

Toksik Liderlik 8

Şevval Nur Meriç¹

Salih Yeşil²

Özet

Yürütme, yöneltme veya bir başka isimle -liderlik- yönetim sürecinin en etkin aşamalarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerin başarıya ulaşmalarındaki temel faktör çalışanların başarısından geçmektedir. Çalışanların başarısı ise doğru ve etkin bir yönetim ve yönlendirilme ile mümkün olabilmektedir. Ancak bu doğru ve etkin yönetim sürecini tersine çeviren ve önce çalışanları sonra da beraberinde örgütü başarısızlığa sürükleyen bir liderlik tarzı vardır ki o da “toksik liderlik” tir. Kavramın literatüre kazandırılması on yılı aşkın bir süre olsa da liderliğin sadece pozitif yönünün değil -karanlık/yıkıcı/istenmeyen/toksik yönünün- de olduğu son yıllarda artan çalışmalarla gözler önüne serilmekte ve farklı sektör ve çalışanlar üzerinde yapılan saha araştırmaları ile de desteklenmektedir. “Toksik liderlik” kavramı ile ilgili çalışanlara “sistemli” şekilde yıkıcı ve negatif davranışlarda bulunarak onları ve beraberinde örgütü başarısızlığa sürüklemek olarak genel bir tanımlama yapılabilmektedir. Çalışanların, üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemesinin en önemli sebeplerinden biri olan toksik liderlik kavramı ile liderliğin ne yazık ki olumsuz tarafının da olduğu hem çalışanlar hem de örgüt bağlamında göz ardı edilemeyecek kadar önemli ve ciddi sonuçlar doğurabilme potansiyeli taşıdığı vurgulanmak istenmiştir. Bu çalışma ile kavramın tarihsel gelişimi, tanımı, boyutları, özellikleri, etkileri, sonuçları ve mücadele stratejilerine yer verilerek toksik liderlik kavramı detaylı şekilde işlenmiştir.

- 1 Arş. Gör., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Öğretim Elemanı, E-mail: sevalnurmeric@ksu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8672-0591
- 2 Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi, E-mail: syes66@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-3237-2258

1. Liderlik Kuramlarına Genel Bakış

1.1. Klasik ve Modern Liderlik Kuramları

Klasik liderlik kuramları; özellikler, davranışsal ve durumsal liderlik olarak üç başlık altında incelenmektedir. Herhangi bir ortamda sıradan bir kişiye -lider kimdir?- sorusu sorulduğunda muhtemelen cevap olarak -zeki, karizmatik, güçlü, özgüvenli, kararlı vs. kişi- tarzında nitelikler sayarak bir tanımlama yapacaktır. İşte bu cevap türleri aslında liderliğin özellikler teorisinin topluma yansımasıdır (Çetin, 2016: 300). Carlye tarafından 1840 yılında “Büyük Adamlar Teorisi” üzerine şekillenen teoride “büyük adamlar” olarak nitelendirilen ve tarihin gidişatına düşünceleriyle yön veren -güçlü- insanların olduğu vurgulanmaktadır. Özellikler teorisinin temeli bir kişinin, fiziksel veya kişisel özelliklerini kullanarak başka kişileri belirli davranışları gerçekleştirme doğrultusunda yönlendirebilmesine dayanmaktadır (Spector, 2016: 250; Erdem, 2020: 304). Ancak “özelliklerin” bir lideri tanımlamada yeterli olamayacağı ileri sürülmüş ve bu özelliklerin hepsini taşıyan insanların liderlik vasfı taşımadığı eleştirisi üzerine liderin “davranışları” inceleme konusu olmuştur. Davranışsal teori ise liderlik vasfının doğuştan gelen özelliklerden ziyade davranış ve hareketlere bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Bu tezi doğrulamak için birtakım çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Ohio State çalışmaları ile liderin iş odaklı ve insan odaklı olma yönünde davranışlar sergilediği (Hollander, 1979: 58); McGregor’un X ve Y çalışması ile liderlerin ılımlı ve katı olmak üzere iki farklı türde davranış sergilediği (McGregor, 1960: 358); Rensis Likert’in Sistem 1- Sistem 4 modeli ile yine liderlerin otokratik-katılımcı-yardımcı-sever-demokratik- gibi farklı davranış türleri sergilediği (Reilly, 1978: 11); Blake ve Mouton’un Yönetimsel İzgara modeli ile yoksun yönetim ile ekip yönetimi arasında değişen liderlik davranış türleri ile ilgili çalışmalar davranışsal teorisinin temelini açıklayan yaklaşımlardır (Şimşek vd., 2011: 256-257). Son olarak liderliğin, belirli özellikler veya davranış kalıpları ile değil de duruma göre farklılaşan ve sergilenen bir vasıf olduğu ileri sürülmüş ve Durumsal Liderlik Teorisi ile liderin değişen durumlar karşısında farklılaşan tepkileri bu teorisinin konusu olmuştur (Turunç ve Turgut, 2017: 133). Bu teorilerin ortaya çıkışı da tıpkı yönetim yaklaşımlarında olduğu gibi -bir önceki teorisinin eksikliği- tamamlamak üzere yeni teorilerin gelişmesi- yönüyle paralellik göstermektedir.

Modern liderlik yaklaşımları arasında ise başlıca dönüşümcü liderlik, lider-üye etkileşimi ve hizmetkar liderlik sayılabilmektedir. Dönüşümcü liderlik teorisi temelde çalışanları etkileyerek, onlara ilham verip-motive ederek ve performans ve verimliliklerini artırarak onları geliştirme amacı taşımaktadır (Gumusluoglu ve İlsev, 2009: 462). Lider-üye etkileşimi teorisi

ise lider ile çalışanları arasında kurulan ilişkilerin farklılığını esas almaktadır. Her üye ile olan iletişimin yoğunluğu farklıdır. Kimi üye ile daha yüzeysel ilişkiler ile ilerlerken bir diğer üye ile ilişkiler daha yakın ve samimi şekilde ilerlemektedir. Bunun nedenleri arasında ise ihtiyaç ve beklentilerdeki farklılıklar, zaman ve kaynak sınırı ve ilk izlenimde edinilen intiba sayılabilir (Dienesch ve Liden: 621). Hizmetkar liderlik ise R. Greenleaf tarafından geliştirilmiş bir yaklaşım olup temelde liderin, çalışanlarının istek-ihtiyaç-beklentilerini kendi istek-ihtiyaç-beklentilerinden üstte tutup bu şekilde bir çalışma ortamı oluşturmaya dayanmaktadır (Eva vd. 2019: 111).

