

Karanlık Üçlü (Narsisizm, Makyavelizm, Psikopati)

Mustafa Cihan Yaralı¹

Özet

Bu kitap bölümü, örgütsel davranış literatüründe giderek artan bir öneme sahip olan “Karanlık Üçlü” (Dark Triad) kişilik özelliklerini – narsisizm, makyavelizm ve psikopati – çok boyutlu bir yaklaşımla ele almaktadır. Karanlık Üçlü, bireylerin sosyal ilişkilerinde sergiledikleri olumsuz kişilik eğilimlerini temsil etmekte olup, örgüt içindeki liderlik, iş birliği, karar alma, iletişim ve etik davranış gibi kritik süreçleri doğrudan etkileyebilmektedir. Bu çerçevede narsisizm, bireyin kendini abartılı biçimde değerli görmesi, onaylanma ihtiyacı ve empati eksikliği ile; makyavelizm, manipülatif davranışlar, stratejik ikiyüzlülük ve çıkar odaklılık ile; psikopati ise vicdan yoksunluğu, sorumluluk almaktan kaçınma ve saldırganlık gibi unsurlarla karakterize edilmektedir. Bölümde, her bir kişilik özelliği literatürdeki temel kuramsal çerçeveler ve ampirik bulgular ışığında detaylı olarak incelenmiş; bu özelliklerin örgüt yapıları, çalışan ilişkileri, lider-ast etkileşimi ve işyeri iklimi üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Ayrıca bu bireylerin örgütlerdeki görünme sıklığı, nasıl ayırt edilebilecekleri, performans yönetimi süreçlerinde nasıl ele alınmaları gerektiği ve kurumsal etik kültürü üzerindeki etkileri de irdelenmiştir. Çalışmada, Karanlık Üçlü’nün örgütsel performans üzerindeki yıkıcı potansiyeline dikkat çekilerek, bu tür kişilik özelliklerine sahip bireylerin üst düzey pozisyonlara ulaşmasının doğurabileceği riskler vurgulanmıştır. Aynı zamanda örgütlerin bu kişilik yapılarına karşı nasıl önlemler alabileceğine ilişkin öneriler sunulmuş; işe alım süreçlerinde uygulanabilecek ölçme-değerlendirme yöntemleri, liderlik geliştirme programları ve etik iklimin inşası gibi stratejilere yer verilmiştir. Buna karşın, Karanlık Üçlü özellikleri, bazı durumlarda kısa vadeli veya belirli bağlamlarda “başarı” sağlayabildiklerinden bazı potansiyel “olumlu” yönleri de ortaya konmuştur. Sonuç olarak bu bölüm, örgütlerin uzun vadeli başarısı ve çalışan refahı açısından Karanlık Üçlü kişilik özelliklerinin tanınması, anlaşılması ve yönetilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda çalışma, hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar için kapsamlı ve pratik değeri olan bir kaynak niteliğindedir.

1 Öğr. Gör. Dr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, cihanyarali@nevsehir.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-8296-051X>

Giriş

Örgütsel davranış çalışmaları genellikle olumlu özellikler, liderlik becerileri, çalışan bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi yapılar üzerine odaklanmaktadır. Ancak son yıllarda örgüt içindeki olumsuz, yıkıcı ve manipülatif davranış biçimlerinin de bilimsel araştırmaların odağı haline geldiği görülmektedir (Judge vd., 2009). Bu bağlamda, bireylerin karanlık kişilik özellikleri, örgütlerde toksik ilişkilerin ve yıkıcı liderlik pratiklerinin temelinde yer alabilir. “Karanlık Üçlü” (Dark Triad) olarak adlandırılan Narsisizm, makyavelizm ve psikopati kişilik özellikleri bu tür davranışların analiz edilmesinde kritik rol oynamaktadır (Paulhus & Williams, 2002).

Bu kavram, bireyin bencil, sömürücü, duygusuz ve manipülatif eğilimlerini kapsayan, sosyal açıdan karanlık taraflarına ışık tutmaktadır. Bu kapsamlı çalışmanın amacı, Karanlık Üçlü’nün tanımını, alt boyutlarını, ortak ve farklı yönlerini, özellikle örgütsel davranış perspektifinden etkilerini, kültürlerarası varyasyonları ve belki de şaşırtıcı olan bazı potansiyel “olumlu” yönlerini derinlemesine incelemektir.

1. Kavramsal Çerçeve ve Tanımlar

1.1. Karanlık Üçlü’nün Kökeni ve Bileşenleri

Karanlık Üçlü, başlangıçta klinik ve kişilik psikolojisinde ayrı ayrı incelenen üç kişilik özelliğinin ortak varyansını ve sosyal açıdan zararlı sonuçlarını açıklamak üzere Paulhus ve Williams (2002) tarafından bir araya getirilmiştir. Bu üçlü, birbirleriyle orta düzeyde korelasyon gösterirlerken, benzersiz özellikler de sergilemektedirler.

- **Narsizm:** Büyükenmecilik, haklı görme, özel ve benzersiz olduğuna dair inanç, sürekli hayranlık ve onay ihtiyacı, empati eksikliği ve başkalarını kendi ihtiyaçlarını karşılamak için araçsallaştırma eğilimi ile karakterizedir (Raskin & Terry, 1988; Morf & Rhodewalt, 2001). Öz-sevgi (self-love) yerine, kırılgan bir öz-değeri korumak için dışsal onay arayışı ve kendini büyütme çabası esastır.
- **Makyavelizm:** Pragmatik manipülasyon, aldatma, çıkarıcılık, duygusal soğukluk ve sonuçları elde etmek için her türlü aracın (özellikle başkalarını sömürme) meşru görüldüğü bir dünya görüşü ile tanımlanmaktadır (Christie & Geis, 2013; Dahling vd., 2009). “Amaç, araçları haklı çıkarır” felsefesinin kişilikte somutlaşmış halidir. Yüksek düzeyde stratejik düşünme ve sosyal taktik becerisi içerir.

- **Psikopati (Özellik Düzeyinde):** Klinik psikopatiden farklı olarak, özellik düzeyinde psikopati; dürtüsellik, heyecan arayışı, sorumsuzluk, vicdan azabı veya suçluluk duygusundan yoksunluk, duygusal sığılık (empati ve pişmanlık eksikliği) ve kronik antisosyal eğilimler ile ifade edilmektedir (Hare, 1985; Levenson vd., 1995). Cesaret ve korkusuzluk bileşenleri de vurgulanmaktadır (Lilienfeld vd., 2012).

Tablo 1: Karanlık Üçlü'nün Temel Tanımlayıcı Özellikleri

Özellik	Temel Tanım	Anahtar Davranışsal Belirtiler
Narsizm	Büyüklenme, haklı görme, hayranlık ihtiyacı, empati eksikliği.	Kendini övme, başkalarını küçümseme, kıskançlık, eleştiriye aşırı hassasiyet, sömürü.
Makyavelizm	Sonuç odaklı manipülasyon, aldatma, çıkarıcılık, duygusal soğukluk, sinizm.	Hile, sözünden dönme, güven istismarı, stratejik ittifaklar kurma, kısa vadeli kazanç peşinde koşma.
Psikopati	Dürtüsellik, heyecan arayışı, vicdansızlık, duygusal sığılık, korkusuzluk.	Risk alma, sorumsuzluk, agresyon, başkalarının duygularına kayıtsızlık, pişmanlık eksikliği.

Kaynak: (Özsoy & Arduç, 2017)

1.2. Ortaklıklar ve Farklılıklar

Karanlık Üçlü özellikleri, “karanlık çekirdek” adı verilen ortak bir zemini paylaşır. Bu çekirdek, temelde antagonistik sosyal stratejiler üzerine kuruludur: Başkalarını kişisel çıkar, güç veya haz için manipüle etme ve sömürme eğilimi söz konusudur (Jones & Figueredo, 2013; Muris vd., 2017). Bu ortaklık şunları içerir:

- **Empati Eksikliği:** Üç özellik de başkalarının duygularını ve ihtiyaçlarını anlama ve paylaşma konusunda sınırlılık gösterir.
- **Manipülasyon Eğilimi:** İstenilen sonuçlara ulaşmak için başkalarını kullanma isteği.
- **Benmerkezcilik:** Kendi ihtiyaç ve isteklerinin başkalarınıninkine göre öncelikli olması.
- **Ahlaki Esneklik/Düşük Dürüstlük-Humility:** Kişisel çıkar için ahlaki ilkelerden vazgeçme veya onları çarpıtma eğilimi (Ashton & Lee, 2007).

