

Halk Oyunları ve Toksik Liderlik¹

Mehmet Bilgin Karademir²

Hasan Şahan³

Özet

Tarihsel süreçle birlikte kurumsal ve sportif alanda olduğu gibi hemen hemen bütün yaş grupları tarafından ilgiyle takip edilen ve beğenilen halkoyunlarında da yoğun bir gelişim yaşanmaktadır. Bu süreçte birçok sportif organizasyon, festivaller, müsabakalar ve serbest zaman aktivitelerinde sürdürülebilirliğin ve bununla birlikte rekabette avantaj kazanmak üzere faaliyetlerini, müsabakalarını, sporcuların performanslarını en üst seviyeye çıkarmak psikolojik yönü ağır basan özelliklere odaklanmıştır. Bu ortamda, antrenörlerin liderlik özelliklerinin yanı sıra sporcuların psikolojik sağlamlığı ve tatmininin hangi düzeyde olduğu ve bunların en doğruya yakın olacak şekilde nasıl tespit edilebileceği gerek uygulamacıların ve gerekse akademik çevrelerin üzerinde durdukları bir alan olmuştur. Dolayısıyla, antrenörlerin göstermiş oldukları toksik liderliğin ve söz konusu davranışların neden olduğu psikolojik sağlamlığın ve tatminin araştırılması, halkoyunları takımlarının üretkenliği, sporcuların refah ve performansını etkileme potansiyelinin ortaya konulması açısından büyük önem taşıdığı düşünülmektedir.

Günümüzde antrenörlerin toksik davranışlar içerisinde olmaları, halkoyunları alanında var olan olumsuz kültürü desteklemeleri ya da yaymaları, sporcuların gerek antrenman ve gerekse oyun sürecinde (müsabakalarda) endişeli olmalarına ve risklerle karşılaşmalarına neden olabilmektedir. Bununla birlikte toksik davranışlar gösteren antrenörlerden eğitim alan halkoyunları sporcularının umutsuzluğa kapılma, kızgın olma, moral bozukluğu yaşama, iletişimsizlik içerisinde olma, antrenmanlara gelmeme, halkoyunlarını

- 1 Bu çalışma 710182 tez numaralı “Halkoyunları Antrenörlerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Sporcuların Psikolojik Sağlamlık Ve Tatmin Düzeyleri Üzerindeki Belirleyici Rolü” adlı Doktora tezinden üretilmiştir.
- 2 Dr. Öğr. Üyesi, Alanya Ticaret ve Sanayi Odası Turizm Meslek Yüksekokulu, mehmet.karademir@alanya.edu.tr, 0000 0003 0239 1204
- 3 Prof. Dr. Akdeniz Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, hasansahan@akdeniz.edu.tr 0000-0002-9079-9869

tamamen bırakma ve sinizmin artması gibi birçok olumsuzlukları beraberinde getirdiği de görülmektedir. Bu kapsamda mevcut araştırmada, halk oyunları ve halk oyunlarında toksik liderlik ele alınmıştır.

1. Halk Oyunları

Toplum, değişik grupları içerisinde barındıran geniş bir toplumsal sistem ve ilişkiler ağıdır (Cerit, Gümüüşdağ, Ağılonü, Evli ve Evli, 2013). Bu sistem ve ilişkiler ağında diller, inançlar, örf ve adetler, sanat, edebiyat ve oyunlar toplumların geçmiş yıllardan geleceğe aktarılan sosyal değerlerdir (Hacıcaferoğlu, 2014). Bu değerlerden oyun; insanların tek başlarına ya da bir araya geldikleri zaman vakit geçirmeleri, eğlenmeleri, eğlenirken öğrenmeleri amacıyla belirli kurallar çerçevesinde düzenlemiş oldukları etkinliklerdir (Sallabaş, 2020). Bu yönüyle oyunun, sosyal ve toplumsal olarak bir uyum gösterme yeteneği olduğu söylenebilir (Baydar ve diğerleri, 2018).

Halkoyunları; dünyada yaşayan bütün toplumların veya insanların ortak olarak kendilerine has bir şekilde duygularının, düşüncelerinin ve hayat tarzlarının müzik eşliğinde anlamlı hareketleri sergileyerek simgesel şekilde yansıttıkları, genel olarak kırsal kökenli olan kültürel dans türleridir (Çiftçi, Ercan ve Karaöncel, 2019). Halkoyunları, tekil olarak kimsenin oluşum sürecini sahiplenmediği, toplumsal kimliği ve toplumsal değerlerden oluşan anonim niteliğindeki hareket serilerinin ve aynı özellikleri taşıyan müziklerin bütününe ifade eden ürünlerdir (Altun, 2017). Halkoyunları; ait oldukları toplumların kültürel değerlerini yansıtmakla birlikte bir olayın, bir sevincin, bir üzüntünün ifade edilmesidir. Söz konusu oyunlar din ve büyü orijinli olup müzik eşliğinde, tek kişi ya da gruplar şeklinde icra edilmekte olan belirli ölçüler dahilinde yapılan düzenli hareketlerden oluşmaktadırlar (Algün-Doğu ve Erikoğlu-Örer, 2016).

Halkoyunlarında, grup çalışması önemli bir etken olarak değerlendirilmekte ve doğal olarak insanlar birbirleriyle kaynaşabilmektedirler. Bu yönüyle halkoyunlarını; ortak noktaları olan ancak birbirini tanıyan ve tanımayan insanların rahatça iletişim kurabildikleri ve kaynaşabildikleri sosyal bir faaliyet olarak değerlendirmek mümkündür (Baydar, Bayazıt, Tuncil, Bahadır, Uçar ve Dolu, 2018).

