



Turizm İşletmelerinde Karanlık Liderlik: Sektöre Yönelik Bir Farkındalık Çalışması

Dark Leadership in Tourism Enterprises: A Study Awareness for the Sector

Sibel CAN ¹, Ayşe ATAR YILMAZ²

¹Ondokuz Mayıs Üniversitesi Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Samsun
· sibelcan154@gmail.com · ORCID > 0009-0009-8914-8709

²Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Samsun
· ayse.atar@omu.edu.tr · ORCID > 0000-0002-9060-6684

Makale Bilgisi/Article Information

Makale Türü/Article Types: Derleme Makalesi/Review Article

Geliş Tarihi/Received: 19 Haziran/June 2023

Kabul Tarihi/Accepted: 5 Temmuz/July 2023

Yıl/Year: 2023 | **Cilt-Volume:** 1 | **Sayı-Issue:** 1 | **Sayfa/Pages:** 75-94

Atıf/Cite as: Can, S., Atar Yılmaz, A. "Turizm İşletmelerinde Karanlık Liderlik: Sektöre Yönelik Bir Farkındalık Çalışması"
Ondokuz Mayıs Üniversitesi Karadeniz Turizm Araştırmaları Dergisi 1 (1), Temmuz 2023: 75-94.

Sorumlu Yazar/Corresponding Author: Sibel CAN

TURİZM İŞLETMELERİNDE KARANLIK LİDERLİK: SEKTÖRE YÖNELİK BİR FARKINDALIK ÇALIŞMASI

ÖZ

Liderlik konusu geçmişten günümüze kadar olan süreç içerisinde ilgiyi her gün daha da üzerinde toplamaktadır. Çünkü liderler toplumun her alanında büyük önem taşımaktadır. Liderlerin göstermiş oldukları davranışlar ve uyguladıkları kararlar, içerisinde bulunduğu işletmenin başarılı veya başarısız durumda olmasında belirleyici olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple araştırmacılar için liderlik konusu önemli hale gelmiştir. Liderlik konusu hakkında yapılan çalışmalara incelendiğinde araştırmacılar genellikle liderlerin başarılı oldukları özellikleri incelemiştir. Fakat lideri olumsuz ve başarısız kılan özellikleri inceleyen çalışmalara rastlanılmamıştır. Karanlık liderlik konusunun ortaya çıkması araştırmacılara liderlik hakkında yeni bir bakış açısı getirmiştir. Bu çalışmanın amacı; turizm işletmelerinde karanlık liderlik konusunun, alan yazındaki çalışmalarını inceleyerek sektörel anlamda anlaşılması adına farkındalık oluşturmaktır. Çalışmada nitel araştırma tekniği kullanılmıştır. Karanlık liderlik konusunun anlaşılması adına liderlik, liderlik tarzları, karanlık liderlik ve karanlık liderlik tarzları konuları için ayrı ayrı literatür araştırması yapılmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda, karanlık liderliğin turizm sektöründe değerlendirildiği çalışmalar incelenmiş ve tablo halinde sunulmuştur. Alan yazındaki çalışmalar incelendiğinde turizm işletmelerinde karanlık liderlik konusunun genellikle örgüt açısıyla bakılıp araştırıldığı görülmektedir. Çalışma sonucunda karanlık liderlik konusu turizm sektörü özelinde alan yazındaki örnek çalışmalar ile değerlendirilip uygulamalara ve akademiye öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Karanlık Liderlik, Turizm İşletmeleri.



DARK LEADERSHIP IN TOURISM ENTERPRISES: A STUDY AWARENESS FOR THE SECTOR

ABSTRACT

The subject of leadership attracts more and more attention every day in the process from the past to the present. Because leaders are of great importance in all areas of the society. It is thought that the behavior of the leaders and the decisions they make are determinative in the success or failure of the business they are in. For this reason, the issue of leadership has become important for researchers. When the studies on the subject of leadership are examined, researchers have generally examined the characteristics of leaders in which they are successful. However, the-

re are no studies examining the characteristics that make the leader negative and unsuccessful. The emergence of the dark leadership issue has brought researchers a new perspective on leadership. The aim of this study is to raise awareness in order to understand the subject of dark leadership in tourism enterprises in a sectoral sense by examining the studies in the literature. Qualitative research technique was used in the study. In order to understand the issue of dark leadership, a separate literature search was conducted for leadership, leadership styles, dark leadership and dark leadership styles. In line with the purpose of the study, studies in which dark leadership was evaluated in the tourism sector were examined and presented in a table. When the studies in the literature are examined, it is seen that the subject of dark leadership in tourism enterprises is generally looked at and researched from the perspective of organization. As a result of the study, the subject of dark leadership was evaluated with the case studies in the literature in the tourism sector and suggestions were developed for the practitioners and the academy.

Keywords: Leadership, Dark Leadership, Tourism Businesses.



GİRİŞ

Gruplar halinde yaşayan insanlar yaşamlarının her anlarında gruplarını yönetebilecek ve onlara önderlik edebilecek bir lidere ihtiyaç duymuşlardır. Liderlerin davranışları ve verdiği kararların, içerisinde bulunduğu örgüt ve toplumun başarılı veya başarısız olmasında belirleyici faktörler olduğu düşünülmektedir. Lider, içerisinde bulunduğu örgütün veya topluluğun düşüncelerini etkileyebilen ve yönlendirebilen kişidir. Liderlik kavramı ortaya ilk çıktığından günümüze kadar olan süreçte liderler hakkında olumlu düşüncelere yer verilmiştir. Alan yazındaki çalışmalara bakıldığında başarılı lider ve liderlik tarzlarının araştırıldığı görülmektedir. Son yıllarda örgüt içerisindeki çalışanların ortaya çıkan olumsuz davranışları ve başarısız örgütlerin sayıca artmasının nedenlerinin altında yatan sebeplerin araştırılmasında eksiklikler olduğu görülmektedir. Bu sebepler doğrultusunda liderliğin farklı yönü olan karanlık liderlik kavramı araştırmalara farklı bir bakış açısı getirmiştir. Karanlık liderlik, liderin kendi benliğindeki olumlu olmayan özelliklerin kararlarını ve davranış şeklini olumsuz yönde etkilemesidir.

Turizm işletmeleri hizmet sektöründe yer aldığından dolayı, insan gücünden büyük ölçüde yararlanmaktadır. Bu sebepten ötürü turizm işletmeleri çalışanlarının iyi yönetilmesi önem arz etmektedir. Turizm işletmelerinin yapısı gereği müşteri ve çalışan direkt iletişime geçmektedir. Çalışan motivasyonlarının her an yüksek olması için liderlerin baskılayıcı ve zorlayıcı davranmamaları gerekmektedir. Çalışanların iyi yönetilebilmeleri için ise başarılı bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır.

Çalışmanın amacı; turizm işletmelerinde karanlık liderlik konusunun, alan yazındaki çalışmaları inceleyerek sektörel anlamda anlaşılması adına farkındalık oluşturmaktır. Alan yazındaki çalışmalar incelendiğinde turizm sektöründe karanlık liderliğin örgüt açısından ele alındığı ve araştırıldığı görülmektedir (Arıcı vd., 2021; Rüzgar ve Bedel, 2021; Aboramadan, Türkmenoğlu, Dahlez ve Çiçek, 2020; Yu, Xu, Li, ve Kong, 2020; Ballı ve Çakıcı, 2019; Ballı ve Çakıcı, 2019; Ballı ve Çakıcı, 2017; Sezici ve Güven, 2017; Ballı ve Çakıcı, 2016; Yavaş, 2016). İncelenen çalışmalar doğrultusunda turizm sektöründe yapılan karanlık liderlik çalışmalarının az olması bu çalışmanın önemini vurgulamaktadır. Çalışma kapsamında liderlik ve karanlık liderlik konuları irdelenmiş ve turizm sektöründe karanlık liderlik alanında yapılan çalışmalar tablo halinde sunulmuştur. Bu bağlamda elde edilen bulgular karanlık liderin bulunduğu örgüt içerisinde ki çalışanları olumsuz yönde etkilediği ve çalışanların motivasyonlarını düşürerek işten ayrılma, örgütsel sessizlik gibi sonuçlara yol açtığı görülmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Liderlik Kavramı

İnsanlık tarihin başladığı zamandan beri toplumlar, herhangi bir ihtiyaç olduğunda bir kişinin önderliğine ve yol göstericiliğine ihtiyaç duymuşlardır (Ballı ve Çakıcı, 2019: 158; Özkalp ve Kirel, 2013: 307). Bu şekilde liderlik kavramı ortaya çıkarak geçmişten günümüze kadar çoğu araştırma içerisinde karşımıza çıkmıştır (Erol ve Köroğlu, 2013: 45-46). Liderlik kavramı tam olarak kapsamlı bir tanıma sahip değildir. Liderlik kavramının kapsamlı tanıma sahip olamaması çoğu araştırmacının liderlik kavramını farklı bakış açıları ile tanımlamış olmalarıdır. Bir diğer nedenlerden biri ise liderlerin kendilerine ait olan karakter ve özelliklerinin değişiklik göstermesidir.

