



Research Article

A QUALITATIVE RESEARCH TO EXPLORE BEHAVIORS RELATED TO THE DARK SIDE OF LEADERSHIP

LİDERLİĞİN KARANLIK YÜZÜNE İLİŞKİN DAVRANIŞLARIN KEŞFEDİLMESİNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Çisem DİKİLİ¹ | Pınar SÜRAL ÖZER²

¹ Doktora Öğrencisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Türkiye, cisemdikili@gmail.com

ORCID: 0000-0001-6026-0662

² Prof. Dr. Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmir, Türkiye, pinar.oz@deu.edu.tr

ORCID: 0000-0002-8297-2772

Article Info:

Received: November, 24, 2025

Revised: December, 04, 2025

Accepted: December, 09, 2025

Keywords:

dark side
dark side of leadership
dark leadership
dark behavior

Anahtar Kelimeler:

karanlık yüz
liderliğin karanlık yüzü
karanlık liderlik
karanlık davranış

DOI: 10.46238/jobda.1829678

ABSTRACT

Until the 1990s, leadership was largely discussed with its bright side, while its dark side was neglected. From the 1990s until today, many researchers have examined the concept of leadership in the context of its negative characteristics, many different classifications have been made, however a consensus on the definition of dark leadership has not yet been reached in the literature. On the other hand, the use of measurement tools specific to Western culture with the assumption of universal validity has ignored the sensitivity of the phenomenon to the cultural context and has caused the research field to be limited. The purpose of this study is to explore the experiences and perceptions of the participants regarding the dark side of leadership, to reveal the behaviors specific to dark leadership and to constitute the first step of the study to develop a scale specific to Turkish culture regarding the Dark Side of Leadership. Within the scope of the research, semi-structured interviews were conducted with 30 participants from 16 different sectors using the snowball sampling method and the data were evaluated with content analysis. As a result of the analysis, the codes created were grouped in accordance with the conceptual framework, and through the resulting categories and themes, behaviors related to the dark side of leadership were discussed in relation to the literature in the context of intention, malice, activeness and passivity, and their connections with existing dark leadership types were evaluated. According to the research findings, the behavioral themes related to the dark side of leadership are: Darkness Based on Negative Use of Power, Darkness Based on Ego/Benefit, Darkness Based on Injustice, Darkness Based on Lack of Emotional Intelligence, Darkness Based on Lack of Confidence, Darkness Based on Incompetence, Darkness Based on Ethical Violation, Darkness Based on Status Quo.

ÖZ

Liderlik 1990'lı yıllara kadar büyük ölçüde aydınlık yüzüyle ele alınmış, karanlık yüzü ise ihmal edilmiştir. 1990'lı yıllardan bugüne kadar, birçok araştırmacı liderlik kavramını olumsuz özellikleri bağlamında incelemiş, pek çok farklı sınıflandırma yapılmış, ancak yazında karanlık liderlikle ilgili henüz tanım birliğine ulaşamamıştır. Diğer yandan Batı kültürüne özgü ölçüm araçlarının evrensel geçerlilik varsayımı ile kullanılması olgunun kültürel bağlama duyarlılığını göz ardı ederek, araştırma alanının sınırlandırılmasına neden olmuştur. Bu çalışmanın amacı, katılımcıların liderliğin karanlık yüzü ile ilgili deneyim ve algılarını keşfederek, karanlık liderliğe özgü davranışları ortaya çıkarmak ve Liderliğin Karanlık Yüzüne ilişkin Türk kültürüne özgü bir ölçek geliştirme çalışmasının ilk basamağını oluşturmaktır. Araştırma kapsamında, kartopu örnekleme yöntemiyle 16 farklı sektörden 30 katılımcıyla yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilerek veriler içerik analizi ile değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda, oluşturulan kodlar kavramsal çerçeveye uygun şekilde gruplandırılmış ve ortaya çıkan kategoriler ve temalar aracılığıyla liderliğin karanlık yüzüne ilişkin davranışlar niyet, kasıt, aktiflik ve pasiflik bağlamlarında yazınla bağlantılı olarak tartışılmış ve mevcut karanlık liderlik türleriyle bağlantıları değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, liderliğin karanlık yüzüne ilişkin davranış temaları: Gücün Olumsuz Kullanımı Temelli Karanlık, Ego/Çıkar Temelli Karanlık, Adaletsizlik Temelli Karanlık, Duygusal Zekâ Yoksunluğu Temelli Karanlık, Güvensizlik Temelli Karanlık, Liyakatsizlik Temelli Karanlık, Etik İhlal Temelli Karanlık, Statüko Temelli Karanlıktır.

© 2025 JOBDA All rights reserved

1 | GİRİŞ

Liderlik yazını incelendiğinde, tarih öncesi dönemlerden beri var olan liderlik kavramının 1990'lı yıllara kadar sadece olumlu özellikleri ve aydınlık yönüyle ele alındığı görülmektedir. Bu durum, liderlik kavramının tam olarak anlaşılması açısından önemli bir eksiklik yaratmıştır. Burke (2006), liderliğin 'karanlık yüzünü' keşfederek daha doğru bir liderlik görüşünün ortaya çıkabileceğini ve bunun da liderlik etkinliği ve liderlik gelişimine ilişkin genel anlayışa katkıda bulunabileceğini belirtmektedir.

Conger (1990), *The Dark Side of Leadership* isimli çalışmasında liderliği olumsuz özellikleri ve karanlık yönüyle incelemiş ve bu yayını izleyen çalışmalarla günümüze kadar liderliğin karanlık yüzüyle ilgili birçok kavram ortaya çıkmıştır (Ashforth, 1994; Glad, 2002; Padilla vd., 2007; Tepper, 2000; Whicker, 1996). Liderliğin karanlık yüzüyle ilgili yapılan araştırmalar ve tanımlar incelendiğinde, üzerinde fikir birliği sağlanan bir tanım olmadığı görülmektedir. Ortak bir tanımın eksikliği liderliğin karanlık yüzünün sınır ve kapsamının netleştirilmesini zorlaştırmaktadır. Yazında liderliğin karanlık yüzüyle ilgili liderlik türlerinin sınıflandırılmasına ilişkin çok sayıda çalışma (Aasland vd., 2010; Einarsen vd., 2007; Kellerman, 2004; Kelloway vd., 2005; McCleskey, 2013; Thoroughgood vd., 2018) olmakla birlikte, bu yönde yeni araştırmaların yapılmasının gerekli olduğuna dikkat çekilmektedir.

Liderliğin karanlık yüzünün kültüre özgü farklı görünüşleri vardır (Jonason vd., 2020; Ren vd., 2021). Buna karşın, yerel yazında, liderliğin karanlık yüzü ile ilgili araştırmalarda genellikle Batı kültürüne özgü geliştirilmiş ölçeklerin çevirisi veya uyarlaması kullanılmaktadır. Yerel yazında evrensellik varsayımıyla Türk kültürüne özgü olmayan ölçeklerle yapılan araştırmaların araştırma alanının gelişimi açısından yeterli düzeyde katkı sağlamadığı düşünülmektedir (Özbilgin, 2011).

Bu araştırmanın amacı, katılımcıların liderliğin karanlık yüzü ile ilgili deneyim ve algılarını keşfederek, karanlık liderliğe özgü davranışları ortaya çıkarmak ve Liderliğin Karanlık Yüzüne ilişkin Türk kültürüne özgü bir ölçek geliştirme çalışmasının ilk basamağını oluşturmaktır.

2 | KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Liderliğin karanlık yüzünü açıklamaya yönelik ilk çalışmayı gerçekleştiren Conger (1990)'e göre, liderleri standart yöneticilerden ayıran üstün niteliklerin örgüt ve çalışanlar açısından olumsuz sonuçlara neden olma ihtimali vardır. Liderlerin kendi çıkarları doğrultusunda kötü niyetle kullandığında sorun oluşturabilen nitelikleri stratejik vizyon, iletişim yeteneği ve izlenim yönetimidir. Liderin davranışları abartılı hale geldiğinde, gerçeklikle bağını kaybettiğinde ya da tamamen liderin kişisel menfaatine aracılık eder hale geldiğinde örgüte ve çalışanlara zarar verebilir.

McIntosh ve Rima (1997), liderin kişiliğinin karanlık tarafının neden olduğu işlevsel olmayan davranışları narsist, paranoyak, duygusal-bağımlı, zorlayıcı ve pasif-agresif şeklinde sıralamaktadır. Hogan ve Hogan (2001)'a göre, kişiliğin karanlık yüzü, savunma mekanizması bozulduğunda, baskı ve stres altındayken ortaya çıkmaktadır. Paulhus ve Williams (2002), Makyavelizm, narsisizm ve psikopati olmak üzere üç kişilik özelliğinin benzerliklerini ve farklılıklarını inceleyerek aralarındaki ilişkiyi değerlendirmiş ve bu üç kişilik özelliğini 'karanlık üçlü' olarak adlandırmıştır. Higgs (2009)'e göre liderliğin karanlık yüzünü ortaya çıkaran en önemli faktörlerden biri liderin sahip olduğu gücü kötüye kullanmasıdır.

Liderliğin karanlık yüzüyle ilgili geliştirilen bazı kavramların kronolojik olarak ortaya çıkış tarihlerine göre sıralaması Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Liderliğin Karanlık Yüzüyle İlgili Kavramların Kronolojik Sıralaması

KAVRAMLAR	YAZARLAR
Makyavelist Liderlik	(Machiavelli, 1532/2021; Christie ve Geis, 1970; Panitz, 1989)
Serbest Bırakıcı Liderlik	(Lewin vd., 1939; Bass, 1985, 1990; Skogstad vd., 2007)
Otoriter Liderlik	(Lewin vd., 1939; Bass, 1985, 1990)
Hizmetkâr Liderlik	(Greenleaf, 1977; Camm, 2019)
Narsist Liderlik	(Raskin ve Hall, 1979; Kets de Vries ve Miller, 1985; Horwitz, 2000; Glad, 2002; Maccoby, 2004; Rosenthal ve Pittinsky, 2006; Higgs, 2009; Ouimet, 2010)
Raydan Çıkmış Liderlik	(McCall ve Lombardo, 1983; Shackleton, 1995)
Tiran Liderlik	(Ashforth, 1994, 1997)
Toksik Liderlik	(Whicker, 1996; Reed, 2004; Lipman-Blumen, 2005; Goldman, 2006; Schmidt, 2008)
İstismarcı Yönetim	(Tepper, 2000, 2007; Tepper vd., 2006; Harris vd., 2007)
Kötü Liderlik	(Kellerman, 2004; Erickson vd., 2007)
Zayıf Liderlik	(Kelloway vd., 2005)
Yıkıcı Liderlik	(Padilla vd., 2007; Einarsen vd., 2007; Aasland vd., 2010; Shaw vd., 2011; Thoroughgood vd., 2012; Krasikova vd., 2013; Schyns ve Schilling, 2013; Erickson vd., 2015; Thoroughgood vd., 2018)
Caydırıcı Liderlik	(Bligh vd., 2007; Thoroughgood vd., 2011)
Etik Dışı Liderlik	(Brown ve Mitchell, 2010; Lašáková ve Remišová, 2015)

Her toksik liderin kendine özgü bir toksik rengi vardır ve toksisite oranı yoğunluğa, niyete, süreye, sonuca ve etkiye göre farklılık göstermektedir (Lipman-Blumen, 2005). Dikili ve Sürat Özer (2023), liderliğin karanlık yüzüyle ilişkili liderlik türlerini aşağıda belirtilen kriterlere göre analiz ederek toksisite yoğunluğuna göre en toksik olandan başlayarak en az toksik olana doğru sıralamışlardır:

- Niyetin kötü olup olmaması, kasıt içerip içermemesi (Whicker, 1996; Lipman-Blumen, 2005),
- Etik dışı olup olmaması (Kellerman, 2004),
- Yıkıcı liderlik modellerindeki konumu (Einarsen vd., 2007; Aasland vd., 2010),
 - Ast karşıtı/yanlısı boyut
 - Örgüt karşıtı/yanlısı boyut
- Aktif/Pasif yıkıcılık (Ashforth, 1994; Kellerman, 2004; Kelloway vd., 2005; Skogstad vd., 2007; Thoroughgood vd., 2011),
- Bir liderlik türünün alt boyutu olup olmaması (Hogan ve Hogan, 2001; Padilla vd., 2007; McCleskey, 2013),
- Türün toksisite yoğunluğunun güçlenerek başka bir türe dönüşmesi (Einarsen vd., 2007).

Söz konusu liderlik türleri belirlenen kriterler çerçevesinde birbirleriyle ilişkileri, benzeşen ve ayrışan yönleri çerçevesinde değerlendirilerek Tablo 2’de sıralanmıştır.

