlanılmaz bir hale getirebilmektedir. Pek çoğumuz profesyonel yaşantısında bu tip liderlerle çalışmak ve aslında onlara katlanmak zorunda kalmıştır. Zamanla, olumsuz lider davranışları işletme yönetimi, psikoloji ve siyaset bilimi gibi değişik alanlardan araştırmacıların ilgisini çekmiş ve liderliğin karanlık yüzünü oluşturan faktörleri ortaya çıkarmaya yönelik çalışmalar yürütülmüştür. Nitekim bu tür davranış ve tutumlar; küçük tiranlık (Ashforth, 1994), istismarcı yönetim (Tepper, 2000), kötü liderlik (Kellerman, 2004; Padilla & Mulvey, 2008), yıkıcı liderlik (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007), narsistik liderlik (Glad, 2002) ve zehirleyici liderlik (Whicker, 1996; Lipman-Blumen, 2005; Goldman, 2006) yaklaşımları ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu liderlik yaklaşımları aslında liderliğin karanlık yüzünü oluşturan yönetici davranışlarını açıklamaktadır. Ancak görüldüğü üzere bahsettiğimiz çalışmalar ülkemiz dışında yürütülmüştür. Bilindiği kadarıyla günümüze dek ülkemizde liderliğin karanlık yüzünü oluşturan davranışları ortaya çıkarmaya yönelik herhangi bir araştırma yapılmamıştır. Bu nedenle bu araştırma ile ülkemiz bağlamında işyerlerinde liderliğin karanlık yüzünü oluşturan davranışların neler olduğunu, karanlık lider davranışlarının çalışanlar üzerinde nasıl bir etki bıraktığını ve çalışanların bu tür davranışlara ne tür tepkiler verdiğini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu bağlamda, öncelikle liderliğin karanlık yüzünü tanımlamaya yönelik ilgili yazın incelenerek araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuş, sonrasında araştırma verisi

analiz edilmiş ve son olarak elde edilen bulgular tartışılmış, araştırmaya ve uygulamaya dönük değerlendirmeler yapılmıştır. Böyle bir araştırmanın bilindiği kadarıyla ülkemizde ilk defa yapılıyor olmasının gerek ulusal yönetim yazınına sağlanacak katkılar ve gerekse uygulamaya dönük olarak sağlanacak faydalar açısından önem arz edeceği düşünülmektedir.

2. KARANLIK LİDERLİĞİN ANA HATLARI

Liderliğin karanlık yüzünü açıklamaya yönelik ilk girişimin Conger (1990) tarafından yapıldığını söylemek mümkündür. Conger'e (1990) göre liderleri tipik yöneticilerden ayıran üstün vasıfları örgüt ve çalışanlar için istenmeyen, problemli sonuçlara sebep olma ihtimali vardır. Liderlerin sahip olduğu üç beceri alanı problem oluşumuna yol açabilmektedir. Bunlar: liderin stratejik vizyonu, iletişimi ve izlenim yönetimi becerisidir. Lider örgüt için belirlemiş olduğu esasları kendi kişiliğiyle bütünleştirip çevrede olanların farkına varamadığında, üstün iletişim becerisi sayesinde takipçilerini de kendi vizyonuna inandırdığında ve istemeyerek de olsa belirlemiş olduğu esaslardaki ve vizyondaki hataları fark edemez hale geldiğinde çeşitli problemlerin oluşumuna fırsat vermektedir. Özellikle karizmatik liderlerin agresif yönetim tarzının da yine bazı takipçilerin yalnızlaşmasına ve liderden uzaklaşmasına sebep olduğu bu çalışmada belirtilmektedir. Conger (1990) bahsi geçen durumların liderliğin karanlık yüzünü oluşturduğunu ifade etmektedir. Yapılan bu değerlendirme liderlerin takipçileri üzerindeki bilinçli olumsuz davranışlarını açıklamıyor olsa da konuyla ilgili yazında liderliğin karanlık yüzünün varlığını açıklamaya yönelik ilk çalışma olması bakımından önemlidir. Nitekim sonrasında diğer araştırmacılar tarafından yapılan değerlendirmeler bu boşluğu doldurmaktadır. Bu çerçevede olumsuz liderlik tarzını tanımlayan ilk çalışma Ashforth (1994) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ashforth bu çalışmada gücünü ve otoritesini çalışanlar üzerinde baskı kurarak ve sindirerek kullanan yöneticileri incelemiş ve bu tip yöneticileri "*küçük tiran*" (Ashforth, 1994: 755) olarak adlandırmıştır. Küçük tiranlık altı davranış çerçevesinde tanımlanmıştır. Bu davranışlar; kendini büyük görme, astlarını aşağılama ve küçük görme, düşüncesizlik, diğerlerini kendi düşünce ve fikirlerini kabule zorlama, inisiyatif kullanımına engel olma ve sebepsiz yere cezalandırma. Küçük tiran benzetmesindeki "*küçük*" sıfatı ise bu tür liderlerin dar görüşlülüğünü vurgulamak amacıyla seçilmiştir (Ashforth, 1997). Tepper (2000), Ashforth'un çalışmasından yola çıkarak "*istismarcı yönetim*" kavramını geliştirmiştir.

İstismarcı yönetim, astların yöneticileriyle ilgili olarak kendilerine karşı ne ölçüde sürekli bir şekilde sözlü ve sözlü olmayan düşmanca davranışlar sergilendiğine yönelik algısı olarak tanımlanmıştır (Tepper, 2000: 178). İstismarcı yönetim tanımı taraflar arasında fiziksel teması kapsamamaktadır. Bu yaklaşıma göre liderin düşmanca davranışlarının taraflar arasındaki ilişki sona erene dek sürmesi beklenmektedir. İstismarcı yönetimi oluşturan olumsuz lider davranışları; astları herkesin içinde eleştirmek, yüksek sesle azarlamak, genel olarak kaba davranmak, astlara karşı ilgisizlik göstermek ve astları bazı işlere zorlamak olarak belirlenmiştir (Bies, 2001). Bununla birlikte Tepper (2000, 2007) istismarcı yöneticilerle birlikte çalışanların daha çok iş bıraktığını, işlerinden, yaşantılarından ve örgütlerinden hoşlanmadığını ve yoğun stres yaşadığını ortaya koymuştur. Bazı araştırmacılara (Judge, Le Pine & Rich, 2006; Kets de Vries, 1999) göre bu tür liderlerin en belirgin yönü narsisizmdir. Çünkü narsist liderler kişisel yetersizlik, bencilik, kendini üstün görme, kendi çıkarlarını önde tutma gibi özelliklerinden dolayı karanlık lider profili oluşturabilmektedir. Nitekim Glad (2002), günümüz tiranlarının gücü elinde tutmak için takipçilerini aldatma, etkileme ve tehdit etme eğilimi ile birlikte narsistik yönüne vurgu yaparak konuya açıklık getirmeye çalışmıştır. Kellerman (2004) ise liderlik araştırmalarında daha çok yapıcı ve olumlu yönlerin ön plana çıkarıldığını ancak karanlık yüzü oluşturan nedenlere değinilmediğini ifade ederek çalışanlara karşı istismarcı ve yıkıcı davranışlar sergileyen liderlik tarzını “*kötü liderlik*” olarak tanımlamıştır. Lipman-Blumen (2005), Whicker’ın (1996) yaklaşımından yola çıkarak “*zehirleyici liderlik*” kavramını ön plana çıkarmış ve daha da geliştirmiştir. Whicker’a (1996) göre zehirleyici (toksik) liderler uyumsuz, hoşnutsuz, kötü niyetli ve zararlıdır, genellikle kişisel yetersizliklerini gizleyip bencilce davranarak, etrafındakileri aldatarak ve rakiplerini ezip geçerek başarıya ulaşırlar. Bu bakış açısından hareketle Lipman-Blumen (2005) liderlerin bireyler, aileler, örgütler ve topluluklar üzerinde sürekli, olumsuz ve zehirleyici etki bırakacak davranışlarda bulunmasını zehirleyici liderlik olarak tanımlamıştır. Bu tanımlamaya göre zehirleyici lider davranışları; etik olmayan yönetim, sabotaj, yolsuzluk, yetersizlik gibi faktörleri kapsamaktadır. Lipman-Blumen (2005), zehirleyici liderlerin yıkıcı davranışlarını şu şekilde belirlemiştir: takipçilerin haklarını elinden almak, yapıcı eleştiriye engel olmak, takipçilerini yalanlarla kandırmak, adil yönetim sistemini işlevsiz hale getirmek, çeşitli suçlara yeltenmek, baskıcı bir yönetim anlayışı uygulamak, astlarının yetişerek aday lider olmasına fırsat vermemek, otoritesini sağlamlaştırmak için örgüt içerisindeki belirli grupları ve kişileri kasten birbirine düşürmek, günah keçileri belirleyerek bir olayın suçunu onlara