Liderlik, içerisinde bulunduğu grubun veya topluluğun düşüncelerini, hareketlerini ve tutumlarını olumlu yönde etkileyebilen kişidir (Akyürek, 2020: 17). TDK'ya göre liderlik kavramı; "önderlik", "liderin görevi" olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu, 2023). Başka bir tanımda ise Katz ve Kahn (1978) liderliği, belirli bir grup içerisinde olan insanların yaptıkları işlerin verimliliğinin daha çok arttırılması için teşvik eden kişi olarak tanımlamışlardır.

Pagonis (1992) liderlik kavramını, belirlenen amaçlar doğrultusunda tutarlı bir uzmanlık ile beraber empati gibi güçlü davranışları kullanarak içinde bulunduğu grubu yönlendirmesi olarak tanımlarken, Kayıkçı (1999) ise liderliğin saygın bir konuma sahip olduğunu, yöneticilerin var olan işleri doğru yaptığını fakat liderlerin doğru işler gerçekleştirdiğini vurgulamaktadır.

Tekarslan ve Kılınç (2000) liderlik kavramını, içerisinde bulunduğu grubun amaçlarını belirlemek ve bu amaçlar doğrultusunda gruba en iyi şekilde yön gösterebilmek şeklinde tanımlarken, Bolden (2004) ise liderlik kavramını, diğer tanımlarda olduğu gibi özelliklerin sonucu olarak değil grup ilişkilerinin sonucunda ortaya çıkan bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Literatür tanımlarına bakıldığında liderlik kavramı yıllar içerisinde farklı bakış açlarına göre de farklılık göstermektedir. Farklılık gösteren liderlik kavramı beraberinde liderlik yaklaşımlarını oluşturmuş, oluşan liderlik yaklaşımları da liderlik tarzlarının ortaya çıkmasında yardımcı olmuştur (Eryeşil ve İraz, 2017: 131).

Liderlik Tarzları

Küreselleşme ile daha önemli hale gelen liderlik günümüze kadar olan süreçte farklı liderlik tarzlarının oluşmasını sağlamıştır. Çünkü liderler, birlikte etkileşim halinde olacakları kişilerle aynı topluluğun özelliklerine ve yapısına uygun olmalarına göre kendi liderlik tarzlarını belirlerler (Taşkiran ve Köse, 2016: 580). Bir örgüt içerisinde çalışan personellerin performanslarının ve verimliliklerinin artması için liderin görevi oldukça önemlidir. Personellerin hem kendi yaşantısının hem de iş yaşantısının aynı dengede olması liderin göstereceği davranışlara bağlıdır. Lider her personelinin özel yaşantısına saygı gösterir ve bu yönde destek olursa personel iş ve yaşam dengesini iyi şekilde kuracaktır (Erben ve Ötken, 2014: 106).

Literatürde birçok liderlik tarzının olmasıyla birlikte liderlik tarzları, örgütün kültürüne, davranış ve verdikleri hizmetlere göre değişebilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Bu çalışmada ise örgüt kültürüne ve liderin davranışlarına göre hareket eden liderlik tarzlarından; Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Karizmatik Liderlik, Otokratik Liderlik, Demokratik Liderlik ve Spiritüel/Ruhsal Liderlik tarzları tanımlanmıştır.

Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik James McGregor Burns tarafından 1978'de yazdığı "Lider" adlı eseri ile alanyazın için geliştirilmeye başlanan bir kavramdır (Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014: 251; Avcı ve Turunç, 2012;). Burns'e (1978: 17) göre dönüşümcü lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını görerek karşılayan ve onları motive olabilmeleri, iş tatminlerini sağlayabilmeleri için lider ve çalışanlar arasında bir etkileşim oluşturarak dönüşüm içerisinde olmasını sağlayan liderdir. Dönüşümcü liderlik, örgüt içerisindeki takipçilerinin inançlarını, ihtiyaçlarını ve değer yargılarını değiştiren ve değişmeye yönlendirebilen kişidir (Karip,1998: 4). Dönüşümcü liderliğin asıl amacı, örgüt içerisindeki personellerin yaşanan olaylara eleştirel bir bakış açısı ile bakabilmelerini ve inovatif düşünebilmelerini sağlamaktır (Atar, 2018: 15).

Etkileşimci Liderlik

Burns, liderliği etkileşimci ve dönüşümcü liderlik olarak iki farklı boyutta incelemeye başlamıştır. İki liderlik tarzının birbirine zıt olduğunu düşünüp iki liderlik türüne de ayrı ayrı çalışmıştır (Atar, 2018: 47). Burns, etkileşimci liderliği; çalışanları ile lider arasında olan bir alış-veriş olarak tanımlamıştır. Başka bir deyişle, çalışanlar ve lider arasında karşılıklı olarak bir çıkar vardır (Aksu, 2012: 5). Bass'a (1985) göre ise etkileşimci liderlikte liderin belirli bir amacı vardır bu amaca ulaşıldığında çalışanlarına zam veya terfi gibi ödüllendirmeler yapıldığı (Bass, 1985: 10-19) tam tersi başarısız olduklarında ise ceza gibi yaptırımlar söz konusudur. Etkileşimci lider, çalışanlarının örgüt içerisindeki genel kurallarına uymalarını ve örgütün hedeflerine ulaşan çalışanları bireysel olarak performanslarına göre değerlendirir (İbicioğlu, Çiftçi ve Kanten, 2010).

Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, karizma kelimesine göre yüksek kişisel bir güce sahiptir. Bir örgüt içerisinde çalışanlar karizmatik liderlerinin kişisel özellikleri ile daha da motive olurlar ve örgütünü başarıya ulaştırırlar (Çınar, Akgül ve Korkmaz, 2018: 147). Karizmatik liderler, örgüt içerisinde oldukça önemlidirler. Özellikle de kriz anlarında daha da ön plana çıkmaktadırlar. Oldukça güçlü kişiliklere sahip olduklarından dolayı kriz anlarında kurtarıcı yeteneklerini ve etkili kararlarını sergilerler (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75; Çelik ve Sünbül, 2008: 52).

Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik tarzı genellikle bürokratik toplumlarda büyüyen kişilere uyan bir liderlik tarzıdır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 245). Otokratik liderlikte lider, bulunduğu konumundaki otoritesiyle var olan gücü kullanmaktadır. Otokratik liderler yetkiyi kendilerinde toplarlar ve örgüt çalışanları liderlerinin verdikleri emirleri sorgusuzca uygularlar. Verilen emirler ne kadar sert olursa örgüt içerisinde çalışanlar arasında da korku, sessizlik ve motivasyon düşüklüğüne sebep olabilir (Küçüközkan, 2015: 97; Arslan ve Uslu, 2014: 344; Kırallı, 2013).

Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik tarzında örgütün hedefleri doğrultusunda oluşturulacak tüm plan ve politikaları lider çalışanları ile ortak karar almaktadır. Kişisel çıkardan çok grupların kendi aralarındaki ilişki ön plandadır (İnce, 2013: 4; Caner, 2012; Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Demokratik liderlik tarzında örgüt içerisinde paylaşımın fazla olduğu bir yönetim şekli vardır. Örgütteki tüm çalışanlar birbirlerine saygı ve güven duymaktadır. Demokratik liderlik tarzında örgüt çalışanlarının fikir paylaşımları ve sorun çözme kabiliyetlerinin örgütü daha çok başarıya götüreceği düşünülmektedir.

Spiritüel/Ruhsal Liderlik

Spiritüel liderliğin temelinde Moxley' e göre (2000) 4 unsur vardır; Beden, akıl, kalp, ruh. Bu dört unsurdan tek biri kişide eksik olursa o kişi huzursuz ve verimsiz olur. Bu dört unsurun hep etkileşim içerisinde ve dengede olması önemlidir ve böyle olduğunda kişi kendini bulunduğu grup içerisinde güvende hisseder (Baloglu ve Karadağ, 2009: 184). Lider örgüt içerisindeki çalışanları ortak bir hedefe yönlendirmek için manevi bir kültür oluşturur. Hedeflerin gerçekleştirilmesi için çalışanların manevi olarak birbirlerine bağlanarak çalışmaları gerekmektedir (Weinberg ve Locander, 2014: 392).

Karanlık Liderlik

Liderlik kavramı ile ilgili yapılan her çalışmada çoğunlukla liderlik türlerinden, liderlerin karakteristik ve kişilik özelliklerinden, örgüt içerisinde bulunan ast veya üst çalışanlara gösterdiği yaklaşımlarından ve yönetim tarzlarından bahsedilmiştir. Çoğu araştırmacı çalışmalarında liderlik türlerinin içeriklerini tamamlayarak hangi liderlik türünün daha yapıcı, etkili olduğunu belirtecek çalışmalar yapmışlardır. Bunun yanında ise liderlik türlerinden etkili olmayanların üzerinde durulmadığı görülmüştür (Gündüz ve Dedekorkurt, 2014: 96).

Liderlik konusunda yapılan çalışmalarda başarılı liderler incelenmiş ve liderleri başarılı kılan özelliğin ne olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Fakat başarısız liderleri araştıran araştırmacılar liderlerin başarısızlığını araştırmak için “liderlerde hangi özelliğin yokluğu başarıyı engellemektedir” sorusu üzerine yoğunlaşmışlardır (Torregiante, 2005: 2-3).

Örgüt içerisindeki çalışanların son yıllarda sergiledikleri olumsuz iş davranışları, bireysel (demografik faktörler, kişilik, vb.) ve durumsal belirleyiciler (liderlik tarzı, iş nitelikleri, örgüt iklimi, vb.) olarak iki yönde dikkatleri çekmiş ve tartışmalara yol açmıştır (Marcus ve Schuler, 2004: 652-651). Ortaya çıkan tartışmalar araştırmacıları liderliğin karanlık tarafına yönelmelerine neden olmuş ve son yıllarda karanlık liderler daha çok araştırılmaya başlanmıştır (Ballı ve Çakıcı, 2019: 159; Okan, 2018: 27; Başar, Sığırı ve Basım, 2016: 66;). Karanlık liderliğin ana araştırılma konusu liderin başarısız özelliklerinin davranışlarına yansımadır ve başarısızlığı artıran ise motivasyon, içsel dürtüler, bir şeyi yapmaya zorlanmak ve işlevsel bozukluklardır (McIntosh ve Rima, 1997: 28).

Liderin karanlık yönünü gün yüzüne çıkartan dışsal veya içsel dürtüler lider stres altında kaldığında bilinçsiz olarak ortaya çıkarak (Hogan ve Hogan, 2001: 4); liderin kararlarını negatif olarak etkilemesi (Furnham ve Trickey, 2011: 516) ve izleyicilerinin ve içerisinde bulunduğu örgütün amaçlarıyla uyumsuzluk yaşayarak olumsuz sonuçlara yol açması karanlık liderlik olarak tanımlanabilmektedir (Ballı ve Koca Ballı, 2017: 75).

Liderlerin karanlık tarafını açıklayan ilk araştırmayı Conger (1990) gerçekleştirmiştir. Conger (1990), liderlerin sahip oldukları 3 ana becerinin (iletişim, izlenim, stratejik vizyon) problem olabileceğini ifade etmiştir. Liderlerin örgütün ana amaçları ile kendi özelliklerini birbirleri ile bütünleştirerek astlarına kendi vizyonlarını inandırabilmektedirler. Liderler bazen istemeden de olsa inşa ettikleri vizyonlarda kendi hatalarını ayırt edemezler ve sorunlar oluşmaya başlar. Sorunlar başladığında liderlerin karanlık yönleri ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda Conger'ın (1990) karanlık liderlik ile ilgili ilk çalışması oldukça önemlidir (Yılmaz, 2019: 262).

McIntosh ve Rima (1997, s.74) liderin karanlık yönünün ortaya çıkmasını Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile ilişkilendirmişlerdir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bir insanın ihtiyaçları ve istekleri sıralanmaktadır ve biri tamamlanmadan veya giderilmeden bir diğer basamağa geçilmemektedir. Bu istek ve ihtiyaçlardan bir tanesi giderilmediğinde ve diğer basamağa geçemediğinde birey kendini travmatik bir duruma sokmaktadır ve bu durumu başarısızlık olarak görmesiyle birlikte varoluşsal bir şüphe yaşamaktadır. Birey bu şüpheye kendini soktuğunda karanlık yönü ortaya çıkacaktır (McIntosh ve Rima, 1997).

Karanlık Liderlik Tarzları

Günümüze kadar liderlik ile ilgili çoğu çalışma liderliği hep iyi ve etkili olarak anlatmış, yorumlamış ve geliştirmiştir. Ancak bazı çalışmalar da liderliğin artık karanlık başka bir deyişle, olumsuz yönünü de araştırmaya başlamışlardır. Liderlik tarzlarının içerisinde olumlu liderlik tarzları olduğu gibi olumsuz olanları da karanlık liderlik tarzları olarak ifade edilebilir. Çoğu araştırmacı karanlık liderlik tarzlarına farklı açılardan bakarak birçok karanlık liderlik tarzı tanımlamışlardır (Lasakova ve Remisova, 2015: 320). Bu çalışmada örgütlere ve örgüt çalışanlarına en çok zarar veren liderlik tarzları; Küçük Tiranlık, Narsist Liderlik, Paranoyak Liderlik, Zehirleyici (Toksik) Liderlik, İstismarcı Yönetim ve Yıkıcı Liderlik tarzları tanımlanmıştır.

Küçük Tiranlık

Karanlık liderlik tarzı olarak "Küçük Tiran" lığı literatüre kazandıran Asforth (1994), yapmış olduğu çalışmada kendi otoritesini örgüt içerisinde çalışanlara karşı kullanarak baskılayan liderleri incelemiş ve bu liderleri "Küçük Tiran" olarak adlandırmıştır. Küçük tiranlık liderlik tarzında lider, örgüt içerisinde çalışanların başarılarını sanki kendi başarısı gibi gösterirler, yapılan hatalarda astlarını hatalı görürler, kişisel etkileşimden hoşlanmazlar (Ashforth, 1994: 755-756). Küçük tiranlık liderlik tarzı, sergilediği zorlayıcı davranışlar sebebiyle çalışanlarına zor bir örgüt iklimi yarattığını söylemek mümkündür. Çalışanların örgüt içerisinde kendisini değersiz ve sürekli olarak hata yapan biri olarak görmelerini sağlayacakları ifade edilebilir.

