

Yayın Geliş Tarihi: 28.07.2020  
Yayına Kabul Tarihi: 04.04.2021  
Online Yayın Tarihi: 30.06.2021  
http://dx.doi.org/10.16953/deusosbil.775143

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
Cilt: 23, Sayı: 2, Yıl: 2021, Sayfa: 901-924  
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

*Araştırma Makalesi*

## KARANLIK LİDERLİK TARZLARI: KAVRAMSAL BİR DEĞERLENDİRME<sup>1</sup>

Osman USLU\*

### Öz

*Karanlık liderliğe ilişkin son yıllarda gelişen bir yazın olsa da kavrama yönelik farklı terimlerin kullanılması ve karanlık olarak ifade edilen çeşitli liderlik tarzlarının ortaya çıkışı alanın birleştirici teorik bir çerçeveden uzaklaştığını göstermektedir. Bu durum karanlık liderliğin aslında tam olarak ne olduğu konusunda karmaşıklık oluşturmaktadır. Karanlık liderliğe ilişkin gerek yerel yazındaki boşluğu doldurmak gerekse ilgili kavramın daha net anlaşılmasına katkı sağlamak amacıyla bu çalışmada bazı araştırma soruları vasıtasıyla ilgili yazının genel bir profilinin çizilmesi amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak karanlık liderliğin kavramsallaştırılmasına, karanlık liderlik tarzlarına, tarzlar arasında benzeşen ve ayrışan yönlere, karanlık liderliğin öncüllerine ve sonuçlarına ilgili yazın bağlamında yer verilmiş ve bulgu niteliği taşıyan hususlara tartışma ve sonuç kısmında değinilmiştir. Çalışma yöntemsel açıdan kavramsal ve tanımlayıcı bir nitelik taşımaktadır. Örgütlerin başarısı ve sürekliliği için kritik olarak değerlendirilebilecek birçok değişkenle doğrudan ilgili olan karanlık liderliğe ilişkin güncel bir çalışmanın gelecek araştırmalara ve uygulayıcılara katkı sağlaması beklenmektedir.*

**Anahtar kelimeler:** *Karanlık Liderlik, Toksik, Yıkıcı, Narsistik, İstismarcı Yönetim*

## DARK LEADERSHIP STYLES: A CONCEPTUAL REVIEW

### Abstract

*In recent years although a developing literature about dark leadership exists, the use of different terms for the concept and the emergence of various leadership styles, which are expressed as dark, indicate that the area deviates from a unifying theoretical framework. This situation creates a complexity about what dark leadership exactly is. To fill the gap in local literature and contribute to a clearer understanding of the related*

<sup>1</sup> Kavramsal nitelik taşımasından dolayı çalışma için etik kurul veya yasal izin alınması gerekmemektedir.

*Bu makale için önerilen kaynak gösterimi (APA 6. Sürüm):*

Uslu, O. (2021). Karanlık liderlik tarzları: Kavramsal bir değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (2), 901-924.

\* Dr. Öğr. Üyesi, Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0002-0571-6281, ouslu@sakarya.edu.tr.

concept, in this study it is aimed to draw a general profile of related literature through some research questions. For this purpose, the conceptualization of dark leadership, dark leadership styles, similarities and divergences between styles were included in the context of literature and the significant issues were mentioned in discussion and conclusion section. The study has conceptual and descriptive method. A recent study on dark leadership, which is directly related to many critical variables for the success and sustainability of organizations, is expected to contribute to future research and practitioners.

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

## GİRİŞ

Liderlik örgütsel amaçlara ulaşmada, çalışanlar arasında koordinasyonu sağlamada, çalışanlar ve örgüt amaçlarını bütünleştirmede ve örgütsel performansı yükseltmede kritik bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Lidersiz örgütlerde düzensizliğin ve verimsizliğin ortaya çıkacağı ve hatta lidersiz örgütlerin düşünülmemeyeceği dahi ileri sürülmektedir. Liderliğin örgütler ve çalışanlar açısından bu ehemmiyeti birçok araştırmaya konu olmuş ve yazında farklı birçok liderlik biçiminin izleyiciler ve örgütler açısından ne tür sonuçlara yol açtıkları tespit edilmeye çalışılmıştır (DeCelles & Pfarrer, 2004; Krasikova vd., 2013; Schyns & Schilling, 2013). Bu çalışmalar incelendiğinde büyük çoğunluğunun pozitif örgütsel çıktıları olumlu yönde etkileyen liderlik tarzlarına odaklandıkları ve bu liderlik biçimlerinin geliştirilmesine yönelik imalar sundukları görülmektedir (Fascia, 2018). Dönüştürücü liderlik, otantik liderlik, etik liderlik, karizmatik liderlik, demokratik liderlik veya hizmetkâr liderlik bunlardan yalnızca bazılarıdır. İlgili liderlik biçimlerinin tamamı örgütlerde arzu edilen iş tatmini, iş performansı, yaratıcılık ve verimlilik gibi örgütsel çıktıları pozitif etkilediğinden (Braun vd., 2013; Luthans & Avolio, 2003; Conger, Kanungo & Menon, 2000; Foels vd., 2000), halen birçok çalışmaya konu edilmeye devam etmektedir. Pozitif liderlik olarak düşünülebilecek bu perspektiften konunun ele alınması ve buna bağlı olarak büyüyen bir yazının oluşması bu anlamda doğal gözükmemektedir. Fakat bu durum liderliğin karanlık yönünün ihmal edilmesine (Fascia, 2018) ve yazında konuyu inceleyen çalışma sayısının oldukça sınırlı kalmasına (Contreras & Espinosa, 2019) neden olmuştur. Son zamanlarda, liderliğin aslında çalışanları ve örgütleri ciddi anlamda olumsuz etkileyebileceği fikirleri gelişmeye başlamış ve bu gelişmeler doğrultusunda bazı birtakım araştırmacılar yalnızca pozitif liderlik perspektifinin etkisinde kalmaktan ziyade, liderliğin negatif etkilerine de odaklanmanın liderliği anlamada daha elzem olduğunu düşünmeye başlamıştır (Aasland vd., 2010; Burton & Hoobler, 2006; McCleskey, 2013; Tepper, 2000). Kavramsal olarak psikoloji kökenli birçok araştırmayı inceledikleri çalışmada Baumeister vd. (2001), bireylerin dışsal bağlamın negatif yönlerine pozitif yönlerinden daha duyarlı olduklarını ve buna bağlı olarak negatif bağlamın bireysel tutum ve davranışlar üzerinde daha etkili olduğunu vurgulamıştır. Bu düşünce sistemi özellikle 90'lı yılların ikinci yarısından itibaren liderliğin negatif yönlerine odaklanan

çalışmalarda büyük bir artışa neden olmaya başlamıştır. Günümüzde ise liderliğin negatif yönüne odaklanan çalışmaların artan şekilde devam ettiğini ileri sürmek mümkündür. İlgili alan negatif liderlik, liderliğin negatif yönü, olumsuz liderlik ve liderliğin karanlık yüzü şeklinde ifade edilse de genel olarak karanlık liderlik kavramının yaygın şekilde kullanıldığı görülmektedir. Karanlık liderlik denildiğinde farklı çalışmalarda farklı liderlik tarzlarına atıf yapıldığı göze çarpmaktadır (Allio, 2007; Erickson vd., 2007; Padilla Hogan & Kaiser, 2007; Lipman-Blumen, 2005; Landa & Tyson, 2017; Tepper, 2000). Bu durum karanlık liderliğin ne olduğu ve tam olarak hangi liderlik biçimlerini içerip, hangilerini içermediği noktasında bir karmaşıklık oluşturmaktadır. Sözü edilen durumun ortaya çıkışında karanlık liderliğe ilişkin henüz tam anlamıyla teorik bir bütünleşmenin olmamasının etkili olduğu ileri sürülebilir. Bu bağlamda ilgili alanın net şekilde anlaşılmasına ilişkin bir sorunsal ortaya çıkmaktadır. Karanlık liderlikten tam olarak kastedilen nedir? Karanlık liderlik olarak tasvir edilen liderlik tarzları ya da davranışları hangileridir? Karanlık liderlik olarak ortaya konulan liderlik tarzları arasında ayrışan ve benzeşen yönler var mıdır, var ise bu hususlar nelerdir? Karanlık liderliğin öncülleri ve sonuçları nelerdir? Yukarıda sözü edilen sorular esasen bu çalışmanın varlık gerekçesini oluşturmaktadır. Alana ilişkin bir diğer sorun ise özellikle yerel yazında liderliğin karanlık yönüne ilişkin ele alınan çalışmaların oldukça sınırlı olmasıdır (Başar, 2020a; Başar, 2020b; Başar, 2020c; Başar, vd., 2016; Özsoy & Ardiç, 2020). Bununla birlikte bu sınırlı çalışmalarda da karanlık liderliğin ne olduğunu tespit etmekten ziyade, çoğunlukla karanlık liderliğin öncül ve sonuçlarına odaklanıldığı vurgulanmaktadır (Başar, vd., 2016). Karanlık liderliğe ilişkin gerek yerel yazındaki boşluğu doldurmak gerekse ilgili kavramın daha net anlaşılmasına katkı sağlamak amacıyla bu çalışmada yukarıda sözü edilen sorular vasıtasıyla ilgili yazının taranması amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak sırası ile karanlık liderliğin kavramsallaştırılmasına, karanlık liderlik tarzlarına, öncüllerine ve sonuçlarına ilgili yazın bağlamında yer verilmiş ve bulgu niteliği taşıdığı düşünülen hususlara tartışma ve sonuç kısmında değinilmiştir. Çalışma yöntemsel açıdan kavramsal ve tanımlayıcı bir nitelik taşımaktadır. Bu kapsamda yerli ve yabancı yazında yer alan çalışmaların incelenmesi yoluyla, ilgili kavrama ilişkin genel bir portre çizilmeye çalışılmıştır. Örgütlerin başarısı ve sürekliliği için kritik olarak değerlendirilebilecek birçok değişkenle doğrudan ilgili olan karanlık liderliğe ilişkin güncel ve düzenli bir çalışmanın gelecek araştırmalara ve uygulayıcılara katkı sağlaması beklenmektedir.

