

Örgütlerde Toksik Lider ve Toksik İlişkiler

Birgül DEMİR¹

¹Prof. Dr., Cemil Taşçıoğlu Şehir Hastanesi, birdemir67@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0714-7251

Özet: Yaşadığımız yüzyılda sağlık sektörü kamu ve özel ayırmaksızın hizmet üreten birimlerde çalışanların sağlığına ve üretkenliğine etki eden yönetici tutumlarının sonuçları incelenmiştir. Sağlık çalışanlarının örgüte bağlılığını, motivasyonunu düşüren toksik lider tutum ve davranışları ele alınmıştır. Toksik tutum ve davranışların nasıl örgüt kültürü haline gelebileceği tartışılmıştır. Toksik iletişime maruz kalan çalışanların içinde bulunduğu zor koşullar ortaya konmuştur. Kabus bir ortamda çalışan sağlıkçıların çalışma barışı, çalışma isteği, örgütsel bağlılık, gelecek süreçte örgütte devam edip etmeme konusundaki kararı irdelenmiştir. Topluma sağlık üretirken çalışma ortamında toksik lider davranışlarına maruz kaldıkları için psikolojik ve fizyolojik bakımdan sağlıkları bozulmaktadır. Toksik bir ortamda etkin sağlık hizmeti üretilememektedir. Çalışanın yaşama sevinci olumsuz etkilemekte aile bireyleri ile çevresinde bulunanlar arasında sosyal iletişimi bozulmaktadır. Bu olumsuzlukların sonucu olarak başta sağlık çalışanı sağlığını kaybetmekte, topluma kaliteli etkin sağlık hizmet sunumu yapılamamakta, sağlıkta kaynakların boşa harcanmasına neden olmaktadır. Toksik lider davranışları örgütsel bağlılığı ve örgütsel performansını düşürmektedir. Sağlık sektöründe kaliteli h sağlık çalışan performansının azalmasına neden olmaktadır. Gelecekte çalışanın örgüt içinde kalması, mevcut yeteneklerini ve becerilerini örgüt yararına kullanması toksik ilişkilerin örgütteki yönetici davranışlarındaki mevcudiyetiyle yakından ilişkilidir. Toksik ilişkilerin düşük düzeyde, huzurlu ve güvenli ortamlarda, sağlık çalışanları daha çok örgütüne bağlı, performansı yüksek sağlık hizmeti sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Toksik Lider, Duygusal Bağlılık, Görev Performansı

Toxic Leader And Toxic Relations In Organizations

Abstract: The results of the managerial attitudes affecting the health and productivity of the employees in the units that produce services without separating the health sector, public and private, in our century have been examined. Toxic leader attitudes and behaviors that reduce the commitment and motivation of healthcare professionals to the organization are discussed. It has been discussed how toxic attitudes and behaviors can become organizational culture. Difficult conditions of workers exposed to toxic communication are revealed. Work peace, willingness to work, organizational commitment, and the decision whether to continue in the organization in the future of healthcare professionals working in a nightmare environment were examined. As they are exposed to toxic leader behaviors in the working environment while producing health for the society, their health deteriorates in psychological and physiological terms. Effective healthcare services cannot be produced in a toxic environment. It negatively affects the joy of life of the employee and social communication between family members and those around her deteriorates. As a result of these negativities, especially the healthcare worker loses her health, quality and effective health service cannot be provided to the society, and the resources in health are wasted. Toxic leader behaviors decrease organizational commitment and organizational performance. Quality h in the health sector causes a decrease in health worker performance. Staying in the organization of the future employee and using his / her current talents and skills for the benefit of the organization are closely related to the presence of toxic relationships in management behavior in the organization. In peaceful and safe environments with low toxic relationships, healthcare professionals are more committed to their organization and provide high performance healthcare services.