1.2. Olumsuz Liderlik: Kavramsal Yerleşimi

Liderlik, pozitif yönleriyle ele alınan ve alanyazında bu “pozitifliğiyle” geniş bir yer kaplayan kavram olmasına karşın son on yıllık bir zaman diliminde yavaş yavaş liderliğin “karanlık/olumsuz/istenmeyen yönleri” nin konu olmaya başlaması artık kavramın “çok yönlü” bir anlam taşıdığının ve farklı perspektiflerden bakılması gerektiğinin göstergesi olmuştur (McCleskey, 2013: 35). Liderliğin negatif tarafına ilişkin tanımlamalara yer verilmesi aslında yaklaşık on yıl öncesine dayanmasına rağmen kavram üzerine fikir birliğine varılmış ortak bir tanımlama bulunmamaktadır (Bublitz-Berg vd. 2024; Mehracin vd., 2023: 741; Yıldız ve Wolff, 2023) Ancak son yıllarda artan çalışmalar (Burns, 2017; Cao vd., 2023; Gallus vd., 2013; Hattab vd., 2022; Indradevi, 2016; Walker ve Watkins, 2022) ışığında geniş bir bakış açısıyla bakıldığında genel kabul görebilecek karanlık yön olarak nitelendirilen -olumsuzluk- esasında liderin çalışanlarına karşı sürekli olarak “istenmeyen -toksik- davranışlar” sergilemesi ve dolayısıyla çalışanların motivasyonunda bir kayıp yaratması anlamına gelmektedir (Uslu, 2021: 904). Bununla birlikte, yapılan çalışmalar kurumlardaki çalışanların %65’i ile %75’inin işlerinde yaşadıkları en kötü durumların liderleriyle yaşadıkları durumlar olduğunu belirttikleri bulgulanmıştır (Hogan ve Kaiser, 2005).

Toksik liderlik kavramı ise -olumsuz liderlik- türlerinden biri olarak nitelendirilebilecek olup liderin istenmeyen -yıkıcı- davranışlar sergileyerek çalışanlarının demotive olmasına sebebiyet vermesi ve üretkenlik-verimlilik-performans-motivasyon-tatmin-yaratıcılık gibi olumlu davranışlarda düşme meydana getirmesiyle negatif çıktılara neden olması olarak tanımlanabilmektedir (Ahmed vd. 2024: 5).

1.3. Toksik Liderlik ve Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri

Literatürde karanlık üçlü (makyavelizm-narsisizm-psikopati) -dark triad- olarak yer edinmiş olan bu kavram Paulhus ve Williams (2002) tarafından ortaya atılmıştır. Kişiliğin -karanlık- taraflarını kaleme alan Paulhus ve

Williams'ın bu ayrımı birçok farklı disiplin içerisinde dikkat çekmiş ve birçok araştırmacı için de merak ve çalışma konusu olmuştur (Furnham vd., 2013; Harms ve Spain, 2015; LeBreton vd., 2018; Özdemir ve Sunaoğlu, 2023; Özsoy ve Ardiç, 2017; Yıldız vd., 2024). Makyavelizm, kısaca *manipülatif kişilik yapısı* olarak ifade edilmekte olup Richard Christie tarafından Machiavelli'nin kitaplarından seçilip ortaya çıkarılmıştır. Narsisizm, Raskin ve Hall'un (1979) kişilik bozukluğunun subklinik bir yönünü araştırma girişiminde ortaya çıkmış olup "büyüklenme-baskınlık-üstünlük kurma" gibi birtakım özellikleri barındırmaktadır. Psikopati ise "düşük empati ve yüksek kaygı düzeyi" özelliklerini içinde barındıran bir kişilik özelliği olup genel olarak bu üç tür kişilik özelliğinde de -ben odaklı olma ve duygusal dengesizlik- durumları ön plana çıkmaktadır (Paulhus ve Williams, 2002: 556-557).

Bu tür olumsuz duygu ve davranışların örgüt içerisinde çalışanlarına karşı bir lider tarafından sergilenmesi literatürde -toksik liderlik- şeklinde karşılık bulmakta ve bu özellikleri taşımaları sebebiyle de karanlık üçlü kavramıyla ilişkilendirilip liderlerin -karanlık- yönlerinin de var olduğuna dikkat çekmek amaçlanmaktadır.

2. Toksik Liderlik: Kavramsal Çerçeve

2.1. Toksik Liderlik Kavramı

Blake Ashforth 1994 yılında yayımladığı *Petty Tyranny in Organizations* -Örgütlerde Küçük Tiranlık- isimli makalesinde negatif yönetim tarzlarının varlığına dikkat çekmiş ve bu durumun yaratıcılarına ilişkin olarak "küçük tiranlar" benzetmesini yapmıştır. Tiran, kelime anlamı olarak Webster's New Collegiate Dictionary' de "bir yöneticinin gücünü baskıcı veya acımasız bir biçimde kullanması" şeklinde ifade edilmektedir. Genel olarak bu tarz kişilerin özellikleri; yakın denetim içinde bulunan, şüphe duyan, güvensizlik duygusunu hissettiren, samimi davranışlardan yoksun, kişilere kendini kötü hissettirecek duyguları yaşatan, gelişimlerine "taş koyan", fikirleri önemsemeyen hatta küçümseyen vb. şeklinde sıralanabilmektedir (Ashforth, 1994: 757-757). Ashforth, bu şekilde aslında örgütlerde uzun zamandır var olan -olumsuz liderlik- türünün de olduğunun temelini atmış ancak sadece yöneticinin direk kötü davranışlar sergilemesini kaleme alarak daha mikro çerçevede ele almıştır.