### **Karanlık Liderlik**

Liderliğin ve yöneticiliğin pozitif özelliklerini vurgulayan zengin ve popüler yazına karşın (Harris & Jones, 2018), son zamanlarda karanlık liderliğe ilişkin gelişen bir yazın olsa da aslında karanlık liderlik tam olarak tanım birliğine varılmış bir kavram niteliği taşımamaktadır (Fascia, 2018). Slattery (2009) bu durumu, karanlık liderlik tanımlarının oldukça dar bir teorik bakış açısına sahip olması, tanımların yalnızca kişilik özelliklerine atıf yapması ve buna karşın çevre, izleyici ya da güç ilişkileri gibi diğer hususlara yeterince değinilmemesi gibi

faktörlere bağlamaktadır. Çok yönlü bir tanıma ihtiyaç olduğunu vurgulayan Slattery (2009) karanlık liderliği, lider tarafından sergilenen ve lider, izleyici ve çevre arasındaki etkileşimlere dayanan, genel olarak olumsuz örgütsel sonuçlara yol açan sürekli bir davranış biçimi olarak ifade etmektedir. Karanlık liderlik temelde örgütte bireylerin morallerinin bozulmasına neden olan, liderler tarafından yansıtılan negatif kişilik özellikleri ve bu özelliklerden kaynaklanan negatif davranışlar olarak ifade edilmektedir (IvyPanda, 2019; Takala, 2010). Karanlık liderler izleyicilerini etkilemek için zararlı stratejiler kullanan, yıkıcı (Krasikova vd., 2013), sözel ya da sözel olmayan şekilde istismarcı ve düşmanca davranışlar sergileme eğilimde olan kişiler olarak tarif edilmektedir (Tepper, 2000). Schilling (2009) ise örgütsel amaçlardan ziyade bireysel amaçlara yönlendirici davranışları sergileyen liderleri karanlık olarak adlandırmaktadır. Bu kategoride yer alan liderler izleyiciler tarafından ikiyüzlü olarak algılanmakta (Benson & Hogan, 2008) ve bu durum bireyler üzerinde hoşnutsuzluk gibi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Karanlık liderliğin doğasına uygun olduğu ileri sürülen bazı davranış biçimlerini çalışanlarla alay etmek, yalan söylemek, çalışanları aldatmak ya da yapılan bir hatadan dolayı yanlış kişiyi suçlamak olarak ifade etmek mümkündür (Saleh vd., 2018). Higgs (2009) istismarcı güç kullanımı, başkalarına zarar verme, aşırı kontrol kurma ve kişisel ihtiyaçları tatmin etmek için kuralları bozma şeklindeki dört temanın karanlık eğilimlerle ilgili olduğunu öne sürmüştür. Bu tarz davranışları sık bir şekilde sergileyenler ise güvensiz ve aşırı hırslı algılanmaktadır (Hogan, 1994). Yüksek derecede kibre sahip olan liderler kendilerini aşırı övme eğiliminde ve aynı zamanda bilgi, beceri ve yetenekleri konusunda aşırı özgüvene sahip olduklarından, kendilerini gerçekçi değerlendirmelerden daha abartılı şekilde pozitif algılamaktadırlar (Towler, 2018). Böylece çalışanlar üzerinde tam üstünlük anlayışıyla hareket etmekte ve yıkıcı ve zararlı davranışlar sergilemektedirler. Karanlık liderlik başlığı altında birçok farklı liderlik biçimi ve davranışı tartışılabilir, ilgili davranışların çoğunlukla bireyler ve örgütler üzerinde yıkıcı ve negatif etkilerine sıkça vurgu yapıldığı görülmekte ve ilgili örgütler negatif örgütler olarak açıklanmaktadır. Negatif örgütler güven eksikliği, çalışanlar arasında zayıf bağ, bencillik, ayrımcılık, şüphe, zorbalık, güvenlik problemleri ile çalışanların psikolojik ve fiziksel kaynaklarından aşırı talep gibi olgularla karakterize edilmektedir (Alvinius vd., 2016). Yazında karanlık liderliğin bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde çoğunlukla negatif etkileri tartışılabilir, liderin başarısını tetiklediğine yönelik bulguların olduğu da görülmektedir (Bollaert & Petit, 2010; Ouimet, 2010). Benzer şekilde Jonason vd. (2014) liderlerin taşıdığı karanlık kişilik özelliklerinin bazı koşullarda faydalı olabileceğini ifade etmektedir. Karanlık liderlik kavramı yazında liderliğin karanlık yüzü, yıkıcı liderlik, istismarcı yönetim, toksik (zehirleyici) liderlik vb. gibi birçok kavramla aynı anlamda kullanılmaktadır. Bu noktada araştırmacılar arasında net bir görüş birliği olmadığı ileri sürülebilir. Öte yandan farklı bakış açılarının yazında karanlık liderlik çatısı altında birçok liderlik tarzı ya da biçiminin ortaya çıkışını ve gelişimini hızlandırdığını da söylemek mümkündür. İlgili liderlik tarzlarının daha detaylı biçimde incelenmesi, karanlık liderliğin anlaşılmasında faydalı gözükmektedir.

**Karanlık Liderlik Tarzları**

Karanlık liderlik ya da liderliğin karanlık yüzü temelinde farklı birçok liderlik tarzının ortaya çıktını söylemek mümkündür. Karanlık liderliği tanımlamaya yönelik eş zamanlı olarak küçük tiran (Ashforth, 1994), toksik (zehirleyici) liderlik (Benson & Hogan, 2008), yıkıcı liderlik (Einarsen vd., 2007; Padilla vd., 2007), kötü liderlik (Kellerman, 2005), istismarcı yönetim (Tepper, 2000), zayıf liderlik (Howell vd., 1990), egoist liderlik, otoriter liderlik, etkisiz liderlik, narsistik liderlik (Maccoby, 2004), ve şeytani liderlik (Kellerman, 2005) gibi geniş yelpazede birçok kavramın kullanıldığı görülmektedir. Buna ek olarak narsistik lider, zorlayıcı lider, paranoid lider, duygusal bağımlı lider ve pasif-agresif lider olmak üzere farklı beş karanlık lider tarzından da söz edilmektedir (McIntosh & Rima, 1997). Bir diğer ayrıma göre ise karanlık liderlik yetersiz, katı, bozuk, rüşvetçi, olağanüstü ve şeytani liderlik tarzlarını içermektedir (Burke, 2006). Yerel yazında Başar (2020b)'ın yürüttüğü karanlık liderliğe ilişkin ölçek geliştirme çalışması sonucunda ise üç boyutlu bir yapı elde edilmiştir. Çalışmaya göre karanlık liderlik davranışları bezdiren davranışlar, samimiyetsiz davranışlar ve zorbaca davranışlar olarak sonuçlanmıştır. Farklı sınıflandırmalar olsa da yazında en çok ön plana çıkan karanlık liderlik tarzlarının zorlayıcı liderlik, toksik liderlik, yıkıcı liderlik, kötü liderlik, istismarcı yönetim ve narsistik liderlik olduğu görülmektedir.

**Zorlayıcı liderlik**

Otoritenin aşırı kullanımı şeklinde ortaya çıkan zorlayıcı liderlik, yazında otoriter liderlik olarak da bilinmektedir. Gücünü otoriteden alan zorlayıcı liderler çalışanlara kendi istediklerini dayatmaktadır (Moliner, 2000). İzleyicilerinden hızlı bir şekilde uyum talep eden (Goleman, 2000) zorlayıcı liderler, genellikle ısrarcı, titiz, kararsız ve otoriter özelliklere sahip (McIntosh & Rima, 1997) bireylerdir. "Söylediğimi yap" yaklaşımı olarak bilinen zorlayıcı liderlik tarzı, doğal bir felaket olduğunda ya da izleyicilerin problemleriyle ilgili hususlarda çalışırken daha etkili olabilmektedir. Fakat çoğu durumda örgütsel esnekliği kısıtlamakta ve çalışanların motivasyonunu köreltmektedir (Goleman, 2000). Astlarını yakın ve sıkı denetim altına alan zorlayıcı liderler, ayrıntılara takılan, baskıyı bir araç olarak kullanan ve aslında çoğu zaman gizli de olsa astlarla çatışma yaşayan bir liderlik tipidir. İzleyicileri ile olan ilişkinin biçimi göz önüne alındığında zorlayıcı liderlikte güç ve bağımlılık ilişkisinin olduğu görülmektedir. Hiyerarşiden ve otoriteden gelen bu gücü liderler sürekli olarak baskıcı bir şekilde kullandıklarında samimiyetsiz, sevilmeyen ve istenmeyen kişilere dönüşmektedir. Çünkü minimum düzeyde bile zorlayıcı güç kullanımı, liderlerin kendi çıkarlarını kullanmalarında ve örgütün çıkarlarını manipüle etmede önemli bir etki oluşturmaktadır (Landa & Tyson, 2017). Güç sarhoşluğu denilen kavramın ortaya çıkışı bu bağlamda oldukça doğal gözükmektedir. Goleman (2000)'a göre zorlayıcı liderliğe maruz kalan çalışanların sorumluluk hisleri yok olmakta, bu bireyler kendi inisiyatiflerini kullanamamakta, sahip olma duygularını kaybetmekte ve sonuç

olarak düşük performans sergilemektedirler. Öte yandan zorlayıcı liderlik ödül sistemlerine zarar vermekte ve çalışanların öz saygılarını yitirmelerine neden olmaktadır (Goleman, 2000). Genel olarak bakıldığında zorlayıcı liderliğe ilişkin aşırı denetim, detaycılık, zorlayıcı güç, otorite ve katılık gibi olguların ön plana çıktığını söylemek mümkündür. Diğer taraftan bazı koşullarda kısmi olumlu etkileri olsa da çoğunlukla olumsuz ve negatif bir liderlik tarzı olarak değerlendirilmektedir. Bu nedendir ki yazında karanlık liderlik tarzlarından bahsedilirken sıkça değinilen tarzlardan birisidir.

