

Makale Türü/Article Type: *Araştırma/Research*

Atıf/Citation: Afacan Fındıklı, M., Okan, G. & Sığı, Ü. (2019). Karanlık liderlik ölçeği: çalışanların algısı üzerine bir ölçeklendirme çalışması. *Nitel Sosyal Bilimler*, 1(1), 89-115.

Karanlık Liderlik Ölçeği: Çalışanların Algısı Üzerine Bir Ölçeklendirme Çalışması*

^aMine Afacan Fındıklı¹, ^bGözde Okan, ^cÜnsal Sığı

^a Doç. Dr. Beykent Üniversitesi, Türkiye

^bYüksek Lisans Öğrencisi, Beykent Üniversitesi, Türkiye


^c Prof. Dr. Beykent Üniversitesi, Türkiye

Öz

Bu çalışmanın amacı liderin karanlık yönlerinin çalışan algısı üzerinden belirlenmesidir. Olumsuz liderlik tarzlarının tek tek değil, daha fazlasının tek bir yöneticide bulunabileceği düşüncesinden yola çıkarak karma yöntem kullanılarak araştırma yürütülmüştür. Bu çalışmada karma yöntem desenlerinden keşfedici sıralı desen kullanılmıştır. Nitel analiz kapsamında birebir mülakatlar, odak grup görüşmesi yapılmış, katılımcılardan elde edilen ifadelerin QDA Miner programı ile analizleri yapılmıştır. Madde havuzu oluşturulduktan sonra nicel yöntemde çalışanlar açısından yönetici davranışları altı alt boyutta belirmiş ve bu alt boyutlar üzerinden geçerlilik-güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Karanlık liderlik ölçeği güvenilirlik, ölçüt geçerliliği, yapı geçerliliği, paralel geçerlilik ve test-tekrar test güvenilirliği açısından yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçları, 35 ifade 6 faktörlü bir ölçek yapısını ortaya çıkarmıştır. Çalışan algısı kapsamında karanlık liderlikle ilgili; toksik liderliği (9 ifade), küçük tiranlığı (7 ifade), narsist liderliği (5 ifade), yıkıcı liderliği (7 ifade), etik dışı liderliği (4 ifade) ve istismarcı liderliği (3 ifade) kapsayan bir ölçek aracı elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: karanlık liderlik, çalışan algısı, ölçek geliştirme

*Çalışma 2. yazarın yüksek lisans tezinden uyarlanmış ve 26. Yönetim Organizasyon Kongresinde bildiri olarak yayımlanmıştır./ The study was adapted from the second author's master thesis and published at the 26th Management and Organization Congress.

¹**Sorumlu Yazar/Corresponding Author:**  Mine Afacan Fındıklı, Beykent Üniversitesi, minefindikli@beykent.edu.tr, Türkiye

The Dark Leadership Scale: A Scaling Study on Employees' Perceptions

Extended Summary

Within organizations, leadership is deemed effective through employees' manners (opinions, beliefs, expectations, and rumors) and behaviours (participation, commitment/ absence, protests etc.) by means of emotional components (experiences, fears, positive/negative). During the management process, the leader benefits from various power of the position and effecting mechanisms to achieve organizational goals. However, it is also possible for the leader to use his/her power and position for different purposes; to change the direction of positive outputs. For example, employees' perceptions of a leader who takes advantage of his/her personal charismatic power for his/her own interests or for the interests of the organization have been found to vary (Dirik et al., 2016, p. 260). Moreover, the manager can exhibit "dark" manners and behaviors, meaning oppressive and socially unaccepted behaviors (Harms & Spain, 2015; Brandebo & Alvinus, 2018). These dark manners and behaviours can surface not only because of negative character traits of the individual, but also due to uncertainty in the organization or organization structure (Brandebo & Alvinus, 2018), or due to concerns of losing positions (Nassif, 2018). Transformational leaders may look down on the people around them due to exaggerated levels of self-confidence (De Villiers, 2014; Li & Yuan, 2017, p. 60). They may show authoritative tendencies such as use of power to reach success (Khoo et al., 2008; Li & Yuan, 2017, p. 60) or may create a climate of fear (Kocel, 2007). Moreover, the leaders may show the success of subordinates as their own success and may dominate them by using the power of position (Harris & Jones, 2018). These kinds of behaviours can be classified as "dark", according to the previous studies.

Studying the dark sides of leaders has been attracting scholarly attention lately, alongside considering the importance of how employees perceive leadership behaviors (Harris & Jones, 2018; Landay et al., 2018).

As it is stated above, the leader has the responsibility over followers and has also the power to strengthen or damage the exchange (leader-followers) relationship. In this perspective, Jean Lipman-Bluman has asserted that the leaders can produce harm or harmony essentially through two mechanisms: their destructive/constructive behaviors and dysfunctional/functional personal characteristics (Lipman-Bluman, 2011). It is possible this kind of destructive leadership behaviors or personal characteristics can be perceived by subordinates to be harmful to the well-being. In a nutshell, they can perceive they work for a "dark leader". This paper aims to contribute to the literature emphasizing the negative traits of perceived by followers in the workplace by creating the scale 'dark leadership'.

The research asks the question "Which behaviors of managers/leaders do employees describe as negative?", and focuses on the subdimensions of dark leadership, under which these negative behaviors can be evaluated. Accordingly, the relation between employee perceptions of dark leadership and qualitative data, supported with quantitative data, is examined by the "exploratory sequential design" method (Firat et al.,

2014, p. 72). One to one interviews, a focus group discussion and document review are used in the data collection stage. Data was examined using “three-stage analysis” (Sigri, 2018, p. 198).

The ‘purposive sampling’ method (Patton, 2002; Teddlie & Yu, 2007) was used with voluntary participants who had been working for at least 5 years in the same workplace for the qualitative research. (Baki & Göcek, 2012, p. 5). The study was conducted on 21 participants working in two different industries in Istanbul. Following individual and focus group interviews, the obtained data was saved in the QDA Miner software for analysis. After reading the participants’ responses carefully, ‘codes’ were determined according to the pre-specified concepts based on the relevant literature, to be used during the examination of data. Identified codes were grouped in terms of content integrity and interrelation. The six sub-dimensions which form the dark leadership were obtained as a result of arranging the themes according to the research questions.

The common statements of the participants were brought together under a single statement in accordance with the content analysis of Krippendorff (2004). Moreover, a ‘directed approach’ was used during the content analysis to conceptually validate and extend a theoretical expression (Hsieh & Shannon, 2005). First, to avoid misunderstandings and for the reliability of data obtained in the semi-structured interview, each sub-dimension was independently evaluated. The statements given by the employees were compared to the concepts identified in the literature. In the context of content analysis, “cross case synthesis” (Yin, 2009) which handles the statements as separate studies, was used and the statements were compared to increase the reliability and to determine the differences as well as similarities. (Akgün et al., 2017). An item pool consisting of 108 statements was created using the answers provided by the participants, in accordance with the individual and focus group interviews. By using QDA Miner software, the number of these statements was decreased to 76 items.

Subsequently, the quantitative research stage began with 151 voluntary participants online, using the snowball sampling method. The dark leadership scale was found to be sufficient for reliability, criterion validity, construct validity, parallel validity and test-retest reliability. 6 sub-dimensions (35 items) of the dark leadership were named as follows: toxic leadership (9 items), small tyranny (7 items), narcissistic leadership (5 items), destructive leadership (7 items), unethical leadership (4 items) and abusive leadership 3 (items).

Keywords: dark leadership, employee perception, scale development

Giriş

Günümüzde işletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede sahip oldukları insan kaynağından etkin ve verimli biçimde yararlanmak hedefiyle, çalışanlarının refahlarına, mutluluklarına odaklanmış durumdadırlar. Bunun başlıca sebeplerinden biri, mutlu çalışanın daha fazla işe adanmış olduğunu, kurum kültürünü sahiplendiğini ve işletme hedeflerine ulaşmak için iş tanımlarının dışında daha fazla olumlu davranışlar sergilediğini bilmeleridir. Bunun yanı sıra, özellikle yeni jenerasyonların iş hayatında yer edinmeleri, kadın işgücünün üstlendikleri farklı roller sebebiyle iş ve özel yaşam arasındaki bulanık sınırlar karşısında kurumsal işletmeler çalışanlarının refahını korumada ve onları kurumda uzun yıllar tutundurmada, kaynaklarını doğru biçimde kullanmak durumundadırlar (Braun & Nieberle, 2017).

