

Liderliğin Karanlık Tarafı

Aynur Çiğdem Ata¹

Özet

Liderleri yöneticilerden ayıran davranışlar, aynı zamanda örgütleri için sorun yaratacak hatta felakete yol açabilecek sonuçlar doğurma potansiyeline sahiptir (Conger, 1990). Liderin narsist olabileceği (Braun, 2017), kötüye kullanma davranışları sergileyebileceği (Tepper, 2007), toksik etkilerinin olabileceği (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007) gibi olumsuz lider özellikleri ve davranışları son yıllarda liderliğin karanlık yönü olarak fark edilmeye başlanmıştır. Karanlık liderliği, liderler, takipçileri ve bu ikili arasındaki etkileşimleri inceleyerek bütüncül ele almak daha doğru olacaktır (Braun vd., 2018). Ancak bu karanlık tarafı önce kişilik özellikleri üzerinden açıklamakta fayda vardır. Kişilik; kimlik (yani bireyin kendisi hakkındaki düşünceleri) ve itibar (birey hakkında başkalarının düşünceleri) kavramlarıyla ele alınabilir. Liderin karanlık tarafı itibarın karanlık tarafı ile açıklanabilir. Başkaları üzerinde bıraktığımız ilk izlenimi yansıtan aydınlık tarafın aksine karanlık taraf, kişinin en kötü hâliyle ortaya çıktığı zaman başkalarında bıraktığı izlenimi yansıtan işlevsiz yönelimleridir. Bu karanlık yön eğilimleri, bir ekip kurmak gibi liderliğin en temel görevini yerine getirmesini engeller (Hogan ve Kaiser, 2005).

Bireysel özellikler, liderlik davranışları, etkileşim kalıpları, rol ilişkileri, takipçi beklentileri, takipçiler üzerindeki etki, görev amaçları üzerindeki etki ve örgüt kültürü üzerindeki etki açılarından bakılarak tanımlanan (Yukl, 1989: 252) liderlik; negatif, olumsuz, toksik ya da karanlık olarak ifade edilebilecek yönleri incelenecektir. Liderin karanlık tarafı konulu bu bölüm, kişilik özellikleri, kuşakların liderlik değerlendirmeleri, takipçilerin özellikleri ve onlarla kurulan ilişki, karanlık üçlü karşısında etik liderlik gibi alanlarda yapılmış çalışmalarla desteklenecektir. Liderin bir kahraman olarak tanımlandığı “aydınlık” tarafa karşı liderin karanlık tarafını “anti kahraman” ile açıklamak düşünülebilir. Bu kapsamda liderin ve liderliğin sinemada nasıl işlendiğine dair örneklerle liderlik dinamiklerini karanlık yönü ile anlamak üzere bu bölümde, anti kahramandan da bahsedilecektir.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Yozgat Bozok Üniversitesi, cigdem.ata@yobu.edu.tr, 0000-0001-6800-6888

1. Karanlık Liderlik Nedir?

Liderliğin, lider ve takipçiler arasındaki karşılıklı ilişkiye vurgu yapan ortak bir tanımsal çerçeveden ortaya çıktığı öne sürülmekte ve buna göre liderliğin, toplumsal bir etki süreci olduğu hem araçlarla hem de amaçlarla ilgilenildiği ve liderin belirli hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklandığı vurgulanmaktadır (Higgs, 2009). Bu süreçte, liderliğin yalnızca olumlu yönlerine tek taraflı bir odaklanma söz konusu iken ve liderlik genellikle “doğru olanı yapmak” ile eşdeğer görülürken son yıllarda liderliğin karanlık yönü fark edilmeye başlanmıştır. Liderliğin bu yeni yüzünde temel varsayım “kötü, iyiden daha güçlüdür” şeklindedir. Buna göre olumsuz olaylar, aynı türdeki olumlu olaylara kıyasla birey üzerinde daha büyük bir etki yaratma eğilimindedir ve iyi, kötüyü ancak ona sayıca üstünlük sağlayarak yenebilir. Bunun anlamı bir liderin olumlu nitelikler ile beraber olumsuz niteliklere de sahip olabileceği (Fors, Nilsson ve Larsson, 2016) ve gücünü her zaman “iyi”den yana kullanmayabileceği ihtimalidir. Ayrıca olumsuz olayların, olumlu olaylara kıyasla daha büyük etki yaratma eğilimi, liderin takipçileri etkilemesi ve fikirlerine ikna etmesi bakımından da dikkate değerdir.

1.1. Karanlık Taraf

Liderler, örgütleri için sorun yaratacak hatta felakete yol açabilecek sonuçlar doğurma potansiyeline sahiptir. Örneğin bir liderin davranışları abartıldığında gerçeklikten kopması ya da yalnızca kişisel kazanç amacıyla davranarak örgüte zarar vermesi ihtimalini doğuran “karanlık taraf” ortaya çıkabilir (Conger, 1990). Kötü liderlik olasılığının düşünülmesi, Enron, Lehman Brothers, Tyco ve Worldcom gibi örgütlerde yaşanan olumsuz sonuçlarla gündeme gelmiştir (Higgs, 2009). Liderlik çalışmalarında esasen ele alınan aydınlık taraf, liderin en iyi haliyle ortaya çıktığı durumu ifade eder ve liderlerin büyüleyici veya vizyoner nitelikleri gibi ilk izlenimlerin oluşumunu şekillendirir. Bu bölümün konusu karanlık taraf ise liderin en kötü haliyle ortaya çıktığı durumu, narsist liderlerin kişisel çıkar güden ve manipülatif eylemleri içerir (Braun, 2017).