yüklemek, örgüt içerisindeki değişik grupların birbirine düşmanlık duymasını sağlamak, kendisinin liderlikten ayrılması halinde bütün sistemin çökeceği algısını yaratmak, liyakatsizliği teşvik etmek, bazı bireyleri diğerlerine karşı kayırmak, yolsuzluk yapmak, şantaj gibi yöntemlerle takipçilerini kendine bağlamak. Zehirleyici liderlerin kişilik özellikleri ise şu şekilde tanımlanmıştır: hilekâr, alaycı, yalancı, ahlaksız, ikiyüzlü, güvenilmez, doyumsuz, kendi çıkarlarını takipçilerinin iyiliği karşısında önde tutan, yüksek egodan dolayı eksik yönlerinin farkında olmayan ve bu yüzden kendini yenileyemeyen, kendi hatalarını görememesine sebep olan kibire sahip olan, önemli kararlar alamamasına sebep olacak derecede korkak olan ve eylemlerinin diğerleri üzerinde yaratacağı sonuçları önemsemeyen (Lipman-Blumen, 2005: 19-22). Padilla ve arkadaşları (2007) ise zehirli liderlik yaklaşımını bir adım daha ileriye taşıyarak, karanlık liderliğin etkileşimsel olarak açıklanabileceğini ileri sürmüş, bu bağlamda “*yıkıcı liderlik*” kavramını tanımlamış ve çevre, yıkıcı lider ve takipçilerden oluşan zehirli üçgen yapısı çerçevesinde konuya açıklık getirmeye çalışmıştır. Yıkıcı liderliğin öne çıkan etmenleri; karizma, kişiselleştirilmiş güç, narsisizm, olumsuz geçmiş yaşantı ve nefret ideolojisi olarak belirlenmiştir.

Buraya kadar tarihsel gelişim süreci içerisinde açıklanan lider davranışları ve tanımlamaları liderliğin karanlık yüzünü oluşturan bütünü tarif etmektedir. O nedenle bahsi geçen liderlik tarzlarını “*karanlık liderlik*” olarak tanımlamak mümkün görünmektedir (Takala, 2010). Karanlık liderlik davranışlarına takipçilerin verdiği tepkiler ise sosyal destek aramak, örgütten ayrılmak, lidere meydan okumak (Webster, Brough & Daly, 2014), hoş görünmeye çalışmak, iletişim kurmaya çalışmak, temas kurmaktan kaçınmak ve karşı koymak (Yağil, Ben-Zur & Tamir, 2011) gibi tutum ve davranışlardan oluşmaktadır. Ayrıca karanlık lider davranışlarının takipçiler üzerinde psikolojik, duygusal ve fiziksel açıdan çeşitli zararlar verdiği tespit edilmiştir (Webster vd., 2014). Bu nedenle karanlık lider davranışlarının iyi anlaşılmasının örgüt yaşam döngüsü ve takipçilerin esenliği açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir. Nitekim, ilerleyen zamanda liderliğin karanlık yüzünü daha iyi anlamaya yönelik (Higgs, 2009; Reed & Olsen, 2010; Goldman, 2011; Heppell, 2011; Lipman-Blumen, 2011; Shaw, Erickson & Harvey, 2011; Krasikova, Green & Le Breton, 2013; Thoroughgood & Padilla, 2013; Uymaz, 2013; Gündüz & Dedekorkut, 2014; Waite, 2014; Çelebi, Güner & Yıldız, 2015) ve liderliğin karanlık yüzünün sonuçları üzerinde duran (Reed & Bullis, 2009; Aasland, Skogstad, Notelaers, Birkeland & Einarsen, 2010; Liu, Liao & Loi, 2012; Mehta & Maheshwari, 2013; Mathieu, Neumann, Hare &

Babiak, 2014; Wright, 2015) pek çok çalışma yürütülmüştür. Halen araştırmacılar tarafından benzer isimler altında konuya ilişkin çeşitli çalışmalar yürütülmeye devam edilmektedir. Ancak ne yazık ki ülkemizde yürütülmüş olan çalışmalar liderliğin karanlık yüzünü oluşturan faktörleri belirlemekten uzak, daha çok karanlık liderlik davranışlarının öncül ve ardılları ile olan ilişkilerini açıklamaya yönelik ilişkisel modellerden oluşan araştırmalar şeklindedir. Bu bakımdan araştırmamızın konuya ilişkin ulusal yazına ve gelecek çalışmalara ışık tutacağı değerlendirilmektedir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Deseni

Bu araştırmada karanlık liderliğe ilişkin hususların katılımcıların tecrübe ve algılarına başvurularak açığa çıkarılması hedeflenmiştir. Bu nedenle araştırma fenomenolojik (olgubilimsel) bir yaklaşımla (Holstein & Gubrium, 1994) ele alınmıştır.

