

Aydınlık ve Karanlık Üçlünün Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar Sergileme Motivasyonları: Banka Personeli Üzerine Nitel Bir Araştırma¹

Sema POLATCI², Tugay ÜLKÜ³

Aydınlık ve Karanlık Üçlünün Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar Sergileme Motivasyonları: Bankacılık Sektörü Üzerine Nitel Bir Araştırma

Öz

Çalışmanın amacı aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin etik olmayan örgüt yanlısı davranışları sergilerken sahip oldukları motivasyon durumları arasındaki benzerlik ve farklılıkları tespit etmektir. Aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerinin birbirine zıt yapısının, etik olmayan örgüt yanlısı davranışların bünyesinde bulundurduğu zıtlıklarla entegre edilerek, yazına katkı sağlanması planlanmaktadır. Nitel araştırma deseni ile hazırlanan çalışmanın evrenini ülkemizde görev yapmakta olan banka personeli oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında 11 bankacı ile yapılandırılmış soru formu üzerinden yüz yüze ve online görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Nitel analizler sonucu, aydınlık ve karanlık üçlü için özerklik, üst yönetimin desteği ve iş yeri mutluluğunun motivasyon artırıcı faktörler olduğu; hedef baskısı, meslektaşın profesyonel olmayan davranışları ve otoriter yönetimin motivasyon azaltıcı faktörler olduğu belirlenmiştir. Ayrıca etik olmayan örgüt yanlısı davranışların sergilenmesinde, Öz-Belirleme Teorisine göre dışsal motivasyon ile hareket edildiği görülmüş; aydınlık ve karanlık üçlü açısından motivasyon ve etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasındaki olgular incelenmiş ve tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aydınlık Üçlü, Karanlık Üçlü, Öz-Belirleme Teorisi, Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar

Makale Türü: Araştırma Makalesi

The Motivations of the Light and Dark Triads to Exhibit Unethical Pro-Organizational Behaviours: A Qualitative Study on the Banking Sector

Abstract

The aim of the study is to examine the similarities and differences between the motivational states of individuals with light and dark personality traits while exhibiting unethical pro-organizational behaviors. It is planned to contribute to the literature by integrating the contrasting structure of light and dark personality traits with the contrasts of unethical pro-organizational behaviors. In this study, which was prepared with a qualitative research design, the research population consists of bank personnel who are working actively in our country. Within the scope of the study, face-to-face and online interviews were conducted with 11 bankers over a semi-structured questionnaire. As a result of the qualitative analysis, autonomy, support from the top management and workplace happiness are motivational factors, and goal pressure, the colleague's unprofessional behavior and authoritarian management were found to be demotivating factors for the light and dark triad. In addition, according to Self-Determination Theory, extrinsic motivation was observed in displaying unethical pro-organizational behaviors; The phenomena between motivation and unethical pro-organizational behaviors in terms of the light and dark triad were examined and discussed.

Keywords: Light Triad, Dark Triad, Self-Determination Theory, Unethical Pro-Organizational Behaviours

Paper Type: Research Paper

¹ Bu çalışma Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda Prof. Dr. Sema POLATCI danışmanlığında Arş. Gör. Tugay ÜLKÜ tarafından "Karanlık ve Aydınlık Kişilik Özelliklerinin Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlara Etkisinde Motivasyonun Aracı Rolü" başlığı altında karma araştırma yöntemi ile hazırlanmış Doktora tezinin nitel araştırma kısmından türetilmiştir.

² Prof. Dr., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, sema.polatci@gop.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4671-1356>

³ Arş. Gör., Dr., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, tugay.ulku@gop.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4337-4876>

1. Giriş

Benzerlikler ve farklılıklar üzerinden karakterize edilen insan yaşamı, zıtlıkların bir bütün içerisinde oluşturduğu kaotik ortamda gelişmekte ve özelliklerini yansıtmaktadır. Düzensizlik içerisinde bir düzen oluşturma çabasının, sosyalleşme sonucunda bireylerde meydana gelen değişimlerin, zaman içerisinde bireylerin düşünce ve davranışlarında ortaya çıkan sapmaların açıklanmasında bireylerin kişilik özelliklerine çokça vurgu yapılmaktadır. Bu noktada yazında iki farklı hayat anlayışını yansıtan aydınlık ve karanlık üçlünün kaosun oluşumundaki rolü ön plana çıkmaktadır. Bireylerin doğum anından itibaren ve büyük olasılıkla doğum anından önce hissettikleri tüm duyguların çevreden gelen uyarılar neticesinde şekillendiği düşünülmektedir (Özdemir vd., 2012). Bazı bireyler, çevreden gelen bu uyarılar sonucunda hayatın olumlu yönlerini görmeyi sağlayan bir kişilik özelliğine kavuşabilirken; bazı bireyler ise toplum tarafından hoş karşılanmayan davranışları içselleştirebilmektedir. Toplumsal normlara uygun davranışların temsilcisi olarak aydınlık üçlü kişilik özellikleri, normlara aykırı davranışların temsilcisi olarak karanlık üçlü kişilik özellikleri kullanılmaktadır. Hayat boyunca bireylerin karşılaştıkları uyarıcılara verdikleri tepkiler düşünüldüğünde, aynı uyarıcılara farklı bir tepki verilmesi ya da tam tersi farklı uyarıcılara benzer tepkilerin verilmesi doğrusal olmayan insan hayatı için ve dolayısıyla organizasyonlar açısından normal karşılanmaktadır (Thietart ve Forgues, 1995). Aydınlık ve karanlık üçlü her ne kadar kavramsal olarak zıtlıklar barındıran bir yapıya sahip olsalar da esasında bireylerin önceden tahmin edilemeyen davranışlarının açıklanmasında ortak hareket eden yapılar olabileceği göz önüne alınmalıdır. Bireylerin tamamen aydınlık veya tamamen karanlık tarafta olmasının güçlüğü nedeniyle her iki kişilik özelliğinin belirli oranlarda aynı bireyde yer alması doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir (Kaufman vd., 2019; Zimbardo, 2018).

Kişilik özelliklerindeki farklılıkların kendisini açık bir şekilde gösterdiği davranışlardan birisi etik olmayan örgüt yanlısı davranışlardır (Castille, Buckner ve Thoroughgood, 2018; Tangney, 1991). Organizasyonların prosedürlerine ve normlarına aykırı olarak gerçekleştirilen bazı eylemler neticesinde toplum sağlığını, organizasyonun sürekliliğini ve bireylerin refahını korumak mümkündür. Yazılı ve görsel basında karşılaşma imkanı bulduğumuz ve 'skandal' olarak nitelendirilen iş yeri eylemlerinin ortaya çıkışı, mal veya hizmet satın alan müşterilerin organizasyon hakkında organizasyona fayda sağlayacak şekilde yanlış yönlendirilmesi, organizasyon içerisinde gerçekleşen illegal faaliyetlerin organizasyonu korumak adına sümen altı edilmesi gibi eylemler etik olmayan örgüt yanlısı davranışların barındırdığı ikilemi gözler önüne sermektedir. Etik olmayan örgüt yanlısı davranışların yarar ortaya çıkartması ancak genel kabul görmüş davranış kalıplarının çiğnenmesi bireyleri karar alma sürecinde önemli bir yol ayırımına sürüklemektedir. Bu anlamda bireylerin aydınlık tarafları ile karanlık tarafları arasındaki dengenin etik olmayan örgüt yanlısı davranışların sergilenmesinde nasıl bir etkisi olduğunu gözlemek oldukça önemlidir. Yazında aydınlık üçlüye atfedilen olumlu anlamlar ile karanlık üçlüye atfedilen olumsuz anlamların geçiren bir yapıya sahip olduğu düşünülmektedir (Kaufman vd., 2019). Etik olmayan örgüt yanlısı davranışları sergileyen bireylerin tamamının art niyetli, çıkarıcı ve temel hak ve özgürlüklere karşıt bir anlayışa sahip olduklarını düşünmek ve kesin önyargılarla hareket etmek doğru olmayacaktır.

Öte yandan, kişilik özellikleri bir davranışın açıklanmasında tek başına yeterli değildir. Etik olmayan örgüt yanlısı davranışların açıklanmasında aydınlık ve karanlık üçlü arasındaki geçişlerin daha iyi irdelenebilmesi amacıyla motivasyon unsurlarına değinmekte fayda görülmektedir. Nasıl ki bireyler motive oldukları zaman dilimlerinde, gerçekleştirecekleri eylemleri bir akış içerisinde yaşamaktaysa, motive olmadıkları zaman dilimlerinde aynı eylemi gerçekleştirse bile aynı hazzı ve heyecanı yaşamakta zorlanmaktadırlar (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2009). Motivasyon düzeyi arasındaki geçişlerin standart kalıplar halinde ele alındığı görüşlerin aksine, davranışların gerçekleştirilmesi aşamasında geçen süreyi ve çevresel unsurları göz önüne alarak bireylerin motivasyon düzeyleri hakkında değerlendirilmelerde bulunmanın faydalı olacağı düşünülmektedir.

Motivasyon düzeyleri arasındaki geçişin etkin bir şekilde ele alındığı Öz-Belirleme Teorisi'ne (Deci ve Ryan, 2008) göre kurgulanan bu çalışmada içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinin aydınlık ve karanlık üçlü ile etkileşimi ve etik olmayan örgüt yanlısı davranışların gerçekleştirilmesine katkısı ele alınmıştır. Çalışma kapsamında yazındaki bu bilgilerin beklendiği şekilde desteklenip desteklenmediği ve hangi faktörlerin aydınlık ve karanlık üçlünün motivasyon düzeylerini etkilediğinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Aydınlık üçlü içsel motivasyonla mı, dışsal motivasyonla mı hareket etmektedir? Aynı şekilde karanlık üçlü içsel motivasyonla mı, dışsal motivasyonla mı hareket etmektedir? Etik olmayan örgüt yanlısı davranışların sergilenmesi esnasında hangi motivasyon unsuru ön plana çıkmaktadır? Bireyler, kişilik özelliklerinden bağımsız olarak hangi koşullar altında etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar sergilemeye meyil etmektedirler? Aydınlık ve karanlık üçlü, etik olmayan örgüt yanlısı davranışların sergilenmesi noktasında hangi motivasyon düzeyinin baskın olduğu bir yapı sergilemektedir? Çalışma kapsamında bu sorulara yanıtlar aranmıştır.

2.Kavramsal Çerçeve

2.1. Karanlık Üçlü (Dark Triad)-Aydınlık Üçlü (Light Triad)

Toplum tarafından hoş karşılanmayan bazı davranışların bir araya getirilerek oluşturduğu kişilik özellikleri yapısı karanlık üçlü ya da karanlık kişilik özellikleri şeklinde ifade edilmektedir. Karanlık üçlü, kişilik özelliği olarak makyavelizm, narsisizm ve psikopati boyutlarından oluşmaktadır (Paulhus ve Williams, 2002). Karanlık üçlü, bireyden bireye farklı ağırlıklarda yansımaları olan, davranışlar üzerindeki etkisi ve çevreden bu etkilerin gözlemlenmesi aşamasında değişikliklere uğrayabilen bir yapıdadır. Bireylerin gözlemleri sonucunda diğer bireyler hakkındaki hoş olmayan ve hatta tiksindirici düşünceler oluşturmasında yaygın olarak karanlık üçlünün rol oynadığı düşünülmektedir (Lyons, 2019; Furnham, Richards ve Paulhus, 2013). Makyavelizm, bireysel çıkarlara ulaşabilmek için manipülatif davranışlar sergileme eylemlerini tanımlamaktadır. Narsisizm, bireyin kendisini ön plana çıkartma isteği, ilgi görme ve beğenilme isteği ile ilgili eylemleri kapsarken; psikopati ise empati kurma yeteneğinden yoksun olma, tartışmalarda kontrolden çıkma, kin ve nefret besleme eylemlerini temsil etmektedir (Crysel, Crosier ve Webster, 2013). Yazında karanlık üçlüyü oluşturan boyutların zaman zaman birbiri yerine kullanıldığı ve iç içe geçmiş kavramlar olduğu görülse de (Bertl vd., 2017; Jonason ve Webster, 2010) bu boyutların ayrı ayrı fakat birbirleriyle etkileşimli yapılar olduğu göz ardı edilmemelidir (Jones ve Paulhus, 2014). Karanlık üçlüyü oluşturan davranış kalıpları her birey için farklı yoğunlukta bulunabilmektedir. Bazı bireyler için psikopatik davranışların yoğunluğu daha fazla olabilirken; bazı bireylerde makyavelist ve narsist davranışlar ön plana çıkmaktadır. Boyutlar arasındaki etkileşimin ele alındığı çalışmalarda makyavelizm ve psikopati boyutlarının genellikle daha fazla etkileşim içinde olduğu ve beraber hareket edebildiği, narsisizmin bu boyutlardan farklılık gösterebildiği tespit edilmiştir (Vize vd, 2018; Muris vd., 2017). Karanlık üçlü kişiliğe sahip bireyler manipülatif, nevrotik, uyumsuz, gelişime açık olmayan, çıkarıcı, duygusuz, sadakatsiz, dürüstlükten uzak, çevre yanlısı olmayan, kötü niyetli ve zarar verici, kontrolcü ve soğukkanlı bireylerdir (Jonason vd., 2013). Bunun yanında bireylerin karanlık tarafının kariyer yönetimi (Spurk, Keller ve Hirschi, 2016), girişimcilik (Do ve Dadvari, 2017), yaratıcılık (Kapoor, 2015), iyi oluş (Egan, Chan ve Shorter, 2014), liderlik (Shah, Shahjehan ve Afsar, 2021), risk alma (Crysel, Crosier ve Webster, 2013), etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar (Castille, Buckner ve Thoroughgood, 2018) ve etik liderlik (Belschak, Muhammad ve Den Hartog, 2018) gibi konularda olumlu sonuçlar doğurabileceği düşünülmektedir.