Günümüzde halkoyunları halkın kendisi için oynanmış olduğu örtülü yapısından sıyrılmıştır. Gerek oyuncu ve gerekse izleyici açısından geniş kesimler tarafından ilgi duyulan bir alan niteliğini taşımaktadır. İçerisinde barındırmış olduğu özellikler kapsamında, aynı anda gözlere, kulaklara ve duygulara daha fazla hitab edebilmektedir. Halkoyunları, kendine özgü eşsiz

güzelliği, zengin adımları, canlı müziği ve renkli giysileri sayesinde insanlar tarafından daha çok beğeni toplayan bir alan olmuştur (Hacıcaferoğlu ve diğerleri, 2014). Halkoyunlarında yaşanan bu gelişmelerle birlikte günümüzde yapılan halk oyunları müsabakalarına katılan sporcu sayısı da artmaktadır (Aydoğu, Ergen, Çağlar, ve Şemin, 2003).

2. Liderlik

Bireyler tarih boyunca birlikte yaşamlarını sürdüren canlı varlıklardır. Bu özelliklerinden dolayı tarih boyunca içerisinde bulunmuş oldukları topluluğu yönetecek ve ulaşmak istedikleri amaçları hayata geçirebilecek bir lidere ihtiyaç duymuştur (Eren, 2000). Dönem ve yer açısından liderliğin gelişim sürecine incelendiğinde zamanın getirmiş olduğu şartlara, zamanın ruhuna bağlı olarak farklı davranış özelliklerine sahip olan çeşitli liderlik türlerinin ortaya çıktığı görülebilmektedir (Hodgetts ve Luthans, 2003). İlk dönemlerde liderlik denilince iktidar ve güç kavramları akla gelirdi. Sanayi devriminin, teknolojinin ve toplumsal gelişmelerin yaşanması ile beraber liderlik kavramı farklı anlamlara anılmaya başlanmıştır. Bu dönemde liderlik, ülke yönetiminin yanı sıra kurumların ve grupların yönetim süreçlerinde de önem kazanmaya başlamıştır. Başka bir deyişle zor kullanmak üzere insanları yönetmeyi ifade eden liderlik kavramı, günümüze doğru takipçi veya üyelerini etkileyebilen, belirli süreçlere dâhil edebilen, artı değer kazandırabilen, ortak amaçları gerçekleştirebilen ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını sağlayabilen bir kavram olarak algılanır duruma gelmiştir (Acar, 2014). Bu noktada girişimci, stratejist, idareci, müdür, denetleyici, yürütücü, yönetici, mentor, antrenör gibi unvanların da lideri ifade etmede kullanıldığı görülmektedir (Koçel, 2011).

2.1. Liderlik Tarzları

Liderler, görevlerini yerine getirirken hangi ortam ve şartlarda bulunuyorlarsa o ortamın ve şartların gerektirmiş olduğu davranışları gösterme eğilimine sahip oldukları bilinmektedir. Bu davranışların etkilenmesinde pek çok faktörün kilit rolü vardır. Burada önem kazanan nokta söz konusu faktörlerin göz önüne alınarak uygun olan liderlik türünün belirlenmiş olması ve bu tarzın etkili bir biçimde uygulanmasıdır. Liderlik konusu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde liderlik tarzları veya türlerinin temelde iki başlıkta gruplandırıldığı görülebilmektedir. Bu sınıflandırma; geleneksel ve çağdaş liderlik tarzları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çerçevede demokratik veya katılımcı liderlik, otokratik liderlik ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzı geleneksel liderlik kapsamında değerlendirilirken karizmatik liderliğin, etkileşimci liderliğin ve dönüşümcü

liderliğin ise çağdaş liderlik tarzları kapsamında ele alındığı görülmektedir (Özler, 2013).

2.1.1. Geleneksel Liderlik Tarzları

Otokratik Liderlik: Yönetimin ve karar alma yetkisinin yalnızca antrenörün elinde ve denetiminde olduğu bu antrenörlük tarzında sporculara çok fazla söz hakkının verilmemesi söylenebilir. Sporcuların söz hakkının olmaması motivasyonlarını, tatminlerini ve yaratıcılıklarının öldürebilmektedir. Ancak bu önderlik tarzının antrenöre kendi başına hareket şansı vermesinin, bazı olağanüstü durumlarda etkili ve hızlı kararların alınması noktasında olumlu sonuçlar elde edilmesini sağlayabildiği düşünülmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Otokratik tarz, katılımcı tarzın tam zıddı bir niteliğe sahip olup otokratik tarzda iletişim çok düşük düzeyde olabilmektedir. Otokratik liderlik tarzlarında planlama, kurgu türü sporcularla istişareler yapılmadan hazırlanmaktadır, sporculara verilen görevler de aynı mantıkla danışılmadan verilmektedir (Bartol, Tein, Mathew ve Martin, 2003). Sporcuların süreç içerisinde yer almaması isteklerini azaltmakta, gösterdikleri performansın da düşük olmasına neden olabilmektedir.

Katılımcı Liderlik: Otokratik antrenörlük tarzının tam zıddıdır. Katılımcılığı ön planda tutan antrenörler, faaliyetleri yerine getirme sürecinde alınması gereken kararlarda sporcuların fikir ve düşüncelerine başvurarak kararlara katılmalarını sağlamaktadırlar (Srivastava, Bartol ve Locke, 2006). Katılımcı antrenör, müzakereci antrenör olarak da adlandırılmaktadır. Dolayısıyla sporcularıyla bir araya gelip sahip olduğu yetkiyi ve gücü onlarla paylaşan ve ortak kararlar alan antrenörlük türüne müzakereci antrenörlük denilmektedir (Yılmaz, 2016).