Hobfoll (1989, s. 516) örgüt kaynaklarını; çalışandan istendik tutum ve davranışların elde edilmesinde ve performanslarının artırılmasına bir araç olarak hizmet eden kişi, koşullar ve enerjiler olarak tanımlamıştır. Bu bakımdan liderlik en önemli kaynaklardan biri olarak kabul edilmektedir (Laschinger & Fida, 2014, s. 20). Lider kurumsal amaçlara doğrultusunda paylaşılan vizyon oluşturarak takipçilerini ortak amaçlara yöneltir (Davis, 1988, s. 141), motive eder, ilham verir. Çalışanlarını teşvik ederken (Podsakoff vd., 1990, s. 109) onlara yol gösterici (Bass & Ovalio, 1990) bir rol model olur. Özellikle, 1970'li yıllardan itibaren liderliğin, etkileşimsel ve dönüşümsel özelliklerinin öne çıkması (Burns, 1978) iş performansı üzerindeki olumlu etkileri araştırmalarla doğrulanmıştır (Bass, 1985; Padsakoff vd., 1990; Yukl, 2002). Lider sergilediği davranış biçimi ile öncelikle örgüt kültürünü (Schein, 2004, s. 11) ve iklimini şekillendirirken (Lewin vd., 1939) izleyicilerinin işe ve örgüte yönelik algılarını birleştirerek kolektif halde getirir. Özet olarak, liderlik biçimleri özellikle duygusal bileşenler (deneyimler, korkular, olumlu veya olumsuz) aracılığıyla çalışanların tutum (görüşler, inançlar, beklentiler, söylentiler) ve davranışları (katılım, adanmışlık /devamsızlıklar, protestolar vs.) üzerinde etkilidir. Bu sebeple dolayısıyla lider örgütsel amaçları gerçekleştirmede çeşitli güç ve etkileme mekanizmalarından yararlanmaktadır.

Tüm bu olumlu çıktılara rağmen, liderin elindeki güç kaynaklarını farklı amaç için kullanmaları ve olumlu çıktıların yön değiştirmesi de mümkündür. Örneğin, karizmatik gücünü kişisel çıkarları ya da örgüt çıkarları için kullanan lidere ilişkin hem algının farklılık göstereceği hem de çıktıların değiştiği anlaşılmaktadır (Dirik vd., 2016, s. 260). Ayrıca, yalnızca olumsuz kişilik özellikleri sebebiyle değil (narsizm ve psikopati), örgüt yapısı (Brandebo & Alvinus, 2018) ve örgüt içerisinde belirsizlik durumu baş gösterdiğinde (Nassif, 2018) ya da yönetici sahip olduğu pozisyonu kaybedeceği endişesine kapıldığında şimdiye kadar olumlu tutum ve davranışlarından vaz geçerek “karanlık” olarak algılanmasına neden olabilecek tutum ve davranışlar -baskıcı ve sosyal olarak kabul görmeyen davranışlar- sergileyebilmektedir (Brandebo & Alvinus, 2018; Harms & Spain, 2015).

Tarif edilen bu resimde lider kendisini diğerlerinden üstün görmekte, kendisiyle övünmekte, benmerkezci yaklaşımlar sergilemekte ve çalışanlarda olumsuz algılar yaratabilmektedir (De Villiers, 2014; Tourish, 2013). Dönüşümcü liderlerin uzmanlık gücüne olan aşırı güveninden kaynaklı etrafındakileri küçümseyerek iş görmesine ihtimali bulunabilmektedir (De Villiers, 2014; Li & Yuan, 2017, s. 60). Ya da çalışanlarının kullanımına yarayacak bilgi ve değer yaratan unsurları tekelinde toplayabilir (Bakan & Büyükbeşe, 2010, s. 76; Jex, 2002), korku kültürünü yayabilir (Koçel, 2007). Ayrıca pozisyon gücü sebebiyle astlarının başarılarını üstlenebilir ve onlar üzerinde hâkimiyet kurabilir (Harris & Jones, 2018). Bu tür davranışları “karanlık” olarak değerlendirmek mümkündür.

Dönüşümcü liderliğin karanlık yönü üzerine yapılan çalışmalar (Blais & Pruysers, 2017; Khoo vd., 2008; Li & Yuan, 2017), kullanılan güç kaynaklarının, performans ve motivasyon düşüklüğüne sebep olurken örgütsel yönetimde güven kaybına neden olduğunu ortaya koymaktadır. Örnek olarak; ilaç sektöründe yapılan bir araştırmada, iş stresi ve mali kaygının lideri etik dışı davranışlara yönelttiği ve çalışanların maruz kaldığı baskının işten ayrılmalara ve motivasyon düşüklüğüne sebep olduğu kanıtlanmıştır (Haider vd., 2018). Ayrıca, dönüşümcü liderliğin, aşırı öz güven,

kendini beğenme, başarılarını abartma, eleştiriye tahammülsüzlük, başarıya ulaşmada güç kullanımı gibi otoriter eğilimler içerebileceğini (Li & Yuan, 2017, s. 60); sahip olduğu özellikler doğrultusunda takipçilerinin düşüncelerini ve amaçlarını, kendi hedefleri doğrultusunda dönüştürebileceği ifade edilmiştir (Khoo vd., 2008, s. 87).

Bu bilgilerin ışığı altında, günümüze kadar ağırlıklı olarak liderliğin olumlu yönlerine odaklanıldığı ve liderin olumsuz yönleri ile iş çıktıları üzerindeki etkilerinin gölgede kaldığı anlaşılmaktadır (Harms vd., 2018). Liderliğin her zaman iyi taraflarının olamayacağı iddiasında olan araştırmalar yazında yeni yeni yer almaya ve “liderliğin karanlık yönlerine” dikkat çekilmeye başlamıştır (Harris & Jones, 2018; Landay vd., 2018). Bu çalışmanın ana amacı da yerli literatürde liderin karanlık yönlerinin birleştirilebileceği bir şemsiye kavram olarak karanlık liderliğin öne çıkarılmasıdır.

Araştırma kapsamında dikkate alınan ikinci husus ise, çalışanların liderlik davranışlarını yorumlama şekilleridir. Jean Lipman Blueman’ın (2011) “Birisi için kahraman olan kişi, diğeri için kötü olabilir” cümlesi bu yaklaşımı destekler niteliktedir (Singh vd., 2017, s. 115). Hobfoll da (2002, s. 307) kaynaklara yönelik çalışan algısının örgütün çalışma ortamı ve kültürün özelliklerine göre kişiden kişiye farklılık gösterebileceğini dile getirmiştir. Liderliğin önemli bir kaynak olduğu dikkate alındığında lider davranışlarına yönelik algıda da farklılıklar olabilecektir.

Çalışan algısı üzerinden karanlık liderlik tutum ve davranışlarını tanımlamak amacıyla araştırmanın ilk bölümünde karanlık liderlik ve karanlık liderliğin alt boyutlarıyla ilgili literatür taramasına yer verilmiştir. Ölçek geliştirme amacı doğrultusunda çalışmanın ikinci bölümü uygulamaya ayrılmış, nitel araştırma süreci ve ifadelerin oluşturulması ile ilgili çalışmalar detaylıca anlatılmıştır. Üçüncü bölümde, nitel araştırma ve odak grup çalışması sonucunda geliştirilen ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği ile ilgili analizler, test-tekrar test ve paralel testlerle ilgili veriler ve bulgular paylaşılmıştır. Son bölümde ise elde edilen bulgular değerlendirilmiş, yorum ve gelecek çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

Karanlık Liderlik

Son dönemde ilgili yazında, liderin olumsuz tutum ve davranışlar sergileyebileceği ve bu davranışların ortaya çıkmasında bireysel yatkınlıkların (kişilik, kişisel eğilimlilik, inançları) yanı sıra durumsal kolaylaştırıcıların da (kurumsal yapı ve değerler, normlar, güç ve stres) rolü olduğu anlaşılmaktadır (Ashforth, 1994; Brandebo & Alvinus, 2018; Sezici, 2015). Liderin karanlık olarak tanımlanabilecek davranışlarını karanlık kişilik özellikleri ile açıklamaya çalışanların; karanlık üçlü olarak nitelendirilen makyavelizm, narsistlik ve psikopatiden yararlandıkları anlaşılmaktadır (Blais & Pruysers, 2017; Clarke vd., 2015; Lamkin vd., 2017).