Karanlık kişilik özelliklerinin yarattığı olumsuzlukların karşısında yer alacak ve bireylerin içindeki olumlu tarafları yansıtacak şekilde aydınlık üçlü kişilik özellikleri kavramsallaştırılmıştır. Aydınlık üçlü insanlığa inanç, hümanizm ve kantçılık boyutlarından oluşmaktadır (Kaufman vd., 2019). Karanlık üçlüde olduğu gibi bireylerde her bir aydınlık üçlü kişilik özelliği farklı düzeylerde bulunabilmektedir. Pozitif psikolojide yaşanan paradigma değişimi neticesinde ortaya çıkan aydınlık üçlü, bireylerin diğer

bireyler hakkındaki yardımseverlik, minnettarlık, umut, cesaret, sevgi ve güven duyguları temel alınarak kavramsallaştırılmıştır (Stavraki vd., 2022). İnsanlığa inancı, bireylerin doğasında iyiliğin yer aldığı düşüncesini, bireylerin iyi taraflarını görmeyi kapsayan bir kişilik özelliğidir. Hümanizm, bireyler arasında hiçbir ayırım yapılmaksızın, bireylerin yaşamlarına değer vermek, diğer bireylere saygı duymak, diğer bireyleri başarıları sebebiyle alkışlayabilmek ve diğer bireylere hayran olabilmek gibi özellikleri kapsamaktadır. Son olarak kantçılık, diğer bireylerle kurulan ilişkilerde bireyleri amaca giden bir araç olarak görmektense bireylere değer vererek, erdemli davranışlar sergilenmesi amacıyla sosyal ilişkiler kurmak özelliklerini kapsamaktadır (Kaufman vd., 2019; Neumann vd., 2020). Yazında nispeten yeni denilebilecek bir kavram olarak aydınlık üçlü üzerine yapılan çalışmalar, çoğunlukla aydınlık üçlü kişilik özelliklerinin ölçümü için geliştirilmiş olan ölçüm aracının diğer dillere ve kültürlere uyarlanması amacıyla gerçekleştirilmiştir (Gerymski ve Krok, 2019; Lukić ve Živanović, 2021; Serbest ve Sökmen, 2021; Tekeş ve Bıçaksız, 2021; Aruta, 2022; Barros, Bonfá-Araujo ve Noronha, 2022; Pektaş ve Durmuş, 2022; Stavraki vd., 2022). Aydınlık üçlünün diğer değişkenlerle ele alındığı çalışmalarda, prososyal davranışlar (March ve Marrington, 2021), nezaket (Gerymski ve Krok, 2019), şefkatli olma, uyumlu olma, bencil olmama, saldırgan olmama, deneyime açık olma (Kaufman vd., 2019), girişimcilik niyeti (Polatçı ve Yeloğlu, 2021) gibi değişkenlerle pozitif etkileşim içinde olduğu görülmektedir. Sosyal medya kullanımı (Sevi, Urgancı ve Sakman, 2020), yapıcı sapma (Erhan, 2022), politik davranışlar (Peterson ve Palmer, 2021), örgütsel destek ve liderlik (Ebrahimi, 2020) gibi alanlarda gerçekleştirilen ve aydınlık üçlünün ele alındığı diğer çalışmalarda sonuçlarla birlikte kavramın her geçen gün daha fazla ilgi gördüğünü ve yeni araştırma alanlarına konu edildiğini söylemek mümkündür.

2.2. Öz-Belirleme Teorisi (Self-Determination Theory) Kapsamında İçsel ve Dışsal Motivasyon

Öz-Belirleme Teorisi (ÖBT), kişilik gelişimi ve bireylerin kendi kendini motive eden davranış unsurlarının topluma fayda sağlayabileceği düşünülen bağlanma, kendini gerçekleştirme, haz alma gibi faktörlerin altında ele alındığı makro bir teoridir (Vansteenkiste, Niemiec ve Soenens, 2010). ÖBT kişiliğin oluşumu ve gelişimi, psikolojik ihtiyaçlar, bireysel hedefler ve gelecek beklentileri, sinerji ve canlılık, bilinçdışı süreçler, kültür ve sosyal çevreyle olan etkileşimin özellikle motivasyon, duygu, davranış ve refah etkisi üzerine kurulmuş bir teoridir (Deci ve Ryan, 2008). Teori kapsamında, bireylerin kişilik gelişimleri ve davranış düzenlemeleriyle ilgili olarak içsel kaynaklarındaki değişim ve gelişim incelenmektedir (Ryan ve Deci, 2000). ÖBT, üç temel felsefenin bir araya gelerek oluşturduğu bir teoridir. İlk bileşen, her zaman ve koşulda değişebilen, bireylerin doğuştan sahip olduğu bütünlük ihtiyacıdır. Bireyler, içinde buldukları sosyal çevre ile sürekli etkileşim halinde bulunmakta ve akıllarını kullanarak diğer bireylerle bütünlük çabası içine girmektedir (Ryan ve Deci, 2020). İkinci bileşen, sosyal çevrenin ve dolayısıyla bütünlük çabasının oluşturduğu motivasyon kaynaklarıdır. Ryan ve Deci (2002) bütünlük ihtiyacının gerçekleşmesinde sosyal-kültürel faktörlerin rol oynadığını ve bu faktörler sonucunda içsel-dışsal motivasyon ayrımının ortaya çıktığını savunmaktadır. Bütünlük sürecinin hangi faktörler altında gerçekleştiği ve hangi yoğunlukta etkilendiğine bağlı olarak motivasyonsuzluktan içsel motivasyona doğru bir yelpaze oluşmaktadır. Üçüncü bileşen, motivasyonun ortaya çıkışı için gerekli olan temel psikolojik ihtiyaçlardır. Özerklik-yeterlik-ilişkisellik boyutlarından oluşan temel psikolojik ihtiyaçlar, karşılanmaları durumunda motivasyonun oluşuma zemin hazırlamaktadırlar. Temel psikolojik ihtiyaçlar arasından özerklik ön plana çıkmaktadır. Özerklik, içselleştirme ve bütünlük sürecinin olmazsa olmazı; eylemlerden keyif ve haz almanın yani içsel motivasyonun ön koşulu olarak kabul edilmektedir (Deci ve Ryan, 2012).

ÖBT'ye göre bireylerin her bir duruma karşılık gelecek şekilde ve farklı düzeylerde özerklik algıları bulunmaktadır. Özerklik durumu, temel psikolojik ihtiyaçların karşılanması ve içselleştirme düzeyindeki farklılıklar içsel ve dışsal motivasyon ayrımı sonucunu doğurmaktadır (Howard vd., 2016). ÖBT motivasyon kavramına bölünmez bir bakış açısıyla yaklaşmamaktadır. ÖBT'ye göre, bireylerin motivasyon durumları ve sahip oldukları motivasyonun hayat kalitesine etkisi, psikolojik iyi oluş,

performans, problem çözme ve öğrenme gibi birçok önemli sonuca ulaşmak için motivasyonu az veya çok şekilde yani toplam motivasyon miktarı biçiminde değerlendirmekten daha önemli görünmektedir (Deci ve Ryan, 2012). ÖBT, motivasyonun temelini özerkliği koymaktadır. Özerkliğe sahip bireylerin, hayattan keyif alabilen ve refah duygusuna sahip bireyler oldukları düşünülmektedir. Bireylerin sahip olduğu özerklik düzeyine göre motivasyonsuzluk ile içsel motivasyon arasında değişen motivasyon türleri yer almaktadır. İçsel motivasyon, insanların bir aktiviteyi ilginç bulmaları ve aktivitenin kendisinden haz almaları durumunda ortaya çıkan motivasyon iken; dışsal motivasyon, eylem ile somut veya soyut ödüller gibi birbirinden bazı noktalarda ayrılabilir sonuçlar arasında oluşan araçsallık neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle dışsal motivasyonda memnuniyet, eylemin kendi doğasından ziyade, eylemin yol açtığı dışsal sonuçlardan kaynaklanmaktadır (Gagne ve Deci, 2005). Motivasyonsuzluktan içsel motivasyona doğru içselleştirme, motivasyon kalitesi, üretkenlik, yaratıcılık, tatmin ve bağlılık artmakta; baskı, stres, cezalandırılma, ilgisizlik, çaresizlik azalmakta ve algılanan nedensellik odağı dış odaktan iç odaya evrilmektedir (Ryan ve Deci, 2020). İstikrarlı ve kalıcılığı yüksek bir özerklik algısının enerji ve yönelimleri etkileyebildiği ve böylelikle gerçekleştirilmesi planlanan davranışlara yönelik motivasyonun artacağı varsayılmaktadır. Bu varsayım Ajzen (1991) tarafından geliştirilen Planlı Davranış Teorisi'nin niyet-davranış etkileşimi varsayımlarını destekler niteliktedir (Ryan ve Deci, 2000).

ÖBT üzerine yapılan çalışmaların sonucunda, öz-belirleme seviyesi yüksek olan bireyler için çok sayıda pozitif bulgu elde edilmiştir. Kişisel gelişim, iş ve yaşam tatmini, içselleştirme, bütünleşme, psikolojik iyi oluş, örgütsel vatandaşlık, özgüven, refah, üretkenlik, akademik başarı gibi konularda ÖBT'nin pozitif etkileri olduğu (Niemi vd., 2006; Olafsen, Deci ve Halvari, 2018; Baard, Deci ve Ryan, 2004; Howard, Gagne ve Bureau, 2017); tükenmişlik, depresyon, kaygı, stres, iş yeri devamsızlığı, işten ayrılma niyeti, rol çatışması ve gerilimi, aşırıya kaçan ve diğer bireyleri rahatsız etme potansiyeli olan duygusal ihtiyaçlar gibi tutum ve davranışların olumsuz etkilerini azalttığı belirlenmiştir (Tang, Wang ve Guerrien, 2020; Fernet, Gagne ve Austin, 2010; Olafsen vd., 2017). Karanlık kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan etkileşiminin ele alındığı çalışmada Webster ve Smith (2019), yüksek katılımcı yönetimin özerklik bağlamında karanlık kişilik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında aracılık etkisine sahip olduğunu ifade etmektedir. Karanlık kişilik özelliklerinin içsel motivasyon ve araçsal motivasyon unsurları ile birlikte tükenmişliği etkilediği görülmektedir (Prusik ve Szulawski, 2019). Xiao ve arkadaşları (2021), karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin ilişkisellik ihtiyaçlarının karşılanmasının olumsuz iş yeri davranışlarını azaltabileceğini öne sürmektedir. Aydınlik kişilik özellikleri ile ÖBT etkileşiminin ele alındığı bir çalışmada ise aydınlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin COVID-19 önlemlerine uyum konusunda içsel motivasyonla hareket ettikleri tespit edilmiştir (Grežo ve Adamus, 2022). Aydınlik kişilik özelliklerini yansıtan davranışlardan prososyal davranışlar ile ÖBT etkileşiminin ele alındığı meta analizde, özerkliğin aydınlık kişilik özelliklerini olumlu yönde etkileyebileceği ifade edilmektedir (Donald vd., 2021). Yazındaki çalışmalar ışığında aydınlık ve karanlık tarafta yer alan bireylerin kişilik özelliklerinden ve benzer şekilde motivasyon türlerinden etkilenme potansiyeli yüksek görülen bir kavram olarak etik olmayan örgüt yanlısı davranışların açıklanmasında fayda görülmektedir.

2.3. Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar (Unethical Pro-Organizational Behaviours)

Üretkenlik karşıtı iş yeri davranışı, örgütsel sapma davranışları, sabotaj, mobbing, damgalama, intikam vb. davranışlar etik olmayan davranışları oluşturmaktadır. Etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar (EOÖYD) ise etik olmayan davranışların özel bir türüdür (Spector ve Fox, 2005; Lee vd., 2019). Bireylerin çalıştıkları kuruma yönelik geliştirdikleri duygusal bağlanmanın bir sonucu olarak ortaya çıkan EOÖYD (Matherne ve Litchfeld, 2012), Umphress ve Bingham (2011:622) tarafından "Örgütün veya örgüt üyelerinin etkin işleyişini teşvik etmeyi amaçlayan ve temel toplumsal değerleri, adetleri, yasaları veya uygun davranış standartlarını ihlal eden eylemler" şeklinde tanımlanmıştır.

Bireyler bilinçsiz bir şekilde hareket ediyorsa, davranışlarının farkında değillerse, iyi niyetli olmalarına rağmen davranış organizasyona zarar veriyorsa, organizasyon çıkarlarından ziyade bireysel çıkarlar düşünülüyorsa, bu tarz davranışlar EOÖYD kapsamında değerlendirilmemektedir (Umphress ve Bingham, 2011).

EOÖYD'lar temelinde iki unsuru barındırmaktadır. Birincisi, EOÖYD toplumun geneli tarafından kabul edilmeyen normların ihlali ile ortaya çıkan davranışlardır. İkincisi, bu tip davranışlar resmi görev tanımları içinde yer almamakta, yöneticiler tarafından desteklenmemektedir (Jones, 1991; Umphress, Bingham ve Mitchell, 2010:770). Etik olmayan davranışlara yönelik kindar ve düşmanca tutumun (Kilduff vd., 2016; Cohen, Panter ve Turan, 2013) ötesine geçilerek, EOÖYD'ların hem organizasyon hem bireylerin çıkarlarına uygun olabilecek bir ortam yaratması, davranışı pro-sosyal kapsamda değerlendirmeyi gerektirmektedir. Özellikle de benzer durumlarda diğer çalışanlara gösterilen olumlu tepkiler sonucunda EOÖYD'ların sergilenmesine yönelik niyet örgütsel vatandaşlık ve örgütsel destek algısı kapsamında artmaktadır (Tajfel ve Turner, 2004; Wang vd., 2019; Liao vd., 2018; Yam vd., 2017). Bireyler organizasyona fayda sağlama noktasında etik olmayan davranışları gözden kaçırabilmektedir. Lider-üye etkileşiminin kalitesi arttıkça bireylerin bu tip davranışları gözden kaçırmaması ihtimali artmaktadır. Etik liderliğin EOÖYD'ları azaltmadığının tespit edildiği çalışmalar bu düşüncüyü destekler niteliktedir (Umphress ve Bingham, 2011; Miao vd., 2013; Dineen, Lewicki ve Tomlinson, 2006). EOÖYD'ların sergilenmesinde ön plana çıkan bir diğer öncül 'iş yeri güvencesizliği'dir. Bireyler iş yerinde dışlanma hissettiklerinde ya da işten atılma korkusu yaşadıklarında kendilerini kanıtlayabilmek ve gruba dahil olabilmek amacıyla EOÖYD sergileyebilmektedir (Thau vd., 2015). Bireyler, finansal raporlar üzerindeki oynamalar, bilanço tablolarının değiştirilmesi, müşterileri ürün veya hizmet hakkında manipüle etme, rakip diğer organizasyonlara ajan yerleştirme, toplum sağlığını riske atma, fatura ve gider kalemlerinde yolsuzluk yapma gibi EOÖYD sergileyerek kısa vadede organizasyona avantaj sağlayabilmektedir (Tian ve Peterson, 2016; Coşkun ve Ülgen, 2017). Yaşanan etik dışı davranışların ortaya çıkması durumunda, organizasyonların itibarı çok ciddi şekilde sarsılmakta, organizasyonlar maddi ve manevi para cezaları ile karşılaşmakta, çalışanlar arasındaki çatışmalar artmakta, organizasyonun piyasa değeri düşmekte ve hatta iflası ile sonuçlanmaktadır (Cialdini, Petrova ve Goldstein, 2004).

