

Çalışma Yaşamında Psikopati: Etkileri ve Örgütsel Sonuçları

Neslihan Duman¹

Özet

Çalışma yaşamında son yıllarda etik dışı davranışların artış göstermesinden dolayı kişiliğin karanlık yönüne ilişkin araştırmalar da paralel olarak artmıştır (Furnham vd., 2013; Vize vd., 2018). Psikopati özelliği gösteren bireyler çalışma yaşamlarında sadece hedefe ulaşma odaklı olmaları sebebiyle iş ortamına verdikleri zararları umursamazlar. Bu negatif özellikleri yüzünden diğer bireylerle uyumsuz ve zorlu ilişkiler yaşamakta olup; örgütün sağlığını olumsuz bir şekilde etkilemektedirler. Bu bireyler zorbalık, düşük iş performansı, iş doyumsuzluğu, tükenmişlik, güvensizlik gibi olumsuz iş davranışları gösterebilmektedirler. Psikopati özelliği gösteren yönetici ve liderler ise diğer çalışanların stres düzeyinin artmasına sebep olabilmekte ve örgütte negatif davranışların yayılmasına yol açabilmektedirler. Bu kitap bölümünde karanlık kişilik özellikleri içerisinde değerlendirilen psikopati kavramının tanımı yapılmış, özellikleri ve çalışma yaşamı üzerindeki etkileri değerlendirilmeye çalışılmıştır.

1. GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme ve onun getirdiği rekabet baskısı yüzünden örgütlerin hayatta kalabilmesi, örgütsel kaynakların etkin kullanılabilmesi ve stratejik hedeflere ulaşılabilmesi gibi amaçlar sebebiyle, örgütü oluşturan temel yapıtaşı olan insan faktörünün önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Örgütteki çalışanların performansını, örgüt ile uyumunu ve niteliğini biçimlendiren unsurların başında gelen kişilik özellikleri ise örgütlerin başarısında önem arz etmektedir. Alan yazında kişiliğin karanlık yönü sıklıkla incelenmiş, son dönemlerde aydınlık yönünün olduğundan da bahsedilmiştir. Kişiliğin aydınlık yönü bireylerin çalışma yaşamında ve toplumda olumlu bir davranış içinde ve elinden gelenin en iyisini yapmaya

1 Dr., Erciyes Üniversitesi, neslihanduman@erciyes.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2512-1303

çalıştıkları durumu yansıtırken (Kaiser vd., 2015, s. 57); kişiliğin karanlık yönü ise örgütler ve bireyler açısından olumsuz sonuçları içeren, çalışma yaşamında ve toplumda arzu edilmeyen, istenilmeyen özellikleri ifade etmektedir (Judge ve LePine, 2007, s. 334). İlk kez Paulhus ve Williams tarafından “The Dark Triad of Personality” olarak ifade edilen ve narsisizm, makyavelizm ve psikopati olarak sınıflandırılan karanlık kişilik, bireyin empatiden yoksun olması, çıkarıcı ve kendi amaçlarına ulaşmak için herşeyi yapmaktan çekinmeyen bir kişilik özelliği olarak tanımlanmaktadır (Paulhus ve Williams, 2002, s. 556-568; Vonk vd., 2015, s. 50). Karanlık kişilik özelliği sergileyen çalışanların örgütlerdeki negatif yönlü davranış ve tutumlarının önlenmesi, bu olumsuz tutum ve davranışların azaltılması örgütsel başarı bakımından oldukça önemlidir (Ballı, Çakıcı 2016, s.167-180).

Makyavelizm, narsisizm ve psikopati kavramlarından oluşan karanlık kişilik bileşenlerinden olan narsisizm kişinin kendini üstün görmesi, bencil ve kibirli olması şeklinde ifade edilmektedir. İkinci bileşen olan makyavelizm çıkarıcılık, hilekârlık ve ahlaki değerleri gözardı etme gibi tanımlarla ifade edilen kişilik özellikleridir. Karanlık kişiliğin son bileşeni olan ve çalışmamızın ana konusu olan psikopati ise empati kuramamak, umursamazlık, duygusuzluk vb. davranışları ile tanımlanmaktadır (Paulhus ve Williams, 2002, s. 556). Psikopati özelliği taşıyan bireyler çalışma yaşamına zarar veren, çalışanları negatif yönde etkileyen ve olumsuz olarak nitelendirilen davranışlar sergilemektedirler. Bu bireylerle karşılaşmak, toplumda ve çalışma yaşamına kaçınılmazdır. Bu yüzden bu bireylerin örgütlerde yol açtığı olumsuz etkilerin ortadan kaldırılması, azaltılması örgütsel devamlılık açısından önemlidir. Çalışmada karanlık kişilik kavramına, özelliklerine, psikopati kavramına ve psikopati kavramının çalışma yaşamı açısından etkilerine yer verilecektir.