Karizmatik liderlik yaklaşımlarının karanlık tarafı olan anti-kahraman, bencildir ve pro-sosyal kahramanın temsil ettiği aydınlık tarafla zıt bir çifti (iyiye karşı kötü, aydınlığa karşı karanlık) temsil eder (Furtner, Maran ve Rauthmann, 2017).

1.2. Karanlık Liderlik Çalışmaları

Liderlerin sonuç elde etmek için etki güçlerini nasıl kullandıklarına dair bitmek bilmeyen hayranlık sebebiyle yapılan araştırmalar devam ederken

takipçileri üzerindeki etkileme güçlerini, iyilikler dışında nedenlerle de kullandıkları “liderliğin karanlık tarafına” artık artan bir ilgi yapılan araştırmalara yansımaktadır. Her ne kadar bir liderin örgütteki rolü göz önüne alındığında yıkıcı liderlik fikri akla yatkın gelmese de bu liderliğin karanlık tarafına ilgi artmaktadır (Goyne, vd., 2016).

Karanlık liderlik, esasen bu tanımlama altında yıkıcı ve toksik liderlik gibi olumsuz liderlik tiplerini kapsar. Liderliğin “iyi” tarafına odaklanan çalışmalar dışında liderliğin “kötü” ve “karanlık taraf”ı da görülmeye başlamıştır (Furtner, Maran, ve Rauthmann, 2017). Karanlık taraf, bir liderin, örgütün meşru çıkarlarına aykırı hedefleri takip etmesi için takipçilerini teşvik etmesi, davranışları için herhangi bir gerekçe olmaksızın takipçiler üzerinde zararlı etki yöntemlerin kullanması şeklindeki yıkıcı liderlik stilidir (Mackey vd., 2021; Spain, Harms ve Wood, 2016). Bu karanlık liderlik takipçilere ve/veya örgüte zarar verme niyeti taşıyan veya zarar verme ihtimali olan istemli davranışlar içerir. Yıkıcı liderler genellikle takipçileri kontrol etme, aldatma, domine etme, sindirme, manipüle etme ve tehdit etme eğiliminde olurlar (Mackey vd., 2021).

Toksik liderlik ise çoğunlukla zararlı sonuçları uzun vadede ortaya çıkan, kendi kendini yücelten, küçük düşürücü denetim ve davranışlarla astların verimliliğini ve coşkusunu kötü niyetle yok eden liderlik davranışları olarak ifade edilir. Toksik liderler, kısa vadede kasıtlı kötü niyetlerini gizleyebilen güçlü bir kişiliğe sahiptirler (Singh, Sengupta ve Dev, 2018; Goyne vd., 2016). Yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının temelinde, takipçilerinin talimatları yerine getirmesi konusundaki duygusal desteklerinin, örgütün işleyişi için risk olabileceği düşüncesi vardır. Makyavelli’nin “sevilmek ile korkulmak arasında seçim yapmak gerekirse korkulmanın çok daha güvenli olduğu belirtmekteyim” sözü (Şişman, 2024), liderliğin karanlık tarafının özündeki “kötü, iyiden daha güçlüdür” fikrini desteklemektedir.

1.3. Lider-Üye Etkileşimi Bağlamında Karanlık Liderlik

Lider-üye etkileşimi (LMX), yıkıcı liderliğe takipçilerin verdiği tepkileri açıklayan sosyal psikolojik teoriler arasında önemli bir rol oynar. Karanlık liderlik, LMX kalitesini oldukça güçlü ve olumsuz bir şekilde etkiler. Yıkıcı liderlik ile takipçilerin LMX algıları arasında güçlü bir negatif ilişki olduğu kesin olarak bilinmektedir. Karanlık liderlik LMX’i düşürerek dolaylı yoldan örgütsel bağlılığı ve iş tatminini azaltır (Mackey vd., 2021). Karanlık liderler (örneğin narsistler), başkalarının hedefleri pahasına kendi hedeflerine odaklanarak bu karşılıklı sosyal değişim normlarını ihlal eder; bu durum LMX kalitesinin düşmesine sebep olur (Weaver ve Yancy, 2010).

Yıkıcı liderlik hem liderin kişilik özelliklerinden hem de bu özelliklerin yol açtığı olumsuz davranışlardan kaynaklandığı için takipçilere ve örgüte zarar verme niyeti taşıyan veya zarar verebilecek sistematik ve tekrarlanan lider davranışlarını kapsar (Mackey vd., 2021; Alvinus, Johansson ve Larsson, 2016). Burada mesele liderin, takipçiler üzerindeki etkisini örgütün aleyhine olarak kullanmasıdır. Lider burada davranışları için herhangi bir gerekçe olmaksızın kasıtlı olarak zararlı etkiler (Mackey vd., 2021; Alvinus, Johansson ve Larsson, 2016; Darr ve Klammer, 2016). Yıkıcı liderlik biçimleri, takipçileri ve örgütleri olumsuz etkilediği bilinmektedir (Schilling ve Schyns, 2015).