3.2. Katılımcılar ve Araştırma Süreci

Araştırma verisi mülakat, odak grup görüşmesi ve gözlem yöntemleri kullanılarak toplanmıştır (Mack, Woodson, MacQueen, Guest & Namey, 2005). Araştırmacıların sosyal ağı içerisinde yer alan 20 kişiye telefonla ulaşılarak araştırmanın amaç ve kapsamı hakkında bilgi verilmiş ve mülakat ile odak grup görüşmesine katılmak isteyip istemedikleri sorulmuştur. Görüşülenler arasından yöneticisinin olumsuz davranışlarına maruz kalmış 9 kişi mülakata, 4 kişi ise odak grup görüşmesine katılabileceğini bildirmiştir. Bunun üzerine mülakat ve odak grup görüşmesinin yapılacağı zaman ve yer kararlaştırılmıştır. Katılımcılar amaçlı örnekleme yöntemine (Gürbüz & Şahin, 2015) uygun olarak belirlenmiştir. Maksimum çeşitliliğin sağlanması için katılımcıların değişik sektörlerde çalışmış olmasına özen gösterilmiştir.

Biçimlendirilmiş mülakatlar Ekim-Kasım 2015 döneminde bir üniversitenin kütüphanesinin grup çalışma odasında gerçekleştirilmiştir. Mülakat yapılan oda yeteri kadar sessiz ve dış etkilerden uzaktır. Mülakat süreleri 20 ile 30 dakika arasında değişmektedir. Bütün mülakatlar 3 haftalık bir süre içerisinde tamamlanmıştır. Mülakat esnasında katılımcının cevapları araştırmacı tarafından mülakat formuna not tutularak kaydedilmiştir. Mülakat sürecinin sonunda bu bilgiler analiz edilmek üzere bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Mülakat yapılan katılımcıların çoğunluğu

kadınlardan (n=5, %55,6) oluşmaktadır. Katılımcıların 4'ü (%44,4) evli, 5'i (%55,6) bekârdır, yaşları 23 ile 43 arasında değişmektedir (ort = 31,44, ss = 6,76); 1'i (%11,1) doktora, 3'ü (%33,3) lisansüstü, 4'ü (%44,4) lisans ve 1'i (%11,1) lise eğitim derecesine sahiptir, çalışma süreleri 3 ile 328 ay arasında değişmektedir (ort = 105,78, ss = 95,85). Katılımcılar farklı sektörlerde iş tecrübesine sahiptir. Bu sektörler; hizmet, güvenlik, eğitim, danışmanlık, turizm, inşaat, bankacılık ve madenciliktir.

Araştırmanın veri havuzunu zenginleştirmek, değişik ve çarpıcı görüşlere ulaşabilmek amacıyla mülakata ilave olarak odak grup görüşmesi ile de veri toplanmıştır. Odak grup görüşmesi 4 katılımcı ile yapılmıştır. Katılımcılar değişik sektörlerde (kamu, beyaz eşya, otomotiv ve eğitim) çalışmaktadır. Odak grup çalışması aynı üniversitenin kütüphanesinin grup çalışma odasında Kasım 2015 döneminde gerçekleştirilmiştir. Odak grup çalışmasına hazırlık olması amacıyla toplantı öncesinde, görüşülecek konular bir form haline getirilmiştir. Odak grup çalışması esnasında araştırmacı tarafından çeşitli kritik olaylar da tasvir edilerek katılımcıların görüşlerine başvurulmuştur. Çalışma aynı gün içerisinde 40'ar dakikalık üç oturum halinde gerçekleştirilmiş olup her oturumda bir soru üzerine odaklanılmıştır. Odak grup çalışmasında elde edilen bilgiler araştırmacı tarafından form üzerinde not tutularak kaydedilmiştir. Görüşmenin tamamlanmasının ardından elde edilen bilgiler analiz edilmek üzere bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Odak grup çalışmasına katılanların tamamı evlidir ve lisansüstü eğitim derecesine sahiptir, 3'ü erkek ve 1'i kadındır, yaşları 30 ile 35 arasında değişmektedir.

Odak grup çalışması tamamlandıktan sonra gözlem yöntemiyle toplanan verilerin de araştırmaya katkı sağlayacağı değerlendirilmiş, bu düşünce odak grup çalışmasına katılanlarla paylaşılmış ve bir odak grup çalışması katılımcısının olaya sıcak bakması ve daveti üzerine iş yerine gidilerek gözlem yapılmıştır. Gözlem yapıldığının bilinmesi ve bunun üzerine iş yerindeki diğer çalışanların doğal davranmama ihtimaline karşı tedbir olması amacıyla diğer çalışanlara ve yöneticiye araştırmayla ilgili bilgi verilmeksizin gönüllü katılımcıya arkadaş ziyareti gerçekleştirmek amacıyla iş yerine gidildiği izlenimi verilmiştir. Gözlem yapılan iş yeri açık ofis yerleşimini kullanmaktadır. Bu sayede diğer çalışanlar ve yöneticinin çalışanlarla etkileşimi rahatlıkla gözlenebilmiştir. Bu süre zarfında daha önce hazırlanmış olan gözlem formu üzerine araştırmacı tarafından not alınmak suretiyle bilgi toplanmıştır. Gözlem değişik günlerde, 3 kez, yaklaşık yarımşar saat süreyle tekrarlanmıştır. Faaliyetin

tamamlanmasının ardından elde edilen bilgiler analiz edilmek üzere bilgisayar ortamına aktarılmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan mülakat formu toplam 6 açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Mülakat soruları üç ilgi alanı üzerinde odaklanmıştır. Bu ilgi alanları: (1) Lider/yönetici tarafından sergilenen olumsuz davranışların kapsamının ne olduğu, (2) Olumsuz lider davranışlarının çalışanlar üzerinde nasıl bir etki bıraktığı ve son olarak (3) Çalışanların olumsuz lider davranışlarına nasıl karşılık vermiştir. Mülakat “yöneticinizle yaşadığınız, sizi en çok yaraladığını düşündüğünüz olumsuz olayı kısaca anlatır mısınız?”, “yöneticinizin olumsuz davranışlarının sizde nasıl bir etki bıraktığını hissediyorsunuz?” gibi sorulardan oluşmaktadır.

Odak grup çalışmasında da benzer ilgi alanları üzerinde yoğunlaşarak üç temel soruya cevap aranmaya çalışılmıştır. Bu sorular: (1) “İş yerinde liderliğin karanlık yüzünü oluşturan olumsuz lider/yönetici davranışları nelerdir?”, (2) “Olumsuz lider/yönetici davranışları çalışanlar üzerinde nasıl bir etki bırakmaktadır?”, (3) “Çalışanlar bu tür olumsuz lider/yönetici davranışlarına nasıl tepki vermektedir?”den oluşmaktadır. Çalışmaya başlanmadan önce araştırma sorularını içeren bir form oluşturulmuş ve toplantı esnasında araştırmacı tarafından bu form kullanılmıştır.

Gözlem yapılırken önceden hazırlanmış olan bir gözlem formu kullanılmıştır. Gözlem formunda gözlemin yapıldığı yer ve zaman gibi bilgilere ilave olarak olumsuz lider davranışlarına ilişkin: “Ne oldu?, Nasıl oldu?, Neden yapıldı?, Sonuçları ne oldu?, Çalışanlar nasıl tepki verdi?” gibi sorulara yer verilmiştir. Gözlem esnasında elde edilen bilgiler ilgili sorunun altına not düşülerek kaydedilmiştir.