Ancak, bu özellikler birbirinden ayrışır:

- **Motivasyon:** Narsizm, öz-değer ve hayranlık ihtiyacından beslenir. Makyavelizm, güç ve kontrol elde etme arzusuyla hareket eder. Psikopati ise daha çok dürtüsel haz arayışı ve heyecan peşindedir.
- **Strateji:** Narsistler genellikle kendini öne çıkarma ve büyülenme yoluyla etkilemeye çalışır. Makyavelyenler sinsice manipülatif ve stratejiktir. Psikopatlar daha doğrudan, dürtüsel ve bazen agresif olabilir.
- **Duygusal Yapı:** Narsistlerin kırılgan bir öz-değeri vardır ve eleştiriye karşı savunmacıdır. Makyavelyenler duygusal olarak daha soğuk ve hesaplıdır. Psikopatlar ise duygusal sıklık ve korkusuzluk sergiler.
- **Risk Algısı:** Narsistler genellikle kendilerini olduğundan daha yetkin görerek riski hafife alır. Makyavelyenler riski hesaplar ve fayda/maliyet analizi yapar. Psikopatlar ise dürtüsellikleri nedeniyle riski umursamaz veya heyecan arayışıyla ona çekilir.

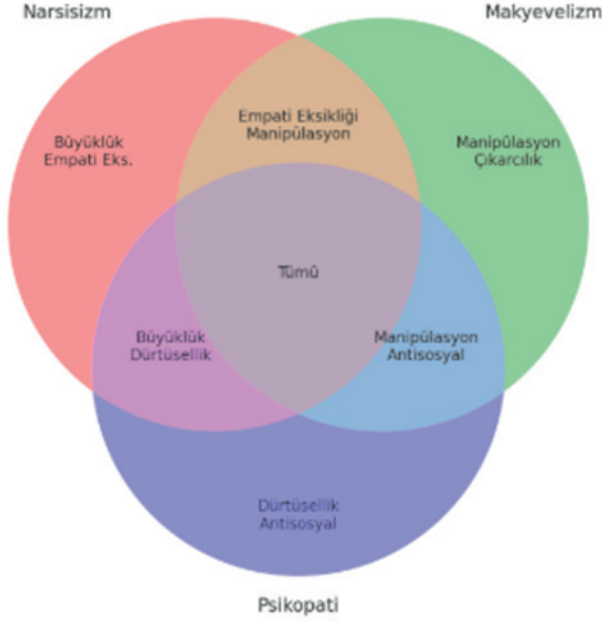
Tablo 2: Karanlık Üçlü Özelliklerinin Ortak ve Ayırt Edici Yönleri

Boyut	Ortak Yönler (Karanlık Çekirdek)	Narsizm	Makyavelizm	Psikopati
Temel Motivasyon	Kişisel çıkar, güç, haz	Öz-değer, hayranlık, benzersizlik	Güç, kontrol, kaynak elde etme	Heyecan, dürtü tatmini, risk
Ana Strateji	Manipülasyon, sömürü	Kendini övmeye, üstünlük iddiası	Sinsi planlama, taktiksel aldatma	Dürtüsel eylem, doğrudan sömürü
Duygusal Yapı	Empati eksikliği, benmerkezcilik	Kırılgan öz-değer, savunmacılık	Duygusal soğukluk, sinizm	Duygusal sıklık, korkusuzluk
Risk Algısı	Sosyal riskleri hafife alma eğilimi	Kendini aşırı güvenli görme	Hesaplanmış risk	Umursamazlık, heyecan arayışı
Zaman Odağı	Kısa vadeli kazanç	Sürekli “şimdi”de onay	Hedefe göre değişir	Anlık dürtüler

1.3. D Faktörü (Karanlık Çekirdek)

Jones ve Figueredo (2013), Karanlık Üçlü’nün ötesinde, tüm karanlık kişilik özelliklerinin altında yatan tek bir temel faktör olduğunu öne sürmüştür:

D Faktörü (Dark Factor of Personality). Bu faktör, “başkalarının çıkarlarını veya refahını hiçe sayarak, kişinin kendi çıkarlarını maksimize etme eğilimi” olarak tanımlanır. Karanlık Üçlü, bu genel D faktörünün özel tezahürleri olarak görülebilir (Moshagen vd., 2018). D faktörü, karanlık özellikler arasındaki korelasyonları ve ortak sonuçları açıklamada güçlü bir çerçeve sunmaktadır.



Şekil 1. Karanlık Üçlü Modeli Venn Diyagramı

Kaynak: (Malär & Giuffredi-Kähr, 2024; Paulhus & Williams 2002).

Şekil 1’de görüldüğü üzere Karanlık Üçlü kişilik özellikleri, örgütsel davranışta önemli etkiler yaratmakta ve bu bağlamda hem akademik hem de uygulamalı araştırmaların ilgi odağı olmaktadır. Bu özelliklerin etkilerinin anlaşılması, işyeri politikalarının ve liderlik gelişim programlarının daha etkili tasarlanmasına yardımcı olabilir.

2. Karanlık Üçlü’nün Ölçümü

Karanlık Üçlü’yü ölçmek için çeşitli araçlar geliştirilmiştir. En yaygın olanları:

- **Narsistik Kişilik Envanteri (NPI - Narcissistic Personality Inventory):** Raskin ve Hall (1979) tarafından geliştirilen,

büyüklenmeci narsizmi ölçen en eski ve en yaygın araçtır. Çeşitli revizyonları (NPI-40, NPI-16) kullanılır.

- **Makyavelizm Ölçeği (MACH-IV):** Christie ve Geis (2013) tarafından geliştirilen, bireyin başkalarını manipüle etmeye yönelik inanç ve tutumlarını ölçen 20 maddelik bir ölçektir.
- **Öz-Bildirim Psikopati Ölçeği (SRP - Self-Report Psychopathy Scale):** Hare Psikopati Kontrol Listesi (PCL-R) temel alınarak geliştirilen, özellikle özellik düzeyinde psikopatiyi (dürtüsellik, sorumsuzluk, duygusal sıklık, antisosyal eğilimler) ölçen araçların ailesidir (örneğin, SRP-III, SRP-SF; Paulhus vd., 2017; Williams vd., 2007).
- **Karanlık Üçlü Kısa Ölçeği (SD3 - Short Dark Triad):** Jones ve Paulhus (2014) tarafından geliştirilen, her bir özellik için 9'ar madde (toplam 27 madde) içeren, araştırmalarda hızla popüler olan kısa ve pratik bir ölçektir.
- **HEXACO Kişilik Envanteri:** Özellikle Dürüstlük-Humility (H) boyutunun düşük puanları, Karanlık Üçlü özellikleriyle (özellikle Makyavelizm ve psikopati) güçlü negatif korelasyon gösterir ve dolaylı bir ölçüm sağlayabilir (Ashton & Lee, 2007).

3. Karanlık Üçlü'nün İşyerindeki Etkileri

Karanlık Üçlü özellikleri, işyerinde çeşitli düzeylerde ve çoğunlukla olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilmiştir. Ancak, bazı durumlarda kısa vadeli veya belirli bağlamlarda “başarı” sağlayabilirler.

3.1. Liderlik ve Yönetim

- **Liderliğe Yükselme:** Karanlık Üçlü özellikleri, özellikle narsizm ve psikopatinin korkusuzluk bileşeni, bireylerin liderlik pozisyonlarına yükselmesini kolaylaştırabilir. Büyüklenmeci narsistler, ilk izlenimde özgüven, karizma ve vizyon sunma becerileriyle öne çıkabilir (Hogan & Hogan, 2001). Makyavelyenler, politik manevralar ve ittifaklar kurmada ustalaşmış olabilir. Psikopatlar ise korkusuzlukları ve baskınlıklarıyla etki edebilir. O'Boyle ve ark. (2012) meta-analizinde, Karanlık Üçlü özelliklerinin (özellikle narsizm) liderlik pozisyonuna gelme ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur.
- **Toksik Liderlik:** Karanlık Üçlü kişilik özelliklerine sahip liderler, genellikle toksik bir liderlik sergilerler. Bu liderler, kurumsal çıkarları göz ardı ederek kişisel çıkarlarını (şöhret, güç, finansal kazanç) ön

planda tutan kararlar alabilirler (Padilla vd., 2007). Manipülasyon ve aldatma yöntemlerine başvurarak bilgiyi çarpıtabilir, gerçeği gizleyebilir ve astlarını veya paydaşlarını kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirebilirler. Düşmanca ve sömürücü davranışlar sergileyerek astlarını aşağılayabilir, sömürebilir ve hatta mobbing uygulayabilirler (Mathieu vd., 2014). Psikopati, işyerinde zorbalıkla özellikle güçlü bir şekilde ilişkilidir. Empati eksikliği, astlarının ihtiyaçlarına, endişelerine ve refahına karşı duyarsız kalmalarına neden olabilir. Ayrıca, narsistlerin aşırı özgüveni veya psikopatların risk umursamazlığı, kurum için yıkıcı sonuçlar doğurabilecek aşırı riskli kararlara yol açabilir. Bu tür toksik davranışlar, yetenekli çalışanların işten ayrılmasına ve kalanların motivasyonunun düşmesine neden olarak yüksek çalışan devir oranlarına ve düşük morale yol açabilmektedir (Oruç, 2021).