Tablo 2. Liderliğin Karanlık Yüzü Skalası

LİDERLİĞİN KARANLIK YÜZÜ	
Raydan Çıkmış Liderlik	Hem ast karşıtı hem örgüt karşıtı davranışlar içermektedir ve liderliğin karanlık yüzünün en uç noktasıdır.
Toksik Liderlik	Mutlaka belirli düzeyde bilinçli zarar verme isteği, hem ast hem örgüt karşıtı kasıtlı ve kötü niyetli davranış içerir.
Narsist Liderlik	Hem ast karşıtı hem örgüt karşıtı davranışlar içermektedir ve karanlık liderliğin alt boyutları arasında yer almaktadır.
Makyavelist Liderlik	Ast karşıtı davranışlar içermektedir ve karanlık liderliğin alt boyutları arasında yer almaktadır.
Etik Dışı Liderlik	Kasıt ve kötü niyet olmadan kişilere zarar verilse bile eylem etik dışı sayılmaktadır.
İstismarcı Yönetim	Otoriter, baskıcı, ast karşıtı ve etik dışı davranışları bilinçli ve düşmanca bir tavırla sergilemektedir.
Tiran Liderlik	Otoriter, baskıcı, ast karşıtı ve etik dışı davranışları bilinçli olarak sergilemektedir.
Kötü Liderlik	Etkisiz liderlik ve etikten yoksun liderlik başlıkları altında 7 farklı olumsuz liderlik türünü içermektedir.
Yıkıcı Liderlik	Örgüte ve astlara yönelik bilinçli ve kasıtlı davranış içermese bile eylemin sonucu yıkıcı ve etik dışı kabul edilmektedir.
Caydırıcı Liderlik	Yıkıcı liderliğin zorlayıcı güce dayalı aktif bir biçimidir.
Zayıf Liderlik	İstismarcı yönetim ve serbest bırakıcı liderlik olmak üzere yıkıcı liderliğin aktif ve pasif biçimlerini içermektedir.
Serbest Bırakıcı Liderlik	Yıkıcı liderliğin pasif bir biçimidir, kötü niyet ve etik dışı davranış söz konusu olmasa bile hem ast karşıtı hem örgüt karşıtı davranışlar içerir.
Otoriter Liderlik	Ast karşıtı davranışlar içermektedir, etik dışı yönelimler söz konusu olduğunda tiran liderliğe dönüşebilmektedir.
Hizmetkâr Liderlik	Örgüt karşıtı davranışlar içermektedir, etik dışı yönelimler söz konusu olduğunda otoriter liderliğe ve tiran liderliğe dönüşebilmektedir.

2.1 Raydan Çıkmış Liderlik

McCall ve Lombardo (1983)'ya göre, duyarsızlık, zorbalık, kibir, aşırı hırs, uyumsuzluk, öngörüsüzlük, güvensizlik, mikro yönetim ve hatalı karar vermek liderin raydan çıkmasına neden olan davranışlardır. Shackleton (1995)'a göre, liderin raydan çıkmasının temel nedeni değişime uyum sağlayamamasıdır. Raydan çıkmış liderlik, karanlık liderliğin bir boyutu (McCleskey, 2013) olmasının yanında, aynı zamanda hem ast karşıtı hem örgüt karşıtı davranışlar içermektedir (Einarsen vd., 2007; Aasland vd., 2010). Raydan çıkmış liderlik, karanlık liderliğin bir alt boyutu olmasının ötesinde liderliğin karanlık yüzünün en uç noktasını oluşturan son derece olumsuz ve yıkıcı bir liderlik türü olması nedeniyle skalanın en üst basamağında yer almaktadır.

2.2 Toksik Liderlik

Whicker (1996)'a göre, toksik lider, uyumsuz, güvenilmez, kötü niyetli, ikiyüzlü, menfaati uğruna başkalarına zarar verebilen, yetersizliklerini takipçilerine baskı yaparak saklayan ve etik olmayan yöntemlerle başarılı olmaya çalışan kişidir. Lipman-Blumen (2005)'a göre, toksik lider, yıkıcı davranışları ve işlevsiz kişilik özellikleri nedeniyle liderlik ettiği bireylere, örgütlere ve topluluklara kalıcı zararlar vererek toksik etki yaratan kişidir. Yazında, toksik liderliğin mutlaka belirli bir düzeyde kasıt içerdiği, bilerek ve isteyerek zarar verme eğilimine sahip olduğu vurgulanmaktadır (Lipman-Blumen, 2005). Toksik liderliğin mutlak olarak kötü niyet içermesi nedeniyle (Whicker, 1996) toksik liderliğin toksisite yoğunluğunun raydan çıkmış liderlik haricindeki diğer olumsuz liderlik türlerine kıyasla daha fazla olduğu düşünülmektedir. Buna bağlı olarak, toksik liderlik, skalada narsist liderliğin üstünde yer alırken, raydan çıkmış liderliğin altında yer almaktadır.

2.3 Narsist Liderlik

Glad (2002)'a göre, narsist lider, zorluk ve başarısızlıkla karşılaştığında manipülatif, istismarcı ve etik dışı davranışlara yönelerek toksisite yaratmaktadır. Narsisizmin boyutları kibir, beğenilme ihtiyacı, sınırsız güç isteği, empati yoksunluğu, bencillik, kıskançlık, aşağılık duygusu ve yetersizliktir (Rosenthal ve Pittinsky, 2006). Narsisizm, sadece karanlık liderliğin değil, liderliğin kendisinin de merkezinde yer almaktadır (Kets de Vries ve Miller, 1985). Liderliğin karanlık yüzüyle ilgili çalışmalar, narsisizm kavramının karanlık liderliğin alt boyutu olduğunu vurgulamaktadır (McIntosh ve Rima, 1997; Hogan ve Hogan, 2001; Paulhus ve Williams, 2002; McCleskey, 2013). Narsisizm kavramı, Padilla vd. (2007)'nin geliştirdiği yıkıcı liderlik modelinde de alt boyut olarak yer almaktadır. Narsist liderlik, hem ast karşıtı hem örgüt karşıtı davranışlar içermesi nedeniyle (Kets de Vries ve Miller, 1985; Glad, 2002), skalada Makyavelist liderliğin üstünde yer alırken, toksisite oranı raydan çıkmış liderlik ve toksik liderlikten düşük olduğu için skalanın üçüncü basamağında yer almaktadır.

2.4 Makyavelist Liderlik

Machiavelli (1532/2021), *Hükümdar* isimli kitabında, güç ve yetkinin nasıl elde edilerek sürdürüleceğini, "amaca giden her yol mübahtır" yaklaşımıyla manipülasyon, hile ve aldatmanın etkili yöntemler olarak kullanılabileceğini, ancak bu yaklaşımının sadece devletin kalıcılığı için geçerli olduğunu ve kişisel çıkarları kapsamadığını vurgulamaktadır. Christie ve Geis (1970)'e göre, Makyavelizm, kişisel menfaat uğruna aldatıcı, manipülatif ve etik dışı politikalara başvurma eğilimidir. Liderliğin karanlık yüzüyle ilgili çalışmalar, Makyavelizm kavramının karanlık liderliğin alt boyutu olduğunu vurgulamaktadır (Paulhus ve Williams, 2002; McCleskey, 2013). Makyavelist liderlik, bazı durumlarda ast karşıtı davranışların yanı sıra örgüt yanlısı davranışlar içermesi nedeniyle (Christie ve Geis, 1970), skalada narsist liderliğin altında yer almaktadır.

2.5 Etik Dışı Liderlik

Etik dışı lider, örgütsel hedeflere ulaşmak ve çalışanların performansını arttırmak için takipçilerini etik dışı davranışlara teşvik edebilir ya da etik dışı eylemleri görmezden gelerek örgüt içinde yozlaşmaya neden olabilir (Brown ve Mitchell, 2010). Lašáková ve Remišová (2015)'ya göre, etik dışı liderlik, bireylere, örgüte veya topluma yönelik, zarar verici, kasıtlı veya kasıtsız, aktif veya pasif ve tekrarlayan bir etkileme sürecidir. Etik dışı liderlikte niyet değil sonuç önemlidir, başkalarına kötü niyet olmadan zarar verilse bile eylem etik dışı sayılmaktadır (Lašáková ve Remišová, 2015). Etik dışı liderlik, skalada etik dışı davranış kalıplarını içeren ve karanlık liderliğin alt boyutları olan narsist liderlik ve Makyavelist liderliğin ve mutlak olarak kötü niyet içeren toksik liderliğin altında yer alırken, istismarcı yönetim ve tiran liderliğin üstünde yer almaktadır.

2.6 İstismarcı Yönetim

Tepper (2000), istismarcı yönetimi, "yöneticilerin fiziksel temas dışında sözlü ve sözlü olmayan düşmanca davranışları sürekli olarak göstermesine ne ölçüde dâhil olduklarına ilişkin astların algıları" şeklinde tanımlamaktadır. Liderin istismarcı olarak algılanması kişiye ve bağlama göre değişebilir, iki ast aynı yöneticinin davranışını farklı şekilde algılayabilir. İstismarcı yönetim, yıkıcı liderliğin aktif bir biçimidir (Ashforth, 1994; Kelloway vd., 2005). İstismarcı yönetim, verimliliği ve performansı arttırmak amacıyla otoriter, baskıcı ve ast karşıtı davranışları kasıtlı olarak sergileyen liderleri tanımlamakta, ancak söz konusu davranışlar belirli durumlarda amacından saparak etik dışı bir hal almakta ve astlara psikolojik açıdan zarar vermektedir (Tepper, 2000). Bu nedenle, istismarcı yönetim, skalada etik dışı liderliğin altında, tiran liderlik, kötü liderlik ve yıkıcı liderliğin üstünde yer almaktadır.

2.7 Tiran Liderlik

Ashforth (1994), küçük tiranlığı, "sahip olduğu gücü, yetkiyi ve otoriteyi kötüye kullanan, baskıcı, zalim, abartan, küçümseyen, korkutan ve zorlayan biri" şeklinde tanımlamaktadır. Glad (2002), tiran olarak betimlenen liderlerin narsistik özelliklerinin ağırlıkta olduğunu ve kötü huylu narsisizmin tiranın temel karakter yapısını tanımladığını belirtmektedir. Platon (2009)'a göre, temel sorun, tiranın karakterinde ve iktidarı kullanma yollarında yatmaktadır. "Tiran, zor koşullar altında iktidarı kazanmak ve sürdürmek için ne gerekiyorsa yapabilen kişidir" (Machiavelli, 1532/2021). Küçük tiranlık, örgütün menfaatleri doğrultusunda otoriter, baskıcı ve ast karşıtı davranışları bilinçli olarak sergileyen liderleri tanımlamaktadır (Ashforth, 1994). İstismarcı yönetimin ise düşmanca davranışlar içermesi nedeniyle (Tepper, 2000) daha fazla ast karşıtı olduğu ve tiran liderliğe kıyasla toksisite yoğunluğunun daha fazla olduğu düşünülmektedir. Buna bağlı olarak, tiran liderlik, skalada istismarcı yönetimin bir alt basamağında yer almaktadır.

2.8 Kötü Liderlik

Kellerman (2004), çalışanlara karşı istismarcı ve yıkıcı davranışlar sergileyen, yalan söyleyen, hile yapan ve menfaati doğrultusunda yolsuzluk yapabilen kişileri kötü lider olarak tanımlamaktadır. Kötü liderlik kavramı etkisiz liderlik (yetersiz, bağınaz, taşkın) ve etikten yoksun liderlik (duyarsız, ahlaksız, dar görüşlü, şeytani) başlıkları altında birden çok olumsuz liderlik türünü kapsamaktadır. Bu bağlamda, kötü liderlik, etkisiz liderlik gibi pasif yıkıcı liderlik türlerini kapsarken, aynı zamanda etik dışı liderlik gibi aktif yıkıcı liderlik türlerini de kapsamı nedeniyle, skalada yıkıcı liderliğin üstünde yer alırken, etik dışı liderlik, istismarcı yönetim ve tiran liderliğinin altında yer almaktadır.

2.9 Yıkıcı Liderlik

Padilla vd. (2007), yıkıcı liderlik kavramını yıkıcı lider, duyarlı takipçiler ve elverişli ortamdan oluşan 'toksik üçgen' yapısı çerçevesinde açıklamakta ve yıkıcı liderliğin boyutlarını karizma, kişiselleştirilmiş güç, narsisizm, olumsuz yaşam teması ve nefret ideolojisi şeklinde sıralamaktadır. Einarsen vd. (2007), yıkıcı liderliği, "lider veya yöneticinin, örgütün amaçlarını, görevlerini, kaynaklarını ve etkinliğini, astlarının motivasyonunu, refahını ve iş tatminini sabote ederek örgütün meşru çıkarlarını ihlal eden sistematik ve tekrarlanan davranışı" şeklinde tanımlamaktadır. Shaw vd. (2011)'ne göre, yıkıcı liderliğin boyutları otokratik davranış, değişime direnç, duyarsızlık, yalancılık, kayırmacılık, etik dışı davranış, zayıf iletişim ve mikroyönetimdir. Yazına göre, yıkıcı liderliğin doğrudan bir kasıt içermeyebileceği ve bilinçli bir şekilde kasten zarar verme isteği olmasa da ortaya çıkabileceği vurgulanmaktadır (Einarsen vd., 2007; Aasland vd., 2010). Örgüte ve astlara yönelik bilinçli ve kasıtlı bir davranış içermese bile eylemin sonucu yıkıcı ve etik dışı kabul edilmekte ve bu nedenle, yıkıcı liderlik, skalada kötü liderliğin altında yer almaktadır.