3.4. Veri Analizi

Araştırma verisi içerik analizi yöntemine göre (Krippendorf, 1980) analiz edilmiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarıldıktan sonra “QDA Miner” yazılımına yüklenmiştir. Katılımcıların araştırma sorularına verdiği yanıtlar dikkatli bir şekilde birkaç kez okunmuştur. Sonrasında ilgili yazından yola çıkılarak önceden belirlenmiş kavramlara göre ve verilerin incelenmesi esnasında seçilmek suretiyle “kodlar” belirlenmiştir. Belirlenen kodlar anlam bütünlüğü ve birbiriyle ilişkisi açısından değerlendirilerek gruplandırılmış ve bu sayede “temalar” oluşturulmuştur. Oluşturulan temalar araştırma sorularına göre organize edilerek

kategorilere ayrılmıştır. Son olarak ortaya çıkan temalar çerçevesinde çalışanların karanlık liderlik algıları değerlendirilmiştir.

3.5. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Araştırmanın iç ve dış güvenilirliğinin sağlanması amacıyla kodlama ve tema oluşturma süreçleri açık, seçik ve belirgin bir şekilde anlatılmış, veri kaynağı olan bireylerin durumları ile araştırmanın sosyal ortamı açıklanmış, araştırmanın kuramsal çerçevesi iyice anlatılmış, veri toplama yöntemi ve analiz ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yapılmış ve veri analizinde konunun uzmanı olan araştırmacıların görüşlerine de başvurulmuştur.

Araştırma geçerliliğinin sağlanması için ise katılımcılar ile uzun süreli etkileşim kurulmaya çalışılmış, veri kaynakları ve toplama yöntemleri çeşitlendirilmiş, konunun uzmanı olan araştırmacıların görüşüne başvurulmuş, katılımcılardan yani veri kaynaklarından araştırma bulguları ile ilgili olarak teyit alınmış, oluşturulan temaların homojen, ayırt edici, objektif, bütünsel ve amaca uygun olmasına dikkat edilmiş, araştırmacı sürekli olarak kendisini ve araştırma sürecini eleştirel bir gözle sorgulamış ve denetlemiş, araştırma sürecinin nasıl işlediği hakkında açıklamalar okuyucuyu tatmin edecek şekilde açık ve net olarak verilmiş, temalar oluşturulurken katılımcıların örnek ifadelerine de yer verilmiş ve araştırmada amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

4. BULGULAR

Araştırma sorularından yola çıkılarak belirlenmiş olan kategoriler şu şekildedir: (1) karanlık lider davranışları, (2) karanlık lider davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkileri ve (3) çalışanların karanlık lider davranışlarına verdiği tepkilerdir. Araştırmada elde edilen bulgular Tablo 1, 2 ve 3’te sunulmuştur. Tablolar; temalar, kodlar ve sıklık değerleri gibi bulguları içermektedir. Sıklık değeri her bir kodun mülakat, odak grup görüşmesi ve gözlem yöntemleriyle toplamış olan araştırma verisi içerisindeki tekrarlanma sayısını göstermektedir. Elde edilen bulgular bu bağlamda açıklanarak yorumlanmıştır.

4.1. Karanlık Liderliği Oluşturan Davranışlar

Karanlık liderliği oluşturan davranışlar belirlenmiş olan kodlar aracılığıyla tanımlanmıştır. Karanlık liderlik davranışlarını oluşturan toplam 35 kod belirlenmiştir. Her bir kod ilgili literatürden istifade edilerek ve katılımcıların algı ve tecrübeleri

Tablo 1: Karanlık Lider Davranışları

Temalar	Kodlar	Sıklık	%
Bezdirici	İşin yapılaş şeklini beğenmemek	9	7,80
	Yapılan işi beğenmemek	3	2,60
	Çalışana fazla iş vermek	2	1,70
	İşin tamamlanması için az zaman tanımak	1	0,90
	Çalışana yapamayacağı işler vermek	1	0,90
	Hata aramak	1	0,90
	Çalışanı işten soğutmak	1	0,90
Narsistik	Kendini beğenmek	17	14,70
	Çalışanlara değer vermemek	4	3,40
	Çalışanları görmezden gelmek	4	3,40
Samimiyetsiz	Çalışanları kendi çıkar ve amaçları için kullanmak	4	3,40
	Adaletsiz davranmak	4	3,40
	Politik davranmak	3	2,60
	Başarıyı takdir etmemek	3	2,60
	İftira atmak	2	1,70
	Çalışanları bir birine düşürmek	2	1,70
	Yalan söylemek	2	1,70
	Keyfi cezalar vermek	2	1,70
	Çalışanı tuzağa düşürmek	2	1,70
	Sahte belgeler düzenlemek	1	0,90
	Karalamak	1	0,90
	Dedi kodu yapmak	1	0,90
	Başkalarını kayırmak	1	0,90
	Suçlamak	1	0,90
Zorbaca	Çalışanı aşağılamak	9	7,80
	Çalışanı azarlamak	9	7,80
	Çalışanı küçük düşürmek	7	6,00
	Çalışanla dalga geçmek	5	4,30
	Çalışanın özel hayatına müdahale etmek	4	3,40
	Çalışana kaba davranmak	4	3,40
	Çalışana hakaret etmek	2	1,70
	Çalışana sarkıntılık etmek	1	0,90
	Çalışana küfretmek	1	0,90
	Çalışanı tehdit etmek	1	0,90
Çalışana iğneleyici sözler söylemek	1	0,90	
TOPLAM =		116	100

değerlendirilerek tanımlanmıştır. Kodlar bünyesinde, ifade edilmek istenen davranışla ilgili olabilecek karanlık liderlik öğelerini kapsamaktadır. Temalar ise her bir kodun diğer kodlarla olan ilişkisi ile birlikte anlamca ve kapsamca yakınlığı açısından değerlendirilmesi suretiyle oluşturulmuştur. Bu çerçevede karanlık liderlik davranışları dört davranış grubu (tema) altında açıklanmıştır. Bu davranış grupları: bezdirici davranışlar, narsistik davranışlar, samimiyetsiz davranışlar ve zorbaca davranışlardır. Her bir davranış grubu sırasıyla 7, 3, 14 ve 11 davranıştan (koddan) oluşmaktadır. Tablo 1'de araştırma sonucunda elde edilen, karanlık liderlik davranışlarını oluşturan davranışlar ve sıklık değerleri sunulmuştur.