### **Toksik (zehirleyici) liderlik**

Toksik lider, toksik yönetici, toksik kültür ve toksik örgüt kavramları iş, liderlik ve yönetim yazınında son zamanlarda sıkça ortaya çıkmaya başlayan kavramlar olarak göze çarpmaktadır (Reed, 2004). Örgütlerde negatif ya da karanlık olarak değerlendirilen liderlik tarzlarından biri de toksik liderliktir. Toksik liderlik Türkçe karşılığıyla zehirleyici liderlik olarak da bilinmektedir. Toksik kavramına ilk kez değinen Whicker (1996), toksik özelliklere sahip liderleri art niyetli, etrafına zarar veren, bencil ve uyumsuz bireyler olarak tasvir etmiştir. Toksik liderler fonksiyonel olmayan karakterleri ve yıkıcı davranışları vasıtasıyla bireyler, gruplar, örgütler, topluluklar ve hatta yönettikleri ülkeler üzerinde ciddi ve kalıcı zarar veren liderlerdir (Lipman-Blumen, 2005). Reed (2004)'e göre toksik liderlik bir sendromdur ve üç temel göstergesi bulunmaktadır: çalışanların iyiliği ve refahı için gerekli olan ilginin eksikliği, örgüt iklimini negatif etkileyen bir kişilik ya da kişilerarası tekniğin olması ve son olarak liderin temelde kendi çıkarlarına motive olduğuna yönelik çalışanların ikna olmasıdır. Yukarıdaki ifade edilen göstergelere ek olarak Schmidt (2008), toksik liderleri empati ve duyarlılıktan yoksun olma, diğer bireyleri görmezden gelme ve önemsememe, otorite aracılığıyla çalışanları yıldırma ve narsistik davranma davranışlarıyla ilişkilendirmektedir Toksik liderliği kişisel çıkarlarını örgüt çıkarlarından daha önemli görme ve bilinçli bir biçimde zararlı davranışlarda bulunma olarak açıklamaktadır. Toksik liderlik geniş kapsamlı birçok olumsuz davranışı içermektedir. Bu davranışlar arasında kıskançlık, kendini üstün görme (Bektaş & Erkal, 2015), kötü denetim, narsisizm, otoriterlik (Bakan & Yılmaz, 2019), bağırma, tehdit etme (Armitage, 2015), aşırı öz güven, başkalarını dinlememe, kendi kararlarının doğruluğuna inanma (Börü vd., 2020) ve gereksiz güç kullanımı (Lipman-Blumen, 2005) yer almaktadır. Hithcock (2015) toksik liderlerin örgütlerin güçlerini kaybetmelerinde önemli rol oynadıklarını ifade etmektedir. Araştırmalar toksik liderliğin makro sonuçlardan bağımsız olarak mikro düzeyde de çeşitli olumsuz sonuçlarına vurgu yapmaktadır. Verimlilik ve üretkenliğinin düşmesi (Rehyanoğlu & Akın, 2016), iş tatmini, motivasyon ve performans düşüklüğü (Bektaş & Erkal, 2015), dedikodu ve adaletsiz uygulamaların artması, yardımlaşma duygusu ve kişiler arası bağlılıkta azalma ile işten ayrılma niyetinin artması (Bakan & Yılmaz, 2019) bu sonuçlardan bazılarıdır. Toksik liderlik davranışları küçük bir gruba yönelik olsa bile, örgütün tamamının bu davranışlardan olumsuz etkilenmesi söz konusu olabilmektedir (Schmidt, 2008).

Çünkü kısa vadeli misyonların ulaşılmasına odaklanan toksik liderler, bunu yaparken örgütün iklimi ve çalışanların morali hususlarında bilinçsiz davranabilmektedir (Reed, 2004). Liderlerin zehirleyicilik dereceleri ile aldıkları kararların sonuçları çok farklı olabilmektedir. Bu noktada toksik davranışların daha net anlaşılabilmesi için liderlerin niyetleri, davranışları, karakterleri ile aldıkları karar ve eylemlerin sonuçlarına kadar her faktörün incelenmesi gereklidir (Lipman-Blumen, 2005). Her ne kadar Reed (2004) kasıtlı ya da kasıtlı olmayan toksik davranışların net bir kalıbı olmadığını ileri sürse de bu davranışların niyete göre değişebileceğini kabul etmiştir. Örneğin yüksek sesle kararlar alan ve sürekli taleplerde bulunan bir kişi toksik sayılamayacağı gibi, daha yumuşak ses ile hitap eden, saygılı ve dürüst bir kişi de toksik olabilir (Reed, 2004). Bakıldığında toksik liderlik kavramının çoğunlukla bireylere ya da örgütlere yıkıcı, tahrip edici ve zarar verici davranışların tamamıyla ilgili olduğu görülmektedir. Bu bağlamda aslında toksik liderliğin oldukça geniş kapsamlı bir çatı kavram niteliği taşıdığını söylemek mümkündür. Bu anlamda da zorlayıcı liderlik tarzından ayrışmaktadır. Zorlayıcı liderlik davranış çeşitliliği bakımından daha dar kapsamlı bir görünüm çizerken, toksik liderlik daha kapsayıcı gözükmektedir. Sadece zorlayıcı liderliği değil, diğer olumsuz ve kötü olarak değerlendirilen lider davranışlarını ve tarzlarını da kapsayıcı özelliğinin olması, toksik liderliği diğer liderlik tarzlarından ayırmakta ve bu nedenle de yazında ön plana çıkan karanlık liderlik biçimlerinden birisi olarak ele alınmaktadır.

### **Yıkıcı liderlik**

Yıkıcı düzeyde davranışları temsil etmesi bakımından kullanılan yıkıcı liderlik kavramı, tek bir lider davranışından ziyade, geniş kapsamda birçok liderlik davranışlarını içermektedir. Yıkıcı liderlik bir birey ya da bir grup bireyin, yöneticilerinin uzun bir süre içinde gerçekleşen ilişki, aktivite veya deneyimlerini sürekli olarak düşmanca ve takıntılı şekilde algılaması olarak tanımlanmaktadır (Aasland vd., 2010). Yıkıcı liderler, çalışanları sözsüz saldırıya maruz bırakma, herkesin içinde utandırma ve küçük görme ve tehdit etme gibi yıkıcı davranışlar sergileyen kişilerdir (Aryee vd., 2007). Sözlü istismar, aşağılama ya da koşulsuz ceza verme gibi tüm davranışlar, yıkıcı davranışlar içinde yer almaktadır (May vd., 2014). Geniş kapsamlı bir tanıma göre yıkıcı liderlik, lider tarafından sergilenen, çalışanların tatmin, iyi oluş ve motivasyonu ile örgütün amaç, hedef, kaynak ve verimliliğini sabotaj etme veya zarar verme gibi sistematik ve tekrar eden davranışlar bütünü olarak açıklanmaktadır (Einarsen vd., 2007). Bu tarz liderler, örgütün amaçlarından ziyade alternatif amaçlara odaklanarak ya da çalışanların görevlerini sabote ederek (Conger, 1990), çalışanları başka amaçlara teşvik ederek ya da para, materyal, zaman gibi kaynakları çalarak, örgüt hedeflerine ulaşmayı aktif şekilde önleyebilmekte ya da ihmal edebilmektedir (Aasland vd., 2010). Yazındaki tanımların büyük çoğunluğu yıkıcı lider davranışlarının niyetli ve kasıtlı olduğunu öne sürse de bu hususun tartışmalı olduğu görülmektedir. Bu konuda Einarsen vd. (2007) yıkıcı liderlikte zarar verme amacı olmayan niyetsiz davranışların da yıkıcı liderlik kapsamında değerlendirilebileceğini ifade etmiştir.