Tam Özgürlük Tanıyan Liderlik: Bu liderlik özelliği gösteren antrenörler, sporcularına hiç müdahale etmeden onların rahat bir biçimde hareket etmelerine imkân tanımaktadır. Bu durum antrenörlerin sporcular üzerindeki etkinliğini düşürmektedir. Sporculara tam özgürlük tanıyan antrenörler sahip oldukları yetkileri tamamen astlara devretmektedirler. Yetkilerin astlara bırakılması ise otorite boşluğunun oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu durumun aslında antrenörlüğün özüne de aykırı olduğu ve bağdaşmadığı söylenebilir. Çünkü antrenörler ihtiyaç duyulması durumunda ortaya çıkan kişilerdir (Özler, 2013). Tam özgürlük tanıyan antrenörlük tarzında sporcuların, otorite olmadan kendi kendilerine karar almaları sağlanmaktadır. Antrenör, fazla eleştiri yapması söz konusu değildir (Yılmaz, 2016). Antrenör genellikle bilgi vermek üzere cevaplar vermektedir. Bu tarzda antrenörler, kendi kararlarını almaktan çekinmekte

ve önemli sorunlara cevap vermede yetersizdirler (Bartol ve diğerleri, 200). Tam özgürlük tanıyan antrenörlük tarzında, antrenörün sporcularıyla çok yakın ilişkiler geliştirmesi en olumlu özelliklerden biridir. Bu ilişki sayesinde antrenör sporcularını kolay bir biçimde kontrol altına alabilmektedir.

2.1.2. Çağdaş Liderlik Tarzları

Karizmatik Liderlik: Yunancada karizma kavramının “yetenek” anlamında kullanıldığı bilinmektedir. 1900’lü yıllarda Max Weber kavramı liderlikle birlikte ele alarak geliştirmiştir. Kavramdan anlaşılacağı üzere karizmatik antrenörün, sahip olduğu gücün ve yetkinin dayanağı yasalar değil, kişinin karakteristik özelliklerinde dayanmaktadır (Kırel, 2001). Ancak günümüzde karizmatik antrenörlük özelliklerinin doğuştan olabileceği gibi sonradan da öğrenilebileceği ifade edilmektedir (Özler, 2013).

Etkileşimci Liderlik: Bu antrenörlük türü, yapılmakta olan işle ilgili bir antrenörlük biçiminde değerlendirilmektedir. Etkileşimci antrenörler, sporcularının oyunlarda başarı göstermeleri amacıyla teşvik eden ve yönde çaba gösteren kişilerdir. Dönüştürücü antrenörlerin yaratmış oldukları gelişim ve değişim, bu antrenörlük tarzında görülmemektedir. Sporcularını ödüllendirerek ve statülerini yükselterek performanslarının artırmak etkileşimci antrenörlerin en temel özelliğidir. Bu şekilde hareket edilerek verimliliğin artırılması istenmektedir (Özler, 2013). Etkileşimci antrenörler, sporcularına istenen performansı göstermeleri durumunda ne tür bir ödülle ödüllendirileceklerini belirterek sporcuları harekete geçirmektedirler (Dilek, 2005). Etkileşimci bir antrenörün takımlarda göstermiş oldukları davranışların dört farklı şekilde gerçekleştiği ifade edilmektedir.

Dönüştürücü Liderlik: Bu antrenörlük tarzı, modern liderlik türlerinden daha fazla dikkate alınan ve çalışma yapılmış olan bir tarzdır. Dönüştürücü antrenörler değişime açıktır, inisiyatif kullanabilmektedir. Bunların yanında dönüştürücü liderlerin, izleyicilerini motive etme konusunda daha etkili olabildikleri belirtilmektedir (Özler, 2013). Dönüştürücü liderlerin, sporcularında güven duygusu oluşturmaları ve tatmin olmalarını sağlayarak sporcuların oyunlara tutku ile bağlanmalarını sağlamak en önemli özellikleri olarak görülmektedir (Yılmaz, 2016).

3. Toksik Liderlik

Toksik liderlik, Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ordusunda yapılmış olan çalışmalar nedeniyle günümüzde çalışılan güncel konulardan biridir. Bu çalışmalarda travma sonrasında stres bozukluğu ve intiharların nedenleri

üzerinde duran araştırmacılar, yalnızca psikolojik hastalıklar veya içsel sorunların değil, liderliğin de etkisi olabileceğinin üzerinde durmuşlardır.

Stres askeriye dışındaki işyerlerinde, bireyler üzerinde çıkabildiği bilinmektedir. Bu nedenle travma sonrası stres bozukluğunun artmasından dolayı yönetim, sporyöneticiliği ve örgütsel davranış gibi alanlarda gün geçtikçe önemli hale gelen ve psikolojik yönü ağır basan bir kavram haline gelmiştir. Daha önce ifade edildiği gibi takımı başarıya ulaştırmak üzere, sporcuları motive edebilen ve sporcuların en yüksek performansı göstermesi için onları yönlendirebilen; sporcularına dürüstlüğü, güveni, açıklığı ve saygıyı aşılatan kişilere antrenör denilmektedir (Kingir ve Şahin, 2005). Bir lider olarak antrenörlük yapan kişiler, sporcuları istenilen hedeflere sürüklemekte; takip edilmeyi sağlamakta ve sporcuların gözünde örnek olmayı arzulayanlardır. Bu yönüyle antrenörün takımdaki tutum ve davranışları oldukça önemlidir. Antrenörler bireysel otorite, çeşitli karakter özellikleri, ileri görüşlü olmak, doğru olmak, cesaret, azim, zekâlarını kullanma becerileri yönünden diğer insanlardan ayrılmaktadır (Maxwell, 2010). Ancak söz konusu özelliklere sahip olmakla birlikte olumsuz birtakım davranışlarda bulunan antrenörlerin hiçbir meşruiyetinin olamayacağı ve zamanla hiç kimse tarafından tercih edilmeyeceği ifade edilmektedir (Cohen, 2010).

3.1. Toksik Liderliğin Tanımı

Toksik sözcüğü, bir toksinden ya da bir zehirden etkilenmesi sonucu bir sakatlığın yaşanması veya ölümün gerçekleşmesi durumu ile karakterize edilmektedir (Günsel, 2017). Sözcüğün kökeni sağlık ve fen gibi alanlara dayanmakta olup asıl anlamı zehir olan ve mecazi anlamda “acı” ile eşdeğer tutulan bir kavramdır.