Toksik liderlik ise LMX'in gerektirdiği tüm bu olumlu unsurları kasıtlı olarak tersine çeviren düşmanca davranışlar ve kişisel çıkar odaklı olmakla liderle takipçi arasındaki ilişkiyi zedeler. Toksik liderler, astlara yönelik aşağılayıcı denetim, düzensiz davranışlar ve düşmanca sözlü ve sözsüz davranışlar sergilerler. Bu tür davranışlar, liderin takipçiye enerji veren ve yaratıcılığı artıran iyi bir ilişki kurmasını engeller (Singh, Sengupta ve Dev, 2018; Jha ve Jha 2015; Yu vd., 2022). Kişisel çıkar odaklı olan toksik liderler, derinlemesine gizlenmiş kişisel yetersizlik, bencil değerler ve aldatma konusundaki zekâyâ sahip olabilirler. Bu tip liderlik, liderin kendini yücelten (narsist) ve bencilce motivasyonlarla hareket ettiğini gösterir. Narsistler, kendi çıkarları için başkalarının ihtiyaçlarını ve çıkarlarını riske atarak hareket ederler. Bu davranışlar, karşılıklı güvene dayalı bir ilişkinin (LMX) oluşmasını imkânsız kılar (Jha ve Jha 2015; Dobbs and do, 2016; Singh, Sengupta ve Dev, 2018; Braun, 2017). Toksik liderlik, korku, tehdit veya zorlama kullanarak kısa vadede yüksek performans sağlasa bile uzun vadede astların moralini bozan, motivasyonunu düşüren ve onların üretken bir şekilde birlikte çalışma yeteneğini yok eden toksik ortam yaratır (Lim ve Chua, 2016; Higgs, 2009; Lindsay, Watola ve Lovelace, 2016).

Toksik liderliğin temelini oluşturan karanlık üçlü kişilik özellikleri, lider ve takipçileri arasındaki etkileşimin gelişimini doğrudan olumsuz etkiler. Liderlerin makyavelist ve psikopati özelliklerinin, tacizci denetim algısını pozitif olarak öngörerek LMX kalitesini düşürdüğü bilinmektedir. Narsistler ise genellikle kişisel çıkar doğrultusunda hareket eden ve diğerlerinin ihtiyaçlarını riske atan davranışlar sergilerler. Narsist liderler, astlarında kötü niyetli kıskançlığa ve üretkenlik karşıtı davranışlara yol açar, bu da liderle pozitif bir ilişkinin sürdürülmesini imkânsız hale getirir (Braun, 2017). Bu nedenlerle, yüksek LMX'in gerektirdiği güven ve karşılıklı saygı, toksik liderlerin düşmanlık ve sömürü içeren doğasıyla temelden çelişir (Mackey vd., 2021).

2. Karanlık Liderlikte Kişilik ve Özellikler

2.1. Karanlık Üçlü

Karanlık üçlü (Dark Triad), karanlık liderlik çatısı altında tanımlanan liderlik biçimlerinin hepsinde geçerli olan en belirgin özellik olup empati eksikliği ve güç arayışı eğilimleri barındırmaktadır (Furtner, Maran, ve Rauthmann, 2017). Karanlık liderlik, pozitif liderlik yönlerinin aksine, kişilik bozukluklarının “karanlık yüzüne” odaklanan bir araştırma alanıdır (Higgs, 2009; Fors, Nilsson ve Larsson, 2016). Liderliğin bu karanlık yüzü, makyavelizm, narsisizm ve psikopati kişilik özellikleri ile açıklanır. Tüm bireylerde nispeten istikrarlı ve farklı derecelerde de olsa mevcut olan narsisizm ve liderlik arasındaki bağlantıya göre çoğu liderde temelde yatan bir narsist kişilik boyutunun yaygın olduğu ve narsisizmin doğasının ve derecesinin liderlerin davranışlarına yansıdığı öne sürülmüştür (Braun, 2017). de Vries ve Miller’a (1985) göre narsisistler “kimsenin sevgisine veya sadakatine güvenemeyecekleri varsayımıyla yaşarlar”, ancak aynı zamanda başkalarının “yeterlilik, güç, güzellik, statü, prestij ve üstünlük” duygularını teyit etmesine ihtiyaç duyarlar. Ayrıca narsistler, kişilerarası sömürüye ve hak sahibi olma duygularına sahip olurlar (s. 588).