3.2. İş Performansı ve Kariyer

- **Karmaşık İlişki:** Karanlık Üçlü'nün iş performansı ile ilişkisi karmaşıktır ve göreve, bağlama ve ölçüme bağlıdır.
- **Potansiyel “Avantajlar” (Kısa Vadeli/Bağlama Bağlı):**
 - **Pazarlık ve Satış:** Makyavelyenlerin manipülatif becerileri ve psikopatların korkusuzluğu, kısa vadede agresif satış veya pazarlık senaryolarında etkili olabilir (Jonason vd., 2012). Ancak bu, uzun vadeli ilişkileri zedeleyebilir.
 - **Belirsizlik Altında Karar Alma:** Psikopatların korkusuzlukları, yüksek riskli veya kriz durumlarında (askeri operasyonlar, finansal arbitraj gibi) hızlı karar almayı kolaylaştırabilir (fakat kalite garantisi yoktur).
 - **Kendini Tanıtma:** Narsistler, özellikle görünürlüğü'nün önemli olduğu iş görüşmeleri veya performans değerlendirmelerinde kendilerini etkili bir şekilde pazarlayabilirler (Paulhus vd., 2013). Bu, gerçek yetkinlikten ziyade algılanan yetkinliği artırabilir.
- **Olumsuz Etkiler:**
 - **Takım Çalışması Bozukluğu:** İşbirliği, güven ve karşılıklı saygı gerektiren görevlerde Karanlık Üçlü özellikleri felaket sonuçlar doğurabilmektedir. Takım içi çatışmayı artırır, güveni baltalar ve üretkenliği düşürürler (O'Neill & Hastings, 2011).
 - **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Eksikliği:** Kendine hizmet etme eğilimi, başkalarına veya örgüte yardım etmek gibi

özverili davranışlarla (ÖVD) güçlü bir şekilde negatif ilişkilidir (Bolino vd., 2013).

- **Karşı Üretken İş Davranışları (KÜİD):** Zorbalık, sabotaj, hırsızlık, yolsuzluk, devamsızlık gibi örgüte zarar veren davranışlarla güçlü pozitif ilişkilidir (O'Boyle vd., 2012; Grijalva & Newman, 2015). Psikopati ve Makyavelizm bu davranışlarla özellikle güçlü bağlantı gösterir.
- **Yaratıcılık:** Narsizmin bazen yaratıcılıkla ilişkilendirildiği iddia edilse de, meta-analizler bu ilişkinin zayıf ve tutarsız olduğunu göstermektedir. Gerçek yaratıcılık açık fikirlilik ve işbirliği gerektirirken, narsistlerin katı benmerkezciliği bunu engelleyebilir (Goncalo vd., 2010).

Tablo 3: Karanlık Üçlü Özelliklerinin Örgütsel Sonuçlara Etkileri

Örgütsel Sonuç	Genel Etki	Narsizm	Makyavelizm	Psikopati
Liderliğe Yükselme	+	+++ (Karizma, Öz güven)	++ (Politika, Manipülasyon)	+
Toksik Liderlik Davranışı	+++	++ (Kendine hizmet, Büyükleme)	+++ (Manipülasyon, Aldatma)	+++ (Sömürü, Zorbalık, Risk)
Takım Performansı	--	- (Çatışma, Dominasyon)	-- (Güvensizlik, Sömürü)	--- (Çatışma, Güvensizlik, Agresyon)
Özverili Davranış)	---	-- (Benmerkezcilik)	--- (Çıkarıcılık)	--- (Empati Eksikliği, Sorumsuzluk)
KÜİD (Zarar Verici Dav.)	+++	+	++ (Hile, Sözünden Dönme)	+++ (Agresyon, Hırsızlık, Risk)
Satış Performansı (Kısa V.)	+/-	+	++ (Manipülasyon)	+
Uzun Vadeli İlişkiler	---	-- (Güvensizlik, Kibir)	--- (Güvensizlik, Aldatma)	--- (Güvensizlik, Sorumsuzluk)
İşten Ayrılma Niyeti (Ast)	+++	++ (Toksik Ortam)	++ (Toksik Ortam)	+++ (Toksik Ortam, Korku)

Kaynak: (Szabó vd., 2018)

Tablo 3, Karanlık Üçlü (Narsizm, Makyavelizm ve Psikopati) özelliklerinin örgütler üzerindeki çeşitli etkilerini detaylı bir şekilde ortaya koymaktadır. Her ne kadar bu özellikler, karizma, özgüven, politik beceriler ve manipülasyon yetenekleri sayesinde bireylerin liderlik pozisyonlarına yükselmesine kısa vadede yardımcı olabilse de, uzun vadede ve çoğu örgütsel sonuç açısından oldukça zararlı olduğu görülmektedir. Özellikle, bu özellikler toksik liderlik davranışlarını tetikleyerek (Padilla vd., 2007; Mathieu vd., 2014) kendine hizmet etme, manipülasyon, sömürü ve zorbalık gibi sorunlara yol açmaktadır. Sonuç olarak, takım performansı düşmekte, çatışma, güvensizlik ve agresyon gibi sorunlar artmakta, özverili davranışlar azalmakta ve hile, agresyon gibi karşı üretken iş davranışları (KÜİD) artış göstermektedir. Kısa vadede satış performansı bazı durumlarda artabilse de, uzun vadede güvensizlik, kibir, aldatma ve sorumsuzluk gibi faktörler hem ilişkileri zedelemekte hem de çalışanların yarattığı toksik ortam, korku ve güvensizlik sebebiyle işten ayrılma niyetini yükseltmektedir. Bu nedenle, örgütlerin Karanlık Üçlü özelliklere sahip liderleri belirlemesi ve bu özelliklerin olumsuz etkilerini azaltmak için liderlik geliştirme programları, etik eğitimleri ve güvenli bir iletişim ortamı gibi önlemler alması büyük önem taşımaktadır.

3.3. Örgütsel Etik ve Yolsuzluk

Karanlık Üçlü özellikleri, örgütsel yolsuzluğun ve etik ihlallerin önemli öngörücüleridir. Düşük ahlaki kimlik, kişisel çıkarın öncelenmesi ve empati eksikliği, etik dışı kararlar alma ve davranışlar sergileme olasılığını büyük ölçüde artırmaktadır (Kish-Gephart vd., 2010). Makyavelyenler, “kazanmak için her şey mubahtır” yaklaşımıyla yolsuzluğu meşrulaştırabilir. Narsistler, kuralların kendileri için geçerli olmadığını düşünebilir. Psikopatlar ise yolsuzluktan doğrudan haz alabilir veya sonuçlarını umursamayabilir. Bu özelliklere sahip bireylerin üst düzey pozisyonlarda olması, örgüt kültürünü zehirleyebilir ve yolsuzluğu normalleştirebilir (Boddy, 2011).

3.4. İşe Alım ve Terfi Süreçlerindeki Tuzaklar

Karanlık Üçlü özelliklerine sahip bireyler, özellikle geleneksel iş görüşmelerinde kendilerini olduğundan daha yetkin, uyumlu ve karizmatik gösterme konusunda ustalaşmış olabilirler (“karanlık üçlü işe alım paradoksu”). Narsistler özgüvenlerini sergiler, Makyavelyenler mülakat sorularını manipüle edebilir, psikopatlar ise yüzeysel cazibe (superficial charm) ile iz bırakabilir. Bu da, uzun vadede örgüte zarar verebilecek adayların seçilmesine yol açabilir. Yapılandırılmış mülakatlar, durumsal

değerlendirmeler, psikometrik testler (örneğin dürüstlük testleri) ve dikkatli referans kontrolleri bu riski azaltmada önemlidir (Yaralı, 2025).

3.5. İşyerinde İlişkiler ve Takım Dinamikleri

Karanlık Üçlü özellikleri, işyeri ilişkilerinin dokusunu ve takım uyumunu ciddi şekilde aşındırır. Bu özelliklere sahip bireyler, güven ve işbirliğini baltalayan davranışlarda bulunma eğilimindedir:

- **Güven Erozyonu:** Makyavelizm ve psikopati özellikle güvene zarar verir. Makyavelistler güveni sömürülecek bir zayıflık olarak görürken (Christie & Geis, 2013), psikopatlar güveni karşılıklı olarak besleyecek duygusal kapasiteden yoksundur (Babiak & Hare, 2006). Narsistler başlangıçta karizmatik olsalar da, çıkarları söz konusu olduğunda güveni sıklıkla ihlal ederler (Campbell vd., 2005). Grijalva ve Newman'ın (2015) meta-analizi, her üç özelliğin de güvenilirlik ve başkalarına güven ile negatif ilişkili olduğunu doğrulamıştır.
- **Takım Çatışması:** Karanlık Üçlü üyeleri sıklıkla kişilerarası çatışmaları kışkırtır. Narsistler, haklı görme duyguları ve eleştiriye karşı hassasiyetleri nedeniyle çatışmaları provoke eder (Penney & Spector, 2002). Psikopatlar, düşmanca yüzleşmelere yol açan saldırganlık ve dürtüsellik sergilemektedirler (Boddy, 2011). Makyavelyenler ise kişisel kazanç için takım üyeleri arasında bölünmeler yaratacak durumları manipüle ederler (Jones & Paulhus, 2014). Bu durum, takımlar içinde görev ve ilişki çatışmalarının artmasına ve genel etkinliğin azalmasına yol açmaktadır (O'Neill & Hastings, 2011).
- **Takımda Kaytarma ve Bedavacılık:** Karanlık Üçlü'de yüksek puan alan bireyler, sosyal kaytarmaya (social loafing) başvurabilir, asgari katkıda bulunurken başkalarının çabalarına güvenirlir. Parazitik eğilimleriyle uyumlu olarak kolektif çabayı sömürürler (Jonason vd., 2012). Bu davranış, sorumsuzluk ve parazitik yaşam tarzı ile karakterize edilen psikopatide özellikle belirgindir (Hare, 1985).