Toksik sözcüğü Latince “toksikus” ve Yunanca’da “toksikon” olarak geçmektedir. Her iki dilde de sözcük zehirli anlamına gelmektedir. İsim anlamında kullanılmak olan “toksiste” kelimesi, toksik olma durumunu veya niteliğini ifade etmektedir (Kırbaç, 2013). İsim olarak kullanılan toksin, antikor ve antitoksinlerin etkisiz hale getirilmesi için etkili bir yol olmakla birlikte, vücudun sinir sistemine birleşmesi halinde çeşitli hastalıkları da beraberine getirebilmektedir. Bununla birlikte zehirli olma özelliğine sahip olan toksin, genel olarak yaşayan hücrelerin meydana getirmiş olduğu bir protein türüdür (Çetinkaya, 2017; Gangel, 2008).

Liderlik kavramıyla birlikte ele alınan antrenörlük gerek uygulamacılar ve gerekse akademisyenler tarafından en çok üzerinde durulan, ilgi gösterilen ve alan çalışmalarında geniş bir kullanım alanına sahip bir kavramdır. Antrenörlük dolaysız insan ilişkileriyle yakın ilişkili olan bir olgudur

(Eren, 2001: 465; Koçel, 2015: 668). Antrenörlük sınırları ve şartları belli bir ortamda, sporcuların ya da grupların ortak bir amaç çerçevesinde bir araya getirilerek, belirlenmiş olan hedeflere ulaşmalarını sağlayan, bilgi ve tecrübesiyle onları harekete geçiren kişileri tanımlamak için kullanılmaktadır (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 444).

3.2. Toksik Liderlikle Benzer Kavramlar

Toksik liderliğe yönelik yapılan araştırmalarda toksik liderlerin zararlı veya taciz edici (Lipman-Blumen, 2005), mikro yönetime eğilimli (Mehta ve Maheshwari, 2013), öngörülemeyen oldukları (Schmidt, 2008), narsistik eğilimler gösterdikleri (Schmidt, 2008) tespit edilmiştir. Toksik liderlerin belirtilen bu olumsuz özellikleri otoriter, narsist, yıkıcı ve kaba ya da zorba liderlik tarzlarının özelliklerini içermektedir.

3.2.1. Otoriter Liderlik

Otoriter liderlik, astlar üzerinde aşırı yetki ve kontrol uygulamaya çalışan liderlik türüdür (Paltu ve Brouwers, 2020). Bu liderlik tipi otokratik, yetki herşeyin üstünde tutan, itiraz ve önerileri kabul etmemekle birlikte, tartışmalara konu olmaktan hoşlanmayan kişilerdir. Başka bir deyişle biçimsel, ödüllendirici ve cezalandırıcı güçleri yoğun bir biçimde kullanyı seven antrenörlere otokratik antrenör adı verilmektedir (Daft, 1991). Otoriter antrenörler en basit şekliyle “bencil” ve “söyleyen” kişileri ifade etmektedir (Drafke ve Kossen, 1998: 377). Otoriter antrenörlük, sporcularının üzerinde aşırı kontrol, güç gösterisi, ilikilerde asların itaat etmesinin istenmesi anlamına gelmektedir. Otoriter antrenörler başka kişilerden daha fazla bilgi sahibi olduklarını düşünmektedirler (Wilson-Starks, 2003). Bu yüzden bütün takımın kendi görüşleri doğrultusunda hareket etmesini daha doğru bulmaktadırlar. Otoriter antrenörlerin en olumsuz yönlerinin sporcularının üzerinde kişisel üstünlük kurmaları ve benmerkezci olmaları ve tek taraflı kararlar almalarıdır (Ertüreten, 2008).

Otoriter antrenörler, sporcuların yürütmüş oldukları çalışmalarını yönlendirmekten hoşlanmaktadırlar. Karar alma süreçlerinde yalnız hareket etmektedirler, iletişim kurma tarzları yukardan aşağıya biçiminde olup aşırı kontrolçüdürler (Eren, 2010). Güney, (1999) otoriter antrenörlerin genellikle aşağıdaki özelliklere sahip olduklarını belirtmektedir:

- Otoriter antrenörlükte, takımın amaçları, hedefleri ve oyunları antrenör tarafından belirlenmektedir,

- Otoriter antrenörler, takım faaliyetlerinden kendilerini ayrı tuttukları gibi takımda hangi hareketlerin kimler tarafından ve nasıl yapılacağına kendisi karar vermektedir,
- Otoriter antrenörler, sporcuları için yapmış oldukları olumsuz ve olumlu bütün değerlendirmelerde genellikle yanlı bir tutum takınmaktadır,
- Otoriter antrenör, yalnızca emir vermekte ve takımdaki sporcuların söz konusu emirleri yerine getirmesini istemektedir. Dolayısıyla emirlere göre hareket edenler antrenör tarafından ödüllendirilmekte, etmeyenler ise cezalandırılmaktadır,
- Otoriter antrenör gücünü ve kuvvetini otoritesinden almaktadır. Vermiş olduğu direktifleri belli bir nedene dayandırmadan vermekte ve yapılmış olan önerilere mesafeli yaklaşmakta ve çoğunlukla kabul etmemektedir,
- Otoriter antrenör, sporcularını ödüllendirirken yanlı ve şahsi davranmaktadır. Bu tip antrenörler,
- Otoriter antrenörler grubun her bir üyesinin özgür ve atif olmasına izin vermeye yanaşmamaktadırlar.

3.2.2. Yıkıcı Liderlik

Yıkıcı liderliğin kullanım alanı genişdir. Liderliğin karanlık yönü denilince akla yıkıcı liderlik gelmektedir. Yıkıcı liderlik, “iyi” liderlerin kötü sonuçlar üretmesi ve “kötü” liderlerin arzu edilmeyen sonuçları üretmesini ifade etmektedir (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007). Hem toksik liderlik hem de yıkıcı liderlik bazen liderlikteki aynı zorlukları veya fenomenleri tanımlamak için birbirinin yerine kullanılır. Bu kavramlar, ciddi derecede yıkıcı davranışlarda bulunan ve işlevsiz kişisel nitelikler sergileyen, yönetilenlere ciddi fiziksel ve psikolojik zararlar veren ve kuruluşun çıkarlarını baltalayan liderlere atıfta bulunmaktadırlar (Baloyi, 2020: 3).

