

## Çalışma Yaşamında Kişiliğin Karanlık Yönü: Narsisizm, Makyavelizm ve Psikopati<sup>1</sup>

Gül Bilen<sup>2</sup>

Leyla İçerli<sup>3</sup>

### ÖZET

2000'li yıllardan sonraki dönemde pozitif psikoloji yaklaşımında meydana gelen değişmelerle birlikte örgütsel davranış araştırmalarında pozitif psikolojinin etkileri görülmeye başlamıştır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Ancak son zamanlarda örgütlerde yaşanan değişimler sonucu karanlık kişilik özellikleri gibi negatif kavramlar da örgütsel davranış çalışmalarında yaygın bir şekilde inceleme konusu yapılmaya başlanmıştır (Jonason vd., 2012). Karanlık kişilik özelliği gösteren bireyler rekabetçi, manipülasyon yapma, örgütteki diğer çalışanları kendi çıkarları için kullanma ve sömürme gibi olumsuz davranışlar gösterebilirler. Karanlık kişilik narsisizm, psikopati ve makyavelizm kavramlarından oluşmaktadır (Harms vd., 2011). Karanlık kişilik özelliklerinden olan narsist kişilik özelliği gösteren bireyler hem iş hayatlarında hem de özel hayatlarında kurdukları tüm ilişkilerini kendi menfaatleri doğrultusunda kurmakta, hedeflerine hızla ulaşmak için; iş yerinde yapmaları gereken görevleri yerine getirirken iş arkadaşlarını kullanabilmekte ve başarıyı da sadece kendilerine mal edebilmektedirler (Glad, 2002). Makyavelizm kişilik özelliğine sahip olan bireyler de çalışma yaşamlarında her ne olursa olsun sadece asıl hedeflerine ulaşmayı amaçlarlar (Atınc vd., 2010, s. 513). Örgüt içerisinde kendi gücünü korumak ve güçlü tarafta yer almak isteyen makyavelist bireyler, birçok etkileme taktiklerinden yararlanarak hedeflerine ulaşmaya çalışırlar (Yılmaz, 2012, s. 45; Ertekin ve Ertekin, 2003,

- 1 Bu bölüm, Dr. Gül BİLEN'in Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde 2023 yılında Dr. Öğr. Üyesi Leyla İÇERLİ danışmanlığında hazırlanan “Örgütsel Politika Algısının Politik Davranışlar Üzerine Etkisinde Güç Mesafesi ve Karanlık Kişiliğin Düzenleyici Rolü” başlıklı Doktora tezinden üretilmiştir.
- 2 Dr., Aksaray İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü, bilengul8@gmail.com, ORCID: 0000-0003-3073-4251
- 3 Dr. Öğr. Üyesi, Aksaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, leylaicerli@aksaray.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7538-0165

s. 107; O'connor ve Morrison, 2001, s. 304). Karanlık kişiliğin son bileşeni olan psikopatinin belirtileri; sorumsuz davranışlardan pişmanlık duymamak, hilekâr davranışlar gösterme, diğer insanların hissedeceği duygusal acılara karşı kayıtsız kalmaktır (Aydoğan ve Serbest, 2016, s. 103). Psikopati özelliği gösteren bireyler de çalışma yaşamlarında sadece hedefe ulaşma odaklı olup; bu yolda iş ortamına verdikleri zararları umursamazlar. Karanlık kişilik özellikleri gösteren bireyler bu negatif özellikleri yüzünden diğer bireylerle uyumsuz ve zorlu ilişkiler yaşamakta olup; örgütün sağlığını olumsuz bir şekilde etkilemektedirler. Bu bireyler düşük iş performansı, iş doyumsuzluğu gibi olumsuz iş davranışları gösterebilmektedirler. Karanlık kişilik özelliği gösteren liderler ise diğer çalışanların stres düzeyinin artmasına sebep olabilmekte ve örgütte negatif davranışların yayılmasına yol açabilmektedirler. Bu kitap bölümünde karanlık kişilik (karanlık üçlü) kavramının ortaya çıkışı, boyutları, nedenleri ve çalışma yaşamı açısından önemine dair bilgilere yer verilecektir.

## 1. GİRİŞ

Günümüzde hızla değişen çalışma yaşamında kişilik kavramı önemli rol oynamaktadır. Alan yazında kişilik, aydınlık ve karanlık taraf olmak üzere iki şekilde ifade edilmektedir. Son yıllarda etik olmayan davranışların iş yaşamında artması nedeniyle yönetim alanında yapılan çalışmalarda kişiliğin ve örgütsel yaşamın karanlık yönüne dair çalışmalar artış göstermiştir (Vize vd., 2018; Furnham vd., 2013). Karanlık kişilik, özellikle uluslararası alan yazında sıklıkla çalışılan konulardan biri haline gelmiştir (Kutanis vd., 2015, s. 734). Türkçe alan yazında ise örgütsel davranış alanında karanlık kişilik konulu çalışmaların sayısı çok daha azdır (Saltoğlu ve Irak, 2020; Murat, 2017; Kanten vd., 2015).

Karanlık kişilik, alan yazında Wu, Le Breton ve O'Boyle gibi araştırmacılar tarafından makyavelizm, narsisizm ve psikopati olarak sınıflandırılmaktadır (Murat, 2017, s. 11). Karanlık kişiliği oluşturan narsisizm; kendini başkalarından üstün görme, ben merkezli davranma ve kibirli olma şeklinde tanımlanabilir. Makyavelizm, ahlaki değerleri umursamama, çıkarıcılık, hilekârlık gibi özelliklerle ifade edilen kişilik özellikleridir. Psikopati ise duygusuzluk, empatiden yoksunluk ve umursamazlık gibi davranışlar olarak ifade edilebilir (Paulhus ve Williams, 2002, s. 556).

Karanlık kişilik özelliğine sahip bireylerin örgüt içi çatışmalara, bağlılık ve performans düşüklüklerine, iş doyumsuzluğuna ve tükenmişlik gibi örgüt için olumsuz olan çıktılarına doğrudan etkilerinin olduğu ileri sürülmektedir (Guenole, 2014, s. 88). Karanlık kişilik özelliği taşıyan bireyler hem çalışma yaşamı hem de toplum açısından olumsuz olarak değerlendirilen tutum ve

davranışlar sergilemektedir. Bu bireylerle çalışma yaşamında ve sosyal hayatta karşılaşmak ise kaçınılmazdır. Bu bağlamda çalışma ve sosyal yaşamının gerçeklerinden olan bu bireylerin sergiledikleri ya da sergilemeleri beklenen olumsuz davranış ve tutumlarının etkilerinin ortadan kaldırılabilmesi veya azaltılması çalışma yaşamında örgütlerin başarısı için önemlidir (Kanten vd., 2015, s. 367).

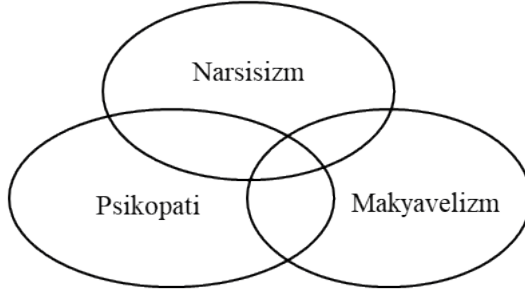
## 2. KARANLIK KİŞİLİK (KARANLIK ÜÇLÜ)

Kişilik kelimesi, Latince bir terim olan ve tiyatro maskesini temsil eden “persona” kelimesinden türetilmiştir. “Persona” kelimesi zamanla kişilik kelimesi anlamında kullanılmaya başlanmıştır. (Cloninger, 2004). Kişilik; bireyin yeteneğini, tutumunu, konuşma tarzını, ilgisini hatta çevre ile uyumunu fiziksel görünüşünü kapsayan bir terimdir (Yanbastı, 1996). Kişilik çevresel, sosyal ve kültürel değer yargılarından etkilenerek öğrenilen duygu ve davranış biçimleridir (Huczynski ve Buchanan, 2013). Literatürde yapılan kişilik tanımlarına bakıldığında, ortak yapılan vurgunun, bireyin kendine özgü, tutarlı davranışları ve yapılaşmış yönlerinden oluşan bir sistem olduğu yönündedir (Yazgan ve Yerlikaya, 2012). Kişilik, bir insanı diğer insanlardan ayıran özellikler bütünü olup; bireyin tutumlarından, söylemlerinden ve davranışlarından kişiliği hakkında tahminlerde bulunulabilir (Kaiser ve Hogan, 2011).

Karanlık kişilik özellikleri geleneksel olarak arzu edilmeyen ve patolojik davranışlar olarak görülür (Jonason vd., 2015, s. 43). Ancak giderek daha fazla sayıda yapılan araştırmalar; narsisistik, makyavelist ya da psikopat olarak nitelendirilen bireylerin gerçekte istediklerini sömürücü ya da aracı bir tarzla çevrelerinden aldıklarını göstermektedir (Jonason ve Kavanagh, 2010, ss. 606-610). Spitzberg ve Cupach (2013) karanlık kişilik kavramını “ihmal edilen hasarlar” olarak ifade etmektedirler.

Paulhus ve Williams (2002, s. 557) tarafından ilk defa bahsedilen karanlık kişilik (dark triad) kavramını psikopati, narsisizm ve makyavelizm kavramları oluşturmaktadır. Bu kavramlar farklı kökenlere dayansalar da saldırganlık, duygusal kayıtsızlık, düşmanlık, iki yüzlülük gibi negatif yönlü ve kötü, art niyetli karakterler olarak ifade edilmektedir. Bu üç bileşenin birbirleriyle olan ilişkilerine odaklanmak, karanlık kişilik (karanlık üçlü) kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kişiliğin karanlık yönü üstünlük, egemenlik (narsisizm) aldatma, manipülasyon (makyavelizm) duyarsızlık, kişilerarası antagonizm (psikopati) gibi davranışları kapsamaktadır (Jonason vd., 2014, s. 117).