Tablo 4: Karanlık Üçlü Özelliklerinin Takım Dinamiklerine Etkisi

Takım Süreci	Narsizm	Makyavelizm	Psikopati
Güven Oluşturma	Düşük (Sömürücü)	Çok Düşük (Stratejik Aldatma)	Çok Düşük (Duygusal Kopukluk)
Çatışma Düzeyi	Yüksek (Savunmacı, Haklı Görmeci)	Yüksek (Manipülatif Taktikler)	Çok Yüksek (Saldırgan, Dürtüsel)
İşbirliği	Düşük (Kendini Öne Çıkarma Odaklı)	Düşük (Kişisel Fayda Yoksa)	Çok Düşük (Empati Eksikliği)
İletişim	Baskın, Kendi Merkezli	Aldatıcı, Bilgi Gizleme	Saldırgan, Uygunsuz
Takımda Kaytarma	Orta (Özel Muamele Bekler)	Yüksek (Grup Çabasını Sömürür)	Çok Yüksek (Parazitik Yaşam Tarzı)

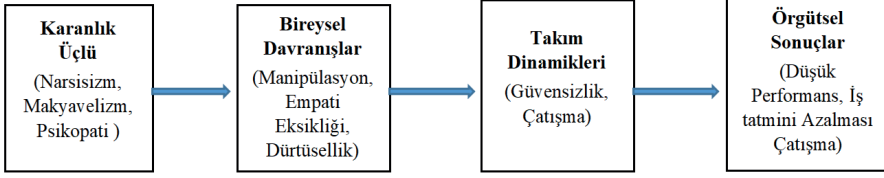
3.6. Örgütsel Sonuçlar

Bu tür kişilik özellikleri, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve çalışan sağlığı üzerinde olumsuz etkilere yol açabilir. Karanlık üçlü ile yüksek düzeyde özdeşleşen bireylerin yer aldığı örgütlerde mobbing, tükenmişlik ve yüksek çalışan devri oranı gibi sonuçlar daha sık görülür (Spain vd., 2014). Yüksek narsisizm düzeyine sahip bireyler, örgüt içinde çatışma yaratma, kaynakları adil olmayan şekilde kullanma ve organizasyonun uzun vadeli çıkarlarını göz ardı etme gibi davranışlar sergileyebilirler (Nevicka vd., 2011).

3.7. Örgütsel Adalet

Köse ve ark., (2018), yaptıkları çalışmadaki analiz sonuçları, örgütsel adaletsizlik algısının, çalışanların psikolojik dayanıklılığını azaltarak örgütsel dışlanmayı tetiklediğini göstermektedir. Bu durum, özellikle “karanlık üçlü” olarak bilinen makyavelizm, narsisizm ve psikopati özelliklerine sahip bireylerin bulunduğu ortamlarda daha karmaşık bir hal alabilir. Örgütsel adaletsizliği tetikleyen veya bundan faydalanan karanlık üçlü kişilik özelliklerine sahip yöneticiler veya iş arkadaşları, çalışanların zaten azalan psikolojik dayanıklılıklarını daha da zayıflatarak dışlanma hissini şiddetlendirebilir. Örneğin, makyavelist bir yönetici, adil olmayan uygulamaları kendi çıkarları için kullanarak, narsist bir iş arkadaşı ise kendi önemini vurgulamak için diğerlerini dışlayarak örgütsel adaletsizliği körükleyebilir. Psikopatik özelliklere sahip kişiler de empati eksikliği ve manipülasyon yetenekleri sayesinde bu adaletsiz ortamlardan faydalanabilirler. Dolayısıyla, örgütsel adaletsizlik ve psikolojik dayanıklılığın azalması, karanlık üçlü kişilik özelliklerine sahip bireylerin varlığıyla birleştiğinde, örgütsel dışlanma

algısını daha da artırarak toksik bir çalışma ortamı yaratabilir. Bu durum, çalışanların motivasyonunu düşürerek, verimliliği azaltabilir ve hatta işten ayrılmalara yol açabilir.



Şekil 2. Karanlık Üçlünün Örgütsel Süreçlere Etkisi

Kaynak: (Spain vd., 2014).

4. Karanlığın İşlevselliği Var mıdır? Potansiyel Olumlu Yönler ve Bağlamsal Faktörler

Karanlık Üçlü'nün baskın olarak olumsuz etkileri vurgulansa da, bazı araştırmacılar belirli bağlamlarda ve sınırlı düzeylerde bazı “işlevsel” veya uyarlayıcı yönler olabileceğini tartışmaktadır (Furnham, 2010; Jonason, vd., 2012). Ancak bu, bu özelliklerin arzu edilir olduğu anlamına gelmez; daha ziyade, belirli koşullarda kısa vadeli bir avantaj sağlayabilecekleri anlamına gelir.

4.1. Stratejik Sertlik

Zorlu pazarlık, yeniden yapılanma veya işten çıkarma süreçlerinde Makyavelyenlerin duygusal soğukluğu ve narsistlerin kararlılığı (gerçekçi olmasa da), zor kararların alınmasını kolaylaştırabilir. Fakat bu, insani maliyeti göz ardı etme riski taşıyabilir.

4.2. Kriz Liderliği

Aşırı belirsizlik ve kaos ortamlarında, psikopatların korkusuzluğu ve narsistlerin özgüveni (yanlış olsa bile), paniği önleyebilir ve hızlı hareket etmeyi sağlayabilir. Ancak bu hareketlerin kalitesi ve uzun vadeli sonuçları sorgulanabilir.

Psikopati ile ilişkili korkusuzluk (Lilienfeld vd., 2012), duygusal kopukluğun hızlı, nesnel kararlar alınmasına izin verdiği hayati tehlikenin olduğu acil durumlarda (askeri çatışma, afet müdahalesi gibi) kararlılık olarak tezahür edebilir. Ancak bu, bireyin eğitime ve pervasız davranış önlemek için denetim varlığına bağlıdır.

4.3. Girişimcilik

Yüksek risk alma (özellikle psikopatinin dürtüsellik ve korkusuzluk bileşenleri), belirsizliğe tolerans ve kendini satma becerisi (narsizm), bazı girişimcilik türlerinde başlangıç aşamasında avantaj sağlayabilir (Obschonka & Stuetzer, 2017). Ancak, işin sürdürülebilirliği ve etik iş uygulamaları için gerekli olan güven, işbirliği ve uzun vadeli planlama becerileri eksik olabilir.

Çalışmalar, klinik altı psikopati ve narsizmin girişimciler arasında orantısız bir şekilde yaygın olduğunu göstermektedir (Mathieu & St-Jean, 2013). Risk toleransları, ikna kabiliyetleri (narsizm) ve strese karşı bağışıklıkları (psikopati), başlangıç aşaması girişimlerin belirsizliklerini yönetmeye yardımcı olabilir. Ancak bu genellikle etik ihlaller ve zayıf uzun vadeli planlama ve ilişki yönetimi nedeniyle yüksek başarısızlık oranları pahasına olur (Obschonka & Stuetzer, 2017).

4.4. Belirli Kariyerler

Savunma avukatlığı, cerrahi, yüksek riskli finansal işlemcilik gibi mesleklerde, belirli Karanlık Üçlü özelliklerinin (duygusal mesafe, korkusuzluk, kararlılık) işlevsel olabileceği iddia edilir. Bununla beraber, bu mesleklerdeki başarının bu özelliklere bağlı olduğu veya etik sınırların aşılmasını meşrulaştırdığı anlamına gelmez.

Bu potansiyel “avantajlar”ın son derece bağlama bağlı, kısa vadeli ve genellikle önemli etik ve insani maliyetlerle birlikte geldiği unutulmamalıdır. Örgütler, bu özelliklerin uzun vadede yaratacağı toksik ortam, güven kaybı ve yıkıcı davranışların riskini dikkatlice değerlendirmelidir (Erkutlu & Yaralı, 2022).