Whicker ise daha sonra 1996 yılında bu durumu geniş bir çerçevede ele alıp değerlendirerek *toksik liderlik* kavramını literatüre kazandırmıştır. Whicker toksik liderleri "zararlı bireyler" olarak tanımlamış ve sahip oldukları güç ve otoriteyi hem bireylere hem de kurumlara zarar verecek şekilde kullanan,

çalışanlarını desteklemek ve güçlenmelerini sağlamak yerine onları bastırarak başarı göstermelerini engelleyen kişiler olarak tanımlamaktadır (Reed, 2004: 67). Whicker bu çalışmasıyla literatüre kazandırdığı toksik liderlik kavramı ile birlikte liderliğin olumsuz yönlerinin de olduğunu vurgulayarak çalışmaların bu tarafa evrilmesine sebep olmuş ve kavramın farklı alanlarda çalışılmasının önünü açmıştır.

Toksik kavramı Yunanca -ok zehri- anlamına gelen “toxikon” kelimesinden türemiş olup “bilinçli/kasıtlı bir şekilde öldürmek” anlamına gelmektedir. Bu anlamdan hareketle yönetim alanında literatürde yer edinmiş olan “toksik liderlik” kavramı da “kurumu/örgütü bilinçli olarak tahrip eden kişi/kişiler” anlamına gelmektedir (Karthikeyan, 2017: 336).

Wilson-Starks (2003: 2) toksik liderlik kavramını, bireylerin performansını doğrudan etkileyen motivasyon, özerklik, yaratıcılık, yenilikçilik hissi gibi duyguları zehirleyerek bireylere engel olmak dolayısıyla örgütün de başarısını etkileyerek iki tarafa da zarar vermek olarak tanımlamaktadır.

Lipman-Blumen, (2005: 2) ise toksik liderler için; onlar sadece güvenilmez siyasetçiler, oldukça katı ebeveynler veya şikâyet edilen eşler değil daha fazlası olan tahrip edici davranışları ve zarar verici kişilik özellikleri sebebiyle liderlik pozisyonu üstlendikleri aileler, örgütler, toplumlar için kalıcı ve ciddi şekilde zehirleyici etkiye sahip kişiler şeklinde bir tanımlama yapmıştır.

Price (2005: 177), *Understanding Ethical Failures in Leaders* -Liderlerde Etik Başarısızlıkları Anlamak- isimli kitabında liderlerin olumsuz davranışlarını sebebini etik çerçevede ele almış ve etik dışı davranışlar kapsamına giren bu davranışları sergilemelerinin nedeni, yanlış olduğunu bilmeleri ancak kendileri için bu durumun geçerli olmadığı kanısına varıp bu tür davranışlar sergilemekten kaçınmamalarını kendileri için bir “istisna” olarak görmelerinden kaynaklı olduğunu ileri sürmektedir. Etik dışı davranan liderler, sergiledikleri bu davranışların ahlaka/kurallara/prosedürlere vs. aykırılığı konusunda kendi içlerinde herhangi bir şüpheyi yer bırakmazlar.

Yukarıda yer alan tanımlamalardan hareketle genel olarak toksik liderlik kavramı dolaylı ve doğrudan olmak üzere hem çalışanlara hem örgüte -sistematik- olarak tekrarlı bir şekilde zarar verme üzerine yönelik davranışlar toplamıdır (Hadadian ve Sayadpour, 2018: 137). İstismarcı denetim, yıkıcı liderlik gibi kavramlar da ilişkilendirilen toksik liderlik bir kereye mahsus olmadığı sistematik şekilde uygulandığı için çalışanların psikolojik sağlığı için ciddi tehdit unsuru olup bir dizi olumsuz davranışlar sergilemektedirler. Bunlardan bazıları, narsisizm (kibir), makyavelizm (manipülasyon), psikopati, zorbalık, istismar edici etik dışı davranışlar vb. şeklindedir (Webster

vd., 2016: 346). Bazı araştırmacılar toksik liderler için -cehennemden gelen patron- tanımlamasını dahi yapmıştır (Karthikeyan, 2017: 337).

Toksik liderler, diğer -pozitif- liderlik türleri kapsamında yer alan liderlerden farklı olarak çalışanlarını etkileyip iş yaptırmak için “karanlık taraflarını” kullanırlar. Yukarıda sözü geçen narsisizm-makyavelizm-psikopati olarak üçleme şeklinde literatürde yer edinmiş olan karanlık üçlü modellemesinin özelliklerini taşımakta ve bu özellikler kapsamında davranışlar sergilemektedirler (McMurray, 2023: 16).

3.3. Toksik Liderlik Kavramı Boyutları

Toksik liderlik, birçok farklı anlamı ve davranış biçimini içinde barındıran bir kavram olsa da Çelebi ve ark. (2015) kavramı 4 boyut şeklinde bir sınıflandırmaya tabi tutmuştur (Çelebi vd., 2015; 257; Karaca ve Aksoy, 2024: 136). Bu boyutlar aşağıda sıralandığı şekildedir:

1) **Değer Bilmezlik:** Bu boyut, toksik liderlerin karşısındaki kişilere saygı duymaması, değer vermemesi, küçümsemesi, yapılan yanlışları doğrudan acımasız şekilde yüzlerine vurması ile ilgilidir.

2) **Çıkarıcılık:** Bu boyut, toksik liderlerin kendi çıkarlarını, örgütün ve çalışanların çıkarlarından üstün tutması ile ilgilidir. Bu şekilde liderler, kendi menfaatini ön planda tutup karşısındakileri istek ve ihtiyaçlarını göz ardı etmektedir. Çalışanların başarılı olduğu durumları kendisine mal edip başarısızlık durumunda herhangi bir sorumluluk üstlenmezler.

3) **Bencillik:** Bu boyut, toksik liderlerin yalnızca kendilerini düşünmeleri ve bu şekilde hareket etmeleriyle ilgili olup bu davranış biçimine sahip liderlerin iyi niyet ve hoşgöründen uzak olduklarına vurgu yapmaktadır.