2.10 Caydırıcı Liderlik

Bligh vd. (2007)'ne göre, yıkıcı liderliği ortaya çıkaran zorlayıcı ve aşağılayıcı davranışlar caydırıcı liderlik olarak adlandırılmaktadır. Thoroughgood vd. (2011)'nin caydırıcı liderlik ile ilgili çalışmasına göre, liderlikle ilgili olumsuz sonuçların arkasındaki itici güç olarak sadece lidere odaklanılması kavramın açıklanması açısından önemli bir eksiklik yaratmaktadır. Caydırıcı liderlik, yıkıcı liderliğin zorlayıcı güce dayalı aktif bir biçimi olması nedeniyle (Thoroughgood vd., 2011), skalada yıkıcı liderliğin altında yer almaktadır.

2.11 Zayıf Liderlik

Kelloway vd. (2005), liderlerin davranışları ile çalışanların psikolojisi arasında doğrudan bir bağlantı olduğunu, zayıf liderliğin kendi başına bir stres kaynağı olduğunu ve olumsuz liderlik davranışlarının çalışanların stres seviyesini arttırdığını belirtmektedir. Zayıf liderlik, istismarcı yönetim ve serbest bırakıcı liderlik olmak üzere yıkıcı liderliğin aktif ve pasif biçimlerini içermektedir (Kelloway vd., 2005). Buradan hareketle, zayıf liderlik, liderlik vasıflarının yetersizliği nedeniyle ortaya çıkabilmesi ve diğer liderlik türlerine kıyasla daha az kasıt içermesi nedeniyle, skalada caydırıcı liderliğin altında yer almaktadır.

2.12 Serbest Bırakıcı Liderlik

Bass (1990)'a göre, serbest bırakıcı liderlik, fiziksel olarak liderlik pozisyonunda bulunan, ancak pratikte sorumluluk ve görevlerinden neredeyse vazgeçmiş pasif bir liderlik türüdür. Lewin vd. (1939), öğretmen-öğrenci ilişkisine yönelik deneysel çalışmalarında serbest bırakıcı liderliğin olumsuz sonuçlarına ulaşmıştır.

Serbest bırakıcı liderlik, diğer olumsuz liderlik türleri arasındaki en pasif liderlik türü olmasının yanı sıra etik dışı davranış ve kötü niyet olmadan yetersizlik sonucu oluşsa bile örgütün ve astların menfaatine zarar vermektedir (Skogstad vd., 2007). Dolayısıyla, serbest bırakıcı liderlik, skalada zayıf liderliğin altında, otoriter liderliğin üstünde yer almaktadır.

2.13 Otoriter Liderlik

Bass (1990)'a göre, otoriter liderlik, yetkiyi merkezi hale getiren, ödüllendirme ve cezalandırma gücünü etkin şekilde kullanan liderlik türüdür. Otoriter liderlik tarzının kötüye kullanılması, liderin baskıcı ve diktatör olarak görülmesine neden olmaktadır. Otoriter liderlik, olumlu liderlik türleri arasında yer alsa da etik dışı yönelimler ve görevin kötüye kullanımı sonucunda tiran liderliğe dönüşebilmesi nedeniyle (Einarsen vd., 2007) skalaya dâhil edilmiştir. Otoriter liderlik, serbest bırakıcı liderlik ile karşılaştırıldığında daha yapıcı ve olumlu bir liderlik türü olması nedeniyle (Lewin vd., 1939), skalada serbest bırakıcı liderliğin altında yer almaktadır.

2.14 Hizmetkâr Liderlik

Greenleaf (1977)'e göre, hizmetkâr lider, kendini başkalarının yerine koyabilen, duygusal olarak anlayan, dinleyen, destekleyen, alışılmadık güç ve kaynağa sahip kişidir. Hizmetkâr liderlik, etik ve ahlaklı davranışın ön planda olduğu yapıcı bir liderlik türü olmasına rağmen, bazı durumlarda amacından saparak paternalist ya da otoriter liderliğe dönüşebilmektedir (Camm, 2019). Hizmetkâr liderlik, belirli durumlarda astların menfaatini örgütün menfaatinin önünde tutarak ast yanlısı/örgüt karşıtı davranışlar sergilemesi nedeniyle, Einarsen vd. (2007) ve Aasland vd. (2010) tarafından geliştirilen Yıkıcı Liderlik Modellerinde yer alan ast yanlısı/örgüt karşıtı destekleyici-vefasız liderlik türüyle benzeşmektedir. Skalada yer alan diğer olumsuz liderlik türlerine kıyasla çok daha az toksisite yoğunluğuna sahip olması nedeniyle hizmetkâr liderlik skalanın en alt basamağına eklenmiştir.

3 | ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Geçmişte, liderlik kavramının genellikle olumlu özellikleri ve aydınlık yönüyle ele alınması, liderlik kavramının tam olarak anlaşılması açısından önemli bir eksikliklerdir. 1990'lı yıllardan itibaren, liderlik kavramı olumsuz özellikleri ve karanlık yönüyle de incelenmeye başlanmıştır. Uluslararası yazında liderliğin karanlık yüzü ile ilgili birçok çalışma (bkz. Tablo 1) bulunmakla birlikte liderliğin karanlık yüzünün keşfedilmesine yönelik yeni araştırmalara gereksinim olduğuna dikkat çekilmektedir.

Liderlik süreci sadece lider davranışlarına odaklanılarak anlaşılamayacak kadar karmaşık bir yapıya sahiptir (Thoroughgood vd., 2018). Bu tür davranışların nasıl tanımlandığı, algılandığı ve bunlara nasıl tepki verildiği sosyal, kültürel ve örgütsel bağlama bağlıdır. Lider-takipçi ilişkileri büyük ölçüde içinde bulunulan kültüre göre şekillenebilir. Düşük güç mesafesine sahip toplumlarda 'istismar' olarak kabul edilen eylemler, otokratik etkinin kültürel olarak daha normatif olduğu yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda daha az etkili olabilir ve daha az adaletsiz olarak görülebilir (Hofstede, 1984). Doğu kültüründe narsisizm boyutunun (Ren vd., 2021), Batı kültüründe ise Makyavelizm boyutunun daha baskın olduğuna dair bulgular mevcuttur (Jonason vd., 2020). Batı kültüründen farklı olarak, Türkiye'de hem kolektivist yaklaşımın ve lider-takipçi ilişkisinin daha güçlü olduğu hem de paternalist ve hiyerarşik-otokratik liderlik türlerinin diğer liderlik türlerine kıyasla daha baskın olduğu belirtilmektedir (Paşa vd., 2001). Batı kültüründe 'kötü' lider davranışı olarak algılanan davranış şekli, diğer kültürlerde grup performansı için tercih edilebilir ve gerekli olabilir (Thoroughgood vd., 2018).

Bu bağlamda araştırma, Liderliğin Karanlık Yüzüne ilişkin Türk kültürüne özgü bir ölçek geliştirme çalışmasının ilk basamağını oluşturmaktadır. Araştırmanın odaklandığı sorunsal karanlık liderliğin takipçiler tarafından nasıl deneyimlendiği ve hangi lider davranışlarının karanlık olarak algılandığıdır. Araştırmanın amacı, katılımcıların liderliğin karanlık yüzü ile ilgili deneyim ve algılarını keşfederek, karanlık liderliğe özgü davranışları ortaya çıkarmaktır.

3.2 Araştırmanın Yöntemi

Araştırma nitel olarak tasarlanmış olup, araştırma amacına bağlı olarak ‘insanların belirli bir fenomen, olgu veya kavramla ilgili düşüncelerini, duygularını ve algılarını ifade etmelerini sağlayan, söz konusu fenomeni/olguyu nasıl deneyimlediklerini tanımlamak için kullanılan (Creswell, 2020)’ nitel araştırma yaklaşımı fenomenoloji benimsenmiştir.

Fenomenolojik yaklaşım çerçevesinde var olduğu bilinen ancak tam olarak tanımlanamayan ‘liderliğin karanlık yüzü’ olgusunu tanımlamak için ‘gözlemleyemediğimiz davranışlar, duygular ve bireylerin içinde yaşadıkları dünyayı nasıl ifade ettiklerini öğrenmek için (Merriam, 2013)’ yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak katılımcılara açık uçlu sorular sorulmuş, veriler içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Verilerin analizinde MAXQDA Analytics Pro 24 kullanılarak karanlık liderlik davranışlarına ilişkin kod, kategori ve temaların ortaya çıkarılması hedeflenmiştir.

3.3 Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırma evreni, Türkiye ülke sınırları içinde yer alan kurumların ve işletmelerin Türkiye Cumhuriyeti vatandaşları çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırma örneklemini, 30 katılımcıdan oluşmaktadır. Fenomenolojik araştırmalarda, başlıca veri toplama aracı görüşme olup, odaklanılan fenomeni ya da araştırılan gerçekliği yaşayan, fenomen ile ilgili deneyimi olan, bu fenomeni dışı vurabilecek veya yansıtabilecek bireylerden ya da gruplardan bilgi toplanmaktadır (Creswell, 2014). Dolayısıyla, her katılımcı fenomenolojik araştırmanın açık uçlu doğasına uygun değildir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Liderliğin karanlık yüzünü keşfetmeye, liderliğin karanlık yüzüne yönelik yaşanan deneyimi anlamaya odaklanılan bu aşamada amaca uygun olarak amaçlı örnekleme başvurulmuş ve kartopu örneklemeden yararlanılmıştır (Merriam, 2013). Araştırma kapsamında liderliğin karanlık yüzünü deneyimlemiş ve bu deneyimi dışı vurabilecek ilk gönüllü katılımcıya ulaştıktan sonra başka kimlerle görüşebileceği sorularak katılımı kabul eden yeni gönüllülerle örnek genişletilmiştir.

Araştırma sonuçlarının güvenilirliği açısından görüşmeler öncesinde katılımcılara daha önce liderliğin karanlık yüzüne ilişkin herhangi bir deneyimlerinin ya da tanık oldukları herhangi bir olay olup olmadığı sorulmuş ve görüşmelere buna göre devam edilmiştir. Maksimum çeşitliliğin sağlanması amacıyla katılımcılar farklı sektörlerden seçilmiştir. Katılımcıların seçiminde deneyim kriteri dikkate alınmış, en az 3 yıllık çalışma deneyimi aranmıştır. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile Ocak 2024-Aralık 2024 tarihleri arasında toplanmıştır.

Bireysel görüşmeler için 20-30 katılımcıdan veri toplanması önerilmekle birlikte (Creswell, 2014; Yıldırım ve Şimşek, 2016), nitel araştırmalarda belirli bir katılımcı sayısından ziyade verilerin kalitesi ve zenginliğine odaklanarak amaca yönelik seçilmiş katılımcıları içeren bir örneklem (Hennink, Kaiser ve Marconi, 2017) üzerinden verilerde hiçbir yeni bilgi veya temanın gözlemlenmediği ‘doğunluk’ noktasına ulaşabilmek (Guest vd., 2006) daha kritiktir. Veriler tekrarlamaya başladığında doğunluğa, yeterli örneklem büyüklüğüne ulaşıldığı kabul edilir (Hennink ve Kaiser, 2022). Bu araştırmada 30 katılımcıyla doğunluğa erişilmiştir. Katılımcıların demografik bilgileri Tablo 3’te yer almaktadır.

Katılımcıların %60’ı (18 kişi) kadın, %40’ı (12 kişi) erkektir. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde, 30’lu yaşlardaki katılımcıların %33’lük oranla (10 kişi) çoğunlukta olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş ortalaması 44,73’tür. Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımında, %60’lık oranla (18 kişi) lisans mezunları çoğunlukta. Katılımcıların gelir düzeyine göre dağılımı incelendiğinde, %60’ının (18 kişi) 30 bin TL-50 bin TL arası gelire sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların %80’i (24 kişi) özel sektöre, %20’si (6 kişi) kamu sektörüne mensuptur. Katılımcıların sektörel dağılımı incelendiğinde, 16 farklı sektör olduğu ve sırasıyla %20’lik oranla (6 kişi) Finans sektörünün, %13’lük oranla (4 kişi) Sağlık sektörünün ağırlıkta olduğu görülmektedir. Katılımcıların toplam çalışma yılı ortalama 17,60’tır. Katılımcıların son işyerinde çalıştığı süre ortalama 9,63 yıldır.