Makyavelizm, özünde manipülatif kişilik olarak tanımlanır (Paulhus ve Williams, 2002). Makyavelistlerin belirleyici özelliği ise başkalarını başarıyla kandırmaktan belli bir keyif almalarıdır. Son derece alaycı dünya görüşleri, diğer insanların çoğunun aptal ve saf, aynı zamanda da gizlice aldatıcı olduğu yönündedir. Sonuç olarak, başkalarını yalanlara inandırmak, makyavelistin kendi üstünlük duygusunu pekiştirmesine olanak tanır (Spain, Harms ve Woods, 2016); böylece makyavelisti, başkalarını sömürme, hile yapma ve kendi amaçları için kullanma isteği üzerinden tanımlar (Paulhus ve Williams, 2002). Makyavelistin temel motivasyonu para, güç ve statü elde etmektir. Narsistlerin aksine, hayranlık görmek makyavelistler için başlı başına bir amaç olmayıp fazla güç veya para elde etmek için bir araç olduğu sürece istenir. Bu nedenle, kendini tanıtmaya veya yüceltme nihai amaçlar değil, başka bir amaca giden yoldur. Makyavelistler amaçlarına en iyi şekilde ulaşmak için pro-sosyal ve anti-sosyal taktikler kullanırlar. Karanlık üçlünün en kontrollü olanları makyavelistlerdir (Furtner, Maran, ve Rauthmann, 2017). Öte yandan makyavelistler, bazı olumlu sonuçlarla ilişkilendirilebilen bir karanlık üçlü özelliğidir (McCleskey, 2013). Mesela, mükemmel iş yöneticileri olarak planlama, organize etme ve kontrol etme yeteneğine sahiptirler. Yüksek adaptasyon yeteneği ve durumsal taleplere karşı esneklik sergilerler. Ayrıca makyavelist liderlerin olumsuz koşullar altında daha katılımcı bir stil sergilediği görülmüştür (Furtner, Maran, ve Rauthmann, 2017).

Karanlık üçlünün diğeri ayağı psikopati, psikopat olarak teşhis için gereken seviyenin altında psikopatik özellikler gösteren kişileri ifade eder (McCleskey, 2013). Psikopati, karanlık üçlü içinde sosyal açıdan en itici, kısmen işlevsiz ve dolayısıyla “en karanlık” özelliktir (Furtner, Maran, ve Rauthmann, 2017). Psikopatların duygusal deneyimleri yüzeyseldir; suçluluk, kaygı ve empati gibi duyguları deneyimleme ve anlama yetenekleri ciddi şekilde körelmiştir. Yalnızca kısa, yoğun öfke patlamaları dışında neredeyse hiç duygusal yaşamları yoktur; dürtüsellik psikopatinin temel ayırt edici özelliğidir (Furtner, Maran, ve Rauthmann, 2017; Spain vd., 2021). Bu özellik liderlerin, rasyonel ama çoğu zaman riskli kararlar vermelerine farklı durumlara hızla cevap verebilmelerine ve durumları kendi ihtiyaçlarına göre yeniden düzenleyebilmelerine yarar (Vadilavičius ve Stelmokienė, 2019). Ancak psikopatik liderler, aşırı risk alma eğilimi ve dürtüsellik nedeniyle finansal etik dışı davranışlara yol açan yıkımlara da sebep olabilirler (Furtner, Maran, ve Rauthmann, 2017). Bu liderler, yalan söyler, kurallara ve otoriteye meydan okur ve başkalarını sömürürler (Hogan ve Kaiser, 2005).

Bu karanlık özellikler arasında en kötü olarak değerlendirilen psikopati olduğu ve kötüler arasındaki iyinin ise narsisizm olduğu anlaşılmaktadır. Yüksek psikopati seviyesine sahip lider, lidere duyulan memnuniyet açısından en kötü lider tipi olarak değerlendirilmekte ve en yıkıcı özellik olarak algılanmaktadır (Vadilavičius ve Stelmokienė, 2019). Narsisizm ise karanlık üçlü içinde genellikle “en kötüler arasındaki en iyi” olarak kabul edilir. Narsisizm, karanlık üçlünün en uyarlanabilir ve en çok arzu edilen yapısı olarak kabul edilir. Narsist liderler, ilk izlenimde karizmatik, kendine güvenli ve vizyoner göründükleri için liderlik pozisyonlarına daha kolay seçilirler. Z kuşağı ile yapılan çalışmalarda narsist liderler, makyavelist ve psikopatik liderlere göre daha hoşgörülür olarak değerlendirilmektedir (Furtner, Maran, ve Rauthmann, 2017; Vadilavičius ve Stelmokienė, 2019).

Karanlık üçlü kişilik modelini genişleten Paulhus (2014), üçlüye “sadizm”i ekler ve zulümden zevk alma olarak düşünülebileceğini söyler. Sosyal açıdan olumsuz davranışlarla karakterize edilen karanlık dörtlü özelliğinin ortak yönü duyarsızlıktır. Karanlık dörtlü (dark tetrad) özelliği yüksek olan bireyler empati eksikliği eğilimindedir, diğer bireylerin refahını umursamazlar. Paulhus (2014), karanlık dörtlüyü diğer istenmeyen kişilik özelliklerinden ayırmak için “duygusuz bir takımyıldız” olarak tanımlamaktadır (s.42). Karanlık üçlüye eklenen yeni boyut olan sadizm, antisosyal kişilikle benzer açıklanır. Ancak antisosyal kişilik, psikopatiye benzer şekilde duygusal eksiklik ve dürtüsellik özelliklerini barındırır. Bu nedenle karanlık dörtlüyü yapan sadizm, karanlık üçlünden ayrılan benzersiz yıkıcı etkilere sahiptir (Spain, Harms ve Woods, 2016).