4.5. Müzakere ve Rekabetçi Ortamlar

Makyavelizm, taktiksel aldatma ve stratejik düşünme ile bağlantılıdır ve bu da, ilişki kurmanın önemsiz olduğu tek seferlik, yüksek riskli müzakerelerde başarıya yol açabilir (Wilson vd., 1996). Benzer şekilde, narsistlerin aşırı özgüveni, rekabetçi teklif verme veya blöf senaryolarında avantajlı olabilir (Lakey vd., 2008). Ancak bu avantajlar, güvenin gerekli olduğu tekrarlanan etkileşimlerde ortadan kalkar (Jonason vd., 2012).

Bu potansiyel faydalar son derece durumsal, çoğunlukla etik açıdan sorgulanabilir ve genellikle sürdürülemezdir. Uzun vadeli örgütsel maliyetleri dengelemezler. Spain ve ark. (2014) uyardığı gibi, “Karanlık özelliklerin görünürdeki ‘aydınlık yüzü’, çoğu zaman önemli bir işlev bozukluğunu gizleyen bir seraptır.”

5. Kültürlerarası Perspektif: Karanlık Üçlü Evrensel mi?

Karanlık Üçlü özellikleri dünya çapında gözlemlenebilir, ancak tezahürleri, kabul edilebilirliği ve ilişkili sonuçlar kültürel bağlamdan derinden etkilenmektedir.

Geert Hofstede'nin kültürel boyutlar teorisi, kültürlerarası farklılıkları sistematik bir şekilde analiz etmek için geliştirilmiş en etkili modellerden biridir. İlk olarak 1980'de dört boyutla ortaya konan teori, daha sonra uzun vadeli yönelim (1988) ve hazcılık-kısıtlama (2010) boyutlarının eklenmesiyle altı boyuta ulaşmıştır (Hofstede, 1980; Hofstede & Bond, 1988; Hofstede vd., 2010).

Bu boyutlar, toplumların değerlerini, iş yapış şekillerini, iletişim stillerini ve yönetim anlayışlarını şekillendiren temel faktörleri ortaya koyar. Aşağıda, her bir boyut detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

5.1. Kültürel Boyutlar Teorisi

5.1.1. Kolektivist vs. Bireyci Kültürler

- **Bireyci Kültürler (ABD, UK, Avustralya, Batı Avrupa):** Bireysel başarı, rekabet ve kendini ifade etme vurgusu, Karanlık Üçlü özelliklerinin (özellikle narsizmin büyüklenmeci yönü) daha belirgin ve bazen daha kabul edilebilir görünmesine yol açabilir. Narsistik kendini övme daha az olumsuz karşılanabilir. Ancak, Makyavelizm ve psikopati yine olumsuz görülür.
- **Kolektivist Kültürler (Çoğu Asya, Latin Amerika, Ortadoğu):** Grup uyumu, uyumluluk ve sosyal uyum vurgusu, Karanlık Üçlü'nün açık tezahürünü daha az kabul edilebilir kılar. Narsist büyüklenme toplumsal uyumu bozarak şiddetli tepki çekebilir. Ancak, Karanlık Üçlü özellikleri daha sinsice, grup içi ilişkilerde manipülasyon (Makyavelizm) veya aile/tanıdık çevresi dışındaki kişilere karşı sömürücü davranışlar (psikopati) şeklinde ortaya çıkabilir (Foster vd., 2003). Kolektivist kültürlerde bile güç ve statü için rekabet olmasına rağmen bu rekabet, daha örtülü yollarla yürütülebilmektedir.

5.1.2. Güç Mesafesi

- **Yüksek Güç Mesafeli Kültürler (Malezya, Filipinler, Arap Ülkeleri):** Hiyerarşi ve otoriteye saygı daha yüksektir. Karanlık Üçlü'ye sahip bir liderin sömürücü veya zalim davranışları, "liderin hakkı" olarak görülüp daha fazla hoş görülebilir veya sorgulanmayabilir

(Padilla vd., 2007). Astlar, bu tür davranışlara karşı çıkma konusunda daha isteksiz olabilir.

- **Düşük Güç Mesafeli Kültürler (İskandinav Ülkeleri, Yeni Zelanda):** Otorite daha fazla sorgulanır. Toksik liderlik davranışları daha hızlı fark edilir ve daha az tahammül edilir. Çalışanların itiraz etme olasılığı daha yüksektir.

5.1.3. Belirsizlikten Kaçınma:

- **Yüksek Belirsizlikten Kaçınan Kültürler (Japonya, Fransa):** Kurallar, prosedürler ve yapı önemlidir. Karanlık Üçlü özelliklerinin dürtüsellik ve kural tanımazlık gibi yönleri (özellikle psikopati) bu kültürlerde şiddetli tepki çeker ve kontrol altına alınmaya çalışılır (Hofstede, 1984).
- **Düşük Belirsizlikten Kaçınan Kültürler (Singapur, Jamaika):** Belirsizliğe ve riske daha hoş görülür (Minkov, 2011). Bu, Karanlık Üçlü'nün risk alma ve kural esnetme eğilimlerinin daha görünür olmasına veya daha fazla kabul görmesine yol açabilir.

5.1.4. Erkekçilik vs. Dişisellik (Hofstede):

- **Erkeksi Kültürler (Japonya, İtalya, Meksika):** Başarı, kahramanlık, güç ve materyalist başarı vurgulanır. Bu, narsizmin büyülenmesi yönleri ve psikopatinin baskınlık/heyecan arayışı gibi özelliklerinin daha fazla takdir edilmesine veya teşvik edilmesine neden olabilir (Hofstede, 1998).
- **Dişil Kültürler (İsveç, Norveç, Hollanda):** İşbirliği, alçakgönüllülük, yaşam kalitesi ve insanlara önem verme vurgulanır. Bu kültürlerde Karanlık Üçlü özellikleri, temel değerlerle doğrudan çatıştığı için daha yoğun olumsuz tepki alabilir (Gelfand vd., 2004).

5.1.5. Uzun-Kısa Vadeli Yönelim (Long-Term vs. Short-Term Orientation – LTO)

- **Uzun Vadeli Yönelimli Toplamlar (Çin, Japonya):** sürekli gelişim, tasarruf ve gelecek planlamasına önem verir. Kısa vadeli yönelimli kültürler (ABD, İngiltere) ise geleneksel değerleri koruma ve hızlı sonuç alma eğilimindedir (Hofstede & Bond, 1988).
- **Kısa Vadeli:** Konfüçyüsçü etkilerin yoğun olduğu toplumlarda uzun vadeli planlama, eğitim ve sabır önemli bir erdem olarak görülür.

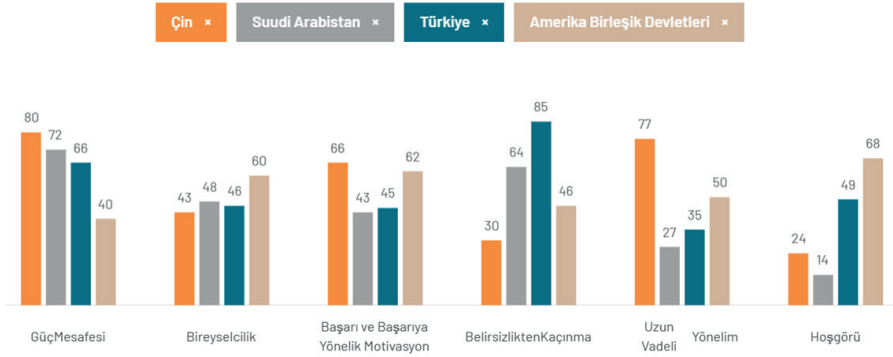
Buna karşılık, Batılı kültürlerde anlık kazançlar ve hızlı tüketim daha yaygındır (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997).

5.1.6. Hoşgörü-Kısıtlama (Indulgence vs. Restraint – IVR)

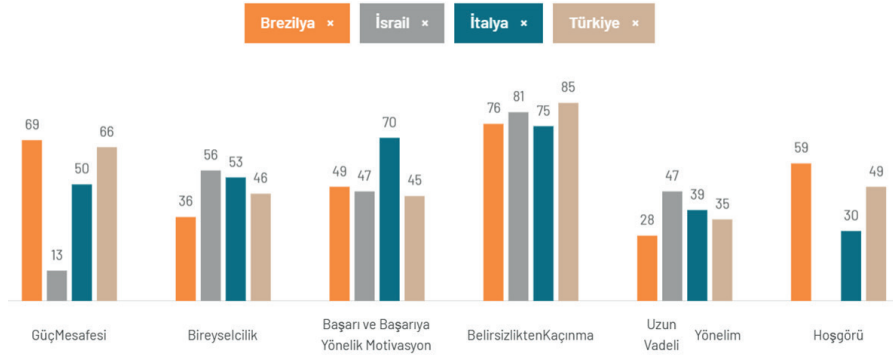
Hoşgörü endeksi, bir toplumun bireylere hazcı davranışlar konusunda ne kadar özgürlük tanıdığını gösterir. Yüksek IVR değerleri (Meksika, Brezilya) eğlenceye, sosyal etkileşime ve kişisel mutluluğa önem verirken, kısıtlama değerleri (Rusya, Çin) katı sosyal normlarla karakterizedir. Bu boyut, tüketim alışkanlıkları, boş zaman değerlendirme ve mutluluk algısını etkiler. Örneğin, hoşgörü kültürlerinde festivaller ve kutlamalar daha yaygındır (Welzel & Inglehart, 2005).