Key Words: Toxic Leader, Emotional Commitment, Task Performance

1.GİRİŞ

İşletmeler kuruluş amacı maddi ve beşeri kaynaklarını toplumsal ve örgütsel maxsimum faydaya dönüştürmektir. Sürekli varlıklarını sürdürebilmeleri, başarılı üretim ve hizmet sürecinin yönetilmesinden geçmektedir. Sağlık sektöründe kaliteli hizmet üretimi hizmet alanların ve sunanların memnun kalmaları ile ilgilidir. Çalışanın çalışma ortamında karşılanması gereken istekleri, elzem olan ihtiyaçları örgütsel başarının temelini oluşturmaktadır. Sağlıkta yönetici görevlendirmesi özellikle yöneticilik alanında yüksek öğretim görmüş, iletişim konusunda yetenekli, çalışanların duygu hallerinden anlayan bireyler seçilmelidir. Fakat yönetici eğitimi alıp

almadığına bakılmaksızın, hele bir de doktora sorumlu, yönetici olmasında bir mahsur görülmemektedir. Sorunlu kişilik yapısına sahip, psikolojik rahatsızlığı olanların yönetici pozisyonunda görev verilmesi toksik liderler olasılığının önünü açacağından çalışanların psikolojik ve fizyolojik sağlığının kaybına neden olacaktır. Etkin ve verimli sağlık hizmeti aksayacaktır(Goldman (2006, 733-746). Toplumun sağlık hizmeti alması tehlikeye düşmektedir. Toksik lider, örgütteki statüsünden kaynaklı gücünü, çalışanları kendi çıkarları doğrultusunda yönetmek için kullanmaktadır. Çalışanı aşağılayıcı rencide eden, motivasyonunu kırıcı eylemlerde bulunmaktadır. Takipçilerinin başarısından beslenen, kendisine mal eden toksik lider, olumlu

durumları sahiplenip kendi başarısı gibi göstermektedir. Çalışma ortamında ortaya çıkan problemlerde çalışanı suçlayıcı yaklaşımlar içine girmektedir.

Örgütsel Bağlılık, çalışanların örgütün tüm değerlerini sahiplenmektedir. Yanlış giden şeyleri istekle gönüllü olarak üstesinden gelmek için çaba göstermektedir. Bulunduğu ortamda mutlu, huzurlu, sorumlularına güvenen çalışan, özveriyle yeteneklerini üretim sürecine dâhil etmektedir. Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu kurumlarda, çalışan performansı da yüksek olmaktadır. Celep (2000, 157) Toksik lider tutum ve davranışlarının yaygın olduğu örgütlerde ise örgütsel bağlılık oranı düşük olabilmektedir.

Örgüt Performansını yükseltmenin ve kurumsal amaçlara ulaşmanın yolu çalışanı motive edecek örgüt politikalarını uygulamaktır. Örgüt yönetiminden sorumlu yöneticilerin, toksik lider olmayan bireylerin örgütte yer almasına dikkat edilmelidir (Xia vd. 2019,53). Toksik lider tutumlarının örgüt içinde toksik ilişkiler şeklinde yayılmasına izin verilmemelidir. Çalışanlara adil, eşitlikçi ve güven veren alanlar yaratılmalıdır. Böylece örgütte kalmaya gönüllü, istekli çalıştığı kurumun değerlerine bağlı çalışanların sayısı artırılabilir. Örgütsel amaçlara daha kolay ulaşılabilir.

