

Spor Yöneticileri Perspektifinden Karanlık Üçlü Kişilik Özelliği ile Toksik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Cahide İrem Korkmaz¹

Özet

Karanlık üçlü kişilik özellikleri, bireylerin manipülatif, bencil ve duygusuz davranışlar sergilemesine yol açabilmektedir. Bu tür özelliklere sahip yöneticiler, spor organizasyonlarında toksik liderlik davranışları gösterebilmektedirler.

Toksik liderlik, çalışanların moralini bozarak, takım içi uyumu zedeleyerek ve genel performansı olumsuz yönde etkileyerek ciddi sonuçlara yol açan bir unsurdur. Spor yönetimi perspektifinden karanlık üçlü kişilik özellikleri ile toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu kitap bölümünde, özellikle, spor yöneticileri açısından, narsizm, makyavelizm ve psikopati kişilik özellikleri ile toksik liderlik davranış tarzı arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, karanlık üçlü kişilik özellikleri ve toksik liderlik arasındaki dinamiklerin anlaşılması, hem spor organizasyonlarının daha sürdürülebilir ve başarılı hem de bu alanda görev alan yöneticilerin davranış biçimlerine katkılar sunacağı düşünülmektedir.

1. Kişilik

Köknel (2005)'in tanımına göre, kişilik, her bireyde farklı şekillerde ortaya çıkan duyguların, düşüncelerin, yeteneklerin, becerilerin ve alışkanlıkların oluşturduğu işlevsel bir bütünlüktür. Yani kişilik, bireylerde çeşitli oranlarda hissedilen ve farklı biçimlerde ifade edilen tüm düşünce, duygu, yetenek, beceri ve alışkanlıkların birleşimi olarak tanımlanabilir (Güley-Arslan, 2023). Latince'de kişilik, "persona" kelimesiyle ifade edilmektedir. Eski Yunan tiyatrosunda "persona", oyuncuların canlandırdıkları karakterleri

1 Dr., iremogus@gmail.com, ORCID NO: 0000-0002-8490-4642

daha iyi yansıtmak için taktıkları maskelere verilen isimdir. Bu terim, ilk olarak Jung tarafından kullanılmıştır ve bireyler arasındaki kişisel farklılıkları vurgulamak amacıyla “persona” kavramı geliştirilmiştir (Gümüş, 2009). Tan (2000) ise kişiliği, bireyin yaşam deneyimleri sonucunda gelişen ve kişiye özgü bir sistem haline gelen özellikler bütünü olarak tanımlar. Bu özellikler, kişiye özgü düşünce, duygu ve davranış sisteminin gelişmesine neden olur ve bu da kişilik olarak adlandırılır.

1.1. Karanlık Üçlü Kişilik Özelliği

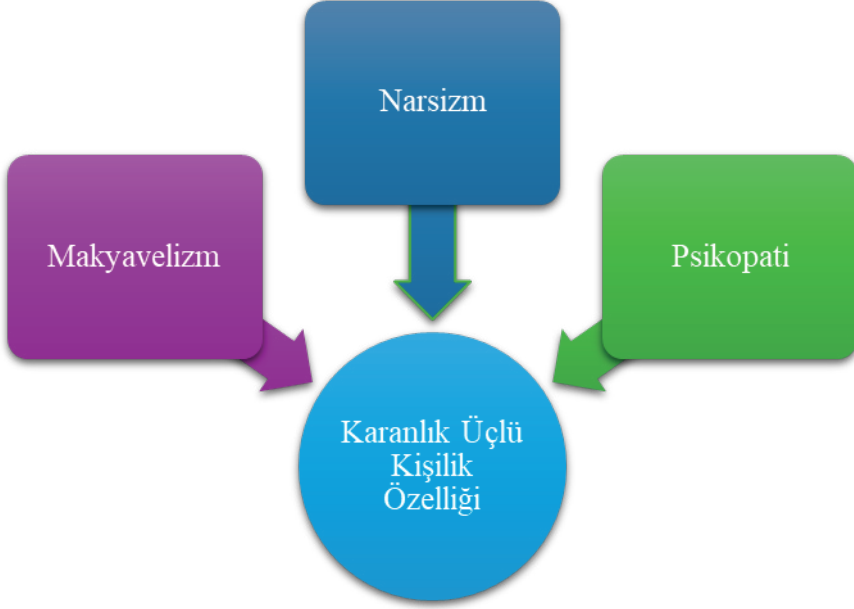
İnsan doğasının karanlık yanları, uzun yıllardır ilgi çekici bir araştırma konusu olmuştur (Jakobwitz ve Egan, 2006; Lee ve Ashton, 2005). Paulhus ve Williams (2002), bu karanlık yanları narsisizm, Makyavelizm ve psikopati olarak tanımlayarak, bu özellikleri “Karanlık Üçlü” kişilik özellikleri adı altında bir araya getirmişlerdir. Güven (2024)’e göre, etik, ahlak ve sosyal açılarından tartışmalı davranışlarla ilişkilendirilen bu üç kişilik özelliği hakkında yapılan araştırmalar, psikoloji ve özellikle kişilik psikolojisi alanlarında giderek artmaktadır. Normlara aykırı pek çok eylemde önemli bir rol oynadığı düşünülen bu kişilik özellikleri, Paulhus ve Williams (2002) tarafından “Karanlık Üçlü” terimiyle tanımlanmıştır (Furnham, Richards ve Paulhus, 2013; Muris, Merckelbach, Otgaar ve Meijer, 2017).