Sonuç itibarıyla bu tür davranışlar örgüt ve çalışanları umursamama, yetersizlik, duyarsızlık ya da düşüncesizliğin bir sonucu olarak değerlendirilmektedir (Einarsen vd., 2007). Yıkıcı lider davranışları sonuçlar ve niyetlerden bağımsız olarak ortaya çıkmaktadır ve pasif ve dolaylı davranışları da içerebilmektedir (Skogstad vd., 2007). Bundan dolayıdır ki, “laissez-faire (etkisiz)” liderlik biçiminin de yıkıcı liderlik ile örtüştüğü ve bu kapsamda değerlendirilebileceği ileri sürülmektedir (Einarsen vd., 2007). Tıpkı diğer karanlık liderlik tarzları gibi yıkıcı liderlik de bireyler ve örgütler üzerinde olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Yıkıcı liderliğin sonuçlarına ilişkin bir meta analiz çalışmasının bulguları yıkıcı liderliğin bireysel performans ve psikolojik iyi oluş gibi pozitif izleyici tutumları ile negatif, öte yandan işten ayrılma niyeti, lidere direnç gösterme ve üretkenlik karşıtı iş davranışları ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Schyns & Schilling, 2013). Farklı bir bakış açısı ile konuyu inceleyen Padilla vd. (2007), yıkıcı liderliği mümkün hale getiren lider, izleyici ve çevre faktörlerinin birleşimini ifade eden “toksik üçgen” kavramını öne sürmüştür. Buradan yıkıcı liderliğin yalnızca lider davranışlarıyla ilgili bir husus olmadığı, aslında izleyiciler ve çevre faktörlerinin işin içine girdiğinde hep birlikte yıkıcı lider olgusunu oluşturduğu çıkarımı yapılabilir. Bu farklı bakış açısına dayanarak yıkıcı liderliğin çok yönlü ve durumsal bir niteliğinin olduğu da ileri sürülebilir. Toksik üçgen kavramına ek olarak, Padilla vd. (2007) yıkıcı liderliğin beş temel özelliğini açıklamıştır. Bu özellikleri şu şekilde açıklamak mümkündür:

- 1) Yıkıcı liderlik nadiren tamamen yıkıcıdır, birçok liderlik koşullarında iyi ve kötü sonuçlar vardır.
- 2) Yıkıcı liderlik süreci ikna, bağlılık ya da etkiden ziyade baskınlık, manipülasyon ve zorlamayı içermektedir.
- 3) Yıkıcı liderlik bencilce bir yönelime sahiptir. Büyük sosyal grupların ihtiyaçlarından ziyade liderin ihtiyaçlarına daha fazla odaklanılır.
- 4) Yıkıcı liderliğin etkileri hayat kalitesi bileşenlerini tehlikeye atan ve örgütün temel amaçlarından uzaklaştıran sonuçlardır.
- 5) Yıkıcı örgütsel sonuçlar tamamen yıkıcı liderler sonucunda ortaya çıkmaz, fakat elverişli çevre ve duyarlı izleyicilerin de ürünüdür.

Yıkıcı liderlik bazı çalışmalarda küçük tiranlık ya da toksik liderlik gibi diğer karanlık liderlik tarzları ile aynı anlamda ele alınmaktadır (Reed & Bullis, 2009). Bunun yanı sıra diğer bazı araştırmacılar yıkıcı liderlik ile benzer kavramlar arasında farklılıklar olduğunu öne sürmektedir. Aasland vd. (2010) otoriter, otokratik, makyavelist, narsistik gibi kavramların yıkıcı liderliğe benzese de aslında tam anlamıyla birbirleriyle örtüşmediklerini ifade etmektedir. Çünkü bu kavramlar çoğunlukla kontrol ve uyuma odaklanırken liderliğin istismarcı yönüne daha az odaklanmaktadır. Benzer şekilde Arevana (2017) kötü liderlik ile yıkıcı liderliğin aynı şey olmadığını savunmaktadır. Kötü liderlik aralıklı gerçekleştiği için daha kısa dönemli etkiye sahipken, yıkıcı liderlik daha kompleks, çok düzeyli



ve daha uzun zaman diliminde gerçekleşmektedir. Yıkıcı liderlik bu çalışmada sözü edilen karanlık liderlik tarzlarından en çok toksik liderlik ile örtüşmektedir. Özellikle kapsam olarak her iki tarzın da oldukça geniş olduğunu ve bireysel ve örgütsel düzeyde tahrip edici etkiye sahip birçok davranış kalıbını eş zamanlı içerdiğini söylemek mümkündür. Benzer şekilde her iki liderlik tarzı da çok düzeyli bir yapıya sahiptir ve bu anlamda da örtüşmektedir. Her ne kadar yazında bazı araştırmacılar her iki liderlik tarzını eş anlamda kullansa da aslında toksik liderliğin öncülleri arasında güç ve kişisel özelliklere daha fazla vurgu yapıldığı görülmektedir. Özellikle güç zehirlenmesi, karanlık kişilik özellikleri (narsisizm, Makyavelizm ve psikopati) gibi faktörlerin yıkıcı liderlikten ziyade, daha çok toksik liderlikle ilişkilendirilmesi bu durumun bir izahı olarak anlaşılabilir.

### **Kötü liderlik**

Genel olarak liderin etkisizliğini ve yönetim becerisinin yokluğunu ifade eden kötü liderlik, aslında fonksiyonel olmayan yararsız bir tarz olarak belirtilebilir. Fonksiyonel olmayan ya da kötü liderliğin işaretlerini Dandira (2012) genel anlamda kötü iletişim, bölgecilik, diktatör eğilimler sergileme, yüksek çalışan devir oranı, iş birliği eksikliği, çok konuşma, kişiselleştirilmiş örgütsel hususlar, kaynakları verimsiz kullanma, yüksek stresli iş ortamı ve örgütsel politikada taraf tutma gibi faktörlerle açıklamaktadır. Kötü liderlik, lider olamama, kötü kararlar alma, sorumsuz davranma ya da dar görüşlü olma gibi özelliklerle de açıklanabilir. Kellerman (2005) kötü liderliği bu anlamda sosyal bir rahatsızlık olarak görmektedir. Kötü liderliğin sebeplerini sorguladığı araştırmasında Allio (2007), kişilik bozukluğu, akrasya etkisi, yanlış yönlendirilmiş değerler, gerçekten kaçınma ve izleyicilerin karmaşıklığı hususlarına değinmiştir. Kötü liderlik veya kötü liderler sadece sosyal ve örgütsel yapıların en üst noktasında değil, orta ve alt düzey yöneticiler arasında yer alabilmekte ve hatta bazen yüksek düzeyde bulunan kötü liderler tıpkı çırak gibi hareket edebilmektedir (Erickson vd., 2007). Diğer karanlık liderlik tarzlarını açıklamak üzere geliştirilmiş tipolojilerin sayısı oldukça fazla olsa da kötü liderlikte durum benzer bir görünüm sergilememektedir. Aslında bu durum kötü liderliğin kapsam bakımından diğer tarzlara göre daha dar olmasından kaynaklanıyor olabilir. Kellerman (2005) kötü liderliğe ilişkin yedi kategorili bir tipoloji geliştirmiştir (Erickson vd., 2007).

**Yetersiz liderlik:** Bu liderlik etkin eylem için gerekli olan yetenek ve isteğin yoksunluğuyla alakalıdır.

**Katı liderlik:** Sert ve değişime uyumu sağlamada isteksiz lideri ifade etmektedir.

**Bozuk liderlik:** Özdenetimden yoksun bir lideri ve müdahale isteği olmayan çalışanları kapsamaktadır.

**Duyarsız liderlik:** İzleyicilerinin istek ve ihtiyaçlarını görmezden gelen, umursamaz ve kaba bir lideri ifade etmektedir.

Yolsuz liderlik: Yalan söyleyen, aldatan veya çalan lideri tasvir etmektedir.

Dar görüşlü liderlik: Doğrudan sorumlu olmadığı kişilerin refahını e aza indiren veya göz ardı eden liderlik özelliğidir.

Şeytani liderlik: Fiziksel, zihinsel ya da her iki şekilde olabilecek zarar ve zulümleri gerçekleştiren liderliktir.

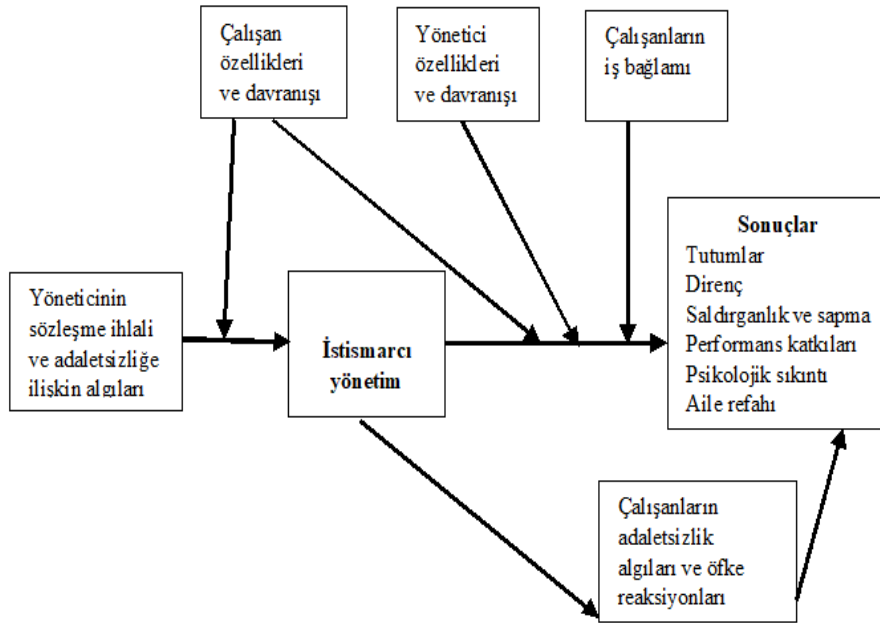
Kötü liderlik bakıldığında içerdiği davranışların kapsamı bakımından diğer karanlık liderlik tarzlarından daha dar bir profil çizmektedir. Çünkü kötü liderlik çoğunlukla kötü kararlarla ilgilidir ve her zaman liderlerin sürekli ve sistematik davranışlarını içermemektedir (Rosenthal & Pitinsky, 2006). Buna ek olarak kötü liderlikte lider daha pasif bir görünümde. Karanlık liderlik tarzlarının birey ve örgütler üzerinde yarattığı olumsuz etkiler göz önüne alındığında, özellikle toksik ve yıkıcı liderliğin kötü liderlikten daha şiddetli sonuçları olduğu ileri sürülebilir. Aravena (2017) kötü liderlik ile yıkıcı liderliğin aynı şeyler olmadığını, fakat karşılıklı ilişkili olduklarını öne sürmektedir. Kötü liderlik daha kısa dönemli etkiye sahip, fakat öte yandan yıkıcı liderlik daha karmaşıktır, daha uzun zaman diliminde gerçekleşir, istenmeyen sonuçlara yol açar ve çok düzeylidir (Aravena, 2017).