4) **Olumsuz Ruhsal Durum:** Bu son boyut, genel olarak istenmeyen davranışlar sergileyen liderler olarak lanse edilen toksik liderlerin, yıkıcı ve manipülatif davranışlar sergileyerek dikkatleri kendilerinde toplayıp daha sonra “sinsi” bir şekilde çalışanlarının başarısız olmaları için çaba göstermelerini açıklamaktadır.

3. Toksik Liderlik Türleri

Toksik liderlik, birçok farklı olumsuz davranış türünü barındıran bir kavram olup çalışanlarına ve örgüte yaşattığı olumsuzlukların kapsam ve boyutuna göre bir sınıflandırmaya tabi tutulmuştur (Karaca, 2023: 37; Williams, 2005: 6).

3.1 Pasif-Agresif Lider

Johnson ve Klee (2007), Amerikan Psikoloji Derneği'nden yaptığı alıntıyla pasif-agresif liderlerin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır: Bu tür kişiler iş ile ilgili görev ve sorumluluklarını yerine getirmede direnç gösterirler, çatışmaya meyilli olup sürekli huzursuzluk çıkarma eğilimindedirler, kendisinden daha iyi şartlarda veya konumda olan kişilere karşı kıskançlık duygusu beslerler, kendilerinin sürekli şanssız olduğunu ve başarısız olma durumlarının da bu sebepten ileri geldiğini savunurlar tıpkı -dış denetim odaklı kişiler- gibi. Bu tip liderlik davranışı sergileyen kişiler de ön plana çıkan diğer özellikler ise çalışanlarına karşı düşmanca tavır takınmaları, her olay veya durumda süreklilik arz eden isyankâr davranış ve sitemleri ve kıskançlıklarıdır (Johnson ve Klee, 2007: 131; Uygur ve Gümüştekin, 2019: 2556).

3.2. Katı Lider

Katı liderler, değişime karşı direnç gösteren, yenilik ve farklılıklara -kapalı- olan, içinde bulunan şartlar ve zamanın direttiği -dönüşüm-sürecinin bir parçası olmaktan kaçınan ve tüm bu salt düşüncelerinden dolayı da kendilerini haklı gören kişilerdir. Örgüt içerisinde yer alan diğer kişilerin duygu-düşünce-inanç-değerlerine önem vermeyen ve onlardan gelebilecek eleştirilere karşı hem düşünce hem de davranış olarak “kapalı” bir duruş sergileyip kendi düşüncelerini destekleyecek ve -yapıcı da olsa- eleştiri de bulunmayacak kişileri etraflarında tutmayı tercih ederler ve “hayır” diyebilmek onlar için en kolaydır (Karaca, 2023: 39).

3.3. Paranoyak Lider

Paranoyak liderlerin en temel özelliği “kuşkuculuk” tur. Bu tür kişiler çevrelerinde gerçekleşen olaylara karşı sürekli şüpheli şekilde yaklaşım sergilemekte ve kişiler arası ilişkilerde daha soğuk bir tavır takınmaktadırlar. Çevresindeki herkesi potansiyel “güvenilmez” olarak ilan ederler ve her zaman birilerinin kendilerine karşı kötü/olumsuz bir şeyler yapabileceklerini düşünürler. Çalışanlarından kendilerine karşı gelen olumlu düşünce veya davranışların altında bile bir tehdit veya art niyet algırlarlar. Örgüt içerisinde birilerinin -yetkin olma/kontrolü ele alma- istek veya çabasını hissettiklerinde bu kişilere karşı düşmanca bir tavır sergileyebilirler (Ballı ve Çakıcı, 2019: 160; Williams, 2005: 7-8).

3.4. Denetleyici Lider

Katı liderlerin de özelliklerini içinde barındıran bu liderlik vasıflarına sahip kişiler durumu bir ileri aşamaya taşımış ve katılımın derecesini de artırmışlardır. Yapılan her işin -net- olmasını isterler ve hiyerarşik düzende aksaklık olmamasını çalışanların da buna uygun hareket etmesini isterler. Kararların büyüklük derecesi önemli olmaksızın her adımı denetler, sorgular ve sonunda kendileri karar verirler. İlgi düzeyleri örgütün başarısı veya geleceği üzerine çok olmasa da yine de işlerin dizayn, yapıma şekli ve süreçleriyle -oldukça- yakından ilgilenirler. Çalışanlar üzerine çok fazla etkin denetim gerçekleştirdikleri için bu durum zaman içerisinde çalışanların örgütten ayrılmalarını istemelerine dahi sebep olabilmektedir (Karaca, 2023: 40).

3.5. Zorlayıcı Lider

Zorlayıcı lider, işlerin dizaynı ve gerçekleştiği süreçleri katı kurallar, sıkı denetim ve -aşırı- ölçüde planlanmış şekilde ilerleten lider modelidir (Karthikeyan, 2017: 337). Güç kaynağı olarak gördüğü otoritesinin kullanımında aşırıya kaçtıkları için -otoriter lider- olarak da literatürde yer edinmiştir. Söylediklerinin ikiletmeden, direkt olarak yapılmasını ve süreç olarak da uzamamasını isterler. İş en küçük detaylarına kadar inceledikleri için çalışanların kendi kontrol ve özerk alanına müdahaleci davranışlarından dolayı örgütsel esnekliği de kısıtlamaktadırlar. Zorlayıcı liderler, çalışanlarının inisiyatif alma, yetki kullanma haklarını sınırlandırır ve bu durumun sonucu olarak da çalışanlarının performans kaybı yaşamasına neden olurlar. Kısacası tipik bir -güç sarhoşluğu- yaşamaktadırlar (Uslu, 2021: 905).