Şekil 1' e göre kesişim alanları, makyavelizm, narsisizm ve psikopatinin özelliklerinin tümünü ve bireysel özellikler arasında paylaşılan varyans oranını, üç dairenin birleştiği ortadaki küçük bölüm, özellikler arasındaki paylaşılan varyans oranını gösterir. Psikopati ve makyavelizm, narsisizm ile olduğundan daha fazla özelliği birbiriyle paylaşıırken, en düşük korelasyonlar makyavelizm ile narsisizm arasında bulunmuştur (Furnham vd., 2013). Kowalski (2001'den aktaran Paulhus ve Williams, 2002, s. 556) sosyal açıdan aşırı uç olarak değerlendirilen kişilik özelliklerini; makyavelizm, narsisizm ve psikopati olarak sıralamıştır. Literatürde makyavelizm ve psikopati (Fehr vd., 1992; McHoskey vd., 1998) psikopati ve narsisizm (Gustafson ve Ritzer, 1995) narsisizm ve makyavelizmin (McHoskey, 1995) ilişkili olduğuna dair yapılan çalışmalar bulunmaktadır.



Şekil 1. Karanlık kişilik ilişkisi diyagramı (Furnham vd., 2013)

Karanlık kişiliğin oluşumunda kalıtsal faktörler etkili olup; psikopati kişilik özelliğinin gelişiminde kalıtsal faktörlerin etkisi makyavelizm ve narsisizme göre daha fazladır (Petrides vd., 2011, ss. 39-40). Ayrıca kalıtsal özellikler kadar olmasa da çevresel faktörlerin de karanlık kişilik üzerinde özellikle de makyavelizm üzerinde daha etkili olduğuna dair çalışmalar bulunmaktadır (Furnham vd., 2013, s. 205).

Karanlık kişilik özellikleri birey için önemli olan yaşam işlevlerini bozmadıkları için klinik kişilik bozuklukları olarak değerlendirilmemektedir. Karanlık kişiliğin herkes tarafından kabul edilen bir sınıflandırması bulunmamakta olup; karanlık kişilik üzerine yapılan bazı çalışmalar şunlardır (Kaiser vd., 2015, s. 58):

- Wu ve LeBreton (2011) karanlık kişiliği narsisizm, makyavelizm ve psikopati olarak incelemiştir.
- Paulhus ve diğerleri (2002) karanlık kişiliği narsistik, makyavelist ve psikopat kişilik olmak üzere üç boyutta katagorize etmişlerdir.

- Moscoso ve Salgado (2004) karanlık kişiliği, on dört boyut altında disfonksiyonel (işlevsiz) kişilik tarzı olarak tanımlamışlardır.

Paulhus (2014, s. 422) tarafından yapılan çalışmaya göre kişilik özellikleri ile karanlık kişilik özelliklerinin çaprazlaması aşağıda Tablo 1’ de verilmiştir.

*Tablo 1. Karanlık kişilik özellikleri (Paulhus, 2014, s. 422)*

Özellikler	Narsisizm	Makyavelizm	Psikopati
Duygusuzluk	++	++	++
Dürtüsellik	+		++
Manipülasyon	+	++	++
Etik dışı		Sadece Beyaz-Yakalılar	++
Abartma	++		++
Sadist			++

*Not: Çift artı işareti ortalama rakamın oldukça üzerinde olduğunu ifade ederken, tek artı ortalamanın biraz üzerinde yer aldığını ifade etmektedir. Boşluk ise ortalama olduğunu gösterir (Paulhus, 2014).*

Makyavelizm, psikopati ve narsisizm kişilik özelliğine sahip bireylerin diğer insanlarda etkileyici bir ilk izlenim bırakmak adına iyi giyinmek gibi görünümelerini daha çekici hale getirecek yöntemler kullandıkları bulunmuştur (Holtzman ve Strube, 2013). Başarı ve güç (otorite, zenginlik) değerlerinin makyavelizm ve narsisizm ile pozitif bir ilişki gösterdiği tespit edilmiştir. Faydacılık ve güç değerlerinin ise psikopati kişilik özelliği ile pozitif bir ilişki gösterdiği bulunmuştur (Kajonius vd., 2015, s. 176-177). Karanlık kişilik özelliklerine sahip olan bireyler ilk başlarda büyüleyici ve çekici görünseler de onlarla daha fazla iletişim kurulduğunda, kişilerarası durumlarda sömürücü ve çıkarıcı davranışlar gösterme eğiliminde olmaları çevrelerine zarar verdiklerini, toksik özellikler taşıdıklarını ispatlamaktadır (Rauthmann, 2012, s. 487). Tablo 2’de karanlık kişilik özelliklerinin alt boyutları yer almaktadır (Saltoğlu ve Irak, 2020, s. 47).

Tablo 2. *Karanlık kişilik özelliklerinin alt boyutları (Saltoğlu ve Irak, 2020, s. 47)*

Narsisizm		
Liderlik/otorite	Grandiyöz	
Grandiyöz gösterişçilik	Kırılgan	
Hak iddia etme/sömürücülük		
Makyavelizm		
Manipülatif taktikler	Taktikler	Pozitif kişilerarası taktikler
İnsan doğasına alaycı bakış		Negatif taktikler
Geleneksel ahlaki değerleri yoksayma	Görüştürmeler	İnsan doğasına pozitif bakış
		İnsan doğasına alaycı bakış
Psikopati		
Birincil	Kişilerarası	
	Duygulanım	
İkincil	Yaşam Biçimi	
	Antisosyal	

Çalışmada, Paulhus ve Williams'ın (2002) tarafından yapılan karanlık kişilik sınıflandırması narsisizm, makyavelizm ve psikopati olmak üzere üç boyut altında incelenecektir. Narsisizm kavramı genel olarak empati eksikliği, görkemlilik, kendini beğenme, kendisine hayranlık duyulması arzusu, hak sahibi olma isteği gibi özelliklerle ilişkilidir. Narsisizmin, makyavelizm ve psikopati kavramları ile örtüşen özellikleri bulunsa da, karanlık kişilik özelliklerine olan katkısı, başkalarından üstün olma ve başkaları üstünde yetki sahibi olma istekleri şeklindedir (Jonason vd., 2012). Makyavelizm, bireylerin kişisel çıkarları uğruna diğer bireyleri kendi çıkarları doğrultusunda kullanabilme ve aldatma becerisidir (Kanten vd., 2015, s. 368). Psikopati özelliği gösteren bireylerin davranışlarında ortaya çıkan bozukluklar, çevrelerindeki kişilerle olan ilişkilerinde ve duygu durumlarındaki sorunlarla karakterize olmuş bir kişilik bozukluğudur (Ateş vd., 2009, s. 136).

Paulhus, karanlık kişilik kavramını toplumsal manülatif bir demet olarak tanımlarken (Paulhus, 2014), karanlık kişiliğin yaşam öyküsü teorisine dayandığını iddia eden literatürdeki çalışmalara göre ise; birey çevresel koşullar yüzünden karanlık kişiliğe yatkındır ve bu davranışları sergiler (Kavanagh vd., 2013). Bu bölümde karanlık kişilik kavramının ne anlama geldiğinden, alan yazındaki kelime karşılıklarından ve karanlık kişiliğin bileşenlerinden bahsedilmiştir.

### 3. KARANLIK KİŞİLİĞİN BOYUTLARI

Karanlık kişiliği narsisizm, makyavelizm ve psikopati kavramları oluşturmaktadır (Murat, 2017, s. 11; Paulhus ve Williams, 2002). Literatüre bakıldığında da “The Dark Triad of Personality” şeklinde ifade edildiği görülmektedir. Karanlık kişilik özelliklerini oluşturan narsisizm, psikopati ve makyavelizm kavramları aşağıda sırasıyla incelenmiştir.

#### 3.1. Narsisizm

Narsisizm kavramından ilk defa Ovid’in ‘Dönüşümler’ kitabında bahsedilir. Bu kitapta bir dağ perisi Ekho ile çok yakışıklı ve kibirli olan Narkissos’un hikâyesi anlatılır. Hikâyeye göre Ekho Zeusu aldatır ve Hera tarafından lanetlenir. Ekho bir gün ormanda avlanırken yolunu kaybeden Narkissos ile karşılaşır ve Ekho, Narkissos’a âşık olur; ancak Narkissos aşkına karşılık vermez. Aşkına karşılık bulamayan Ekho dağın tepesindeki mağaralara saklanır ve zamanla Ekho’dan geriye kayalıklara dönüşen vücudu ve yankılanan sesi kalır. Ekho’nun intikamını almak için bir plan hazırlayan Nemesis (İntikam Tanrıçası) Narkissos’u bir şekilde bir su kenarına çeker ve kendi yansımalarını görmesini sağlar. Suda yansımalarını gören Narkissos kendisine âşık olur. Kendisine âşık olan Narkissos, aşkına karşılık alamayacağını bildiğinden buna dayanamaz ve ölür. 19. yüzyılın sonlarında literatürde bencillik, kibir ve böbürlenmenin sembolü hâline gelen Narkissos’la Ekho’nun hikâyesi bilim insanlarının da dikkatini çekmiştir (Vogeler, 1997; Atay, 2009).