Yıkıcı liderlik; yönetimde bulunan kişilerin veya antrenörlerin sistematik bir biçimde, takımın çıkarlarını zora sokacak kararlar alan, üye veya sporcuların çalışmalarını, etkinliklerini, amaçlarını sekteye uğratan, sporcuların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini olumsuz yönde etkileyen liderlik türüdür (Einarsen ve diğerleri, 2007: 208). Tanımdan da anlaşılacağı üzere yıkıcı antrenörler, takımlarına ve sporcularına zarara sokmak amacıyla takımın hedeflerine aykırı davrandıkları, çalışmalarını sabote ettikleri, sporcuların performansını düşürdükleri ifade edilmektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken temel nokta söz konusu davranışların kasti veya belli

bir olumsuz niyete dayanarak yapılmış olmasıdır (Krasikova ve diğerleri, 2013).

3.3.3. Narsist Liderlik

Yunaca'da "Narke" kelimesinden türetilen narsizm kelimesi mental yönden rahatsız ve duyarsız olma anlamlarında kullanılmaktadır (Geçtan, 2004). Günümüzde bir kişilik bozukluğu olarak değerlendirilen narsistlik; kendini beğenme, düşük empati, beğenilme ihtiyacı, başka kişilerin yaşamış oldukları sorunlara karşı duyarsız olma ve psikolojik yönden zayıf olmayı ifaden bir kavramdır (Kesken ve Ünnü, 2011: 212). Narsist antrenörlük ise kibir ve bencillik tarafından yönlendirilen, göstermiş olduğu eylemleri benliğini geliştirmek için tasarlayan ancak genellikle organizasyonun amaçlarına ulaşmakta başarısız olurken asıl başarıyı astlarından bekleyen bir tarzıdır (Paltu ve Brouwers, 2020). Narsist antrenörlük, olduğundan daha fazla kendini üstün görmeyi, kendini çok seven ve sevilmeyi isteyen, başka kişilerin söylemlerini umursamayan, yalnızca kendi isteklerinin, ihtiyaçlarının ve arzularının karşılanmasını düşünen kişileri tanımlamak için kullanılan bir kavramdır (Lamkin ve diğerleri, 2017).

Narsist antrenörlerin, bireysel olarak yetersiz oldukları halde bencilliklerinden dolayı kendilerini başkalarına karşı üstün görmektedirler. Bu kişiler kendi çıkarlarını, menfaatlerini her şeyin üstünde tutmaktadırlar (Geçtan, 2004). Bu antrenörlük tarzı bazı durumlarda olumsuz olarak sınıflandırılırken, bazı durumlarda ise davranışlarıyla olumsuz antrenör olarak sınıflandırılabilir. Bu yönüyle toksik antrenörlüğün bir alt boyutu olarak değerlendirilmektedir (Korkmaz ve diğerleri, 2015). Narsist antrenörlüğü, yüksek benlik duygusu, kendi doğrularının dışında başkasının doğrularına güven duymayan antrenörlük olarak tanımlayabiliriz. Sporcu ve takım perspektifinden bakıldığında narsist antrenörlüğün, takımına güven duymayan, özünde değersiz olduklarını hisseden ve nedenle daima takımda bir çatışma ve kargaşa ortamının oluşmasına neden olan bir antrenörlük tarzı olduğunu söylemek mümkündür (Okan, 2018).

3.3.4. Zorba-Kaba Liderlik

Zorba lider, yıkıcı davranan, manipüle etme ve çevresindekilere karşı göz korkutucu ve etik olmayan davranışlar sergileme eğiliminde olan bir birey olarak tanımlanmaktadır (Abdallah ve Mostafa, 2021: 212). Başka bir tanımda zorba veya kaba liderlik, elindeki güçten hareketle başkalarını otoritesi altında tutan liderlik olarak ifade edilmiştir. Zorba-kaba liderlik; astlarını küçümseyerek kendini yücelten, güç kullanmayı seven, astlarını zorlamaktan, cezalandırmaktan ve çatışma çıkarmaktan keyif alan olumsuz

davranışları içeren bir liderlik türü olarak tanımlanmaktadır (Ashforth, 1997). Zorba antrenörler üzerine literatürde yapılan çalışmalar çok azdır. Yapılan sınırlı çalışmalarda ise zorba liderliğin, yıkıcı liderlikle eşdeğer özelliklere taşıdığı ifade edilmekte ve yıkıcı liderliğin daha olumsuz bir yönünü ifade ettiği belirtilmektedir. Zorba liderlik ve yıkıcı liderliğin ortak yönü; her ikisinde de düşmanca davranışların ve tutumların sergilenmesidir (Pelletier, 2010).

3.4. Toksik Liderliğin Boyutları

Literatürde toksik liderlik değer bilmezlik, bencillik, çıkarıcılık ve olumsuz ruhsal durumu olmak üzere arak dört alt boyutta incelendiği görülmektedir (Kırbaç, 2013). Dolayısıyla bu çalışmada da toksik liderliğin boyutları değer bilmezlik, bencillik, çıkarıcılık ve olumsuz ruhsal durumu başlıkları altında incelenmiştir. Söz konusu boyutlar genel olarak değerlendirilecek olursak; toksik antrenörlerin takıma ve sporculara olduğu gibi takımla ilişkisi olan diğer kişileri ve kuruluşları da olumsuz yönde etkileyebilmektedirler (Lipman-Blumen, 2005). Dolayısıyla toksik antrenörlerin; sporcularında strese, değersizleşmeye ve ümitsizliğe neden oldukları gibi, takım atmosferinin bozulmasına, takımdan ayrılmaların yaşanmasına, takım performansının düşmesine ve takım içerisinde kargaşa ve çatışmaların meydana gelmesine neden olmaktadır (Wilson-Starks, 2003). Bu antrenörler sporcularını hor görmekte ve konumlarını olumsuz yönde kullanarak takım itibarının zedelenmesine neden olmaktadır (Reed, 2004: 68). Ayrıca bencil davranışların, eşitsizliğin, ruhsal bozuklukların, doyumsuzluğun, tükenmişliğin takımda hâkim olmasına zemin hazırlamaktadırlar (Aubrey, 2013).