Literatürde karanlık olarak nitelendirilebilecek olan; küçük tiranlık (Ashforth, 1994), istismarcı yönetim (Tepper, 2000), narsist liderlik (Glad, 2002, Kesken & Ünnü, 2011), toksik liderlik (Whicker, 1996), yıkıcı liderlik (Padilla vd., 2007) ve etik dışı liderliğin de (Lasakova, 2015) çalışıldığı görülmektedir. Bu liderlik tarzlarının ortak özelliklerinden bazıları; baskıcı ve değersizleştirici tutum, kendi düşüncesini kabule zorlama, orantısız tepki gösterme, kişisel imtiyaz sağlama, kendi çıkarını üstün tutma olarak sıralanmaktadır.

Yerli yazında karanlık liderlik kavramının literatüre girmesiyle birlikte eğitim, sağlık, bankacılık sektörlerinde araştırmalar yapılmıştır (Ballı & Ballı, 2017; Başar vd., 2016). Araştırmacıların, istismarcı yönetim (Üçok & Turgut, 2014; Ülbeği vd., 2014), toksik liderlik (Çelebi vd., 2015; Kasalak & Aksu, 2016; Reyhanoğlu & Akın, 2016), yıkıcı liderlik (Güldü & Aksu, 2016; Gündüz & Dedekorkut, 2014; Sezici, 2015; Uymaz, 2013) kavramlarına odaklandıkları gözlemlenmektedir. Liderlerin sergiledikleri olumsuz davranışlar kadar çalışanların bu davranışları nasıl algıladıkları ve nasıl etkilendikleri de oldukça önemlidir. Liderin karanlık taraflarının izleyicilerinde kaygı çaresizlik hissi, hayal kırıklığı, düşük iş doyumu, yöneticiye karşı güven kaybı yaşattığı ve işe yabancılaşma gibi sosyal zararlarla işten ayrılma gibi maddi zararlara sebep olmaktadır (Harris & Jones, 2018; Lasakova, 2015).

Bilindiği gibi, lider örgütün çalışanları açısından en önemli kaynaklardan biri olarak örgüt hedefleri ve verimliliği, çalışan motivasyonu ve iyi oluşlarını etkilemektedir. Bu bağlamda liderin şimdiye kadar tek tek ele alınmış olan “karanlık” sıfatlardan aslında birkaçının çalışanlar tarafından bir arada hissedilebileceği ya da bu olumsuz davranışların birkaçına aynı anda maruz kalabilecekleri öngörülmektedir. Bu bakış açısı ile çalışanların değerlendirmeleri çerçevesinde karanlık liderlik kavramının hangi olumsuz özellikleri içerdiği sorgulanarak, içerdiği alt boyutlar ortaya çıkarılarak kavrama yönelik ölçeğin ve kapsayıcı bir tanımın literatüre kazandırılması hedeflenmektedir.

Araştırma Tasarımı

Bu çalışma “Çalışanların yöneticilerinin/liderlerinin hangi davranışlarını olumsuz olarak nitelendirmektedir?” sorusuna yanıt aranarak belirtilen olumsuz davranışların karanlık lider kavramının hangi alt boyutları içinde değerlendirilebileceğine odaklanmaktadır. Bu doğrultuda çalışanların karanlık liderlik algısı, nitel veriler arasındaki ilişkinin nicel verilerle desteklendiği, nitel karma desenlerden “keşfedici sıralı desen” yöntemi kullanılarak incelenmiştir (Fırat vd., 2014, s. 72). Yapılan nitel analiz verilerine dayanarak yeni bir test ya da ölçme aracı geliştirmede kullanılan bu yöntemde, veriler toplanır, elde edilen veriler analiz edilir, analiz sonuçları nicel analiz sonuçlarıyla birlikte yorumlanır (Baki & Göçek, 2012, s. 9). Yönetici/liderin sergilediği tutumların, daha önce araştırılması yapılmış olan alt boyutlardan bir ve/veya birden fazlasını içerebilecek olması göz önünde bulundurularak tüm alt boyutları kapsayan “Karanlık Liderlik Ölçeği” geliştirilmiştir. Mülakat ve odak grup çalışması ile ortaya çıkan alt boyutlar, var olan literatür ile değerlendirilmeye alınmıştır (Akgün vd., 2017, s. 7).

Veri toplama aracı olarak birebir mülakat, odak grup görüşmesi ve doküman incelemesi yapılmıştır. Veriler “üç aşamalı çözümleme” yöntemine tabi tutulmuştur (Sığırı, 2018, s. 198)

Katılımcı Seçimi ve Veri Toplama Teknikleri

Nitel araştırma kısmında “amaçlı örneklem” yöntemiyle (Patton, 2002; Teddlie & Yu, 2007) katılımcıların belirlenmesinde ast üst etkileşiminin yoğun olmasına ve en az beş yıl aynı kurumda

çalışıyor olmalarına dikkat edilmiştir. Yine, örneklem seçimine “uygunluk örnekleme”-“gönüllü örneklem” yönteminden yararlanılmıştır (Baki & Göçek, 2012, s. 5). İstanbul ilinde iki farklı özel sektörde görev yapmakta olan 21 katılımcıyla çalışma sürdürülmüştür. Katılımcıların, on biri (11) bankacılık sektöründe faaliyet gösteren ulusal bir firmada, on (10) katılımcı havacılık sektöründeki uluslararası bir firmanın aynı departmanda çalışan grup üyeleridir. Mülakata katılanların dokuzu (9) çalıştıkları kurumda yönetici pozisyonunda olmayan çalışan ve aynı kurumda çalışan on (10) katılımcı ise orta düzey yöneticidir. Aynı zamanda çalışanların yedisi (7) kadın, on ikisi (12) erkek; on dördü (14) evli, beşi (5) bekâr; yaşları 31 ile 54 arasındadır.

Yarı yapılandırılmış mülakatlar öncesinde çalışmaya dâhil olabilecek katılımcılarla yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş, izinleri alınmış, araştırmanın amaç ve kapsamı hakkında bilgiler verilmiştir. Görüşülen kişilerin hepsi yöneticileri tarafından olumsuz davranışlarla karşılaştıklarını onaylamış ve görüşme talebini kabul etmişlerdir. Ancak görüşme gününde, daha önce çalışmaya katılacağını beyan eden iki kişi yöneticilerine karşı duydukları endişe sebebiyle önce sanal ortamda görüşlerini belirtmeyi kabul etmiş olsa da, daha sonra bu yolu da güvenli bulmayıp araştırmaya katılmak istemediklerini aktarmışlardır.

Yarı yapılandırılmış mülakatlar (25- 30 dakika) Ekim- Aralık 2017 tarihleri arasında iki araştırmacı tarafından altı haftada tamamlanmıştır. Mülakat süresince katılımcıların verdikleri cevaplar not edilmiş, katılımcıların izniyle ses kaydına alınmıştır. Mülakat sonunda notlar ve ses kayıtları yazılı metinlere dönüştürülmüş ve katılımcılara metinler teyit ettirilmiştir (Yıldırım & Şimşek, 2013).

Araştırma verilerini derinleştirmek ve farklı görüşlere ulaşmak amacıyla (Sığırı, 2018) havacılık sektöründe çalışan 3 katılımcıyla odak grup çalışması yapılmıştır. Odak grup görüşmesi iş ortamı ve mesai saatleri dışında sosyal bir ortamda Mart 2017 tarihinde (55 dakika) ses kayıtları alınarak gerçekleştirilmiştir.

Mülakat ve odak grup görüşme çalışmaları sürecinde araştırma amacı çerçevesinde katılımcılara; “yöneticinizin olumsuz olarak nitelendirebileceğiniz davranışları nelerdir?”, “yöneticinizle

yaşadığımız sizi olumsuz olarak etkileyen bir olayı kısaca anlatır mısınız?” şeklinde sorular yöneltilmiştir. Ayrıca, mülakat sırasında daha önceden hazırlanmış olan bir gözlem formu kullanılmıştır. Katılımcıların cevapları esnasında “Nasıl oldu?, Yönetici/liderinizin tepkisi ne oldu?, Siz ne hissettiniz?” gibi sorular yöneltilip yanıtlar yazılı olarak kayıt altına alınmıştır. Bu yolla, verilen ifadelerin net olarak anlaşılması ve araştırmacının tarafsızlığını koruması amaçlanmıştır. Odak grup görüşmesinde ise çalışanların deneyimledikleri olaylar üzerine yoğunlaşmıştır.