Yazında genellikle EOÖYD ile karanlık üçlünün boyutları arasındaki ilişki ve etkileşimlerin ele alındığı görülmektedir. Karanlık üçlünün boyutlarından makyavelizm ile örgüt yanlısı davranışlar ve etik liderlik etkileşiminin ele alındığı çalışmalarda, makyavelistlerin doğası gereği EOÖYD'lara yönlendirilebilecek bir yapılarının bulunduğu dikkat çekilmektedir (Shah, Shahjehan ve Afsar, 2021; Belschak, Muhammad ve Den Hartog, 2018; Castille, Buckner ve Thoroughgood, 2018). Narsisizmin örgütsel özdeşleşme ile birlikte değerlendirildiği çalışmalarda, narsist bireylerin organizasyonu sahiplenme güdüsüyle EOÖYD sergileme niyetlerinin artacağı öngörülmektedir (Naseer vd., 2020; Galvin, Lange ve Ashforth, 2015). Örgütsel özdeşleşmenin ele alındığı bir başka çalışmada ise dışsal motivasyonun aracılık etkisiyle örgütsel özdeşleşmenin EOÖYD'ları etkileme oranının arttığı ifade edilmektedir (Irshad ve Bashir, 2020). Wang, Zheng ve Zhao (2022) tarafından gerçekleştirilen ve motivasyon unsurunun ele alındığı çalışmada örgütsel destek algısının yüksek olduğu ve dışsal motivasyonla hareket eden bireylerin EOÖYD sergileme niyetlerinin artabileceği ileri sürülmektedir. Shaw, Tang ve Liao (2020), tarafından gerçekleştirilen çalışmada otokratik-hayırsever liderliğin EOÖYD üzerindeki etkileşimi ele alınmıştır. Sonuçlara göre, çalışanlar kişilik özelliklerinin ilgili kısımları üzerinden liderleri ile etkileşime geçerek EOÖYD'lar sergileyebilmektedir.

3. Araştırma Yöntemi

3.1. Araştırma Tasarımı

Bu çalışma bireyleri, sosyal olguları, bireylerin diğer bireylerle olan etkileşimlerini, davranışlarını, tutumlarını ve niyetleri anlamlandırmanın yorumlayarak mümkün olduğu *yorumlamacı paradigma* kapsamında tasarlanmıştır. Hayatın temel aktörlerinden olan bireylerin, araştırma amacına yönelik olarak ele alınan değişkenler açısından algıları yorumlanmış ve bireylerle etkileşime geçilerek, gözlem yapılarak, sorular sorularak örüntüler tespit edilmeye çalışılmıştır (Glesne, 2020:11).

Çalışma kapsamında, kullanılan dilin özelliklerine *içerik analizi*, örüntülerin keşfi açısından *fenomenografi* ve eylemlerin anlamlandırılmasına göre *fenomenoloji* nitel yöntem türlerinden yararlanılmıştır (Tesch, 2013). Fenomenoloji deseni araştırmacının alan yazına hakim olmasını gerektirir (Creswell, 2017; Moustakas, 1994). Çalışma kapsamında ele alınan değişkenler araştırmacının aşına olduğu ancak derinliğinde tam olarak nelerin yattığını bilmediği olgularla ilgili olduğundan fenomenoloji tercih edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2018:69).

Çalışma kapsamında veri analizi yöntemlerinden 'İçerik Analizi' tercih edilmiştir. Böylelikle araştırmanın amacına ve problemine uygun olarak eldeki verilerin açıklanması ve ilgili kavramlar arasındaki bağlantıların keşfedilmesi planlanmıştır. İçerik analizi neticesinde derinlemesine bir analiz sonucunda kavramlar ve temalar arasındaki ilişkiler tespit edilmekte ve yorumlanmaya hazır hale getirilmektedir. Bu amaçla, yarı-yapılandırılmış soru formu üzerinden katılımcıların görüşleriyle elde edilen veriler yazına uygun olacak şekilde kodlara ve temalara ayrıştırılmış hem araştırmacının hem okuyucuların anlayabileceği bir şekilde düzenlenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2018:242).

3.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Çalışma kapsamında veri toplama yöntemi olarak *görüşme yöntemi* tercih edilmiştir. Görüşme yöntemi fenomenolojik araştırmalarda sıkça tercih edilen bir yöntemdir (Moustakas, 1994). Araştırmaya katılmayı kabul eden katılımcıların görüşmeleri yarı-yapılandırılmış soru formu üzerinden sağlanmıştır. Araştırmacının çalışma sahası üzerindeki bilgisi ve hakimiyeti sebebiyle yarı-yapılandırılmış soru formu tercih edilmiştir. Bireylerin lineer ilerlemeyen görüşleri ve mevcut durumların anlık değişebilmesi nedeniyle araştırma bulguları ve sonuçlarının evrensel genellenebilirlik kaygısı bulunmamaktadır. Çalışma bünyesinde aydınlık/karanlık üçlü örüntüleri, içsel/dışsal motivasyon düzeyleri ve örüntüleri ile etik olmayan örgüt yanlısı davranış örüntülerinin tespiti ve yorumlanmasına yönelik olarak yazındaki teorik ve pratik bilgiler doğrultusunda yarı-yapılandırılmış soru formu oluşturulmuştur. Oluşturulan soru formu ilgili araştırma alanında çalışmaları bulunan akademisyenler tarafından incelenmiş ve uygunluğuna dair görüşleri alınmıştır.

Araştırmaya katılmayı kabul eden görüşmecilere Etik Kurul Raporu takdim edilmiş, Gönüllü Katılım Formu ve Katılımcı Aydınlatma Metni imza karşılığında teslim edilmiştir. Görüşme yeri, saatleri ve online görüşmeler için kullanılacak iletişim araçları katılımcılara uygun olacak şekilde ayarlanmıştır. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerde katılımcıların tamamen gönüllü bir şekilde hareket etmeleri sağlanmıştır. Görüşmeler, araştırmacı ve katılımcıların baş başa olduğu bir ortamda, dışarıdan herhangi bir müdahale olmaksızın gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin tamamı sadece araştırmacı tarafından yönetilmiştir. Katılımcı Aydınlatma Metni'nde yer alan bilgilendirmelerin kapsamı dışına kesinlikle çıkılmamış, araştırmanın amaçlarıyla örtüşmeyen sorular sorulmamış ve katılımcıları rahatsız hissettiren veya rencide edici ifadelerin hiçbirisi kullanılmamıştır. Görüşmenin tamamının ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınacağı görüşmeler öncesinde katılımcılara aktarılmıştır. Ses kayıtlarında sorun yaşanması ihtimaline karşın görüşmeler esnasında notlar alınmıştır. Görüşmelerin tamamında standart yarı-yapılandırılmış soru formu üzerinden hareket edilmiştir. Katılımcıların stres altında kalmamaları, içten ve rasyonel cevaplar verebilmeleri amacıyla sohbet havasında başlatılan görüşmelerde, katılımcılara sorulan sorularla ilgili düşünme süreleri tanınmış ve görüşmelerin sonunda her bir katılımcıya ayırdıkları kıymetli zamanları için teşekkür edilmiştir. Görüşmeler ortalama 55-60 dakika sürmüştür.

3.3. Araştırmanın Katılımcıları

Görüşmeler esnasında, araştırmacı ile katılımcılar arasında kurulan etkileşim sayesinde olgulara ilişkin yaşanmışlıklar ve tecrübeler sayesinde kavram haritalarının ortaya çıkarılması ve yorumlanması kolaylaşmaktadır. Araştırmacının katılımcılar nezdinde güven duygusu aşılması ve karşı tarafın düşünceleriyle empati kurabilmesi önemlidir. Uygun şartlar sağlandığında, katılımcıların daha önce söylemedikleri hatta farkında bile olmadıkları yaşanmışlıklar ortaya çıkabilmektedir. Görüşmeler esnasında, araştırmacı ile katılımcı arasında kurulan bağ sayesinde katılımcılardan gelen cevapların derinlemesine analizi ve çözümlenmesi fırsatı bulunabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018:71).

Çalışmanın amacına uygun olacak şekilde örneklem yöntemi olarak nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan Amaçlı Örneklem Yöntemlerinden “Kuramsal Örneklem ve Kolay Ulaşılabilir Durum Örneklemesi” tercih edilmiştir (Glesne, 2020:29). Glaser ve Strauss (2017)’un ele aldığı bu örneklem yönteminde araştırmacı, araştırma probleminin çözümüne ulaştığını düşünene kadar yani araştırma sorusunun cevabı olabilecek olguların ve süreçlerin doyum noktasına ulaştığı ana kadar veri toplamaya devam etmektedir. Bu çalışma kapsamında aktif olarak bankacılık mesleğini yürüten 11 katılımcıya (5 kadın, 6 erkek) ulaşılmıştır. 8 katılımcı kamu bankalarında görev yapmakta; 3 katılımcı ise özel bankalarda görev yapmaktadır. Katılımcılardan 6 birey ile yüz yüze, 5 birey ile online platform (Zoom) üzerinden görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin yoğun iş temposu, baskı ve stres altında çalışıyor olmaları hem kişilik özelliklerinin farklı düzeylerini sergilemelerine hem de etik olmayan davranışlara yönelmelerine sebebiyet vermektedir. Bu nedenle çalışma evreni ve örneklemine belirlenmesi sürecinde bankacılık sektörü açısından değerlendirmeler yapılmıştır. Görüşmeler neticesinde karanlık/aydınlık kişilik özellikleri, içsel/dışsal motivasyon düzeyleri ve etik olmayan örgüt yanlısı davranışların etkileşimine yönelik eldeki kuramsal verilerin doyuma ulaştığının düşünülmesi üzerine veri toplama aşaması sonlandırılmıştır.

3.4. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Çalışma nitel araştırma deseni ile tasarlanmış olduğu için nicel araştırmalara kıyasla geçerlilik ve ölçüm güvenilirliği konularında farklılıklar göstermektedir. Nitel araştırmalara yönelik olarak izlenmesi gereken sürece yönelik olarak Creswell (2017) tarafından aktarılan bilgiler ışığında ham veriler düzenlenmiş, verilerin tamamı okunmuş, kodlamalar gerçekleştirilmiş, temalar belirlenmiş, temalar arasındaki bağlantılar oluşturulmuş ve temaların anlamlandırılıp yorumlanması sağlanmıştır.

Araştırmanın geçerliliği açısından, araştırma öncesinde araştırmacının zihninde yer alan kavram örüntüleri ile analizler sonucunda ortaya çıkan bulgular arasındaki örüntünün birbirlerini desteklediği düşünülmektedir. Elde edilen veriler ile birlikte gerçekleştirilen analizler sonucunda yazında yer alan teorilerle ve diğer çalışmalarla sonuçların uyum gösterdiği tespit edilmiştir. Katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmelerin tüm safhasında, katılımcıların cevapladıkları ifadeler eleştirel ve şüphecî bir yaklaşım sergilenmiştir. Katılımcıların geri dönüşleri ve gözlemler neticesinde oluşturulan araştırma temalarının birbiriyle ve teorilerle uyumlu olması göz önüne alınmıştır. Nitel araştırmaların doğası gereği, gerçekleştirilen her bir görüşme sonrasında katılımcıların görüşmeler hakkındaki aksaklıklar veya eksikliklere yönelik düşünceleri öğrenilmiş, sonraki görüşmeler için önerileri dikkate alınmıştır. Katılımcıların araştırma konusunu oluşturan kavramlarla ilgili zihinsel harita yoğunluklarının arttırılması amacıyla, soru formundaki ifadeler örneklerle desteklenmeye çalışılmıştır. Temaların oluşturulması sürecinde, teorilerle uyumlu olmadığı ortaya çıkan temalar ve alt kodlar açısından gerekçeleriyle birlikte bulgular kısmında açıklamalar yapılmıştır. Araştırma problemi ve amacına uygun olacak şekilde, araştırmacı sahada uzun bir zaman geçirmiş, banka personelinin çalışma ortamındaki davranışları incelenmiş, soru formunun oluşturulmasında ve katılımcıların kavramlarla ilgili düşüncelerinin zenginleştirilmesinde gerek akademik bilgi gerek saha bilgisi harmanlanmıştır. Görüşmeler neticesinde

elde edilen veriler, ses kayıtları ve araştırma notları titizlikle raporlanmış, objektif bir şekilde değerlendirilmiş ve sonraki araştırmacıların benzer çalışmaları gerçekleştirebilmeleri için gerekli açıklamalar yapılmıştır (Creswell, 2017:201-203).