Paulhus ve Williams (2002) tarafından kavramsallaştırılan karanlık üçlü kişilik modeli, patolojik olmayan ancak birbirleriyle örtüşen ayrı yapılar olarak tanımlanan Makyavelizm, narsisizm ve psikopatiden oluşur. Bu üç kişilik yapısı, farklı derecelerde kendini yüceltme, duygusal soğukluk, ikiyüzlülük ve saldırganlığa yönelik davranış eğilimleri sergilediği için sosyal olarak kötücül bir karakter olarak görülür ve bu nedenle “karanlık” olarak adlandırılır (Paulhus ve Williams, 2002).

1.2. Karanlık Üçlü Kişilik Özelliklerinin Boyutları

Yönetim yazınında ve örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalarda, karanlık kişilik özellikleri çeşitli faktörlerle sıkça ilişkilendirilmektedir. Karanlık kişilik özellikleri, bireylerin sosyal etkileşimlerinde, iş ilişkilerinde ve genel yaşamlarında olumsuz etkiler yaratabilecek belirli kişilik özelliklerini tanımlar (Aras-Yiğiter, 2024). Bu özellikler genellikle manipülatif davranışları, empati eksikliğini, baskıcı eğilimleri ve diğer insanlarla ilişkilerde sorunlara yol açan karakteristik nitelikleri içerir (Kowalski, 2001; Jonason, Okan ve Özsoy, 2019). Karanlık kişilik özelliklerine sahip bireyler, engellendiklerinde artan gerilim seviyeleri nedeniyle daha yıkıcı davranışlar sergileyebilirler (Özsoy, 2019).

Alanyazında konu ile ilgili yapılan incelemeler doğrultusunda karanlık üçlü kişilik özelliklerinin 3 alt boyutta toplandığı görülmüştür. Bu kapsamda karanlık üçlü kişilik özelliklerinin 3 alt boyutuna şekil 1’de yer verilmiştir.



Şekil 1. *Karanlık Üçlü Kişilik Özelliği Alt Boyutları*

1.2.1. Makyavelizm

Makyavelizm kavramı, İtalyan siyasetçi Niccolò Machiavelli'nin “Prens” adlı eserinden türemiştir (Jones ve Paulhus, 2011). Machiavelli'nin yönetim etiğine göre, liderler gücünü her koşulda korumalı ve sürdürmelidir, bu da fırsatçı ve pragmatik bir liderlik anlayışını yansıtır. Makyavelizm, kişisel çıkarları her şeyin üzerinde tutan, duygusal olarak sömüren ve hedeflerine ulaşmak için başkalarını manipüle eden bir kişilik özelliği olarak tanımlanır (O'Connor ve Athota, 2013).