2. KARANLIK KİŞİLİK (KARANLIK ÜÇLÜ)

Kişilik sosyal, çevresel ve kültürel değerlerden esinlenerek benimsenen duygu ve davranış biçimleri olarak tanımlanmaktadır (Huczynski ve Buchanan, 2013). Alan yazındaki kişilik kavramı ile ilgili tanımlar incelendiğinde kişinin kendine has tutarlı davranışları ve kalıplaşan özelliklerinden meydana gelen bir oluşum olarak belirtildiği görülmektedir (Yazgan ve Yerlikaya, 2012). “İhmal edilen hasarlar” olarak ifade edilen karanlık kişilik unsurları toplumsal bağlamda kabul edilmeyen patolojik davranışlar olarak görülmektedir (Spitzberg ve Cupach, 2013; Jonason vd., 2015, s. 43). İlk olarak Paulhus ve Williams (2002, s. 557) tarafından kullanılan karanlık kişilik (dark triad) kavramı makyavelizm, psikopati ve narsisizm kavramlarından oluşmaktadır. Karanlık kişiliği oluşturan makyavelizm, psikopati ve narsisizm özelliği

taşıyan kişiler kayıtsız, saldırgan, hilekâr gibi olumsuz ve art niyetli karakterler olarak betimlenir (Jonason vd., 2014, s.117).

Psikopati kavramı bu çalışmada karanlık kişilik alan yazınında yaygın olarak bilinen karanlık üçlü çerçevesinde ele alınacaktır. Bununla birlikte 2021 yılında Paulhus vd. (2021); karanlık kişilik kavramına yaklaşık 20 yıl sonra en basit anlatımıyla, ‘ele geçirilen bir kurbanın acı çekmesinden duyulan zevk ve tatmin’ olarak tanımlanan (Baumeister ve Campbell, 1999) *sadist* kişilik özelliğini de ekleyerek alan yazında *karanlık üçlü* olarak adlandırılan karanlık kişiliğe dördüncü bir bileşende ekleyerek karanlık kişiliğin *karanlık dördü* olarak ifade etmiştir.

Karanlık kişiliğin bileşenleri olan makyavelizm, narsisizm ve psikopati özellikleri kişiler açısından önemli hayati fonksiyonları etkilemediğinden klinik kişilik bozuklukları gibi değerlendirilmemektedirler (Kaiser vd., 2015, s. 58). Karanlık kişiliğin şekillenmesinde genetik etkenler de bulunmaktadır ve karanlık kişilik bileşenlerinden olan psikopatide, kişilik özelliğinin gelişiminde kalıtsal faktörlerin etkisi diğer bileşenlere kıyasla nispeten daha fazladır (Petrides vd., 2011, s. 39-40). Tablo 1’ de karanlık kişilik özellikleri ile kişilik özelliklerinin çaprazlaması 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: *Burada boşluklar ortalama seviyeyi ifade etmektedir. Tek artı işareti ortalama rakamın biraz üzerinde, çift artı ise oldukça üzerinde olduğunu belirtmektedir.*

Karanlık kişiliğe sahip kişilerin başkalarında iyi ve dikkat çekici bir ilk intiba yaratmak için dış görünüşlerini etkileyici şekle dönüştürüp iyi giyinmek gibi yöntemler kullandıkları bulunmuştur (Holtzman ve Strube, 2013). Alan yazında yapılan çalışmalar incelendiğinde; güç ve başarı değerleri ile makyavelizm, narsisizm arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiş; güç ve faydacılık değerleri ile psikopati kişilik özelliği arasında da

pozitif bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kajonius vd., 2015, s. 176-177). Karanlık kişilik özelliği gösteren kişiler çevrelerinde ilk başlarda çekici ve büyüleyici bireyler olarak algılandılar da bu kişilerle daha fazla iletişime geçildiğinde, kişilerarası durumlarda çıkarıcı ve sömürücü davranışlar sergileme eğiliminde oldukları, bu kişilerin toksik özellikler taşıdıklarını ve çevrelerine zarar verdikleri görülmektedir (Rauthmann, 2012, s. 487). Karanlık kişiliğin alt boyutları Tablo 2'de verilmiştir:

Tablo 2. Karanlık Kişilik Özelliklerinin Alt Boyutları (Saltoğlu ve Irak, 2020: 47)

| Narsisizm | | |
|---|--------------|--------------------------------|
| Liderlik/Otorite | Grandiyöz | |
| Grandiyöz Gösterişçilik | Kırılgan | |
| Hak İddia Etme/ Sömürücülük | | |
| Makyavelizm | | |
| Manipülatif Taktikler | Taktikler | Pozitif Kişilerarası Taktikler |
| İnsan Doğasına Alaycı Bakış | | Negatif Taktikler |
| Geleneksel Ahlaki Değerleri Yoksayma | Görüşler | İnsan Doğasına Pozitif Bakış |
| | | İnsan Doğasına Alaycı Bakış |
| Psikopati | | |
| Birincil | Kişilerarası | |
| | Duygulanım | |
| İkincil | Yaşam Biçimi | |
| | Antisosyal | |