3.6. Duyarsız Lider

“Laissez-faire” olarak yabancı literatürde yer edinmiş olan duyarsız liderlik kavramı esasen liderliğin -yokluğunu- anlatmaktadır. Bu davranış tarzına sahip olan kişiler, çalışanların istek, ihtiyaç, his ve düşüncelerine karşı isteksiz kalan, beklentileri karşılamayan ve herhangi bir girişimde de bulunmayan empati duygusundan yoksun hem iş hem de ikili ilişkiler bazında olması gereken bağı kuramayan liderlerdir. “Hands-off leadership” olarak da tanımlanan bu liderlik tarzı olaylara müdahil olmayan, uzak duran ve karar verme noktasında sorumluluk almamayı tercih eden kişileri tanımlamaktadır. Kısaca herhangi bir olumlu etki ve katkısı olmadan sadece fiziki olarak yer işgal eden liderlerdir (Ekizler ve Bolelli, 2020: 4628).

4.Toksik Liderin Özellikleri

Yaşanan olay/durumlara göre derecesi farklılık gösterse de genel olarak toksik liderlerin öne çıkan belirgin özellikleri aşağıdaki gibidir (Akbulut ve Yavuz, 2022: 110; Holloway ve Kusy, 2010: 336; Rivera Perez, 2012: 58)

- Çalışanlarının özgüvenini zedeler ve bir şeyleri başarabilme inanç ve yeteneklerini yok etme üzerine davranışlar sergilerler.
- Çalışanları demotive etme üzerine gösterilen çaba sonucunda örgütün etkinlik ve verimliliğinde düşüşe sebebiyet verirler.
- Kendi güç ve otoritelerini kaybetmeme uğruna çalışanların refah düzeyini göz ardı ederler.
- Başarısızlıkların neden ve sonuçlarını üstlenmez ve bu durumun sebebinin çalışanlar olduğunu iddia ederler.
- “Ben” odaklıdır ve narsist kişilik özellikleri sergilerler.
- Sorunların veya sorunlara zemin oluşturan olay/durumların farkındalardır ancak herhangi bir çözüme kavuşturma yönünde girişimde bulunmazlar.
- Kendilerine karşı yapılan eleştirileri kabullenmezler hatta direkt kapalı sistem rolü oynarlar ancak çalışanlarını -acımazsızca- eleştirmekten kaçınmazlar.
- Herhangi bir konu ile ilgili çalışanların fikirlerini sormaz; kendileri konuşur ve kararı verirler.
- Süreklilik arz eden olumsuz davranışlar sergilerler ve “negatif” örgüt atmosferi oluştururlar.
- İkili ilişkilerde oldukça yıkıcı bir tavır sergilerler ve karşısındaki kişilerin duygu ve düşüncelerini aşağılamaktan kaçınmazlar.
- Duyuşsal ve bilişsel yetenekleri oldukça zayıftır ve geliştirmek için de herhangi bir çaba göstermezler nedeni ise böyle olduklarını “kabullenmemeleridir”.
- Sadece kendinin ön planda olmasını isteme -bencilliklerinden- dolayı karşısındaki kişileri aşağılama ve çalışmalarını sabote etme üzerine odaklanırlar.
- Kendi düşünce ve girişimlerini destekleyen kişileri yanlarında tutup -favoricilik- özelliği sergileyip karşı durma potansiyeli taşıyan kişileri de -dışlama- tutumuyla sürecin dışında tutarlar.

- Sürecin herhangi bir aşamasında yetkinlik gerektiren herhangi bir durumda sorumluluk üstlenmekten kaçınırlar.

Schmidt (2008: 86) ise toksik liderlik kavramının ölçek geçerliliğini ölçtüğü çalışmasında toksik liderlerin özellikleri belirgin üzerine dikkat çekmiştir:

- Duyguların uçlarda yaşanması ve tahmin edilebilirliğinin güç olması
- Duygusal zekâ yoksunluğu
- Hem kültür hem de kişilerarası ilişkiler bağlamında duyarlılıktan yoksun olunması
- Motivasyon kaynaklarının ilk olarak “bireysel çıkarlar” olması
- Yakın denetim, mikro yönetim, küçümseme gibi negatif yönetim teknikleri ile kişileri etkileme

5.Toksik Liderliğin Etkileri / Sonuçları

Örgütlenme/organizasyon, yönetimin en etkin fonksiyonlarından biri olup -çalışanların amaçlarını birleştirdikleri yapı- olarak ifade edilmektedir (Lloyd ve Aho, 2020: 4). Nitekim bu amaçların gerçekleşmesi ve sonuca ulaşmasını sağlayan en önemli etken ise bu sürecin etkin olarak yürütülmesi/ yönlendirilmesini sağlayan “liderlik” faktörüdür. Etkin ve etkili bir liderlik süreci, başarının kilit rol oynadığı aşamadır. Bu sürecin baş rolü ise -liderdir. Yenilikçi-katılımcı-demokratik- dönüşümcü liderlik tarzları istenen ve beklenen başarının gelmesini sağlarken yıkıcı-toksik-otokratik-manipülatif liderlik tarzlarının sergilenmesi ise hem çalışanların hem de dolayısıyla örgütün başarısına ket vurulmasıdır. Bu tarz liderlik davranışlarının sergilenmesi yalnızca başarının düşmesiyle sonuçlanmayıp beraberinde bir dizi olumsuz etki ve durumları hem çalışanlara hem örgütlere yaşatabilmektedir. Çünkü liderlerin yönetsel beceri yetenek ve bu yeteneklerinin düzeyleri örgütlerin başarılı bir ivme sergilemesinde önemli rol oynamaktadır (Brouwers ve Paltu, 2020: 1). Lipman-Blumen (2011: 336), toksik liderlerin örgütlere verdikleri zararın temelde iki dayanağının olduğunu bunların da yıkıcı liderlik ve kişilik özelliklerinin işlevsiz olmasından kaynaklı olduğunu ileri sürmektedir.