Araştırma ölçümünün güvenilirliğinin sağlanması için, nitel araştırmalarda verilerin çözümlenmesi, temaların oluşturulması ve kavramlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesi sürecinde yaygın olarak yapılan hataların tekrar edilmemesine dikkat edilmiştir. Veri analizi sürecinde oluşturulan temalar ve kodlar ve alt kodların birbiriyle uyumlu olmasına ve analiz aşamalarının tamamında kapsadıkları anlamların çelişki yaratmamasına özen gösterilmiştir. Araştırma süresi boyunca araştırmacı objektif kimliğini korumuş, araştırma deseni ve yarı-yapılandırılmış soru formu üzerinden benzer araştırmaların gerçekleştirilebileceği varsayımıyla hareket edilmiştir. Araştırmaya katılmayı kabul eden banka personelinin gizli tutulan bilgileri hariç, demografik bilgilerine araştırmada yer verilmiştir. Böylelikle benzer demografik profilde ve çalışma alanında gerçekleştirilecek bir saha çalışmasının benzer sonuçlar vermesini beklemek mümkündür. Gönüllü olarak çalışmaya dahil olan katılımcıların kendilerini mümkün mertebe rahat hissedebilecekleri görüşme ortamları hazırlanmıştır. Bireylerin bu tarz görüşme ortamlarında düşüncelerini kimsenin etkisi altında kalmadan aktarabilmeleri ve samimiyet kurmaları oldukça önemlidir. Görüşmeler esnasında kullanılan veri toplama aracı ve analiz yöntemleri aşama aşama aktarılmıştır. Böylelikle diğer araştırmacıların verilerin nasıl analiz edildiği, kavramlar arasındaki örüntülerin nasıl yorumlandığı ve raporlandığına dair bilgilere ulaşması sağlanmıştır. Geçerlilik ve ölçüm güvenilirliği açısından uygulanan bu prosedürler araştırmanın aktarılabilişliğini, tutarlılığını, güvenilirliğini ve teyit edilebilirliğini arttırmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018:269-276).

4. Bulgular

4.1. Verilerin Kodlanması, Temalar ve Tanımlayıcı İstatistikler

Nitel araştırmaların metin, gözlem ve olgulardan anlamlar çıkarmayı hedefleyen doğası gereği, nitel ham verilerin analizinde bilgisayar yazılımlarının kullanılması fayda sağlamaktadır. Örneklem grubunun az olması durumunda bile nitel yazılım programları kavramlar arasındaki örüntülerin tespit edilmesi ve olguların anlamlandırılması noktasında önemli bir yardımda bulunmaktadır. Nitel analiz yazılımlarının kullanımı el ile yapılan kodlamalardaki hataları azaltmakta; görsel araçlar sayesinde araştırma sonuçlarının daha net bir şekilde anlaşılabilir olmasını sağlamaktadır (Guest, MacQueen ve Namey, 2012). Çalışma kapsamında nitel veri analizleri için en çok tercih edilen programlardan MAXQDA Analytics Pro 2022 nitel yazılım programı kullanılmıştır. Oluşturulan temalar, kodlar arasındaki ilişkiler, tablolar ve diğer araştırma bulgularının tamamı ilgili program üzerinden elde edilmiştir (Creswell 2017: 195-196). Verilerin analizine geçilmeden önce, görüşmeler esnasında elde edilen ses kayıtları ve araştırma notları yazıya aktarılmıştır. Katılımcıların gizliliğini korumak amacıyla kendilerine “Bankacılık Mesleğini” temsilen B1, B2, B3 gibi kod adları verilmiştir. Ses kayıtları ve araştırma notları ile birlikte katılımcıların tüm ifadeleri tekrar okunmuş; görüşmelerle ilgili genel bir izlenim elde edilmiş ve araştırma amacına uygun şekilde kavramlar arasındaki örüntüler hakkında derinlemesine düşünme imkanı yaratılmıştır.

Bir sonraki aşamada araştırmada kullanılan kavramlarla ilgili kodlamalar yapılmıştır. İçerik Analizi neticesinde, 3 Ana Tema üzerinden 396 adet kodlama yapılmıştır. Oluşturulan ana temalar ve alt kodlar alanda uzman bir akademisyen tarafından tekrar değerlendirilmiş, önerilere uygun şekilde düzenlemeler yapılmıştır. Bu noktada nitel araştırmaların araştırmacı ve sahadaki katılımcılar arasında gerçekleşen ve kendine özgü bir yapısının olması sebebiyle kodlamaların tekrar değerlendirilmesi aşamasında ortaya çıkan fikir ayrılıkları dikkate alınarak, araştırmacının zihnindeki kavram haritaları bozulmayacak şekilde düzenlemeler yapılmıştır. Ana temalar ve alt kodlamalarına ilişkin bilgiler Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. İçerik Analizi ile Ortaya Çıkan Ana Temalar ve Alt Kodlar

Ana Tema	Alt Kodlar	Ana Tema	Alt Kodlar
Aydınlık/Karanlık Kişilik Özellikleri	<ul style="list-style-type: none"> -<u>Aydınlık Kişilik Özellikleri</u> -İnsanlığa İnanç Duyanlar -İnsanlığa İnanç Duymayanlar -Hümanist Olanlar -Hümanist Olmayanlar -Kantçılar -Kantçı Olmayanlar -<u>Karanlık Kişilik Özellikleri</u> -Makyavelistler -Makyavelist Olmayanlar -Narsistler -Narsist Olmayanlar -Psikopatikler -Psikopatik Olmayanlar -<u>Aydınlık/Karanlık Kişilik Genel Değerlendirme</u> -Aydınlık/Karanlık Kişiliğin Bir Arada Olduğunu Düşünme -Karanlık Kişiliğin Daha Çok Olduğunu Düşünme -Aydınlık Kişiliğin Daha Çok Olacağını Düşünme -<u>Aydınlık/Karanlık Öz-Değerlendirme</u> -Kendisini Aydınlik Görme -Karanlık Davranışlar Sergileme -Kendisini Karanlık Görme -Ne Aydınlik Ne Karanlık Görme 	Motivasyon	<ul style="list-style-type: none"> -<u>Motivasyon Düzeyleri</u> -Düşük -Orta -Yüksek -<u>Motivasyon Arttırıcı Faktörler</u> -Üst Yönetimin Desteği -Adil İşgücü Dağılımı -İş Yeri Mutluluğu -Adil ve Anlayışlı Bir Yönetim -Yardımlaşma -Kişiler Arası Çatışmaların Azalması -Kapasiteye Uygun İş Yüğü -Yeni Roller veya Çalışma Alanları -<u>Motivasyon Azaltıcı Faktörler</u> -Belirsizlik -Dışlanma -İşten Atılma Korkusu -Cezalandırılma Korkusu -Yanlış Yönetim Değerlendirmeleri -Otoriter Yönetim -Şiddetli Rekabet -Hedef Baskısı -Küçümsenme -Takdir Görmeme -<u>Özerklik Algısı Düşük</u> -Özerklik Düzensizlik Sağlar -Özerklik Artışı Motivasyon Sağlar -<u>Özerklik Algısı Yüksek</u> -<u>Özerklik Arttıkça Aydınliğa Yönelim</u> -<u>Özerklik Arttıkça Karanliğa Yönelim</u> -<u>Aydınlık Davranış Motivasyonu</u> -İnsanlığa İnanç Motivasyonu -İçsel Motivasyon -Dışsal Motivasyon -Hümanizm Motivasyonu -İçsel Motivasyon -Dışsal Motivasyon -Kantçılık Motivasyonu -İçsel Motivasyon
	Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar		<ul style="list-style-type: none"> -<u>Etik Olmayan Davranış Sergileyenler</u> -<u>Etik Olmayan Davranış Serqilemevenler</u> -<u>Özerklik/Etik Davranış İlişkisi</u> -Özerklik Etik Davranışları Arttırır -Özerklik Etik Davranış Sıklığını Değiştirmez -Özerklik Etik Davranışları Azaltır -<u>Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışların Öncülleri</u> -Üst Yönetimin Desteği -Sorumluluk Alma -Kurum İmaji -Kuruma Bağlılık -Cezalandırılma Korkusu -Tehdit -Benzer Olaylara Gösterilen Olumlu Tepkiler -Kendine Güvenme -Meslektaş Desteği -Kurumdaki Adalet Algısı -Üst Yönetimin Baskısı -Rekabette Öne Geçme -Takdir Edilme -Makam/Mevki/Statü Elde Etme -Hedefi Tutturma Arzusu -Yaratıcı Davranma İsteği -<u>Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış Serqileme Motivasyonu</u> -İçsel Motivasyon -Dışsal Motivasyon

	-Dışsal Motivasyon -Karanlık Davranış <u>Motivasyonu</u> -Makyavelist Motivasyon -İçsel Motivasyon -Dışsal Motivasyon -Narsist Motivasyon -İçsel Motivasyon -Dışsal Motivasyon -Psikopatik Motivasyon -İçsel Motivasyon -Dışsal Motivasyon
--	---

Ana temalar ekseninde oluşturulan kodlar ve alt kodlarla ilgili sıklık değerleri ilerleyen kısımlarda detaylarıyla aktarılmıştır. Araştırma kapsamında görüşleri alınan 11 katılımcının yaş, unvan, cinsiyet vb. alanlardaki demografik bilgileri Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Bilgileri

	Sıklık	Toplam		Sıklık	Toplam	
Unvan	Müdür Yardımcısı	1	Yaş	30	1	
	Memur	1		31	1	
	Üst Yetkili	1		32	1	
	Yetkili	2		33	1	
	Yetkili Yardımcısı	6		35	2	11
			37	1		
Cinsiyet	Kadın	5	39	1		
	Erkek	6	11	47	2	
				50	1	
Medeni Durum	Evli	9	Çalışma Yılı	5 Yıl	3	
	Bekar	2		8 Yıl	2	
				10 Yıl	1	
Eğitim Durumu	Doktora	0		13 Yıl	1	11
	Doktorası Devam Eden	1		15 Yıl	1	
	Yüksek Lisans	5	23 Yıl	1		
	Lisans	3	24 Yıl	1		
	Lise	2	25 Yıl	1		

Tablo 2’de görüldüğü üzere, en fazla yetkili yardımcısı pozisyonundaki katılımcının (6) olduğu, yaşlarının 30 ile 50 arasında dengeli bir şekilde dağıldığı, aynı şekilde cinsiyet ve çalışma yılı açısından da dengeli bir dağılım olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu evli (9) iken, lisans ve yüksek lisans mezunu (8) olanların sayıca fazla olduğu görülmektedir.

4.2. Kod Matrisleri, İlişkileri ve Haritaları

Çalışma kapsamında, içerik analizinin başlangıç kısmı kodlarla ilgili atamaların yapılmasıyla gerçekleştirilmiştir. Kodlarla ilgili atamaların yapılması sonucunda matrisler ve kavram haritaları

oluşturulmuştur. Kod atamaları sonucunda elde edilen bulgulara geçmeden önce, yarı-yapılandırılmış soru formu üzerinden katılımcılara yöneltilen sorulardan bazılarının paylaşılmasında fayda görülmektedir.

Yarı-yapılandırılmış soru formunu oluşturan ve katılımcılara aktarılan bazı sorular şu şekildedir:

-Başkalarını manipüle ederek, hile veya tehdit yoluyla kendi çıkarlarınız için hareket eder misiniz? (Makyavelizm), İlgı görme, beğenilme, statü sahibi olma, saygınlık görme gibi hisleriniz var mıdır? (Narsisizm), Tartışmalarda kontrolden çıkarak kaba davranışlar sergiler misiniz? İntikam alma duygularınız açığa çıkar mı? (Psikopati)

-Tüm insanları düşündüğünüzde “insanlar iyidir” diyebilir misiniz? (İnsanlığa İnanç), Başkalarını ayırım yapmaksızın başarıları nedeniyle alkışlar mısınız? Kimseye ayırım yapmadan yaklaşıp mısınız? (Hümanizm), Diğer bireyleri amaçlarınıza ulaşırken araç olarak mı görürsünüz amaç olarak mı? (Kantçılık)

-Bir an için motivasyon düzeyinizin düşük olduğu anlara odaklanmanız gerekirse; kurumdaki veya sizin yaşamınızdaki ne tür değişiklikler motivasyon düzeyinizi arttırabilir? Motivasyon düzeyinizin yüksek olduğunu düşündüğümüzde; kurumdaki veya yaşamınızdaki hangi değişiklikler motivasyon düzeyinizi aşağı çekebilir? (Motivasyon)

-Çalışma hayatınızdaki davranışlarınız üzerinde otonomiye sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz? Çalıştığınız kurumda size daha fazla özerklik verilse motivasyonunuz artar mıydı? (Özerklik)

-Davranışınız etik olmasa bile çalıştığınız kuruma fayda sağlıyorsa nasıl hareket edersiniz? Davranışınız etik olmasa bile hangi koşullar sizin bu davranışı gerçekleştirmenize olumlu anlamda katkı sağlar? Etik olmasa da kuruma fayda sağlayan bu davranışları gerçekleştirmenizin altındaki temel güdü sizce nedir? Sizce bireyler daha fazla özerkliğe sahip olduklarında etik olmayan davranışları sergileme niyetleri artar mı? (Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar)

Katılımcıların karanlık ve aydınlık üçlü kişilik özelliklerinin tanımlanmasına yönelik olarak verdikleri bazı cevaplar ve bu cevapların hangi kodlama grubuna ait oldukları Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3. Karanlık ve Aydınlık Kişilik Özelliklerine Yönelik Katılımcı İfadeleri

Katılımcı r	İfadeler	Kodlama
B3 (E, 47, M)	“Bu anlattığım olaydan sonra beni tehdit etti. Ben de dayanamadım onu tehdit ettim”(…)“Dedim ya iyiler daha çoktur. 15-16 kişiden 1 kişi kötüdür bizim iş yerinde. İnsanlığın iyi olduğuna inanırım”(…)“Başarılı oldukları için başkalarını alkışlarım, sevmediğim kişileri saygıdan sonuna kadar da dinlerim, kimseyi ayırmam”(…)“Bireylerin davranışları erdemli olmalı, sonuç iyi de olsa kötü de olsa davranışına bakarım ben”.	Makyavelist İnsanlığa İnanç Hümanist Kantçı
B8 (E, 39, Y)	“Bazen iş yerinde normalde yapmadığınız şeyleri yapıp insanları kırmak zorunda kalıyorsunuz”(…)“Bizim asıl motivasyonumuz zaten saygınlık görmek, ilgi görmek, beğenilmek”(…)“İlk zamanlarda kontrolden çıkardım, tartışırdım, kaba davranışlar sergilerdim. Zamanla törpüledim kendimi ama hala olabiliyor”(…)“İnsanları dış görünüşüne göre yargılamam kesinlikle”(…)“Etrafımdaki insanlara saygı duymamın tek nedeni onların başarılarını alkışlayabilmem”(…)“Dürüstlüğü her zaman tercih ederim. Doğru bildiğim şeylerin peşinden koşarım başkalarını kullanmadan”.	Makyavelist Narsist Psikopatik İnsanlığa İnanç Hümanist Kantçı
B11 (K, 33, YY)	“Mesela hiç ihtiyacı yokken insanlara kredi kartı veriyoruz. Bankayla ilgili şeyleri daha güzel gösteriyoruz”(…)“ Mesleğimi kullanarak işlerimi daha çabuk halletmeye çalışırım. Saygınlık ve ilgi beklerim”(…)“Kimseye art	Makyavelist Narsist İnsanlığa İnanç

niyetli yaklaşmam, iyi olduklarını düşünürüm”(....)”Başkalarını alkışlarım Hürmanist
elbette. Özellikle genç yaşta başarılı olmuş kişiler idolüm olur”(....)”Zor Kantçı
durumda kalırım ama yine de başkalarını kullanmam”.