### **İstismarcı yönetim**

Örgüt üyeleri üzerinde önemli bir stres faktörü olarak değerlendirilen istismarcı yönetim (Burton & Hoobler, 2006), fiziksel temas dışında sözel ya da sözel olmayan biçimde sürekli olarak düşmanca davranışlar sergileme olarak tanımlanmaktadır (Tepper, 2000; Tepper vd., 2006; Tepper, 2007). Tepper vd. (2006) düşmanca davranışların sebeplerini yöneticilerin usule ilişkin adaletsizlik algıları ile depresyon içinde olmaları gibi faktörlere bağlamaktadır. Çalışanları başkalarının yanında küçük düşürme, önemli bilgileri saklama, aşağılayıcı bir üslup kullanma, tehdit etme, çalışanların işlerini kendine mal etme, hor görme ve görmezden gelme gibi davranışlar istismarcı yönetim davranışları kapsamında incelenmektedir (Burton & Hoobler, 2006; Serdar & Özsoy, 2019; Zellars vd., 2007). Karanlık liderlik davranışları olarak da kabul edilen bu davranışlar örgüt ve çalışanlar üzerinde kayda değer şekilde negatif etkilere sahiptir (Harris vd., 2013; Harvey vd., 2007). Tepper (2007) istismarcı yönetimin iş gören devir oranını, iş aile çatışmasını, iş ve yaşam tatminini ve psikolojik stresi artırdığı sonuçlarına ulaşmıştır. Bir meta analiz çalışmasında istismarcı yönetim, örgütsel adalet, iş tatmini, yaşam tatmini, bağlılığın çeşitli biçimleri, iş aile çatışması, depresyon, kaygı ve duygusal tükenme ile ilişkili bulunmuştur (Mackey vd., 2017). Benzer şekilde Duffy & Ferrier (2003) istismarcı yönetimin düşük örgütsel bağlılık ile çalışanlarda oluşan güvensizliğin önemli bir öncülü olduğu sonucuna ulaşmıştır. Geçmiş araştırmaların tüm bu bulguları aslında istismarcı yönetimin geniş yelpazede örgüt ve bireyler üzerinde kritik etkilerinin olabileceğini ortaya koymaktadır. İstismarcı yönetim sadece örgüt üyelerini değil buna şahit olan üçüncü şahısları da etkileyebilmektedir. İstismarcı yönetime şahit olan üçüncü

şahısların istismarcı yöneticiye zarar verme ve hedef çalışanı destekleme eğilimde oldukları bulgusu (Mitchell vd., 2015) sözü edilen argümanı desteklemektedir. Bilinmesi gerek bir diğer husus, istismarcı yönetimin bireylerin öznel algılarına dayalı bir olgu olduğudur (Burton & Hoobler, 2006). Bir bağlamda yöneticisinin davranışını istismarcı olarak gören birey, diğer bağlamda istismarcı olarak değerlendirmeyebilir ya da iki birey aynı yöneticinin davranışlarını farklı şekilde yorumlayabilir (Tepper, 2000). İstismarcı yönetim, yönetici çalışan ilişkisinde güç, statü ve farklılıkların etkileriyle şekillenmektedir (Burton & Hoobler, 2006). Bu davranışlar sürekli ki, Tepper (2000)'e göre hedef ve aktör ilişkisi sonlandırana kadar ya da aktör davranışını değiştirene kadar sürebilir. Her ne kadar teorik bir bütünleşme olmasa bile istismarcı yönetimi açıklamaya yönelik birbirine benzer modellerin geliştirildiği görülmektedir. Bu modeller arasında Tepper (2007)'in geçmişteki birçok çalışmadan yararlanarak ortaya koyduğu modelin yazında ön plana çıktığı ifade edilebilir. Önerilen model istismarcı yönetimin ortaya çıkışını öncüller ve sonuçlar bağlamında detaylıca incelemektedir. İlgili model şekil 1'de gösterilmiştir.

**Şekil 1: İstismarcı Yönetimin Öncül ve Sonuçlarına Yönelik Model**



**Kaynak:** Tepper, B., J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.

İstismarcı yönetim diğer karanlık liderlik tarzlarından bazı açılardan ayrılmaktadır. Tepper (2000) istismarcı yönetimin diğer birçok olumsuz davranış kalıbıyla örtüşse de kendi içinde farklı bir yapıya sahip olduğunu ileri sürmektedir. İstismarcı yönetim fiziksel anlamda teması içermemektedir, bu yönüyle açık bir şekilde özellikle yıkıcı ve toksik liderlikten ayrılmaktadır. Bir diğer husus istismarcı yönetimin etkilerinin diğer tarzlara göre daha uzun sürmesiyle ilgilidir (Harris vd., 2013). İstismarcı yönetimin özellikle kötü liderlikle bu bağlamda ayrıştığı ifade edilebilir.

### **Narsistik liderlik**

Fonksiyonel olmayan ve karanlık olarak ifade edilen liderlik tarzlarından bir diğeri narsistik liderliktir. Pozitif özelliklerinden ziyade çoğunlukla negatif niteliklerle karakterize edilen narsistik liderlik, genel olarak katı ve bencil davranışlar sergileme ve kişisel hedefler için güç kullanma şeklinde tanımlanmaktadır (Khoo & Burch, 2008). Üretken ve üretken olmayan narsistik liderler olabilmektedir. Üretken narsistik liderler değişen dünyanın riskli koşullarına anlam bulabilen ve büyük resmi görebilen yaratıcı bireyler olup, işlerini yaparken sadece risk almakla yetinmeyip aynı zamanda kitleleri hitabetleriyle dönüştürebilen büyüleyici kimseler olarak ifade edilmektedir (Maccoby, 2004). Etkin liderlik özelliklerine sahip olsalar da narsistik liderler, liderlik yetkinlikleri bakımından negatif algılanmaktadır (Judge, LePine & Rich, 2006). Narsistik liderlerin güçlü yönleri arasında harika vizyona sahip olmaları, izleyicilerinin gözünde karizmatik algılanmaları ve yetenekli olmaları ön plana çıkarken, zayıf yönleri ise negatif eleştirilere hassas olmaları, kötü dinleyici olmaları, empati yoksunluğu, mentorluktan hoşlanmama ve benmerkezcilik olarak belirtilebilir (Maccoby, 2004). Narsistik liderler çalıştıkları örgüte hizmet etmekten ziyade, kaynakları başkalarının takdirini kazanmak ve üstünlük hislerini başkalarına kabul ettirmek için kullanmaktadır (Higgs, 2009). Narsistik liderlerin sahip olduğu özelliklerin ve uyguladığı taktiklerin onları örgütsel hiyerarşide daha üst konumlara ulaşmalarını kolaylaştırdığı ileri sürülebilir. Brunell vd. (2008) araştırmasında, yüksek narsisizm skoruna sahip bireylerin lider olma olasılıklarının daha yüksek olduğu bulgusunu elde etmiştir. Narsistik liderliğin bileşenleri incelendiğinde aslında bu tarz bireylerin örgütsel hiyerarşide üst konumlara ulaşmalarının olağan olduğu anlaşılabilir bir durumdur. Narsistik liderliğin bileşenleri kısaca şu şekilde açıklanabilir (Quimet, 2010; Rosenthal & Pittinsky, 2006):

**Karizma:** Narsistik liderler insanları kandırmalarına yardımcı olan güçlü bir karizmaya sahiptir.

**Kişisel çıkar etkisi:** Narsistik liderler temelde kendi kişisel ihtiyaçlarının tatmin edilmesiyle güdülenir.

**Yanıltıcı motivasyon:** Narsistik liderler yanıltıcı motivasyona başvurarak çalışanların topyekûn hareket etmelerini sağlar.

Entelektüel baskılama: Eleştiriye karşı aşırı hassas olma ve abartılı şekilde saygıya ihtiyaç duyma özelliklerinden dolayı narsistik liderler, çalışanlarını entelektüel açıdan baskılama eğilimindedir.