2. TOKSİK LİDER

2.1. Toksik Liderlik

Toksik Lider, kavramsal olarak ilk olarak Whicker tarafından 1996 literatürde kullanılmaya başlanmıştır. Liderlik türlerinden toksik lider, tacizci, yıkıcı, zehirli ve karanlık kişilik özelliklerine sahiptir. Çalışma ortamında çalışanları sürekli taciz ederek motivasyon, çalışma isteğini kırmaktadır. Yönetici konumundan dolayı, örgüt kaynaklarını kendi çıkarı doğrultusunda ve boşa harcanmasına neden olmaktadır. Çalışanların örgüte bağlılığını düşürmektedir. Çalışanlar maruz kaldıkları tutumlar karşısında çalışma isteği kalmadığından dikkati dağınık, keyifsiz çalışmaktadır (Tepper 2000, 178). Çalışanlar toksik lider davranışları ile zehirlenen çalışma ortamında öfkeli, endişeli bir nevi paronaya tutum ve davranış içine girmektedir (Goldman (2006, 733-746). Bu koşullarda çalışan, üretkenliğini, beceri ve yeteneklerini kullanmak isteği yok olmaktadır (Neuman and Baron 2005, 15). Sürekli savunma halinde, yöneticiden gelecek bir sonraki davranışın ne olacağı beklentisi içerisinde çalışmaya odaklanamamaktadır. Bu olumsuzlukların sonucu olarak başta sağlık çalışanı sağlığını kaybetmekte, topluma kaliteli etkin sağlık hizmet

sunamamaktadır. Toksik lider, bencil, zorba, dengesiz davranışları çalışanları, çalışma ortamını sürekli zehirlemektedir (Taiwo 2010,300). Toksik lider, çalışanların enerjisini sömüren, nezaketten uzak kaba, anti sosyal ilişkileri takipçilerini bezdirmektedir. Çalışan istemeye istemeye işe gelen bir an önce mesai tamamlayıp o ortamdan uzaklaşmak istemektedir. Çalışanlar kendini özgürce ifade etmesine izin vermeyen aşırı kontrol, baskılayıcı otoriter esnek olmayan örgüt politikaları da toksik olabilmektedir. Zamanında örgüt içi önlemler alınmadığı takdirde örgüt kültürü haline gelebilmektedir.

Toksik liderlik, Bencil, Çıkarıcı, Değerbilmez, olumsuz ruhsal durum olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır.

Çıkarıcı; takipçilerini, örgüt kaynaklarını kendi amaç ve çıkarı için çalışmaya zorlamaktadır. İletişim anında korku yayarak isteklerini yaptırmaktadır. Örgütsel başarıların sonuçlarından sadece kendine pay çıkarıp takipçilerini göz ardı etmektedir (Appelbaum and Roy-Girard 2007, 19).

Bencillik; takipçileri küçük düşürecek eylemleri sık sık tekrarlayarak onları aşağılamaktadır (Reed 2004, 68; Lipman-Blumen 2005, 3). Korku çemberini genişleterek gözdağı verip kendi isteklerini zorbalıkla kabul ettirmekte ve yaptırmaktadır.

Değerbilmez; her olumlu sonucun arkasında kendi varlığını hissettirmektedir. Gerçekte başarının arkasındaki hakkı olana hakkını teslim etmemektedir. Toksik davranışlarıyla takipçilerinin çalışma isteğini kırmaktadır.

Olumsuz ruhsal durum; takipçilerini rahatsız eden kötü niyetli ruh hali ile ortamı zehirlemektedir. Çalışanların motivasyonunu kırma konusunda oldukça başarılı hamlelerde bulunmaktadır. Zamanını çalışanlarını nasıl maniple edeceğini planlamakla geçirmektedir.

2.2. Toksik Lider Özellikleri

Kurumdaki yöneticiler toksik davranışlar sergiliyorlarsa o kurumda güçlü veya zayıf düzeyde toksik özellikler görülebilecektir. Sadece kendini düşünen, bencil davranışlarda bulunan liderler ve yöneticiler asıl görev ve sorumluluklarını yerine getiremeyecekler kurumdaki çalışanların ruhuna ve çalışma isteklerine katkıda bulunacakken üzerlerine düşen hem kişisel hem de kurumsal sorumluluklarını yerine getirmemiş olacaklardır. Çalışanların kuruma faydalı olabilmelerini sağlamak, onları kuruma kazandırabilmek liderlerin ve yöneticilerin toksik etki ve davranışlardan arınmaları ile mümkündür. Yönetici ve liderlerin

toksik özelliklerden arınabilmeleri de ancak kişisel ve kurumsal çaba ve gayret ile olabilir (Xia vd., 2019, 53).