Küçük tiranlık liderlik tarzını Ashforth (1994) altı başlık altında ifade etmiştir:

- Keyfi kararlar verme, kendini yükseltme; kendi çıkarları için örgütsel politikaları görmezden gelerek pozisyonunu veya yetkisini kullanmak.
- Astlarını küçümseme; başkalarının yanında astlarına bağırarak eleştirilerde bulunmak, utandırmak.
- Anlayış, saygı yoksunluğu; grup üyelerine samimiysiz davranışlar sergileyerek düşmanca davranırlar ve gruptaki üyelerin kişisel refahlarını düşünmezler.
- Kendine ait düşünceleri zorlayarak kabul ettirme; grup üyelerinin fikirlerini umursamazlar, görmezden gelirler ve kendi fikirlerini zorla kabul ettirirler.
- Girişimden vazgeçirme; örgüt hakkında önemli kararlar alınırken grup üyelerinin fikirlerini sunmalarına engel olarak cesaret kırıcı davranırlar.
- Sebepsiz cezalandırma; grup üyelerini sebepsiz yere bağırıp azarlarlar, çalışanlar iyi şekilde performans gösterebilirler de eleştiriye maruz bırakılırlar.

Narsist Liderlik

Karanlık liderliğin literatürde en çok geçen alt boyutu narsist liderliktir (McIntosh ve Rima, 1997). Narsist liderler, astlarına karşı kendi üstünlüklerini ilan ederler. Kendi menfaatlerini örgütün menfaatlerinden daha önce tutarlar (Kesken ve Ünnü, 2011: 212). Narsist liderler çevresinde olan herkesi rakipleri olarak görürler. Örgüt içerisinde yarattığı rekabet ortamı ile güvensizlik ortaya çıkartır ve herkese şüphe ile yaklaşır. Örgüt içerisinde başarılı olanları manipüle etmeye çalışır. Başarılı bir olay gerçekleştiğinde ise bu başarıyı kendisine yükler ve diğerlerine de başarılı olduğuna inandırır (Uygur ve Öğretmenoğlu, 2018: 352; Kesken ve Ünnü, 2011: 217). Liderler krizi fırsata çevirebilme yeteneğine sahip kişilerdir. Fakat narsist liderler ortaya çıkan krizleri fırsata çeviremezler aksine kaos ortamı yaratırlar ve başarısızlık kaçınılmaz olur (Paulhus ve Williams, 2002: 557).

Narsist liderler, belirledikleri amaçlara ulaşmak için her yola başvururlar ve bu yolların yanlış veya doğruluğunu sorgulamazlar. Gerek duydukları zamanlarda ise çevresinde gözlemledikleri kişilerin zayıf noktalarını kullanmaktan ve deşifre etmekten çekince duymazlar (Fatfouta, 2017: 2).

Paranoyak Liderlik

Paranoyak liderlikte ise liderler paranoid kişilik bozukluğunun çoğu özelliğini taşımakla birlikte çevresindeki kişilerin ona zarar verebilecek olduğuna inanırlar ve o kişilere karşı düşman gibi davranmaya başlarlar. Paranoyak liderler çevresin-

dekilerin düşüncelerini masumca bulmaz, bu düşüncelerin altında sürekli olarak art niyet ararlar. Bununla birlikte ortaya çıkan herkesi kontrol etme çabası sürekli olarak personel toplantıları ve aşırı raporlama yapmaya neden olmaktadır. Paranoyak liderlerin olduğu örgütlerde çalışanlar kendi fikirlerini gizlemeye ve söyleyemeye başlarlar çünkü bu liderler, astlarından duyacağı bir fikri veya hareketi algıladığında o kişiye karşı düşmanca tavırlar sergilemekten ve müdahale etmekten geri kalmazlar (Williams, 2005: 8).

Paranoyak liderlerin belirgin özellikleri şunlardır (Kesken, 2011, s. 3509; McIntosh & Rima, 1997);

- Çok şüphelidirler ve başkalarına güvenmezler.
- Sürekli tetikte olma ve aşırı duyarlılık hali vardır.
- İnsan ilişkilerinde tedbirlidir.
- Kendi yeteneklerine güvenmezler ve başkalarının yeteneklerini kıskanırlar.
- Liderlik için casusluk yaparlar ve entrikalar döndürürler.
- Genel anlamda soğuk ve duygusuzlardır.

Zehirleyici (Toksik) Liderlik

Toksik kelimesi ile ilk kez liderlere atıfta bulunan Whicker (1996)'dan aktaran Başar, Sığırı, ve Basım, (2016) zehirleyici/toksik liderlik tanımını, “bulunduğu ortama ve duruma uyum sağlayamayan, niyeti kötü, çevresindekilere zararlı, bencil, rakiplerini her yolu deneyerek aldatan ve ortadan kaldırıp başarıya ulaşan lider” olarak tanımlamıştır (Başar vd., 2016: 67). Zehirleyici liderler, yalancı, güvenilirmez, ikiyüzlü, kendi çıkarları doğrultusunda hareket eden, yüksek egoya sahip, ek-sik yönlerinin farkında olmayacak kadar kibre sahip, önemli kararlar alamayacak kadar cesaretsiz ve korkak kişilik özelliklerine sahiptirler (Lipman-Blumen, 2005: 19-22).

Redd, zehirleyici yani toksik liderliğin tüm örgüte yayıldığını sadece gösterilen tavırla ve takipçilere özel olmadığını, motivasyonu ve performansı düşüren bir etkileşim olduğunu belirtir. Toksik liderliği bir sendrom olarak görmek ve üç unsurla açıklamaktadır (Yavaş, 2016: 269).

- Astlarının rahatlığını umursamayan,
- Örgüt içerisinde olumsuz bir hava yaratan veya ikili ilişkilere sahip olan,

- Çalışanlarını kendi menfaatlerine ikna ettiren ve onları buna göre sıralayandır.

Zehirleyici/Toksik liderler, grup içerisinde bulunan kişileri grup dışındaki kişilere karşı kıskırtırlar, bazı zamanlarda da grup üyelerini dışlayıcı hareketlerde ve söylemlerde bulunurlar ve kendi çıkarları uğruna onları suçlamaktan çekinmezler (Padilla, Hogan ve Kasier, 2007: 178).

Zorlayıcı Liderlik

Zorlayıcı liderler çevresindeki her şeyi kontrol etmek istediklerinden dolayı kendi içlerinde bir kargaşa yaşayabilmekte ve bastırdıkları duyguları ani öfke patlamalara neden olabilmektedir. Bu öfke patlamaları da çevresindekileri endişelendirebilir ve korkutabilir (Williams, 2005: 10). Zorlayıcı liderlerin astlarından beklediği mükemmeliyetçilik ve aşırı kontrol istediği astlarının liderlerine isyan etmelerine sebebiyet verebilir. Bu nedenle gitgide bir işkoliğe dönüşebilirler. Sürekli olarak tüm işlerin kendilerinin istediği gibi gitmesini isterler ve bu konuda oldukça ısrarcı davranabilirler (Weaver ve Yancy, 2010: 106).

Zorlayıcı liderler mesleklerinde oldukça başarılı olabilirler. Bu başarının sebebi ise sorumluluklarının farkında olmaları ve her işi çok titiz bir şekilde yapmalarındır. Kendilerini tam anlamıyla sadece işlerine adanmış ve bir yönetici olarak mükemmel olduklarına inanabilirler (Gillaspie, 2009: 8; Sperry, 2003: 172;). Örgüt içerisinde yapılan neredeyse tüm işlerin sorumluluğunu alan zorlayıcı liderler, astlarından üstünlüğünün ve otoritesinin onaylanmasını bekleyebilmektedirler (Kesken ve Ünnü, 2011: 231).

Zorlayıcı liderler oldukça mantıklı kişilerdir. Sorumluluklarını yerine getirirken hata yapmak istemezler ve bu durumun olmasından oldukça korkarlar. Çoğu liderlerin iyi bir yönü hızlı karar verebilmektir ama zorlayıcı liderler genellikle karar vermekte zorluk çekebilirler. Bazı tavırları egoistlik barındırabilir ve bu durum astlarının ondan uzaklaşmasına sebep olabilir.