Makyavelizm, düşük uyumlulukla ilişkilendirilmiştir ve Makyavelist bireylerin sosyal normlara uymak yerine ilişkilerinde manipülatif davranışlar sergileyebileceğini belirtmektedir (Scott ve diğerleri, 2016). Vangelisti ve diğerleri (1991), Makyavelist bireylerin duygusal olarak mesafe koyarak manipülasyon yaparken arkadaşça taktikler kullandığını ve suçluluk duygusunu kullanma eğiliminde olduklarını gözlemlemiştir. Pinto ve Kanekar (1990), Makyavelist kişilerin hedeflerine ulaşmak için diğer insanları birer araç olarak gördüklerini iddia etmektedir. Jones ve Paulhus (2011),

Makyavelist bireylerin dürtüsel davranışlarını kontrol ederek, ilişkilerini gelecekte kendi çıkarlarına uygun hale getirmeye çalıştıklarını belirtirler. Bu nedenle, Makyavelistlerin ilişkilerinin genellikle düşük ilişki memnuniyetiyle sonuçlanabileceği ifade edilebilir (Yetkin, 2023).

1.2.2. Narsizm

Narsizm kavramı, bilim insanları ve klinisyenler tarafından geniş çapta araştırılmış, özellikle bu özelliğin farklı bağlamlarda nasıl ortaya çıktığı incelenmiştir (Miller ve diğerleri, 2017). Narsisizm genellikle abartılı bir benlik imajı, üstünlük kurma ihtiyacı ve diğerlerine karşı hoşgörü eksikliği ile tanımlanır (Raskin ve Terry, 1988). Narsisizm özellikleri yüksek olan bireyler, kendileriyle ilgili üstünlük inançları sarsıldığında tepkisel saldırganlık gösterebilirler (Campbell ve diğerleri, 2004). Bu bireyler, olumlu benlik algıları tehdit edildiğinde zayıflıklarını inkâr ederek diğerlerini suçlama ve değersizleştirme eğilimi gösterebilirler (Zhang ve diğerleri, 2017).

Sosyal açıdan bazı zorlayıcı özelliklerine rağmen, narsisizm paradoksal olarak bireylerin sosyal ilişkilere girme kapasitesini artırabilir (Rauthmann ve Denissen, 2014). Narsisizm özellikleri yüksek olan bireyler, görünüşlerine özen gösterir ve sosyal ile dışadönük tavırlarıyla dikkat çekebilirler (Corry ve diğerleri, 2008). Bu bireyler, kozmetik kullanımı, saç şekli seçimi ve düzenli spor aktiviteleri sayesinde kendilerini daha çekici hale getirebilirler (Holtzman ve Strube, 2010). Ayrıca, narsisizm özellikleri yüksek olan bireyler, kıyafet seçimi gibi stratejiler kullanarak karizmatik ve baskın bir imaj çizerler (Vazire ve diğerleri, 2008). Bu stratejiler sayesinde, özellikle kadınların ilgisini daha fazla çekebildikleri söylenebilir (Campbell ve diğerleri, 2002).

1.2.3. Psikopati

Psikopati, toplumların genellikle küçük düşürücü ve alçaltıcı olarak değerlendirdiği, olağandışı davranışlar ve çıkarımlarla ilgili olumsuz bir kişilik özelliği olarak tanımlanır (Hare, 1999). Karanlık Üçlü kavramının bir parçası olan psikopati kişilik özelliğine sahip kişiler, sapkın tutum ve davranışlar sergilemeye eğilimli, düşük öz denetim, empati ve pişmanlık duygusundan yoksun, baskın olma ve hükmetme arzusunda olan, manipülatif ve sahtekâr bireyler olarak tanımlanır (Cleckley, 1976).

Psikopati, bireyin duygusal sağlığı, sosyal ilişkileri ve genel yaşamı üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir (Aras-Yiğiter, 2024). Psikopat bireylerin, sosyal normlara uyum sağlama konusunda zorluk yaşamaları ve empati eksikliği, genellikle çevreleriyle olan ilişkilerinde sorunlara neden olabilir (Fidanboylu ve diğerleri, 2012). Etik olmayan davranışlara yatkın

olan psikopatlar, sosyal hayatlarında derinliği olmayan, samimiyezsiz ilişkiler kurabilirler (Aras-Yığiter, 2024).

Psikopati aynı zamanda anti-sosyal eğilimlerde bulunma eğilimini de ifade eder (Aydoğan ve Özgür, 2016). Psikopatik eğilimleri olan bireylerin güvensiz, duygusuz ve pervasızca davranmaları beklenir (Yavuz, 2023). Bu kişilerde suçluluk ve utanç gibi pek çok duygu genellikle bulunmaz. Kendini seven ve sık sık övünen insanlar için arzularının ve ihtiyaçlarının tatmini oldukça önemlidir (Kanten ve diğerleri, 2015).