Whickar'a (1996) göre toksik lider, geçimsiz, iyi niyetli olmayan ve sürekli kaygı taşıyan liderdir. Aynı zamanda bu tip liderler sürekli başkalarının sırtından yükselme eğilimindedir. Ben merkezli, zayıf karakterli ve güven oluşturmeyen kişilerdir (Junqueira vd. 1996, 131). Çelebi vd.'ne (2015, 250) göre, zehirli liderler olarak da adlandırılan toksik liderler; çalışanlara ve kuruma olumsuzluk veren ve olumsuzluğa doğru iteleyen ve zararlar veren liderlerdir.

Çalışma hayatında karşılaşılan toksik davranış göstergeleri kısaca Tablo 1'de ki gibidir:

Tablo 1. Çalışma Hayatında Toksik Davranış Göstergeleri

Başkalarının düşüncelerine güvenmeme	Başkalarını aşağılama, alaycı sözler söyleme
Pasif ve agresif davranışlar gösterme	Yetkisini cezalandırmak için kullanma
Kendi alanını koruma	Yersiz ve düşünmeden eleştirme
Çalışma arkadaşlarının davranışlarını gözletleme	Başkalarının hatalarını ortaya çıkarma

Kaynak: Holloway, E. L. and Kusy, M. E. (2010). Disruptive and Toxic Behaviors in Healthcare: Zero Tolerance, The Bottom Line and What To Do About It. Medical Practice Management, 335-340.

Tüm bu bilgilerin ışığında toksik liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Lipman-Blumen 2005, 2-3):

- Takipçilerini zaman içerisinde, küçük düşürerek, yalnız bırakarak, korkutarak, moralini bozarak, haklarından mahrum ederek, kapasitelerini kısıtlayarak ve ağır konuşarak kasıtlı şekilde kötü bir hal içerisine sokarlar.
- Takipçilerinin temel insani haklarından mahrum etmeye uğraşırlar.
- Yolsuzluk veya herhangi bir adli olayı, etik olmayan davranışları rahatlıkla gösterebilirler.
- Takipçiler üzerindeki etkileri ve güçlerinin artması yönünde davranıp onların kapasitelerini kısıtlamak yolu ile kendisine bağımlı hale gelmesine çalışırlar. Kendilerini takipçilerini savunup koruyabilecek tek kişi olarak göstermek isterler.

- Yapıcı her eleştiriye yok sayıp, tehdit ve otorite ile boyun eğmeyi sağlarlar.
- Var olan sorun ve problemleri bilinçli şekilde yanlış teşhis ederek takipçilerinin yanlış yönlendirilmesini sağlarlar.
- Totaliter rejim oluşturmaya çalışır ve yeni liderlerin seçilmesini engelleyecek tedbirler alır.
- Kendilerine günah keçisi belirleyip onlara diğerlerinden daha kötü davranırlar. Ayrıca diğer departman çalışanlarına da göstermelik şekilde kendi departman çalışanlarından daha kötü davranırlar.
- Problemleri doğru teşhis edemez çözüm yollarında sık sık hata yaparlar.
- Sıklıkla yalan söylerler.
- Karanlık, yıkıcı, taciz eden tutum ve davranışlar gösterir
- Örgüt içi problemlerin kaynağını ortaya çıkarma, çözme noktasında yeteneksizdir.
- Takipçilerin başarısını kendi başarısı gibi gösterir, olası problemleri çalışanlara yükler.
- Baskıcı bir sistem kurarak, yeni demokrat ve aydın kişilerin seçilmesini engelleyen ortam hazırlar
- Çalışanlar üzerinde korku çemberi oluşturup, boyun eğmelerini sağlar.
- Çalışanları itibarsızlaştırıp, kendine bağımlı hale getirmektedir.
- Takipçilerinde aldatıp, yanıltarak sanki onların çıkarlarına hizmet ediyormuş algısı uyandırmaktadır.

3. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

3.1. Örgüt Performansı Tanımı

Örgütsel Performans, örgütsel çıktılarının, örgütün varlığını sürdürmesine tehdit oluşturmeyen, pozitif yönde ki artışlardır. Kuruluşların amaç ve hedefleri yakalamak için çalışanların gösterdiği, üstün gayret ve çaba performans olarak tanımlanmaktadır (Inuwa 2016, 93). Performans çalışanların fiziksel, zihinsel çabalarının (Dirks ve Ferrin 2002, 612) tümünün aktif olarak kullandıkları üretim sürecidir (Aydın 2004, 51). Örgüt başarısını yükselten, gelecekte olabilecek tehditleri zamanında algılayıp çözüm üretecek yeterliliğe sahip bireyleri yetiştirmek, örgüte kalıcılığını sağlamakta örgütsel bir performanstır. Saygı, güven bunalımının

yaşanmadığı, çalışanlarının sürekli destek gördüğü mutlu huzurlu ortamları sunma çabası da örgütsel bir performanstır (Fındıkçı 2006, 401). Toksik yönetici özelliklerine sahip bireylerin barınmasına izin vermeyen örgüt politikaları çalışan performansının etkin olarak ortaya çıkmasına olanak sağlayan örgütsel performanstır. Toksik tutun ve davranışlar çalışanların iyi niyetlerinin ortaya çıkmasına, örgüt yararına katkı yapan somut değerlere dönüşmesini baskılamaktadır. Dolayısıyla çalışan performansı beraberinde örgütsel performansı düşürmektedir.

Performans kavramı, çalışanın işine bağlılığını, iş verimini ve çalışma isteğini doğrudan açıklayan bir kavramdır. Kurumların hedeflerine ulaşarak başarılı olabilmesi ve daha üst düzey rekabet koşullarına ulaşabilmesi çalışanların performansları ile yakından ilişkilidir. Bunun için kurumlar, çalışanlarının performanslarını yakından takip eder ve değerlendirirler. Çalışan performansı, sadece işe yönelik davranışları değil, işe yönelik olmayan davranışları da kapsamaktadır. Çalışanın iş performansı üzerinde örgüte karşı takınmış olduğu olumsuz tutum ve belirsizlik onun çalışma performansında azalmalara yol açmaktadır. Bireysel öğeler çalışanın kendi karakter özelliklerinden kaynaklanan unsurlardır (Reyhanoğlu ve Akın 2016, 443). Bu nedenler ile toksik duygu hissi performansı negatif etkileyecektir. Near ve Miceli (2008, 270) örgüt performansına etkisi olan bir grubun kendini sorumlu hissetmesi ötürü daha sesli davrandığını belirtmişlerdir. Islam ve Zyphur'un (2005, 94) yapmış oldukları çalışma göstermektedir ki, gruplar konum olarak güçlü olduklarında düşük olduklarından daha fazla ses davranışı sergilemektedir.

4. TOKSİK LİDERLİK VE ÖRGÜT PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Performansı etkileyen en baş kavram motivasyondur. Motivasyon bireyi belirlenmiş bir hedefe doğru adım atmak için gerekli çabalar bütünüdür (Ergül 2005, 68). Çalışanın çalışmış olduğu örgütten maddi ve manevi beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı motivasyonu üzerinde etkilidir. Bu bağlamda toksik örgütlerde manevi doyum sağlanmadığı bir gerçektir (Fındıkçı 2006, 375). Performansı etkileyen diğer bir unsur olan iş tatmini takdir edilme duygusu ile beslenmektedir (Erdil vd., 20011, 18). Toksik bir örgütte çalışanlar takdir edilmediği gibi aynı zamanda küçümsenmekte ve alay konusu olmaktadır. Bu nedenle toksik liderlik biçimi iş tatminini de negatif yönde etkileyecektir. Çalışan performansı çalışma ortamından güçlü şekilde etkilenmektedir. Çalışma