Tablo 3. Katılımcıların Demografik Bilgileri

	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Durumu	Gelir Düzeyi	Sektör	Pozisyon	Toplam Çalışma Yılı	Son İşyerinde Çalıştığı Süre
G-1	Kadın	56	Lisans	75 bin TL	Finans (Muhasebe)	Mali Müşavir	33 yıl	18 yıl
G-2	Erkek	60	Lisans	60 bin TL	Finans (Muhasebe)	Mali Müşavir	34 yıl	24 yıl
G-3	Kadın	34	Lisans	40 bin TL	Eğitim	Sınıf Öğretmeni	11 yıl	4 yıl
G-4	Erkek	36	Lisans	35 bin TL	Eğitim	Fizik Öğretmeni	10 yıl	4 yıl
G-5	Kadın	25	Lisans	30 bin TL	Sağlık	Eczacı	3 yıl	1 yıl
G-6	Kadın	67	Lisans	25 bin TL	Sağlık (Kamu)	Hemşire	20 yıl	6 yıl (Emekli)
G-7	Kadın	45	Lise	20 bin TL	Gıda	İşçi	6 yıl	3 yıl
G-8	Kadın	32	Lisans	30 bin TL	Otomotiv	Endüstri Mühendisi	6 yıl	2 yıl
G-9	Kadın	26	Lisans	30 bin TL	Elektronik	Elektronik Mühendisi	3 yıl	3 yıl
G-10	Erkek	68	Lisans	30 bin TL	Askeri Havacılık	Atölye Şefi	34 yıl	34 yıl (Emekli)
G-11	Kadın	53	Lisans	45 bin TL	Dış Ticaret	Mali Müşavir	25 yıl	10 yıl (Emekli)
G-12	Erkek	28	Yüksek Lisans	30 bin TL	Perakende	Mağaza Yöneticisi	8 yıl	3 yıl
G-13	Kadın	62	Lise	20 bin TL	Tekstil	Muhasebeci	35 yıl	25 yıl (Emekli)
G-14	Kadın	56	Ortaokul	20 bin TL	Tekstil	Overlokçu	25 yıl	10 yıl (Emekli)
G-15	Erkek	38	Doktora	100 bin TL	Sağlık (Kamu)	Uzman Doktor	13 yıl	5 yıl
G-16	Erkek	40	Yüksek Lisans	50 bin TL	Finans (Muhasebe)	Mali Müşavir	17 yıl	6 yıl
G-17	Erkek	65	Lise	30 bin TL	Haberleşme (Kamu)	Teknisyen	30 yıl	30 yıl (Emekli)
G-18	Erkek	36	Yüksek Lisans	90 bin TL	Kimya	Kimya Mühendisi	12 yıl	4 yıl
G-19	Kadın	33	Lisans	40 bin TL	Turizm	Tur Rehberi	13 yıl	7 yıl
G-20	Kadın	35	Lise	30 bin TL	Sağlık	Eczacı Kalfası	15 yıl	6 yıl
G-21	Erkek	41	Lisans	35 bin TL	Gıda	Satış Yetkilisi	23 yıl	3 yıl
G-22	Erkek	47	Lisans	40 bin TL	Mobilya	Satış ve Pazarlama	28 yıl	13 yıl
G-23	Erkek	37	Lisans	25 bin TL	Finans (Muhasebe)	Muhasebeci	16 yıl	10 yıl
G-24	Kadın	44	Lisans	35 bin TL	Dış Ticaret	Muhasebe Sorumlusu	17 yıl	4 yıl
G-25	Kadın	58	Lise	30 bin TL	Enerji (Kamu)	Personel Şefi	22 yıl	11 yıl (Emekli)
G-26	Kadın	61	Lisans	30 bin TL	Haberleşme (Kamu)	Devlet Memuru	30 yıl	10 yıl (Emekli)
G-27	Kadın	45	Doktora	75 bin TL	Finans	Finansal Analist	21 yıl	8 yıl
G-28	Kadın	38	Lisans	50 bin TL	Finans (Bankacılık)	Müşteri Temsilcisi	14 yıl	6 yıl
G-29	Erkek	42	Yüksek Lisans	120 bin TL	Bilişim-Yazılım	Yazılım Mühendisi	18 yıl	12 yıl
G-30	Kadın	34	Lisans	60 bin TL	Sivil Havacılık	Kabin Memuru	11 yıl	7 yıl

3.4 Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Guba ve Lincoln (1982)'e göre, nitel araştırmaların geçerlilik ve güvenilirlik açısından inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlılık ve doğrulanabilirlik olmak üzere dört farklı ölçüt üzerinden değerlendirilmesi gerekmektedir. İnandırıcılığın sağlanabilmesi için liderliğin karanlık yüzünü doğrudan deneyimlemiş katılımcılarla yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiş, görüşmeler için yeterli zaman ayrılarak katılımcıların kendilerini güvende ve rahat hissetmeleri sağlanmış, katılımcılarla uzun süreli etkileşim kurulmaya çalışılmıştır (Creswell, 2014). Aktarılabilirliğin sağlanabilmesi için amaçlı örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme tercih edilmiş, ayrıntılı betimleme ile her tema için yeterli seviyede katılımcı görüşü doğrudan alıntılar kullanılarak okuyucuya sunulmuş ve yorumlama imkânı verilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Tutarlılığın sağlanabilmesi için kodlama işlemi tek bir kodlayıcı tarafından 2025 yılının Şubat-Mart-Nisan ayları içinde yapılmıştır. Görüşmeler ve kodlamalar aynı araştırmacı tarafından yapıldığından, körlüğü ve yanlılığı azaltarak araştırmada güvenilirliğin sağlanabilmesi için kodlama işlemi 2'şer hafta arayla 3 kez gerçekleştirilmiştir. Her kodlama işlemi ham veri üzerinden gerçekleştirilmiş, kodlamalar arasındaki fark incelenerek kodlama sonuçlarında tutarlılık sağlanana kadar kodlama işlemi tekrarlanmıştır. Ayrıca, alanda uzman başka bir araştırmacı tarafından araştırmanın kodlama süreci incelenmiş ve tutarlılığı teyit edilmiştir. Doğrulanabilirliğin sağlanabilmesi için iki diğer alan uzmanı tarafından kodlama performansının kavramsal çerçeveye ne derece uyumlu olduğu gözden geçirilerek değerlendirilmiştir.

3.5 Yarı Yapılandırılmış Görüşmelerin Tasarımı ve Gerçekleştirilmesi

Görüşmeler veri toplama aşaması öncesinde araştırmacı tarafından hazırlanan ve alanda uzman üç diğer araştırmacı tarafından gözden geçirilerek son şeklini alan Görüşme Rehberine bağlı olarak gerçekleştirilmiş, araştırmacı gereksinim duyduğunda katılımcılara ek sorular da yönelmiştir.

Görüşme Rehberi beş bölümden oluşmaktadır. Sırasıyla ilk bölümde katılımcıları tanımlayıcı bilgilere yönelik sorular, ikinci bölümde katılımcıların liderliğin karanlık yüzüne yönelik bir deneyimi olduğunu doğrulamak ve araştırma konusuyla bağlantılı temel kavramlara ilişkin tutumlarını açığa çıkarmaya odaklanan sorulara (1., 2., 3. soru), üçüncü bölümde katılımcıların liderliğin karanlık yüzünü nasıl tanımladıklarına ilişkin sorulara (4., 5., 6. soru), dördüncü bölümde katılımcıların liderliğin karanlık yüzüne yönelik deneyimlerini açığa çıkarmaya yönelik sorulara (7., 8. soru) ve beşinci bölümde deneyimin çalışanlar, kurum ve katılımcının kendisi için sonuçlarına yönelik sorulara (9., 10., 11. soru) yer verilmiş, kapanışta katılımcıdan deneyimi özetlemesi beklenmiş (soru 12) ve eklemek istediği başka bir şey olup olmadığı sorularak (soru 13) görüşme tamamlanmıştır. Görüşme soruları Tablo 4'te yer almaktadır.

Görüşmelerin tamamı yüz yüze gerçekleştirilmiş ve katılımcıların izni dâhilinde ses kaydına alınmıştır. Görüşme süreleri 25-40 dakika arasında değişmektedir. Görüşmelerin toplam süresi yaklaşık 15 saat (885 dakika) olarak hesaplanmış ve 77 sayfada deşifre edilmiştir.

Tablo 4. Görüşme Soruları

Soru 1: Daha önce liderliğin karanlık yüzüne yönelik davranışlar sergileyen bir liderle çalıştınız mı?
Soru 2: Sizce liderlik nedir?
Soru 3: Size göre liderliğin aydınlık ve karanlık yanları var mıdır?
Soru 4: Liderliğin karanlık yüzü ile ne ifade ediyor olabiliriz?
Soru 5: Siz liderliğin karanlık yüzünü nasıl tanımlarsınız?
Soru 6: Liderliğin karanlık yüzünü tek bir cümleyle nasıl ifade edersiniz?
Soru 7: Liderliğin karanlık yüzüne ilişkin deneyimlediğiniz veya tanık olduğunuz belirli bir olay var mı?
Soru 8: Bu olayı detaylı bir şekilde anlatır mısınız?
Soru 9: Sizce bu olayın çalışanlar ve kurum açısından olumlu ve olumsuz ne gibi sonuçları oldu?
Soru 10: Çalışanlar bu olaya karşı nasıl tepki verdi?
Soru 11: Bu olay size ne hissettirdi?
Soru 12: Bu olayı 1-2 cümleyle özetleyecek olsanız, nasıl ifade edersiniz?
Soru 13: Eklemek istediğiniz başka bir şey var mı?

4 | BULGULAR

İçerik analiziyle liderliğin karanlık yüzüne ilişkin davranışsal temalar ortaya çıkartılmış, temalar yazından hareketle toksisite derecesi açısından niyetin kötü olup olmaması/kasıt içerip içermemesi (Whicker, 1996; Lipman-Blumen, 2005) ve aktif/pasif yıkıcılık (Ashforth, 1994; Kellerman, 2004; Kelloway vd., 2005; Skogstad vd., 2007; Thoroughgood vd., 2011) boyutları açısından yorumlanmış ve yazında yer alan karanlık liderlik türleri ile ilişkilendirilmiştir.

Tablo 5. Liderliğin Karanlık Yüzüne İlişkin Davranışsal Temalar

TEMALAR	KATEGORİLER	KODLAR
TEMA 1: GÜCÜN OLUMSUZ KULLANIMI TEMELLİ KARANLIK (N=133)	İstismarcı Davranışlar (N=54)	İstismarcı Davranış (n=16) Kötü Davranmak (n=15) Kabalık (n=14) Agresif Davranış (n=9)
	Otoriter Davranışlar (N=47)	Baskıcı Davranış (n=31) Otoriter Davranış (n=9) Zorlama (n=4) Aşırı Kontrol (n=3)
	Zorbaca Davranışlar (N=32)	Mobbing (n=12) Zorbalık (n=9) Aşağılama (n=6) Tehdit (n=5)
TEMA 2: EGO/ÇIKAR TEMELLİ KARANLIK (N=114)	Kendini Kayıran Davranışlar (N=43)	Menfaatçilik (n=32) Aşırı Hırs (n=9) Açgözlülük (n=2)
	Narsist Davranışlar (N=38)	Bencillik/Egoizm (n=21) Kibir (n=8) Güç Zehirlenmesi (n=5) Kıskançlık (n=4)
	Manipülatif Davranışlar (N=33)	Manipülasyon (n=12) Suçlayıcı Tavır (n=11)
TEMA 3: ADALETSİZLİK TEMELLİ KARANLIK (N=102)	Adaletsiz Davranışlar (N=69)	Adalet Değerinin Zedelenmesi (<i>Hak Yemek, Haksızlık Yapmak, Adaletsizlik</i>) (n=32) Dağıtımsal Adaletsizlik (<i>Kazanımların Adaletsiz Dağıtımı, Yüklerin Adaletsiz Dağıtımı</i>) (n=27) İşlemsel Adaletsizlik (n=5) Etkileşimsel Adaletsizlik (<i>Kişilerarası Adaletsizlik, Bilgisel Adaletsizlik</i>) (n=5)
	Ayrımcı Davranışlar (N=33)	Ayrımcılık (<i>Cinsiyet, Yaş, Etnik Köken</i>) (n=19) Kayırmacılık (<i>Kişisel Yakınlık</i>) (n=11) Nepotizm (<i>Akrabalık</i>) (n=3)
TEMA 4: DUYGUSAL ZEKÂ YOKSUNLUĞU TEMELLİ KARANLIK (N=79)	Duygusal Kayıtsızlık ve Vicdan İhmali (N=40)	Düşüncesizlik (n=17) Duyarsızlık (n=13) Empati Yoksunu (n=10)
	İnsan Doğasından Kaynaklanan Durumlara Tahammülsüzlük (N=22)	Hoşgörüsüzlük (n=22)
	İklim Bozucu İletişim (N=17)	Huzursuzluk Yaratmak (n=13) Zayıf İletişim (n=4)