1.3. Liderlik

Liderlik, organizasyon üyelerinin belirlenmiş hedefleri başarma yolunda harekete geçmelerini sağlayarak ve organizasyonel hareketin devamlılığını sağlayarak, ortak hedeflerin gerçekleştirilmesini mümkün kılan bir süreç olarak tanımlanabilir (Lubit, 2004). Bu, organizasyonel hareketi başlatan ve sürdüren özel bir beceriyi ifade eder (Bennis ve Nanus, 1985). Liderlik, sadece bir grup veya organizasyonun hedeflerini etkilemekle kalmaz, aynı zamanda bu hedeflere ulaşılmasını sağlamak, stratejilerin uygulanmasını koordine etmek ve organizasyondaki insanları etkileyerek grup dinamiklerini yönlendirmek gibi bir dizi süreci içerir (Yukl ve Van Fleet, 1990).

Karaarslan'a (2018) göre, liderin bir lider olarak tanımlanmasını sağlayan en önemli özellikler; doğruluk, hak ve hukuka uygunluk, samimiyet, özgüven, hoşgörü ve coşku unsurlarıdır. Bu özelliklere sahip bireyler, genellikle toplumları tarafından lider olarak kabul edilirler. Ayrıca, liderin bu özelliklerinin yanı sıra, grubunu etkileyip onları hedefe yönlendirebilmesi için iyi bir hitabet yeteneğine de sahip olması gerektiği vurgulanmaktadır (Karaarslan, 2018). Kırmaz'a (2010) göre, dürüstlük, vizyon, empati, öğrenme, örnek olma, üretkenlik ve iletişim gibi özellikler bir liderde bulunması gereken temel niteliklerdir. Bu özellikler göz önüne alındığında, liderin kurum içinde çalışanlarla kurduğu iletişim biçiminin geleceğin şekillenmesinde vizyonunu ortaya koymada, üretken bir tutum ve davranış sergileyerek çalışanlarına model oluşturmada etkili olabileceği; çalışanlarla empati kurarak kurum içi çalışma başarısını artırabileceği, çalışma isteğini ve kurumu sahiplenme iç güdüsünü tetikleyerek kurumsal bağlılığı artırabileceği belirtilmektedir (Demir, 2019).

1.4. Toksik Liderliğe Kısa Bir Bakış

Toksik davranışlar, bir örgütte çalışma yaşamını ciddi şekilde etkileyebilmekte ve bir dizi olumsuz sonuca yol açabilmektedir. Bu davranışlar, çalışanların öz güvenini ve öz saygısını azaltarak, moral bozukluğuna ve

performans düşüklüğü gibi sorunları açığa çıkartmaktadır (Biçer, 2023). Ayrıca, bu tür olumsuzluklar örgüt içindeki enerjiyi tüketmekte ve örgüt içinde ciddi sorunlara neden olmaktadır (Chu, 2014).

Biçer (2023)'e göre, toksik davranışlar arasında alaycı ve iğneleyici sözler, agresif ve kaba davranışlar, tehditler ve gözdağı verme, çalışanları rencide eden yaklaşımlar, fırsatları engelleme gibi davranışlar yer almaktadır. Bu davranışlar, aynı zamanda örgüt içindeki ilişkileri zayıflatarak çalışanların motivasyonunu da olumsuz yönde etkilemektedir.

1.4.1. Toksik Liderlerin Özelliklerinden Bazıları

Liderler, takipçilerini psikolojik veya fiziksel olarak uzun bir süre olumsuz etkiliyorsa, bu durumda liderler toksik liderlik kapsamında değerlendirilirler (Pelletier, 2010). Ayrıca, toksik liderler, gerçekçi olmayan mantıksız iş talepleriyle takipçilerine mobbing politikası uygulayan liderlerden ayrılmaktadırlar. Mobbing politikasında lider, tek bir takipçiyi hedef alırken, liderin örgüt içinde sergilediği toksik davranışlar örgütte yer alan herkesi etkiler (Kasalak ve Aksu, 2016). Toksik liderler, faaliyet gösterdikleri örgütlerde veya takipçilerin ciddi sorunlarla karşılaşmalarına neden olarak onları üzerinde zehirleyici bir etki yaratan liderlerdir (Lipman-Blumen, 2005). Psikolojik açıdan istismarcı, kötü davranışlar sergileyen ve yıkıcı özelliklere sahip olan insancıl olmayan davranış ve tutumlar sergileyen liderlerdir (Walton, 2007). Ayrıca, kontrolcü ve mücadeleci kişilik özelliklerini örgüte ve takipçilere belirgin bir şekilde yansıtmaktadırlar (Tavanti, 2011).