ortamı hem fiziki açıdan ergonomik ve uygun olmalı hem de iletişimin kuvvetli olduğu pozitif enerjiye sahip bir ortam oluşturulmalıdır (Erdil vd., 2011, 21). Toksik örgütlerde negatif enerji, ben merkezli ve çıkara dayalı kurulmuş olan iletişim düzeyi performansı negatif etkileyecektir.

5. SONUÇ

Tüm çalışma ortamları farklı derecelerde toksik özellikler barındırmaktadır ve toksik tutum örgütün içerisine yerleştiği andan itibaren düzenli ve hızlı bir biçimde yayılmaktadır. Toksik liderler başarıları ile etik olmayan tüm tutum ve davranışlarını maskeleyebilmektedirler. Bu tarz liderler aynı zamanda eleştirileri yok sayarak tehdit ve aşağılama yolu ile çalışanlara boyun eğmeyi öğretmek istemindedirler. Bu süreçte çalışanlarına bazen kendilerini iyi hissettirecek dengeleyici şekilde davranmakta, onlara olmayacak ütopyalar ve gelecek resmi sunarak bundan mahrum kalma korkusunu hissettirerek kendilerine bağlama yolunu seçebilmektedirler. Tüm bu süreçte bilinçaltı yaymaya çalıştıkları his ise kendisi ile mücadele edilmemesi gerektiğidir.

Toksik liderlik özellikleri, örgütlerin hangi sektörde olursa olsun örgüt üyelerinin modunu düşürmektedir. Bu da çalışan performansı dolayısıyla örgüt performansını düşürmektedir. Çalışan zoraki işe gelen, isteksiz bir şekilde mesai doldurup bir an önce ortamı terk etmek çabası içine girmektedir. Örgüt üyelerine serbestlik tanımayan, bunalıcı, sıkıcı, motivasyon düşürücü, toksik yönetici tutum ve davranışları zamanla örgüt üyelerince sahiplenip kendi aralarında normal bir davranış haline gelebilmektedir. Aslında en tehlikelisi de örgüt üyelerince normalleşen toksik davranışlardır. Bu da zehirli ilişkilerin yaygınlaşmasına örgüt içi toksik iletişim kavramını ortaya çıkarmaktadır. Çünkü zamanla örgüt kültürü haline gelebilmektedir. Çalışanı örgütle bağlarını koparan toksik lider tutum ve davranışları örgütsel politika haline gelmesine izin veren örgütsel yaklaşımlardır. Öncelikle çalışanı psikolojik ve fizyolojik sağlığını bozmaktadır. Çalışan iş üretmek yerine toksik lider davranışlarıyla baş etmeye çalışmaktadır. Kendine gelebilecek saldırıların beklentisi, kaygısı içinde adeta bir paronaya gibi davranmaktadır. Kuruluşların yoğun rekabet koşullarının üstesinden gelebilmek için çalışanın üstün beceri ve yeteneklerini kullanacakları cezp edici ortamlar sunmak gerekmektedir. Topluma sağlık hizmeti sunarken kendi sağlığını kaybeden örgüt üyeleri yerine, çalışmaktan keyif alan bireyler oluşturulabilir. Sağlıklı toplum, sağlıklı sağlık çalışanları tarafından üretilebilir. Çalışanlara

serbestlik tanıyarak, bilgi beceri, yeteneklerini kullanabilecekleri ortamlar yaratıldığında, kendilerine değer verildiği algısı oluşmaktadır. Kendi değerini hissettiren işletmelerde çalışanların örgütlerine sadakatle bağlı oldukları çalışmalarla ortaya konmuştur. Böylece çalışan performansı yükselmektedir. Dolayısıyla örgüt performansı beraberinde yükselmektedir.