Toksik liderliğin çalışan düzeyindeki belli başlı etkileri şu şekilde sıralanabilir (Aubrey, 2012; Indradevi, 2016: 108; Pradhan ve Jena, 2017; Sezici ve Güven, 2017; Şişman, 2024: 43; Wolor vd., 2022; Wu ve Cao, 2015):

- Stres,

- Tükenmişlik,
- Motivasyon kaybı,
- İşten ayrılma niyeti,
- Tatminsizlik,
- Güvensizlik,
- Özgüven kaybı,
- İş-aile çatışması,
- Psikolojik şiddete maruz kalma,
- Sosyal veya sanal kaytarma davranışları sergileme,
- Düşük örgütsel bağlılık,
- Düşük performans,
- Yalnızca iş hayatlarının değil özel ve sosyal hayatlarının da bu durumdan olumsuz etkilenmesi ve
- Sonuçta tüm bu olumsuz duyguların bir çıktısı olarak kişilerin verimsizleşmesi ve yine bu durumun sonucu olarak da örgütlerin verimsizleşmesi.

Yukarıda ifade edilen birey düzeyindeki etkiler yalnızca birey düzeyinde kalmamakta bağlı bulundukları ve başarı düzeyini artırmak için çabaladıkları -örgüt- düzeyine etki ederek olumsuz çıktıların boyutunun bir ileriye taşınmasına neden olmaktadır.

Toksik liderliğin örgüt düzeyindeki başlıca etkileri ise (Brouwers ve Paltu, 2020: 1; Burns, 2017: 37; Şişman, 2024: 43):

- Çalışanlar arası bağın kopması ile iş birliği ve bütünleşme derecesinin düşmesi,
- Sinerji oluşumunu engelleyerek ekip ruhunun kaybolması,
- Olumsuzluk ve umutsuzluk mottosuyla hareket edildiği için örgütsel stresin baş göstermesi,
- Örgütsel refahın bozulması,
- Örgütün imaj ve itibarının zedelenmesi ve
- Sonuç olarak örgütün yapı ve işleyişinde aksaklıklar meydana gelmesiyle örgütün varlığının tehdit altına girmesi vb. şeklinde sıralanabilmektedir.

6.Toksik Liderliğe Maruz Kalanların Tepkileri

Toksik lider/ler ile çalışan/lar arasındaki etki-tepki ilişkisinin temelini iki tarafından da karşılıklı olarak -değişim- anlaşması esasıyla hareket ettiği “psikolojik sözleşmeye” dayandırmak mümkündür. Psikolojik sözleşmenin temelinde, karşılıklı güven ilişkisi içerisinde hareket edip karşı tarafa inanç duymak üzerine bir anlayış hakimdir. Dolayısıyla liderin sergilediği tahrip edici davranışlar sonucu çalışan tarafında beklenen ile gerçekleşen arasındaki tutarsızlığın ve hayal kırıklığının sonucunda tepki olarak kasıtlı veya kasıtsız olarak üretkenlik karşıtı davranışlar sergileyebilmektedirler (Hattab vd., 2022: 320).

Toksik liderliğin çalışanlar üzerindeki etkileri çalışanlar tarafında çeşitli tepkiler ile karşılık bulabilmektedir ancak temelde 2 seçenek etrafında toplanan tepkiler karşı çıkmadan uyum içinde -çalışmaya çalışmak- ve ne yazık ki örgütten ayrılmak üzerine şekillenmektedir (Lipman-Blumen, 2011: 336). Toksik liderliğin çalışanlar tarafındaki sonuçları ve karşılık verme biçimleri daha ayrıntılı şekilde ele alındığında; sessiz kalma, istifa eğilimi, psikolojik ve beraberinde bu durumu aşamamanın verdiği sorunlar sebebiyle ilerleyen süreçlerde fiziksel sağlık sorunları, kabullenip içe atma gibi tepkilerin aksine dışa vurup ses çıkarma, direnç gösterme gibi çeşitli tepkiler ile rahatsızlıkların dile getirilmesi veya davranışa dökülmesi söz konusu olabilmektedir (Webster vd., 2016: 346; Yagil vd., 2011).

7.Toksik Liderlikle Mücadele Yolları

Toksik liderlerin, iş ortamında çalışanlarını maruz bıraktığı -sürekli yıkıcı davranışların- zaman içerisinde beraberinde getirdiği ciddi sorunlara sebep olduğuna dair çıktılar mevcut olsa da bu -toksik davranışlar- ile nasıl başa çıkılacağına dair çok fazla işlenmiş çalışma bulunmamaktadır (Webster vd., 2016: 347). Çalışma yapanlarda biri olan Lipman-Blumen (2010: 658-659), toksik liderlerin negatif-yıkıcı tutum ve davranışlarının önüne geçebilmek amacıyla birtakım öneriler ileri sürmektedir:

- Liderlerin -güç kaynaklarını- sahip oldukları ayrıcalıkları sınırlandırma
- Olumsuz durum ve davranışların şikâyeti için etkin bir haberleşme ağının kurulması
- Örgüt iç ve dış çevresinde yer alan tüm kişilerin, soru ve sorunlarını açıkça ifade edebilmeleri için periyodik toplantıların yapılması
- Toksik-yıkıcı-tahrip edici tarzda davranış sergileyen liderlerin görevden uzaklaştırılma mekanizmalarının geliştirilmesi

Olafsson ve Johannsdottir (2004) toksik liderlikle mücadelede 4 başa çıkma stratejisi geliştirmiş ve Sarıçam ve ark. (2014) bu 5.yi ekleyerek literatüre kazandırmışlardır:

- Yardım arama,
- Kaçınma,
- Atılmanlık,
- Hiçbir şey yapmama,
- Affetme.