İstismarcı Yönetim

İstismarcı yönetim kavramını literatüre Tepper'de (2000) kazandırmıştır. İstismarcı yönetim kavramı yönetici konumunda olan liderlerin astlarına fiziksel temas dışında yaptıkları sözlü düşmanca davranışların hangi ölçüde ve sıklıkta yapıldığının algılanmasıdır. İstismarcı yönetim tarzının belirgin özellikleri (Tepper, 2000: 179-180);

- Yapılan şiddetin fiziksel veya cinsel bir temas içermemesi.
- Şiddeti uygulayan kişinin yöneticinin olması.

- Uygulanan şiddetin gerçekleştirilme amacının farklı olması.

Bir ortamda istismarcı yönetim olarak algılanan hareket başka bir ortamda istismarcı yönetim olarak algılanamayabilir. Başka bir deyişle istismarcı yönetim örgütün koşullarına, yönetime, liderin ve astların bireysel özelliklerine bağlı olarak farklılıklar gösterebilmektedir. Lideri tarafından istismarcı yönetim tarzında bahsedilen davranışlara maruz kalan örgüt çalışanları, liderine karşı inançsızlık, motivasyon ve performans düşüklüğü, iş tatminsizliği ve tükenmişlik hissi gibi etkiler oluşmakta ve uzun sürmesi durumunda da çalışanın işten ayrılmasına sebebiyet verebilmektedir (Ülbeği, Özgen ve Özgen, 2014: 2).

Duygusal-Bağımlı Liderlik

Duygusal bağımlı liderlerin bağımlı kişiler olduğu düşünülmektedir. Bu kişiler kendi çevresindeki insanları kaybetmekten ve onların desteğini yitirmekten oldukça korku duyarlar. Duygusal bağımlı liderlerin duydukları bu korku kendi düşüncelerini özgürce ifade etmekte zorlanmaya sebebiyet verebilir. Herhangi bir olay karşısında kendi düşündükleri ne kadar doğru olsa da başarıma inançları olmadığından başkalarının rehberliğine inanırlar ve o kişinin söylediklerini uygularlar. Aynı şekilde sınırlendikleri bir konu olduğunda da bunu rahatça dile getiremezler (Kesken ve Ünnü, 2011: 240; Sperry, 2003: 112).

Bağımlı liderler örgüt içerisinde astlarının yaptıkları işlerde başarılı olamadıklarında onların işlerini ve sorumluluklarını üstlenerek kendi iş yükünü artırmaktadır. Bu iş yükü onlara bir süre sonra fazla gelerek onları öfkeli yapmaktadır. Bağımlı liderler sorunlarla yüzleşmezler sadece üstlerini kapatırlar ve bu gibi davranışlar örgüt tarafından liderinin güvensiz ve örgüte karşı ilgisiz olarak adlandırılmaktadır (Williams, 2015: 7).

Pasif Agresif Liderlik

Pasif agresif liderler bazen çok agresif bazen de çok pasif kişilikte olabilmektedirler. Genellikle sınırlı bir yapıda olabilmekte ve bununla birlikte fevri çıkışlarda bulunabilmektedirler. Bu liderler genel anlamda huzursuz kişilikler olabilmekte ve duygularını ifade ederlerken kararsızlık yaşayabilmektedirler (Ballı, 2014: 175). Pasif agresif liderlerin bir başka özelliklerinden biri de kendi başarısızlıklarını başkalarının üstüne yüklemektir.

Pasif agresif liderler örgüt içerisindeki sorumluluklarını yapma konusunda pasif bir durumda olabilmektedirler. Yapmaları gereken işleri veya görevleri sürekli erteleyebilirler. İşleri yetiştirmek için yeterli bilgileri ve zamanları olmasına rağmen bilerek bu işleri erteleyebilirler ve işler yolunda gitmediğinde de suçlu iş

arkadaşlarına atabilmektedirler (McIllduff ve Coghlan, 2000: 717). Pasif agresif liderlerin bu gelgit durumları davranışlarına oldukça yansımaktadır. Pasif agresif davranışı olan liderin gelgit durumları bir örgüt içerisinde astları ile ortak bir iletişim dili ve kültürü yaratmaları oldukça güç olabilmektedir.

Yıkıcı Liderlik

Yıkıcı liderlik kavramı, geniş kapsamda birçok liderin davranışlarını içermektedir. Bir liderin yıkıcı lider olarak tanımlanabilmesi için uzun süreli olumsuz etkilere neden olması gerekmektedir. Yıkıcı liderlikte liderin olumsuz davranışları bilmeden veya bilerek göstermesinin bir önemi yoktur. Lider, çalışanlarına karşı performans takibi, cesaretlendirme gibi yapıcı özelliklerde bulunsa bile bu davranışların sürekli ve baskıcı olması yıkıcı bir hale gelmesine sebebiyet verir (Erickson, Shaw, Murray, ve Branch, 2015: 267).

Lider, takipçilerine, örgütün amaçlarına ve örgütün tamamına bir zarar verirse yıkıcı liderlik ortaya çıkmış olur (Padilla vd., 2007: 175). Liderin yıkıcı liderlik tarzını uygulamasının sebepleri arasında örgütün veya liderin özellikleri de olabilir (Gündüz ve Dedekorkurt, 2014: 98). Liderin davranışlarının yapıcı ya da yıkıcı olması liderin takipçilerine gösterdiği davranış şekline bağlıdır. Psikolojik veya fiziksel şiddet sergileyen lider, saldırgan davranışlarıyla kendi gücünü kanıtlama çabası, düşük özgüven veya narsistik gibi eğilimlerle yıkıcı liderlik tarzını uygulamaktadır (Güldü ve Aksu, 2016: 94).

Turizm İşletmelerinde Karanlık Liderlik Konusuna Bakış

Turizm sektörü, seyahat edenler için ürün ve hizmeti doğrudan sunan, işletmeler ile (ulaşım, yiyecek-içecek, rekreasyon, konaklama, seyahat işletmeleri, yat ve marina işletmeleri, diğer turizm işletmeleri) entegre halinde ve belirli alanlarda bulunan işletmelerden oluşan bütünleşik bir hizmet sektörüdür (Usta, 2014: 33). Turizm sektörü, çok sayıda ve farklı şekilde hizmet veren işletmeler ile karmaşık bir yapıdadır (Ak ve Soybalı, 2021: 24). Turizm işletmeleri, kişilerin turizm amaçlı seyahat etmelerinden meydana gelen, turizm hareketlerine (yeme içme, konaklama, eğlence...) katılan ve ülke ekonomisine katkıda bulunan ekonomik birimlerdir (Güzel ve Gedik, 2015: 59; Kozak, N., Kozak, M. A., ve Kozak, M. 2015: 76).

Turizm emek yoğun bir sektör olduğundan kaynaklı insan faktörü oldukça önemlidir. Turizm işletmelerinde çalışan personeller tüketiciler ile doğrudan iletişime geçtikleri için yönetimi yürüten birimlere daha fazla sorumluluk yüklenmektedir. Farklı istek ve ihtiyaçların karşılanması, hizmetin müşteriye istenildiği şekilde ve memnun edecek düzeyde sunulması, çalışanların motivasyonlarının yüksek, etkin, verimli olması (Atar, 2021: 132), işe uygun ve doğru bir birimde çalıştırılması lider konumundaki yöneticiye bağlıdır (Pelit, 2021: 217).

Toplumların oluşmasıyla birlikte insanlar bir yol gösterici veya lidere ihtiyaç duymuşlardır. Bu ihtiyacın en çok örgütlerde görüldüğü de açıktır. Bir örgütün başarısı veya başarısızlığı içerisindeki lidere göre belirlenmektedir ve bu yüzden liderlerin davranışları örgüt için önemli hale gelmektedir. Üretim ve tüketimin eş zamanlı olduğu, insan ve emek kavramının en önemli olduğu turizm sektöründe ise liderlerin davranışı ve özellikleri daha da çok önem arz etmektedir (Ballı ve Çakıcı, 2019: 159; Ballı ve Ballı, 2017: 74).