*K: Kadın, E: Erkek, MY: Müdür Yardımcısı, ÜY: Üst Yetkili, Y: Yetkili, YY: Yetkili Yardımcısı, M: Memur

Karanlık ve aydınlık üçlünün alt boyutları ele alınarak, katılımcıların cevapları üzerinden oluşturulan kodlara göre bireylerin büyük çoğunluğunda karanlık ve aydınlık tarafın bir arada bulunduğunu söylemek mümkündür. Bu konudaki istisna B1 kod adlı katılımcıdır. B1 kod adlı katılımcı sadece karanlık üçlü kişilik özellikleri yansıtmaktadır. B8 kod adlı katılımcının ise hem karanlık hem aydınlık üçlü kişilik özelliklerinin tamamını yansıtmaktadır. Karanlık ve aydınlık üçlünün insan yaşamındaki yerinin araştırıldığı sorulara yönelik olarak verilen cevaplara ait kod matrisi Tablo 4’te gösterilmektedir.

Tablo 4. Karanlık ve Aydınlık Üçlü Kişilik Özellikleri Kod Matrisi

Kod Sistemi	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11
✓ <input checked="" type="checkbox"/> Aydınlik/Karanlık Kişilik Özellikleri											
✓ <input checked="" type="checkbox"/> Aydınlik Kişilik Özellikleri											
<input checked="" type="checkbox"/> İnsanlığa İnanç Duyanlar			•	•	•	•	•	•	•	•	•
<input checked="" type="checkbox"/> Hürmanistler		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<input checked="" type="checkbox"/> Kantçılar		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
✓ <input checked="" type="checkbox"/> Karanlık Kişilik Özellikleri											
<input checked="" type="checkbox"/> Makyavelistler	•		•		•	•		•	•	•	•
<input checked="" type="checkbox"/> Narsistler	•			•		•	•	•	•	•	•
<input checked="" type="checkbox"/> Psikopatler	•	•					•	•	•	•	
✓ <input checked="" type="checkbox"/> Aydınlik/Karanlık Kişilik Yönelimi											
<input checked="" type="checkbox"/> Aydınlik Kişilik Daha Çok Olur			•								
<input checked="" type="checkbox"/> Karanlık Kişilik Daha Çoktur	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•
<input checked="" type="checkbox"/> Aydınlik/Karanlık Bir Arada Bulunur	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
✓ <input checked="" type="checkbox"/> Aydınlik/Karanlık Öz Değerlendirme											
<input checked="" type="checkbox"/> Kendini Karanlık Görenler											
<input checked="" type="checkbox"/> Ne Aydınlik Ne Karanlık Görenler	•		•	•	•			•	•	•	•
<input checked="" type="checkbox"/> Kendini Aydınlik Görenler		•				•	•				

Katılımcıların tamamı karanlık ve aydınlık üçlü kişilik özelliklerinin bir arada bulunduğunu düşünmektedir. Yine katılımcıların büyük çoğunluğu yaşamın içinde karanlık üçlü kişilik özelliklerine sahip bireylerin daha fazla olacağını düşünürken, bu konudaki tek istisna B3 kod adlı katılımcıdır. Bu katılımcı aydınlık üçlü kişilik özelliklerine sahip bireylerin sayıca daha fazla olduğunu düşünmektedir. Aydınlik ve karanlık üçlüye yönelik kişisel ifadelerin değerlendirilmesinde B2, B6 ve B7 kod adlı katılımcıların kendilerini aydınlık kişilik özellikleriyle ifade ettikleri görülse de araştırma kapsamında kendilerine yöneltilen ifadeler verilen cevaplara göre bu katılımcıların en az bir adet karanlık üçlü kişilik özelliği sergilediği görülmüştür. Bu bulgu yukarıda bahsedildiği şekilde karanlık ve aydınlık tarafın iç içe bulunduğunu doğrulamakta ve bireylerin zaman zaman bu özellikleri fark etmediklerini göstermektedir. Araştırma kapsamında ele alınan bir diğer kavram içsel ve dışsal motivasyondur. Katılımcılara özerklik algıları ile ilgili yöneltilen sorular ve aydınlık ve karanlık üçlünün motivasyonla ilişkisine yönelik katılımcıların vermiş oldukları ifadeler analiz edilmiştir. Katılımcıların karanlık üçlü-motivasyon ilişkisi, aydınlık üçlü-motivasyon ilişkisi ve özerklik algılarına yönelik ifadeleri Tablo 5 ve 6’da gösterilmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların Karanlık Üçlü Davranış Motivasyonlarına Yönelik İfadeleri

*K: Kadın, E: Erkek, MY: Müdür Yardımcısı, ÜY: Üst Yetkili, Y: Yetkili, YY: Yetkili Yardımcısı, M: Memur

Karanlık üçlü kişilik özelliklerinin yansıtılması durumuna göre (bkz. Tablo 3 ve 4) katılımcıların, karanlık üçlünün alt boyutlarından makyavelist ve psikopatik davranışları dışsal motivasyonla gerçekleştirdikleri, narsistik davranışları ise içsel motivasyonla gerçekleştirdikleri görülmektedir.

Bankacıların çalışma ortamında kendilerinden beklenen davranış kalıpları düşünüldüğünde narsistik içsel motivasyonla hareket etmeleri doğal görünmektedir. Madalyonun diğer tarafından yer alan aydınlık üçlü kişilik özelliklerinin motivasyonla bağlantısına yönelik katılımcıların verdikleri ifadeler Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6. Katılımcıların Aydınlık Üçlü Davranış Motivasyonlarına Yönelik İfadeleri

Katılımcılar	İfadeler	Kodlama
B6 (K, 32, YY)	“Özellikle bankada hedef baskısı nedeniyle, kimseden geri kalmamak için, cezalandırılmamak için böyle şeyler yaparsınız. Haz verdiği, tatmin ettiği için değil yani”(…)“İş arkadaşlarımla birlikteyken de böyleyim zaten. Böyle olmayı seviyorum. İlgi görmeyi, güzel kıyafetler giymeyi. Saygınlık görmeyi falan”(…)“Tartışmalarda öfkelensek de bir süre sonra çözüme bağlanır çünkü kurumu yansıtıyoruz”.	Makyavelist Dışsal Mot. Narsist İçsel Mot. Psikopatik Dışsal Mot.
B9 (K, 30, YY)	“Baktım karşı taraf ben ne dersem kabul ediyor sonrasında ufak tefek yalanlar söyleyebiliyorum”(…)“Sevdiğim insanlardan aynı sevgiyi ve saygıyı beklerim. Karşılıksız beklerim yani”(…)“Genellikle sesim gürdür. Sinirlenince karşı taraf bunu anlar zaten. Davranışlarımda bazen kontrolden çıkabiliyorum”.	Makyavelist Dışsal Mot. Narsist İçsel Mot. Psikopatik Dışsal Mot.
B10 (K, 47, Y)	“Bazı olayları öngördüğümüz için, cezalandırılmaktan kaçınmak için çıkarıcı davranırsınız”(…)“Takdir edilmek, saygınlık görmek çok hoş duygular. Karşı tarafı ezmekten değil, ben sevdiğim için”(…)“O bağırma başladı ben de sonrasında patladım tabi. Amaç sadece onu susturmak”.	Makyavelist Dışsal Mot. Narsist İçsel Mot. Psikopatik Dışsal Mot.
Katılımcılar	İfadeler	Kodlama
B3 (E, 47, M)	“İnsanların iyi anlamda daha çok olduğunu düşünüyorum”(…)“Herkes benim için değerlidir kimseyi ayırmam”(…)“Ben iyi niyetli hareket etmek isterim. Davranışın kendisi erdemli olmalı”.	İnsanlığa İnanç İçsel Mot. Hümanist İçsel Mot. Kantçı İçsel Mot.
B4 (E, 50, ÜY)	“Bazen müşteri gelir sinirlidir, bilmiyordur ne yapması gerektiğini. Bankadan çıkana kadar her müşteriyle sabırlı bir şekilde ilgilenirim. Kimsenin mutsuz gitmesini istemem”(…)“Benim de hayatımda keşke şöyle olsam dediğim insanlar oldu. Hayranlık beslediğim, düşüncelerine değer verdiğim insanlar”(…)“Kimseyi kendi çıkarlarım için kullanmam. Dürüstlüğü savunurum her zaman”.	İnsanlığa İnanç İçsel Mot. Hümanist İçsel Mot. Kantçı İçsel Mot.
B11 (K, 33, YY)	“Müşterilere art niyetli yaklaşmam. Onlara yardımcı olmak istiyorum her zaman”(…)“Başarılı olmuş kişileri örnek alırım, başkalarına da anlatırım”(…)“Zor durumda kalırım yine de başkalarını kullanmam”.	İnsanlığa İnanç İçsel Mot. Hümanist İçsel Mot. Kantçı İçsel Mot.

*K: Kadın, E: Erkek, MY: Müdür Yardımcısı, ÜY: Üst Yetkili, Y: Yetkili, YY: Yetkili Yardımcısı, M: Memur

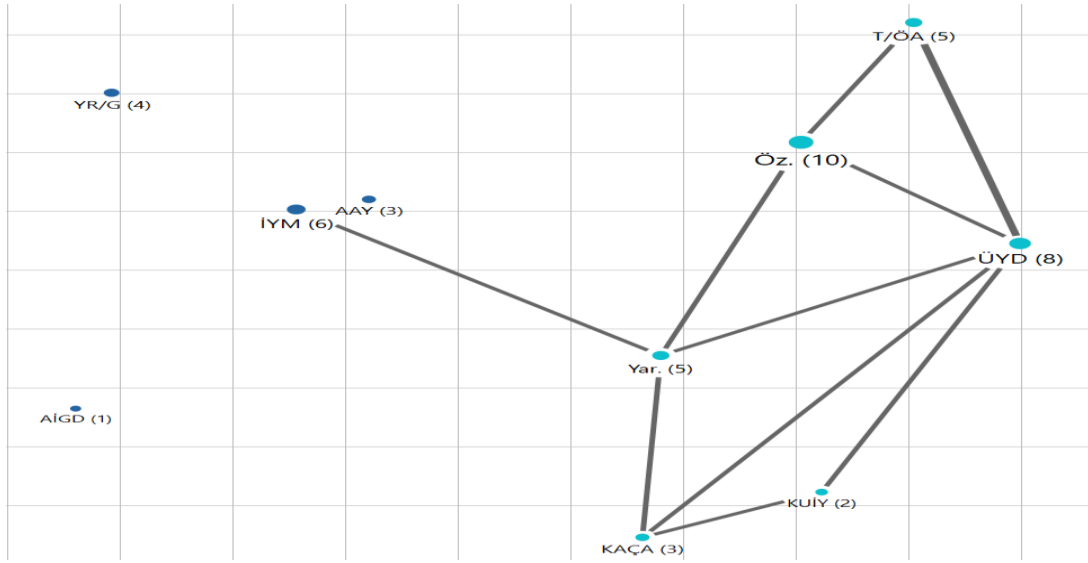
Aydınlık üçlünün kişilik özellikleri bağlamında alt boyutların tamamında 2 istisna dışında katılımcıların içsel motivasyonla hareket ettikleri görülmektedir. B6 ve B8 kod adlı katılımcılar “Kantçılık” alt boyutunda dışsal motivasyonla hareket ettiklerine dair ifadeler aktarmışlardır. B6 ve B8 kod adlı katılımcılar başkalarını araç olarak kullanmayı içselleştirmeyen, sadece koşullara göre kantçı tavırlar sergileyen katılımcılar olarak değerlendirilmektedir. Karanlık ve aydınlık üçlünün motivasyonla ilişkisi ve katılımcıların özerklik algılarına yönelik sınıflandırılmalarına dair genel çerçeve Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7. Özerklik Algısı-Karanlık ve Aydınlık Üçlü Davranış Motivasyonu Kod Matrisi

Kod Sistemi	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11
▼ Motivasyon											
▼ Motivasyon Düzeyleri											
Yüksek			■					■			
Orta		■									
Düşük	■			■	■	■	■	■	■	■	■
Yüksek Özerklik Algısı			■	■				■	■		
Düşük Özerklik Algısı	■	■	■		■	■	■	■	■	■	■
▼ Aydınlık Davranış Motivasyonu											
İnsanlığa İnanç İçsel Motivasyon			■	■	■	■	■	■	■	■	■
İnsanlığa İnanç Dışsal Motivasyon				■	■	■	■	■	■	■	■
Hümanist İçsel Motivasyon		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Hümanist Dışsal Motivasyon			■	■	■	■	■	■	■	■	■
Kantçı İçsel Motivasyon			■	■	■	■	■	■	■	■	■
Kantçı Dışsal Motivasyon						■		■			
▼ Karanlık Davranış Motivasyonu											
Makyavelist İçsel Motivasyon			■		■	■	■	■	■	■	■
Makyavelist Dışsal Motivasyon				■	■	■	■	■	■	■	■
Narsist İçsel Motivasyon				■	■	■	■	■	■	■	■
Narsist Dışsal Motivasyon											
Psikopatik İçsel Motivasyon											
Psikopatik Dışsal Motivasyon	■	■					■	■	■	■	■
Özerklik Arttıkça Aydınlığa Yönelim	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Özerklik Arttıkça Karanlığa Yönelim								■			

Tablo 7 incelendiğinde B3 ve B8 kod adlı katılımcıların kendi motivasyon düzeylerini yüksek gördükleri, B2 kodlu katılımcının ise motivasyon düzeyini orta düzeyde aktardığı belirlenmiştir. B2 ve B3 kod adlı katılımcılar düşük motivasyonla çalışmadıklarını ifade etmiş olsalar da soru formundaki diğer ifadelerle vermiş oldukları cevaplar esasında bu bireylerin çalışma ortamında düşük özerklik algısına sahip olduklarını göstermektedir. B8 kod adlı katılımcı yüksek motivasyona sahip olduğunu ve iş yerinde özerk bir şekilde çalışabildiğini aktarmıştır. Bir diğer sorgulanması gereken durum ise motivasyon düzeylerini düşük olarak aktaran B4 ve B9 kod adlı katılımcıların, çalışma ortamında özerklik algılarının yüksek olduğunun belirlenmesidir. Bu durumda bireylerin motivasyon düşüklüğü için özerklik seçeneği elenerek diğer alternatifler arasından değerlendirme yapmanın doğru olacağı önerilmektedir. Son olarak katılımcıların büyük çoğunluğu özerklik düzeylerinin artmasının kendilerini aydınlık tarafa yönlteceğini düşünmektedir. Bu konudaki tek istisna ise B8 kod adlı katılımcıdır. Bu katılımcı özerklik düzeyi arttıkça karanlık tarafa yöneleceğini ifade etmiştir.