Yagil ve ark. (2011: 7-8), Lazarus ve Folkman'ın -başa çıkma- modelini temel alarak, çalışma ortamında istismarcı yönetim -toksik liderlik- ile başa çıkma ve tepki gösterme üzerine çalışmış ve bir ölçek geliştirmişlerdir. 5 başlık altında topladıkları bu başa çıkma stratejileri aşağıdaki gibidir:

- 1- *İltifat ile kendini kabul ettirme*: Bu yol ile amaçlanan; lider ile samimi ilişkiler kurarak çalışanına karşı olumlu tutum ve duygular beslemesini sağlamaktır. Bu şekilde çalışan-lider etkileşiminin olacağına inanılmaktadır.
- 2- *Açık iletişim kurma*: Yaşanılan olumlu veya olumsuz durumların ve rahatsızlık duyulan durumların açık bir şekilde karşı tarafa iletilmesi ile sorunların çözülmesi amaçlanmaktadır.
- 3- *Temastan/iletişimden kaçınma*: Bu strateji ile amaç liderin olumsuzluklarından kaçıp psikolojik sıkıntıları azaltmak ve destek olabilecek kişilere yaklaşarak var olan -stres kaynağından- uzaklaşmaktır. Bu şekilde liderin -toksik- davranışlarından kaynaklanacak duygusal bunalım en aza indirgenmiş olacaktır.
- 4- *Destek bulma çabası*: Bu şekilde etrafındaki kişilerden manevi destek bulma çabası içine girerek onların kendilerine anlayış göstermelerini istemek amaçlanmaktadır.
- 5- *Yeniden çerçeveleme*: Kendini güvence altına alma amacı taşıyan bu strateji ile kendini zihinsel olarak rahatlatma ve var olan veya olası tehditleri zihinde minimize ederek olumsuzluğun boyutunu küçültme amaçlanır. Kişi, bir nevi kendisini güvende hissedeceği olumlu düşünceler ile çerçeve içine almaktadır.

SONUÇ

Toksik liderlik, hem bireysel hem örgütsel düzeyde zarar boyutu olan bir kavram olup birey bağlamında hem performans-motivasyon-verimlilik

düzeylerinde düşüş hem de fiziksel ve psikolojik sağlık boyutunda ciddi ve kalıcı etkiler bırakabilme potansiyeli taşımaktadır. Örgüt bağlamında ise bireysel düşüşlerin bir sonucu olarak örgütün etkinlik ve verimliliğinin zarar görmesiyle birlikte devamında imaj ve itibar kaybı yaşaması gibi olumsuzlukları barındırmaktadır. Bu tür yıkıcı/olumsuz liderlik davranışları güç zehirlenmesi, ötekileştirme, güvensizlik, aşağılama gibi unsurlarla şekillenmekte ve zaman içerisinde bireyleri ve örgütleri tahrip eden kalıcı etkilere yol açabilmektedir.

Bu bölümde kavramın kökeni ve çeşitli tanımlamalarına, özellik-etki ve tepkilere yer verilerek kavram hem teorik hem de pratik bağlamda ele alınarak değerlendirilmiştir. Toksik liderliğin negatif etkilerinin boyutu göz önüne alındığında yalnızca bireysel bazda tepkiler değil örgütsel bazda da geniş çaplı önleyici uygulamalar ile bu davranış modelinin olumsuzlukları en aza indirgenip yok edilebilir. Sonuç olarak, atılacak proaktif adımlar ile başarılı birey-başarılı örgüt sarmalı oluşacak ve örgütler sağlıklı ve uzun vadeli bir yaşam süreci ile kurumsal başarılarını sürdürme konusunda istikrarlı bir imaj sergileme ve sürdürme potansiyelinde olacaklardır.

Kaynakça

- Ahmed, M. A. O., Zhang, J., Fouad, A. S., Mousa, K., & Nour, H. M. (2024). The dark side of leadership: How toxic leadership fuels counterproductive work behaviors through organizational cynicism and injustice. *Sustainability*, 17(1), 105.
- Akbulut, D., & Yavuz, E. (2022). Örgütlerde toksik liderlik davranışı: Betimsel içerik analizi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(2), 107-122.
- Ashforth, B. (1994). Petty Tyranny in Organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778. <https://doi.org/10.1177/001872679404700701> (Original work published 1994).
- Ateş, M.F. (2017). Durumsal liderlik teorisi. Ö. Turunç, H. Turgut (Ed.), *Yönetim ve strateji 101 teori ve yaklaşım içinde* (132-134). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Aubrey, D. W. (2012). The effect of toxic leadership. US Army War College.
- Ballı, E., & Çakıcı, A. (2019). Karanlık Liderlik: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Electronic Turkish Studies*, 14(2).
- Brouwers, M. ve Paltu, A. (2020). Toxic Leadership: Effects on Job Satisfaction, Commitment, Turnover Intention and Organisational Culture Within the South African Manufacturing Industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-11.
- Bublitz-Berg, E., Platt, C. A., & Hill, B. (2024). Employee perceptions of responses to toxic leadership in the modern workplace: a Q methodological study. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(7), 1205-1219.
- Burns Jr, W. A. (2017). A Descriptive Literature Review of Harmful Leadership Styles: Definitions, Commonalities, Measurements, Negative Impacts, and Ways to Improve These Harmful Leadership Styles. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 3(1), 33-52.
- Cao, W., Li, P., C. van der Wal, R., & W. Taris, T. (2023). Leadership and workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 186(2), 347-367.
- Çelebi, N., Güner, A. G. H., & Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 4(1), 249-268.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *The Academy of Management Review*, 11(3), 618-634. <https://doi.org/10.2307/258314>

- Ekizler, H., & Bolelli, M. (2020). Effects of dark triad on transformational, transactional and laissez-faire leadership styles. *OPUS International Journal of Society Researches*, 16(32), 4621-4648.
- Erdem, R. (2020). Liderlik, İ. Bakan (Ed.) Örgütsel davranış içinde (303-330). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*, 30(1), 111-132.
- Furnham, A., Richards, S.C., ve Paulhus, D.L. (2013). The Dark Triad of personality: A 10 year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7, 199–216. doi: 10.1111/spc3.12018.
- Gallus, J. A., Walsh, B. M., van Driel, M., Gouge, M. C., & Antolic, E. (2013). Intolerable cruelty: A multilevel examination of the impact of toxic leadership on US military units and service members. *Military Psychology*, 25(6), 588-601.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473.
- Hadadian, Z. ve Sayadpour, Z. (2018). Relationship between Toxic Leadership and Job Related Affective Well-Being: The Mediating Role of Job Stress. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 7(1), 137-145.
- Harms, P.D., ve Spain, M.S. (2015). Beyond the bright side: Dark personality at work. *Applied Psychology: An International Review*, 64, 15-24. doi: 10.1111/apps.12042.
- Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D., & Niswaty, R. (2022). The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 35(3), 317-333.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of general psychology*, 9(2), 169-180.
- Hollander, E. P. (1979). The Impact of Ralph M. Stogdill and the Ohio State Leadership Studies on a Transactional Approach to Leadership. *Journal of Management*, 5(2), 157-165. <https://doi.org/10.1177/014920637900500206>
- Holloway, E. L., & Kusy, M. E. (2010). Disruptive and toxic behaviors in healthcare: zero tolerance, the bottom line, and what to do about it. *J Med Pract Manage*, 25(6), 335-40.
- Indradevi, R. (2016). Toxic leadership over the years—a review. *PURUSHART-HA-A journal of Management, Ethics and Spirituality*, 9(1), 106-110.