Literatürde narsisizm kelimesi ilerleyen yıllarda “Narcissos”tan ilham alınarak kullanılmaya başlanmıştır. 1898 yılında narsisizm kavramı ilk kez “Alienist and Neurologist” isimli dergide yer almış olup; Ellis’in tarafından yazılan bu makalede “Narcissus benzeri” ifadesi ile kullanılmıştır (Raskin ve Terry, 1988, s. 890). Nacke 1898 yılında Ellis’in makalesini çevirip ilk kez “narsisizm” kelimesini kullandığı için kelimeyi geliştiren kişi Ellis olsada ilk yorumlayan kişidir. Nacke narsisizmi “kendine âşık olma hâli” olarak tanımlamaktadır (Kocakula, 2012).

Rank (1911) narsisizmi psikanalitik bakımdan ele alan ilk kişidir. Bu terimin kendine hayranlık ve kibir ile ilgili olduğunu ifade etmiştir. Murray (1938) ilk narsist kişilik ölçeğini geliştirmiştir; ancak en çok bilinen narsistlik ölçeği Raskin ve Hall (1979) tarafından geliştirilen ölçektir (Akt. Campbell ve Foster, 2007). Waelder (1925’den aktaran Gülmez, 2009) narsistik kişilik kavramını, ilk kez dile getirmiş ve narsizmin kendini çok seven başkalarını önemsemeyen bencil bir kişilik özelliği olarak tanımlamıştır.

Freud psikanalitik açıdan narsisizme yaklaşan ilk araştırmacı olup; bu konudaki orijinal çalışmasını 1961 yılında yayınlamıştır. Narsizm terimi ilk defa Freud'a (1961) ait olan bir makalede ifade edilmiştir ve modern psikanalizdeki kökeni bu makaleye dayanmaktadır. Freud'a (1961) göre narsisizm bireyin kendine hayran olması, kendini çok sevmesi başkaları tarafından sürekli olarak beğenilmek, sevilme istemesi, ayrıcalıklı olduğunu düşünmesi gibi kişilik özelliklerinden oluşmaktadır (Akt. Kocakula, 2012).

Horney'a (1939'dan aktaran Konrath, 2007) göre ebeveynlerinden ilgi ve sevgi görmeyen çocuklar çevresinden takdir sevgi ve ilgi toplamak için sahte bir benlik geliştirirler. Zamanla da narsist kişilikler yarattıkları bu sahte benliği sevebilirler. Bu tip kişiler sürekli takdir sevgi toplama isteğiyle sığ ilişkilerden beslenmekte ancak bu ilişkileri de sürdürmemekte ve soyutlanmış bireylere dönüşmektedirler. Horney (1939'dan aktaran Levy vd., 2011) narsist bireyin özelliklerini kendini beğenmişlik, kendisine hayran olması, herhangi bir neden olmadan kendisini sevmesi ve kendisine değer vermesi şeklinde ifade etmiştir.

Kohut (1966) narsisizmi "benlik yapısındaki temel kusur" olarak ifade etmiştir. Kohut'a (1966) göre narsizm çocuğun ebeveynini idealleştirememesinden kaynaklanmaktadır (Akt. Emmons, 1987; Morf ve Rhodewalt, 2001) ve narsisizm nedeninin benlik yapısındaki kusurlardan kaynaklandığını ifade eder ve bu kusurları reddedilme, değersizlik, düşük benlik saygısı ve depresyon duyguları olarak sıralar (Atay, 2009).

Alan yazında narsist kişilik yapısından bahseden ilk kuramcı Kernberg'dir (Büyükgüngör, 2016). Kernberg'e göre narsizm ebeveynleri tarafından sevilmeyen istenilmeyen çocukların kendini savunma yöntemi sonucu oluşturduğu bir kişilik yapısıdır (Rosenthal ve Pittinsky, 2006). Kernberg, narsisizmi patolojik olarak değerlendirip, sevgi görmeyen çocuğun ebeveynlerine karşı geliştirdiği bir savunma olduğunu ve çocuğun bunu yetişkinlik hayatına taşıması olarak tanımlarken; Kohut, normal bir gelişim olarak değerlendirip çocukken oluşan bir saplantı olarak ifade etmektedir (Campbell vd., 2009).

Milton (1981'den aktaran Emmons, 1987; Morf ve Rhodewalt, 2001) "narsisizmin sosyal öğrenme kuramına" göre narsisizm nedenini ebeveynlerin çocuklarına dair aşırı sevgi ve değer vermesinden kaynaklandığını ileri sürmüştür. Narsistler takım çalışmalarında uyum sağlayamazlar; çünkü sadece kendi çıkar ve başarıları ile ilgilendirirler onlar için kazanmak çok önemlidir (Arthur vd., 2011).

Rauthmann ve Kolar (2013), narsist özellik taşıyan bireylerin çevrelerinde dikkat çekmeyi, hayranlık uyandırmayı seven, liderlik, statü, güç peşinde



olan bireyler olduklarını öne sürmektedir. Kanten (2014) ise narsist bireylerin eleştiriden hoşlanmadıklarını, empati eksikliği olan, kendilerini herkesten üstün gördüklerini, ilişkilerinde güvensiz, kuşkuçu, çıkarıcı ve rekabetçi olduklarını ifade etmektedir. Narsisizm kırılğan ve büyükenmeci olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Her iki narsisizm türünü de şişirilmiş benlik, küçümseme ve yüksek özgüven gibi kişilik özellikleri taşır ancak büyükenmeci narsistlerden farklı olarak kırılğan narsistlerde bu kişilik özellikleri korunmacı ve yüzeyseldir. Bunun nedeni ise altında yatan utanç, sosyal kaygı, aşırı duyarlılık ve öz eleştiridir. Büyükenmeci narsisizm baskınlık, inatçılık, sömürücü davranışlar, teşhircilik, şişirilmiş benlik algısı gibi karakter özellikleri taşır (Eldoğan ve Tunçel, 2017; Egan vd., 2014; Pincus ve Lukowitsky, 2010). Karanlık kişilik özellikleri ile ilgili olan narsisizm daha çok büyükenmeci boyuttur (Vize vd., 2018). Narsisizm kişilik özelliği, sosyal açıdan beğenilme ve kabul görme ile ilişkilidir (Zuckerman ve O'Loughlin, 2009).

Glad'a (2002) göre narsisizm ve güç arasında ilişki vardır. Ayrıca politik açıdan avantaja sahip olan narsistler politikalarla örgütü bölebilirler ya da politikayı savunma mekanizması olarak kullanabilirler. Narsist kişiler iş yerinde yapması gereken görevleri yerine getirirken iş arkadaşlarını kullanırlar ve başarıyı da sadece kendilerine mal ederler. Yılmaz (2012) ve Ertekin ve Ertekin (2003) narsisizmi örgütsel politika algısını etkileyen kişilik özellikleri arasında değerlendirmişlerdir. Onlar narsisizmi kişinin kendine hayran olması ve aşırı güvenmesi olarak tanımlamışlardır. Narsist kişilerin temel isteği güç ve başarıdır. Narsist kişiler, bireylerarası ilişkileri kendi çıkarlarına yönelik kullanabilirler ve hiyerarşik olarak hızla yükselebilmek için politik oyunlara sıkça başvurabilirler.

### 3.2. Makyavelizm

Karanlık kişiliği oluşturan bu üç yapı arasında makyavelcilik, geleneksel olarak bir klinik sendrom (özellikle bir kişilik bozukluğu) olarak görülmeyen, aksine "normal" bir kişilik özelliği olarak görülen tek yapıdır (Furnham vd., 2013). Makyavelizm, 16. yüzyılda Niccolo Machiavelli'nin adı ile anılan, pragmatik, duygusal olarak soğuk ve sonuca ulaşmak için araçları mübah kılan bir kişilik özelliğidir (Robbins ve Judge, 2012, s. 141). 16. yüzyılda İtalya'da yaşayan Medici ailesinin baş politik danışmanı olan Niccolo Machiavelli, İtalyan bir tarihçi, politika ve askerlik kuramcısı, oyun yazarı ve diplomat olan bir düşünürdür. 1469-1527 yılları arasında Floransa'da dünyaya gelmiş ve hümanist bir eğitim almıştır. "Prens (1532)" adlı politik gücü elde etmek için kullanılması gereken taktikleri anlatan yapıtı siyasal bilimi araştırmalarının en önemli başyapıtları arasında yer almaktadır. Kitabında

siyasal görüş Rönesans'a özgü natüralist bir anlayışı yansıtırken, ahlak anlayışına bakıldığında makyavelizm olarak kavramsallaştırılan ve amaca ulaşmak için her türlü yolu ve aracı genel ahlaka aykırı olsa da sakıncasız gören anlayış olarak kabul edilmektedir. Machiavelli kitabında iki seçenekli bir yönetim anlayışından bahseder. Biri insani (doğru) diğeri hayvani (yanlış) olan bu iki seçenek arasında düşünüre göre genelde ahlak açısından doğru olan seçim, çoğu kez yönetim açısından yanlıştır, yönetim açısından doğru olan da ahlak açısından yanlıştır. Machiavelli'ye göre yönetici öncelikle ilk yolu tercih etmeli ama mecbur kalırsa diğer yollara başvurmaktan da çekinmemelidir. Machiavelli 1532'de yayınlanan Prens adlı eserinde "Adalet güçlüden yanadır." der ve örgütü/kurumları (devlet vs.) korumak için her yola başvurulabilir ilkesini savunur. Yöneticiye "Sistemi korumak için işlenecek olan kusurlardan utanç duyulması gerekmez." tavsiyesinde bulunur (Furnham vd., 2013; Paulhus ve Williams, 2002; Machiavelli, 1989).