5.1.7. Örnek Çalışmalar

- **Türkiye:** Kolektivist ve yüksek güç mesafeli bir kültür olarak, Karanlık Üçlü'nün tezahürleri genellikle daha örtülü olabilir. Özellikle aile işletmeleri veya hiyerarşik yapılarda, narsist veya psikopatik eğilimli liderlerin sömürücü davranışları “otorite doğal hakkı” gibi görülebilir. Özsoy ve Ardıç'ın (2017) çalışması, Türkiye'de liderlerin Karanlık Üçlü özellikleri ve iş tatmini arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Erkutlu ve Chafra (2023), Türk çalışanlar üzerinde Makyavelizmin örgütsel güvensizlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkilerini vurgulamıştır.
- **Çin:** Güçlü kolektivizm ve yüksek güç mesafesi, Karanlık Üçlü davranışlarının grup içinde bastırılmasına, ancak grup dışı ilişkilerde (örneğin tedarikçiler, rakipler) Makyavelist taktiklerin daha yaygın kullanılmasına yol açabilir. Jonason ve ark., (2020), Çin'de Karanlık Üçlü'nün yaşam stratejileriyle ilişkisinin Batı örneklerinden farklılıklar gösterdiğini bulmuştur.
- **ABD:** Bireycilik ve düşük güç mesafesi, Karanlık Üçlü'nün (özellikle narsizmin) daha açık sergilenmesine izin verir. CEO narsizmi ve etkileri üzerine çok sayıda araştırma ABD'de yapılmıştır (Chatterjee & Hambrick, 2007).



Şekil 1. Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Teorisi Ülkeler Karşılaştırması 1



Şekil 1. Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Teorisi Ülkeler Karşılaştırması 2

Kaynak: <https://www.theculturefactor.com/>

5.2. Kültürlerarası İçgörüler: Ölçüm Eşdeğerliği ve İfade

Karanlık Üçlü üzerine kültürlerarası araştırma, ölçüm değişmezliğini ele almalıdır. SD3 gibi araçları kullanan çalışmalar, kültürler arasında kısmi skalalı değişmezlik bulmuştur; bu, puanların karşılaştırılabilir olduğunu ancak uyarılarla birlikte olduğunu göstermektedir (Jonason vd., 2020).

5.2.1. Kültürel İfade

- **Yüksek düzeyde kolektivist kültürlerde (Örn. Japonya, Güney Kore):** Açık narsizm ağır şekilde yaptırım uygulanır. Bu nedenle narsizm, aşırı mükemmeliyetçilik (kültürel olarak onaylanmış bir büyülenme biçimi) veya statü sembolleri aracılığıyla dolaylı övünme olarak tezahür edebilir (Foster vd., 2003). Makyavelizm, bireysel manipülasyondan ziyade grup içi kayırmacılığa (nepotizm)

odaklanabilir. Psikopati, katı hiyerarşiler içinde aşırı uyum baskısı veya zorbalık yoluyla ifade edilebilir (Matsumoto vd., 2014).

- **Düşük Belirsizlikten Kaçınan Bireyci Kültürlerde (Örn. Abd, Avustralya):** Narsistik kendini tanıtım, daha fazla hoş görülür, hatta bazı sektörlerde (satış, eğlence) teşvik edilir. Makyavelizm, rekabetçi kurumsal kültürlerde gelişir. Psikopatik dürtüsellik “karizmatik cesaret” olarak yanlış anlaşılabilir (Boddy, 2011).
- **Yaygınlık Tahminleri:** Büyük ölçekli çalışmalar ortalama düzeylerin farklılık gösterdiğini düşündürmektedir:
 - Narsizm, bireyci, zengin Batılı ülkelerde daha yüksek olma eğilimindedir (Foster vd., 2003; Grijalva & Zhang, 2016).
 - Makyavelizm daha az tutarlı uluslararası varyasyon gösterir ancak yüksek güç mesafeli ve kurumsal yozlaşma olan kültürlerde daha yüksek olabilir (Jonason vd., 2020).
 - Psikopati yaygınlık tahminleri klinik olarak karşılaştırmak zordur, ancak özellik düzeyleri ekonomik eşitsizlik ve sosyal istikrarsızlıkla karmaşık bağlantılar gösterebilir.
- **Yanıt Önyargıları:** Kültürel normlar öz bildirimi etkiler. Doğu Asya’daki alçakgönüllülük normları, narsizmin eksik bildirilmesine yol açabilirken, Batı’daki kendini geliştirme önyargıları puanları şişirebilir (Heine vd., 1999).

6. Örgütsel Başa Çıkma Stratejileri ve Yönetimi

Örgütler, Karanlık Üçlü’nün potansiyel yıkıcı etkilerini azaltmak için proaktif stratejiler geliştirebilir:

- **İşe Alımda Dikkat Edilecekler:**
 - Yapılandırılmış mülakatlar, durumsal değerlendirmeler.
 - Dürüstlük-Humility (HEXACO-H) ve uyumluluk gibi olumlu kişilik özelliklerini ölçen psikometrik testlerin kullanımı.
 - Davranışsal geçmişe odaklanan dikkatli referans kontrolleri.
 - Karanlık Üçlü ölçeklerinin (SD3) dikkatli ve etik kullanımı (doğrudan eleme için değil, risk değerlendirmesi için).
- **Performans Değerlendirmesinin Çok Yönlülüğü:** Sadece nicel sonuçlara (satış rakamları, kâr) değil, aynı zamanda nasıl elde edildiklerine, takım çalışmasına, liderlik etkisine, etik davranışa ve ast

geri bildirimlerine odaklanmak. Narsistlerin kendini olduğundan iyi gösterme eğilimini dengelemek.

- **Güçlü Etik Kültür ve Kurumsal Yönetişim:**

- Açık, tutarlı ve uygulanabilir etik kodlar ve davranış standartları.
- Güvenli ve anonim ihbar kanalları.
- Bağımsız denetim ve gözetim mekanizmaları.
- Etik liderlik modelinin üst yönetimden başlayarak sergilenmesi.
- Etik karar alma eğitimleri.

- **Liderlik Gelişimi ve Koçluk:** Liderlere empati, duygusal zeka, etik liderlik ve yapıcı geri bildirim verme/alma becerileri kazandırmak. Karanlık eğilimleri olan liderlere, bu eğilimlerin olumsuz etkileri konusunda farkındalık kazandırmaya yönelik koçluk (ancak temel kişilik değişimi zordur).

- **Çalışan Refahı ve Destek Sistemleri:**

- Toksik davranışları (mobbing, ayrımcılık) önlemeye ve bildirmeye yönelik açık politikalar ve prosedürler.
- Çalışan destek programları (EAP) ve psikolojik danışmanlık hizmetleri.
- Güvenli ve saygılı bir çalışma ortamı kültürünün teşvik edilmesi.

- **Güç Dengesi ve Kontrol Mekanizmaları:** Hiçbir bireye veya gruba, denetimsiz ve sınırsız güç verilmemesi. Karar verme süreçlerinde şeffaflık ve hesap verebilirlik.

6.1. Hafifletme Stratejileri: Direnç Oluşturma

Temel İK uygulamalarının ötesinde, örgütler Karanlık Üçlü'ye karşı direnç geliştirebilir:

- **Psikolojik Güvenliği Teşvik Etme:** Yüksek psikolojik güvenliğe (Edmondson, 1999) sahip takımlar, Karanlık Üçlü manipülasyonuna karşı daha az savunmasızdır. Üyeler, konuşmak, etik dışı davranışa meydan okumak ve birbirlerini desteklemek için güvende hissediler, bu da toksik bireylerin etkisini azaltmaktadır.
- **Etik Liderlik Eğitimi:** Şu konulara odaklanan programlar:
 - Karanlık Üçlü davranışlarını tanıma (örn. gaslighting, başkasının emeğini sahiplenme, günah keçisi ilan etme).

- İzleyici müdahalesi (bystander intervention) teknikleri.
- Yolsuzluk bildirmek için ahlaki cesaret geliştirme (Sekerka vd., 2009).
- **Hesap Verebilirlik Yapılarını Güçlendirme:**
 - **Güvenceli 360 Derece Geri Bildirim:** Lider davranışı hakkında dürüst geri bildirim almak için anonimliği ve misilleme karşısında korumayı sağlama.
 - **Yönetim Kurulu Denetimi:** Aktif ve bağımsız yönetim kurulları, CEO kararlarını narsistik risk alma veya Makyavelist manevra belirtileri açısından incelemelidir (Chatterjee & Hambrick, 2007).
 - **Veri Analitiği:** Çalışan anketlerindeki kalıpların izlenmesi (örn. güven puanlarında düşüş, belirli birimlerde yüksek devir oranı) potansiyel toksik liderlik odaklarını işaret edebilir.
- **Panzehir Özelliklerini Seçme:** Şu özelliklerde yüksek olan adaylara öncelik verme:
 - **Uyumluluk (HEXACO Uyumluluk):** Antagonizmi dengeler.
 - **Dürüstlük-Alçakgönüllülük (HEXACO-H):** Makyavelizm ve psikopatiye doğrudan karşı çıkar (Ashton & Lee, 2007).
 - **Duygusal Zeka (EI):** Düşük empatinin neden olduğu kişilerarası hasarı hafifletir (Côté & Miners, 2006).
 - **Örgütsel Vatandaşlık Motivasyonu:** Başkalarına ve örgüte fayda sağlayan davranışları yönlendirir (Grant, 2008).