1.4.2. Toksik Liderliğin Boyutları

Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) tarafından geliştirilen toksik liderlik ölçeğinde, toksik liderliğin dört alt boyutu belirlenmiştir. Bu boyutlara şekil 2'de yer verilmiştir.



Şekil 2. Toksik Liderliğin Alt Boyutları

Olumsuz Ruhsal Durum: Olumsuz ruhsal durum boyutunda liderler organizasyon içinde istikrarsız ve kararsız davranışlar sergileyebilirler (Eker, 2024). Toksik liderler, kişisel çıkarları için çalışanların zarar görmesini sağlamak için her türlü yöntemlere başvurabilirler. Bu durum, çalışanların duygusal sağlığını kalıcı şekilde etkileyebilir (Neuman ve Baron, 2005). Liderlerin negatif bir ruh hali sergilediğinde, organizasyon üyeleri liderlerine karşı daha mesafeli olma eğiliminde olabilirler (Çelebi ve diğerleri, 2015). Toksik liderler, sorunlar ortaya çıktığında hemen çalışanları suçlama eğilimindedirler ve kendi hatalarını görmezlikten gelme eğilimindedirler. İşlerine o kadar kaptırmışlardır ki, çalışanların duygusal durumları ve düşünceleri onlar için önemsiz hale gelir. Bu nedenle, çalışanlarla samimi bir ilişki kurmaktan kaçınırlar (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007).

Değer Bilmezlik: Değer bilmezlik boyutunda liderler, farklı durumlarla karşılaştıklarında organizasyon üyelerine karşı hızla olumsuz bir tavır sergileyebilir ve diğer kişilerin yanında onları küçümseyici bir şekilde eleştirmekten kaçınmazlar (Çelebi ve diğerleri, 2015). Wilson-Starks (2003), zorlayıcı ortamlarda çalışanların, yöneticileriyle aynı fikirde olduklarında ödüllendirildiğini, ancak farklı düşündüklerinde cezalandırıldığını vurgulamıştır. Liderler, önceki çalışanların geçmiş başarılarını ve performanslarını ödüllendirirken pek dikkate almazlar, bunun yerine daha kısa vadeli sonuçları göz önünde bulundururlar (Wilson-Starks, 2003). Ayrıca, liderler, organizasyon üyelerinin geçmiş hatalarını sık sık tekrarlayarak, işlerinde yeterince başarılı olmadıkları izlenimini yaratmaya çalışırlar (Çankaya ve Çiftçi, 2020).

Bencillik: Özünde bencillik barındıran liderler, diğer organizasyon üyelerine karşı bencil bir tavır sergilerler (Çankaya ve Çiftçi, 2020). Onların davranış ve yaklaşımlarında, “biz” yerine belirgin bir şekilde “ben” mantalitesi hakimdir (Eğinli ve Bitirim, 2008). Liderlerin egoları oldukça baskındır ve kendi çıkarlarını sağlamak adına organizasyon içinde zarar verici davranışlar sergileyebilirler (Demirel, 2015). Ayrıca, liderler diğer organizasyon üyelerinin öne çıkmasını istemezler ve genellikle kendi değerlerine odaklanarak kendilerini öne çıkarıcı davranışlar sergilerler (Williams, 2005).

Çıkarıcılık: Bu boyutta, liderlerin saygısız davranışlar sergilediği, kişileri değersiz gördüğü, topluma karşı üstünlük tasladığı davranışlar sıkça görülür. Ayrıca, doyumsuzluk, sinirlilik hali ve bireylere karşı itimsizlik gibi duygular da bu boyutun önemli özellikleridir (Wilson Starks, 2003). İş ortamlarında amaca uymayan davranışlar, yetersiz iletişim nedeniyle ortaya çıkabilir. Menfaatlerin ön planda tutulmaya çalışıldığı, liderin kendisini diğerlerinden daha yetenekli ve becerikli gördüğü, karşı tarafın sözünü

sürekli keserek dinlenmesini engellediği gibi zararlı davranışlar da bu boyutta yer alır (Ünsal, 2023).