Öyle ki siyaset/siyasetçi/yönetici kavramına yüklenen kendi çıkarına hizmet eden, ikiyüzlü ve ilkesiz bir faaliyet nitelendirmesi, "makam siyaseti" veya "politicking" (siyaset oynamak) gibi küçültücü sözlerle oluşan siyaset imajının kaynağı Prens kitabı olarak görülmektedir. Bu durumu Heywood (2017), Hükümdar ([1532] 1961) adlı eserinde kimi zaman siyasî liderler tarafından kurnazlığın, zalimliğin ve manipülasyonun kullanılmasına dikkat çekerek, tamamen realist bir siyaset değerlendirmesi geliştiren Niccolo Machiavelli'nin yazdıklarına kadar geriye götürülebilir şekilde ifade etmiştir. Kitap, geleceğin birleşik İtalya'sının hükümdarı için bir rehber olması için kaleme alınmıştır. "Makyavelist" sıfatı onun ardından "hilekârlık ve ikiyüzlülük" anlamlarında kullanılmaya başlamıştır. Machiavelli zaman zaman hayvani davranış yolunu benimsemeyi öğütlemektedir. Bu öğütte kastedilen hayvani yol, türlerin arasındaki farklı davranış kodlarını ifade etmektedir. Makyavel'e göre yönetici özellikle tilki ile aslanı örnek almalıdır: "Tuzaktan korunma konusunda aslan kurnaz olmadığı için korumasız, kurttan korunma durumunda ise tilki yeterince güçlü olmadığı için savunmasızdır. Bu nedenle tuzakları tanımak için tilki, kurtları korkutmak için de aslan olmak gerekir. Dolayısıyla yönetici, eğer verdiği sözü tutması sonucunda kendine zarar verecekse ve söz vermesine yol açan gerekçeler ortadan kalkmışsa bu sözü tutmamalıdır" (Machiavelli, 1989).

Machiavelli makyavelizmi "belirlenen (siyasi anlamda) bir amaç uğruna atılacak her türlü eylem adımlarında kullanılan araçların doğru ya da yanlış ayırt etmeden uygun bulunması" olarak ifade etmektedir (Furnham vd., 2013). Makyavelizm, bireylerin çıkarlarına ulaşmak için kullandıkları manipülasyon ve yanıltmayı kapsayan stratejileri tanımlamak için kullanılabilir (Paulhus ve Williams, 2002). Makyavelizm özelliği gösteren bireyler; empati yoksunu,

şüpheli, pragmatik, ahlaktan uzak bakış açısına sahip, aldatma, duygusal soğukluk, katı yüreklilik, kendi çıkarını gözeten davranışlar ve manipülasyon özellikleri gösterirler (Furtner vd., 2011).

Yüzyıllar sonra Christie ve Geis (1970) Machiavelli'nin kitabından etkilenerek, kitapta bahsedilen politik fikirlere uygun olarak davranan kişilerin toplumda var olduğunu fark etmişler ve bu kişileri tanımlamak için makyavelizm ifadesini kullanmışlardır. Richard Christie, makyavelizmin sosyal davranışlarla ve kişilikle ilgili olduğunu fark ederek bu ilişkiyi ortaya çıkartan ilk kişidir. Christie ve Geis (1970) makyavelizmi, örgüt içindeki durumları başarıyla kişisel amaçlarına ulaşmak için kullanan bireyleri ve bu bireylerin davranışlarını ifade etmekte kullanmış ve bu kavrama dair ilk görgül ve kuramsal çalışmaları gerçekleştirmişlerdir. Makyavelizm, Christie ve Geis (1970) tarafından kavramsallaştırılmıştır. Christie ve Geis'e (1970) göre; makyavelist kişilik tanımlamasında dört temel bileşenin önemli olduğunu belirtmektedirler (Christie ve Geis, 1970, ss. 3-4):

- **Kişilerarası ilişkilerde duygu yoksunluğu:** Makyavelist kişiler, çevrelerindeki insanlarla empati kurmak ve bu yönlü bir ilişki kurmak yerine kişileri kendi istekleri doğrultusunda manipüle edilebilen nesnelere olarak görmektedirler.
- **Geleneksel ahlak anlayışı ile ilgili kaygı eksikliği:** Toplumun büyük çoğunluğu yalan söyleme, aldatma gibi davranışların yanlış ve kınanması gereken davranışlar olduğunu düşünmektedir. Ancak makyavelist özellik taşıyan kişilerin iyi ve kötüyü ayıramadıkları mı yoksa bilerek mi ahlak dışı davrandıkları konusu tartışmalı bir konudur. Makyavelist kişiler etkileşimlerinde ahlaki değil faydacı bakış açısına sahip olduklarından makyavelizm özelliği taşıyan bireylerin davranışları onlarda daha az kaygı uyandırmaktadır.
- **Psikopatoloji eksikliği:** Bireyin duygusal yönden ihtiyaçları onun algılarını etkiliyor, bozuyorsa kişi çevresindeki insanları ve durumları değerlendirirken hatalı değerlendirmeler yapabilir.
- **Düşük ideolojik bağlılık:** Makyavelist kişilerin bakış açılarına göre güçlü bir manipülasyonun temelinde uzun vadeli amaçlara değil kısa vadede elde edilebilecek amaçlara odaklanmak vardır.

Christie ve Geis (1970) tarafından makyavelizm, stratejik olarak diğer bireylerin çıkarlarına karşı bireysel çıkarlarını öncelik olarak gören bir özellik olarak ifade edilmiştir (Mudrack, 1989). Bu açıklamalar ışığında makyavelizm, belirlenen hedeflere ulaşmak için güç, politika ve etkileyici davranışları kapsayan bir sosyal etki süreci olarak tanımlanabilir (Christie ve

Geis, 1970). Christie ve Geis (1970) tarafından Machiavelli'nin "Hükümdar ve Söylevler" kitaplarının çalışmalarında temel alınmasıyla Machiavelli'nin görüşleri psikoloji ve yönetim alanlarına taşınmıştır. Christie ve Geis (1970) Machiavelli'nin görüşlerinden yola çıkarak makyavelist kişiliğin insanın doğasının iyi olmadığına dair inanç, manipülatif stratejilerin yararlı olduğuna dair inanç ve faydanın ilkelerden önemli olduğuna dair inanç olmak üzere üç temel inancı olduğunu belirtmişlerdir. Christie ve Geis'in (1970) yazdıkları ve aynı zamanda psikolojik bir ölçek geliştirdikleri kitaplarında geleneksel olarak; makyavelist bir kişinin kendi amaçları için olayları izleyip, manipüle eden kişi olarak tanımlamaktadır.

Christie ve Geis (1970), Machiavelli'nin temel eserinden esinlenerek, sosyopolitik ve otoriterlik sonuçlarını incelemek üzere; bireyler arası ilişkilerde hilekârlık, yağcılık için kullanılan manipülatif taktikler, geleneksel ahlak yargılarına karşı duran ve diğerlerini zayıf gören alaycı bir tutum olmak üzere üç ana temadan oluşan MACH-IV ölçeğini oluşturmuşlardır. Makyavelist bireyler, kendi isteklerini gerçekleştirme odaklı davranan, empati konusunda yoksun olan ve toplumda onaylanmayan bir ahlaki anlayışa sahip bireylerdir. Bu yüzden bu kişiliğe sahip bireylerin sosyal çevrelerinde ve iş hayatlarında belli bir statü elde etmek veya gücü ellerinde bulundurmak için etik kurallara aykırı tutum ve davranışlar göstermeleri beklenebilir (Kanten vd., 2015, s. 368).

McHoskey ve diğerlerinin (1998) yaptıkları bir araştırma sonucunda makyavelistleri, sinik, otoriter (zorba), iş bitirici ve soğuk (ilgisiz) bireyler şeklinde tarif etmektedirler. Makyavelist özelliklere sahip olan bireyler ihtiyaç duyduklarında hile, yalan söyleme, aldatma, sinik davranışlar, çıkarıcı ve bencil olma gibi davranışsal eğilimler içindedirler ve bu yönleriyle makyavelizm bireyin sadece kendine hizmet ettiği bir strateji olarak değerlendirilebilir (Özsoy ve Ardiç, 2017, ss. 395-396; Murat, 2017). Makyavelist bireylerin amaca giden her yolun mübah olduğunu düşünmeleri ve geleneksel ahlaki görüşlere karşı olmaları sebebiyle makyavelizm ile etik algı düzeyi arasındaki ilişkileri inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Araştırmalara göre etik algı düzeyi yüksek olan bireyler daha az makyavelist eğilimler taşımaktadır (Güney ve Mandacı, 2009; Ang ve Leong, 2000; Christie ve Geis, 1970).

Makyavelist özellik gösteren kişilerde görülen empati yoksunluğu nedeniyle, makyavelist kişilerin toplum tarafından kabul edilme düzeyleri de düşüş gösterir (Kanten vd., 2015). Makyavelizm özelliği taşıyan ve makyavelizm seviyesi yüksek olan bireyler, görüş, taktik ve manevi unsurları açısından değerlendirildikleri takdirde; bu bireyler insan doğasının beğenmeyen, küçümseyen bakış açlarına sahip olma (görüş unsuru),

bireyler arası sömürüye dahil olma (taktik unsuru) ve kendi davranışlarını eleştirmeme alışılmışımanış manevi değerdlerden yoksun olma (manevi unsur) eğilimindedirler (Bizumic vd., 2016).