7. Sonuç ve Değerlendirme

Karanlık Üçlü – Narsizm, Makyavelizm ve Psikopati – insan kişiliğinin, bireysel ve örgütsel düzeyde önemli sonuçları olan karmaşık ve çoğunlukla yıkıcı bir boyutunu temsil eder. Bu özellikler, başkalarını kişisel çıkar, güç veya haz için sömürme ve manipüle etme eğiliminde birleşirken, motivasyon, strateji ve duygusal yapı açısından önemli farklılıklar gösterir.

Örgütsel davranışın karanlık yüzünde, Karanlık Üçlü özellikleri, özellikle liderlik pozisyonlarında, toksik bir ortamın, etik ihlallerin, çalışan mağduriyetinin, düşük takım performansının ve yüksek devir oranlarının başlıca nedenlerinden biri olarak karşımıza çıkar. Bu özelliklere sahip bireyler, kısa vadeli ve belirli bağlamlarda (satış, kriz yönetimi, girişimcilik başlangıcı) bir avantaj sağlayabilir gibi görünse de, uzun vadede yarattıkları

güven erozyonu, insani maliyet ve örgütsel risk, bu “avantajları” büyük ölçüde gölgede bırakır.

Kültürlerarası araştırmalar, Karanlık Üçlü’nün evrensel olduğunu, ancak tezahür biçimlerinin ve sosyal kabulünün kültürel değerler (bireycilik-kolektivizm, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma) tarafından şekillendirildiğini açıkça göstermektedir. Batı’nın bireyci kültürlerinde daha açık sergilenen narsizm, Doğu’nun kolektivist kültürlerinde daha örtülü manipülasyon veya grup dışı sömürüye dönüşebilir. Yüksek güç mesafesi, toksik liderliğin tolere edilmesini kolaylaştırır.

Bu zorlu gerçeklik karşısında, örgütlerin proaktif önlemler alması hayati önem taşır. İşe alım süreçlerindeki tuzakların farkında olmak, çok yönlü performans değerlendirme sistemleri kurmak, güçlü bir etik kültür ve kurumsal yönetişim inşa etmek, liderlik gelişimine yatırım yapmak ve çalışan refahını desteklemek, Karanlık Üçlü’nün en kötü etkilerini hafifletmek için kritik stratejilerdir.

Karanlık Üçlü, insan doğasının kaçınılmaz bir parçası olarak görülmelidir. Amacımız, onu tamamen ortadan kaldırmak (ki bu muhtemelen imkânsızdır) yerine, etkilerini anlamak, tanımak ve örgütlerimizi onun yıkıcı potansiyelinden koruyacak sistemler ve kültürler oluşturmaktır. Sadece finansal performansın değil, etik değerlerin, güvenin, saygının ve insan onurunun önceliklendirildiği sağlıklı örgütler yaratmak, bu karanlık güçlere karşı en etkili panzehirdir.

Proaktif örgütsel stratejiler; titiz seçime, sağlam etik kültürlere, uyanık denetime, liderlik gelişimine ve psikolojik güvenlik ile örgütsel vatandaşlık özelliklerinin teşvik edilmesine dayalı temel savunmalardır. Gelecekteki araştırmalar, ölçümü iyileştirmeye, biyolojik ve gelişimsel temelleri keşfetmeye, cinsiyet nüanslarını araştırmaya ve etkili müdahaleler belirlemeye devam etmelidir. Nihayetinde, Karanlık Üçlü’yü kabul etmek ve anlamak, hırsı veya rekabetçiliği patolojikleştirmekle ilgili değil, örgütsel sağlığı ve insan esenliğini gerçekten yıkıcı kişilik güçlerine karşı korumakla ilgilidir. Empati, dürüstlük ve işbirliğinin değer verildiği ve ödüllendirildiği ortamları besleyerek, örgütler karanlık üçlünün aşındırıcı etkisini etkili bir şekilde etkisiz hale getirebilir ve etik, sürdürülebilir başarıyı inşa edebilir.

Yeni Araştırmalar ve Gelecek Yönelimler

- **Karanlık Dörtlü:** Dördüncü bir temel karanlık özellik olarak Gündelik Sadizm (zalimlik uygulamaktan zevk alma) eklenmesi ivme kazanmaktadır. Sadizm, geleneksel üçlünün ötesinde zorbalık ve taciz gibi şiddetli karşı üretken iş davranışlarını (KÜİD) öngörür (Buckels vd., 2013)

- **Sinirbilim İlişkileri:** Nörogörüntüleme çalışmaları, Karanlık Üçlü'yü empati (azalmış amigdala/prefrontal korteks aktivitesi), ödül işleme (artmış striatal yanıt) ve bilişsel kontrol (Paulhus, 2014; Pujol vd., 2019) ile ilişkili beyin bölgelerindeki yapısal ve işlevsel farklılıklara bağlamaktadır. Bu biyolojik içgörüler sunarken, seçimde potansiyel kötüye kullanım konusunda etik kaygıları da beraberinde getirir.
- **Cinsiyet Farklılıkları:** Meta-analizler, erkeklerin her üç Karanlık Üçlü özelliğinde de özellikle psikopatide kadınlardan tutarlı olarak daha yüksek puan aldığını göstermektedir (Muris vd., 2017). Bununla birlikte, bu özelliklere sahip kadınlar farklı, potansiyel olarak daha az tespit edilebilir stratejiler kullanabilir (örn. ilişkisel saldırganlık; Jonason & Davis, 2018). Örgütler içindeki etki, cinsiyete duyarlı analiz gerektirir.
- **Boylamsal Çalışmalar:** Karanlık Üçlü özelliklerine sahip bireyleri zaman içinde takip ederek kariyer yörüngelerini, başarısızlık kalıplarını ve uzun vadeli örgütsel maliyetleri anlamak için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır (Spain vd., 2014).
- **Pozitif Örgütsel Bilim Karşılıkları:** Araştırmalar “Aydınlık Üçlü” özelliklerini (Kaufman vd., 2019) – **Kantçılık** (insanları kendi başlarına bir amaç olarak görme), **Hümanizm** (insan onuruna değer verme) ve **İnsanlığa İnanç** (insan iyiliğine inanma) – koruyucu faktörler ve örgütlerdeki olumlu güçler olarak keşfetmektedir.

Kaynakça

- Ashton, M. C., & Lee, K. (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. *Personality and Social Psychology Review*, 11(2), 150–166. <https://doi.org/10.1177/1088868306294907>
- Babiak, P., & Hare, R. D. (2006). Snakes in suits: When psychopaths go to work. (Vol. 352). New York: Harper.
- Boddy, C. R. (2011). The corporate psychopaths theory of the global financial crisis. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 255–259. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0810-4>
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542–559. <https://doi.org/10.1002/job.1847>
- Buckels, E. E., Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2013). Behavioral confirmation of everyday sadism. *Psychological Science*, 24(11), 2201–2209. <https://doi.org/10.1177/0956797613490749>
- Campbell, W. K., Bush, C. P., Brunell, A. B., & Shelton, J. (2005). Understanding the social costs of narcissism: The case of the tragedy of the commons. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(10), 1358–1368. <https://doi.org/10.1177/0146167205274855>
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 351–386. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.3.351>
- Christie, R., & Geis, F. L. (2013). *Studies in Machiavellianism*. Academic Press.
- Côté, S., & Miners, C. T. H. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1–28. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.1.1>
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35(2), 219–257. <https://doi.org/10.1177/0149206308318618>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2023). Leader moral disengagement and follower knowledge hiding. A moderated mediation model of follower Machiavellianism and trust in the leader. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(2), 452–469.
- Foster, J. D., Campbell, W. K., & Twenge, J. M. (2003). Individual differences in narcissism: Inflated self-views across the lifespan and around the