Karanlık kişiliğin boyutları narsisizm, makyavelizm ve psikopati olmak üzere üç başlıkta incelenmektedir (Paulhus ve Williams, 2002). Narsisizm kendini beğenme, kendini üstün görme, empati eksikliği, kendisine hayranlık duyulma arzusu gibi özelliklerle ilişkilidir. Narsisizmin, psikopati ve makyavelizm ile örtüşen özellikleri olsa da, karanlık kişilik özelliklerine olan katkısı başkaları üzerinde güç, yetki sahibi olma ve başkalarından üstün olma istekleri şeklindedir (Jonason vd., 2012). Karanlık kişiliğin bir diğer bileşenlerinden olan makyavelizm, kişilerin şahsi menfaatleri için başkalarını kendi çıkarları doğrultusunda kullanabilme ve aldatma yeteneğidir (Kanten vd., 2015, s. 368). Karanlık kişiliği oluşturan son bileşen olan psikopati kavramı bireylerin davranışlarında gözlemlenen bozukluklar, çevreleriyle olan ilişkilerinde ve duygu durumlarında görülen sorunlarla ilgili bir kişilik bozukluğudur (Ateş vd., 2009, s.136).

Karanlık kişilik kavramı yönlendirici sosyal bir özellik şeklinde tanımlanırken (Paulhus, 2014), karanlık kişiliğin hayat hikayesi teorisinden ileri geldiğini savunan alan yazındaki araştırmalar açısından ise; dış koşulların etkisi sebebiyle insan karanlık kişiliğe eğilimli olup buna uygun davranışlar gösterdiği belirtilmektedir (Kavanagh vd., 2013). Bu bölümde karanlık kişilik unsurlarından olan psikopati kavramının tanımı yapılmış, devamında örgütsel bağlamda ele alınarak çalışma yaşamına etkilerine değinilmiştir.

3. PSİKOPATİ

Karanlık kişiliği oluşturan kavramlardan olan psikopatinin sözlük anlamı *“bir suç oluşturmamakla beraber toplum düzenine aykırı davranışlarla beliren kişilik bozukluğu”* dur (<https://sozluk.gov.tr>). Genel bir ifade ile, *“başkalarına karşı empati, vicdan ve suçluluk hissi duygularının yoksunluğunu içeren davranış kalıplarını ifade eden bir kişilik bozukluğu”* olarak tanımlanmaktadır (Babiak ve Hare, 2006, s. 18-19). Koch (1891) psikopatiyi çevrenin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda davranmayan veya davranmakta zorluk çeken bireyleri ifade ederken kullanmıştır (Akt. Çelgin, 2011).

Pinel tarafından 19. yüzyılda ilk defa kullanılan psikopati kavramı *“Maniasans Delire”* olarak ifade edilmiştir (Buzina, 2012). Prichard’ın *“ahlakî delilik (moral insanity)”* olarak ifade ettiği psikopatiyi Garofalo ise diğer araştırmacılardan farklı olarak psikopati kişilik özelliğinin biyolojik nedenlerini araştırmış ve bu kişiliğin temel özelliğini, çocukluktan gelen acımasız dürtüler olarak açıklamaktadır (Dinitz, 1986). Psikopati kişilik özelliğine dair çalışmaların büyük bir kısmının klinik psikoloji bilim dalında olmasına karşın günümüzde psikopati kişilik özelliğinin subklinik alanda yani normal bir kişilik unsuru gibi incelendiği araştırmaların arttığı gözlenmektedir (Akhtar vd., 2013).

Cleckley tarafından yazılan *“Mask of Sanity (Akliselim Maskesi)”* isimli kitap psikopati kişilik özelliğine ilişkin o dönemde yazılan en ayrıntılı ve kapsamlı eserdir (Buzina, 2012). Alan yazında psikopati kişilik özelliğine dair yapılan araştırmaların esası Cleckley tarafından yapılan araştırmalara dayanmaktadır (Cleckley 1988’den aktaran Yücesan, 2016) *“The Mask of Sanity”* eserinde psikopati kişilik özelliğini; güvenilmezlik pişmanlık, utanç yoksunluğu, yalancılık, samimiyetsizlik, sevgi ve bağlılık yetersizliği, yüzeysel çekicilik, anlık ruh hali değişimi gibi ifadelerle açıklamıştır. 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.”* diyerek psikopati kişilik özelliğinin yalnızca suçlulara ve

hükümlülere özgü bir özellik olmadığını; güç sahibi, başarılı ve statü sahibi bireylerde de psikopati kişilik özelliğinin görülebileceğini ifade etmiştir. Çünkü bazı psikopati kişilik özelliği gösteren bireyler sosyal hayatta normal insanlar gibi yaşamlarını sürdürürler ve asıl kişilik özelliklerini gizlemektedirler. Böyle bireyler her zaman insanlara direkt fiziksel zarar vermez ya da her zaman suç işlemezler; fakat bu bireylerin çevrelerine maddi, psikolojik ve duygusal olarak zarar verme ihtimalleri her zaman bulunmaktadır (Babiak ve Hare, 2006). Bundan dolayı genellikle psikopati kişilik özelliğinin tespiti son derece güçtür. Sebebi ise, bu bireylerin çoğunlukla gerçek kişiliklerini gizleyip normal davranışlar içerisinde bulunması ve hatta manipüle etme becerilerinin yüksek düzeyde olmasından dolayı oldukça çekici ve pozitif algılanabilmeleridir.