Örgüt içerisinde kendi gücünü korumak ve güçlü tarafta yer almak isteyen makyavelist bireyler, birçok etkileme taktiklerini kullanarak ve politik davranarak örgütü politikleştirebilirler (Yılmaz, 2012, s. 45; Ertekin ve Ertekin, 2003, s. 107). Politikleşen örgüt yapısı nedeniyle bu durumdan rahatsız olan diğer çalışanlar da zamanla bu politik atmosferi benimseyebilmekte ve politik bireylerin kullandığı aynı yolları kullanarak amaçlarına ulaşmayı tercih edebilmektedirler. Özetle; politik davranışlar açısından makyavelist kişilik özelliğine sahip olan bireylerin, örgütteki diğer bireyleri aldatma ve yanıltma pahasına da olsa kendi çıkarlarını gerçekleştirmek, hedeflerine ulaşmak için her yolu mübah görerek, bu yönde davranışlar sergileyecekleri söylenebilir (Kacmar ve Ferris, 1993, s. 70). Yüksek makyavelist özelliklere sahip olan bireyler örgütü daha politik olarak görme eğilimindedirler. Hatta makyavelist özelliği yüksek olan astlar çoğu zaman iş pozisyonlarını kontrol altına almak ve kendi hedefleri doğrultusunda üstlerini etkilemek için onları manipüle edebilmektedirler. Bu bireyler yaşanan grup tartışmalarında gruba diğerlerine göre daha fazla katkıda bulunurlar ve bu katkıda çoğunlukla grubun kritik kararlar almasında etkili olurlar (Murat, 2017, s. 28). Makyavelizm özelliği taşıyan bireylerin kendi çıkarları için diğer insanları manipüle etme ve politik etkinliklerde bulunmaya yatkınlıklarından dolayı çevrelerinde meydana gelen olayları daha fazla politik olarak algılayıp yorumlayabilmektedirler (O’connor ve Morrison, 2001, s. 304).

Alan yazında makyavelist özellik taşıyan bireylerin salt işlevsellik, bencillik ya da faydacılık gibi değerler doğrultusunda davrandıkları ve nihai hedeflerine ulaşmak için de aldatıcı, sahte taktikler kullandıkları tespit edilmiştir (Fehr vd., 1992). Makyavelist özellik taşıyan bireyler diğer bireylere nazaran güce, rekabete ve paraya daha fazla önem ve anlam atfetmektedirler (Jones ve Paulhus, 2009).

Makyavelistler şüpheli olup; kendileri dışındaki kişileri etik dışı davranan, hile yapan insanlar olarak görürler. Ahlak dışı davranışları “herkes benim yerimde olsa aynı şeyi yapardı.” gibi ifadelerle rasyonalize etmektedirler. Makyavelistler hedeflerine ulaşmak için hile yapma ya da yalan söyleme gibi anti-sosyal davranış olarak sınıflandırılan manipülatif taktikler kullanırlar (Jones ve Paulhus, 2009). Jonason ve diğerleri (2014) karanlık kişilik davranışlarını incelerken, özellikle aldatmanın hem makyavelizmde hem de psikopatide sıklıkla karşılaştıkları sömürücü bir çiftleşme olduğunu ifade

ederek; yüksek oranda aldatmayı bünyesinde barındırdığını, ancak bu oranın narsisizmde daha düşük seyrettiğini belirtmektedirler. Jones ve Paulhus (2014) yaptıkları araştırma sonucunda, makyavelistlerin önceden plan kurduklarını, hedeflerine ulaşmak için doğru ittifakları yaptıklarını ve kendi itibarlarını olumlu kılmak için her şeyi göze alabileceklerini söylemektedirler. Bu çalışmanın sonuçlarını diğer çalışma sonuçları ile karşılaştırdıklarında vardıkları sonuç; makyavelistlerin psikopatlardan farklı olarak dürtüsel davranmak yerine daha stratejik davranmayı tercih ettikleridir.

Karanlık kişiliği oluşturan makyavelizm, narsisizm ve psikopati kavramları kendini öne çıkarmak, duygusal açıdan soğukluk, empati yapamamak, diğerlerini istismar etmek, iki yüzlülük, bencillik, dürüst olmamak, saldırganlık ve uyuşmazlık gibi sosyal açıdan art niyetli kabul edilen davranışlara sahiptirler ve aralarında görgül olarak ilişki tespit edilmiştir (Furnham vd., 2013; Wai ve Tiliopoulos, 2012; Jakobwitz ve Egan, 2006; Paulhus ve Williams, 2002).

Alan yazında makyavelizmin psikopati ile (Jakobwitz ve Egan, 2006; Paulhus ve Williams, 2002; McHoskey vd., 1998; Fehr vd., 1992), narsisizmin psikopati ile (Jakobwitz ve Egan, 2006; Paulhus ve Williams, 2002; Gustafson ve Ritzer, 1995) ve makyavelizmin narsisizm ile (Jakobwitz ve Egan, 2006; Paulhus ve Williams, 2002; McHoskey, 1995) ilişkili olduğu görülmüştür. Karanlık kişilik özellikleri gösteren bireyler çevrelerinden gelen ipuçlarına karşı duyarlıdır ve hedeflerine ulaşana kadar çevrelerindeki kişilerle iletişimlerinde rahatsız edici davranışlardan kaçınırlar (Wisse ve Sleebos, 2016, ss. 123-125).

Makyavelizm ve psikopati özellikleri ile kendini kontrol etmede zayıf olma ve gelecekte yaşanacak olayların sonuçlarını önceden düşünme arasında pozitif bir ilişki bulunmuş ve bu özelliğe sahip bireylerin dikkat eksikliği bozukluğuna sahip olma oranları da yüksek çıkmıştır. Bilişsel yapılanmalarındaki bu zayıflıklardan dolayı bu tip kişilik özelliğine sahip bireylerin hızlı yaşam stratejileri kullandıkları görülmüştür (Jonason ve Tost, 2010).

Karanlık kişiliği oluşturan makyavelizm, psikopati ve narsisizm özellikleri kişilerarası ilişkilerde duyarsızlık, düşmanlık ve saldırganlık gibi davranışlarla örtüşen ancak farklı, ayrıştırılabilir yapılar olarak tanımlandığı araştırmalar vardır (Lynam vd., 2011; Jones ve Paulhus, 2011; Paulhus ve Williams, 2002; McHoskey vd., 1998). Karanlık kişilik özellikleri arasında yapılan ilişki analizlerinde makyavelizm, narsisizm ve psikopati kavramları arasında en yüksek düzeyde ilişkiler makyavelizm ve psikopati arasında ve en düşük ilişkiler ise makyavelizm ve narsisizm arasında ortaya çıkmıştır (Furnham vd., 2013).

### 3.3. Psikopati

Psikopati kelimesi Yunanca psyche (ruh ve can) ve pathos (acı, hasar, ızdırap ve felaket) kelimelerinden oluşmuş ve psikopati sözcüğü Koch (1891) tarafından, çevrenin ve toplumun istek ve beklentilerine uygun şekilde hareket etmeyen ya da hareket etmekte güçlük yaşayan kişileri tanımlamak için kullanılmıştır (Akt. Çelgin, 2011). Ayrıca sözcük olarak psikopati “ruhsal olarak hasarlı” anlamına gelmektedir (Barlak, 2012).

19. yüzyılda Philippe Pinel tarafından ilk defa kullanılan psikopati kelimesi “Maniasans Delire” kavramıyla ortaya çıkmıştır (Buzina, 2012). Pinel psikopatiyi, entelektüel kapasiteleri normal ve herhangi bir psikotik belirtisi bulunmayan kişilerin kontrolsüz davranışlarını ve ahlaki değerlerden yoksunluğunu tanımlamak için kullanmıştır (Ateş, 2009, s. 136). Pinel’in ardından Prichard, psikopatiyi “ahlakî delilik (moral insanity)” olarak tanımlamıştır. Garofalo ise bu isimlendirmeyi kullanmak yerine psikopatinin biyolojik nedenlerini araştırmaya başlamıştır ve ona göre psikopatların temel özelliği, çocukluktan sahip olunan acımasız dürtülere benzemektedir (Dinitz, 1986). Cleckley tarafından yazılan ve psikopatiye dair o dönemde yazılan en kapsamlı ve ayrıntılı eser “Mask of Sanity (Aklıselim Maskesi)” adlı kitaptır (Buzina, 2012). Psikopati kavramına dair alan yazında yapılan çalışmaların çoğunun temeli Cleckley (1988’den aktaran Jakobwitz ve Egan, 2006) tarafından yapılan çalışmalara dayanmaktadır. Cleckley (1941; 1988’den aktaran Yücesan, 2016) “The Mask of Sanity” kitabında psikopatiyi; pişmanlık, yalancılık, yüzeysel çekicilik, güvenilmezlik, utanç yoksunluğu, anlık ruh hali değişimi, samimiyetsizlik, sevgi ve bağlılık yetersizliği gibi özellikleri psikopatların sahip olduğu özellikler olarak tanımlar. Cleckley (1988’den aktaran Yücesan, 2016) “En belirgin ve ciddi şekilde sakat psikopatın bile akıl sağlığı yerinde bir görünüm göstereceği, iş ve meslek yaşamında genelde kısa, bazen ise uzun sayılabilecek süreler boyunca başarılı olabileceği her zaman akılda tutulmalıdır.” demiştir. Ona göre psikopati özelliği sadece mahkumlara ya da suçlu kişilere has bir özellik olmayıp; başarılı statü sahibi kişilerde de psikopati özellikleri görülebilir.