4.2. Karanlık Liderliğin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Karanlık liderliğin çalışanlar üzerindeki etkileri ilgili literatürden istifade edilerek ve katılımcıların algı ve tecrübeleri değerlendirilerek belirlenmiş olan toplam 22 kod ile açıklanmıştır. Her bir kod çalışanlar üzerinde oluşan olumsuz etkiyi temsil etmektedir. Temalar ise analiz yöntemine uygun olarak kodların içerik ve kapsam itibarıyla birbiriyle olan ilişkisi ve birbirine olan yakınlığı gözetilerek belirlenmiştir. Bu bağlamda karanlık liderlerin çalışanlar üzerinde yarattığı etkiler psikolojik etkiler ve fizyolojik etkiler olmak üzere iki grup (tema) ile açıklanmıştır. Her bir etki grubu sırasıyla 16 ve 6 etkiden (koddan) oluşmaktadır. Araştırma sonucunda karanlık liderlik davranışlarının çalışanlar üzerinde yarattığı etkilere ilişkin elde edilen bulgular Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2: Karanlık Liderliğin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Temalar	Kodlar	Sıklık	%
Psikolojik Etkiler	Düzensiz kaygı	9	12,70
	Kızgınlık	7	9,90
	Mutsuzluk	7	9,90
	Motivasyon kaybı	6	8,50
	Stres	5	7,00
	Umutsuzluk	4	5,60
	Dikkat dağınıklığı	4	5,60
	İçe kapanıklık	3	4,20
	Yalnızlaşma	3	4,20
	Yapılan işten soğuma	2	2,80
	Yabancılaşma	2	2,80
	Özgüven kaybı	2	2,80
	Çaresizlik	2	2,80
	Korku	1	1,40
	Güvensizlik	1	1,40
Utanma	1	1,40	
Fizyolojik Etkiler	Uykusuzluk	3	4,20
	Halsizlik	3	4,20
	Baş ağrısı	2	2,80
	Yorgunluk	2	2,80
	İştahsızlık	1	1,40
	Ciltte kaşıntı ve yara oluşumu	1	1,40
TOPLAM =		71	100

4.3. Çalışanların Karanlık Liderlere Verdiği Tepkiler

Bu araştırmada çalışanların karanlık liderlik davranışlarına 15 farklı şekilde tepki verdiği belirlenmiştir. Her bir tepki bir kod ile temsil edilmektedir. Kodlar katılımcıların tecrübe ve algıları değerlendirilerek ve konuyla ilgili literatür araştırılarak belirlenmiştir. Belirlenmiş olan kodlar verilen tepkilerin ne ölçüde karanlık lideri hedeflediği ve belirgin bir eyleme dönüştürüldüğü dikkate alınarak pasif tepkiler ve aktif tepkiler olmak üzere iki grup (tema) altında açıklanmıştır.

Bu gruplar sırasıyla 8 ve 7 tepkiden (koddan) oluşmaktadır. Araştırma sonucunda çalışanların karanlık liderlik davranışlarına verdiği tepkilere ilişkin elde edilen bulgular Tablo 3'te sunulmuştur.

5. TARTIŞMA

Liderlik her ne kadar çoğunlukla olumlu yönleriyle çalışılmış ve liderlerin üstün vasıflara sahip, etkileyici bireyler olduğuna inanılmış olsa da aslında liderliğin çalışanlar üzerinde istenmeyen

Tablo 3: Karanlık Liderliğe Verilen Tepkiler

Temalar	Kodlar	Sıklık	%
Pasif tepkiler	Katlanmak	9	13,20
	İşi yavaşlatmak	5	7,40
	Aile ve arkadaşlardan destek almak	5	7,40
	Tıbbi destek almak	4	5,90
	Çıkış yolları aramak	3	4,40
	İşe gelmemek/geç gelmek	3	4,40
	Uzak durmak	3	4,40
	İşten ayrılmaya niyet etmek	1	1,50
	Boyun eğmemek	9	13,20
Aktif tepkiler	Konuşarak sorunu çözmeye çalışmak	8	11,80
	Göze girmek için çalışmak	5	7,40
	Bir üst makama şikâyet etmek	4	5,90
	İstifa etmek	4	5,90
	İşyerinde birim değiştirmek	3	4,40
	İş arkadaşlarını aleyhte örgütlemek	2	2,90
	TOPLAM =	68	100

sonuçlar oluşturan bir karanlık yüzü de vardır. Günümüze dek liderliğin karanlık yüzünü tanımlamaya yönelik çalışmalar daha önce de bahsedildiği gibi yabancı araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiştir. Yapılan ulusal literatür taramalarında liderliğin karanlık yüzünü tanımlamaya yönelik araştırmalara ne yazık ki rastlanmamıştır.

Bu çalışmada elde edilen bulgular liderliğin karanlık yüzü tanımlamaya yönelik yürütülmüş olan araştırmalar ile karanlık liderliğin sonuçları ve çalışan tepkileri hakkında yapılmış olan çalışmaları (Ashforth, 1994; Tepper, 2000; Kellerman, 2004; Padilla & Mulvey, 2008; Padilla vd., 2007; Glad, 2002; Whicker, 1996; Lipman-Blumen, 2005; Goldman, 2006; Skinner, Edge, Altman & Sherwood, 2003; Yagil vd., 2011; Webster vd., 2014) desteklemekte ve geliştirmektedir. Öyle ki ortaya çıkan karanlık lider davranışları ile etkiler ve verilen tepkiler bahse konu çalışmaların bulguları ile kısmen örtüşmektedir. Liderliğin karanlık yüzünü tanımlamaya yönelik yürütülmüş olan araştırmalar ve bu araştırmalar sonucunda oluşturulan yapılar "*karanlık liderliğin ana hatları*" başlığı altında açıklanmıştır. Dolayısıyla, bu çalışmada ortaya çıkan karanlık liderlik yapısı ile söz konusu yapılar karşılaştırılarak sağlanan katkı ve ortaya çıkan farklılıklar daha iyi anlaşılabilir. Örneğin, Ashforth (1994) "*küçük tiranlık*" yapısını altı karanlık lider davranışı çerçevesinde tanımlanmıştır. Bu davranışlar; kendini büyük görme, astlarını aşağılama ve küçük görme, düşüncesizlik, diğerlerini kendi düşünce ve fikirlerini kabule zorlama, inisiyatif kullanımına engel olma ve sebepsiz yere cezalandırmadır. Bu çalışmada ortaya çıkan ve Tablo 1'de sunulmuş olan; kendini beğenmek, çalışanlara değer vermemek, çalışanı aşağılamak, keyfi cezalar vermek, çalışanları kendi çıkar ve amaçları için kullanmak gibi karanlık liderlik davranışlarının Ashforth'un "*küçük tiranlık*" modelini oluşturan lider davranışlarıyla benzerlik gösterdiği söylenebilir. Ancak, bunlar haricinde kalan; işin yapılış şeklini beğenmemek, yapılan işi beğenmemek, çalışana fazla iş vermek, hata aramak, çalışanları görmezden gelmek, adaletsiz davranmak, politik davranmak, iftira atmak, yalan söylemek, çalışanla dalga geçmek, çalışanı azarlamak vb. pek çok karanlık lider davranışının bu çalışma ile ortaya çıkarılmış olması ve bu davranışların temalar halinde gruplandırılması Ashforth'un (1994) bulgularına katkı sağlamaktadır.

Bu çalışmada elde edilen karanlık liderlik davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkileri ve çalışanlar tarafından bu tür davranışlara verilen tepkilere yönelik bulgular ise örneğin, Webster ve arkadaşlarının (2014) bulguları ile karşılaştırılabilir.