Psikopati kişilik özelliği, dürtüsellik ve heyecan arayışıyla birlikte empati azlığı ve kaygı içermektedir. Ayrıca bu kişiler kendilerini başkalarından üstün görürler ve benzersiz hissiyata sahiptirler; hatta psikopati içeren davranışları bilinçli olarak yaptığı bile ifade edilmiştir. Bununla birlikte, bu kişiler sıradan bireyler gibi kaygı ve çekingenlik hissetmezler, utanma duyguları neredeyse yoktur; dürtüsel olmalarına ilaveten isteklerinin derhal karşılanmasını talep ederler (Spain vd., 2013, s. 43).

Psikopati kişilik özelliklerinin göstergeleri içinde hileli davranışlar sergileme ve diğer bireylere yönelik çekinmeksizin sürdürülen aldırma durumu bulunmaktadır; süreklilik arz eden sorumsuz davranışlarından da pişmanlık hissetmezler ve başkalarının acılarına ve duygularına karşı nötrdürler (Aydoğan ve Serbest, 2016, s.103). Psikopati kişilik özelliği taşıyan kişiler genelde düşünceden yoksun ve güvenilmeyen davranışlar sergilerken; kendini beğenen, reklamını yapan ve genellikle karşısındakine muhalif olan öz-bilinç yetersizliğine sahiptirler. Utanma ya da suçluluk duyma gibi duyguları önemsemeyen bu kişiler genelde sosyal ortamlarda içlerinden nasıl geliyorsa öyle davranıp, öncelikle kendi istek ve ihtiyaçlarını giderme derdinde olurlar (Kanten vd., 2015, s. 370).

Hare vd. (2000) psikopati kişilik özelliğini “*kendi ihtiyaçlarını bencilce tatmin etmek için cazibesini kullanan, manipülatif, gözdağı ve şiddet davranışı gösteren avcılardır*” şeklinde tanımlarken ilave olarak “*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*” demektedir. Hare vd. (2000), psikopati kişilik özellikleri ile ilgili pek çok araştırması bulunmakta olup ayrıca psikopatinin boyutları ve derecesini belirlemek amacıyla “*Hare Psikopati Değerlendirme Ölçeği (PCL-R)*”ni de geliştirmiştir. Güncelliğini koruyan “*Hare Psikopati Değerlendirme*

Ölçeği”ni oluşturan Faktör 1 “duygusal ayrışma” ve Faktör 2 ise “antisosyal davranışlar” olmak üzere iki faktörden oluşmaktadır.

Psikopati kişilik özelliğine ilişkin popüler sınıflandırma Berg vd (2013) tarafından ileri sürülen “Birincil (Primary)” - “İkincil (Secondary)” boyutlarıdır. Birincilde kişilerin duygu düzenleme konusunda başarı düzeyi yüksek ve korkusuz iken, ikincil psikopatide ise kişiler daha kaygılı, dürtüsel ve saldırgan davranmaya eğilimlidir (Berg vd., 2013). İkincil psikopatide kaygı, dürtüsellik ve endişe yüksek düzeyde görülürken, birincil psikopatide ise manipülasyon, kandırma ve soğukkanlılık gibi özellikler gözlemlenmektedir (Lee ve Salekin, 2010). Birincil psikopatinin soğukkanlılık, bencillik, çıkarıcılık ve pişman olmamayı, ikincil psikopatinin ise sapkın davranışlar ile antisosyallığı içerdiği ifade edilebilir (Hare vd., 1990). İkincil psikopati seviyesinin yüksek olması durumunda bu kişilerin çalışma ortamında gerginliği arttırdığı ve çalışanlar arasındaki ilişkileri bozduğunu gözlemlenmiştir. Bunun nedeni ise kişilerin duygusal açıdan tutarsız ve isyankâr olması sebebiyle duygusal ve davranışsal olarak gerilimlere açık hale gelmeleridir (Johnson vd., 2015).