- Johnson, N. J., & Klee, T. (2007). Passive-aggressive behavior and leadership styles in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(2), 130-142.
- Karaca, N. (2023). Algılanan toksik liderliğin fırsatçı sessizlik üzerine etkisinde örgütsel politikanın ve ahlaki çözümünün aracılık rolü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Karaca, N., & Aksoy, A. (2024). Algılanan Toksik Liderliğin Fırsatçı Sessizlik Üzerine Etkisinde Örgütsel Politikanın ve Ahlaki Çözülmenin Aracılık Rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 27(1), 134-151.
- Karthikeyan, C. (2017). An exploratory study on toxic leadership and its impact on organisation; a leadership perspective. *International Journal of Research in Social Sciences*, 7(3), 336-362.
- LeBreton, J. M., Shiverdecker, L. K., & Grimaldi, E. M. (2018). The dark triad and workplace behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 387-414.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to leader*, 2005(36), 29-36.
- Lipman-Blumen, J. (2011). Toxic Leadership: A Rejoinder. *Representation*, 47(3), 331- 342.
- Lloyd, R., & Aho, W. (2020). The Four Functions of Management-An essential guide to Management Principles.
- McMurray, C. T. (2023). *Dark side and toxic leadership in corporate fraud and embezzlement* (Order No. 30489900). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2811868406). Retrieved from <https://e-kutuphane.ksu.edu.tr/vetisbt/?p=0&veritabani=874/dissertations-theses/dark-side-toxic-leadership-corporate-fraud/docview/2811868406/sc-2>
- Mehracin, V., Visintin, F. & Pittino, D. (2023) The dark side of leadership: A systematic review of creativity and innovation. *International Journal of Management Reviews*, 25, 740–767. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12334>
- McCleskey, J. (2013). The dark side of leadership: Measurement, assessment, and intervention. *Business Renaissance Quarterly*, 8(2/3), 35.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5.
- Özdemir, N., & Kazancı Sunaoglu, Ş. (2023). Karanlık Üçlü Kişilik Özelliklerinin Sürdürülebilir Tüketim Davranışına Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (56), 377-397. <https://doi.org/10.30794/pausbed.1171780>

- Özsoy, E., & Ardiç, K. (2017). Karanlık üçlü'nün (narsisizm, makyavelizm ve psikopati) iş tatminine etkisinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(2), 391-406.
- 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.
- Pradhan, S. ve Jena, L.K. (2018). Abusive supervision and job outcomes: A moderated mediation study. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 6(2), 137-152.
- Price, T. L. (2000). Explaining ethical failures of leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(4), 177-184.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military review*, 84(4), 67-71.
- Reilly, A. J. (1978). Interview: Interviews Rensis Likert, Founder of the Institute for Social Research. *Group & Organization Studies*, 3(1), 11-23.
- Rivera Perez, H. L. (2012). The organizational culture and toxic leadership. 1-13.
- Robbins, Stephen P., Decenzo, David A. ve Coulter, Mary, (2016). "Liderlik ve Güven: Münevver Çetin", *Yönetimin Esasları: Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, 8. Basımdan Çev. Adem Ögüt, İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Sezici, E. ve Güven, Ö.Z. (2017). İstismarcı yönetici algısının kaytarma üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü: Otel işletmelerinde bir inceleme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 28(1), 58-68.
- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. University of Maryland, College Park.
- Spector, B. A. (2016). Carlyle, Freud, and the great man theory more fully considered. *Leadership*, 12(2), 250-260.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci T. ve Çelik, A. (2011). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, (7.Baskı). Ankara, Gazi Kitabevi.
- 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.
- Uslu, O. (2021). Karanlık Liderlik Tarzları: Kavramsal Bir Değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 901-924.
- Uygur, A. & Gümüştekin, K. (2019). "Karanlık Liderliğin Alt Boyutlarının İncelenmesi", *International Social Sciences Studies Journal*, 5(35):2552-2562.
- Yagil, D., Ben-Zur, H., & Tamir, I. (2011). Do employees cope effectively with abusive supervision at work? An exploratory study. *International Journal of Stress Management*, 18(1), 5.

- Yıldız, D., & Wolff, A. (2023). Toksik Liderlik: WoS Verilerine Dayalı Bibliyometrik Analizi (2008-2023). *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 7(13), 249-263. <https://doi.org/10.55775/ijemi.1360646>
- Yıldız, M., Gençtürk, G., & Köse, G. (2024). Sporda Karanlık Üçlü; Narsisizm Psikopati Makyavelizm Kişilik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma. *Yalova Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 160-173.
- Walker, S. M. and Watkins, D. (2022). *Toxic Leadership: Research and Cases*. Taylor & Francis.
<https://doi.org/10.1080/14767333.2023.2264014>
- Webster, V., Brough, P., & Daly, K. (2016). Fight, flight or freeze: Common responses for follower coping with toxic leadership. *Stress and health*, 32(4), 346-354.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic leadership. *Transleadership, Inc*, 1, 2016.
- Williams, D. F. (2005). Toxic Leadership in the U.S. Army (Unpublished Master Thesis). U.S. Army War College, ABD.
- Wolor, C. W., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A., & Rababah, M. A. (2022). Impact of toxic leadership on employee performance. *Health psychology research*, 10(4), 57551.
- Wu, S.Q. ve Cao, K. (2015). Abusive supervision and work-family conflict: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3, 171-178.