3.4.1. Çıkarıcılık

Antrenörün, sporcular arasından yalnızca kendisine faydası olan kişilere ayrıcalık tanımasını, sporcularının başarılarını ve emeğini kendisinin üstlenmesi, başarısızlık ve hataların sorumluluklarını ise sporculara yıkmasına çıkarıcılık denilmektedir. Antrenörlerin üst yönetime iyi görünmek üzere davranışlarda bulunmaları, elindeki güçten ve makamdan güç alarak yapmacık tavırlar içerisinde olması çıkarıcılık boyutu çerçevesinde değerlendirilmektedir (Günsel, 2017). Bu tür zehirli liderler, derinlere yerleşmiş ama iyi gizlenmiş bir kişisel yetersizlik duygusuna sahip olup, bencil değerleri ve hileyi gizlemede çok yeteneklidirler (Baloyi, 2020). Sporcuların gözünde çıkarıcı antrenörler, güvenilir olarak görülmemektedirler. Bu durum nedeniyle sporcuların davranışları da olumsuz olabilmektedir. Çıkarıcılığın ön planda olması, sporcuların sessizlik düzeyinin artmasında neden olduğu gibi iletişim

kurmalarında ve bilgi paylaşımlarında cesaretlerinin kırılması sonucunu da doğurabilmektedir (Gambarotto ve Cammozzo, 2010).

Antrenörlerin çıkarıcı olması demek saygısızca davranışların sergilenmesi, sporcuların aşağılanması ve küçük düşürülmesi, üstünlük simgesi davranışların yaşanması, sporcuların olumsuz etkilenmesi, tatminin ve keyif almanın düşmesi, aşırı düzeyde sınırlı olmayı, düşük düzeyde güvenilirliği anlamına gelmektedir. Bu tür davranışlar, sporcuların korku altında çalışmasına, kendilerini küçük görmelerine, takımda güven duygusunun azalmasına ve sporcuların takıma bağlılığını ortadan kaldırmaktadır. Ayrıca psikolojik yönden baskı kurarak sporcuların istek ve sorunların görmezden gelmek, sadece kendi isteklerini yaptırmak, sadece kendi fikirlerinin doğru olduğunu kabul etmek, daima sporcuların sözlerini kesmek ve tüm bu davranışları kendi hedefleri uğruna yapmak çıkarıcılığın olumsuz yönünü ortaya koymaktadır (Career Advice Monster, 2012).

3.4.2. Bencillik

Başkalarının başarılarını kendi yapmış gibi göstermeyi, kendini başarılı göstermeyi, ifade eden bencillik (Paltu ve Brouwers, 2020); toksik antrenörün narsist özelliklerinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. “ben” kelimesini sürekli ön planda tutan antrenörler bencil olarak değerlendirilmektedir. Toksik liderlik, astlar, organizasyon ve görev performansı üzerinde olumsuz etkileri olan bencil tutum, motivasyon ve davranışların bir kombinasyonudur.

Bencil antrenörlerin en belirgin özelliği başarıyı kendilerine mal etmeleri, başarısızlığı ise sporcularına yüklemeleridir. Yapıcı tavırlar göstermeleri pek görülmemektedir. Olumsuz mesajları sürekli takıma vermeleri tek uğraştıkları şeydir. Böyle yaparak sadece egolarını tatmin ederler ve bu onlar için çok daha önemli olmaktadır. Bencil antrenörlerin, karakterleri genel olarak zayıftır. Güven vermedikleri bilinmektedir. Bu kişiler, sporcularının da kendileri gibi olmayı farkında olmadan istemektedirler, takımda toksik bir iletişim biçimini yaymaktadır. Kısacası zor kişiler olarak değerlendirilmektedirler (Bitirim ve Eğinli, 2008).

Toksik antrenörlerin, takımdaki sporculardan daha fazla özgüvenleri ve benlik duygularının yüksek olduğu kabul edilmektedir. Dolayısıyla özgüven ve benliklerinin etkisiyle astlarını yönlendirerek kendilerini daha fazla ön plana çıkarmaktan hoşlanmaktadırlar. Bazı durumlarda bu davranışları sayesinde bilgilerini, yeteneklerini aşan konumlara gelebildikleri görülebilmektedir. Bu konuma geldikten sonra zayıflıklarını gizlemek ve konumlarını korumak için sporcularına etik dışı ve saldırgan davranışlar içerisinde buldukları bilinmektedir (Çetinkaya, 2017). Toksik antrenörler

sadece kendilerini düşündükleri için başkalarının düşüncelerini, amaçlarını umursamamaktadırlar. Bu bencil davranışlarından dolayı sporculara karşı narsist olabildikleri ifade edilmektedir (Lipman-Blumen, 2005). Sonuç olarak toksik antrenörlüğün, bilinçli bir şekilde takıma ve sporcular üzerinde olumsuz etkisi olduğu söylenebilir (Housman ve Minor, 2015).

3.4.3. Olumsuz Ruhsal Durum

Toksik antrenörlüğün olumsuz ruhsal bozukluk boyutu aynı zamanda psikolojik bozukluk anlamında gelmektedir. Farklı durumlara bağlı olarak, toksik liderliğin olumsuz etkilerinin derecesi ve kapsamı değişebilmektedir. Ruha halinin çeşitliliğine bağlı olarak antrenörlerin, farklı derecelerde toksisite, işlevsiz kişisel nitelikler ve yıkıcı davranışlara sahip olabildikleri bilinmektedir. Buna bağlı olarak da toksik eylemlerin ve kararların sonuçları ve olumsuz etkileri farklı olabilmektedir (Khan ve diğerleri, 2021). Ruhsal açıdan sorunlu toksik antrenörlerin, genel olarak niyetlerinin kötü, görüşlerinin dar, yozlaştırıcı yönlerinin fazla, davranışlarının ise daha sert olduğu ifade edilmektedir. Bir başka toksik antrenörlerin göstermiş oldukları dengesiz davranışların tümünün altında yatan temel nedene olumsuz ruhsal durum adı verilmektedir. Antrenörlerin ses tonları, hareketleri, mimikleri ve beden dilleri sahip oldukları ruhsal durumu açığa çıkaran davranışlardır. Takım içinde meydana gelen bu davranışlar sporcuların üzerinde önemli etkiler bırakabilmektedir (Kelebek ve diğerleri, 2018).