SONUÇ

Günümüzde spor yönetimi, sadece sportif başarıyı değil, aynı zamanda etik ve liderlik yaklaşımlarını da içeren çok yönlü bir alan haline gelmiştir. Bu bağlamda, spor yöneticilerinin kişilik özellikleri ve liderlik stilleri, organizasyonların performansı ve çalışanların motivasyonu üzerinde doğrudan etkili olabilmektedir. Bilindiği üzere, karanlık üçlü kişilik özelliklerine sahip bireyler, genellikle manipülatif, bencil ve empati yoksunu davranışlar sergilemektedirler. Bu tür özelliklere sahip olan bireyler, liderlik pozisyonunda bulduklarında, toksik liderlik davranışlarını da sergileyebilmektedirler. Başkalarını kullanarak kendi çıkarları doğrultusunda yükselmeye çalışma, egosunu tatmin etme amacıyla kendini merkeze alıp eksikliklerini örtmeye çalışma, güvensizlik yaratma, kibirli ve narsistik bir kişiliğe sahip olma, toksik liderlerin yaygın özellikleridir (Reed, 2004; Kasalak ve Aksu, 2016). Frost (2003), toksik liderlerin ve yöneticilerin astlarına ve çalışanlarına karşı sinsice ve saygısız bir tavır sergilediklerini belirtir. Toksik liderlerin ve yöneticilerin uyumsuz, huzursuz ve kötü niyetli özelliklere sahip olma olasılığının yüksek olduğu da vurgulanmıştır (Whicker, 1996; Çelebi ve diğerleri, 2015).

Narsizm özelliklerine sahip olan yöneticiler genellikle kendilerini diğerlerinden üstün görmekte ve sürekli övgü ve takdir beklemektedirler. Bu liderler elbette ki eleştiriye açık değildir ve genellikle hatalarını başkalarına yüklemektedirler. Bu durum spor yöneticileri açısından düşünüldüğünde, narsistik eğilimleri olan yöneticilerin, çalışanlarının ihtiyaçlarını göz ardı etmelerine ve onların katkılarını küçümsemelerine neden olacaktır. Böylelikle, çalışanların motivasyonunu düşürerek iş yerinde olumsuz bir atmosferi açığa çıkaracaktır.

Makyavelizm kişilik özelliğine sahip olan liderler ise, güç ve kontrol arzusuyla hareket etmekte ve genellikle başkalarının duygularını veya etik değerleri önemsememektedirler. Bu tür liderler, çalışanlarını kendi çıkarları doğrultusunda kullanarak güven ortamının zedelenmesine neden olacaktır. Tüm bunlardan hareketle, Makyavelizm kişilik özelliğine sahip olan bir spor yöneticisi, çalışanlarının takım içindeki iş birliği ve uyumun bozulmasına sebebiyet vererek, çalışanlar arasında güvensizlik ve çatışma ortamında oluşmasına neden olacaktır.

Psikopati, duygu yoksunluğu, empati eksikliği ve antisosyal davranışlar ile tanımlanmaktadır. Psikopati kişilik özelliğine sahip olan liderler ise,

soğukkanlılıkla kararlar alabilmektedir. Ancak, bu kişilik özelliğine sahip olan liderler, başkalarının duygusal durumlarını umursamamaktadırlar. Bu liderler, genellikle agresif ve zorlayıcı bir yönetim tarzı benimsemektedirler. Bilindiği üzere, agresif ve zorlayıcı bir yönetim tarzı, çalışanların stres seviyelerinin artmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda psikopati kişilik özelliğine sahip olan bir yöneticisi çalışanlarının sürekli olarak kendilerini baskı altında hissetmelerinde neden olacaktır. Oluşan bu olumsuz durum ise, çalışanların gerek iş performanslarına gerekse de iş verimliliklerine olumsuz yönde etki edeceği söylenebilir.

Spor yöneticileri açısından karanlık üçlü kişilik özellikleri ile toksik liderlikleri davranışları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi amacıyla gerçekleştirilen bu bölümde sonuç olarak; Karanlık üçlü kişilik özellikleri, liderlerin toksik davranışlar sergilemesine yol açarak gerek spor organizasyonlarını gerekse de spor alanında çalışan bireyleri olumsuz yönde etkilediği söylenebilir.