Psikopati kişilik özelliğine sahip bireyler daha çok duygu-odaklı ve çatışmalarla baş etmek için kaçınmacı davranış stillini kullanmaktadırlar (Pastwa-Wojciechowska vd., 2012). Diğer bir ifade ile bu kişiler stresli durumlar karşısında ya dikkatlerini kendi öfkelerine çevirirler ya da düşünmekten ve hislerine odaklanmaktan kaçınırlar. Psikopati düzeyi yüksek olan bireylerin saldırganlıkları, benmerkezcilikleri ve benmerkezciliğe bağlı olarak diğerlerinin acılarını hissedememeleriyle ilişkili olduğu söylenebilir. Diğer taraftan Noser vd. (2014) psikopati düzeyi yüksek olan bireylerin düşük olanlara kıyasla stresli durumlar karşısında düşük pozitif duygu durumuna sahip olduklarını bulmuşlardır. Bu durumda psikopatların diğer insanlara kıyasla stresli durumlarda daha hassas oldukları ve daha fazla olumsuzluk hissettikleri söylenebilir. Bir diğer çalışma olan Love ve Holder (2014) psikopatinin pozitif duygu durum, mutluluk ve yaşam doyumu ile negatif ilişkili olduğunu, olumsuz duygu durum ve depresyon ile ise pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur. Başka bir deyişle psikopati düzeyi yüksek olan bireylerin psikolojik durumlarının olumsuz olduğu ifade edilebilir. Araştırmacılar bu sonucu psikopati kişilik özelliğine sahip kişilerin başkalarıyla yetersiz ve sığ ilişkide bulunmaları ile duyguları tanıma ve düzenleme zorluklarıyla ilişkilendirmişlerdir.

Karanlık kişilik bileşenlerinden psikopati ve suç arasında anlamlı bir ilişki olup psikopati kişilik özelliği karanlık kişilik bileşenleri arasında en tehlikelidir (Gordon ve Platek, 2009). Alan yazında suç ile psikopati arasında anlamlı

ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğuna dair araştırmalar mevcuttur (Dhingra ve Boduszek, 2013). Psikopati karanlık kişiliği oluşturan unsurlardan en çok narsisizm ile ilişkilidir (Lilienfeld ve Andrews, 1996; McHoskey vd., 1998; Paulhus ve Williams, 2002). Narsisizm psikopatiden farkı psikopati kişilik özelliğinin uçlarda sergilenen antisosyal davranışlar olması ve psikopati özelliği taşıyan bireylerin bu uç davranışları engelleyememesi psikopatiyi karanlık kişilik özellikleri arasında en istenmeyeni ve tehlikelidir (Vize vd., 2018; Paulhus ve Williams, 2002). Ayrıca psikopati kişilik özelliklerini sergileyen kişiler genellikle çevresindeki bireyleri etkilemek için başarılı şekilde izlenim yönetimi taktikleri sergilemektedirler. Bu kişilerin hitabetleri güçlüdür ayrıca etkileyici, karizmatik, anti sosyal ve duygusuz bireylerdir (Mathieu vd., 2014; Wai ve Tiliopoulos, 2012; Visser vd., 2010). Özetle bu kısımda karanlık kişiliğin bileşenlerinden olan psikopati kavramına, ortaya çıkışına ve özelliklerine yer verilmiştir.

4. ÇALIŞMA YAŞAMINDA PSİKOPATİ VE ETKİLERİ

Psikopati kişilik özelliğine sahip çalışanlar, kariyer basamaklarını diğer örgüt üyelerine kıyasla daha kolay ve daha hızlı ilerleyebilmek için; örgüt üyelerinin örgütsel rollerini inceleyerek, kısa/uzun vadeli faydalarını değerlendirdikten sonra kendilerine yararlı olabilecek iş arkadaşlarını ve anahtar kişileri belirleyip onlarla yakınlık kurarlar, etik değerlere uygun olup olmadığına bakmaksızın her yolu denerler ve her zaman kendi menfaatlerini maksimize etmeye çalışırlar (Bilen, 2023, s. 263). Bu bireyler gündelik yaşamlarında kullandıkları hileleri çalışma yaşamlarında da uygular, uygularken de olağanüstü hızlı şekilde gerçekleştirirler. Psikopati kişilik özelliği taşıyan bireylerin sosyal kuralları ve başkalarının haklarını görmezden gelecek tavırlar sergilemesi, bireysel hedeflerine ulaşmak adına yanıltıcı ve hileli yöntemlere yönelmeleri “kariyer odaklılık” kavramı ile örtüşmektedir. Bu bireylerin çalışma yaşamında başarılı olmalarının nedenlerinden biri de başarıda yanılısma (illüzyon) oluşturma konusunda başarılı olmalarıdır (Chiaburu vd., 2013, s.473-474).

Psikopati kişilik özelliğine sahip yöneticiler ise çalışma yaşamında etik dışı davranma, astlarına karşı zorbalığa başvurma, astlarına karşı empati geliştirmeme, adil olmayan yönetim uygulamalarına başvurma ve astlarının sorunlarıyla ilgilenmeme) gibi davranışlar sergilemektedirler (Babiak ve Hare, 2006). Örgütlerde psikopati kişilik özelliği gösteren ve eğilimi yüksek yöneticilerin bulunmasının örgüte ve çalışanlara ilişkin yansımaların genel olarak yıkıcı olması beklenmektedir. Çünkü psikopati kişilik özelliği taşıyan yöneticilere bağlı olarak çalışan astların stres düzeyleri artmakta ve verimlilikleri düşmektedir (Boddy, 2011). Psikopati eğilimi yüksek yöneticilerin; astlarına karşı zorbalığa başvurma, etik dışı davranma,

empati yapamama ve sorunlarını önemsememe (Babiak ve Hare, 2006; Gudmundsson ve Southey, 2011; Boddy, 2011; Sanecka, 2013) gibi özellikleri bulunmakta; bunlar, çalışanların işle ve örgütle ilgili algılarını ve sonrasında tükenmişlik düzeylerini negatif etkileyebilmektedir. Zira daha önceki çalışmalarda da benzer sonuçlar elde edildiği görülmüştür (Sanecka, 2013; Mathieu vd., 2014; Volmer vd. 2016).