Appelbaum ve Girard (2007), olumsuz ruhsal duruma sahip antrenörlerin, her durumda sürecin kendi kontrollerinde olmasını istediklerini ifade etmektedirler. Yaşanan problemlerde ve sorunlarda asıl suçlu ilan ettikleri ilk kişiler sporcular olmaktadır. Kendilerinden kaynaklı hataları asla kabullenmezler, şartları kendi istek ve arzuları doğrultusunda şekillendirirler. Takımda gerçek şartlardan kaçmaktadırlar, sporcularına karşı güvenleri yok denecek kadar azdır ve onlar için oyun çalışmalarına katılmak her şeyden daha önde gelmektedir. Bunun yanı sıra yazarlar, toksik antrenörlerin olumsuz ruhsal durumları nedeniyle sporculara karşı soğuk davranabildikleri, sporcu ile kurdukları ilişkilerde seviyesiz olabildikleri ve beceriksizlik durumlarını örtmek amacıyla çeşitli yapmacık tavırlar sergileyebildiklerini ileri sürmektedirler.

3.4.4. Değer Bilmezlik

Sporcuların antrenörleri tarafından küçümsenmesi, değersiz görülmesi, sürekli yetersiz oldukları hissini yaşamalarına neden olmaları ve geçmişte yaptıkları hataları yüzlerine vurarak onları baskılamasına değer bilmezlik denilmektedir. Sporcuların değerini bilmezden gelen toksik antrenörlerin,

sporcularıyla çalışma ortamında emir komuta zinciri kurduğu, iletişimi yukarıdan aşağıya şelinde kurduğu ve çalışmalar dışındaki boş zamanlarda iletişimden uzak durduğu ifade edilmektedir (Günsel, 2017). Bu tipteki antrenörlerin çoğunlukla kendilerini değiştirmeye yanaşmadıkları gibi sporcularından kendilerine benzemelerini bekledikleri görülmektedir. Bu özelliklerinin takımın genel kültürüne ve iklimine yayılmasını istemektedirler. Toksik antrenörlerin sporcularına saygısı çok düşüktür. Takımın kurallarını kendi istekleri doğrultusunda değiştirmeleri ya da sporcularını korkutma yoluyla beklenmedik ve umulmadık davranışlar sergileybildikleri bilinmektedir. Tüm bu davranışları göstermelerinin temelinde yatan asıl neden ise otoritelerini kaybetmek istememeleridir (Bitirim ve Eğinli, 2008). Değer bilmez antrenörler, aksi düşünen sporcuları ise daha fazla cezalandırma eğilimini göstermektedirler. Bununla birlikte antrenörün her şeyine evet diyen sporculara değer verirken; antrenörün kararlarını sorgulayan ve eleştirenleri ise önemli görevlerden uzak tutmaya çalışmaktadırlar (Wilson-Starks, 2003). Değer bilmez antrenörlerin buldukları takımlarda sporcuların, çalışmalara gelmeme veya çalışmalarını bırakma oranı yüksetir. Bu tür takımlarda yeniliklere açık olma düzeyi az olup sporcular ve antrenörler arasında sürekli bir çatışma vardır. Böylece oluşan bu olumsuz ortamda gerçekleştirilmesi gereken başarıların ve davranışların gösterilmesi zor olabilmektedir (Goldman, 2006).

Kaynakça

- Abdallah, S. A. E. ve Mostafa, S. A. M. (2021). Effects of Toxic Leadership on Intensive Care Units Staff Nurses' Emotional Intelligence and Their Organizational Citizenship Behaviors. *Tanta Scientific Nursing Journal*, 22 (3), 211-240.
- Acar, V. (2014) *Profesyonel turist rehberlerinin liderlik yönelimleri: Aydın Turist Rehberleri Odası'na kayıtlı olan profesyonel turist rehberleri örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Algün-Doğu, G. ve Erikoğlu-Örer, G. (2016). Halk oyunları çalışmalarının kız çocuklarda reaksiyon zamanı üzerine etkisi. *İnönü Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(3), 41-47.
- Altun, Ş. (2017). Doğu Karadeniz Bölgesindeki horonlarda kadın (Trabzon ve Rize örneğinde). *ODTÜ THBT Toplumsal Cinsiyet ve Halk Kültürü Sempozyumu Bildirileri* (ss. 147-156), 20-22 Mart 2015, Ankara: Ürün Yayınları.
- Appelbaum, S. H. ve Roy-Girard, D. (2007) "Toxins In The Workplace: Affection Organizations And Employees", *Corporate Governance*, 7(1), 17-28.
- Ashforth, B. (1994). Petty Tyranny In Organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Aubrey, D. W. (2013). *Operationalizing the Construct Of Toxic Leadership in the United States Army*. University of Phoenix, Yayınlanmamış Doktora Tezi, ABD.
- Aydoğ, S. T., Ergen, E., Çağlar, H. A. ve Şemin, S. (2003). Büyük spor müsabakalarına katılacak takımların sağlık organizasyonu: 1997 Akdeniz oyunları deneyimi. *Spor Bilimleri Dergisi*, 14(4), 185-193.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010) "Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.
- Baloyi, G. T. (2020). Toxicity of leadership and its impact on employees: Exploring the dynamics of leadership in an academic setting. *HTS Theologiese Studies/ Theological Studies*, 76 (2), 1-8.
- Bartol, K., Tein., M., Mathew, G. ve Martin, D. (2003) *Management: A Pacific Rim Focus*, Sydney: McGraw-Hill.
- Baydar, S., Bayazıt, B., Tuncil, O. S., Bahadır, T. K. Uçar, S. ve Dolu, U. (2018). 10-11 yaş grubuna uygulanan step ve halk oyunları aktivitelerinin çocukların sosyal gelişimine etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (79), 579-588.