Nitel Araştırma Süreci

Bireysel ve odak grup görüşmeleri tamamlandıktan sonra elde edilen bilgiler analiz edilmek üzere QDA Miner programına kaydedilmiştir. Katılımcıların verdiği yanıtlar dikkatlice okunduktan sonra ilgili yazından yola çıkılarak önceden belirlenmiş kavramlara göre ve verilerin incelenmesi esnasında seçilmek suretiyle “kodlar” belirlenmiştir. Belirlenen kodlar anlam bütünlüğü ve birbiriyle ilişkisi açısından değerlendirilerek gruplandırılmış ve literatürde bulunan tanımlarla karşılaştırılarak “temalar” oluşturulmuştur. Oluşturulan temalar araştırma sorularına göre düzenlenmesi neticesinde karanlık liderliği oluşturan altı alt boyut elde edilmiştir.

Katılımcıların ifadelerinde ortak olanlar Krippendorff'un (2004) içerik analizine uygun olarak tek bir ifade altında birleştirilmiştir. Ayrıca, içerik analizinde teorik bir ifadeyi kavramsal olarak doğrulamak ve genişletmek için “yönlendirilmiş yaklaşım” kullanılmıştır (Hsieh & Shannon, 2005). Öncelikle yarı yapılandırılmış mülakatta elde edilen veriler, güvenilirliği ve yanlış anlaşımaları engellemek için her bir alt boyut birbirinden bağımsız olarak değerlendirilmiştir. Çalışanların verdikleri ifadeler ve literatürde tespit edilen kavramlar karşılaştırılmıştır. İçerik analizi kapsamında, ifadeleri ayrı çalışmalar olarak ele alan “çapraz vaka sentezi” (Yin, 2009) kullanılmış ve güvenilirliği arttırmak, benzerlik veya farklılıkları belirlemek için ifadeler birbirleriyle karşılaştırılmıştır (Akgün vd., 2017).

Verilen ifadelerin literatürde daha önce ölçeklendirme çalışması yapılmış olan “İstismarcı Yönetim” (Tepper, 2000), “Toksik Liderlik” (Schmidt, 2008), “Yıkıcı Liderlik” (Padilla vd., 2007) kavramları ile benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar ve yaptıkları yorumlar; Ülbeği ve arkadaşlarının (2014) Türkçeye uyarladığı istismarcı yönetim (Tepper, 2000) ölçeği, Çelebi ve arkadaşlarının (2015) Türkçeye uyarladığı toksik liderlik (Adrew & Schmid, 2008) ölçeği ve Uymaz’ın (2013) Türkçeye uyarladığı yıkıcı liderlik (Shaw vd., 2011) ölçeğindeki bazı ifadelerle benzerlik göstermiştir. Bu sebeple bu ölçeklerin bazı ifadelerinden yararlanılmıştır.

Birebir mülakat ve odak grup görüşmesi çalışmaları doğrultusunda katılımcıların verdiği yanıtlar ile 108 ifadeden oluşan madde havuzu elde edilmiştir. Elde edilen bu ifadeler QDA Miner program kullanılarak tablo 1’de bir kısmı aktarılmış olan 76 ifadeye düşürülmüştür.

Tablo 1. Karanlık Liderlik Davranışları

Temalar	Kodlar	Sıklık	%
Toksik Liderlik	Kendini ekip arkadaşlarından üstün görür.	21	5,0
	Rakip gördüğü astların terfisine engel olur.	19	4,5
	Düşük kıdeme sahip olanların düşük beceriye sahip olduklarına inanır.	15	3,6
	Başkalarının yanında astını küçük düşürür.	10	2,4
	Yeniliklere karşı kapalıdır.	1	0,2
	Verdiği vaatleri unuttur.	6	1,4
	Astların fikirlerini küçümseyerek yeni fikirler oluşmasını engeller.	11	2,6
	Astları hakkında olumsuz yorum yapmaktan çekinmez.	12	2,9
	Ekip içerisinde dedikoduya sessiz kalır.	6	1,4
	Zor durumda kaldığında yalan söyleyebilir.	8	2,1
Davranışlarıyla/söylemleriyle astının kendisini yetersiz hissetmesine neden olur.	19	4,5	
Psikolojik baskı uygulayarak astının değersiz hissetmesine neden olur.	17	4,0	
Küçük Tiranlık	Astlarıyla arasına mesafe koyar	11	2,6
	Toplu bir tepki almadığı sürece davranışlarından vaz geçmez.	13	3,1
	Başkasına olan hincini astından çıkarır.	17	4,0
	Kendi düşüncesini kabule zorlar.	18	4,3
	Baskıcı tavırları ekip motivasyonunu düşürür.	21	5,0
	Sergilediği olumsuz davranışlar söylendiğinde astlarına tepki gösterir.	14	3,3
Astlarının inisiyatif kullanmasına izin vermez.	10	2,4	
Pasif kişilere karşı daha baskıcıdır.	13	3,1	
Narsist Liderlik	Başarılı bir lider olduğunu düşünür.	15	3,6
	Her fırsatta kendini över.	9	2,1
	Her olay için kendinden örnek verir	10	2,4
	Kendini mükemmel olarak nitelendirir	8	1,9
Planlar istediği doğrultuda gelişmediğinde baskıcı tavrını artırır.	6	1,4	
Yıkıcı Liderlik	İş arkadaşlarının dostluğundan hoşlanmaz.	13	3,1
	Baskıcı davranışının gücünü kendi üstlerinden alır.	10	2,4
	Oluşturduğu gruba imtiyazlar sağlar	21	5
	Baskılayıcı tavrından astlarını sorumlu tutar.	7	1,7
	Birebir görüşmeler de ılımlı bir tavır takınırken, grup çalışmalarında sert ve aşağılayıcıdır.	11	2,6
	Kendi çıkarları için astlarını ayırtırmaktan çekinmez	11	2,6
İşletme içerisinde kendisine yakın bir grup oluşturur	17	4	
Etik dışı davranışları olağan bulur.	11	2,6	
Etik Dışı Liderlik	İş-özel yaşam dengesine saygı göstermez	20	4,9
	Şirket olanaklarını kendi çıkarları için kullanır.	8	1,9
	Kendi çıkarları doğrultusunda astlarını gözden çıkarır.	13	3,1
	Astlarıyla empati kurma ihtiyacı hissetmez	12	2,9
Kendi hedeflerine ulaşmak için her yolu kullanır	19	4,5	
İstismarcı Liderlik	Yöneticim sürekli bana ne yapmam gerektiğini söyler.	9	2,1
	Yöneticim her zaman yapabileceklerimden daha fazlasını ister	12	2,9
	Yöneticim "insan" olduğumu unuttur	7	1,7
	Astına güvenmez ve bu sebeple astını sürekli kontrol eder	6	1,4

Alt boyutları oluşturan ifadeler aşağıda tanımları verilen liderlik tarzlarıyla benzerlik gösterdiğinden ölçeklendirme çalışması tanımları verilen alt boyutlar kapsamında devam etmiştir.

Küçük Tiranlık: bireysel yakınlık (karakteristik yatkınlık, bürokratik yatkınlıklar, benlik saygısı, eylem tercihi) ve / veya durumsal kolaylaştırıcılarla (kurumsal değerler, güç, stres) ortaya çıkan bu liderlik tarzında, keyfi kararlar verme, saygısız ve/ veya düşüncesiz davranma, kendi düşüncelerini kabule zorlama, cesaret kırma ve gereksiz cezalandırmaya yönelme söz konusudur (Ashforth, 1994)

Toksik Liderlik: Whicker (1996) toksik liderliği, uyum sağlayamama, sürekli memnuniyetsiz ruh hali, çevresine zarar verme, bencilliği ile bireysel eksikliklerini gizleme davranışıyla özdeşleştirir.

İstismarcı Yönetim: Tepper (2000) bu tür liderin, sözlü veya sözsüz aşağılama, küçük düşürme, suçlama, yetersiz hissettirme gibi davranışları sergilediğini öne sürer.