- world. *Journal of Research in Personality*, 37(6), 469–486. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(03\)00026-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(03)00026-6)
- Furnham, A. (2010). The bright and dark side correlates of creativity: Demographic, ability, personality traits and personality disorders associated with divergent thinking. *Creativity Research Journal*, 22(2), 185–193. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.481518>
- Gelfand, M. J., Bhawuk, D. P., Nishii, L. H., & Bechtold, D. J. (2004). Individualism and collectivism. *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of*, 62, 437-512.
- Goncalo, J. A., Flynn, F. J., & Kim, S. H. (2010). Are two narcissists better than one? The link between narcissism, perceived creativity, and creative performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(11), 1484–1495. <https://doi.org/10.1177/0146167210385109>
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48–58. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>
- Grijalva, E., & Newman, D. A. (2015). Narcissism and counterproductive work behavior (CWB): Meta-analysis and consideration of collectivist culture, Big Five personality, and narcissism’s facet structure. *Applied Psychology*, 64(1), 93–126. <https://doi.org/10.1111/apps.12025>
- Grijalva, E., & Zhang, L. (2016). Narcissism and self-insight: A review and meta-analysis of narcissists’ self-enhancement tendencies. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 42(1), 3–24. <https://doi.org/10.1177/0146167215611636>
- Erkutlu, H., V. ve Yaralı, M., C. (2022). Etik teoriler. H. Vahit Erkutlu, H. Uçak (Ed), Örgütsel etik(s. 29-46) Hipokrat Yayınevi.
- Hare, R. D. (1985). Comparison of procedures for the assessment of psychopathy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 53(1), 7–16. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.53.1.7>
- Heine, S. J., Lehman, D. R., Markus, H. R., & Kitayama, S. (1999). Is there a universal need for positive self-regard? *Psychological Review*, 106(4), 766–794. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.106.4.766>
- Hofstede, G. (1984). *Culture’s consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). Sage.
- Hofstede, G. (1998). *Masculinity and femininity: The taboo dimension of national cultures* (Vol. 3). Sage.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational dynamics*, 16(4), 5-21.

- Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 40–51. <http://doi.org/10.1111/1468-2389.00162>
- Jonason, P. K., & Davis, M. D. (2018). A gender role view of the Dark Triad traits. *Personality and Individual Differences*, 125, 102–105. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.01.004>
- Jonason, P. K., Slomski, S., & 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., Žemojtel-Piotrowska, M., Piotrowski, J., Sedikides, C., Campbell, W. K., Gebauer, J. E., ... & Maltby, J. (2020). Country-level correlates of the Dark Triad traits in 49 countries. *Journal of Personality*, 88(6), 1252–1267. <https://doi.org/10.1111/jopy.12569>
- Jones, D. N., & Figueredo, A. J. (2013). The core of darkness: Uncovering the heart of the Dark Triad. *European Journal of Personality*, 27(6), 521–531. <https://doi.org/10.1002/per.1893>
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the Short Dark Triad (SD3): A brief measure of dark personality traits. *Assessment*, 21(1), 28–41. <https://doi.org/10.1177/1073191113514105>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855–875.
- Kaufman, S. B., Yaden, D. B., Hyde, E., & Tsukayama, E. (2019). The Light vs. Dark Triad of personality: Contrasting two very different profiles of human nature. *Frontiers in Psychology*, 10, 467. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00467>
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1–31. <https://doi.org/10.1037/a0017103>
- Köse, S., Çakan, S., & Terzi, D. (2018). Örgütsel adaletsizliğin örgütsel dışlanmaya etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracı rolü. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(1), 245–262.
- Lakey, C. E., Rose, P., Campbell, W. K., & Goodie, A. S. (2008). Probing the link between narcissism and gambling: The mediating role of judgment and decision-making biases. *Journal of Behavioral Decision Making*, 21(2), 113–137. <https://doi.org/10.1002/bdm.582>
- Levenson, M. R., Kiehl, K. A., & Fitzpatrick, C. M. (1995). Assessing psychopathic attributes in a noninstitutionalized population. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(1), 151–158. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.1.151>

- Lilienfeld, S. O., Patrick, C. J., Benning, S. D., Berg, J., Sellbom, M., & Edens, J. F. (2012). The role of fearless dominance in psychopathy: Confusions, controversies, and clarifications. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 3(3), 327–340. <https://doi.org/10.1037/a0026987>
- Malär, L., & Giuffredi-Kähr, A. (2024). The Dark Triad of brand personality: Scale development and validation. *Psychology & Marketing*, 41(11), 2728–2740.
- Mathieu, C., & St-Jean, É. (2013). Entrepreneurial personality: The role of narcissism. *Personality and Individual Differences*, 55(5), 527–531. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.04.026>
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D., & 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>
- Matsumoto, D., Hwang, H. C., & Frank, M. G. (2014). Emotions expressed in speeches by leaders of ideologically motivated groups predict aggression. *Behavioral Sciences of Terrorism and Political Aggression*, 6(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/19434472.2012.716449>
- Minkov, M. (2011). *Cultural differences in a globalizing world*. Emerald Group Publishing.
- Morf, C. C., & 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
- Moshagen, M., Hilbig, B. E., & Zettler, I. (2018). The dark core of personality. *Psychological Review*, 125(5), 656–688. <https://doi.org/10.1037/rev0000111>
- Muris, P., Merckelbach, H., Otgaar, H., & Meijer, E. (2017). The malevolent side of human nature: A meta-analysis and critical review of the literature on the dark triad (narcissism, Machiavellianism, and psychopathy). *Perspectives on Psychological Science*, 12(2), 183–204. <https://doi.org/10.1177/1745691616666070>
- O'Neill, T. A., & Hastings, S. E. (2011). Explaining workplace deviance behavior with more than just the “Big Five”. *Personality and individual differences*, 50(2), 268–273.
- O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557–579. <https://doi.org/10.1037/a0025679>
- Obschonka, M., & Stuetzer, M. (2017). Integrating psychological approaches to entrepreneurship: the Entrepreneurial Personality System

- (EPS). *Small Business Economics*, 49(1), 203-231. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9821-y>
- Oruç, Ş., (2021), Toksik liderlik algısının hizmet inovasyon davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde metanetin düzenleyici rolü, Doktora Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme, Aksaray.
- Özsoy, E., & Ardiç, K. (2017). Karanlık üçlü'nün (narsisizm, makyavelizm ve psikopati) iş tatminine etkisinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Der-gisi*, 24(2), 391-406.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destruc-tive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Paulhus, D. L. (2014). Toward a taxonomy of dark personalities. *Current Directions in Psychological Science*, 23(6), 421-426. <https://doi.org/10.1177/0963721414547737>
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Nar-cissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Person-ality*, 36(6), 556-563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Paulhus, D. L., Neumann, C. S., Hare, R. D., Williams, K. M., & Hemphill, J. F. (2017). *Self-report psychopathy scale 4th edition (SRP 4) manual*. MHS, Multi-Health Systems Incorporated.
- Paulhus, D. L., Westlake, B. G., Calvez, S. S., & Harms, P. D. (2013). Sel-f-presentation style in job interviews: The role of personality and cultu-re. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(10), 2042-2059. <https://doi.org/10.1111/jasp.12157>
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2002). Narcissism and counterproducti-ve work behavior: Do bigger egos mean bigger problems? *Internatio-nal Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 126-134. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00199>
- Pujol, J., Harrison, B. J., Contreras-Rodríguez, O., & Cardoner, N. (2019). The contribution of brain imaging to the understanding of psycho-pathy. *Psychological Medicine*, 49(1), 20-31. <https://doi.org/10.1017/S0033291718002507>
- Raskin, R., & Hall, C. S. (1979). A narcissistic personality inventory. *Psycho-logical Reports*, 45(2), 590. <https://doi.org/10.2466/pr0.1979.45.2.590>
- Raskin, R., & Terry, H. (1988). A principal-components analysis of the Nar-cissistic Personality Inventory and further evidence of its construct vali-dity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 890-902. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.5.890>
- Sekerka, L. E., Bagozzi, R. P., & Charnigo, R. (2009). Facing ethical chal-lenges in the workplace: Conceptualizing and measuring professional

- moral courage. *Journal of Business Ethics*, 89(4), 565–579. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-0017-5>
- Spain, S. M., Harms, P., & LeBreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S41–S60. <https://doi.org/10.1002/job.1894>
- Szabó, Z. P., Czibor, A., Restás, P., & Bereczkei, T. (2018). “The Darkest of all” The relationship between the Dark Triad traits and organizational citizenship behavior. *Personality and Individual Differences*, 134, 352–356.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2011). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. Nicholas Brealey International.
- Welzel, C., & Inglehart, R. (2005). Democratization as the growth of freedom: The human development perspective. *Japanese Journal of Political Science*, 6(3), 313–343.
- Williams, K. M., Paulhus, D. L., & Hare, R. D. (2007). Capturing the four-factor structure of psychopathy in college students via self-report. *Journal of Personality Assessment*, 88(2), 205–219. <https://doi.org/10.1080/00223890701268074>
- Wilson, D. S., Near, D., & Miller, R. R. (1996). Machiavellianism: A synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological Bulletin*, 119(2), 285–299. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.285>
- Yaralı, M., C. (2024). İş becerikliliği (Job Crafting). Arzu Karaca, Muhammet Düşükcan (Ed), Örgütsel davranışta güncel kavramlar (s. 93-125) Eğitim Yayınevi.