Kaynakça

- Appelbaum, S. H. ve Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(1), 17-28
- Aras-Yiğiter, E. (2024). *Bireysel Farklılıkların Çatışma Yönetim Tarzları ile İlişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sakarya.
- Aydoğan, E., Serbest, S. (2016). İş Yerinde Karanlık Üçlü: Bir Kamu Kuruluşunun İç Denetim Biriminde Araştırma. *Sayıştay Dergisi*, (101), 97-121.
- Bennis, W. ve Nanus, B. (1985). *The Strategies For Taking Charge Leaders (41. Baskı)*, New York: Harper. Row
- Biçer, T. (2023). *Toksik liderlik algısı ile işten ayrılma niyeti ve genel sağlık durumunu ilişkisinde kişilik özelliklerinin rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Campbell, W. K., Goodie, A. S. ve Foster, J. D. (2004). Narcissism, confidence, and risk attitude. *Journal of Behavioral Decision Making*, 17(4), 297-311.
- Campbell, W. K., Rudich, E. A. ve Sedikides, C. (2002). Narcissism, self-esteem, and the positivity of self-views: Two portraits of self-love. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(3), 358-368.
- Chu, L. C. (2014). "Mediating Toxic Emotions in The Workplace - The Impact of Abusive Supervision" *Journal of Nursing Management*, 22: 953-963.
- Cleckley, H. (1976). *The mask of sanity 5th edn.* St. Louis, MO: Mosby, 346.
- Corry, N., Merritt, R. D., Mrug, S. ve Pamp, B. (2008). The factor structure of the narcissistic personality inventory. *Journal of Personality Assessment*, 90(6), 593-600.
- Çankaya, M. ve Çiftçi, G. E. (2020). Hastane çalışanlarının toksik liderlik ve örgütsel sinizm algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 23(2), 273-298
- Çelebi, N., Güner, A. G. H. ve Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 4(1), 249-268.
- Demir, F. (2019). *Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Fiziksel Aktivite ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Bursa.
- Demirel, N. (2015). *Öğretmen Algularına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Eğinli, A. ve Bitirim, S. (2008). Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim. *Selçuk İletişim* , 5 (3) , 124-140 .

- Eker, E. (2024). Toksik Liderlik ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Tükenmişliğin Aracı Rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Geleşim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Fidanboylu, K., Üreyil, S., Gümrükçüoğlu, N., ve Çörüş, G. (2012). Suçlu zihinler nasıl düşünür: Psikopati ve suç arasındaki ilişki. *Psikopati ve Suç*, 1-25.
- 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(3), 199–216.
- Güley- Arslan, S. (2023). *Spor Yapan ve Yapmayan Öğretmenlerin Duygu ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Konya.
- Gümüş, Ö. (2009). *Kültür, değerler, kişilik ve siyasal ideoloji arasındaki ilişkiler kültürlerarası bir karşılaştırma (Türkiye-ABD)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güven, R. (2024). *Genç Yetişkinlerin Ahlaki Yargularında Karanlık Üçlünün Yordayıcı Etkisi: Empatinin Aracı Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Maltepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul.
- Hare, R. D. (1999). *Without conscience: The disturbing world of the psychopaths among us*. Guilford Press.
- Holtzman, N. S. ve Strube, M. J. (2010). Narcissism and attractiveness. *Journal of Research in Personality*, 44(1), 133–136.
- Jakobwitz, S. ve Egan, V. (2006). The Dark Triad and normal personality traits. *Personality and Individual Differences*, 40(2), 331–339.
- Jonason, P. K., Okan, C., ve Özsoy, E. (2019). The dark triad traits in Australia and Turkey. *Personality and Individual Differences*, 149, 123-127.
- Jones, D. N. ve Paulhus, D. L. (2011). The role of impulsivity in the Dark Triad of personality. *Personality and Individual Differences*, 51(5), 679-682.
- Kanten, P., Yeşiltaş, M. ve Arslan, R. (2015). Kişiliğin Karanlık Yönünün Üretkenlik Karşıtı İş Davramışlarına Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Düzenleyici Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(2):365-391.
- Karaarslan, Ü. (2018). Max Weber'e göre liderliğin dönüşümü çeşitleri ve geleneksel liderliğin dönüşümü. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(12), 334- 347.
- Kasalak, G. ve Aksu, M. B. (2016). Örgütler Nasıl Zehirlenir? Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksite Algıları, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(4): 676-694.