Hare psikopatiyi “Kendi ihtiyaçlarını bencilce tatmin etmek için cazibesini kullanan, manipülatif, gözdağı ve şiddet davranışı gösteren avcılardır” olarak ifade eder. Ayrıca “Vicdansızlık ve empati eksikliği nedeniyle, doyuma ulaşmak için hiç suçluluk ve pişmanlık duymadan soğukkanlı bir şekilde istediklerini alıp, istediklerini yaparlar, sosyal kural ve normları çiğnerler ” şeklinde tanımlar. Psikopati alanında birçok çalışması bulunan Robert Hare tarafından psikopatinin derecesi ve boyutları ile ilgili tespit amaçlı “Hare Psikopati Değerlendirme Ölçeği (PCL-R)”ni geliştirilmiştir. Günümüzde

halen güncel olan “Hare Psikopati Değerlendirme Ölçeği” 2 faktörlü bir yapıya sahip olup; Faktör 1 “duygusal ayrışmayı”; Faktör 2 ise “antisosyal davranışları” tanımlamaktadır (Hare vd., 2000).

Psikopati birincil ve ikincil psikopati olmak üzere iki temelde ele alınmaktadır (Falkenbach vd., 2008). Birincil psikopati, duyarsızlık, pişmalık duymamak, bencillik ve vicdansızlık gibi kavramlardan oluşurken; ikincil psikopati, duygusal dengesizlik ve anti sosyal davranışlarla kendini göstermektedir (Hodson vd., 2009; Jakobwitz ve Egan, 2006; Newman vd., 2005; Karpman, 1948).

Subklinik psikopatının (klinik belirtiler vermeyen psikopati) temel bileşenleri ise; başkalarını kendi amaçları için kullanmak (manipulation), yüksek dürtüsellik (impulsivity), başkalarını istismar etmek (exploitation), duyarsızlık (callousness), vicdansızlık (remorselessness), heyecan aramak (thrill seeking), kaygı (anxiety) ve düşük empati (empathy) öğelerinden oluşmaktadır (Hodson vd., 2009; Paulhus ve Williams, 2002). Subklinik açıdan bakıldığında normal olarak görünen psikopati kişilik özelliği gösteren bu bireyler, olumsuz özelliklerine rağmen günlük hayatta başarılı olabilirler ve hatta çoğunlukla yüksek sosyal statü elde edebilmektedirler. Psikopati hakkında yapılan araştırmaların çoğunun klinik psikoloji alanında yürütülmesine rağmen, son yıllarda subklinik alanda yani psikopatının normal kişilik özelliği olarak ele alındığı çalışmalar son yıllarda artış göstermektedir (Akhtar vd., 2013).

Karanlık kişilik bileşenlerinden sadece psikopati suç ile anlamlı bir biçimde ilişkilendirilmektedir ve en tehlikelisi olarak kabul edilmektedir (Gordon ve Platek, 2009). Literatürde psikopati ve suç arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğuna dair çalışmalar bulunmaktadır (Dhingra ve Boduszek, 2013). Subklinik psikopati kavramı literatürdeki kavramlar arasında en fazla narsisizm ile ilişkilidir (Lilienfeld ve Andrews, 1996; McHoskey vd., 1998; Paulhus ve Williams, 2002). Narsisizmden psikopatiyi ayıran ve psikopatının uçlarda gösterilen antisosyal davranışlar olması ve psikopati özelliği taşıyan bireylerin bu uç davranışları engelleyememesi psikopatiyi karanlık kişilik özellikleri arasında en tehlikeli ve istenmeyen yapmaktadır (Vize vd., 2018; Paulhus ve Williams, 2002). Ayrıca psikopati özelliklerini taşıyan bireyler genelde çevresindeki bireyleri etkilemek için başarılı şekilde izlenim yönetimi taktiklerini uygulamaktadırlar. Bu bireylerin hitabetleri kuvvetlidir ayrıca karizmatik, etkileyici, duygusuz ve anti sosyal bireylerdir (Mathieu vd., 2014; Wai ve Tiliopoulos, 2012; Visser vd., 2010) .



#### 4. SONUÇ

Son yıllarda özellikle örgütlerde ortaya çıkan etik dışı davranışların gündeme gelmesiyle karanlık kişilik kavramı da popülerlik kazanmıştır. Karanlık kişiliğe dair alan yazında yapılan çalışmalar incelendiğinde; karanlık kişilik özellikleri gösteren örgüt üyelerinin örgüt içinde tehlikeli ve riskli davranışlar sergileme eğiliminde oldukları, şiddete meyilli ve çıkarları söz konusu olduğunda şiddet uygulamaktan kaçınmadıkları, örgüt içi çatışmalardan beslendikleri ve çatışmaları kendi lehlerine kullandıklarına dair çalışmalar mevcuttur (Pailing vd., 2014; Crysel vd., 2013; Baughman vd., 2012). Ayrıca karanlık kişilik özelliğine sahip bireylerin örgüt içi çatışmalara, performans düşüklüklerine, iş doyumsuzluğuna ve tükenmişlik gibi örgüt için olumsuz olan çıktılara doğrudan etkilerinin olduğu ileri sürülmektedir (Guenole, 2014, s. 88).

Karanlık kişilik özelliklerinden olan narsisizm özelliği gösteren bireyler işletmelerini sınır tanımadıkları uyarılara kulak asmadıkları ve en doğru kararları kendilerinin alabileceği inançlarından dolayı çoğu zaman örgütlerini zor durumda bırakabilmekte ve bu durum da bu bireylerin yanlış kararlar almalarına yol açabilmektedir (Goleman, 2007, s. 106; Maccoby, 2000). Çalışma ortamında bu bireyler yönetimin objektif performans değerlendirmelerini ve uyarılarını dikkate almaksızın kendilerine yönelik övgü durumlarında objektiflik gösteremeyerek diğer çalışanlara göre daha çabuk risk almaya yönelmektedirler (Chatterjee ve Hambrick, 2011). Makyavelist kişilik özelliği gösteren bireyler çalışma yaşamında sadece kişisel başarı peşinde koştukları ve örgütte zehirli ilişkiler kurdukları için örgütlerine verdikleri zararları umursamazlar (Davis ve Kraus, 1997). Bu bireyler çalışma ortamında stratejik davranarak yakalanma olasılığının düşük olduğu durumlarda örgütü tehlikeye ve riske sokacak davranışları tıpkı narsistler gibi seğilemekten çekinmezler (Jones, 2013). Çalışma yaşamında en tehlikeli olarak nitelendirilen karanlık kişilik özelliği olan psikopati özelliği gösteren bireyler korkuya kapılmadıkları ya da cezalandırılma tehditlerine karşı tamamen kayıtsız olmaları nedeniyle örgütte negatif davranışlar göstermeye meyilli olabilirler ve örgüte zarar vermekten çekinmeyebilirler (Paulhus ve Williams, 2002).

Çalışma yaşamında karanlık kişilik özelliği gösteren bireylerin lider ya da yönetici pozisyonlarına gelme ihtimallerinin yüksek olduğu ve makyavelizmin istismarcı yönetim (Wisse ve Sleafos, 2016; Kiazad vd., 2010) ve narsisizmin de toksik liderlik (Schmidt, 2008) ile ilişkili olmasından dolayı örgütü korumak adına bu özelliklere sahip bireylerin tespit edilmesi ve örgüte girmelerinin engellenerek çalışma ortamının toksik bir hale gelmesi

önlenebilir. Örgüt içinde yöneticiler ve çalışanların pozitif bir örgüt iklimi oluşturmaya çabalamaları, çalışanların karar alma süreçlerine dâhil edilmeleri, düşüncelerine ve görüşlerine değer verilmesi, örgüt içindeki karanlık kişilik davranışlarını azaltarak performanslarını artırabilir. Örgüt içinde karanlık kişilik davranışlarına başvuran kişilere yönelik eğitimler verilmesi, kariyer ilerlemeleri sırasında yaşadıkları güçlüklerle dair rehberlik, mentörlük, koçluk gibi uygulamaların kullanılması örgüt üyelerinin örgütü olumsuz şekilde etkileyebilecek karanlık kişilik davranışlarına başvurmalarının da önüne geçebilir.