TEMALAR	KATEGORİLER	KODLAR
TEMA 5: GÜVENSİZLİK TEMELLİ KARANLIK (N=61)	Riyakâr Davranışlar (N=32)	Riyakârlık (n=10) Kendini Gizleme (n=8) İçten Pazarlıklılık (n=7) Samimiyetsiz (n=5) Şeffaf Davranmamak (n=2)
	Güven Sarsıcı Davranışlar (N=29)	Art Niyetli (n=10) Güvenilmez (n=7) Yalan Söylemek (n=6) İyi Niyeti Suistimal (n=6)
TEMA 6: LİYAKATSİZLİK TEMELLİ KARANLIK (N=55)	Yetersizlik (N=33)	Yetersizlik (n=22) Liyakatsizlik (n=11)
	Yetersizliğe Bağlı Olumsuz Sonuç Doğuran Davranışlar (N=22)	Sorumsuzluk (n=12) Yanlış Karar Vermek (n=6) Yanlış Yönlendirmek (n=4)
TEMA 7: ETİK İHLAL TEMELLİ KARANLIK (N=29)	Yasal ve Mali Suistimal (N=22)	Yolsuzluk Yapmak (n=6) Torpil Yapmak (n=6) Yetkiyi Kötüye Kullanmak (n=4) Kanun Dışı Davranış (n=4) Rüşvet (n=2)
	Manipülatif Ahlaksızlık/Psikolojik Güvenliği İhlal (N=7)	İftira Atmak (n=3) Muhbirlik Yaptırmak (n=2) Etik Dışı Davranış (n=2)
TEMA 8: STATÜKO TEMELLİ KARANLIK (N=14)	Korumacı Direnç ve İhmal (N=11)	Uyumsuzluk (n=5) Çözumsuzlük (n=3) Değişime Direnç (n=3)
	Vizyon Eksikliği (N=3)	Öngörüsüzlük (n=3)

TEMA 1: Gücün Olumsuz Kullanımı Temelli Karanlık (133), liderin otoritesini doğrudan kötüye kullanarak çalışanlara zarar verme ve kontrol kurma yöntemlerini kapsamaktadır.

İstismarcı Davranışlar (54) kategorisinde yer alan kodlar, liderin doğrudan düşmanlık içeren davranışlarını kapsar. Duygusal ve sözel saldırganlıkla karakterizedir Kategori, liderin saygı ve profesyonellik sınırlarını aşarak çalışanların psikolojik iyi oluşuna zarar veren davranışlarına işaret eder.

“Restoranda masa örtülerini değiştirirken şef garsonla birlikte otel müdürü yanımıza geldi, “Yarın büyük bir turist kafilesi gelecek. Kafile gidene kadar bütün kadronun full çalışması lazım, bu hafta kimseye izin yok” dedi. Zaten haftada bir gün izin kullanabiliyorduk, onu da kanunsuz şekilde elimizden almaya kalktılar. ... “Önce ödenmemiş maaşlarımızı ödeyin, izin günümüz için de 2 kat fazla mesai ücreti öderseniz, çalışırız” dedik. Biz böyle söyleyince, müdür terslendi, “Sizin işiniz bu. Alt tarafı bir gün fazladan çalışacaksınız diye incileriniz dökülmez herhalde. Beğenmeyen işi bırakabilir, kimseyi zorla çalıştırmıyoruz” dedi. ... Sezon ortası başka bir otelde iş bulmak istesek yeterli vakit yoktu, işsiz kalma ihtimalimiz vardı. Yöneticiler bunu bildikleri için böyle çok rahat baskı kurabiliyorlardı üzerimizde.” (Görüşme 19)

Otoriter Davranışlar (47) kategorisinde yer alan kodlar, liderin kontrol ve itaat vurgusunu içeren davranışlarını kapsar. Kategori, liderin hiyerarşik konumundan kaynaklı gücünü kullanarak astları sindirmesine ve özerkliklerini ortadan kaldırmasına, despotizme işaret eder.

"Bir gün kasayı kapatıyorum, muhasebe müdürü geldi, masamın üstüne benim işim olmayan, işimin dışındaki evrakları bırakmaya başladı. Ama öbür odalardan nasıl kahkaha sesleri geliyor bir göreceksin, ben de kasayı kapatıyorum hala. Gitti geldi kapıda, "Sen hala o işleri yapmadın mı, onları niye yapmıyorsun?" dedi. Ben de, "Sen benim yaptığım işi biliyorsun, ben kasayı kapatıyorum ve kasanın 4 buçuk dedi mi kapanması lazım. Sen bana niye veriyorsun? Görüyorsun ki ben çalışıyorum, hem benim görevim olmayan işler. Bak kahkahalarını duyduğun insanlar var ya götür onlara ver" dedim. ... Ben böyle söyleyince müdür, "Sen bana karşı mı geliyorsun? Unutma ki sen sözleşmeli personelsin" diye karşılık verip odadan çıktı. Müdür gidince bütün olayı detaylı bir şekilde anlatan ve servis değişikliği istediğimi belirten bir dilekçe yazıp bölge müdürüne gönderdim." (Görüşme 25)

Zorbaca Davranışlar (32) kategorisinde yer alan kodlar, liderin gücünü kasıtlı olarak çalışanlarını yıpratmak için kullandığı davranışları içerir. Kategori, derin ve kişisel hasar verme amacına yönelik zorbalık gibi doğrudan kişiyi hedef alan olumsuz davranışlara ve mobbing gibi sistematik yıldırma davranışlarına işaret eder.

"Göreve ilk başladığım yıllarda, bir yurtdışı uçuşu için görevlendirilmiştim. ... Kabin amiri biraz sert mizaçlı ve üstten konuşan bir kadındı. Daha uçuş öncesinde bana karşı iğneleyici konuşmaya başlamıştı. ... En ufak bir hatamda tecrübesizliğimi hemen yüzüme vuruyordu, sanki bana bir garezi var gibiydi. Daha önce başka bir uçuşta kendisiyle karşılaşmadığım için anlam verememişim, ama çok içlerimmişim öyle kırıcı davranmasına. Sonrasında bana ters davranan kabin amirinin benim gibi fazla tecrübesi olmayan kabin memurlarına genelde böyle davrandığını öğrendim. ... Kabin amirinin yaşı biraz vardı, ama hiç evlenmemiş. Herhalde bu sebeple, işe yeni başlayan, genç yaşta kadın çalışanlara genellikle böyle ters davranıp kırıcı konuşuyormuş." (Görüşme 30)

Gücün Olumsuz Kullanımı Temelli Karanlık Teması toksisite açısından yorumlandığında:

İstismarcı davranışlar, genellikle bir hayal kırıklığı veya öfke anında anlık kontrol kaybı ile ortaya çıkar. Zarar verme niyeti olsa da mobbing gibi uzun bir plan içermez. Dolayısıyla davranışlarda niyet olsa da kasıt zayıf olarak değerlendirilebilir. Otorite kurma eğilimi süreklilik içerse de bu kategoride yer alan davranışlar, liderin kontrolü bırakmak istememesinin dürtüsel sonucu olabilir. Dolayısıyla davranışlarda niyet olsa da kasıt zayıf olarak değerlendirilebilir. Zorbaca davranışlar, planlanmış ve hedefe odaklıdır. Amaç çoğu zaman çalışanı işten ayrılmaya zorlamak veya sindirmektir. Bu kategorideki davranışlar yüksek kötü niyet ve güçlü kasıt içermektedir. Bu tema altında yer alan davranışlar liderin otoritesini niyetli olarak doğrudan saldırı aracı yapması yönüyle her zaman doğrudan güçlü bir kasıt içermesi bakımından aktif karanlığı (yaparak zarar verme) temsil ediyor olarak değerlendirilmiştir.

Tema; baskıcı ve otoriter davranışları kapsadığından yetkiyi merkezileştiren Otoriter Liderlikle, zorlayıcı, küçümseyici ve aşağılayıcı aktif davranışları içermesiyle Caydırıcı Liderlikle, mobbing ve zorbalık gibi sistematik ve tekrarlayan ast karşıtı davranışlar içermesiyle Yıkıcı Liderlikle, örgüt yanlısı olsa da gücü ast karşıtı olarak olumsuz yönde kullanan Tiran Liderlikle ve Yıkıcı Liderliğin aktif biçimi olarak tanımlanan İstismarcı Yönetimle bağlantılıdır.

TEMA 2: Ego/Çıkar Temelli Karanlık (104), karanlık liderliğin temel motivasyonunu, yani liderin kişisel tatmin ve çıkar arayışı içeren özellik ve davranışlarını kapsamaktadır.

Kendini Kayıran Davranışlar (43) kategorisinde yer alan kodlar, liderin kendi çıkarlarını önceleyen özelliklerini ve davranışlarını içerir. Kategori, liderin tüm karar ve eylemlerini kendi kişisel menfaatleri çerçevesinde şekillendirdiğine işaret eder.

"Daha önce çalıştığım bir firmada, bulunduğu makamı hak etmediği halde torpille göreve gelen bir üst yönetici, kendini göstermek amaçlı ön plana çıkmaya çalışıp, bu yönde davranışlar sergilemişti. Birtakım şahsi ilişkilerle bir noktaya geldikten sonra ekibi kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirdi ve çalıştığı kurumun çıkarını gözetmeyip, kendi çıkarını ön planda tutarak bazı hatalı kararlar alınmasına ve şirketin zarar görmesine neden oldu." (Görüşme 11)

Narsist Davranışlar (38) kategorisinde yer alan kodlar, liderin benmerkezci özellik ve narsisizmi besleyen davranışlarını içerir. Kategori, liderin kendini dünyanın merkezinde gören abartılı özsaygısı ve sürekli ilgi ihtiyacı nedeniyle başkalarının ihtiyaçlarını görmezden gelmesine işaret eder.

“Üniversiteden mezun olduğumda bir turizm şirketinde çalıştım. Çalıştığım şirkette hiç üniversite mezunu yoktu. Sadece muhasebe bölümünün müdürlüğünü yapan bir kadın yönetici üniversite mezunuydu, o da çocuk gelişimi gibi çalıştığı birimle alakasız bir bölümden mezundu. Benim işe giriş gerekçem finansman müdürlüğüydü, ama muhasebe müdürüyle aynı ofisi kullanıyorduk. Muhasebe müdürü de 10 yıldır o şirkette çalışıyordu. Benim üniversite mezunu olarak orada işe girmemle ilgili muhasebe müdürünün bazı sıkıntıları oldu ve bunu her anlamda bana hissettirdi. Çay getir götürü yaptırmak, kendi ekibine yemek söyleyip beni dışlamak gibi tavırlar sergiledi. Benden daha kıdemli olduğu için benim üstüm olduğunu düşündüğünden, bana iş vermesi gerektiği gibi bir tutum sergiliyordu.” (Görüşme 1)

Manipülatif Davranışlar (22) kategorisinde yer alan kodlar, liderin dolaylı kontrol ve sorumluluğu diğerlerinin üzerine atmaya yönelik davranışlarını içerir. Kategori, liderin kendi çıkarlarını gözeterek, kişisel hedeflerine ulaşmak veya hatalarını gizlemek için gerçeği çarpıtması ve başkalarını manipülatif taktiklerle etkileyerek araç olarak kullanmasına işaret eder.

“Yaşanan bir anlaşmazlıkta, aslında bir şeyi reddetme eğilimindeyken, alternatif olarak sunduğu yöntemin bizim için daha iyi olduğuna beni ikna etmeye çalıştı. Benim iyiliğimi düşündüğünü söyleyerek beni kendi sunduğu alternatife yönlendirmek için çaba harcadı.” (Görüşme 2)

Ego/Çıkar Temelli Karanlık Teması toksisite açısından yorumlandığında:

Bu tema altında yer alan tüm davranışların liderin kendi kişisel çıkarını maksimize etmeye yönelik stratejik kararlarından kaynaklı olup kötü niyet ve güçlü kasıt içerdiği ve liderin sistem ve insanları araçsallaştırması yönüyle de aktif karanlığı (yaparak zarar verme) temsil ettiği değerlendirilmiştir.

Tema; takipçileri baskı altına alarak, sahip oldukları gücü kişisel amaçları doğrultusunda kullanmak ve takipçiler üzerinde mutlak hâkimiyet kurmak yönüyle Yıkıcı Liderlikle, kendilerini örgüt yararının önüne koydukları için Kötü Liderlikle, kişisel menfaat uğruna aldatıcı, manipülatif politikalara başvurma eğilimiyle Makyavelist Liderlikle, Bencilik/Egoizm ve Kibir kodlarını içermesi bakımından Narsist Liderlikle bağlantılıdır.

TEMA 3: Adaletsizlik Temelli Karanlık (102), liderin çalışanlara yönelik eşitlikten uzak, adil olmayan, ayrımcı davranışlarını kapsamaktadır.

Adaletsiz Davranışlar (69) kategorisinde yer alan kodlar, liderin çalışanların adalet ve eşitlik duygusunu zedeleyen tutum ve davranışlarını içerir. Kategori, liderin çalışanlara yönelik haksızlık içeren ve örgütsel adalete zarar veren davranışlarına işaret eder.