Karanlık liderlik, liderde bulunması istenilmeyen ve liderin kendi başarısını engelleyebilecek özelliklerin olmasıdır. Karanlık liderlik, lideri başarısızlığa iten, başarısını engelleyen ve bozan motivasyonlar, dürtüler ve işlevsel bozukluklar olarak tanımlanmaktadır (McIntosh ve Rima, 1997: 28). Karanlık liderlik, liderin gerçek dışı davranışlar sergilediğinde ve kendi çıkarları doğrultusunda hareket ettiğinde ortaya çıkmaktadır. Bu durum liderin hem kendisine hem de içerisinde bulunduğu örgüte, örgütteki çalışanlara zarar vermektedir (Conger, 1990: 44).

YÖNTEM

Çalışmanın konusu ile ilgili alan yazında yapılmış çalışmalar ele alınarak kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Söz konusu çalışmalara ulaşmak için Google Scholar' da yer alan akademik dergiler, yayımlanmış yüksek lisans tezleri, ulusal-uluslararası seminer ve kongre kitapları kullanılmıştır. Ulaşılan çalışmalar doğrultusunda liderlik ve karanlık liderlik konuları için gerekli bilgiler literatür kapsamında verilmeye çalışılmıştır. Çalışmada yer alan kaynaklar Türkçe ve İngilizce çalışmalardan oluşmaktadır.

Çalışmanın amacı; turizm işletmelerinde karanlık liderlik konusunun, alan yazındaki çalışmaları inceleyerek sektörel anlamda anlaşılması adına farkındalık oluşturmaktır. Belirtilen amaç doğrultusunda turizm sektöründe karanlık liderlik çalışmaları için 2016-2021 yılları arasında 9 çalışmaya ulaşılmıştır.

Turizm İşletmelerinde Karanlık Liderlik Çalışmaları

Turizm işletmelerinde son dönemlerde yaşanan turist ve ihtiyaç değişkenliği, daha fazla konaklama işletmesinin artmasına ve sonuç olarak da zorlu bir rekabet ortamına yol açmıştır. Rekabet ortamının artması turizm işletmeleri çalışanlarının daha çok çalışmaları ve daha çok performans göstermelerine sebep olmuştur. Konaklama işletmeleri çalışanlarının tüm departmanlarında (yemek-içecek, kat hizmetleri, mutfak, rezervasyon vs.) hizmetin iyi bir şekilde sunulması fazlasıyla yorucu ve stres dolu bir süreçtir. Bu stresli süreçte konaklama işletmelerinin liderleri, çalışanlarının motivasyonlarını yükselterek müşteri memnuniyetini artırabilir. Fakat bazı liderler müşteri memnuniyeti ve kaliteli hizmet sunmak amacıyla örgüt

içerisindeki çalışanlara fazla baskı uygulayabilmektedirler. Uzun vadede ise liderler zorlayıcı ve baskıcı liderlere dönüşmektedir ve örgüt çalışanları onları olumsuz bir lider olarak algılayabilmektedirler (Ballı ve Çakıcı, 2019: 169).

Turizm işletmelerinin içerisinde bulunan liderlerin her zaman olumlu olması beklenilmektedir fakat bazı yaşanan içsel veya dışsal faktörler liderleri olumsuzluğa ve karanlığa itebilmektedir. Gerek lider gerekse örgüt çalışanlarının birtakım etkilerinden dolayı turizm işletmelerinde ortaya çıkan karanlık liderlik son zamanlarda araştırmacıların merak konusu haline gelmiştir. Turizm işletmelerinde karanlık liderlik ile ilgili çalışmalar alanyazında incelenmiş ve aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 1. Turizm İşletmelerinde Karanlık Liderlik Çalışmaları

Yazar	Yıl	Çalışma Konusu	Sonuç
Ballı, E. & Çakıcı, A.	2016	Karanlık liderliğin, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılığa etkisi otel çalışanları üzerinde incelenmiştir.	Çalışma sonucunda, karanlık liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde negatif, örgütsel sessizlik üzerinde ise pozitif yönlü etkisi olduğu bulunmuştur.
Yavaş, A.	2016	Çelebi vd., 2015, tarafından geliştirilen toksik liderlik ölçeğinin uygunluğu imalat ve hizmet sektörü üzerinde incelenmiştir.	Çalışma sonucunda, toksik liderlik ölçeğinin 5 boyut ile tanımlandığı ve araştırma yapılan iki sektör arasında farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Toksik bir lideri tanımlayan davranışların çoğunlukla benmerkezcilik yani bencilik olduğu düşünülmektedir.
Sezici, E. & Güven, Ö. Z.	2017	İstismarcı yönetim algısı, kaytarma ve duygusal tükenme değişkenleri arasında bir etkisi olup olmadığı otel çalışanları üzerinde incelenmiştir.	Çalışma sonucunda, istismarcı yönetim algısı ile duygusal tükenme arasında; duygusal tükenme ve kaytarma arasında olumlu yönlü bir etki saptanmıştır. İstismarcı yönetim algısının kaytarma üzerinde ki artırıcı bir etkisi vardır. İstismarcı yönetici algısı ve kaytarma arasındaki ilişkide duygusal tükenmenin aracı bir rolü olduğu ortaya çıkmıştır.
Ballı, E. & Balı Koca, A. İ.	2017	Karanlık liderlik ve örgütsel etik iklim arasındaki ilişki otel çalışanları üzerinde incelenmiştir.	Çalışma sonucunda, karanlık liderlik tarzlarından 3 tanesi ile (zorlayıcı liderlik, paranoyak liderlik ve pasif agresif liderlik) örgütsel etik iklim arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Örgüt içerisindeki karanlık lider arttıkça örgütsel iklim azaltmaktadır.

Ballı, E. & Ballı Koca, A. İ.	2019	Karanlık liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişki otel çalışanları üzerinde incelenmiştir.	Çalışma sonucunda, karanlık liderlik ölçeğinde dört boyut, örgüt kültüründe de dört boyut tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik ortaya çıkan sonuçlar karanlık liderlik boyutlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili olduğunu göstermiştir.
Ballı, E. & Çakıcı, A.	2019	Karanlık liderliğin otel çalışanları tarafından nasıl algılandığı ve demografik değişkenlere göre farklılık olup olmadığı incelenmiştir.	Çalışma sonucunda, karanlık liderliğin dört boyutu ele alınmış ve çalışanların cinsiyetleri ile karanlık liderliğin boyutu olan zorlayıcı liderlik ile ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Yaş, eğitim düzeyi ve unvan faktörleri artış gösterdiğinde karanlık liderliği algılamının arttığı görülmektedir. Çalışma süresi ile ilgili herhangi bir ilişki bulunmamıştır.
Yu, Y., vd.	2020	Karanlık liderlik tarzı olan istismarcı denetim anlayışı üzerine konaklama endüstrisinde sistematik bir inceleme yapılmıştır.	Yapılan inceleme sonucunda, istismarcı denetim anlayışının konaklama endüstrisinde çalışanların psikolojilerini olumsuz etkilediği, işten ayrılma, tükenmişlik ve ayrımcılık gibi etkilere yol açtığı görülmektedir.
Aboramadan, M., vd.	2021	Çalışan sessizliği ve iş yerindeki olumsuz dedikodu aracı rollerinin, narsist liderliğin davranışsal sinizm üzerindeki etkisi otel çalışanlarında incelenmiştir.	Çalışma sonucunda, çalışan sessizliğinin ve işyerindeki olumsuz dedikodunun önemli bir aracı etkisinin olduğu ve narsist liderliğin davranışsal sinizmi olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.
Rüzgar, N. & Bedel, B.	2021	Hizmet ve üretim sektöründe yer alan yöneticilerin karanlık liderlik davranışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmiştir.	Çalışma sonucunda, karanlık liderliğin olumlu ve olumsuz olarak iki boyutu ortaya çıkmıştır. Üretim sektöründe her iki boyutta anlamlı ilişki bulunmaktadır. Hizmet sektöründe ise örgütsel sessizlik ve sadece pozitif liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır. Liderlerin olumsuz davranışları çalışanların örgütsel sessizliği ile bağlantılı olduğu sonucuna varılabilir.