2.2. Karizmatik Liderliğin Diğer Yüzü

Liderliğin aydınlık tarafında kişilerin yetkin, büyüleyici (karizmatik), korkusuz ve etkili görünmesini sağlayan özellikler, onların lider olarak ortaya çıkma olasılığını artırır. Olumlu bir ilk izlenim yaratmada başarılı olmalarını sağlar. Özellikle narsisizm, cüretkâr, kendine güvenen, karizmatik ve insanları vizyonlarına uymaya kolayca teşvik edebilen yönleriyle ilişkilidir. Bu özellikler, bireylerin lider olarak ortaya çıkma ve liderlik pozisyonlarına yükselme olasılığını artırabilir (Vadvilavičius ve Stelmokienė, 2019; Furtner, Maran, ve Rauthmann, 2017; Braun, 2017; Weaver ve Yancy, 2010).

Karanlık taraf ise bahsedilen özelliklerin yıkıcı, işlevsiz ve uzun vadeli zararlı sonuçlarına odaklanır. Karanlık taraf özellikleri yıkıcı davranışlara veya kişisel eksikliklere yol açar (Higgs, 2009). Örneğin narsistler, güç ve üstünlük duygularını onaylamak için başkalarına ihtiyaç duyarlar; bu da kişilerarası sömürü eğilimleri gibi işlevsiz davranışlara ve astların duygusal tükenmelerine yol açar (de Vries ve Miller, 1985). Araştırmalar ayrıca, narsist liderlere sahip ekiplerin ortak görevlerde kötü performans gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu liderlerin olduğu ekipler, görevle ilgili bilgileri daha az paylaşma ve daha düşük kalitede kararlar alma eğilimindedir (Braun, 2107). Karanlık liderlik davranışları, güveni aşındırır ve ilişkileri zayıflatır (Higgs, 2009). Oysa güven, etkili liderlik için hayati bir ön koşuldur (Hogan ve Kaiser, 2005). Yönetim becerilerinin eksikliği olan lider kişilerarası ilişkilerde de beceri eksikliğine sebep olur. Toksik liderler, astları aşağıladıkları, onları bir araçtan ibaret gördükleri için ekip kurmayı önemsemezler. Bu durum, karanlık liderliğin yıkıcı sonuçlarına yol açar (Higgs, 2009; Hogan ve Kaiser, 2005; McCleskey, 2013; Singh, Sengupta ve Dev, 2018). Araştırmalar çoğu zaman liderlerle ilişkili olumlu sonuçları değerlendirme eğiliminde olsa da liderin bazı davranışları ve kararları açısından sorumluluklar, riskler ve yıkıcı sonuçlar söz konusudur. Liderliğin bu “karanlık tarafı, liderlerin stratejik vizyonlarında, iletişim ve izlenim yönetimi becerilerinde ve genel yönetim uygulamalarında ortaya çıkabilir (Cogner, 1990).

3. Karanlık Liderliğin Etkileri ve Mücadele

Karanlık liderliğin sonuçları, takipçiler ve örgütler üzerinde derin, maliyetli ve olumsuz etkiler yaratır (Mackey vd., 2021). Yıkıcı liderlik, iş tatmini ve moral düşüklüğüne (McCleskey, 2013), lidere duyulan güvenin azalmasına (Mackey vd., 2021), psikolojik stres ve travma gibi olumsuz duygusal sonuçlara (Jha ve Jha 2015) sebep olurken toksik liderlik astların motivasyonunu zayıflatır. Kötü liderlik, kısa vadede performans başarısı sağlayabilir belki, ancak uzun vadeli sorunlara ve işlevsiz performansa yol

açar (Higgs, 2009). Toksik liderlik, takipçilerin ve organizasyonun başarılı performansı uzun vadede sürdürme yeteneğini zehirler (Lindsay, Watola ve Lovelace, 2016).

Liderin sapma davranışları mücadele edilmesi gereken karanlık yönlerden biridir (McCleskey, 2013; Hogan ve Kaiser, 2005). Sapma nedenleri, liderin karanlık üçlü kişilik özelliklerine dayandırılır (Spain, Harms ve Woods, 2016). Buna göre liderin sapma davranışları, güveni aşındırır ve ilişkileri zayıflatmasına (Braun, 2017), aşırı özgüven, kibir, büyüklük duygusu ve hak sahipliği eğilimi göstermesine (Hogan ve Kaiser, 2005; Spain, Harms ve Woods, 2016) sebep olur. Hatalarını kabul edemezler ve ders almazlar. Başkalarının ihtiyaçlarını ve çıkarlarını riske atarak kendi çıkarları doğrultusunda hareket ederler (Hogan ve Kaiser, 2005; Braun, 2017). Karanlık liderliğin olumsuz örgütsel sonuçlarının belirlenmesiyle belki de örgütler karanlık liderlerin yıkıcı davranışlarına karşı daha az hoşgörülü olmaya ve karanlık liderliği azaltan insan kaynakları sistemleri oluşturmaya ikna edilebilir (Weaver ve Yancy, 2010).