- Career Advice Monster (2012). *Toxic Boss*. (<http://careeradvice.monster.com/interviewpreparation/Ten-Warning-Signs-ofa-ToxicBoss/home.aspx>.)
- Cerit, E., Gümüşdağ, H., Ağılonü, A., Evli, F. ve Evli, M. (2013). Muğla Vali Hüseyin Aksoy Çocuk Yuvasında barınan çocuklara rekreatif etkinlik olarak uygulanan halk oyunları çalışmasının bazı fiziksel gelişimleri üzerine etkisi. *Uluslararası Aile Çocuk ve Eğitim Dergisi*, 1(1), 43-54.
- Cohen, W. A., (2010). *Drucker ve liderlik*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Çetinkaya, H. (2017). *Okul Yöneticilerinin Toksik (Zehirli) Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Çiftçi, E., Ercan, M. ve Karaönçel, F. (2019). Refahiye halk oyunları üzerine bir inceleme. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (2), 351-367.
- Daft, R.L. (1991). *Management, The Dryden Press*. Second Edition.
- Dilek, H. (2005) *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Drafke, M. ve Stan, K. (1998). *The Human Side of Organizations*. Seventh Edition, USA: Addison- Wesley.
- Eğimli, A. T. ve Bitirim, S. (2008). Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(3), 124-140.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., ve Skogstad, A. (2007). Destructive Leadership Behaviour: Definition and Conceptual Model. *Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Eren, E. (2000) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2001) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Ankara: Beta Yayınları.
- Ertüreten, A., Cemalcılar, Z. ve Aycan, Z. (2013). The Relationship of Downward Mobbing with Leadership Style and Organizational Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 205-216.
- Gambarotto, F. ve Cammozzo, A. (2010). Dreams of Silence: Employee Voice and Innovation in a Public Sector Community of Practice. *Innovation: Management, Policy & Practice*, (2), 166-179.
- Gangel, K. O. (2008). *Surviving Toxic Leaders: How to Work for Flawed People in Churches, Schools and Christian Organizations*. ABD: Wipf and Stock Publisher.

- Goldman, A. (2006). High Toxicity Leadership: Borderline Personality Disorder and the Dysfunctional Organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 733-746.
- Güney, S. (1999) *Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği*, Ocak Yayınları.
- Günsel, M. (2017). *Toksik ve Yıkıcı Liderliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hacıcaferoğlu, S. (2014). Halk oyunları branşına katılan sporcuların sosyo ekonomik profillerinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1(1), 14-24.
- Hodgetts, R. M. ve Luthans, F., (2003) *International Management, Culture, Strategy, and Behavior*, New York: McGraw Hill/Irwin Publish.
- Housman, M. ve Minor, D. (2015). *Toxic Workers*. Harvard Business School Strategy Unit Working, Paper No: 16-57.
- Kelebek Erbaş, E. F., Karasakal, N. ve Karacan, N. (2018). Sağlık Çalışanlarının Toksik Liderlik Konusundaki Algıları. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Akademik Çalışmalar*, Cilt 1, Gece Kitaplığı, 201-212.
- Khan, M. R. Khan, H., Jan, S. A., Javad, A. ve Khattak, A. U. (2021). Mediating effects of employee commitment in relationship between toxic leadership and employees' performance. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 9 (4), 56-64.
- Kıngır, S. ve Şahin M. (2005). Yönetici ve liderlik. *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Ed. M. Tikici, Ankara: Nobel Yayın.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Malatya.
- Kırel, Ç. (2001) "Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümcü Liderliğe", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 43-59.
- Koçel, T. (2010) *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınlar.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. 13. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkmaz, M., Çelebi, N., Yücel, A. S., Şahbudak, E., Karta, N. ve Şen, E. (2015). *Eğitim Kurumlarında Yönetim ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Krasikova, D. V., Green, S. G. ve LeBreton, J. M. (2013). Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration and Future Research Agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.
- Lamkin, J., Lavner, J. ve Shaffer, A. (2017). Narcissism and Observed Communication in Couples. *Personality and Individual Difference*, 105, 224-228.

- Lipman-Bluman, J. (2005). The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches. *Ivey Business Journal*, 12(2), 10-19.
- Maxwell, J. C. (2010). *Liderlik*. İstanbul: Arıtan Yayınevi.
- Mehta, S. ve Maheshwari, G. C. (2014). Toxic leadership: Tracing the destructive trail. *International Journal of Management*, 5 (10), 18-24.
- Okan, G. (2018). *Karanlık Liderlik Ölçeği: Çalışanların Algısı Üzerine Bir Ölçeklendirme Çalışması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Özler, N. D. E. (2013) *Yönetim ve organizasyon*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını, 94-123.
- Padilla, A., Hogan, R. ve Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.
- Paltu, A. ve Brouwers, M. (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, 1-11.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader Toxicity: An Empirical Investigation of Toxic Behavior and Rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-389.
- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler Mi?, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.
- Sallabaş, M. E. (2020). Halk biliminin işlevleri bağlamında geleneksel çocuk oyunları: RTÜK çocuk oyunları. *Milli Folklor*, 16(126), 99-109.
- Schmidt, A.A. (2008). *Development and Validation of the Toxic Leadership Scale*. Maryland University, Maryland, ABD.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic leadership. *President and CEO Transleadership*, 1-4.
- Yılmaz, H. (2016) “İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Liderlik Tarzı, Yaratıcı Problem Çözme Kapasitesi ve Kariyer Tatmini Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Ampirik Bir Çalışma”, *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*, 4 (3), 291-315.