Analizlerin bir sonraki kısmında katılımcıların iş yerinde motivasyonlarını düşüren veya arttıran parametrelerin neler olabileceğine dair işlemler gerçekleştirilmiştir. Çalışma ortamındaki çevresel etmenler kişilik özelliklerinin yansıtılmasında önem kazanmaktadır. Bireylerin hangi koşullar altında hangi kişilik özelliklerini öne çıkarttıkları ve bu esnada sahip oldukları motivasyon düzeylerinin ele alınması amaçlanmaktadır. İşlemler sonucunda kod haritaları oluşturulmuştur. Kod haritaları, katılımcıların ifadelerinin nitel analiz programı aracılığıyla kodlanması sonucunda oluşmaktadır. Araştırmanın amacına ve problemine uygun şekilde manuel olarak kodlanan ifadelerin tamamı kod haritasında görülmektedir. Kod haritalarının okunması ve anlamlandırılmasında sıklık çizgilerinin kalınlığı ve yoğunluğu ön plana çıkmaktadır. Kod haritasında yer alan her bir değişkenin altında kaç kere kodlanmış olduğu yani sıklık değerleri sayısal ifadelerle yer almaktadır. Kod haritalarında birbirlerine yakın olan parametreler aynı katılımcının ifadelerine göre etiketlediğini belirtmektedir. Yani katılımcıların çoğunluğu farklı iki parametreye dair ifadeler sunmuşsa, kod haritasında bu ifadeler birbirine yakın şekilde yer almaktadır. Öte yandan her bir katılımcı için kodlanan ifadelerin sıklığına göre frekans çizgileri oluşmakta ve araştırmacı tarafından belirlenen minimum frekans sıklığına göre birbiriyle ilişkili olabilecek parametreler arasında frekans çizgileri sıklık düzeyine göre kalın veya ince şekilde bağ kurmaktadır. Sonraki kısımlarda sergilenen kod haritalarının bu açıklamalar ışığında analiz edilmesi ve yorumlanması önerilmektedir. İlk etapta motivasyon arttırıcı faktörlere ait kod haritası gösterilmiştir.

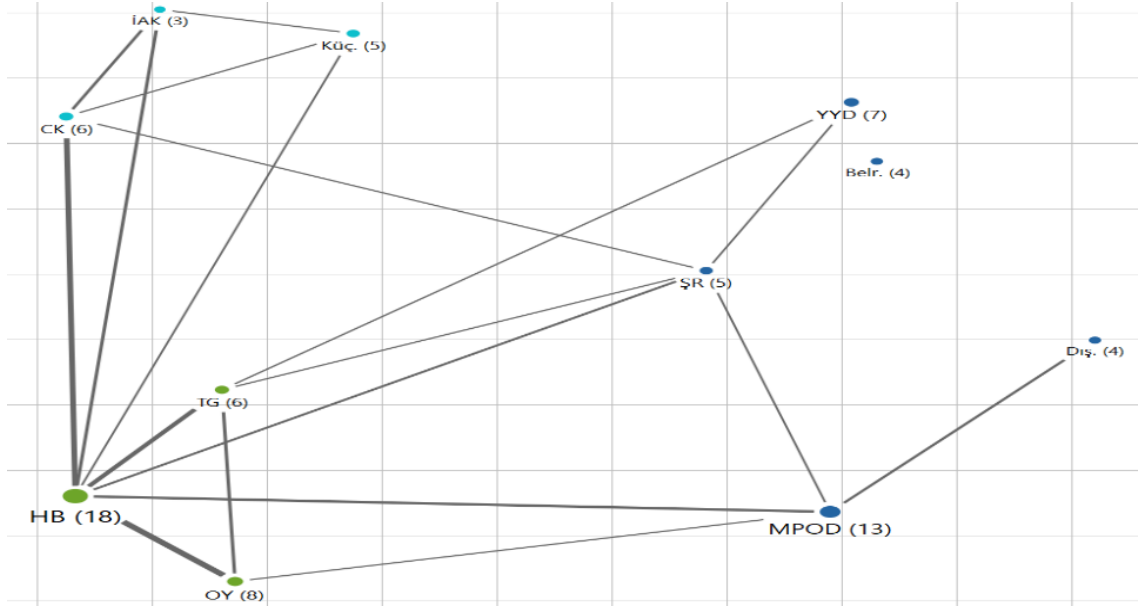


Şekil 1. Motivasyon Arttırıcı Faktörlerin Kod Haritası

*YR/G: Yeni Rol/Görev, AIGD: Adil İş Gücü Dağılımı, İYM: İş Yeri Mutluluğu, AAY: Adil ve Anlayışlı Bir Yönetim, KAÇA: Kişiler Arası Çatışmaların Azalması, Yar.: Yardımlaşma, KUIY: Kapasiteye Uygun İş Yükü, Öz.: Özerklik, T/ÖA: Terfi/Övgü Alma, ÜYD: Üst Yönetimin Desteği

Şekil 1’de görüldüğü üzere etiketlenmiş olan tüm motivasyon arttırıcı faktörler sıklık düzeyleri ve birbirleriyle olan ilişkileri doğrultusunda haritada yer almaktadır. Örneğin, motivasyonu yükselten unsurların başında sıklık açısından özerklik, üst yönetimin desteği, iş yeri mutluluğu ve yardımlaşma gelmektedir. Adil ve anlayışlı bir yönetim anlayışı ile iş yeri mutluluğu kod haritasında oldukça yakın bir konumda olduğundan bu iki unsurun birbiriyle yakın faktörler olabileceği düşünülmektedir. Adil iç gücü dağılımı ve yeni rol ve görevlerle ilgili kodlamalar haritada diğer faktörlerden uzak ve bağlantısız görünmektedir. Kod haritasına göre üst yönetimin desteği ile terfi/övgü alma faktörleri motivasyon artışı açısından en sık beraber hareket eden faktörler olarak tespit edilmiştir. Yine üst yönetimin desteği kodlanma sıklıkları az olsa dahi diğer motivasyon arttırıcı faktörlerle bağlantılı görünmektedir.

Bir sonraki kod haritasında motivasyon azaltıcı faktörler yer almaktadır. Etik olmayan örgüt yanlısı davranışların sergilenmesi noktasında motivasyon azaltıcı faktörlerin kritik bir öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Bahsi geçen kod haritası Şekil 2’de gösterilmektedir.

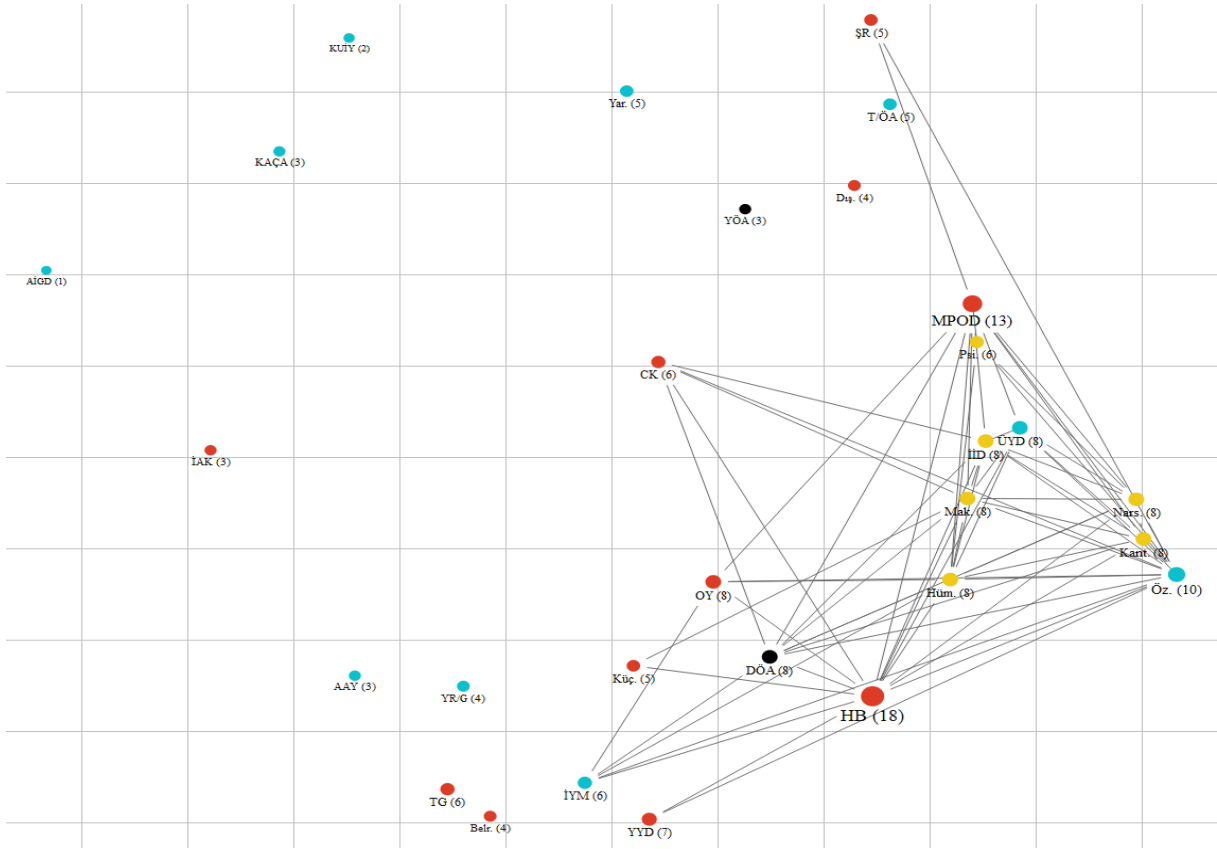


Şekil 2. Motivasyon Azaltıcı Faktörlerin Kod Haritası

*CK: Cezalandırılma Korkusu, HB: Hedef Baskısı, İAK: İşten Atılma Korkusu, TG: Takdir Görmeme, OY: Otoriter Yönetim, KÜÇ.: Küçümsenme, SR: Şiddetli Rekabet, MPOD: Meslektaşın Profesyonel Olmayan Davranışları, YYD: Yanlış Yönetim Değerlendirmeleri, Belr.: Belirsizlik, Dış.: Dışlanma

Katılımcıların motivasyon düzeylerini azaltan faktörler açısından en fazla sıklık gösteren faktörler hedef baskısı, meslektaşın profesyonel olmayan davranışları ve otoriter yönetim olarak karşımıza çıkmaktadır. Banka personelinin yoğun bir çalışma temposunda, güncel ekonomik gelişmelerin etkisiyle üst yönetimin yoğun baskısına maruz kalarak çalışmaktadır. Dolayısıyla bu sonuçlar beklentileri karşılamaktadır. Haritanın odağında hedef baskısı bulunmaktadır. Katılımcılar görüşmeler esnasında hedef baskısının motivasyon azaltıcı bir unsur olduğunu farklı şekillerde dile getirmişlerdir. Hedef baskısıyla en çok yakınlaşmış olan faktörler otoriter yönetim ve takdir görmeme faktörleridir. Hedef baskısı ile otoriter yönetim faktörleri arasındaki sıklık çizgisi haritada bulunan en koyu sıklık çizgisidir. Dolayısıyla bu iki faktörün motivasyon azaltıcı faktörler arasında ön plana çıktıklarını varsaymak yanlış olmayacaktır. İşten atılma korkusu, cezalandırılma korkusu ve küçümsenme haritada birbirine oldukça yakın bir konumda bulunduğundan bu öncülleri beraber değerlendirmek mümkündür. Meslektaşın profesyonel olmayan davranışları kodlanma sıklığı açısından yüksek bir değere sahip olsa da haritada özellikle hedef baskısından uzak oluşu bu faktörün ayrı bir değerlendirmeye tabi tutulması gerektiğini göstermektedir.

Bir sonraki analizde motivasyon azaltıcı ve arttırıcı faktörler, kişilik özellikleri ile birlikte ele alınarak hangi kişilik özelliğinin hangi faktörlerle yakın temasta olduğu gözlemlenmiştir. Analiz bulgularına ilişkin kod haritası Şekil 3'te gösterilmektedir.