Karanlık liderliğin olumsuz etkileriyle mücadele etmek için liderliğin doğasını, bu davranışlara yol açan kişilik özelliklerini ve bu davranışların ortaya çıkmasını sağlayan örgütsel koşullar hakkında çok yönlü ve sistematik değerlendirmeler yapmak gerekir (McCleskey, 2013; Mackey vd., 2021; Darr ve Klammer, 2016). Her şeyden önce etkili insan kaynakları uygulamaları ile karanlık liderlik özelliklere sahip bireylerin bu pozisyonlara gelmesini engellemeye çalışmak (Bester ve van't Wout, 2016) ve devamında karanlık liderleri ve karanlık liderlik davranışlarını keşfetmek ve elemek üzere tasarlanmış seçim stratejileri uygulamak gerekir (McCleskey, 2013). Halihazırda örgütteki karanlık liderler ise liderlerin karanlık özelliklerinin güçlü ve zayıf yönlerini içeren lider geliştirme kapsamında öz farkındalık, öz düzenleme ve öz motivasyon gibi kişilerarası becerilerin geliştirilmesine odaklanmalıdır (Furtner, Maran, ve Rauthmann, 2017).

4. Anti-Kahraman Olarak Liderlik Temsilleri

Karanlık üçlünün güçlü ve zayıf yönleri lider geliştirmede tartışma konusudur. Karanlık liderlerin özgüven ve baskınlık özellikleri lider geliştirmede dikkate değer güçlü yönleri iken zayıflıkları hakkındaki bilgi sahibi olmak onları etkili bir şekilde idare edebilmek veya etkisiz hale getirmek için kullanılabilir (Furtner, Maran, ve Rauthmann, 2017). Özellikle narsisizm ve diğer karanlık üçlü özelliklerini barındıran anti-kahraman figürler, takipçiler üzerinde zararlı olan ancak başlangıçta etkili olabilen (karizmatik görünüm gibi) lider tipleridir (Braun, 2017). Galvin ve arkadaşlarına (2010) göre

narsist liderler tutkulu, cesur, risk almaya istekli ve korku veya tereddüitten yoksun göründükleri için karizmatik olarak algılanırlar ancak, vizyonları kolektif çekicilikten ve daha büyük bir iyiliği dikkate almaktan yoksundur.

Liderin kahraman mı yoksa kötü adam mı olduğu, karizmatik liderlerin yozlaşma ve olumsuz sonuçlar getirme potansiyeline bakarak incelenir. Karizmatik bir lider, özellikle örgütsel hedeflere ulaşmak adına etik olmayan davranışları bile teşvik edebilir. Bu davranışı ile lider artık kötü adam olarak liderliğin karanlık tarafını temsil eder (Zhang vd., 2020).

Liderlik konusu, yönetim ve örgütsel davranış alanında yapılan çalışmaların temsilleri olarak popüler kültürde de yer almaktadır. Toksik liderliğin sinemadaki klasik bir örneği, 1986 yapımı *Platoon* (Müfreze) filminde Çavuş Barnes'ın liderlik stilinde görülür. Çavuş Barnes, gruptan saygı gören, savaşta çok deneyimli ve nihilist bir bakış açısına sahip sert bir astsubaydır. Onun ana kaygısı birimin performansıdır. Barnes, duygusal yapıda olmamasına rağmen, eylemde başarılıdır ve adamları ona korkuyla karışık bir saygı duyar. Barnes, astlarına kendisinin “gerçeklik” olduğunu ve kurallara uymayanların “makineyi bozacağını” söyleyerek liderliğini savunur; bu da onun etik dışı ve ahlaki olmayan liderliğini gösterir. Barnes, astlarının refahına önem vermeyen toksik bir liderdir ve sonunda birimin dağılmasına ve komutanı tarafından intikam amacıyla öldürülmesine yol açar. Bir çalışma, toksik liderlerin kısa vadeli başarılar elde edebilen güçlü karakterler olduğunu ancak uzun vadede takipçilere ve kuruluşa zarar verdiğini göstermektedir (Jager, 2016).