Webster ve arkadaşları (2014) zehirli liderlik davranışlarının 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 ise söz konusu etkiler Tablo 2'de sunulduğu üzere; psikolojik ve fizyolojik olmak üzere iki tema ile açıklanmıştır. Temaları oluşturan etkilerden; düzensiz kaygı, kızgınlık, stres, korku, baş ağrısı ve işsizlik gibi bazıları Webster ve arkadaşlarının (2014) bulguları ile örtüşmektedir. Ancak, motivasyon kaybı, umutsuzluk, dikkat dağınıklığı, içe kapanıklık, yalnızlaşma, yapılan işten soğuma, yabancılaşma, çaresizlik, halsizlik, ciltte kaşıntı ve yara oluşumu vb. bulgular Webster ve arkadaşlarının (2014) bulgularını geliştirmekte ve alana katkı sağlamaktadır. Ayrıca Webster ve arkadaşları (2014) çalışanların zehirli liderlik davranışlarıyla mücadele yöntemlerini açıklarken verilen tepkileri temalar halinde gruplandırma yoluna gitmemiş, bunları; lidere meydan okuma, liderle doğrudan iletişim kurma, lideri şikayet etme, spor egzersizleri yapma, istifa etme ve destek arama davranışları ile açıklamıştır. Bu çalışmada ise karanlık lider davranışlarına verilen çalışan tepkileri Webster ve arkadaşlarından (2014) farklı olarak Tablo 3'te sunulduğu üzere; pasif tepkiler ve aktif tepkiler olmak üzere iki tema altında gruplandırılarak açıklanmıştır. Elde edilen bulgulardan; boyun eğmemek, bir üst makama şikayet etmek, istifa etmek, aile ve arkadaşlardan destek almak gibi çalışan tepkileri Webster ve arkadaşlarının (2014) bulguları ile örtüşse de işi yavaşlatmak, duruma katlanmak, tıbbi destek almak, işe gelmemek/geç gelmek, işten ayrılmaya niyet etmek, göze girmek için çalışmak, iş arkadaşlarını aleyhte örgütlemek gibi çalışan tepkileri Webster ve arkadaşlarının (2014) bulgularını geliştirmekte ve alana katkı sağlamaktadır. Benzer bir yaklaşım liderliğin karanlık yüzünü, karanlık lider davranışlarının çalışanlar üzerinde oluşturduğu etkileri ve çalışanların karanlık liderlik davranışlarına verdiği tepkileri tanımlamaya yönelik yürütülmüş olan diğer araştırmaların bulguları için de uygulandığında bu araştırma ile sağlanan katkılar daha iyi anlaşılabilir. Bununla birlikte, bilindiği kadarıyla ülkemizde daha önce benzer bir çalışma yapılmadığından bu çalışmanın bulgularını ulusal bulgularla karşılaştırma şansı bulunmamaktadır. Bu bağlamda, söz konusu çalışmalar ülkemiz dışında yürütüldüğünden elde edilen bulguların karşılaştırılması sonucunda görülen farklılıkların kültürel açıdan incelenebileceği düşünülmektedir. Bu nedenle kültürel farklılıkların karanlık liderlik davranışları, etkileri ve verilen tepkiler açısından dikkate alınması gereken bir faktör olduğunu söylemek mümkün görünmektedir. Liderlik sosyal

bilimler araştırmalarında kullanılan diğer pek çok değişken gibi kültürler arasında farklı şekillerde algılanmaktadır. Liderliğin karanlık yüzünü oluşturan öğeler de benzer şekilde farklı kültürlerde değişik şekillerde algılanabilir. Nitekim bir kültürde kabul gören bir davranış başka bir kültürde kabul görmeyebilir. Bu yaklaşımdan hareketle, bu araştırmada liderliğin karanlık yüzünü oluşturan öğelerin ülkemiz bağlamında nasıl algılandığı ve tecrübe edildiği, çalışanlar üzerinde ne tür etkiler bıraktığı ve çalışanların bu tür olumsuz davranışlara nasıl tepki verdiği gibi sorulara açıklık getirmek amaçlanmıştır. Böyle bir çalışmanın bilindiği kadarıyla ülkemiz bağlamında ilk kez yapıyor olmasının ulusal yazına sağlanacak katkılardan ve uygulamaya yönelik sağlanacak olası faydalardan ötürü önem arz ettiği değerlendirilmektedir.

Araştırmanın bulgularına göre karanlık liderlik davranışları dört davranış grubu altında tanımlanmaktadır. Bunlar: bezdirici davranışlar, narsistik davranışlar, samimiysiz davranışlar ve zorbaca davranışlardır. Bezdirici davranışlar karanlık lider tarafından çalışanları bıktırmak, hevesini kırmak, özgüvenini sarsmak, yaptığı işten soğutmak ve sindirmek amacıyla bilinçli bir şekilde yapılan davranışları kapsamaktadır. Öyle ki yapılan mülakatlarda bir katılımcı konuya ilişkin tecrübesini şu şekilde paylaşmaktadır: *“Ne kadar çaba harcasam da her defasında daha fazla iş verildi. Sabırla hepsini iyi şekilde yapmak için uğraştım. Ben onları tamamladıkça artık yapamayacağım işler verilmeye başlandı. Her geçen gün daha da yorulduğumu ve enerjimin azaldığını hissediyordum. Yaptığım işler beğenilmiyordu. Adeta yerimde sayıyordum. Sürekli eleştiriliyor ve tenkit ediliyordum.”* Katılımcının paylaştığı üzere bezdirici davranışların karanlık liderliği oluşturan önemli öğelerden biri olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmada tanımlanan diğer bir karanlık liderlik davranışı ise narsistik lider davranışlarıdır. Narsistik liderlik davranışları katılımcılar tarafından çoğunlukla kibir, her şeyi bilme, kendini beğenme, çalışanlara değer vermeme ve övülme hoşlanma gibi öğeler etrafında tanımlanmıştır. Bu çerçevede narsistik lider boyutu üç temel davranış (kod) ile açıklanmıştır. Mülakat yapılan katılımcılardan biri paylaştığı tecrübesinde konuya değinmektedir: *“Yaptığı toplantılarda sürekli olarak bizlerin yetersiz olduğunu vurgulardı. Ona göre o her şeyi en iyi bilirdi. Biz ise hiçbir şey bilmiyorduk, hiçbir şeyi düzgün yapamıyorduk, mesleğin m'sini dahi bilmiyorduk. Adeta kendine hayrandı. Bir konu hakkında fikrimizi söylediğimizde onu hemen çürütür, kendi düşüncesini kabul ettirmeye çalışırdı. Övülme hoşlanırdı. Açıkçası onun gözünde zerre kadar kıymetimizin olmadığını düşünüyorum.”* Katılımcının sade bir şekilde ifade ettiği durum aslında narsistik lider davranışı