Yıkıcı Liderlik: Padilla ve diğerleri (2007, s. 181) tanımında liderin olumsuz davranışlarını; karizma, kişisel güç kullanımı, narsizm ve nefret ideolojisi çerçevesinde değerlendirmekte ve bu davranışların motivasyon düşüklüğü, verim kaybı ve uzun vade de örgütsel başarısızlık gibi sonuçlara neden olduğunu belirtmektedir.

Narsist Liderlik: Lider, yüksek öz güveni ve mükemmellik tutkusu ile çalışanlarında aşağılık hissi uyandırmaktadır (Kesken & Ünnü, 2011, s. 213).

Etik Dışı Liderlik: Bu liderlik tarzında kendi çıkarlarına yönelik egosantrik davranış, olayların manipülasyonu ve statüyü kötüye kullanma gibi davranışlar öne çıkmaktadır (Lasakova, 2015).

Nitel Araştırma Bulguları

Araştırmaya, internet üzerinden hazırlanan anket formu ile tablo 2’de demografik özellikleri verilen 151 çalışan katılmıştır. Kartopu örnekleme yöntemi ile uygulanan anket için gönüllü katılım esas alınmıştır.

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri

		N	%
Yaş grubu	30 yaş ve altı	46	30.5
	31-40 yaş	69	45.7
	41 yaş ve üstü	36	23.8
Cinsiyet	Erkek	73	48.3
	Kadın	78	51.7
Medeni durum	Evli	108	71.5
	Bekar	43	28.5
Çocuk sayısı	0	68	45.0
	1	52	34.4
	2	27	17.9
	3 ve üstü	4	2.6
Eğitim durumu	Lise	13	8.6
	Lisans	82	54.3
	Yüksek lisans	33	21.9
	Doktora	23	15.2
Firmada çalışma süresi	1-5 yıl	71	47.0
	6-10 yıl	42	27.8
	11 yıl ve üstü	38	25.2
Sektör	Hizmet sektörü	77	51.0
	Üretim sektörü	32	21.2
	Sağlık sektörü	24	15.9
	Kamu sektörü	18	11.9
İş yerinde çalışan sayısı	1-9 kişi	19	12.6
	10-49 kişi	38	25.2
	50-249 kişi	25	16.6
	250 kişi ve üzeri	69	45.7

Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizlerinde iç tutarlılık için Cronbach's Alpha katsayısı yorumlanmış ve madde analizi yapılmıştır. Madde analizi, madde-toplam korelasyonları ve madde silindiğinde Cronbach's Alpha katsayısı ile incelenmiştir. İlk aşamada Karanlık Liderlik Ölçeğinde yer alan 76 maddenin genel güvenilirliği 0,993 olarak bulunmuştur. İki madde kontrol sorusu için ölçeğin genel yapısına ters olarak sorulmuştur. İki ifadenin madde toplam korelasyonlarının negatif çıkması, ölçeğe verilen yanıtların tutarlı olduğu ve anketi yanıtlayan çalışanlar tarafından maddelerin okunarak yanıt verildiğini göstermektedir. Ancak daha genel uygulamalarda sorun yaratmaması açısından iki ifade (Yöneticim empati yeteneğine sahiptir ve Yöneticime güvenirim) ölçekten çıkarılmıştır.

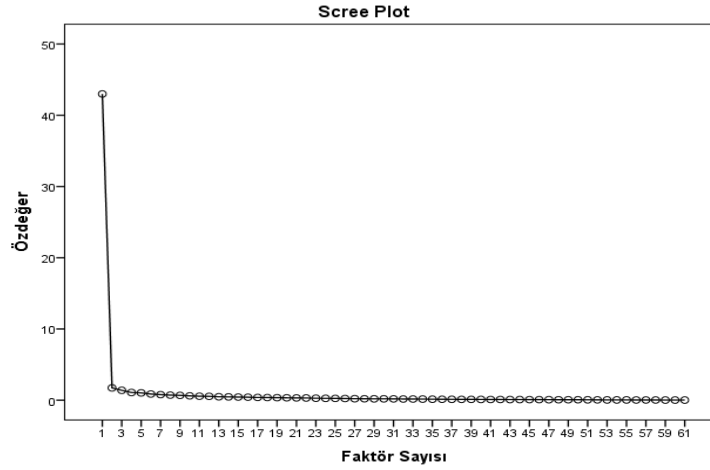
Çalışmada zaman geçerliliğini değerlendirmek için 23 çalışana test uygulanmış ve aradan 2 hafta ile 1 ay geçen bir sürede aynı ifadeler tekrar sorulmuştur. Verdikleri yanıtların ortalamalarının tutarlı olup olmadığını test etmek için eşleşmiş t testi kullanılmıştır. Test-tekrar test analizi sonucunda; 14 ifade zaman geçerliliğinde değişkenlik gösterdiğinden çalışmadan çıkarılmıştır. Geriye 62 madde kalmıştır.

Zaman geçerliliğini değerlendirmek için ayrıca sınıf içi korelasyon analizi kullanılmıştır. Sınıf içi korelasyon analizi sonucunda; tüm maddelerde ilk verilen yanıtlar ile tekrar testte verilen yanıtların yüksek düzeyde ve anlamlı ilişkili olduğu görülmektedir. Sınıf içi korelasyon açısından zaman geçerliliği sağlanmıştır. Sınıf içi korelasyon değerleri incelendiğinde tüm ifadelerde test-tekrar test yanıtları arasındaki korelasyon anlamlıdır. Bu çerçevede madde çıkarılmasına gerek görülmemiştir.

Zaman geçerliliği sonrası kalan 62 madde üzerinden tekrar Cronbach's Alpha katsayısı incelenmiştir. Karanlık Liderlik Ölçeğinde kalan 62 maddenin genel güvenilirliği 0,992 olarak bulunmuştur. Madde silinip Cronbach's Alpha değerleri incelendiğinde; bir ifadenin ölçek güvenilirliğini düşürdüğü ve ölçekten çıkarıldığında ölçeğin iç tutarlılığının 0,993 düzeyine yükseldiği görülmüştür. İlgili madde ölçekten çıkarılarak tekrar analiz edilmiştir.

Karanlık liderlik ölçeğinde kalan 61 maddenin genel güvenilirliği 0,993 olarak bulunmuştur. Bu aşamada yapı geçerliliği incelenmiş ve alt boyutları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Alt boyutları net olarak bilinmeyen ancak literatür ile uyumlu olduğu tahmin edilen yapıyı ortaya çıkarmak için açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin (ilişkinin yapısının) ortaya çıkarılarak araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.961>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir.

Şekil 1: Scree Plot



Faktör sayısını belirlemek için oluşturulan Scree Plot grafiği incelendiğinde; ilk faktörün özdeğerinin çok yüksek olduğu, daha sonra gelen faktörlerin birbirine yakın bir azalış ile özdeğere sahip olduğu görülmektedir. Bu sebeple grafikten, faktör sayısı hakkında net bir yorum çıkarılamamakla birlikte, ölçek toplamının tek bir faktör ile ifade edilebilmesi olasılığı doğmuştur. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek her faktördeki karesel faktör yüklerinin varyanslarının toplamının maksimizasyonu sağlanmıştır (Özdamar, 2016). Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %80,432 olan 6 faktör altında toplanmıştır. Öncelikle boyutlar isimlendirilmeye çalışılmıştır. Teorik olarak ilgili boyutta yer almayan, birden fazla boyutta %50'den yüksek faktör yüküne sahipken aynı zamanda faktör yükleri arasındaki fark %10'dan küçük olan ifadeler üzerinde çalışılarak yeniden değerlendirilmiştir. Çalışma sonunda isimlendirilebilen 6 boyutta 35 madde kalmıştır. Karanlık liderlik ölçeğinde kalan 35 maddenin genel güvenilirliği 0,987 olarak bulunmuştur (Tablo 3).

Tablo 3: Karanlık Liderlik Ölçeği 6 Faktöre İlişkin İç Tutarlılık Katsayıları

Boyut	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Toksik liderlik	0.957	9
Küçük tiranlık	0.955	7
Narsist liderlik	0.955	5
Yıkıcı liderlik	0.947	7
Etik dışı liderlik	0.919	4
İstismarcı yönetim	0.857	3
Karanlık liderlik	0.987	35

Tablo 4'te elde edilen 6 faktörlü yapının model uyumunun incelenmesi ve doğrulanması için Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır.