Turizm işletmelerinde karanlık liderlik üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel sessizlik (Ballı ve Çakıcı, 2016; Rüzgar ve Bedel, 2021), örgütsel bağlılık (Ballı ve Çakıcı, 2016), örgütsel etik iklim (Ballı ve Ballı Koca, 2017), demografik değişkenler (Ballı ve Çakıcı, 2019), örgüt kültürü (Ballı ve Ballı Koca, 2019); karanlık liderlik tarzlarından bazıları ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde toksik liderlik (Yavaş, 2016), istismarcı yönetim (Sezici ve Güven, 2017; Yu, Xu, Li, ve Kong, 2020), narsist liderlik (Aboramadan, Türkmenoğlu, Dahlez ve Çiçek, 2021) arasındaki ilişkiye veya etkiye yönelik çalışmalar yapıldığı görülmektedir.

SONUÇ

Karanlık liderlik, liderin olumsuz kişisel özelliklerinin davranışlarını ve kararlarını olumsuz şekilde etkilemesidir. Karanlık liderlik ile ilgili çalışmalar liderin kendi benliğinde sahip olduğu kişisel özelliklerin işlevsel olmayışı ve bu özelliklerin olumsuz olarak liderin davranışlarına yansımaları ile ilgilidir. Karanlık liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde yapılan çalışmaların daha çok konaklama işletmeleri üzerinde yapıldığı görülmektedir. Çalışmaların sonuçlarına bakıldığında genellikle karanlık liderlerin örgüt çalışanları üzerinde olumsuz yönde etki ettiği görülmektedir. Karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizliğe etkisinin incelendiği çalışmada karanlık liderin davranışları çalışanların örgütsel bağlılığını olumsuz etkilediği, örgütsel sessizliği de arttırdığı bulgulanmıştır (Ballı ve Çakıcı, 2016). Örgüt içerisindeki liderin karanlık liderlik davranışları sergilemesi çalışanların örgüt içerisinde sessizliğe yol açabilir ve örgütsel bağlılıkları azalabilir.

Karanlık liderliğin örgütte nasıl algılandığı ve demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenen çalışma sonucunda ise karanlık liderliğin farklı dört boyutu ele alınmıştır. Çalışmaya katılım sağlayanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve unvan faktörleri karanlık liderlik boyutları ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır (Ballı ve Çakıcı, 2016). Otel işletmelerinde yapılan bu çalışmada yaş, eğitim düzeyi ve unvan faktörlerinin artış göstermesi ile çalışanların karanlık liderliği algılamalarının arttığı görülmektedir. Otel işletmelerinde çalışanların zorlukları ve sektör zorlukları göz önünde bulundurulduğunda karanlık lider davranışlarının yaygın olması otel işletmesine maddi olarak, çalışanlara ise psikolojik anlamda zarar verebilir.

Turizm sektöründe karanlık liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar özellikle hizmet işletmesi olan turizm sektöründe ortaya çıkan bu karanlık liderlik modelinin örgütsel açıdan olumsuz çalışan açısından ise çalışanların motivasyonlarını ve psikolojilerini negatif etkilediği yönündedir. Yapılan çalışmaların sonucunda karanlık liderliğin turizm işletmelerinde, genellikle örgütlerin sessizleştiğini, örgüt ikliminin bozulduğunu ve örgütsel bağlılığı azalttığı yönündedir.

Turizm işletmelerinde üretim ve tüketim aynı anda olduğundan çalışanların psikolojik anlamda her an olumlu olmaları liderlerine ve yöneticilerine bağlıdır. Karanlık liderliği benimsemiş olan liderlerin bazıları bunun farkında olmamaktadır. Liderin çalışanlarına gösterdiği davranış onları motive etmek için oldukça önemlidir. Turizm işletmeleri çalışanlarının yoğun tempoda çalışması stresli bir iş ortamı yaratabilmektedir. Bu stres ortamını liderler çalışanlarını doğru şekilde motive ederek müşteri memnuniyetini artırabilirler. Fakat bazı liderler motivasyonu baskıya dönüştürerek karanlık yönlerini ortaya çıkarabilirler.

ÖNERİLER

Turizm işletmelerinde karanlık liderliğin önüne geçilebilmesi için bazı öneriler sunulabilir. Herkesin kendi benliğinde karanlık bir yön olabilir fakat önemli olan bu karanlık yönü fark edebilmek ve buna yönelik düzeltmeler yapmaktır. Bu yüzden örgüt içerisindeki çalışanların liderin karanlık tarafını fark edebilmesi, bu durumu aydınlık tarafa çevirebilmeyi bilmesi örgütü ve çalışanları daha iyi bir noktaya getirebileceği düşünülmektedir.

Akademik anlamda yapılabilecek öneriler ise şunlardır:

- Karanlık liderlik çalışmalara yeni konu olmuştur ve örgütsel değişkenler ile ilişkilendirilip araştırılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- Literatürde genellikle örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık gibi değişkenlerle yapılan araştırmalar bulunmaktadır ve turizm işletmeleri bağlamında yapılan çalışmalar yok denilebilecek kadar azdır. Çalışma kapsamında turizm işletmelerinde karanlık liderlik konusu ele alınarak bir farkındalık yaratmak istenilmiştir.
- Bundan sonraki yapılacak olan çalışmalarda karanlık liderlik kavramının turizm sektöründe çalışan psikolojisinin hangi yönde ilerlediğinin anlaşılması adına psikolojik iyi oluş, işgören sesliliği, psikolojik dayanıklılık, iş tatmini vb. gibi değişkenler ile birleştirilerek araştırılması önerilmektedir.

Karanlık liderlik turizm işletmelerinde olmaması tavsiye edilen bir liderlik şekli olarak görülmektedir. Turizm işletmeleri hizmet sektörü olduğundan ve insan faktörünün önemli olmasından dolayı personel ile uyumlu çalışan lider vasıflı yöneticiler olursa bulunduğu turizm işletmesi rekabet anlamında kendini öne taşıyabilir.

Yazar Katkı Oranları

Çalışmanın Tasarlanması (Design of Study): SC(%50), AAY(%50)

Veri Toplanması (Data Acquisition): SC(%50), AAY(%50)

Veri Analizi (Data Analysis): SC(%50), AAY(%50)

Makalenin Yazımı (Writing Up): SC(%50), AAY(%50)

Makalenin Gönderimi ve Revizyonu (Submission and Revision): SC(%50), AAY(%50)