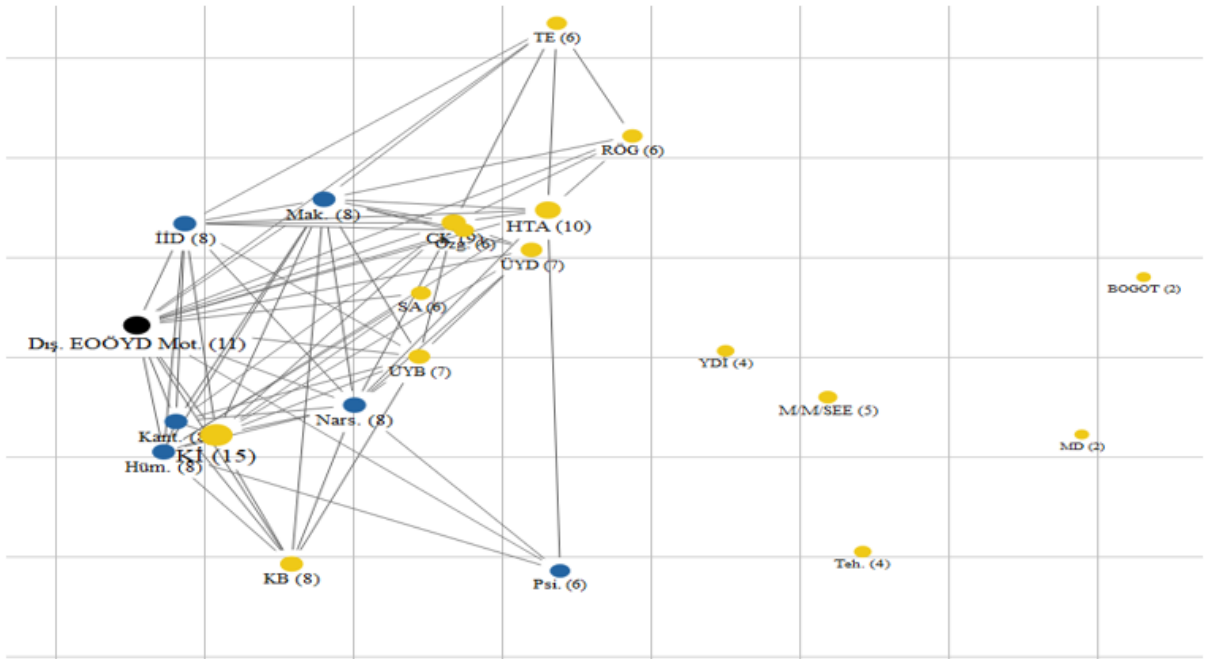
Şekil 3. Karanlık ve Aydınlik Üçlü/Motivasyon Faktörleri Kod Haritası

*YR/G: Yeni Rol/Görev, AİGD: Adil İş Gücü Dağılımı, İYM: İş Yeri Mutluluğu, AAY: Adil ve Anlayışlı Bir Yönetim, KAÇA: Kişiler Arası Çatışmaların Azalması, Yar.: Yardımlaşma, KUY: Kapasiteye Uygun İş Yükü, Öz.: Özerklik, T/ÖA: Terfi/Övgü Alma, ÜYD: Üst Yönetimin Desteği, CK: Cezalandırılma Korkusu, HB: Hedef Baskısı, İAK: İşte Atılma Korkusu, TG: Takdir Görmeme, OY: Otoriter Yönetim, Küç.: Küçümsenme, ŞR: Şiddetli Rekabet, MPOD: Meslektaşın Profesyonel Olmayan Davranışları, YYD: Yanlış Yönetim Değerlendirmeleri, Belr.: Belirsizlik, Dış.: Dışlanma, İİD: İnsanlığa İnanç Duyuma, Hüm.: Hümanistler, Kant.: Kantçılar, Mak.: Makyavelistler, Nars.: Narsistler, Psi.: Psikopatler, YÖA: Yüksek Özerklik Algısı, DÖA: Düşük Özerklik Algısı

Kod haritasında mavi noktalar motivasyon artırıcı faktörleri, kırmızı noktalar motivasyon azaltıcı faktörleri, sarı noktalar karanlık ve aydınlık üçlü boyutlarını, siyah noktalar ise katılımcıların özerklik algılarını temsil etmektedir. Harita incelendiğinde katılımcıların düşük özerklik algılarının ön planda olduğu ve düşük özerklik algısının hedef baskısı ile yakın temasta olduğu görülmektedir. Haritadaki motivasyon azaltıcı faktörler açısından en yoğun sıklık hedef baskısı faktöründe iken; motivasyon azaltıcı faktörler açısından özerklik ve üst yönetimin desteği faktörleri yoğun ilişkilerin yer aldığı bir alanda bulunmaktadır. Hedef baskısı faktörüne en yakın konumda bulunan kişilik özelliği aydınlık üçlünün hümanizm boyutudur. En uzak konumda bulunan kişilik özelliği ise karanlık üçlünün psikopati boyutudur. Psikopatik özellikler gösteren bireylerin şiddet unsurunu önemsememeleri, empati kurmaktan yoksun olmaları, kavga ve gerginlikten beslenmeleri, gerçek yüzlerini kolaylıkla gizleyebilmeleri hedef baskısı unsurundan etkilenmemeleri için makul gerekçeler olarak değerlendirilmektedir. Hümanist bireyler açısından ise haklı ve adaletli başarıların, insan ayırt etmeksizin gerçekleşmesi düşüncesine saygı duyan hümanistlerin, hedef baskısının yarattığı adaletsizlikten daha çok etkileniyor olmaları anlamlı görünmektedir. Analizin en önemli bulgularından birisi gerek karanlık gerek aydınlık üçlü açısından hedef baskısının motivasyon konusunda en önemli faktör olduğunun tespitidir. Motivasyon artırıcı unsurlardan özerklik, kantçı ve narsist bireylerle yakın temasta iken; bir diğer motivasyon artırıcı faktör olan üst yönetimin desteği aydınlık üçlünün insanlığa inanç boyutuyla yakın konumda bulunmaktadır. Kantçı ve narsist bireylerin karakteristik özellikleri

düşünüldüğünde özerklik algısına ihtiyaç duymaları ve motive olmaları doğal bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Üst yönetimin desteğini amayı hedefleyen ve insanlığa inanç duyan bireyler, iş yerinde sarf ettikleri çabaların karşılığını alabilecekleri düşüncesiyle, yöneticilerinin kendilerine iyi davranışlar sergileyeceklerine inanmaktadır. Son olarak meslektaşın profesyonel olmayan davranışlarından olumsuz anlamda en çok etkilenen kişilik özelliği karanlık üçlünün psikopati boyutuna ait görünmektedir. Psikopatiklerin iktidarı benimsemiş, rakipsiz olmayı seven bir karaktere sahip olmaları bu bulguyu destekler niteliktedir.

Çalışma kapsamında analizi gerçekleştirilen son olgu ise etik olmayan örgüt yanlısı davranış öncülleri ile karanlık ve aydınlık üçlü örüntülerine yöneliktir. Katılımcıların tamamı EOÖYD sergileme motivasyonlarının dışsal motivasyonla gerçekleştiğini dile getirmişlerdir. Katılımcılara hangi şartlar altında EOÖYD sergileme niyetlerinin artacağı sorulmuş ve verilen cevaplara göre kod haritası oluşturulmuştur.



Şekil 4. Karanlık ve Aydınlık Üçlü/Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış Öncülleri Kod Haritası

*Kİ: Kurum İmajı, KB: Kuruma Bağlılık, ÜYB: Üst Yönetimin Baskısı, SA: Sorumluluk Alma, CK: Cezalandırılma Korkusu, Özg.: Özgüven, RÖG: Rekabette Öne Geçme, ÜYD: Üst Yönetimin Desteği, HTA: Hedefi Tutturma Arzusu, TE: Takdir Edilme, YDI: Yaratıcı Davranma İsteği, M/M/SEE: Makam/Mevki/Statü Elde Etme, Teh.: Tehdit, MD: Meslektaş Desteği, BOGOT: Benzer Olaylara Gösterilen Olumlu Tepkiler, İİD: İnsanlığa İnanç Duyma, Hüm.: Hümanistler, Kant.: Kantçılar, Mak.: Makyavelistler, Nars.: Narsistler, Psi.: Psikopatikler Dış.: Dışsal, EOÖYD: Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış, Mot.: Motivasyon

Şekil 4'te görüldüğü üzere katılımcıların istisnasız tamamı EOÖYD'ları dışsal motivasyonla gerçekleştirebileceklerini aktarmışlardır. İlgili analiz kapsamında elde edilen en önemli sonuç, kişilik özelliklerinden ve motivasyon düzeyinden bağımsız olarak banka personelinin kurum imajı algısının oldukça yüksek olduğudur. Katılımcılar EOÖYD sergileme noktasında sıklık açısından en fazla kurum imajını korumak için bu tarz eylemleri gerçekleştirebileceklerini dile getirmişlerdir. Banka personelinin kurum içerisindeki çalışma koşulları, giyim kuralları, kurum dışında önceden belirlenmiş olan hareket tarzları düşünüldüğünde, banka personelinin kurum imajı algısının yüksek olması normal karşılanmaktadır. Banka personeli sahip olduğu imaj algısını korumak için EOÖYD sergileme niyetini arttırmaktadır. Aydınlık üçlünün hümanizm ve kantçılık boyutları ile karanlık üçlünün narsisizm boyutu kurum imajı algısı ile yakından ilişkili görünmektedir. Narsistik özelliklere sahip katılımcıların üst yönetimin baskısı sonucunda EOÖYD sergileme niyetlerinin arttığı düşünülmektedir. Karanlık üçlünün

psikopati boyutu ise kurum imajı ile anlamlı düzeyde sıklık ilişkisi kuramamıştır. Örneklem kapsamında psikopatik bireylerin, çalıştıkları kuruma yönelik bağlılıklarının düşük olabileceği düşünülmektedir. Öyle ki şekil 5 incelendiğinde, psikopati boyutu ile kuruma bağlılık öncülü arasında da anlamlı bir sıklık ilişkisi kurulamamıştır.

EOÖYD sergileme öncülleri arasında ön plana çıkan diğer unsurlar cezalandırılma korkusu, özgüven, hedefi tutturma arzusu, kuruma bağlılık ve üst yönetimin desteği olarak belirlenmiştir. Özellikle cezalandırılma korkusu ve özgüven haritada neredeyse iç içe gözükmektedir. Kağıt üstünde birbirine zıt görünen bu iki öncül derinlemesine ele alındığında, günümüz mevcut iş koşullarında işten atılmanın ya da cezalandırılmanın yarattığı olumsuzlukların üstesinden gelebilmenin bir yolu olarak bireylerin kendilerine daha fazla güven duymaları ve yapmayacaklarını düşündükleri eylemleri gerçekleştirme niyetlerinin arttığı düşünülmektedir. Haritada cezalandırılma korkusu ve özgüven öncülüne en yakın konumda bulunan öncüllerden birisi olarak üst yönetimin desteği de bireylerin özgüvenlerini arttıran bir unsur olarak düşünülmelidir.

5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Aydınlık ve karanlık üçlü, iki farklı uçta yer alan kişilik özelliklerinin temsilcisi olarak, bireylerin davranışlarını şekillendirmede önemli rol oynamaktadır. Aydınlik üçlüyü oluşturan boyutlar ve karanlık üçlüyü oluşturan boyutların bireylerde bir arada bulunabilmesinin görüldüğü bu çalışma Kaufman ve arkadaşlarının (2019) bahsettiği unsurları destekler niteliktedir. Araştırma sonuçları katılımcıların diğer insanlar hakkında güvensizliğe sahip olduklarını göstermektedir. Karanlık üçlü kişilik özelliklerine sahip bireylerin diğer bireyleri karanlık tarafta görmeleri ve güvenmemeleri normal karşılanmakta iken (Hart, Breeden ve Lambert, 2021); aydınlık üçlü kişilik özellikleri yansıtan bireylerin karanlık tarafın ağır bastığını düşünmesi sorgulanmalıdır.

Araştırma kapsamında kendisini aydınlık tarafta gören bireylerin zaman zaman karanlık üçlü kişilik özellikleri sergiledikleri tespit edilmiştir. Öte yandan katılımcıların hiçbiri kendisini karanlık üçlü kişilik özellikleri ile ifade etmemektedir. Karanlık üçlünün doğası gereği bireylerin kendilerini gizlilik, soğukkanlılık, belirsizlik gibi kişilik özellikleri üzerinden tanımlamamaları -ki bu özelliklerin çoğu toplum tarafından normal karşılanmamaktadır- doğal bir sonuç olarak düşünülmektedir (Rauthmann ve Kolar, 2012). Katılımcıların büyük çoğunluğu aydınlık ve karanlık üçlü kişilik özelliklerinin tutum ve davranışlarındaki etkisinin farkında görünmektedir. “Kendinizi kişilik özellikleri açısından hangi renkle ifade edersiniz?” sorusuna vermiş oldukları cevaplar çoğunlukla ‘Gri’ olmuştur. Bu durumdan çıkarılabilecek en önemli sonuç katılımcıların sorulara içtenlikle cevap vermiş olduğudur.