Tablo 4: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Kriterleri

Uyum iyiliği	Kabul Edilebilir Değer	Sonuç
Ki-kare / SD	<3	2,23
RMSEA	<0,08	0,091 (%90 GA= 0,084 - 0,097)
RMR	<0,08	0,10
NFI	>0,90	0,84
IFI	>0,90	0,90
CFI	>0,95	0,90
TLI	>0,90	0,89

Karanlık liderlik ölçeği için elde edilen yapı geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği kriterlerinin kabul edilebilir seviyede olduğu görülmüştür. Uyum iyiliği kriterleri kabul edilebilir olması sonucunda, doğrulayıcı faktör analizinin yapısı ve değerlerinin yorumlanabilir olduğu görülmüştür. Ölçüm modelinde tahmin için Maximum Likelihood yöntemi kullanılmıştır.

Tablo 5: Karanlık Liderlik Ölçeği Doğrulatoryıcı Faktör Analizi Regresyon Sonuçları

İfade		Boyut	Standardize Edilmiş B	P
toksik9	<-	Toksik	0.896	
toksik8	<-	Toksik	0.904	0.000
toksik7	<-	Toksik	0.855	0.000
toksik6	<-	Toksik	0.728	0.000
toksik5	<-	Toksik	0.843	0.000
toksik4	<-	Toksik	0.796	0.000
toksik3	<-	Toksik	0.883	0.000
toksik2	<-	Toksik	0.848	0.000
toksik1	<-	Toksik	0.833	0.000
yıkıcı7	<-	Yıkıcı	0.867	
yıkıcı6	<-	Yıkıcı	0.817	0.000
yıkıcı5	<-	Yıkıcı	0.904	0.000
yıkıcı4	<-	Yıkıcı	0.828	0.000
yıkıcı3	<-	Yıkıcı	0.849	0.000
yıkıcı2	<-	Yıkıcı	0.893	0.000
yıkıcı1	<-	Yıkıcı	0.744	0.000
narsist1	<-	Narsist	0.776	
narsist2	<-	Narsist	0.955	0.000
narsist3	<-	Narsist	0.967	0.000
narsist4	<-	Narsist	0.944	0.000
narsist5	<-	Narsist	0.846	0.000
kucuk_tiranlik1	<-	Küçük tiranlık	0.725	
kucuk_tiranlik2	<-	Küçük tiranlık	0.870	0.000
kucuk_tiranlik3	<-	Küçük tiranlık	0.916	0.000
kucuk_tiranlik4	<-	Küçük tiranlık	0.924	0.000
kucuk_tiranlik5	<-	Küçük tiranlık	0.911	0.000
kucuk_tiranlik6	<-	Küçük tiranlık	0.786	0.000
kucuk_tiranlik7	<-	Küçük tiranlık	0.899	0.000
etik_disi1	<-	Etik dışı	0.756	
etik_disi2	<-	Etik dışı	0.836	0.000
etik_disi3	<-	Etik dışı	0.938	0.000
etik_disi4	<-	Etik dışı	0.903	0.000
istismarci1	<-	İstismarcı	0.638	
istismarci2	<-	İstismarcı	0.820	0.000
istismarci3	<-	İstismarcı	0.942	0.000

Ölçüm modelinin regresyon analizine ilişkin bulguları incelendiğinde; Toplam 35 madde, kendi faktör yapısı içinde anlamlıdır. Tüm ifadeler için faktör yükleri %50'nin üzerindedir. Ölçek yapısı doğrulanmıştır.

Tablo 6: Karanlık Liderlik Ölçeği Doğrulatoryıcı Faktör Analizi AVE ve CR Bulguları

Boyut	AVE	CR
Toksik liderlik	0.713	0.957
Küçük tiranlık	0.713	0.946
Narsist liderlik	0.811	0.955
Yıkıcı liderlik	0.747	0.954
Etik dışı liderlik	0.741	0.919
İstismarcı yönetim	0.656	0.848

Ölçeği oluşturan alt boyutların yapısal güvenilirlik değerleri (CR: construct reliability) katsayısıyla araştırılmıştır. CR katsayıları 0.70'in üzerinde değerler almakta ve boyutların yapısal güvenilirlikleri sağlanmaktadır. Ölçeklerin yapısal geçerliliğini ölçmek için (AVE: The average variance extracted) katsayısı kullanılmıştır. Teorik olarak AVE katsayısının 0,50 sınırının üzerinde olması beklenmektedir (Fornell & Larcker, 1981). Buna göre boyutlar, yapısal geçerlilik sağlamaktadır

Yerli literatürde karanlık liderlik algısına alternatif olan bir ölçeğe rastlanmamıştır. Ancak yakın ölçek olarak (Alkan, 2015) çalışmasındaki Etik liderlik ölçeğinde, çalışanlar liderlerini etik açıdan değerlendirmektedirler. Çalışmada yer alan ifadeler lidere ilişkin olumlu ifadeler olup, karanlık liderlik algısı ile negatif korelasyona sahip olabileceği öngörülmüştür.

Tablo 7: Karanlık Liderlik Ölçeği Paralel Test Geçerliliği İçin Korelasyon Analizi

		Etik ve adalet boyutu	Görevlerin / rollerin açıklığa kavuşturulması boyutu	Güç paylaşımı boyutu
Toksik liderlik	r	-0.149	-0.343	-0.403
	p	0.068	0.000	0.000
Küçük tiranlık	r	-0.205	-0.340	-0.428
	p	0.011	0.000	0.000
Narsist liderlik	r	-0.222	-0.327	-0.373
	p	0.006	0.000	0.000
Yıkıcı liderlik	r	-0.162	-0.296	-0.364
	p	0.048	0.000	0.000
Etik dışı liderlik	r	-0.205	-0.373	-0.384
	p	0.012	0.000	0.000
İstismarcı yönetim	r	-0.142	-0.263	-0.394
	p	0.083	0.001	0.000
Karanlık liderlik toplam	r	-0.191	-0.348	-0.417
	p	0.019	0.000	0.000

Karanlık liderlik ölçeği alt boyutları ile etik liderlik ölçeğinin etik ve adalet, görevlerin / rollerin açıklığa kavuşturulması, güç paylaşımı alt boyutları ile beklendiği gibi negatif ilişkili bulunmuştur.

Etik liderlik ölçeği etik ve adalet alt boyutu ile toksik liderlik ve istismarcı yönetim arasında ilişki yönü negatif bulunmuş ancak anlamlı ilişki bulunmamıştır ($p>0,05$).

Etik ve adalet boyutu ile küçük tiranlık arasında %20,5 düzeyinde; narsist liderlik arasında %22,2 düzeyinde; yıkıcı liderlik arasında %16,2 düzeyinde; etik dışı liderlik arasında %20,5 düzeyinde;

karanlık liderlik toplam arasında %19,1 düzeyinde negatif yönlü ilişkiler anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$).

Etik liderlik ölçeği görevlerin / rollerin açıklığa kavuşturulması boyutu ile toksik liderlik arasında %34,3 düzeyinde; küçük tiranlık arasında %34 düzeyinde; narsist liderlik arasında %32,7 düzeyinde; yıkıcı liderlik arasında %29,6 düzeyinde; etik dışı liderlik arasında %37,3 düzeyinde; istismarcı yönetim arasında %26,3 düzeyinde; karanlık liderlik toplam arasında %34,8 düzeyinde negatif yönlü ilişkiler anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$).

Etik liderlik ölçeği Güç paylaşımı boyutu ile toksik liderlik arasında %40,3 düzeyinde; küçük tiranlık arasında %42,8 düzeyinde; narsist liderlik arasında %37,3 düzeyinde; yıkıcı liderlik arasında %39,4 düzeyinde; etik dışı liderlik arasında %38,4 düzeyinde; istismarcı yönetim arasında %26,3 düzeyinde; karanlık liderlik toplam arasında %41,7 düzeyinde negatif yönlü ilişkiler anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$).

Pearson korelasyon katsayıları %15 ile %43 arasında değişmekte olup anlamlıdır ($p<0,05$). Özellikle Karanlık liderliğin alt boyutları ile güç paylaşımı alt boyutu arasında hem korelasyonlar daha yüksek hem de anlamlılık düzeyleri yüksektir. Bu çerçevede paralel test geçerliliği sağlanmıştır.

Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonrasında her bir faktörün puanının hesaplanması aşamasına geçilmiştir. Faktör analizi sonucunda doğrulanan alt boyutların puanlarını hesaplamak için ortalama hesabı tercih edilmiştir. Hem alt boyutlar için hem de ölçek genel puanı için her bir çalışanın Likert tipi ifadelerine verdikleri skorun ortalaması alınmaktadır. Ölçek puanlama sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Ortalama alınarak, karanlık liderliğin alt boyutları arasında karşılaştırma imkânı sağlanmıştır.

Tablo 8: Karanlık Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Ortalama Bulguları

	Ort ± Ss	Medyan (IQR)
Karanlık liderlik toplam	2.674 ± 1.309	2.5 (1.4 - 4.1)
Toksik liderlik	2.446 ± 1.320	2.0 (1.1 - 3.9)
Küçük tiranlık	2.868 ± 1.423	2.7 (1.4 - 4.3)
Narsist liderlik	3.011 ± 1.499	2.6 (1.6 - 4.8)
Yıkıcı liderlik	2.492 ± 1.356	2.1 (1.1 - 3.9)
Etik dışı liderlik	2.642 ± 1.429	2.0 (1.3 - 4.0)
İstismarcı yönetim	2.808 ± 1.358	2.7 (1.7 - 4.0)

Tablo 8’de ortalama puanların dağılımı incelendiğinde; çalışanların yöneticilerini değerlendirirken narsist (3.011 ± 1.499), küçük tiranlık (2.868 ± 1.423) ve istismarcı (2.808 ± 1.358) tavırlarından daha fazla yakındıkları anlaşılmıştır. Ancak genel olarak alt boyutlar 2-3 puan aralığında dağılmakta olup, karanlık liderlik algısı orta seviyededir.

Tablo 9: Karanlık Liderlik Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	İfade	Faktör yükü
Toksik liderlik	Rakip gördüğü astların terfisine engel olur.	0.628
	Düşük kıdeme sahip olanların düşük beceriye sahip olduklarına inanır.	0.620
	Başkalarının yanında astını küçük düşürür.	0.609
	Yeniliklere karşı kapalıdır.	0.602
	Verdiği vaatleri unuttur.	0.576
	Astları hakkında olumsuz yorum yapmaktan çekinmez.	0.492
	Ekip içersinde dedikoduya sessiz kalır.	0.474
	Davranışlarıyla/söylemleriyle astının kendisini yetersiz hissetmesine neden olur.	0.494
Küçük Tiranlık	Psikolojik baskı uygulayarak astının değersiz hissetmesine neden olur.	0.434
	Astlarıyla arasına mesafe koyar.	0.729
	Toplu bir tepki almadığı sürece davranışlarından vaz geçmez.	0.602
	Kendi düşüncesini kabule zorlar.	0.596
	Baskıcı tavırları ekip motivasyonunu düşürür.	0.557
	Sergilediği olumsuz davranışlar söylendiğinde astlarına tepki gösterir.	0.533
	Astlarının inisiyatif kullanmasına izin vermez.	0.495
Pasif kişilere karşı daha baskıcıdır.	0.476	
Narsist liderlik	Başarılı bir lider olduğunu düşünür.	0.692
	Her fırsatta kendini över.	0.688
	Her olay için kendinden örnek verir.	0.669
	Kendini mükemmel olarak nitelendirir.?	0.628
Yıkıcı liderlik	Planlar istediği doğrultuda gelişmediğinde baskıcı tavrını artırır.	0.518
	Baskıcı davranışının gücünü kendi üstlerinden alır.	0.686
	Oluşturduğu gruba imtiyazlar sağlar.	0.593
	Baskılayıcı tavrından astlarını sorumlu tutar.	0.556
	Birebir görüşmeler de ılımlı bir tavır takınırken, grup çalışmalarında sert ve aşağılayıcıdır.	0.521
	Kendi çıkarları için astlarını ayırtırmaktan çekinmez.	0.403
	İşletme içerisinde kendisine yakın bir grup oluşturur.	0.427
Etik dışı davranışları olağan bulur.	0.436	
Etik dışı liderlik	Şirket olanaklarını kendi çıkarları için kullanır.	0.722
	Kendi çıkarları doğrultusunda astlarını gözden çıkarır.	0.503
	Astlarıyla empati kurma ihtiyacı hissetmez.	0.471
	Kendi hedeflerine ulaşmak için her yolu kullanır.	0.414
İstismarcı yönetim	Yöneticim sürekli bana ne yapmam gerektiğini söyler.	0.790
	Yöneticim her zaman yapabileceklerimden daha fazlasını ister.	0.681
	Yöneticim "insan" olduğumu unuttur.	0.502

Sonuç

Örgütlerde performansın ve başarının devamlılığının sağlanmasında düzen ve paylaşılmış vizyonun açık ve net tüm paydaşlar tarafından anlaşılmalı ve kabul edilmiş olması önemlidir. Koşulların belirli ve risk oluşturmadığı durumlarda örgüt düzenine ilişkin belirlenmiş olan politika ve tutumlarda değişiklik gözlenmezken belirsizlik ve düzensizliğin baş gösterdiği beklenmedik koşulların ortaya çıktığı durumlarda ise düzenin korunması değil, yeni bir düzenin yaratılması ihtiyacı kendini göstermektedir. Bu gibi koşullarda, liderde saklı bir takım özellikler gün yüzüne çıkabilmekte ve çalışanlar tarafından gözlemlenebilmektedir. Lider düzeni yeniden kurma

inisiyatifi ile kimi zaman bilinçli kimi zamanda farkında olmadan çalışanlar tarafından olumsuz olarak algılanabilecek davranışlar sergileyebilmektedir.

Günümüze kadar ağırlıklı olarak liderliğin olumlu yönleri çalışılmış ve olumsuz yönlerinin iş çıktıları üzerindeki etkileri gölgede kalmıştır (Harms vd., 2018). Bu eksikliğin giderilmesi ve işyeri içerisindeki karşılıklı etkileşimlerin dinamiklerinin daha iyi anlaşılabilmesi için, örgüt ve endüstri psikolojisi alanındaki çalışmalar, çalışanların iş yerinde duygusal ve etkileşimsel olarak deneyimlerinden yola çıkarak “karanlık tarafı” sorgulamaya başlamıştır. Liderliğin her zaman iyi taraflarının olamayacağı iddiasında olan araştırmalar “liderliğin karanlık yönlerine” dikkat çekmektedirler (Harris & Jones, 2018; Landay vd., 2018).

Yazında belirtildiği gibi, liderin tutum ve davranışları çalışanlar açısından önemli bir kaynaktır (Laschinger & Fida, 2014, s. 20). Bu çerçevede, olumsuz liderlik özellikleri izleyicilerini duygusal, sosyal ve fiziksel açıdan olumsuz yönde etkilemektedir (Henriques vd., 2019). Örneğin narsist lider çalışmada yetersizlik hissi ve ya öz güven kaybı gibi iş çıktılarına sebep olmaktadır (Kesken ve Ünnü, 2013, s. 201). Ya da etik dışı liderlikte yöneticinin kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmesi çalışanlarda, motivasyon düşüklüğüne neden olarak gösterilmektedir (Lasakova, 2015).

Bu bakış açısıyla, bu araştırmanın ana amacı, liderin karanlık yönlerinin birleştirilebileceği bir şemsiye kavram olarak karanlık liderlik kavramını ortaya çıkarmaktır. Olumsuz liderlik tarzlarının tek tek değil, daha fazlasının tek bir yöneticide bulunabileceği düşüncesinden yola çıkarak karma yöntem ile araştırma yürütülmüştür. İlk olarak, karma yöntem desenlerinden keşfedici sıralı desen kullanılarak nitel analiz gerçekleştirilmiştir. Nitel analiz kapsamında birebir mülakatlar, odak grup görüşmesi yapılmış, katılımcılardan elde edilen ifadelerin QDA Miner programı ile analizleri yapılmıştır. Çalışanlarla yapılan birebir mülakatlar sonucunda elde edilen ifadeler; liderlerin bazı davranışların çalışanlar tarafından ‘kötü’ ya da ‘itici’ olarak algılandığı ve bu algının olumsuz çıktılara neden olduğu gözlenmiştir. Madde havuzu oluşturulduktan sonra nicel araştırma başlatılmıştır. Çalışanlar açısından yönetici davranışları altı alt boyutta belirmiş ve bu alt boyutlar

üzerinden geçerlilik-güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Karanlık liderlik ölçeği güvenilirlik, ölçüt geçerliliği, yapı geçerliliği, paralel geçerlilik ve test-tekrar test güvenilirliği açısından yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların perspektifinden üstlerinin olumsuz davranışlarının birden fazla olumsuz liderlik tarzını içermesi sebebiyle “karanlık liderlik” kavramına yönelik ölçek ortaya çıkmıştır.