KAYNAKÇA

- Aboramadan, M., Türkmenoğlu, M. A., Dahlez, K. A., ve Çiçek, B. (2020). Narcissistic Leadership and Behavioral Cynicism in the Hotel Industry: The Role of Employee Silence and Negative Workplace Gossiping. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 428-447.
- Ak, S., ve Soybalı, H. H. (2021). Turizm İşletmeleri. Editör, E. Pelit içinde, *Turizm İşletmeciliği (Yapı, Süreç, İşlevler ve Sorunlar)* (s. 24-80). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aksu, G. (2012). Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Çağrı Merkezi İncelemesi. *Akademik Bakış Dergisi*(32), 1-21.
- Akyürek, M. İ. (2020). İnovasyon ve Liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 15-24.
- Arslan, H., ve Uslu, B. (2014). Öğretmen Adaylarının Öğrenme Stilleri ile Liderlik Yönelimleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, 39(173), 341-355.
- Ashforth, B. (1994). Petty Tyranny in Organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Atar, A. (2018). Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluş Üzerindeki Etkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Atar, A. (2021). Turizm İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon. E. Pelit içinde, *Turizm İşletmeciliği (Yapı, Süreç, İşlevler ve Sorunlar)* (s. 131-176). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Avcı, U., ve Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Araçlık Rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 45-55.
- Bakan, İ., ve Büyükbekte, T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut Gelecek Durumların Karşılaştırılması Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Ballı, E. (2014). Otel İşletmelerinde Karanlık Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ballı, E., ve Çakıcı, A. (2016). Karanlık Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(3), 167-180.
- Ballı, E., ve Çakıcı, A. (2019). Karanlık Liderlik: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Electronic Turkish Studies*, 14(2), 155-173.
- Ballı, E., ve Koca Ballı, A. İ. (2017). Karanlık Liderlik ve Örgütsel Etik İklim Arasındaki İlişki: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi*, 74-81.
- Ballı, E., ve Koca Ballı, A. İ. (2019). Karanlık Liderlik ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiler: Otel İşletmesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Adana: Çukurova Üniversitesi.
- Baloğlu, N., ve Karadağ, E. (2009). Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(58), 165-190.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Başar, U., Sığırı, Ü., ve Basım, N. (2016). İş Yerinde Karanlık Liderlik. *İşve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76.
- Bolden, R. (2004). *What is Leadership?* Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper ve Row.
- Caner, E. (2012). Durumsal Lider. *Doktora Tezi*. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Conger, J. (1990). The Dark Side Of Leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Çelik, C., ve Sümbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Çınar, B., Akgül, G., ve Korkmaz, E. (2018). Karizmatik Liderin İşgören Motivasyonuna Etkisi: Madencilik Sektöründe Bir Araştırma. *TUJOM*, 3(2), 143-165.
- Erben, G. S., & Ötken, A. B. (2014). Paternalist Liderlik ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*(22), 103-122.
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., & Branch, S. (2015). Destructive Leadership. *Organizational Dynamics*, 4(44), 266-272.
- Erol, G., ve Köroğlu, A. (2013). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 45-64.
- Eryeşil, K. (2018). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisinde Çalışan Sessizliğinin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Fatfouta, R. (2017). To be Alone or not to be Alone? Facets of Narcissism and Preference for Solitude. *Personality and Individual Difference*, 114, 1-4.
- Furnham, A., ve Trickey, G. (2011). Sex Differences and Dark Side Traits. *Personality and Individual Differences*, 50(4), 517-522.
- Gillaspie, S. M. (2009). The Impact of Dark Leadership On Organizational Commitment and Turnover. *Unpublished Master Thesis*. Usa: Emporia State University.

- Güldü, Ö., ve Aksu, N. E. (2016). Yıkıcı Liderlik Algısı ve MEsleki Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Olumsuz Duydu-Durumunun Aracı Rolü. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7(2), 91-113.
- Gündüz, Y., ve Dedekorkurt, S. E. (2014). Yıkıcı Liderlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 95-104.
- Güzel, S. Ö., ve Gedik, S. (2015). Turizm İşletmeleri. Editör, O. Akova, İ. Kızılırmak, H. Tanrıverdi içinde, *Turizm İşletmeciliği Temel Kavramlar ve Uygulamalar* (s. 59-90). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hogan, R., ve Hogan, J. (2001). Assessing Leadership: A View of the Dark Side. *International Journal of Evaluation and Assessment*, 9, 40-51.
- İbicioğlu, H., Çiftçi, M., ve Kanten, P. (2010). Akademisyenlerin Akıl Hocalığı Eğilimleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(12), 53-71.
- İnce, C. (2013). Demokratik Liderlik ile İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*(35), 1-15.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 440-465.
- Katz, D., ve Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kayıkcı, K. (1999). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(20), 577-595.
- Kesken, J., ve Ünnü, N. A. (2011). Öteki Liderlik. Ankara : Gazi Kitap Evi.
- Kılıç, R., Keklik, B., ve Yıldız , H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi ,Celal Bayar Üniversitesi*, 21(2), 250-268.
- Kıralı, M. (2013). Liderlik Davranış Tiplerinin Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi Edirne İlinde Bir Alan Araştırması. *Yüksek Lisans Tezi*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Kozak, N., Kozak, M. A., ve Kozak, M. (2015). *Genel Turizm: İlkeler Ve Kavramlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Lasakova, A., and Remisova , A. (2015). Unethical Leadership: Current Theoretical Trends and Conceptualization. *Procedia Economics and Finance*, 34, 319-328.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic Leadership: A Rejoinder. *Leader to Leader*(36), 29-36.
- Marcus, B., and Schuler, H. (2004). Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 647-660.
- McIntosh, G., and Rima, S. D. (1997). *Overcoming the Dark Side of Leadership: The Paradox of Personal Dysfunction*. Grand Rapids: MI: Baket Books.
- McCluff, E., and Coghlan, D. (2000). Understanding and Contending with Passive Aggressive Behaviour in Teams and Organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 15(7), 716-736.
- Moxley, R. S. (2000). *Leadership and Spirit*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Okan, G. (2018). Karanlık Liderlik Ölçeği: Çalışanların Algısı Üzerine Bir Ölçeklendirme Çalışması. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkalp, E., ve Kirel, Ç. (2013). Örgütsel Davranış. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Padilla, A., Hogan, R., and Kasier, R. B. (2007). The ToxicTriangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Paulhus, D. L., and Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy and Psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556-563.
- Pagonis, G. W. (1992). The Work of The Leader. *Harvard Business Review*, 70(6), 118-126.
- Pelit, E. (2021). Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. Editör, & E. Pelit içinde, *Turizm İşletmeciliği (Yapı, Süreç, İşlevler ve Sorunlar)* (s. 215-264). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Rüzgâr, N. ve Bedel, B. (2021). The Relationship Between Dark Leadership and Organizational Silence: A Comparative Example of Service and Production Sectors. A Comparative Example of Service and Production Sectors. *Tourism Studies And Social Sciences*, 692-717.
- Sezici, E., ve Güven, Ö. Z. (2017). İstismarcı Yönetici Algısının Kayıtarma Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir İnceleme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 28(1), 58-68.
- Sperry, L. (2003). *Handbook of Diagnosis and Treatment of dsm-iv-tr Personality Disorders*. New York: Brunnr-Routledge.
- Şimşek, M. Ş., Akçemci, T., ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- T.C Başbakanlık Atatürk Kültür, D. v. (2023). *Türk Dil Kurumu*. <https://www.tdk.gov.tr/> (16.03.2023 tarihinde erişilmiştir) adresinden alındı.
- Taşkıran, E., ve Köse, A. (2016). Duygusal Zekanın Liderlik Tarzları Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(14), 577-596.
- Tekarslan, E., ve Kılınc , T. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.

- Torregiante, K. M. (2005). Destructive Personality Traits and Leadership Performance: A Pattern-Oriented Approach. *Unpublished Doctoral Dissertation*. North Carolina State University, USA.
- Usta, Ö. (2014). *Turizm: Genel Ve Yapısal Yaklaşım*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uygur, A., ve Öğretmenoğlu, M. (2018). The Dark Side and the Bright Side of Narcissistic Leadership: A Critical Review. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(4), 349-360.
- Ülbeği, İ. D., Özgen, H. M., ve Özgen, H. (2014). Türkiye'de İstismarcı Yönetim Ölçeğinin Uyarlaması: Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 1-12.
- Weaver, S. G., and Yancy, G. B. (2010). The Impact of Dark Leadership on Organizational Commitment and Turnover. *Kravis Leadership Institute, Leadership Review*, 10, 104-124.
- Weinberg, F. J., and Locander, W. B. (2014). Advancing workplace spiritual development: A dyadic mentoring approach. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 391-408.
- Williams, D. F. (2005). Toxic Leadership In The U.S. Army. USAWC Strategy Research Project. Pennsylvania, 170113: U.S. Army War College.
- Yavaş, A. (2016). Sectoral Differences in the Perception of Toxic Leadership. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 229, 267-276.
- Yılmaz, F. (2019). Liderliğin Farklı Bir Yönü: Karanlık Liderlik. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD)*, 261-269.
- Yu, Y., Xu, S., Li, G., and Kong, H. (2020). A Systematic Review of Research on Abusive Supervision in Hospitality and Tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2473-2496.