Alan yazı incelendiğinde karanlık kişiliğin boyutlarından olan psikopati ile ilgili doğrudan yapılmış çalışmalara rastlanılmamıştır. Oysaki pişmanlık duymama, kontrollü olmayan davranışlar ve ahlaki değer yoksunluğu gibi unsurlar barındıran psikopati kişilik özelliğine sahip bireyleri tanımlamak için psikopatinin çalışma yaşamı üzerindeki etkilerine dair çalışmalar bulunmaktadır (Arrigo ve Shipley, 2001). Psikopati kişilik özelliği ile ilgili çalışmalardan bazıları şunlardır; Bilen (2023) çalışmasında karanlık kişiliğin alt boyutları olan makyavelizm, narsisizm ve psikopatinin örgütsel politika algısı ve bazı alt boyutlarının politik davranışa etkisinde düzenleyicilik etkisinin de olduğu gözlemlenmiştir. Özsoy vd. (2017) karanlık kişilik özellikleri ile güven ilişkisinin araştırıldığı bir çalışmada, psikopati kişilik özelliği ile güven arasında anlamlı ve negatif yönlü bir etkinin olduğu bulgulanmıştır. Özsoy ve Ardiç (2017) tarafından yürütülen bir başka çalışmada ise psikopati kişilik özelliği ve iş doyumunu arasında negatif yönde ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Volmer vd. (2016) çalışmasında, algılanan yönetici psikopati düzeyinin çalışanların duygusal tükenmelerini pozitif yönde etkilediği sonucuna varmıştır, aynı şekilde Sanecka (2013) ve Mathieu vd., (2014) algılanan yönetici psikopati eğiliminin astların iş doyumunu negatif etkilediğini tespit etmiştir (Akt. Özsoy vd., 2018). Çalışmanın bu bölümde özetle karanlık kişiliğin boyutlarından olan ve çalışmamızın ana konusu olan psikopatinin çalışma yaşamı üzerindeki etkilerine, önemine, psikopatinin ilişkili olduğu kavramlara ve alan yazında psikopati ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

4. SONUÇ

Günümüzde çalışma yaşamında etik dışı davranışların yaygınlaşmasıyla birlikte örgütlerde gözlemlenen karanlık kişilik davranışları, olumsuz sonuçları ve örgüte zararlarının azaltılması, önlenmesi konularına dair çalışmalar da artış göstermektedir.

Karanlık kişiliğin bileşenlerinden olan psikopatinin belirtileri ise bireyin sorumsuz bir şekilde sergilediği davranışlarından dolayı pişmanlık duymaması, hilekâr davranışlar ve diğer insanların duygusal acılarına karşı kayıtsız kalma olarak ifade edilebilir (Aydoğan ve Serbest, 2016, s. 103). Karanlık kişilik özelliklerinden olan psikopati, narsisizm ve makyavelizme

göre karanlık tarafa en yakın uçta yer almakta, narsizm aydınlık tarafa en yakın uçta durmakta, makyavelizm ise karanlık ve aydınlık tarafın ortalarında kalmaktadır (Rauthmann ve Kolar, 2012). Karanlık kişiliği oluşturan bileşenlerden olan ve aralarında en tehlikesi olarak psikopati kişilik özelliğine sahip çalışanlar korkusuz olma, uyarı ve tehlikelere kayıtsız kalma gibi kişilik özellikleri nedeniyle örgütlerde olumsuz davranışlar sergileyebilirler ve örgütlerine zarar vermekten çekinmeyebilirler (Paulhus ve Williams, 2002).

Psikopati kişilik özelliğine sahip çalışanlar ve yöneticiler örgütlerde etik dışı davranışlar sergilemekte, zorbalığa başvurmakta, örgüt içi stresi artırmakta, çalışanların performansını ve verimliliğini düşürmektedirler (Babiak ve Hare, 2006; Boddy, 2011). Alan yazında psikopatinin örgütsel politika, politik davranışlar, tükenmişlik, örgütsel güven ve iş doyumuna dair etkilerinin bulunduğu da bulunmaktadır (Volmer vd. 2016; Özsoy ve Ardiç, 2017; Bilen, 2023).