Çalışanların ifadeleri ve değerlendirmelerinin ışığı altında ortaya çıkan karanlık liderlik ölçeğinin 35 ifade 6 alt boyuttan oluşmaktadır. Karanlık liderlik ölçeği geliştirme sürecinde geçerlik analizlerinden zaman geçerliliği, yapı geçerliliği, paralel test geçerliliği ve güvenilirlik analizlerinden yararlanılmıştır. Ölçekte ters ifade yer almamaktadır.

Akademik Çalışmalar ve Yöneticiler İçin Öneriler

Bu çalışma, karanlık liderlik kavramının tanımlanması ve boyutlara ayrılmasına yönelik literatürde kısıtlı olan araştırmalara katkı sağlamaktadır. Liderlik çalışmalarında karanlık liderliğin bireysel ve örgütsel çıktıları geliştirilmeye açık ilişkilerdir. Ayrıca, karanlık liderlik tarzının ortaya çıkmasında rol oynayan öncüller (belirsizlik, vekalet ilişkileri, iş koşulları gibi) de araştırılabilecek hususlardır. İçinde yaşadığımız VUCA (volatility (uçuculuk), uncertainty (belirsizlik), complexity (karmaşıklık), ambiguity (muğlaklık)) dünyasında yöneticiler giderek daha fazla değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık, muğlaklıkla baş ederken, giderek daha hızlı, agresif ve sonuç odaklı davranabilmektedirler. Hızlı değişimlere adapte olmak ile başa çıkarken izleyenleri tarafından tutum ve davranışlarının nasıl değerlendirildiği ise önemli bir konudur. Liderliğin çalışanlar için önemli bir kaynak olduğu dikkate alındığında, karanlık olarak tanımlanabilecek yönetim tarzının çalışanlar açısından hem duygusal hem de bilişsel yönlerden yıkıcı sonuçları olabileceğini göz önünde bulundurmak gereklidir.

Teşekkürler

Çalışmanın nicel analiz kısmını gerçekleştiren ve maalesef kaybettiğimiz merhume Ceyda Afacan'a sevgi ve şükranlarımızı sunarız.

Kaynaklar

- Alkan, D.P. (2015). Etik liderlik ölçeğinin türkçe formunun güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 109-121
- Akgün, A. E., Keskin, H., Ayar, H. & Okunakol, Z. (2017). Knowledge sharing barriers in software development teams: a multiple case study in Turkey. *Kybernetes*, 1-34.
- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organization. *Human Relations*
<https://www.researchgate.net/publication/247717438>
- Baki A. & Gökçek T. (2012). Karma yöntem araştırmalarına genel bir bakış. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(42), 1-22
- Ballı E. & Ballı, A. (2017). Karanlık liderlik ve örgütsel etik iklim arasındaki ilişki: otel işletmelerinde bir çalışma, *First International Congress On Future Of Tourism*, 74-81
- Başar, U., Sığı, Ü. & Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76.
- Blais, J. & Pruyers, S. (2017). The power of the dark side: personality, the dark triad, and political ambition. *Personality and Individual Differences*, 167-172.
- Braun S. & Nieberle Karolina, W. A. M. (2017). Authentic leadership extends beyond work: A multilevel model of work-family conflict and enrichment, *Leadership Quarterly* 28, 780–797
- Brandebö, M. F & Alvinus, A. (2018). Introductory chapter: dark sides of organizations and leadership-an integrative approach and definitions. *Web of Science*, 1-5.
- Clarke I. E., Karlov, L. & Neale, N. J. (2015). The many faces of narcissism: Narcissism factors and their predictive utility. *Personality and Individual Differences*, 90-95.
- De Villiers, R. (2014). Book essay on the dark side of transformational leadership: acritical perspective. *J.Bus.Res*, 2512-2514.
- Dirik, D. & Ataç. L.O. (2016). Liderin kullandığı güç kaynakları, bağlamsal performans ve bölgeselcilik ilişkisi: beyaz yakalılar üzerine bir araştırma. *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal*, 259-271.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–51
- Fırat M., Yurdakul I. & Ersoy, A. (2014). Bir eğitim teknolojisi araştırmasına dayalı olarak karma yöntem araştırması deneyimi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 2(1),65-87
- Glad, B. (2002). Why tyrants go too far: Malignant narcissism and absolute power. *Political Psychology*, 23, 1-37.
- Güldü, Ö. & Esentürk-Aksu, N. (2016). Yıkıcı liderlik algısı ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkide olumsuz duydu-durumunun aracı rolü. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7(2), 91-113.
- Harms P. D., & Seth Spain, M. (2015). Beyond the bright side: dark personality at work applied. *Psychology*, 15-24

- Harms P. D., Wood, D., Landay, K., Lester, B. P., & Lester, G. V. (2018). Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future pages. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 105-122.
- Harris A., & Jones, M. (2018) The dark side of leadership and management, *School Leadership & Management*, 38(5), 475-477,
- Henriques P.L., Curado C., Mateus J. H., & Martins, J. (2019). Facing the dark side: how leadership destroys organisational innovation. *Journal of Technology Management & Innovation*, 718-2724.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, (4), 307-322.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524,
- Kasalak, G. & Bilgin-Aksu, M. (2016). Örgütler nasıl zehirlenir? Öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algıları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(4), 676-694.
- Kesken, J. & Ayyıldız-Ünnü, N. (2011). *Öteki Liderlik*. Gazi Kitap Evi.
- Khoo, H., & Burch, G. (2008). The dark side of leadership personality and transformational leadership: an exploratory study. *Personality and Individual Difference*, 86-97.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği* (11.Baskı b.). Arıkan Yayınevi.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: an introduction to its methodology* (2rd edn b.). SAGE.
- Lamkin, J. Lavner, J. A., & Shaffer, A. (2017). Narcissism and observed communication in couples. *Personality and Individual Differences*, 224-228.
- Landay K., Harms P. D., & Crede M. (2018). Shall We Serve the Dark Lords? A Meta-Analytic Review of Psychopathy and Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 183.
- Lasakova, A., & Remisova, A. (2015). Unethical leadership: current theoretical trends and conceptualization. *Procedia Economics and Finance*, 34, 319-328.
- Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1, 19-28.
- Li, J., & Yuan, B. (2017). Both angel and devil: The suppressing effect of transformational leadership on proactive employee's career satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 59-70.
- Lipman-Blumen, J. (2011). Toxic leadership: A rejoinder. *Representation*, 47(3), 331-342.
- Nassif, A. G. (2018). Heterogeneity and centrality of "dark personality" within teams, shared leadership, and team performance: a conceptual moderated-mediation model, *Human Resource Management Review*, 1-14
- Padilla, A. Hogan, R., & Kaiser, B. R. (2007). The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd edn b.). Sage.
- Reyhanoğlu, M. & Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgüt sağlığını olumsuz yönde etkiler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi*, 5(3), 442-459.

- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. *Unpublished Master Thesis*, University of Maryland.
- Sezici, E. (2015). İzleyicilerin yıkıcı liderlik algısı ve sonuçları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (47), 106-121.
- Sığrı, Ü. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Beta Basım Yayın.
- Singh, N. Dev, S., & Sengupta, S. (2017). Perceived toxicity in leaders: Through the demographic lens of subordinates. *Information Technology and Quantitative Management*, 114-121.
- Teddlie, C., & Yu, F. (2007). Mixed methods sampling: a typology with examples. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 77-100.
- Tepper, J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Uymaz, A. (2013). Yıkıcı liderlik ölçeği geliştirme çalışması. *İ.Ü İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 38-57.
- Üçok, D. & Turgut, T. (2014). İstismarcı yönetim davranışlarının işyerindeki sapkın davranışlar üzerindeki rolü. *Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(3), 163-179.
- Ülbeği, İ. Mimaroglu-Özgen, H. & Özgen, H. (2014). Türkiyede istismarcı yönetim ölçeğinin uyarlanması: güvenilirlik ve gerçeklik analizi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(1), 1-24
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Quorum Books.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4rd edn b.). Sage.