KAYNAKÇA

- Aydın Şule, «Örgütsel Stres Yönetimi.» Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (3) (2004): 49-74.
- Appelbaum H. Steven ve David Roy-Girard, «Toxins in the Workplace: Affect on Organizations And Employees.» Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 7 (1) (2007): 17-28.
- Celep Cevat, Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler. Anı Yayıncılık, 2000.
- Çelebi Nurhayat, Halim Güner ve Veysel Yıldız, «Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi.» Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 4 (1) (2015): 249-268.
- Dirks T. Kurt ve Donald L. Ferrin, «Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings And Implications For Research And Practice.» Journal of Applied Psychology, 87 (4) (2002): 611-628.
- Erdil Oya, Halit Keskin, Salih Zeki İmamoğlu ve Serhat Erat, «Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama.» Doğu Üniversitesi Dergisi, 5 (1) (2011): 17-26.
- Ergül Hüseyin Fazlı, «Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri.» Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (14) (2005): 67-79.
- Fındıkcı İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Alfa Yayıncılık, 2006.
- Reed, Colonel George E. «Toxic Leadership.» Military Review, 84 (4) (2004): 67-71.
- Goldman Alan, «High Toxicity Leadership: Borderline Personality Disorder And The Dysfunctional Organization.» Journal of Managerial Psychology, 21(8) (2006): 733-746.
- Holloway, E. L. and Kusy, M. E. (2010). Disruptive and Toxic Behaviors in Healthcare: Zero Tolerance, The Bottom Line and What To Do About It. Medical Practice Management, 335-340.
- Inuwa Mohammed, «Job Satisfaction And Employee Performance: An Empirical Approach.» The Millennium University Journal, 1(1) (2016): 9-103
- Islam Gazi ve Michael. J. Zyphur, «Power, Voice, And Hierarchy: Exploring The Antecedents Of Speaking Up In Groups.» Group Dynamics: Theory, Research, And Practice, 9 (2) (2005): 93-103.
- Junqueira C. V. Angela, Egler Chiari ve Patrick Wincke, «Comparison of The Polymerase Chain Reaction With Two Classical Parasitological Methods For The Diagnosis of Chagas Disease In An Endemic Region of North-Eastern Brazil.» Transactions of The Royal Society of Tropical Medicine And Hygiene, 90 (2) (1996): 129-132.
- Lipman-Blumen Jean, «The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches.» Ivey Business Journal, 69 (3) (2005): 1-8.
- Near P. Janet ve Marcia P. Miceli, «Wrongdoing, Whistle-Blowing, And Retaliation in The US Government: What Have Researchers Learned From The Merit Systems Protection Board (MSPB) Survey Results.» Review of Public Personnel Administration, 28 (3) (2008): 263-281.
- Neuman H. Joel ve Robert Baron, «Aggression in The Workplace: A Social-Psychological Perspective.» Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors And Targets, 7 (2005): 13-40.
- Reed, Colonel George E. «Toxic Leadership.» Military Review, 84 (4) (2004): 67-71.
- Reyhanoğlu Metin ve Özden Akın, «Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler Mi?» Itobiad: Journal of The Human & Social Science Researches, 5(3). (2016): 442-459.
- Taiwo Akinyele Samuel, «The Influence of Work Environment on Workers Productivity: A Case of Selected Oil And Gas Industry In Lagos, Nigeria.» African Journal of Business Management, 4(3) (2010): 299-307.
- Tepper, Bennett J. "Consequences of abusive supervision." Academy of management journal 43(2) (2000): 178-190.
- Xia Ying, Li Zhang ve Mingze Li, «Abusive Leadership And Helping Behavior: Capability or Mood, Which Matters?» Current Psychology, 38 (1) (2019): 50-58.