boyutunu oldukça anlaşılır bir şekilde açıklayan güzel bir örnektir. Araştırmada ortaya çıkarılan diğer bir karanlık lider davranış grubu ise samimiysiz lider davranışlarıdır. Samimiysiz lider davranışları çalışanların lidere karşı olan güvenini sarsan, örgüt içerisindeki dayanışma ruhunu bozan, eşitsizlik algısı yaratan, birlik ve beraberliği parçalayan, çalışanların örgüt ile olan bağını oldukça zayıflatan etik olmayan davranışlardır. Bu davranışlar incelendiğinde liderin bencil yönünün ağırlığının hissedildiği söylenebilir. Diğer taraftan bu tür davranışların çalışanların derin kaygı yaşamasına sebep olabileceğini düşünmek de mümkün görünmektedir. Çünkü tanımlanan davranışlar ve liderin gücünü kötüye kullanması karşısında çalışanlar çaresizliğe kapılabilir. Bir katılımcı paylaştığı tecrübesinde olayın önemine vurgu yapmaktadır: *“Gözüne girebilmek ve aradaki soğukluğu kırabilmek için elimden geleni yapıyorum. Güzel işler ortaya koyuyorum. Bu işler diğer herkes tarafından beğeniliyor, çok güzel değerlendirmeler alıyorum. Ancak bütün yaptıklarım şef tarafından görmezden geliniyor. Bazıları kolayca, basit işler karşılığında ödül alırken ben hiç almadım. Üstüne üstlük keyfi cezalar da aldığım oldu”*. Bu katılımcının daha çok samimiysiz lider davranışları boyutunun eşitsizlik yönüne vurgu yaptığı görülmektedir. Son olarak belirlenen karanlık davranış grubu ise zorbaca davranışlar olarak tanımlanmıştır. Zorbaca davranışlar daha çok çalışan üzerinde doğrudan baskı kurmaya yönelik olarak yapılan, tehditkâr, kaba, göz korkutucu ve ezici davranışlardan oluşmaktadır. Bu tür davranışlar liderin çalışana yönelik olumsuz niyetinin açık göstergeleri olarak değerlendirilebilir. Çünkü bu davranışlar karşısında çalışan doğrudan etki altında kalmaktadır. Öyle ki bir katılımcı paylaştığı tecrübesi ve düşünceleriyle konuya açıklık getirmektedir: *“Durum artık öyle bir hâl aldı ki işe giderken ayaklarım geri geri gidiyor. Her gün onun azarlamasına maruz kalmaktan ve herkes içinde küçük düşmekten artık çok yorulduğum.”* Çalışanların açık bir şekilde maruz kaldığı bu tür davranışlar kuşkusuz onlar üzerinde olumsuz etkiler bırakmakta ve yıpranmalarına sebep olmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre karanlık lider davranışları bir çalışanın ilgili birimden ya da örgütün tamamından ayrılmasının istendiği durumlarda belirli çalışanlar üzerinde uygulanabildiği gibi liderin karakterinden kaynaklı olarak tüm çalışanlar üzerinde de uygulanabilmektedir. Ancak hangi gerekçeyle uygulanıyor olursa olsun söz konusu davranışların pek çok çalışanın yaşam kalitesini, huzurunu ve sağlığını olumsuz etkilediğini söylemek mümkündür. Nitekim araştırmada elde edilen bulgular bu yaklaşımı destekler niteliktedir.

Karanlık lider davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkileri bu çalışmada psikolojik etkiler ve fizyolojik etkiler olmak üzere iki grup altında tanımlanmıştır. Bu ayırım yapılırken oluşan etkinin çalışanın ruh sağlığını mı tahrip ettiği yoksa çalışanın fiziksel bir rahatsızlık yaşamasına mı sebep olduğu hususu dikkate alınmıştır. Elde edilen bulgulara göre çalışanların karanlık lider davranışları karşısında daha çok ruh sağlığının bozulduğunu söylemek mümkün görünmektedir. Pek çok psikolojik etkinin aynı zamanda fiziksel bir rahatsızlığa da yol açabileceği düşünüldüğünde ortaya çıkan etkilerin psikolojik yönünün daha ağır bastığı düşünülebilir. Bir katılımcının konuya ilişkin değerlendirmesi şu şekildedir: “*İş yerinde yaşadıklarım hayatı benim için adeta içinden çıkılmaz bir hale getirdi. Zaman zaman nefes almakta zorlandığımı hissediyorum. Yaşadığım stresten dolayı işimle ilgili olarak kaygılanıyorum. İşsiz kalırsam ne yaparım diye düşündükçe hayat daha da zor bir hâl alıyor. Uyuyamıyorum. Uyuyamadıkça dinlenemiyorum ve bu da işimde hata yapmama sebep oluyor.*” Tespit edilen etkiler arasında pek çok kişinin günlük hayatında karşılaşabileceği olgulardır. Ancak sürekli yaşanması durumunda çalışanların sağlığı ciddi şekilde bozulabilir ve yaşamı tamamen alt üst olabilir. Bu açıdan elde edilen bulguların bir bütünlük içerisinde değerlendirilmesinin daha sağlıklı olacağı düşünülmektedir. Nitekim çalışanların söz konusu davranışlar ve ortaya çıkan etkiler paralelinde verdiği tepkiler önem arz etmektedir.

Araştırmanın bulgularına göre çalışanların karanlık liderlik davranışlarına verdiği tepkiler iki grup altında açıklanmıştır. Bunlar; pasif ve aktif tepkilerdir. Bu gruplar çalışanın tepki verirken yöneticisine yönelik olarak aktif bir davranış sergileyip sergilemediği dikkate alınarak belirlenmiştir. Öyle ki aktif tepkiler lidere yönelik hayata geçirilen somut eylemleri içerirken, pasif tepkiler daha çok bekle ve gör şeklinde bir yaklaşımı kapsamaktadır. Bir katılımcının konuya ilişkin tecrübesi şu şekildedir: “*Önceleri yaşadıklarım sessiz kaldım, sabrettim, işime odaklanmaya çalıştım. Ancak içsel sözlerinden, sürekli azarlanmaktan, aşağılanmaktan, adam kayırmısından ve oyunlarından bunaldım. Artık yaptığım işe kendimi eskisi kadar veremiyorum. İş yerindeki birimimi değiştirmeyi denedim ama olmadı.*” Nitekim pasif tepkiler; bu tür davranışlara katlanmak, işi yavaşlatmak, işe hiç gelmemek ya da geç gelmek, yöneticiden uzak durmak, işten ayrılmaya niyet etmek ve tıbbi destek almak gibi ikincil hareketlerden oluşurken; aktif tepkiler; boyun eğmemek, konuşarak sorunu çözmeye çalışmak, göze girmek için çalışmak, bir üst makama şikâyet etmek, istifa etmek, işyerinde birim

değiştirmek, iş arkadaşlarını aleyhte örgütlemek gibi daha somut davranışları içermektedir. İster pasif, isterse aktif olsun verilen tepkilerin hem çalışan açısından hem de örgüt açısından beklenmeyen sonuçların ortaya çıkmasına sebep olabileceği değerlendirilmektedir. Ancak birim değiştirmek ya da tıbbi destek almak gibi tepkilerin çalışan ve örgüt için fayda sağlayacak çözümler olduğu da gözden kaçırılmamalıdır.