Psikopati kişilik özelliğini taşıyan bireyler çalışma yaşamında diğer çalışanlara kıyasla kariyer basamaklarında daha kolay ilerledikleri için yöneticilik ya da liderlik gibi üst pozisyonlarına ulaşmaları daha kolay olabilmektedir. Bu bireylerin zamanla örgütlerini toksik hale dönüştürme ve örgütlerine zarar verebilme ihtimallerinden dolayı örgütün korunması için bu kişilik özelliğine sahip bireylerin örgütlere girişleri engellenebilir ya da örgüt içindeki etkileri azaltılabilir. Örgütlerde ortaya çıkan karanlık kişilik davranışlarının azaltılması ve örgüt performansının artırılması noktasında örgüt içinde yöneticiler ve çalışanların pozitif bir örgüt iklimi oluşturmaya çabalamaları, çalışanların karar alma süreçlerine dâhil edilmeleri, düşüncelerine ve görüşlerine değer verilmesi gibi önlemler alınabilir. Ayrıca örgüt içinde karanlık kişilik davranışlarına başvuran kişilere yönelik eğitimler verilmesi, kariyer ilerlemeleri sırasında yaşadıkları güçlüklerle ilgili rehberlik, mentörlük, koçluk gibi uygulamaların kullanılmasıyla da örgüt üyelerinin örgütü olumsuz şekilde etkileyebilecek karanlık kişilik davranışlarına başvurmalarının da önüne geçebilir (Bilen ve İçerli, 2023, s. 118).

Son yıllarda karanlık kişiliğe alternatif bir kavram olarak aydınlık kişilik kavramı alan yazında yer bulmaya başlamıştır. Kantçılık, hümanizm ve insanlığa inanç boyutlarından oluşan aydınlık üçlü ile alandaki boşluk doldurulmaya çalışılmış; insan davranışlarının negatif yanlarını anlayıp ortadan kaldırmanın yanında pozitif taraflarının da tespit edilerek geliştirilmesinin, toplumsal yaşama ve çalışma yaşamına olumlu katkılar yapacağı düşünülmüştür. Bu sebeplerle ilerleyen dönemlerde karanlık ve aydınlık kişilik özelliklerini bir arada ele alan, nicel analizlerle de destekleyip insan davranışlarını ölçülebilir kılan çalışmalar yapılabilmektedir.

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>
- Arrigo, B. A. & Shipley, S. (2001). The confusion over psychopathy (I): Historical considerations. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 45(3), 325-344. <https://doi.org/10.1177/0306624X01453005>
- Aydoğan, E. ve Serbest, S. (2016). İş yerinde karanlık üçlü: Bir kamu kuruluşunun iç denetim biriminde araştırma. *Sayıştay Dergisi*, 101, 97-121. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1713963>
- Babiak, P. ve Hare R. D. (2006). *Snakes in suits: When psychopaths go to work*. New York: Harper Collins
- Ballı, E., ve Çakıcı, A. (2016). Karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(3), 167-180. <https://dergipark.org.tr/en/pub/cusosbil/issue/32038/353300>
- 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>
- Berg, J. M., Smith, S. F., Watts, A. L., Ammirati, R., Green, S. E. ve Lilienfeld, S. O. (2013). Misconceptions regarding psychopathic personality: Implications for clinical practice and research. *Neuropsychiatry*, 3(1), 63-74. <https://scottlilienfeld.com/wp-content/uploads/2021/01/berg2013-1.pdf>
- Bilen, G. ve İçerli, L. (2023). Çalışma yaşamında kişiliğin karanlık yönü: Narsisizm, makyavelizm ve psikopati. İçinde B. Hırlak (Ed.), *Örgütsel Davranış Kavramlar ve Araştırmalar-II* (ss. 101-127), Gaziantep: Özgür Yayınları.
- Bilen, G. (2023). *Örgütsel politika algısının politik davranış üzerine etkisinde güç mesafesinin ve karanlık kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü* (Yayın No. 794692) [Doktora tezi, Aksaray Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Boddy, C. R. (2011b). Corporate psychopaths, bullying and unfair supervision in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 100, 367-379. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-010-0689-5>
- Baumeister, R. F. ve Campbell, W. K. (1999). The intrinsic appeal of evil: Sadism, sensational thrills, and threatened egotism. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 210-221. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0303_4

- Buzina, N. (2012). Psychopathy-historical controversies and new diagnostic approach. *Psychiatria Danubina*, 24(2), 134-142. <https://hrcaak.srce.hr/file/156431>
- 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>
- 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>
- Chiaburu, D.S, Munoz, G.J. & Gardner, R.G. (2013). How to spot a careerist early on: Psychopathy and exchange ideology as predictors of careerism. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 473- 486
- Çelgin, G. (2011). *Eski Yunanca-Türkçe sözlük*. İstanbul: Kabalcı Yayınevi.
- Davis, M. H. ve Kraus, L. A. (1997). Personality and empathic accuracy. In W. J. Ickes (Ed.), *Empathic accuracy* (144-168). New York: 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>
- 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>
- 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>
- Gudmundsson, A. ve Southey, G. (2011). Leadership and the rise of the corporate psychopath: What can business schools do about the ‘snakes inside’? *e-Journal of Social & Behavioural Research in Business*, 2, 18-27
- 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>
- Goleman, D. (2007). *Sosyal zekâ insan ilişkilerinin yeni bilimi* (1.Basım). O. Ç. Deniztekin (Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Hare, R. D., Harpur, T. J., Hakstian, A. R., Forth, A. E., Hart, S. D. ve Newman, J. P. (1990). The revised Psychopathy Checklist: Reliability and factor structure. *Psychological Assessment: A Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 2(3), 338-341. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.2.3.338>