Aldatıcı düşünce: Narsistik liderlerin çevrelerindeki kişilere karşı tutumu, çalışanların manipülasyonu ve sömürülmesi biçimini alan simüle edilmiş (aldatıcı) bir düşüncedir.

Başkalarına zarar verme, toksik atmosfer ve fonksiyonel olmayan yönetim gibi faktörler işyerinde narsistik liderlikle ortaya çıkan hususlar olarak göze çarpmaktadır (Quimet, 2010).

Quimet (2010)'in narsistik liderliğin öncülleri ve sonuçlarına ilişkin geliştirdiği teorik model şekil 2'de gösterilmiştir.

**Şekil 2:** Narsistik liderliğin öncülleri ve sonuçlarına yönelik model



**Kaynak:** Quimet, G. (2010). Dynamics of narcissistic leadership in organizations: Towards an integrated research model. *Journal of Managerial Psychology*, 25(7), 713-726.

Diğer liderlik tarzları ile karşılaştırıldığında narsistik liderlikte karanlık kişilik özelliklerine daha sık atıf yapıldığını söylemek mümkündür. Özellikle toksik ve yıkıcı liderlik tarzlarının açıklanmasında çevre şartlarına ve izleyicilere liderin kişilik özelliklerinden daha fazla değinilmektedir. Öte yandan kapsam bakımından da toksik ve yıkıcı liderliği oluşturan davranış biçimlerinin narsistik liderliği karakterize eden davranışlardan daha fazla olduğu görülmektedir.

### Karanlık Liderliğin Öncülleri ve Sonuçları

Karanlık liderliğin ortaya çıkışında çok sayıda faktör etkili olabilmektedir. Bu faktörlerin en başında liderin kişilik özellikleri yer almaktadır. Zararlı birçok kişilik özelliği olabileceği gibi, karanlık üçlü (dark triad) olarak ifade edilen

narsisizm, Makyavelizm ve psikopati bunlar arasında ön plana çıkmaktadır (Özen Kutanis vd., 2015; Özsoy & Ardıç, 2017; Paulhus & Williams, 2002). Bu konuda Başar (2020a) tarafından yapılan araştırmada liderlerin karanlık kişilik özellikleri (narsisizm, psikopati) ile çalışanların algıladıkları karanlık liderlik arasında farklı kombinasyonlarda pozitif etkileşimlerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine aynı çalışmada karanlık liderlik algısının çalışan tükenmişliğini pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Başar, 2020a). Özsoy & Ardıç (2020) tarafından yapılan araştırmada ise benzer şekilde yöneticilerin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif ilişkilere rastlanmıştır. Bir diğer olumsuz kişilik özelliği ise hubristir (Judge vd., 2009). Özellikle Narsisizm ile yakın ilişkili olan hubris (kibir) kendini beğenmişlik, aşırı övgü ve kişinin kendisini başkalarından üstün görme eğiliminden kaynaklanmaktadır. Karanlık liderlik davranışlarının nedenleri arasında büyük çoğunlukla karanlık kişilik özellikleri vurgulansa da bu davranışların anti sosyal kişilik bozukluğu ile de ilişkili olduğu düşünülmektedir (Goldman, 2006). Higgs (2009)'e göre karanlık liderliğin sebepleri incelenirken değerlendirilmesi gereken önemli faktörlerden birisi de istismarcı güç kullanımudur. Karanlık liderler kişiselleştirilmiş gücü tercih ederek kendi ihtiyaçlarına hizmet etmekte, bu durum da doğal olarak negatif ve yıkıcı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Mellahi vd., 2002). Bazı çalışmalar daha yüksek örgütsel pozisyona ve daha yüksek karar verme gücüne sahip olan liderlerin alay etme, azarlama, gözdağı verme ve çalışanların başarılarını kendine mal etme gibi istismarcı yönetim davranışlarını daha fazla sergileme eğilimli olduklarını ortaya koymaktadır (Hoobler & Brass, 2006; Tepper vd., 2009). Kendi bireysel vizyonunu örgütün sağlığından daha çok ön plana çıkaran liderler, kötü yönetim yetenekleri sergilemekte, kötü kişilerarası ilişkilere sahip olmakta ve karanlık liderlik sonuçlarına neden olmaktadır (McCleskey, 2013). Bireysel ya da kişilik özelliklerinin dışında durumsal faktörler de karanlık liderliğe neden olabilmektedir ve bir lideri yapıcıdan yıkıcıya dönüştürebilmektedir. Örneğin, her şey yolundayken iyi olarak nitelendirilen bir lider, baskı ve sıkıntılı dönemlerde talep kâr ve baskıcı birisine dönüşebilir (Maccoby, 2004). Benzer şekilde liderler kariyerlerinde gelişim platosuna ulaştıklarında daha fazla ilerleme noktasında hataya düşebilmektedirler (Burke, 2006). Görüldüğü üzere karanlık liderlik öncülleri arasında temelde kişilik özellikleri, bireysel farklılıklar ve durumsal faktörler gibi geniş kapsamlı hususların olduğu belirtilebilir. Fakat kişilik özelliklerinin karanlık liderlik olgusunu diğer faktörlerden daha çok etkilediği görülmektedir. Bu bakış açısından hareketle karanlık kişilik özelliklerine sahip liderlerin işe alınmamasının, karanlık liderliğin sonuçlarının azaltılmasında önemli bir eylem olarak değerlendirilmektedir (Harms vd., 2011). Tüm bunların yanı sıra güç arayışı içinde olma, çocukluktan itibaren bastırılmamış güdülerin doyurulma ihtiyacı, eziklik durumu, sevilme gibi psikolojik arka planı olan birtakım hususların da dolaylı açıdan karanlık liderliğin ortaya çıkışına zemin hazırladığı ileri sürülebilir. Karanlık liderliğin öncüllerinden bağımsız olarak düşünüldüğünde bile, sonuçlarının büyük çoğunlukla negatif olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda karanlık liderlik aslında örgütler tarafından istenmeyen, üretim karşıtı davranışlar

kapsamında değerlendirilebilir. Genel olarak incelendiğinde alana ilişkin araştırmaların bulguları karanlık liderlik unsurlarının uzun dönemde örgütler üzerinde negatif etkiler yarattığı yönündedir (Fascia, 2018). Karanlık liderliğin hâkim olduğu örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılık, adalet algısı ve iş tatmini düzeylerinin daha düşük, buna karşın işten ayrılma niyeti, iş aile çatışması, duygusal tükenmişlik ve psikolojik stres düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Slattery, 2009). Başar & Açıkgöz (2020) tarafından yürütülen bir araştırmada karanlık liderlik algılarının çalışanların intikam davranışlarını pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bir diğer çalışmada ise çalışanların karanlık liderlik algısı ile örgütsel politika ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişkilere rastlanmıştır (Başar, 2020c). Karanlık liderliğin başarısız vizyon (Conger, 1990), narsisizm (Benson & Hogan, 2008), yolsuzluk (DeCelles & Pfarrer, 2004) ve duygusal yoksunluk (Hogan & Hogan, 2001) ile ilişkili olması bireyler ve örgütler üzerinde oluşturacağı tahribatın göstergelerinden birisidir. Gerek yazındaki araştırmalar gerekse izleyicilerin tepkileri düşünüldüğünde kısa vadede verimliliği artırsa da karanlık liderliğin uzun vadede zararlı, negatif ve olumsuz sonuçlara yol açtığını söylemek mümkündür.

## **TARTIŞMA VE SONUÇ**

Bu çalışmada karanlık liderliğin kavramsallaştırılması, sıkça sözü edilen tarzların açıklanması, bu tarzlar arasındaki benzeşen ayrışan hususlara yer verilmesi ile ilgili tarzların öncül ve sonuçlarına değinilmesi yoluyla, karanlık liderlik yazının genel bir çerçevesinin oluşturulması sağlanmıştır. Bu vesile ile ilgili yazına ilişkin genel birtakım çıkarımlar yapmak mümkündür. Karanlık liderlik henüz kavram birliğine varılmamış bir görünüm çizmektedir. Bu durum iki şekilde açıklanabilir. İlk olarak karanlık liderlik kavramı, farklı çalışmalarda liderliğin karanlık yüzü, olumsuz, etkisiz ya da fonksiyonel olmayan liderlik gibi farklı isimler ile dile getirilmektedir. İkinci husus ise negatif ya da olumsuz liderlik tarzlarının büyük çoğunluğu eş zamanlı olarak karanlık liderlik kavramıyla açıklanmaktadır. Bu durum karanlık liderliğin teorik açıdan henüz bütünleşmediğini ve belirsizliklerin halen devam ettiğini ortaya koymaktadır. Karanlık liderliği oluşturduğu ifade edilen liderlik tarzlarının dahi kendi bağlamında henüz bütünleşme yolunda olduğu düşünüldüğünde, bu durum olağan gözükmemektedir. Örneğin karanlık liderlik tarzlarından biri olduğu varsayılan istismarcı yönetime ilişkin teorik bütünleşmeye katkı sağlaması maksadıyla halen çabaların olduğu ve meta-analiz ya da kavramsal nitelikte çalışmaların yürütüldüğü görülmektedir (Mackey vd., 2017; Tepper, 2007).