“Daha önce çalıştığım şarap firmasında aylık toplantılarımız oluyordu. Çeşme bölgesinde çalışıyordum, Aralık ayıydı. ... Bölge yöneticisi, kış sezonu olmasına rağmen, “10 koli şarap satmazsan buraya bir daha geri dönme” demişti. Bu şekilde söyleyince beni çok olumsuz etkiledi tabii. Daha düzgün bir üslupla konuşması gerekirdi. Sonrasında, satışlarda bir önceki yılın aynı dönemine göre %7 artış olmuştu, ama bölge yöneticisi toplantıda, “Senin bölgede %7 artıştayız, fakat biz büyük otellerle anlaşma yaptık, bu %7’lik artış bizim bağlantılarımızla ilgili, sen bu firmaya hiçbir şey katmamışsın” dedi. Ben de “Buyurun o zaman, madem ben bir şey katmadıysam, siz sadece kendiniz yapabilirsiniz, arabanın anahtarları burada, kartvizitlerim burada” diyerek bıraktım işi.” (Görüşme 21)

Ayrımcı Davranışlar (33) kategorisinde yer alan kodlar, liderin taraflı iltimas davranışlarını içerir. Kategori, liderin kişisel yakınlık, siyasi görüş, nepotizm vb. kaynaklı olarak bazı çalışanları kayırması ve diğerlerini dışlamasına işaret eder.

"Sonrasında, diğer arkadaşların da geçmişte eski müdürle ilgili yaşadığı olumsuz olaylar olduğunu öğrendim. Örneğin, bir coğrafya öğretmenimizi doldurması gereken bir raporla ilgili daha bir gün süre varken arayıp sert çıkışarak ağlattığını öğrendim. Ancak, müdürün yanında yer alan, onunla arkadaşlık ilişkisi kuran, yani idareci ve öğretmen kimliğinden çıkıp müdürle arkadaşlık bağı kuran insanlar hayatlarına gayet güzel devam ettiler. Kayırmacılık sonuna kadar var. Özel sektördeki eğitim kurumlarında en büyük problemlerden biri bu." (Görüşme 4)

Adaletsizlik Temelli Karanlık Teması toksisite açısından yorumlandığında:

Bu tema altında yer alan tüm davranışların temeli, liderin adalet ilkesini ihlaline dayanmaktadır. İlkenin lider tarafından bir amaca dönük ve bilinçli olarak çiğnenmesinden dolayı temanın kötü niyet ve güçlü kasıt içerdiği, ihlalin özneye zarar verici yönde eylemlere yansması yönüyle de aktif karanlığı (yaparak zarar verme) temsil ettiği değerlendirilmiştir.

Tema; Adil ve meşru olmayan menfaatleri içeren genel bir şemsiye terim olarak ifade edilen Yıkıcı Liderlikle, çalışanların hakkını gözetmeyen, adalet duygusundan yoksun davranış kalıplarını içermesi nedeniyle Kötü Liderlikle bağlantılıdır. Adaletsizlik, temel bir etik ihlalidir. Etik Dışı Liderlik, illegal ve ahlak dışı davranış kalıplarıyla bu temanın ahlaki boyutunu doğrudan yansıtır.

TEMA 4: Duygusal Zekâ Yoksunluğu Temelli Karanlık (79), liderin çalışanların duygusal durumlarını, kişisel ihtiyaçlarını ve sınırlarını algılama, anlama ve bu yönde uygun tepki verme yeteneğinden yoksun olmasını açıklamaktadır. Liderin çalışanlara yönelik insani yönü kasıtlı veya kasıtsız olarak ihmal eden ve bunun sonucunda örgüt iklimini bozan davranışlarını içerir.

Duygusal Kayıtsızlık ve Vicdan İhmali (40) kategorisinde yer alan kodlar, liderin çalışanların iç dünyasına, duygusal durumlarına ve kişisel zorluklarına karşı gösterdiği ilgisizlik ve anlayış eksikliğini gösteren davranışlarını içerir. Kategori, vicdan ve merhamet eksikliğini vurgular.

"Üniversitede okurken, yazın garsonluk yaptığım turistik bir otelin yöneticileri çalışanlara karşı çok anlayışsız davranıyordu. İki vardiya olmasına rağmen, çok uzun saatler yoğun tempoyla çalışıyorduk. Yorgunluktan yemek yiyecek halimiz kalmıyordu bazen. Maaşlarımız da vaktinde ödenmiyordu. Şef garson sürekli tepemizde oluyordu, kafasına göre iş buyuruyordu, yaptığımız işi beğenmeyip bir kulp takıyordu. Çalışma ortamı biraz sıkıntılı ve stresliydi." (Görüşme 19)

İnsan Doğasından Kaynaklanan Durumlara Tahammülsüzlük (22) kategorisinde yer alan kod, liderin insan doğasından kaynaklanan bazı durumlara karşı sergilediği kuralcı, katı ve kısıtlayıcı tutumu içerir. Kategori, liderin esneklik ve kabul mekanizmasının yokluğunu işaret eder.

"3 yıl önce çalıştığım okulda izin alma konusunda bir problem yaşamıştım. Cumartesi günleri dersler oluyordu, ama gece rahatsızlandım ve müdür yardımcısına haber verdim. Ancak, o gün müdür yardımcısı okula gitmemiş. Bu yüzden, okuldakiler dersler başladıktan sonra benim gelmediğimi öğrenmiş. Müdür de "Arkadaşlar bir hatırlatmada bulunmak istiyorum, izinler sadece benden alınıyor" diye bir mesaj atmış ortak gruba. Okula gittiğimde de çok anlayışsız bir üslupla konuştu. Ben de çok kırıcı davrandığımı ve bazı hocaların çok daha rahat izin aldığını dile getirdim." (Görüşme 4)

İklim Bozucu İletişim (17) kategorisinde yer alan kodlar, liderin örgüt iklimini olumsuz etkileyen davranışlarını içerir. Kategori, doğrudan bireysel etki değil daha çok örgütsel etkiye odaklanır.

"Mesela, şube müdürü o ayki hedefini tutturamayan bir çalışan olduğunda toplu maillerde o çalışana laf dokunduruyordu, "Bak şu arkadaşın hedefini şu kadar geçmiş, ama sen onun yarısı kadar bile satış yapamamışsın, o yapabiliyorsa senin de yapabilmen gerekir, yapamıyorsan sorun sendedir" gibi laflar söyleyebiliyordu. Bazen de toplantılarda herkesin içinde ne kadar kırılabilirliğini, üzülebileceğini hiç düşünmeden o kişiyi rencide edebilecek, özgüvenini zedeleyebilecek sözler söylüyordu. Bu durum, çalışanların kendilerini baskı altında hissetmesine ve strese girmesine neden oluyordu. Kimse kendini rahat, huzurlu hissetmiyordu." (Görüşme 28)

Duygusal Zekâ Yoksunluğu Temelli Karanlık Teması toksisite açısından yorumlandığında:

Bu tema altında yer alan davranışlarda planlı olarak (düşük kasıt) zarar verme isteğinden (niyet düşük) ziyade, zarar verdiğini algılama yeteneğinin noksanlığı dikkat çekmektedir. Dolayısıyla bu davranışlarda niyet düşük ve kasıt zayıf olarak değerlendirilmiştir. Huzursuzluk yaratmak kötü niyetli ve aktif bir davranış olarak düşünülebilecek olmakla birlikte bu koda ilişkin anlatıların temelinde daha çok liderin iletişim yetersizliği ve ilgisizliğinin olmasından hareketle bu tema altında yer alan ve insani ihmalleri içeren davranışlar duygusal ve sosyal sorumlulukların yerine getiremeyen liderin pasif karanlığını (yapmayarak zarar verme) temsil ediyor olarak değerlendirilmiştir.

TEMA 5: Güvensizlik Temelli Karanlık (61), liderin karakterindeki tutarsızlık, gizem ve ikiyüzlülük nedeniyle örgütsel güveni sarsan özellik ve davranışlarını kapsamaktadır.

Riyakâr Davranışlar (32) kategorisinde yer alan kodlar, liderin görünürdeki sözleri ile gerçek niyetleri arasındaki tutarsızlığa işaret eden özellik ve özü sözü, içi dışı bir olmayan, ikiyüzlü davranışlarına işaret eder. Kategori, çalışanlar tarafından liderin samimiyetinin sorgulanmasına işaret ederek, liderin ikiyüzlülüğüne vurgu yapar.

“Kamuya açık alanlarda insanların duymak istediği şekilde kendini tanımlayan, ancak gizli ajandaları olan, kendi tarifine uymayan yanları olan bir yöneticimiz vardı. Kendini saklayan, hedef kitleye onların duymak istediği şeyleri söyleyen ve söylediklerinin arkasına gizlenen bir lider karanlık taraf olarak nitelenebilir.” (Görüşme 2)

Güven Sarsıcı Davranışlar (29) kategorisinde yer alan kodlar, liderin güven yıkımı yaratan özelliklerini ve davranışlarını içerir. Kategori, liderin ilişkileri kendi çıkarına kullanmasına, temel doğruluk ilkesini ihlal etmesine ve çalışanların sadakatini kötüye kullanmasına işaret eder.

“Eskiden çalıştığım yerde yanlış anlaşılma ve art niyet nedeniyle bir olay oldu. Üretim fazlası montları dışarıda belli yerlere satmam için bana vermişlerdi. Daha sonra, elimde kalan ürünleri patronun kardeşine teslim ettim. Ancak, patronun kardeşi ürünleri geri teslim ettiğimi patrona söylememiş ve ürünler de ortada yoktu. Birkaç gün sonra, patronum, “Bu montlar bize teslim edilmedi, ne oldu?” diye sordu. Ben de patronun kardeşine, “Ben size şu gün teslim ettim” dedim. ... Patronun kardeşi, “Ben böyle bir şey hatırlamıyorum” diyerek inkâr etti ve yalan söyledi. Patron başta çok sert bir tepki gösterdi, neredeyse hırsızlıkla suçlanacaktım. ... Sonrasında, patron bana inandı, benim olayla ilgili bir sorumluluğum olmadığını anladı, konu kapandı. ... Ama o an bir kargaşa yaşandığı için bu olay kendimi kötü hissetmeme ve güvenimin azalmasına neden oldu.” (Görüşme 13)

Güvensizlik Temelli Karanlık Davranışlar toksisite açısından yorumlandığında:

Bu tema altında yer alan davranışların temelinde başkalarını manipüle etme veya zarar verme amacını içerdiği (yüksek kötü niyet) ve bu davranışların planlanmış birer taktik (güçlü kasıt) olduğu değerlendirilmiştir. Yüksek kötü niyet ve güçlü kasıt içeren bu davranışlar liderin örgüt içi güveni sabote etmesine ve çalışanlar arasındaki ilişkileri zehirlemesi bağlamında aktif karanlığı (yaparak zarar verme) temsil ediyor olarak değerlendirilmiştir.

Tema; art niyetli, güvenilmez ve içten pazarlıklı davranışlar sergilemek, yalan söylemek gibi güvenin kasıtlı olarak yıkılmasını içeren her türlü olumsuz davranış nedeniyle Kötü Liderlikle, kişisel menfaati doğrultusunda insanları manipüle etmeye odaklanan, kendini gizleyen, güvenilmez davranışlar sergileyen, yalan ve riyaya başvurmaktan kaçınmayan Makyavelist Liderlikle, riyakâr, art niyetli ve güvenilmez davranışlar sergilemesi nedeniyle lider-takipçi ilişkisini olumsuz yönde etkileyerek çalışma ortamında toksisite yaratan Toksik Liderlikle bağlantılıdır.

TEMA 6: Liyakatsizlik Temelli Karanlık (55), liderin pozisyonu için uygun bilgi, beceri ve yetkinlikten yoksun algılandığını açıklamaktadır.

Yetersizlik (33) kategorisinde yer alan kodlar, liderlik pozisyonunun gerektirdiği bilgi ve beceriden yoksunluğu açıklar. Kategori, bu durumun çalışanların lidere olan saygısını ve güvenini zedelemesine işaret eder.

“Daha önce çalıştığım işyerinde bir kadın bizim üstümüze yönetici olarak geldi, ama iş bilmiyor, bizim üzerimizden işi döndürmeye çalışıyordu. İşle alakalı neler yaptığımızla ilgili, aylık yaptığımız işlemlerle ilgili bilgi veriyoruz. Bir gün yeminli mali müşavir geldi toplantı için. Toplantı esnasında yeni gelen yönetici kadın olay örgüsünü karıştırdı, yanlış şeyler anlattı. Hatalı bilgi verdiği için biz müdahale etmek zorunda kaldık. Diğer zamanlarda da bizim yaptığımız bazı işleri sanki kendisi yapmış gibi gösteriyordu, işi bilmediği halde biliyormuş gibi davranıyordu.” (Görüşme 24)

Yetersizliğe Bağlı Olumsuz Sonuç Doğuran Davranışlar (22) kategorisinde yer alan kodlar, liderin yetersizliğinin sonuçlarını içerir. Kategori, liderin kötü kararlarının veya sorumluluk almaktan kaçınmasının faturasına çalışanların katlandığını işaret eder.