- Kırmaz, B. (2010). Bilgi çağı lideri. *Ankara Barosu Dergisi*, 1(3), 207-222.
- Kowalski, R. M. (2001). *Behaving badly: Aversive behaviors in interpersonal relationships*. American Psychological Association.
- Köknel, Ö. (2005). *Kaygıdan mutluluğa kişilik (17. Basım)*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Lee, K. ve Ashton, M. C. (2005). Psychopathy, Machiavellianism, and narcissism in the FiveFactor Model and the HEXACO model of personality structure. *Personality and Individual Differences*, 38(7), 1571–1582.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians and How We Can Survive Them*. New York, Oxford University Press.
- Lubit, R. (2004) Thetyranny of toxic Managers: An emotional intelligence approach to dealing with difficult personalities, *Ivey Business Journal*, 14-34.
- Miller, J. D., Hoffman, B. J., Gaughan, E. T., Gentile, B., Maples, J. ve Keith Campbell, W. (2017). Grandiose and vulnerable narcissism: A nomological network analysis. *Journal of Personality*, 79, 1013- 1042.
- Neuman, J.H. ve Baron, R.A. (2005). *Aggression in the workplace: A social-psychological perspective*. In S. Fox & P. Spector (Eds.), Counterproductive work behaviors (13- 40). Washington, DC: American Psychological Association.
- O'Connor, P. J. ve Athota, V. S. (2013). The intervening role of agreeableness in the relationship between trait emotional intelligence and Machiavellianism: Reassessing the potential dark side of EI. *Personality and Individual Differences*, 55(7), 750-754.
- Özsoy, E. (2019). Yöneticilerin karanlık kişilik özelliklerinin çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(1), 194-203.
- Paulhus, D. L., ve Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556–563.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader Toxicity: An Empirical Investigation of Toxic Behavior and Rhetoric, *Leadership*, 6(4): 373-389.
- Pinto, A. ve Kanekar, S. (1990). Social perception as a function of *machiavellianism*. *The Journal of Social Psychology*, 130(6), 755-762.
- Raskin, R., Novacek, J. ve Hogan, R. (1991). Narcissistic self-esteem management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 911–918.
- Rauthmann, J. F. ve Denissen, J. (2014). Mate attraction in the Dark Triad: Narcissists are hot, Machiavellians and psychopaths not. *Personality and Individual Differences*, 60(2014), S16.

- Scott, D., Bayly, A., Abell, C. ve Skidmore, J. (2016). Small molecules, big targets: drug discovery faces the protein-protein interaction challenge. *Nat Rev Drug Discov* 15, 533-550.
- Tan, H. (2000). *Psikolojik danışma ve rehberlik*. İstanbul: MEB Yayınları.
- Tavanti, M. (2011). Managing Toxic Leaders: Dysfunctional Patterns in Organizational Leadership and How to Deal With Them, *Human Resource Management*, (6): 127-136.
- Ünsal, M. (2023). *Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bayburt Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Bayburt.
- Vangelisti, A.L., Daly, J.A. ve Rudnick, J. R. (1991). Making people feel guilty in conversations. *Human Communication Research*, 18, 3-39.
- Vazire, S., Naumann, L. P., Rentfrow, P. J. ve Gosling, S. D. (2008). Portrait of a narcissist: Manifestations of narcissism in physical appearance. *Journal of Research in Personality*, 42(6), 1439-1(447).
- Walton, M. (2007). Leadership Toxicity an Inevitable Affliction of Organisations, Organisations and People, 14(1): 19-27.
- Williams, D. F. (2005). *Toxic leadership in the US Army* (pp. 1-27). Carlisle: US Army War College
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic leadership. *President and Ceo Transleadership* 7(19), 534-949
- Yavuz, İ. (2023). *Spor Örgütlerinde Karanlık Dörtlü Davranışlarının İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Yalova.
- Yetkin-Albayrak, Z. (2023). *Evlilik Uyumunun Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri ve Bağışlayıcılık Tarafından Yordanması*. İstanbul Kent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yukl, G. A. ve Van Fleet, D.D. (1990). *Theory and research on Leadership in organization*. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial & organization Psychology*, Second Edition, Volume 3, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, P. 149.
- Zhang, H., Luo, Y., Zhao, Y., Zhang, R. ve Wang, Z. (2017). Differential relations of grandiose narcissism and vulnerable narcissism to emotion dysregulation: Self-esteem matters. *Asian Journal of Social Psychology*, 20(3-4), 232-237.