## KAYNAKÇA

- Akhtar, R., Ahmetoglu, G. ve Chamorro-Premuzic, T. (2013). Greed is good? Assessing the relationship between entrepreneurship and subclinical psychopathy. *Personality and Individual Differences*, 54(3), 420-425. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.10.013>
- Ang, S. H. ve Leong, S.M. (2000). Out of the mouths of babes: Business ethics and youths in Asia. *Journal of Business Ethics*, 28(2), 129-144. <https://doi.org/10.1023/A:1006225330894>
- Arthur, C. A., Woodman, T., Ong, C. W., Hardy, L. ve Ntoumanis, N. (2011). The role of athlete narcissism in moderating the relationship between coaches' transformational leader behaviors and athlete motivation. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 33(1), 3-19. <https://doi.org/10.1123/jsep.33.1.3>
- Atay, S. (2009). Narsisistik kişilik envanteri'nin Türkçe'ye standardizasyonu. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 181-196. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/287420>
- Ateş, M. A., Algül, A., Gülsün, M., Geçici, Ö., Özdemir, B., Basoglu, C., Semiz, Ü. B., Ebrinç, S. ve Çetin, M. (2009). Antisosyal kişilik bozukluğu olan genç erkeklerde aleksitimi, saldırganlık ve psikopati ilişkisi. *Noro-Psikyatri Arşivi*, 46(4),135-139. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/antisosyal-kisilik-bozuklugu-olan-genç-erkeklerde/docview/225148029/se-2>
- Atinc, G., Darrat, M., Fuller, B. ve Parker, B.W. (2010). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of theoretical antecedents. *Journal of Managerial Issues*, 22(4), 494-513. <https://www.jstor.org/stable/25822527>
- Aydoğan, E. ve Serbest, S. (2016). İş yerinde karanlık üçlü: Bir kamu kuruluşunun iç denetim biriminde araştırma. *Sayıstay Dergisi*, 101, 97-121. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1713963>
- Barlak, M. (2012). *Anti sosyal kişilik bozukluğu olan bireylerde psikopati düzeyinin disfonksiyonel şemalar ve zihin kuramı yetenekleriyle ilişkisinin belirlenmesi* [Uzmanlık tezi, GATA].
- Baughman, H.M., Dearing, S., Giammarco, E. ve Vernon, P.E. (2012). Relationships between bullying behaviours and the dark triad: A study with adults. *Personality and Individual Differences*, 52(5), 571-575. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.11.020>
- Bizumic, B., Monaghan, C. ve Sellbom, M. (2016). The role of machiavellian views and tactics in psychopathology. *Personality and Individual Differences*, 94, 72-81. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.01.002>

- Buzina, N. (2012). Psychopathy-historical controversies and new diagnostic approach. *Psychiatria Danubina*, 24(2), 134-142. <https://hrcaak.srce.hr/file/156431>
- Büyükgüngör, A. (2016). *Patolojik narsisizm ölçeğinin Türkçeye uyarlanması* (Yayın No. 443331) [Doktora tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.y443331ok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Campbell, J., Schermer, J. A., Villani, V. C., Nguyen, B., Vickers, L. ve Vernon, P. A. (2009). A behavioral genetic study of the dark triad of personality and moral development. *Twin Research and Human Genetics*, 12(2), 132-136. <https://doi.org/10.1375/twin.12.2.132>
- Campbell, W. K. ve Foster, J. D. (2007). The narcissistic self: Background, an extended agency model, and ongoing controversies. In C. Sedikides ve S. J. Spencer (Eds.), *The self* (pp. 115-138). Psychology Press.
- Chatterjee, A. ve Hambrick, D.C. (2011). Executive personality, capability cues, and risk taking: How narcissistic CEOs react to their successes and stumbles. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 202-237. <https://doi.org/10.1177/0001839211427534>
- Christie, R. ve Geis, F. L. (1970). Chapter I-why machiavelli. *Studies in Machiavellianism*, 1-9, Academic Press.
- Cloninger, S. C. (2004). *Theories of personality understanding* (4. Edition). Pearson Prentice Hall.
- Crysel, L.C., Crosier, B.S. ve Webster, G.D. (2013). The dark triad and risk behavior. *Personality and Individual Differences*, 54(1), 35-40. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.07.029>
- Çelgin, G. (2011). *Eski Yunanca-Türkçe sözlük*. Kabalıcı Yayınevi.
- Davis, M. H. ve Kraus, L. A. (1997). Personality and empathic accuracy. In W. J. Ickes (Ed.), *Empathic accuracy* (pp. 144-168). The Guilford Press.
- Dhingra, K. ve Boduszek, D. (2013). Psychopathy and criminal behaviour: A psychosocial research perspective. *Journal of Criminal Psychology*, 3(2), 83-107. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCP-06-2013-0014/full/html>
- Dinitz, S. (1986). The antisocial personality. *Forensic Psychiatry and Psychology*. FA Davis, 391-408.
- Egan, V., Chan, S. ve Shorter, G. W. (2014). The dark triad, happiness and subjective well-being. *Personality and Individual Differences*, 67, 17-22. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.004>
- Eldoğan, D. ve Tunçel, E. (2017). Kırılgan narsisizm ve sosyal kaygı bozukluğu: Benzerlikler ve farklılıklar. *Nesne Psikoloji Dergisi*, 5(11), 426-448. <https://www.cecol.com/search/article-detail?id=686361>

- Emmons, R. A. (1987). Narcissism: Theory and measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 11-17. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.52.1.11>
- Ertekin, Y. ve Ertekin Y. E. (2003). *Örgütsel politika ve taktikler*. TODAİE.
- Falkenbach, D., Poythress, N. ve Creevy, C. (2008). The exploration of subclinical psychopathic subtypes and the relationship with types of aggression. *Personality and Individual Differences*, 44(4), 821-832.
- Fehr, B., Samsom, D. ve Paulhus, D. (1992). The construct of machiavellianism: Twenty years later. In C. D. Spielberger ve J. N. Butcher (Eds.), *Advances in personality assessment* (Vol. 9, pp. 7-116). Erlbaum.
- 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. <https://doi.org/10.1111/spc3.12018>
- Furtner, M. R., Rauthmann, J. F. ve Sachse, P. (2011). The self-loving self-leader: An examination of the relationship between self-leadership and the dark triad. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(3), 369-379. <https://doi.org/10.2224/sbp.2011.39.3.369>
- Glad, B. (2002). Why tyrants go too far: Malignant narcissism and absolute power. *Political Psychology*, 23(1), 1-2. <https://doi.org/10.1111/0162-895X.00268>
- Goleman, D. (2007). *Sosyal zekâ insan ilişkilerinin yeni bilimi* (1. Basım). O. Ç. Deniztekin (Çev.). Varlık Yayınları.
- Gordon, D. S. ve Platek, S. M. (2009). Trustworthy? The brain knows implicit neural responses to faces that vary in dark triad personality characteristics and trustworthiness. *Journal of Social, Evolutionary, and Cultural Psychology*, 3(3), 182-200. <https://doi.org/10.1037/h0099323>
- Guenole, N. (2014). Maladaptive personality at work: Exploring the darkness. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(1), 85-97. <https://doi.org/10.1111/iops.12114>
- Gustafson, S. B. ve Ritzer, D. R. (1995). The dark side of normal: A psychopathy-linked pattern called aberrant self-promotion. *European Journal of Personality*, 9(3), 147-183. <https://doi.org/10.1002/per.2410090302>
- Gülmez, N. (2009). *Narsistik liderlik* (Yayın No. 239806) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Güney, S. ve Mandacı, G. (2009). Makyavelizm ve etik algısı ilişkileri: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(2), 83-104. <https://dergipark.org.tr/en/pub/huniibf/issue/29259/313373>
- Hare, R. D., Clark, D., Grann, M. ve Thornton, D. (2000). Psychopathy and the predictive validity of the PCL-R: An international perspective.

- Behavioral Sciences & The Law*, 18(5), 623-645. [https://doi.org/10.1002/1099-0798\(200010\)](https://doi.org/10.1002/1099-0798(200010))
- Harms, P. D., Spain, S. M. ve Hannah, S. T. (2011), Leader development and the dark side of personality. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 495-509. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.04.007>
- Heywood, A. (2017). *Siyaset*. (18. Baskı). B. B. Özipek, B. Seçilmişoğlu, A. Yayla ve H. Y. Başdemir (Çev.). Adres Yayınları. [https://www.academia.edu/35610920/S%C4%B0YASET\\_ANDREW\\_HEYWOOD](https://www.academia.edu/35610920/S%C4%B0YASET_ANDREW_HEYWOOD)
- Hodson, G., Hogg, S. M. ve MacInnis, C. C. (2009). The role of “dark personalities”(narcissism, machiavellianism, psychopathy), big five personality factors and ideology in explaining prejudice. *Journal of Research in Personality*, 43(4), 686-690. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2009.02.005>
- Holtzman, N. S. ve Strube, M. J. (2013). People with dark personalities tend to create a physically attractive veneer. *Social Psychological and Personality Science*, 4(4), 461-467. <https://doi.org/10.1177/1948550612461284>
- Huczynski, A. A. ve Buchanan, D. A. (2013). *Organizational behaviour* (8. Edition). Pearson Education Limited.
- Jakobwitz, S. ve Egan, V. (2006). The dark triad and normal personality traits. *Personality and Individual Differences*, 40(2), 331-339. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.07.006>
- Jonason, P.K., Duineveld J. J. ve Middleton J. P. (2015). Pathology, pseudopathology, and the dark triad of personality. *Personality, and Individual Differences Journal*, 78, 43-47. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.01.028>
- Jonason, P. K., Lyons, M., Baughman, H. M. ve Vernon, P. A. (2014). What a tangled web we weave: The dark triad traits and deception. *Personality and Individual Differences*, 70, 117-119. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.06.038>
- Jonason, P. K., Slomski, S. ve Partyka, J. (2012). The dark triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and individual differences*, 52(3), 449-453. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.11.008>
- Jonason, P. K. ve Kavanagh, P. (2010). The dark side of love: Love styles and the dark triad. *Personality and Individual Differences*, 49(6), 606-610. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.05.030>
- Jonason, P. K. ve Tost, J. (2010). I just cannot control myself: The dark triad and self-control. *Personality and Individual Differences*, 49(6), 611-615. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.05.031>
- Jones, D. N. (2013). What’s mine is mine and what’s yours is mine: The dark triad and gambling with your neighbor’s money. *Journal of Research in Personality*, 47(5), 563-571. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2013.04.005>