“Bir yöneticinin çalışanına yol göstermesi gerekirken, sadece kendi işini yapmaya odaklı davranması nedeniyle bir sorun yaşanmıştı. Yönetici sadece kendi yapacağı işi öncelikli gördüğünden, sorumluluğu gereği diğer çalışanlara işi öğretmesi gerektiği halde öğretmemişti. Çalışanın belirli detaylarda ve şartlarda bir işi yapması istenmişti, ancak yönetici işi nasıl çözüme kavuşturacağıyla ilgili hiçbir yardımda ve yönlendirmede bulunmadığı için çalışan işi istenildiği gibi yapamamış oldu.” (Görüşme 8)

Liyakatsizlik Temelli Karanlık Teması toksisite açısından yorumlandığında:

İlk kategoride somutlaşan liderin yetersiz özelliklerine ilişkin algılar ve ikincisinde bu özelliklerden kaynaklı beceri eksikliğinin yarattığı istem dışı zararlara neden olan davranışlar yer almakta olup bu özellik ve davranışlarda niyet düşük ve kasıt zayıf olarak değerlendirilmiştir. Gerekli beceriye sahip olmama, pasif bir yetmezlik durumuna işaret ederken, lider yapması gerekeni yapamamakta veya yapmaktan kaçınmadır. Dolayısıyla tema liderin pasif karanlığını (yapmayarak zarar verme) temsil ediyor olarak değerlendirilmiştir.

Tema; kötü niyet içermese de sorumluluklarından ve görevlerinden neredeyse vazgeçmiş pasif bir liderlik türü olan Serbest Bırakıcı Liderlikle, Serbest Bırakıcı Liderliği pasif boyutunda içeren, yetkinlik ve etkinlik eksikliğini kapsayan Zayıf Liderlikle, etkisiz liderlik boyutunu yetersizlik, liyakatsizlik ve yanlış karar verme özelliklerini içine alacak biçimde kapsayan Kötü Liderlikle bağlantılıdır.

TEMA 7: Etik İhlal Temelli Karanlık (29), liderin örgütsel normları, yasal düzenlemeleri ve temel ahlaki ilkeleri aktif olarak çiğnediği, gücü suistimal ettiği ve haksız çıkar sağladığı davranışları kapsamaktadır.

Yasal ve Mali Suistimal (22) kategorisinde yer alan kodlar, doğrudan para, kanunlar ve resmi yetkinin kötüye kullanılmasıyla ilgilidir. Kategori, liderin ekonomik ve yasal gücü nasıl kötüye kullandığını işaret ederek, kurumsal kaynakları, kanunları ve resmi otoriteyi kendi çıkarına (maddi veya statüsel) yönelik kötüye kullanmasını vurgular.

“Belediyenin santralinde çalışıyordum, santralde bir parça değişimi yapmışlardı. Parça değişimini yapan şirket, parasını almak için sorumlu teknisyen olarak benim imzamı istedi. Ben de “Parçayı getirin, göreyim” dedim, getirmediler, ben de imzalamadım usulsüzlük var diye. ... Müdür beni yanına çağırdı, imza atmam için zorladı. ... Müdür, “Ya bunu imzalarsın ya da emekli olursun” diye beni tehdit etti, gene geri adım atmadım, “Ben imzalamam, sen imzala, müdür sensin, bana niye imzalattırıyorsun?” dedim. Ama yine de allem ettiler, kalem ettiler, avantayı aldılar oradan. Sonrasında beni kızağa çektiler, emekli olana kadar 8 ay boyunca mobbinge maruz kaldım.” (Görüşme 17)

Manipülatif Ahlaksızlık/Psikolojik Güvenliği İhlal (7) kategorisinde yer alan kodlar, çalışanlar arası ilişkilere ve bireylerin itibarına yönelik etik dışı manipülasyonlarla ilgilidir. Kategori, liderin güven ortamını ve çalışanlar arasındaki ilişkileri hedef alarak, dedikodu, yalan veya tehdit yoluyla etik sınırları aşmasına işaret ederek, psikolojik gücü kullanarak iş ortamındaki güveni ve ahlaki nasıl çürüttüğüne odaklanır.

“Bir devlet kurumunun muhasebe departmanında memur olarak çalıştım 6 yıl boyunca. Bizim bir amirimiz, bir de şefimiz vardı. Şefimiz çok iyi bir liderdi, ekibi toplar, herkese eşit davranır, işi eşit dağıtır, bizim şevkle çalışmamızı teşvik ederdi. Ama departman amiri, şefin bizimle olan iletişimini, ekip ruhunu, samimiyeti çekemedi. Bundan rahatsızlık duymaya başladı ve bir şekilde bir problem çıkardı şefin başını derde sokmak için. Kurumdaki herkesin şefle arası iyiydi, hiçbir sorunu yoktu. Ama bu amir, sırf onun dediği olmuyor, üzerimizde istediği otoriteyi kuramıyor diye şefin başını yakmaya kalktı. Şefin bir açığını yakaladığını düşündüğü bir olay ortaya attı. Olmayan bir şeyi varmış gibi gösterip, şefle ilgili yalan yanlış bir iftira atıp üst makamlara şikâyet etti kurumdan göndermek için.” (Görüşme 26)

Etik İhlal Temelli Karanlık Teması toksisite açısından yorumlandığında:

Bu tema altında yer alan davranışların bilinçli ve kasıtlı seçimlere dayanması (güçlü kasıt) ve nihai amacın (niyet) haksız kazanç sağlamak veya çıkar elde etmek olmasından hareketle niyet yüksek ve kasıt güçlü olarak değerlendirilmiştir. Liderin yasa ve kuralları bilerek ihlal etmekte ve aktif olarak manipülatif davranışlar sergilemektedir. Dolayısıyla tema aktif karanlığı (yaparak zarar verme) temsil ediyor olarak değerlendirilmiştir.

Tema; zorlayıcı, küçümseyici ve aşağılayıcı aktif davranışları içermesiyle Caydırıcı Liderlikle, örgütün meşru menfaatlerini sabote eden etik dışı davranışları içermesi yönüyle Yıkıcı Liderlikle, liderin yalan söyleme, hile, yolsuzluk, rüşvet, torpil vb. şekillerde kendi menfaatinin örgütün menfaatinin önüne koymasını içeren etik dışı boyutu ile Kötü Liderlikle, etik, yasal ve ahlaki sınırların en açık ihlalini tanımlayan Etik Dışı Liderlikle, kişisel menfaat doğrultusunda etik kuralların ihlal edilmesi ve ahlak yoksunluğu nedeniyle ortaya çıkan davranışları içermesi yönüyle Makyavelist Liderlikle bağlantılıdır.

TEMA 8: Statüko Temelli Karanlık (14), liderin yenilik, gelişim ve problem çözme süreçlerine karşı direnç göstererek örgütün ilerlemesini engellemesini açıklamaktadır.

Korumacı Direnç ve İhmal (11) kategorisinden yer alan kodlar, liderin sorunları çözmekten kaçınarak ve değişime karşı çıkararak mevcut konfor alanını korumaya odaklı pasif engelleme ve sorumluluktan kaçınmayı temsil eden davranışlarını içerir. Kategori, liderin konfor alanını korumak amacıyla sistemdeki sorunları çözmeyi ve gerekli değişimleri yapmayı reddetmesi veya ihmal etmesine işaret ederek, iç dinamiklere odaklanır.

“Eskiden çalıştığım işyerindeki yöneticimiz çok geri kafalıydı, yaptığımız her işe karışıyordu, kafasına göre iş buyuruyordu. Ama doğru düzgün planlama yapmadığı için bizim performansımızı da olumsuz etkiliyordu. Mesela, eskiden vergi dairesine daha sık gitmemiz gerekirken, artık haftada bir gitsek bile olabiliyordu, ama onu öyle yapmıyorduk, sırf müdür istediği için 3 tane evrak için aynı gün içinde birkaç kez vergi dairesine gittiğim oluyordu. ... Karşılık veremediğin için sana o an söylenen neyse, ne iş verilirse onu yapıyorsun. Bu şekilde yapınca hem zaman kaybı oluyordu hem de başka işler aksıyordu.” (Görüşme 23)

Vizyon Eksikliği (3) kategorisinde yer alan kod, liderin geleceği tahmin etme, planlama yapma ve örgütü ileriye taşıma konusundaki yetersizliğini açıklar. Kategori, örgütün uzun vadeli vizyonunu ve dış çevreye uyumunu etkileyen yetenek eksikliklerine işaret eder.

“O bölgede daha sonra da aynı yöneticiyle alakalı çok fazla işçi sirkülasyonu olduğunu duydum. İşe girenler en fazla 3-4 ay çalışıp işi bırakıyormuş, kimse uzun süre çalışmak istemiyormuş. Zaten işe giren kişinin işi öğrenmesi en az 1-2 ay sürüyor. ... Bu durum, şirket için çok büyük bir olumsuzluk. Sürekli biri değişiyor, gittiğin bir müşteri hep birini görmek ister 5-6 yıl. Ama bir gidiyorsun A kişisi gelmiş, Ahmet gitmiş, Mehmet gelmiş, Mehmet gitmiş, başka biri gelmiş, güven sarsıcı bir durum.” (Görüşme 21)

Statüko Temelli Karanlık Teması toksisite açısından yorumlandığında:

Bu tema altında yer alan davranışların eylemsizlikten (ihmal) kaynaklanan pasif zararlara neden olduğundan hareketle bu davranışlarda niyet düşük ve kasıt zayıf olarak değerlendirilmiştir. Vizyon eksikliğine bağlı yetersizlik yaşayan lider, sorunları çözme, gelişmeyi engelleyerek mevcut durumu koruma eğilimindedir. Bu yönüyle tema liderin pasif karanlığını (yapmayarak zarar verme) temsil ediyor olarak değerlendirilmiştir.

Tema; çözümsüzlük ve ihmali içermesi ve sorumluluk almaktan kaçınma yönleriyle Serbest Bırakıcı Liderlikle, Serbest Bırakıcı Liderliği pasif boyutunda içeren eylemsiz Zayıf Liderlikle bağlantılıdır.

5 | TARTIŞMA VE SONUÇ

Liderliğin Karanlık Yüzüne ilişkin Türk kültürüne özgü bir ölçek geliştirme çalışmasının ilk basamağını oluşturan bu çalışmada karanlık liderliğin takipçiler tarafından nasıl deneyimlendiğine ve hangi lider davranışlarının karanlık olarak algılandığına odaklanılmış ve yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen verilerin içerik analizi sonucu elde edilen bulgulardan yola çıkarak liderliğin karanlık yüzüne ilişkin temalar tespit edilmiştir.

Liderliğin karanlık yüzüne ilişkin davranışlara yönelik 8 Tema ortaya çıkmıştır. Temalar sırasıyla Gücün Olumsuz Kullanımı Temelli Karanlık, Ego/Çıkar Temelli Karanlık, Adaletsizlik Temelli Karanlık, Duygusal Zekâ Yoksunluğu Temelli Karanlık, Güvensizlik Temelli Karanlık, Liyakatsizlik Temelli Karanlık, Etik İhlal Temelli Karanlık, Statüko Temelli Karanlık olarak belirlenmiştir.

Kategorik olarak öne çıkan davranışlar sırasıyla Adaletsiz (n=69), İstismarcı (n=54) ve Otoriter (n=47) davranışlar olup, en sık tekrarlanan kodlar ise adalet değerinin zedelenmesi (n=32), menfaatçilik (n=32), baskıcı davranış (n=31), hoşgörüsüzlük (n=22), yetersizlik (n=22) ve bencillik/egoizmdir (n=21).

Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde liderlerin otokratik davranışa eğilimli olmaları öngörülmekte ve bulgular bu beklentiyle örtüşmekte olup, bu davranışların Batılı Kültürlere göre daha az 'karanlık' algılanması beklendiği halde araştırma bulguları Gücün Olumsuz Kullanımı Temelli Karanlığın en güçlü tema olduğuna işaret etmiştir.

Diğer yandan paternalist liderliğin kabul gördüğü kültürel bağlamda, araştırma bulguları samimiyet ve etkileşimsel adalet gibi manevi ve ilişkisel beklentilere aykırı ve duygusal kayıtsızlık içeren davranışların da karanlık olarak algılandığını da göstermiştir.

Liyakatsizlik Temelli Karanlık teması da dikkat çekici olup, bu tema altında toplanan anlatılar, iş yapma kültürünün etkisiyle sistemin yöneticileri liyakatsiz olarak hiyerarşide yukarıya taşıdığını ve yetersizlikleri kaynaklı zarar veren liderleri sistemden elemediğini düşündürmektedir.