Alana ilişkin değerlendirilmesi gereken ikinci husus karanlık liderlik tarzları ya da davranışlarının neler olduğudur. Bu konuda da yukarıda sözü edilen nedenlerden dolayı, farklı birçok liderlik tarz ve davranışının öne sürüldüğü görülmektedir. Başar (2020b) karanlık liderliğin ölçümüne yönelik yürüttüğü araştırmasında bezdiren davranışlar, samimiyetsiz davranışlar ve zorbaca

davranışlardan oluşan üç boyutlu bir yapı ortaya koymuştur. Aslında ilgili çalışmanın dışında karanlık liderliği kavramsallaştırmaya yönelik ele alınan çalışmalar oldukça sınırlı bir görünüm çizmektedir. Genel olarak birey ve örgütlere yönelik zararlı ve negatif etkileri olduğu düşünülen hemen hemen her tarz ve davranış topluluğu karanlık liderlik olarak adlandırılmaktadır. Fakat bu liderlik tarzları arasında en çok zorlayıcı liderlik, toksik liderlik, yıkıcı liderlik, istismarcı yönetim, kötü liderlik ve narsistik liderliğin karanlık liderlikle ilişkilendirildiği ifade edilebilir (Allio, 2007; Erickson vd., 2007; Kellerman, 2005; Landa & Tyson, 2017; Lipman-Blumen, 2005; Padilla vd., 2007; Tepper, 2000). Tüm tarzların tamamı özellikle uzun vadede birey ve örgütlere yönelik zararlarından ve negatif etkilerinden dolayı benzeşmektedir ve bu nedenle karanlık liderlik olarak tasvir edilmektedir. Fakat gücün kullanımını, güç kullanım şekli, tahribatın boyutu, süresi, kapsadıkları davranışlar, çok düzeyli olup olmamaları ya da öncüllerinin farklı olabilmesinden dolayı belli açılardan birbirlerinden keskin olmasa bile bir şekilde ayrışmaktadırlar. Zorlayıcı liderlikte lider gücünü büyük çoğunlukla otoriteden ve hiyerarşiden almaktadır (Goleman, 2000) ve bu tarzda denetim ya da katılık hususları ön plana çıkmaktadır. Ceza sisteminin benimsendiği bu tarzda, diğer tarzlara göre örgüte yönelik tahribatın daha az olacağı düşünülebilir. Bununla birlikte her davranışı kapsamadığı için özellikle toksik, yıkıcı ve istismarcı yönetim tarzlarından kapsam bakımından ayrışmaktadır. Toksik liderliğin en belirgin özelliği örgütlerde tahrip edici (Lipman-Blumen, 2005) her türlü davranışı kapsamayı ve öncülleri arasında güç zehirlenmesi ve karanlık kişilik özelliklerine daha fazla vurgu yapılması olarak belirtilebilir. Toksik liderlik aslında bir çatı kavram niteliği taşımakta olup, diğer liderlik tarzlarının hepsini kapsamaktadır. Toksik liderlikle en çok benzeşen liderlik tarzı yıkıcı liderlik olarak göze çarpmaktadır. Ayrıştıkları önemli nokta yıkıcı liderliğin aşırı tahribat verici davranışlara odaklanmasıdır. Aşırı tahribat niteliği taşıyan davranışlar her zaman gerçekleşmeyeceği için (Padilla vd., 2007) yıkıcı liderlik kapsam bakımından özellikle toksik liderlik başta olmak üzere diğer tarzlardan, öte yandan zaman ve süreklilik bakımından ise istismarcı yönetimden ayrışmaktadır. Kötü liderlik kötü yönetim ve kararlarla ilgili olduğundan ve her zaman ortaya çıkmadığı için (Aravena, 2017; Rosenthal & Pitinsky, 2006) kapsam ve zaman bakımından diğer tarzlara göre daha dar bir profil çizmektedir. İstismarcı yönetim tarzının en belirgin özelliği fiziksel davranışları içermemesi ve bunun dışında kalan tüm davranışların uzun bir süre devam etmesidir (Tepper, 2000). Bu noktada kapsam bakımından toksik liderlikten ve zaman bakımından diğer tarzlardan ayrıştığı ileri sürülebilir. Narsistik liderliğin ise çoğunlukla öncülleri bakımından farklılaştığı görülmektedir. Narsistik liderliğin açıklanmasında çevresel ve durumsal faktörlerden ziyade, özellikle karanlık kişilik özelliklerine daha sık atıf yapıldığı ve diğer tarzlardan temel ayırım noktasının bu husus olduğu belirtilebilir.

Karanlık liderlik tarzlarının bu denli çeşitlenmesinde bazı faktörlerin etkisinden bahsedilebilir. Özellikle zaman geçtikçe araştırmacıların ilk ortaya atılan liderlik tarzının eksiklikleri üzerine odaklanarak ve ilgili liderlik tarzlarını



geliştirerek yapısal olarak aslında birçok yönü ortak olan yeni liderlik tarzlarına ulaştıkları ileri sürülebilir. Başar, vd. (2016)'ın da ifade ettiği üzere örneğin Tepper (2000), Ashforth (1994)'un "küçük tiran" çalışmasından yola çıkarak "istismarcı yönetim" kavramını geliştirmiştir. Burada pozitivist paradigmanın bilimsel çalışmaların eklenerek ilerlediğine yönelik varsayımı göze çarpmaktadır. İkinci husus daha önce değinildiği üzere karanlık liderliğe ilişkin aslında teorik bir bütünlüğün olmamasıdır. Genel olarak teorik açıdan henüz bütünleşmemiş alanlarda, bilim cemaatleri ya da araştırmacılar tarafından ortak kabul edilen hususlar sınırlıdır ve fikir ayrılıkları daha belirgindir (Barca, 2005). Son olarak kültürel farklılıkların neyin karanlık liderlik olduğuna yönelik cevapları ve imaları da farklılaşabilmektedir. İlgili durum kendi kültürel perspektifinden olayları yorumlayan araştırmacıların farklı liderlik tarzlarına ulaşmalarında etkili olabilir.

Karanlık liderliğin öncülleri arasında farklı faktörler yer alsa da en çok fikir birliğine varılan ve vurgulanan faktörün karanlık üçlü (narsisizm, Makyavelizm ve psikopati) olarak ifade edilen karanlık kişilik özellikleri olduğu görülmektedir (Paulhus & Williams, 2002). Karanlık liderliğin sonuçları genel olarak incelendiğinde ise örgütler tarafından istenmeyen davranış biçimlerini tetiklediği ve arzu edilen davranışları olumsuz etkilediği için örgütler ve araştırmacılar tarafından ağırlıklı olarak negatif algılanmaktadır.

Bu çalışma bağlamında araştırmacı tarafından elde edilen çıkarımlar uygulayıcılara ve gelecek araştırmacıları birtakım imalar ve öneriler sunmaktadır. Her şeyden önce karanlık liderliğe ilişkin özellikle yerel yazındaki sınırlı çalışmalar, halen konuyla ilgili kavramsal ve ampirik çalışmalara ihtiyaç olduğunu işaret etmektedir. Bu bağlamda karanlık liderlik alanının genel fotoğrafını çekmeye yönelik benzer çalışmaların varlığı alana ve yerel yazına katkı sağlayacaktır. Spesifik olarak daha mikro düzeyde liderlik tarzlarını yapısal olarak kıyaslamaya imkân tanıyacak istatistiki yöntemlerin benimsenmesi de bu hususta faydalı gözükmektedir. Olumsuz olarak nitelendirilen davranışların önlenmesi amacıyla örgütlerin güç dağılımını dengeli, tüm örgütsel uygulamalarını adil şekilde gerçekleştirmesi önem arz etmektedir. Çünkü karanlık liderlik sübjektiftir ve bireylerin algılarına dayanmaktadır. Sürekli denetim ve geribildirim mekanizmasının işlevsel olması örgüt ortamında güç zehirlenmesi ve gücü kötüye kullanma gibi sorunları önleyici nitelikte olacaktır. Bununla birlikte karanlık kişilik özelliklerine sahip lider adaylarını kişilik testleri vasıtasıyla önceden belirlemek, sonradan ortaya çıkması muhtemel olan sorunları önlemede önemli gözükmektedir. Bu bağlamda kişiyi işe almamak ya da hali hazırda örgüt çalışanı ise rütbesini yükseltmemek gibi uygulamalar benimsenebilir.

**KAYNAKÇA**

Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, A., Nielsen, M. B. & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behavior. *British Journal of Management*, 21, 438-452.

Allio, R. J. (2007). Bad leaders: how they get that way and what to do about them. *Strategy and Leadership*, 35(3), 12-17.

Alvinius, A., Johansson, E., & Larsson, G. (2016). Negative organizations: antecedents of negative leadership. In: d. Watola & d. Woycheshin (eds.). *Negative leadership: International perspectives*. Ontario (Canada): Canadian Defence Academy Press.

Aravena, F. (2017). Destructive leadership behaviour: An explanatory study in Chile. *Leadership and Policy in Schools*, 18(1), 83-96.

Armitage, A. (2015). The dark side: The poetics of toxic leadership. *Advances in Developing Human Resources*, 17(3), 376-390.

Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92, 191-201.

Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755-778.

Bakan, İ. & Yılmaz, Y. S. (2019). Toksik liderliğin tükenmişliğe etkisi: bir alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 1-12.

Barca, M. (2005). Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi: Bilimsel bir disiplinin oluşum hikayesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 7-38.

Başar, U. & Açıkgöz, S. (2020). Çalışanların karanlık liderlik algısı ile intikam alma niyeti arasındaki ilişkide nevrotizmin düzenleyici rolü. 28. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 410-421, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, Ankara.