6. SONUÇ

Buraya kadar yapılan değerlendirmelerin ışığında çalışmada elde edilen bulguların dikkate değer olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte konuyla ilgili yapılan önceki çalışmalara katkı sağladığı değerlendirilmektedir. Ancak yine de çeşitli açılardan araştırmanın kısıtlarından bahsetmek mümkündür. Mülakat yapılan katılımcı sayısının azlığı araştırmanın bir kısıtı olabilir. Eğer mülakat yapılan kişi sayısı ülke genelini kapsayacak büyüklükte olsaydı araştırma konusuyla ilgili olarak ülkemiz bağlamında yapılan değerlendirmelerin daha geçerli olması sağlanabilirdi. Bununla birlikte odak grup görüşmesine katılanların aynı merkezli görüşleri yanlı değerlendirmelerin yapılmış olabileceğini akla getirmektedir. Ayrıca odak grup görüşmesinin yalnızca dört katılımcı ile yapılmış olması da bir kısıt olarak değerlendirilebilir. Çünkü odak grup görüşmelerinin genellikle altı, on iki arasında katılımcı ile yapılması önerilmektedir. Eğer odak grup görüşmesi yapılan katılımcıların sayısı bu aralıkta olsaydı olası yanlı değerlendirmelerin kısmen de olsa önüne geçilebilirdi. Zaman kısalığı ve maddi kaynak yetersizliğine bağlı olarak araştırma verisinin daha fazla zenginleştirilememesi ise araştırmanın diğer bir kısıtı olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın söz konusu kısıtlarına rağmen özellikle konuyla ilgili çalışmalar yürüten araştırmacılara ışık tutabileceği ve bir başlangıç noktası olarak değerlendirilebileceği düşünülmektedir. Öyle ki gelecekte araştırmacılar bu çalışmayı tekrarlamak suretiyle bulguların güvenilirliğini test edebilir ya da elde edilen bulgular çerçevesinde bir karanlık liderlik ölçeği geliştirerek ulusal yazına kazandırabilir. Ayrıca burada elde edilen bulgular uygulayıcılar tarafından dikkate alındığı takdirde hâlihazırda pek çok işletmede ya da diğer organizasyonlarda yaşanan çalışan tükenmişliği, beklenmeyen istifalar ya da verimsizlik gibi sorunların çözümüne katkı sağlanabileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations, 47*, 755-778.
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 14*(2), 126-140.
- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Birkeland, M. & Einarsen, S. (2010). The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management, 21*, 438-452.
- Avolio, B. J., Luthans, F. & Walumba, F. O. (2004). Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance. *Working paper: Gallup Leadership Institute*, University of Nebraska-Lincoln.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly, 10*(2), 181-217.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000). *Multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review, 45*(1), 5-34.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane. İçinde J. Greenberg & R. Cropanzano (Ed.), *Advances in organizational justice* (ss. 89-118). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Brown, M. E. & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly, 17*, 595-616.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*, 117-134.
- Çelebi, N., Güner H. & Yıldız V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 4*(1), 249 - 268.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics, 19*(2), 44-55.
- Glad, B. (2002). Why tyrants go too far: Malignant narcissism and absolute power. *Political Psychology, 23*(1), 1-37.
- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology, 21*(8), 733-746.
- Goldman, A. (2011). Demagogue to dialogue: An alternative to toxic leadership in corporate downsizings. *Organizational Dynamics, 40*, 235-241.
- Gündüz, Y. & Dedekorkut, S. E. (2014). Yıkıcı liderlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 10*(1), 95-104.
- Gürbüz S. & Şahin F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Heppell, T. (2011). Toxic leadership: Applying the Lipman-Blumen model to political leadership. *Representation, 47*(3), 241-249.
- Higgs, M. (2009). The good, the bad and the ugly: Leadership and narcissism. *Journal of Change Management, 9*(2), 165-178.
- Holstein J. A. & Gubrium J. F. (1994). Phenomenology, ethnomethodology, and interpretive practice. İçinde N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Ed.), *Handbook of qualitative research* (ss. 262-272). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Howel, J. M. & 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), 891-902.
- Judge, T. A., Le Pine, J. A. & Rich, 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*, 762-776.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kets de Vries, M. F. R. (1999). What's playing in the organizational theater? Collusive relationships in management. *Human Relations, 52*, 745-773.
- Krasikova, D. V., Green, S. G. & Le Breton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management, 39*(5), 1308-1338.
- Krippendorff, K. (1980). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader, 36*, 29-36.
- Lipman-Blumen, J. (2011). Toxic leadership: A rejoinder. *Representation, 47*(3), 331-342.
- Liu, D., Liao, H. & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: a three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal, 55*(5), 1187-1212.
- Luthans, F. & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. İçinde K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R.E. Quinn (Ed.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (ss. 241-261). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Mack, N., Woodsong, C., MacQueen, K. M., Guest, G. & Namey, E. (2005). *Qualitative research methods: A*

- data collectors' field guide*. North Carolina: Family Health International.
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D. & Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83-88.
- McShane, S. L. & Von Glinow, M. A. (2009). *Organizational behavior*. Boston: McGraw-Hill.
- Mehta, S. & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment. *Contemporary Management Research*, 8(2), 1-23.
- Padilla, A. & Mulvey, P. (2008). Leadership toxicity: sources and remedies. *Organisations and People*, 15(3), 27-37.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16, 655-687.
- Reed G. E. & Olsen, R. A. (2010). Toxic leadership. *Military Review*, November-December, 58-64.
- Reed, G. E. & Bullis, R. C. (2009). The impact of destructive leadership on senior military officers and civilian employees. *Armed Forces & Society*, 36(1), 5-18.
- Shaw, J. B., Erickson, A. & Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 22, 575-590.
- Skinner, E. A., Edge, K., Altman, J. & 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), 216-269.
- Takala, T. (2010). Dark leadership, charisma and trust. *Psychology*, 1, 59-63.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Trevino, L. K., Brown, M. & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37.
- Trevino, L. K., Hartman, L. P. & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- Thoroughgood, C. N. & Padilla, A. (2013). Destructive leadership and the Penn State Scandal: A toxic triangle perspective. *Industrial and Organizational Psychology*, 6, 144-149.
- Uymaz, A. O. (2013). Yıkıcı liderlik ölçeği geliştirme çalışması. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 37-57.
- Waite, D. (2014). Imperial hubris: The dark heart of leadership. *Journal of School Leadership*, 24, 1202-1232.
- Webster, V., Brough, P. & Daly, K. (2016). Fight, flight or freeze: common responses for follower coping with toxic leadership. *Stress And Health*, 32(4), 346-354.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, VA: Quorum Books.
- Wright, K. D. (2015). Great results through bad leaders: the positive effects of toxic leadership. *Military Review*, May-June, 33-39.
- Yagil, D., Ben-Zur, H. & Tamir, I. (2011). Do employees cope effectively with abusive supervision at work? An exploratory study. *International Journal of Stress Management*, 18(1), 5-23.