Buradaki ilginç mesele liderlik araştırmacıların, popüler kültürdeki anti-kahramanlara olan hayranlığın, karanlık kişilik özelliklerinden kaynaklandığını öne sürmüş olmasıdır. Çalışmalara göre insanlar narsistlerden ve anti-kahramanlardan büyülenmiş gibidir. Örneğin popüler kültürün en sevilen serilerinden olan Batman veya James Bond filmlerinde, bu karakterlerin karanlık kişilik özelliklerine sahip olduğu belirtilmiştir. Bu anti-kahramanlara duyulan hayranlık, onların mevcut yasaları sanki kanunların üstündeymiş gibi yok saymaları veya “hayattan daha büyük” olarak algılanmalarıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Anlatılarda hem kahramanlar hem de anti-kahramanlar güç sahibi olma ve bunu kullanma hedefini takip etmektedir ancak, anti-kahramanlar daha dürtüsel, daha az sosyal ve bencildir. Her ne kadar iyiliğin her zaman kötülüğe galip geleceği veya liderlerin bir kahramanın ideal imajına uyması gerektiği kabul edilse de liderliğin gerçekliği farklıdır. Anti-kahramanlara olan hayranlığın karizma etkisi nedeniyle narsistlere duyulan hayranlıkla ilgisi bulunmaktadır (Furtner, Maran, ve Rauthmann,

2017). Yine de bu dürtüsellik ve bencillik, anti-kahramanla bağ kurulması sebebiyle seyirci tarafından haklı bulunur.

Sinema dünyasının en karizmatik kötü adamı olan Darth Vader'ın "keşke karanlık tarafın gücünü bilseydin" (if you only knew the power of the dark side) repliği, liderliğin yıkıcı potansiyelini temsil eden güçlü bir popüler kültür örneğidir. Darth Vader, meşhur bir süper kötüdür (notorious super-villain) ve bu karaktere duyduğu hayranlığın ilgi çekmesiyle "karanlık tarafın gücünü" kullanarak takipçileri etkileyen yıkıcı liderleri anlamaya yönelik büyük bir ilgi doğurmuştur (Mackey vd., 2021). Kötü karakterlerin (villain), algılanan karizmatik liderlik özellikleri (stratejik vizyon, kişisel risk) üzerinden izleyicilerde haz ve hayranlık duyguları uyandırabildiği ancak, adalet hassasiyeti yüksek olan izleyicilerde bu pozitif duygusal etkinin azaldığı saptanmıştır (Yao ve Yang, 2024).

5. Sonuç ve Değerlendirme

Liderlik yıllarca yapılan çalışmalarda uzunca süre olumlu lider özellikleri, takipçilerle kaliteli ilişkiler, örgütsel davranışlara olumlu katkısı ve örgütsel performansa başarı sağlama yönündeki etkileri ile incelenmiştir. Liderliğin karanlık tarafından bahsetme gereği doğduğunda ve ortaya çıkışına dair çalışmalar yapıldığında ise konunun her zaman "aydınlık" olmadığı ve takipçiler ve örgütler açısından bilinçli bir yıkım gücü olarak ele alınması gerektiği anlaşılmıştır. Liderin başarısız sonuçlarla karşılaşmasına ve takipçileri için "kötü" hale gelmesine sebep olan bazı "karanlık" özellikler tanımlanmıştır.

Karanlık üçlü olarak ifade edilen kişilik özelliklerinden olan narsisizm, karizma ile olan ilişkisi sebebiyle ilk bakışta çekici görünse de örgüt içindeki temel ilişkileri zehirleyerek ve çalışanları stres ve üretkenlik karşıtı davranışlara iterek uzun vadede kaçınılmaz bir çöküşe yol açmaktadır. Çekici ve büyükenmeli davranışları ile önceleri karizmatik görünen narsist liderler daha sonrası için empatiden yoksun halde, küçümseme içinde olurlar ve başkalarının isteklerini kendi hedeflerine kurban ederler. Örgütler, liderlik eğitimi ve liderliğe uygun kişilerin seçimini sağlayan süreçlerle bu potansiyel yıkımın farkında olmak ve karanlık liderliğin etkilerinden zarar görmemek için gereken tedbirleri almalıdır.

Bu bölümde liderlik karanlık tarafı ile ele alınmış ve liderliğin "kötü" tarafını oluşturan açıklamalarda, kişilik özellikleri, örgütteki olumsuz etkileri ile mücadele ve popüler kültürdeki etkilerine değinilmiştir.

Kaynakça

- Alvinius, A., Johansson, E., & Larsson, G. (2016). Negative organizations: Antecedents of negative leadership. *Negative Leadership: International Perspectives*. Canadian Defence Academy Press, Kingston, Canada, 57-74
- Bester, C. P., & van't Wout, M. C. (2016). Dealing with military leadership incompetence in the South African National Defence Force. *Negative Leadership: International Perspectives*. Canadian Defence Academy Press, Kingston, Canada, 185-217.
- Braun, S. (2017). Leader narcissism and outcomes in organizations: A review at multiple levels of analysis and implications for future research. *Frontiers in psychology*, 8, 260159.
- Braun, S., Kark, R., & Wisse, B. (2018). Fifty shades of grey: exploring the dark sides of leadership and followership. *Frontiers in psychology*, 9, 418461.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational dynamics*, 19(2), 44-55.
- Darr, W., & Klammer, J. (2016). Personality and destructive leadership: Potential for selection. *Negative Leadership: International Perspectives*, Canadian Defence Academy Press, Kingston, Canada, 87-118.
- de Vries, M. F. K., & Miller, D. (1985). Narcissism and leadership: An object relations perspective. *Human relations*, 38(6), 583-601.
- Dobbs, L. C. J. M., & Do, L. C. J. (2016). Toxic leadership and cynicism. *Negative Leadership: International Perspectives*, Canadian Defence Academy Press, Kingston, Canada, 119-132.
- Fors Brandebo, M., Nilsson, S., & Larsson, G. (2016). Leadership: is bad stronger than good? *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 690-710.
- Furtner, M. R., Maran, T., & Rauthmann, J. F. (2017). *Dark leadership: The role of leaders' dark triad personality traits*. In Leader development deconstructed (pp. 75-99). Cham: Springer International Publishing.
- Galvin, B. M., Waldman, D. A., & Balthazard, P. (2010). Visionary communication qualities as mediators of the relationship between narcissism and attributions of leader charisma. *Personnel Psychology*, 63(3), 509-537.
- Goyne, A., Ashley, W. O. D., Forsyth, L. G., Macnaughtan, W. C. L., & Woods, W. O. K. Breaking Point: Antecedents To Change in The Australian Defence Force. *Negative Leadership: International Perspectives*. Canadian Defence Academy Press, Kingston, Canada, 239-254.
- Higgs, M. (2009). The good, the bad and the ugly: Leadership and narcissism. *Journal of change management*, 9(2), 165-178.
- Hogan, R & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of general psychology*, 9(2), 169-180.