Başar, U. (2020a). A multilevel study of relationships between leaders' dark triad and employee burnout: Mediating role of perceived dark leadership. *Journal of Business Research-Turk*, 12(3), 2407-2423.

Başar, U. (2020b). İşyerinde karanlık liderlik algısı ölçeği. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 1(1), 70-103.

Başar, U. (2020c). Perceived organizational politics as a mediator of the relationship between perceived dark leadership and intention to quit. 19. *International Business Congress*, 98-106, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.

Başar, U., Sığırı, Ü. & Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76.

Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370.

Bektaş, M. & Erkal, P. (2015). Toxicity behaviors in organizations: study of reliability and validity of toxic emotional experiences scale. *Research Journal of Business and Management*, 2(4), 519-529.

Benson, M., & Hogan, R. (2008). How dark side leadership personality destroys trust and degrades organisational effectiveness. *Organisations & People*, 15(2), 10-18.

Bollaert, H., & Petit, V. (2010). Beyond the dark side of executive psychology: Current research and new directions. *European Management Journal*, 28(5), 362–376.

Börü, D. E., Çakarel, Y. T., Ufacık, O. E. & Arslan, G. (2020). Toksik liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi: otomotiv sektöründe bir araştırma. *İktisadi İdari ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(12), 194-216.

Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.

Brunell, A. B., Gentry, W. A., Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Kuhnert, K. W., & Demarree, K. G. (2008). Leader emergence: The case of the narcissistic leader. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 34(12), 1663–1676.

Burke, R. J. (2006). Why leaders fail: Exploring the dark side. *International Journal of Manpower*, 27(1), 91-100.

Burton, J. P. & Hoobler, J. M. (2006). Subordinate self-esteem and abusive supervision. *Journal of Managerial Issues*, 18(3), 340-355.

Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 44–55.

Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747–767.

Contreras, F. V. & Espinosa, J. C. (2019). The blurred edge between “bright” and “dark” side of leadership. *Espacios*, 40(7), 7.

Dandira, M. (2012). Dysfunctional leadership: organizational cancer. *Business Strategy Series* 13(4), 187–192.

DeCelles, K., & Pfarrer, M. (2004). Heroes or villains? corruption and the charismatic leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(1), 67-77.

Duffy, M. K. & Ferrier, W. J. (2003). Birds of a feather...? how supervisor-subordinate dissimilarity moderates the influence of supervisor behaviors on workplace attitudes. *Group and Organization Management*, 28(2), 217-248.

Einarsen, S., Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.

Erickson, A., Shaw, J. B., & Agabe, Z. (2007). An empirical investigation of the antecedents, behaviors, and outcomes of bad leadership. *Journal of Leadership Studies*, 1(3), 26-43.

Fascia, S. (2008). The value of dark leadership. *Journal of Strategy, Operations & Economics (JSOE)*, 3(2), 1-6.

Foels, R. E., Driskell, J. E., Mullen, B. & Salas, E. (2000). The effects of democratic leadership on group member satisfaction: An integration. *Small Group Research* 31(6), 676-701.

Goldman, A. (2006). Personality disorders in leaders: Implications of the DSM IV-TR in assessing dysfunctional organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 392-414.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, March-April, 78-90.

Harms, P. D., Spain, S. M., & Hannah, S. T. (2011). Leader development and the dark side of personality. *Leadership Quarterly*, 22(3), 495-509.

Harris, A. & Jones, M. (2018) The dark side of leadership and management. *School Leadership & Management*, 38(5), 475-477.

Harris, K. J., Harvey, P., Harris, R. B. & Cast, M. (2013). An Investigation of abusive supervision, vicarious abusive supervision, and their joint impacts. *The Journal of Social Psychology*, 153(1), 38-50.

Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W. & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 264-280.

Higgs, M. (2009). The Good, the bad and the ugly: Leadership and Narcissism. *Journal of Change Management*, 9(2), 165-178.

Hitchcock, M. (2015). *The relationship between toxic leadership, organizational citizenship, and turnover behaviours among san diego nonprofits paid staff*. university of San Diego. (Yayınlanmış Doktora Tezi). ABD.

Hogan, R. (1994). Trouble at the Top: Causes and consequences of managerial incompetence. *Consulting Psychology Journal*, Winter.

Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing Leadership: A view from the dark side. *International Journal of Assessment and Selection*, 9(1-2), 40-51.

Hoobler, J. M., & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1125–1133.

Howell, J. P., Bowen, D. E., Dorfman, P. W., Kerr, S. & Podsakoff, P. M. (1990). Substitutes for leadership: Effective alternatives to ineffective leadership. *Organizational Dynamics*, 19(1), 20-38.

IvyPanda. (2019). Concepts of dark leadership. Retrieved from <https://ivypanda.com/essays/dark-leadership-essay/>. (13.07.2020)

Jonason, P., Wee, S., Li, N., & Jackson, C. (2014). Occupational niches and the dark triad traits. *Personality and Individual Differences*, 69, 119–123.

Judge, T. A., LePine, 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(4), 762–776.

Judge, T.A., Piccolo, R. F. & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: a review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855-875.

Kellerman B. (2005). How bad leadership happens. *Leader to Leader*, (35), 41–46.

Khoo, H. S. & Burch, G. J. (2008). The “dark side” of leadership personality and transformational leadership: an exploratory study. *Personality and Individual Differences*, Vol. 44(1), 86-97.

Krasikova, D. N., Green, S. G. & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.

Landa, D. & Tyson, S. A. (2017). Coercive leadership. *American Journal of Political Science*, 61(3), 559–574.

Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40.

Luthans, F., & Avolio, B. (2003). *Authentic leadership development*. In K. S. Cameron, S. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship—Foundations of a new discipline* (pp. 241-258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Maccoby, M. (2004). Narcissistic leaders: The incredible Pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*, 78(1), 92-10.

Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2017). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*, 43(6), 1940–1965.

May, D., Wesche, J. S., Heinitz, K., & Kerschreiter, R. (2014). Coping with destructive leadership: Putting forward an integrated theoretical framework for the interaction process between leaders and followers. *Zeitschrift für Psychologie*, 222, 203–213.

McCleskey, B. (2013). The dark side of leadership: Measurement, assessment, and intervention. *Business Renaissance Quarterly*, 8(2), 35–53.

McIntosh, G., & Rima, S. (1997). *Overcoming the dark side of leadership: The paradox of personal dysfunction*. Grand Rapid, MI: Baker Books.

Mellahi, K., Jackson, P., & Sparks, L. (2002). An exploratory study into failure in successful organizations: the case of Marks & Spencer. *British Journal of Management*, 13, 15-29.

Mitchell, M. S., Vogel, R. M. & Folger, R. (2015). Third Parties' reactions to the abusive supervision of coworkers. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1040-1055.

Molinero, J. M. S. (2000). The Origins of the State: From Reciprocity to Coercive Power. *Constitutional Political Economy*, 11, 231–253.

Özen Kutanis, R., E. Özsoy, A. Karakiraz ve O. Uslu (2015). Örgütsel davranış araştırmalarında kişiliğin karanlık yönü (narsisizm, makyavelizm ve psikopati) dikkate alınıyor mu? 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 14-16 Mayıs, Muğla Sıtkı Koçman, Muğla.

Özsoy, E. & Ardiç, K. (2017). Karanlık üçlü'nün (narsisizm, makyavelizm ve psikopati) iş tatminine etkisinin incelenmesi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 391-406.

Özsoy, E. & Ardiç, K. (2020). Çalışanların Karanlık Kişilik Özelliklerinin Tükenmişliğe Etkisinde Genel Öz-Yeterliliğin Düzenleyici Rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 144-154.

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.

Paulhus, D. L., & Williams, K. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556-568.

Quimet, G. (2010). Dynamics of narcissistic leadership in organizations: Towards an integrated research model. *Journal of Managerial Psychology*, 25(7), 713-726.

Reed, G. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, July-August, 67-71.

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.

Reyhanoğlu, M. & Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.

Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 617-633.

Saleh, H. G. A., Hu, W., Hassan, H. M. A., & Khudaykulova, M. (2018). Dark leadership impact on psychological well-being and work-family conflict: implications for project success of bahrain companies. *Journal of International Business Research and Marketing*, 3(3), 32-39.

Schilling, J. (2009). From ineffectiveness to destruction: A qualitative Study on the meaning of negative leadership. *Leadership*, 5, 102-128.

Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale.* (Master of Science). The Faculty of The Graduate School Of The University of Maryland, College Park, ABD.

Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.

Serdar, E. & Özsoy, E. (2019). İstismarcı yönetim: bir literatür taraması. *İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1-11.

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, T. M., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92.

Slattery, C. (2009). The dark side of leadership: Troubling times at the top. Retrieved from [http://www.semanslattery.com/file\\_download/156](http://www.semanslattery.com/file_download/156). (Erişim Tarihi: 28.06.2020).

Takala, T. (2010). Dark leadership, charisma and trust. *Psychology*, 1, 59-63.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.

Tepper, B. J., Carr, J., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 156–167.

Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A. & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim and precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59(1), 101-123.

Tepper, B., J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.

Towler, A. (2018). The dark side of leadership: How bad leaders can destroy organizations and undermine their followers. Retrieved from <https://www.ckju.net/en/dossier/dark-side-leadership-how-bad-leaders-can-destroy-organizations-and-undermine-their-followers>. (Erişim Tarihi: 21.07.2020).

Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, CT. Quorum Books.

Zellars, K. L., Tepper, B. J. & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068-1076.