- 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>
- 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). New York: 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., 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., 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., Duineveld J. J. ve Middleton J. P. (2015). Pathology, pseudopat-hology, and the dark triad of personality. *Personality, and Individual Differences Journal*, 78, 43-47. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.01.028>
- 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>
- Johnson, V. A., Beehr, T. A. ve O'Brien, K. E. (2015). Determining the relationship between employee psychopathy and strain: Does the type of psychopathy matter? *International Journal of Stress Management*, 22(2), 111-136. <https://doi.org/10.1037/a0038817>
- Judge, T.A., Lepine, J.A., (2007). *Research companion to the dysfunctional workplace management challenges and symptoms* (Ed: Janice Langan-Fox, Cary L. Cooper ve Richard J. Klimoski), Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- 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>

- 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>
- 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 karşısı 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>
- 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>
- Lee, Z. ve Salekin, R. T. (2010). Psychopathy in a noninstitutional sample: Differences in primary and secondary subtypes. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 1(3), 153-169. <https://doi.org/10.1037/a0019269>
- Lilienfeld, S. O. ve Andrews, B. P. (1996). Development and preliminary validation of a self-report measure of psychopathic personality traits in non-criminal population. *Journal of Personality Assessment*, 66(3), 488-524. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6603_3
- Love, A. B. ve Holder, M. D. (2014). Psychopathy and subjective well-being. *Personality and Individual Differences*, 66, 112-117. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.03.033>
- 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>
- 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. 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>
- Noser, A. E., Zeigler-Hill, V. ve Besser, A. (2014). Stress and affective experiences: The importance of dark personality features. *Journal of Research in Personality*, 53, 158-164. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2014.10.007>
- 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/yonveek.297733>

- Özsoy, E., Ardiç, K., Uslu, O. ve Balaban, Ö. (2017, November). *Karanlık Üçlü'nün yöneticiye güvene etkisinin incelenmesi*. In ICPESS (International Congress on Politic, Economic and Social Studies) (No. 3). <http://registre-ricpeess.org/index.php/ICPESS/article/view/2103/352>
- Özsoy, E., Rauthmann, J. F., Jonason, P. K. ve Ardiç, K. (2017). Reliability and validity of Turkish version of Dark Triad Dirty Dozen (DTDD-T), Short Dark Triad (SD3-T) and Single Item Narcissism Scale (SINST), *Personality and Individual Differences*, 117, 11–14. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.05.019>
- 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>
- Pastwa-Wojciechowska, B., Kaźmierczak, M. ve Błażek, M. (2012). Self-esteem and styles of coping with stress versus strategies of planning in people with psychopathic personality disorders. *Medical Science Monitor*, 18(2), 119–124. doi: 10.12659/MSM.882467
- 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)
- 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., Buckels, E. E., Trapnell, P. D. ve Jones, D. N. (2021). Screening for dark personalities: The Short Dark Tetrad (SD4). *European Journal of Psychological Assessment*, 37(3), 208-222. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000602>
- 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>
- 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. (2012). How “dark” are the dark triad traits? Examining the perceived darkness of narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Personality and Individual Differences*, 53, 884-889. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.06.020>
- Saltoğlu, S. ve Irak, D. U. (2020). Kişiliğin karanlık üçlüsü: Narsisizm, makavelizm ve psikopati. *Türk Psikoloji Yazıları*, 23(45), 42-62. <https://doi.org/10.31828/tpy1301996120190516m000017>

- Sanecka, E. (2013). Perceived supervisor's subclinical psychopathy, and subordinate's organizational commitment, job satisfaction and satisfaction with executive. *Journal of Education Culture and Society*, 2, 172-191.
- 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>
- Spain, S.M., Harms, P. ve Lebreton, J.M. (2013). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 43-60. <https://doi.org/10.1002/job.1894>
- Spitzberg, B. H. ve Cupach, W. R. (2013). *The dark side of close relationships*. Oxfordshire, UK: Routledge Press.
- TDK Türkçe Sözlük <https://sozluk.gov.tr> adresinden 11.10.2023 te erişilmiştir.
- 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>
- Vonk, J., Zeigler-Hill, V., Ewing, D., Mercer, S., & Noser, A. E. (2015). Mind-reading in the dark: Dark personality features and theory of mind. *Personality and Individual Differences*, 87, 50-54. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.07.025>
- Volmer, J., Koch, I. K. ve Göritz, A. S. (2016). The bright and dark sides of leaders' Dark Triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being. *Personality and Individual Differences*, 101, 413-418. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.046>
- 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>
- Yazgan, İ. B. ve Yerlikaya, E. E. (2012). *Kişilik kuramları* (6. Baskı). Pegem Akademi.
- 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>