Araştırma sonuçları, liderliğin karanlık yüzünün çok boyutlu bir yapı olduğunu, karanlığın liderin menfaatçiliğinden/bencilliğinden (TEMA 2) kaynaklandığını, gücün olumsuz kullanımı ve özellikle baskıcı davranışlarla (TEMA 1) somutlaştığını ve duygusal zekâ yoksunluğu (TEMA 4) ile beslendiğini göstermektedir.

Bu sonuçlar liderliğin karanlık yüzünde "kötü biri" mi, yoksa "beceriksiz biri" mi var ikilemi açısından ele alındığında, her ikisinin bir arada bulunduğu değerlendirilebilir.

Karanlık üçlü ile en güçlü bağlantılar: Makyavelizmle; Ego/Çıkar Temelli Karanlık teması Manipülatif Davranışlar kategorisinde, Adaletsizlik Temelli Karanlık teması Ayrımcı Davranışlar kategorisinde, Güvensizlik Temelli Karanlık temasında Riyakâr Davranışlar ve Güven Sarsıcı Davranışlar kategorilerinde, Etik İhlal Temelli Karanlık temasında tüm kategorilerle; Narsisizmle; Ego/Çıkar Temelli Karanlık temasında Narsist Davranışlar ve Kendini Kayıran Davranışlar kategorilerinde, Duygusal Zekâ Yoksunluğu Temelli Karanlık temasında tüm kategorilerle ve Psikopatiyle; Gücün Olumsuz Kullanımı Temelli Karanlık temasında, İstismarcı Davranışlar ve Zorbaca Davranışlar kategorileri ile Etik İhlal Temasında Yasal ve Mali Suistimal kategorisiyle kurulabilir.

Temalar, karanlık liderliğin çalışanlar tarafından hem aktif baskı hem de duygusal ihmal olarak deneyimlendiğini göstermiştir. Liderliğin karanlık yüzüyle ilgili deneyimlenen davranışların büyük çoğunluğu kötü niyet içermektedir ve bunların büyük bir kısmı kasıtlıdır. Liderin Tercihlerine işaret eden adaletsiz ve ayrımcı; kendini kayıran, narsist, manipülatif; zorbaca; riyakâr ve güven sarsıcı davranışlar ile yasal ve mali suistimal içeren ve psikolojik güvenliği ihlal eden davranışlar, karanlık algılanan liderin kendi çıkarını maksimize etmek için bilinçli, planlı ve etik dışı kararlar aldığına işaret etmektedir. Bu davranışlar, liderin Makyavelist bir zihniyetle, insanları ve kuralları araç olarak gördüğünü kanıtlar nitelikte olup, takipçilere zarar vermenin yanında örgütün sistemine ve ahlaki temeline yönelik tehdit oluşturmaktadır.

Baskıcı Davranış (n=31), Kabalık (n=14), Agresif Davranış (n=9) ve Aşağılama (n=6) gibi davranışlar ise kötü niyetin (domine etme arzusu) dürtüsel bir şekilde dışa vurumu olarak değerlendirilebilecek, liderin duygusal kontrol yeteneği zayıfladığında ortaya çıkan anlık yıkımlara işaret etmektedir.

Bunlarla birlikte frekans olarak görece daha düşük olsa da düşük/nötr niyet grubunda ele alınan davranışların da aktif karanlığın arka planını oluşturduğu değerlendirilebilir. Lider duygusal körlüğün neden olduğu Düşüncesizlik (n=17), Duyarsızlık (n=13) ve Empati Yoksunu (n=10) davranışlarıyla da zarar vermektedir. Lider, doğru şeyi yapmayı ya bilmemekte Yanlış Karar Vermek (n=6) ya da umursamamaktadır Sorumsuzluk (n=12). Yetersizlikten kaynaklı bu davranışların zamanla liderin pozisyonunu koruma güdüsüyle birleşerek onu kasıtlı davranışlara başvurmaya iteceği değerlendirilebilir. Bir anlamda yetersizlik, aktif karanlığa giden yolu da açma potansiyeli barındırabilir.

Yazında liderliğin karanlık yüzünde incelenen liderlik türleri ile bağlantılar açısından yorumlandığında; Dikili ve Süral Özer (2023)'in liderliğin karanlık yüzüne yönelik toksisite skalasında ilk sırada yer alan Raydan Çıkmış Liderlik dışında temaların diğer tüm liderlik türleriyle bağlantılandırılacağı değerlendirilmiştir. Gücün Olumsuz Kullanımı olarak ortaya çıkan en güçlü ilk tema Otoriter Liderlik, Caydırıcı Liderlik, Yıkıcı Liderlik, Tiran Liderlik ve Yıkıcı Liderliğin aktif biçimi olarak tanımlanan İstismarcı Yönetimle bağlantılı bulunmuştur.

Tüm temalar dikkate alındığında liderliğin karanlık yüzüyle ilişkili davranışların, aktif ve pasif biçimleri birlikte değerlendirildiğinde sırasıyla en çok Yıkıcı Liderlikle (aktif biçimi İstismarcı Yönetim ve Caydırıcı Liderlik dâhil edilerek), Kötü Liderlikle, aktif ve pasif biçimleri birlikte değerlendirildiğinde Serbest Bırakıcı Liderlikle (pasif biçimi Zayıf Liderlik dâhil edilerek) ve Makyavelist Liderlikle ilişkilendirilebileceği yorumlanmıştır.

Liderliğin karanlık yüzüne ilişkin bağlama özgü bir ölçüm aracı geliştirilmesine yönelik çalışmanın bu ilk aşamasında karanlık liderin davranışlarına odaklanılmıştır. Davranışların takipçiler üzerindeki bireysel etkilerine ilişkin deneyimler ve algılanan örgütsel sonuçlar analize dâhil edilerek liderliğin karanlık yüzüne ilişkin çerçeve derinleştirilerek zenginleştirilecektir. İzleyen süreçte; sırasıyla madde havuzu geliştirilerek, görgül araştırmayla kavramsal yapıya ilişkin boyutların keşfedilmesi, madde analizlerinin gerçekleştirilmesiyle kapsam geçerliliği sağlanmış ölçüm aracı kullanılarak yeni bir örneklemde veri toplanarak yapı geçerliliği ve güvenilirliğinin keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi ile sınanması ve ölçeğin bütüncül bir model ile test edilmesi aşamaları gerçekleştirilecektir.

KAYNAKÇA

- Aasland, M.S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M.B. & Einarsen, S. (2010). The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management*. 21(2): 438-452.
- Ashforth, B.E. (1994). Petty Tyranny in Organizations. *Human Relations*. 47(7): 755-778.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. New York, NY: The Free Press.
- Bligh, M.C., Kohles, J.C., Pearce, C.L., Justin, J.E. & Stovall, J.F. (2007). When the Romance is Over: Follower Perspectives of Aversive Leadership. *Applied Psychology: An International Review*. 56(4): 528-557.
- Brown, M.E. & Mitchell, M.S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly*. 20(4): 583-616.
- Burke, R.J. (2006). Why Leaders Fail: Exploring the Dark Side. *International Journal of Manpower*. 27(1): 91-100.

- Camm, T.W. (2019). The Dark Side of Servant-Leadership. *The International Journal of Servant-Leadership*. 13(1): 107-132.
- Christie, R. & Geis, F.L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York, NY: Academic Press.
- Conger, J.A. (1990). The Dark Side of Leadership. *Organizational Dynamics*. 19(2): 44-55.
- Creswell, J.W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J.W. (2020). Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni. Çev. Mesut Bütün & Selçuk Beşir Demir. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Dikili, Ç. & Süral Özer, P. (2023). Liderliğin Karanlık Yüzünün Kavramsallaştırılmasına Yönelik Bir Analiz. 10. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı (ss. 357-375), Düzenleyen Yalova Üniversitesi İ.İ.B.F. Yalova. 1-4 Kasım 2023.
- Einarsen, S., Aasland, M.S. & Skogstad, A. (2007). Destructive Leadership Behaviour: A Definition and Conceptual Model. *The Leadership Quarterly*. 18(3): 207-216.
- Glad, B. (2002). Why Tyrants Go Too Far: Malignant Narcissism and Absolute Power. *Political Psychology*. 23(1): 1-37.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York, NY: Paulist Press.
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1982). Epistemological and Methodological Bases of Naturalistic Inquiry. *Educational Communication and Technology Journal*. 30(4): 233-252.
- Guest, G., Bunce, A. & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*. 18(1): 59-82.
- Hennink, M. & Kaiser, B.N. (2022). Sample Sizes for Saturation in Qualitative Research: A Systematic Review of Empirical Tests. *Social Science & Medicine*. 292: 114523.
- Hennink, M., Kaiser, B.N. & Marconi, V.C. (2017). Code Saturation Versus Meaning Saturation: How Many Interviews Are Enough? *Qualitative Health Research*. 27(4): 591-608.
- Higgs, M. (2009). The Good, The Bad and The Ugly: Leadership and Narcissism. *Journal of Change Management*. 9(2): 165-178.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hogan, R. & Hogan, J. (2001). Assessing Leadership: A View from the Dark Side. *International Journal of Selection and Assessment*. 9(1/2): 40-51.
- Jonason, P.K., Żemojtel-Piotrowska, M., Piotrowski, J., Sedikides, C., Campbell, W.K., Gebauer, J.E., Maltby, J., ... Yahiaev, I. (2020). Country-Level Correlates of the Dark Triad Traits in 49 Countries. *Journal of Personality*. 88(6): 1252-1267.
- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership: What it is, How it Happens, Why it Matters*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kelloway, E.K., Sivanathan, N., Francis, L. & Barling, J. (2005). Poor Leadership. *Handbook of Work Stress*. (ss. 89-112). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kets de Vries, M.F.R. & Miller, D. (1985). Narcissism and Leadership: An Object Relations Perspective. *Human Relations*. 38(6): 583-601.
- Lašáková, A. & Remišová, A. (2015). Unethical Leadership: Current Theoretical Trends and Conceptualization. *Procedia Economics and Finance*. 34: 319-328.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R.K. (1939). Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*. 10(2): 269-299.

- Lipman-Blumen, J. (2005). *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians – and How We Can Survive Them*. New York, NY: Oxford University Press.
- Machiavelli, N. (2021). *Hükümdar*. Çev. Necdet Adabağ. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. (Orijinal eserin yayın tarihi 1532).
- McCall, M. & Lombardo, M. (1983). *Off the Track: Why and How Successful Executives Get Derailed*. Technical Report No. 21. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- McCleskey, J. (2013). *The Dark Side of Leadership: Measurement, Assessment, and Intervention*. *The Business Renaissance Quarterly*. 8(2/3): 35-53.
- McIntosh, G.L. & Rima, S.D. (1997). *Overcoming the Dark Side of Leadership: The Paradox of Personal Dysfunction*. Grand Rapids, MI: Baker Books.
- Merriam, S.B. (2013). *Nitel Araştırma: Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*. Çev. Selahattin Turan. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Özbilgin, M.F. (2011). *Leadership in Turkey: Towards an Evidence Based and Contextual Approach. Leadership Development in the Middle East*. (ss. 275-306). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- 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.
- Paşa, S.F., Kabasakal, H. & Bodur, M. (2001). *Society, Organisations, and Leadership in Turkey*. *Applied Psychology: An International Review*. 50(4): 559-589.
- Paulhus, D.L. & Williams, K.M. (2002). *The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy*. *Journal of Research in Personality*. 36(6): 556-563.
- Platon. (2009). *Devlet*. Çev. Sabahattin Eyüboğlu & M. Ali Cimcoz. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Ren, F., Wang, M.C., Li, X.M. & Luo, J. (2021). *Differences in Dark Triad Personality: Evidence from China and the USA*. *Current Psychology*. 41: 9103-9108.
- Rosenthal, S.A. & Pittinsky, T.L. (2006). *Narcissistic Leadership*. *The Leadership Quarterly*. 17(6): 617-633.
- Shackleton, V. (1995). *Leaders Who Derail*. *Business Leadership*. (ss. 89-100). London, UK: Thomson.
- 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(4): 575-590.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M.S. & Hetland, H. (2007). *The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior*. *Journal of Occupational Health Psychology*. 12(1): 80-92.
- Tepper, B.J. (2000). *Consequences of Abusive Supervision*. *Academy of Management Journal*. 43(2): 178-190.
- Thoroughgood, C.N., Hunter, S.T. & Sawyer, K.B. (2011). *Bad Apples, Bad Barrels, and Broken Followers? An Empirical Examination of Contextual Influences on Follower Perceptions and Reactions to Aversive Leadership*. *Journal of Business Ethics*. 100(4): 647-672.
- Thoroughgood, C.N., Sawyer, K.B., Padilla, A. & Lunsford, L. (2018). *Destructive Leadership: A Critique of Leader-Centric Perspectives and Toward a More Holistic Definition*. *Journal of Business Ethics*. 151: 627-649.
- Whicker, M.L. (1996). *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad*. Westport, CT: Quorum.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.