- Jones, D. N. ve Paulhus, D. L. (2009). *Machiavellianism*. In M. R. Leary ve R. H. Hoyle (Eds.), *Handbook of individual differences in social behavior*. Guilford.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.04.011>
- Jones, D. N. ve Paulhus, D. L. (2014). Introducing the Short Dark Triad (SD3): A brief measure of the dark triad personality traits. *Assessment*, 21(1), 28-41. <https://doi.org/10.1177/1073191113514105>
- Kacmar, K. M. ve Ferris, G. R. (1993). Politics at work: Sharpening the focus of political behavior in organizations-office politics. *Business Horizons*, 34(4), 70-84. <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA13244139&sid=-googleScholar&cv=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=00076813&p=A-ONE&sw=w&userGroupName=anon%7Ecd1ce6b2&aty=open+web+entry>
- Kaiser, R. B., LeBreton, J. M. ve Hogan, J. (2015). the dark side of personality and extreme leader behavior. *Applied Psychology*, 64(1), 55-92. <https://doi.org/10.1111/apps.12024>
- Kaiser, R. B. ve Hogan, J. (2011). Personality, leader behavior and overdoing it. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(4), 219-242. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0026795>
- Kajonius, P. J., Persson, B. N. ve Jonason, P. K. (2015). Hedonism, achievement and power: Universal values that characterize the dark triad. *Personality and Individual Differences*, 77, 173-178. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.12.055>
- Kanten, P. (2014). Narsistik kişilik özelliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin düzenleyici rolü. *Institute of Business Administration-Management Journal/İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25(76),1-26. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/98084>
- Kanten P., Yeşiltaş M. ve Arslan R. (2015). Kişiliğin karanlık yönünün üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(2), 365-392. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/30606>
- Karpman, B. (1948). Conscience in the psychopath: Another version. *American Journal of Orthopsychiatry*, 18(3), 455-491. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1939-0025.1948.tb05109.x>
- Kavanagh, P. S., Signal, T. D. ve Taylor, N. (2013). The dark triad and animal cruelty: Dark personalities, dark attitudes and dark behaviors. *Personality and Individual Differences*, 55(6), 666-670. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.05.019>

- Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C. ve Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behaviour. *Journal of Research in Personality*, 44(4), 512-519. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2010.06.004>
- Kocakula, Ö. (2012). *Narsistik ve obsesif kompulsif kişilik bozukluklarının karar süreçlerine etkisi* (Yayın No. 319821) [Yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Konrath, S. H. (2007). *Egos inflating over time: Rising narcissism and its implications for self-construal, cognitive style and behavior* [Doctoral dissertation, Michigan University]. [https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/57606/skonrath\\_1.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/57606/skonrath_1.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Kutanis, Ö. R., Özsoy, E., Karakiraz, A. ve Uslu, O. (2015), Örgütsel davranış araştırmalarında kişiliğin karanlık yönü (narsisizm, makyavelizm ve psikopati) dikkate alınıyor mu?, 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 14-16 Mayıs, Muğla Sıtkı Koçman, Muğla.
- Levy, K. N., Ellison, W. D. ve Reynoso, J. S. (2011). *A historical review of narcissism and narcissistic personality*. The Handbook of Narcissism and Narcissistic Personality Disorder: Theoretical Approaches, Empirical Findings and Treatments, 3-13. <https://doi.org/10.1002/9781118093108.ch1>
- Lilienfeld, S. O. ve Andrews, B. P. (1996). Development and preliminary validation of a self-report measure of psychopathic personality traits in noncriminal population. *Journal of Personality Assessment*, 66(3), 488-524. [https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6603\\_3](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6603_3)
- Lynam, D. R., Gaughan, E. T., Miller, J. D., Miller, D. J., Mullins-Sweatt, S. ve Widiger, T. A. (2011). Assessing the basic traits associated with psychopathy: Development and validation of the elemental psychopathy assessment. *Psychological Assessment*, 23(1), 108-124. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0021146>
- Maccoby, M. (2000). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. *The Harvard Business Review*, 78, 68-77. <https://hbr.org/2004/01/narcissistic-leaders-the-incredible-pros-the-inevitable-cons>
- Machiavelli, N. (1989). *Machiavelli: The chief works and others* (Vol. 3). Durhom and Duke University Press.
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D. ve Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83-88. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.11.010>
- McHoskey, J. (1995). Narcissism and machiavellianism. *Psychological Reports*, 77(3), 755-759. <https://doi.org/10.2466/pr0.1995.77.3.755>



- McHoskey, J. W., Worzel, W. ve Szyarto, C. (1998). Machiavellianism and psychopathy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 192-210. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.74.1.192>
- Morf, C. C. ve Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model. *Psychological Inquiry*, 12(4), 177-196. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1204\\_1](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1204_1)
- Murat, G. (2017). *Karanlık kişilik özellikleri ile sinizm arasındaki ilişki* (Yayın No. 476970) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Newman, J. P., MacCoon, D. G., Vaughn, L. J. ve Sadeh, N. (2005). Validating a distinction between primary and secondary psychopathy with measures of Gray's BIS and BAS constructs. *Journal of Abnormal Psychology*, 114(2), 319-323. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-843X.114.2.319>
- O'Connor, W. E. ve Morrison, T. G. (2001). Comparison of situational and dispositional predictors of perceptions of organizational politics. *The Journal of Psychology*, 135(3), 301-312. <https://doi.org/10.1080/00223980109603700>
- Özsoy, E. ve Ardiç, K. (2017). Karanlık üçlü'nün (narsisizm, makyavelizm ve psikopati) iş tatminine etkisinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(2), 391-406. <https://doi.org/10.18657/yonveck.297733>
- Pailing, A., Boon, J. ve Egan, V. (2014). Personality, the dark triad and violence. *Personality and Individual Differences*, 67, 81-86. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.paid.2013.11.018>
- Paulhus, D. L. (2014). Toward a taxonomy of dark personalities. *Current Directions in Psychological Science*, 23(6), 421-426. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0963721414547737>
- 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. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Petrides, K. V., Vernon, P. A., Schermer, J. A. ve Veselka, L. (2011). Trait emotional intelligence and the dark triad traits of personality. *Twin Research and Human Genetics*, 14(1), 35-41. <https://doi.org/10.1375/twin.14.1.35>
- Pincus, A. L. ve Lukowitsky, M. R. (2010). Pathological narcissism and narcissistic personality disorder. *Annual Review of Clinical Psychology*, 6, 421-446. <https://doi.org/10.1146/annurev.clinpsy.121208.131215>
- Rank, O. (1911). Ein beitrag zum narzissismus. E. Bleuler ve S. Freud (Eds.), *Jahrbuch für psychoanalytische und psychopathologische forschungen* (Vol. III, Part 1, Leipzig, Wien 1911, pp. 401-426).

- Raskin, R. ve Terry, H. (1988). A principal-components analysis of the narcissistic personality inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 890-902. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.54.5.890>
- Rauthmann, J. F. (2012). The dark triad and interpersonal perception: Similarities and differences in the social consequences of narcissism, machiavellianism and psychopathy. *Social Psychological and Personality Science*, 3(4), 487-496. <https://doi.org/10.1177/1948550611427608>
- Rauthmann, J. F. ve Kolar, G. P. (2013). The perceived attractiveness and traits of the dark triad: Narcissists are perceived as hot, machiavellians and psychopaths not. *Personality and Individual Differences*, 54(5), 582-586. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.11.005>
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış* (14. Basımdan Çeviri). İ. Erdem (Çev.). Nobel Yayıncılık.
- Rosenthal, S. A. ve Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617-633. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005>
- Saltoğlu, S. ve Irak, D. U. (2020). Kişiliğin karanlık üçlüsü: Narsisizm, makyavelizm ve psikopati. *Türk Psikoloji Yazıları*, 23(45), 42-62. <https://doi.org/10.31828/tpy1301996120190516m000017>
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale* (Publication No. 1453699) [Master's thesis, University of Maryland]. ProQuest Dissertations Publishing.
- Seligman, M. E. P. ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Spitzberg, B. H. ve Cupach, W. R. (2013). *The dark side of close relationships*. Routledge Press.
- Yücesan, A. N. (2016). *Predicting relationship satisfaction: Dark triad personality traits, love attitudes, attachment dimensions* (Yayın No. 443107) [Yüksek lisans tezi, Doğuş Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Visser, B. A., Bay, D., Cook, G. L. ve Myburgh, J. (2010). Psychopathic and antisocial, but not emotionally intelligent. *Personality and Individual Differences*, 48(5), 644-648. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.01.003>
- Vize, C. E., Lynam, D. R., Collison, K. L. ve Miller, J. D. (2018). Differences among dark triad components: A meta-analytic investigation. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 9(2), 101-111. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/per0000222>

- Vogeler, J. C. H. (1997). *The myth of narcissus and the narcissistic structure* [Doctoral thesis, Louisiana State University]. ProQuest Dissertations Publishing.
- Wai, M. ve Tiliopoulos, N. (2012). The affective and cognitive empathic nature of the dark triad of personality. *Personality and Individual Differences*, 52(7), 794-799. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.01.008>
- Wisse, B. ve Sleebos, E. (2016). When the dark ones gain power: Perceived position power strengthens the effect of supervisor machiavellianism on abusive supervision in work teams. *Personality and Individual Differences*, 99, 122-126. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.05.019>
- Yanbastı, G. (1996). *Kişilik kuramları*. Ege Üniversitesi Yayınları.
- Yazgan, İ. B. ve Yerlikaya, E. E. (2012). *Kişilik kuramları* (6. Baskı). Pegem Akademi.
- Yılmaz, D. Ö. (2012). *Örgütlerde güç, politik davranış ve izlenim yönetimi: Turizm işletmelerinden örnek olaylar*. Detay Yayıncılık.
- Zuckerman, M. ve O'Loughlin, R. E. (2009). Narcissism and well-being: A longitudinal perspective. *European Journal of Social Psychology*, 39(6), 957-972. <https://doi.org/10.1002/ejsp.594>