- Jager, M. (2016). Toxic Leadership Goes to the Movies. *Negative Leadership: International Perspectives*, Canadian Defence Academy Press, Kingston, Canada, 285-29.
- Jha, S., & Jha, S. (2015). Leader as anti-hero: Decoding nuances of dysfunctional leadership. *Journal of Management & Public Policy*, 6(2), 21-28.
- Lim, K., & Chua, C. (2016). Leadership development and selection in the Singapore armed forces: a defence against negative leadership. *Negative Leadership: International Perspectives*, Canadian Defence Academy Press, Kingston, Canada, 219-238.
- Lindsay, L. C. R. D., Colonel, L., Watola, D. J., & Lovelace, J. (2016). Why negative leadership matters: implications for leader development in the military. *Negative leadership: International perspectives*, Canadian Defence Academy Press, Kingston, Canada 15-42.
- Mackey, J. D., Ellen III, B. P., McAllister, C. P., & Alexander, K. C. (2021). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*, 132, 705-718.
- McCleskey, J. (2013). The dark side of leadership: Measurement, assessment, and intervention. *Business Renaissance Quarterly*, 8(2/3), 35.
- Nevicka, B., De Hoogh, A. H., Van Vianen, A. E., Beersma, B., & McIlwain, D. (2011). All I need is a stage to shine: Narcissists' leader emergence and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 910-925. doi: 10.1016/j.leaqua.2011. 07.011
- Padilla, A., Hogan ve Kaiser, 2005, 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. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36(6), 556-563.
- Paulhus, D. L. (2014). Toward a taxonomy of dark personalities. *Current Directions in Psychological Science*, 23(6), 421-426.
- Singh, N., Sengupta, S., & Dev, S. (2018). Toxic leadership: The most menacing form of leadership. *Dark sides of organizational behavior and leadership*, 147-164.
- Spain, S. M., Harms, P. D., & Wood, D. (2016). Stress, well-being, and the dark side of leadership. In W. A. Gentry & C. Clerkin (Ed.), *The role of leadership in occupational stress* (pp. 33-60). Emerald Group Publishing. <https://doi.org/10.1108/S1479-355520160000014002>
- Schilling, J., & Schyns, B. (2015). The causes and consequences of bad leadership. *Zeitschrift für Psychologie*. DOI: 10.1027/2151-2604/a000185

- Şişman, S. (2024). Örgütlerde toksik liderlik ve bununla baş etme stratejileri üzerine bir değerlendirme. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 7(1), 39-50.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of management*, 33(3), 261-289.
- Yao, R., & Yang, J. (2024). Exploring the appeal of villainous characters in film-induced tourism: perceived charismatic leadership and justice sensitivity. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-17.
- Yu, H. H., Lorenzo-Elarco, K. M., Murro, M. J., McAnany, E. L., & Anderson, H. R. (2022). Teaching leadership with popular culture: Practical lessons from Harry Potter. *Journal of Public Affairs Education*, 28(2), 156-181.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15 (2), 251-289.
- Vadvilavičius, T., & Stelmokienė, A. (2019). The Consequences of” Dark” Leadership: Perspective of Generation Z. *Organizacija Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, (82), 97-110.
- Weaver, Sara G. and George B. Yancy. (2010). “The Impact of Dark Leadership on Organizational Commitment and Turnover,” Kravis Leadership Institute, *Leadership Review*, 10, 104 – 124.
- Wolor C.W., Ardiansyah A, Rofaida R, Nurkhin A, Rababah MA. (2022). Impact of Toxic Leadership on Employee Performance. *Health Psychol Reserch*.10(4), 57551. DOI: 10.52965/001c.57551
- Zhang, X., Liang, L., Tian, G., & Tian, Y. (2020). Heroes or villains? The dark side of charismatic leadership and unethical pro-organizational behavior. *International journal of environmental research and public health*, 17(15), 5546. DOI: 10.3390/ijerph17155546