Değerlendirilmesi gereken bir diğer konu davranış motivasyonları ile ilgilidir. Görüşmelerden elde edilen bulgular aydınlık üçlü karakteristiğine sahip bireylerin ve narsist kişilerin genel olarak içsel motivasyonla hareket ettiklerini işaret etmektedir. Krasavtseva ve Kornilova (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışma narsist bireylerin aydınlık tarafının olduğunu belirtmesi sebebiyle bu çalışmadaki sonuçlarla paralel değerlendirilmektedir. Makyavelist ve psikopatik bireyler ise genel olarak dışsal motivasyonla hareket etme yatkınlığı göstermektedir. Aydınlik üçlünün bencillikten, başarı hırsından, agresiflikten, anksiyete ve yalnızlıktan uzak bir tutumu temsil etmesi (Kaufman vd., 2019; Gerymski ve Krok, 2019), aydınlık üçlü karakteristiğine sahip bireylerin Öz-Belirleme Teorisine göre içsel motivasyonla hareket etme güdülerinin olabileceğini desteklemektedir. İçsel motivasyonla hareket etmenin gerektirdiği haz, keyif ve zevk alma duyguları, yeni şeyler keşfetme mutluluğu aydınlık kişilik özellikleri ile uyum sağlamaktadır. Karanlık üçlü boyutları arasında en çok tercih edilebilir olan ve değişime adapte edilebilen narsisizm boyutu için içsel motivasyonun ön plana çıkması Furtner, Rauthmann ve Sachse (2011) tarafından bahsedildiği üzere narsistlerin kendi kendine liderlik etmeleri, kendi özerkliklerini kurma çabası ile açıklanabilmektedir. Bu özerklik ihtiyacı çevresel koşulların oluşumuyla birlikte narsistleri içsel motivasyona sevk etmektedir. Narsist olmayan bireylerin narsist

bireylere göre farklı bir içsel motivasyona sahip oldukları Young ve arkadaşlarının (2016) çalışmasında da dile getirilmiştir.

Aydınlık ve karanlık üçlünün motivasyon konusunda ne gibi farklılıklara sahip olduğunun aktarılması oldukça önemlidir. Özellikle bu iki farklı tipteki kişilik özelliklerinin hangi alanlarda ortak hareket edebilecekleri ve bu farklılıklardan optimum verim elde etmenin yöneticiler açısından iyi bilinmesi gerekmektedir. Banka personeli özelinde elde edilen bulgulara göre bireylerin kurum içerisinde motivasyonlarını azaltan unsurların başında hedef baskısı gelmektedir. Özel bankaların kamu bankalarına göre nispeten hedef yoğun bir çalışma programıyla hareket ettiği hali hazırda bilinen bir gerçekliktir. Ancak bu çalışmadaki katılımcıların büyük oranda kamu bankalarından tercih edilmiş olmasından hareketle, kamu bankalarında da özel sektör mantığıyla süreçlerin uygulanmaya başlandığı çıkarımında bulunmaktadır. Motivasyonu azaltan diğer önemli unsurlar mesleğin profesyonel olmayan davranışları ve otoriter yönetimidir. Banka içerisinde personel arasında hedef baskısının varlığı nedeniyle şiddetli bir rekabet ortamı oluşmaktadır. Rekabet ortamı içerisinde çalışma arkadaşları arasında ortaya çıkan uyuşmazlıklar ve profesyonellik dışı davranışlar keyifli bir çalışma ortamını ortadan kaldırmaktadır. Murthy ve Gopalkrishnan (2022) tarafından bankacılık sektörü üzerine yapılan çalışmada özellikle üst yönetime atıfta bulunulmuş ve kişilik farklılıklarının bankacılık sektörü açısından önemine değinilmiştir. Bir yandan kendi çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerini düzenlemeye çalışan bireyler, diğer taraftan üst yönetimin güç mesafesi nedeniyle ortaya çıkan ağır otoriter tutumundan dolayı motivasyon kaybı yaşamaktadır. Motivasyon artırıcı faktörler ele alındığında anlamlı bir tablo ortaya çıkmaktadır. Üst yönetimin baskıcı tutumu yerine desteğini gören bireyler, keyifli ve samimi bir çalışma ortamının varlığı altında kendilerini özerk hissetmekte ve yüksek motivasyonla hareket etmektedir. Baheer ve arkadaşlarının (2023) gerçekleştirdikleri çalışmada özellikle karanlık kişiliğin bankacılık sektöründe işten ayrılma niyetini arttırdığını ifade etmeleri banka çalışma ortamında iş yerinden keyif almanın önemini ayrıca göstermektedir.

Bankacılık sektörü yoğun bir iş temposu ve rekabet nedeniyle çalışan devir oranının yüksek olduğu bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Katılımcıların ifadeleri esas alındığında, banka ortamı içerisinde kararların büyük oranda sadece üst yönetim tarafından alındığı, bireylere yaratıcılık ve esneklik sağlanmadığı görülmektedir. İçsel motivasyon sağlanmasının özerklikle oldukça yakından ilgili olduğu düşünüldüğünde, günümüz bankacılık anlayışının bireysel emeğin sömürüsüne uygun bir ortam hazırladığı tartışılmalıdır. Belias ve arkadaşları (2015) ile Hunjra ve arkadaşlarının (2010) çalışmaları bankacılar için özerkliğin iş tatminini arttırdığı vurgusu yapmaktadır. Bireylerin iş tatmini hissetmelerinin özerklikle bir araya geldiğinde içsel motivasyonu arttıracacağı düşünülmektedir. Ayrıca yoğun çalışma temposunda yıpranan banka personeli için iş-aile dengesinin sağlanması önem kazanmaktadır. İş-aile dengesinin sağlanması hem işten ayrılmaları azalmakta hem de bireylere çalışma özgürlüğü sunmaktadır. Novianti ve Fuadiputra (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmadaki bulgularla iş-aile dengesinin sağlanmasında özerkliğin önemine yaptığı vurgu bu çalışmada desteklenmiştir.

Etik olmayan davranışlar ve etik olmayan davranışların özel bir türünü oluşturan EOÖYD'lerin gerçekleştirilmesini açıklayan Folkes ve Kamins (1999), bireylerin bu tip davranışları gerçekleştirirken dışsal motivasyonla hareket edebileceğini ifade etmektedir. Kendilerini sürekli kontrol altında hisseden, tehdit ve cezalandırılma korkusu ile çalışan, baskı ve çatışma ortamında çalışma özgürlüğünden yoksun bireyler için böyle bir sonuç oldukça doğal karşılanmaktadır. Bununla birlikte, EOÖYD'lerin gerçekleştirilmesinde rol oynayan öncüllere yönelik aydınlık ve karanlık üçlünün boyutları arasında kaçınılmaz farklılıklar bulunmaktadır. Bulgulara göre, 'kurum imajı' banka personeli için EOÖYD'lerin sergilenmesinde en çok tercih edilen öncül olmuştur. Katılımcılar açısından banka imajının korunması amacıyla kuruma fayda sağlayan davranışların gerçekleştirilebileceği, toplum normlarını kurum imajını korumak için feda edebilecekleri düşünülmektedir. Son dönemde banka personelinin

toplum nezdindeki saygısının zamanla azaldığı düşünüldüğünde; çalışanlar için imajı koruyan her türlü düşüncenin eyleme dönüşmesi normalleştirilmektedir. Alt boyutlar açısından hümanist ve kantçı bireylerin kurum imajını koruma konusunda daha hassas oldukları, makyavelistlerin cezalandırılma korkusu hissettikleri, insanlığa inanç duyan bireyler ile psikopatik bireylerin ise tüm öncüllere nispeten uzak durduğu ancak genel tablo incelendiğinde bağlılık ve imaj algısını korumanın bu karakterdeki bireyler için önemli olabileceği düşünülmektedir.

Yeni bir kavram olması açısından aydınlık üçlünün incelendiği çalışmalardaki artışa paralel olarak karanlık üçlü ile arasındaki farklılık ve benzerliklerin ortaya konulması sayesinde yazına önemli katkılar yapılacağı düşünülmektedir. Bankacılık sektörü açısından aydınlık üçlünün ele alındığı çalışmaya rastlanmamıştır. Aydınlık üçlü ile birlikte karanlık üçlünün karşılaştırmalı bir şekilde ele alınmış olmasının çalışmayı önemli hale getirdiği düşünülmektedir. Etik konusundaki niş davranışlardan etik olmayan örgüt yanlısı davranışların kendine özgü yapısının hangi koşullar altında işlerlik kazandığının gözlemlenmesinin yine yazına önemli bir katkı sunması beklenmektedir. Yazında aydınlık üçlü kişilik özelliklerine sahip bireylerin genellikle içsel motivasyonla, karanlık üçlü kişilik özelliklerine sahip bireylerin dışsal motivasyonla hareket ettikleri varsayılmaktadır. Aydınlık ve karanlık üçlü kişilik özelliklerinin etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar açısından benzer bir motivasyonla hareket etme ihtimalleri bulunmaktadır. Dolayısıyla yazındaki kesin ve genellenmiş ifadelerin yarattığı problemin karşılaştırmalı bir şekilde ele alınması ve tartışılması gerekmektedir. Son olarak aydınlık ve karanlık üçlünün karşılaştırıldığı çalışmalarda içsel ve dışsal motivasyon unsurlarının işleyiş mekanizmalarının detaylandırılması konusunda yazındaki boşluğun doldurulması amacıyla tasarlanan mevcut çalışma, sonraki çalışmalar için araştırmacılara yol gösterici olacaktır. Sonraki çalışmalar için benzer kavramlarla tasarlanmış nicel araştırmalar ile araştırma modellerinin test edilmesi önerilmektedir. Bu bağlamda aydınlık ve karanlık üçlünün EOÖYD'lar üzerindeki etkisi farklı motivasyon teorileri kapsamında değerlendirilebilir, örgütsel vatandaşlık veya özdeşleşme gibi kavramlarla birlikte ele alınabilir.

Kaynakça

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Aruta, J. J. B. R. (2022). Psychometric validation and environmental psychological correlates of the Light Triad traits: Evidence from a non-Western country. *Journal of Individual Differences*.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings 1. *Journal of applied social psychology*, 34(10), 2045-2068.
- Baheer, R., Khan, K. I., Rafiq, Z., & Rashid, T. (2023). Impact of dark triad personality traits on turnover intention and mental health of employees through cyberbullying. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2191777.
- Barros, L. D. O., Bonfá-Araujo, B., & Noronha, A. P. P. (2022). Light Triad Scale: Psychometric properties of the Brazilian-Portuguese version and the relationship with positive aspects. *Psicologia em Pesquisa*, 16(1), 1-21.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolas, L., & Aspridis, G. (2015). Job satisfaction, role conflict and autonomy of employees in the Greek banking organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 324-333.
- Belschak, F. D., Muhammad, R. S., & Den Hartog, D. N. (2018). Birds of a feather can butt heads: When Machiavellian employees work with Machiavellian leaders. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 613-626.
- Bertl, B., Pietschnig, J., Tran, U. S., Stieger, S., & Voracek, M. (2017). More or less than the sum of its parts? Mapping the Dark Triad of personality onto a single Dark Core. *Personality and individual differences*, 114, 140-144.
- Castille, C. M., Buckner, J. E., & Thoroughgood, C. N. (2018). Prosocial citizens without a moral compass? Examining the relationship between Machiavellianism and unethical pro-organizational behavior. *Journal of business ethics*, 149(4), 919-930.
- Cialdini, R. B., Petrova, P. K., & Goldstein, N. J. (2004). The hidden costs of organizational dishonesty. *MIT Sloan Management Review*, 45(3), 67.
- Cohen, T. R., Panter, A. T., & Turan, N. (2013). Predicting counterproductive work behavior from guilt proneness. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 45-53.
- Coşkun, A., & Ülgen, B. (2017). Örgüt yararına ahlaki olmayan davranış. *İs Ahlakı Dergisi*, 10(2), 177-201.
- Creswell, J. W. (2017). *Nitel, Nicel Araştırma Deseni ve Karma Yöntem Yaklaşımları*. (Çev. Ed. Demir, S.B.). 3. Baskı, Ankara: Eğiten Kitap.
- Crysel, L. C., Crosier, B. S., & Webster, G. D. (2013). The Dark Triad and risk behavior. *Personality and individual differences*, 54(1), 35-40.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory. In R. M. Ryan (Ed.), *The Oxford handbook of human motivation* (pp. 85–107). Oxford University Press.

- Dineen, B. R., Lewicki, R. J., & Tomlinson, E. C. (2006). Supervisory guidance and behavioral integrity: relationships with employee citizenship and deviant behavior. *Journal of applied psychology, 91*(3), 622.
- Do, B. R., & Dadvari, A. (2017). The influence of the dark triad on the relationship between entrepreneurial attitude orientation and entrepreneurial intention: A study among students in Taiwan University. *Asia Pacific Management Review, 22*(4), 185-191.
- Donald, J. N., Bradshaw, E. L., Conigrave, J. H., Parker, P. D., Byatt, L. L., Noetel, M., & Ryan, R. M. (2021). Paths to the light and dark sides of human nature: A meta-analytic review of the prosocial benefits of autonomy and the antisocial costs of control. *Psychological Bulletin, 147*(9), 921.
- Ebrahimi, E. (2020). The Analysis and Investigation of Leader's Light Triad Personality and Its Effect on a Perceived Organizational Support of Followers Considering the Moderating Role of Leader-Member. *Journal of Public Administration, 12*(4), 586-606.
- Egan, V., Chan, S., & Shorter, G. W. (2014). The Dark Triad, happiness and subjective well-being. *Personality and individual differences, 67*, 17-22.
- Erhan, T. (2022). Karanlık ve Aydınlık Üçlü Kişilik Özellikleri Bağlamında Yapıcı Sapma Davranışı: Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Aviation Research, 4*(1), 146-163.
- Fernet, C., Gagné, M., & Austin, S. (2010). When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 31*(8), 1163-1180.
- Folkes, V. S., & Kamins, M. A. (1999). Effects of information about firms' ethical and unethical actions on consumers' attitudes. *Journal of consumer psychology, 8*(3), 243-259.
- Furnham, A., Richards, S. C., & Paulhus, D. L. (2013). The Dark Triad of personality: A 10 year review. *Social and personality psychology compass, 7*(3), 199-216.
- Furtner, M. R., Rauthmann, J. F., & Sachse, P. (2011). The self-loving self-leader: an examination of the relationship between self-leadership and the dark triad. *Social Behavior and Personality: an international journal, 39*(3), 369-379.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior, 26*(4), 331-362.
- Galvin, B. M., Lange, D., & Ashforth, B. E. (2015). Narcissistic organizational identification: Seeing oneself as central to the organization's identity. *Academy of Management Review, 40*(2), 163-181.
- Gerymski, R., & Krok, D. (2019). Psychometric properties and validation of the Polish adaptation of the Light Triad Scale. *Current Issues in Personality Psychology, 7*(4), 341-354.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Glesne, C. (2020). *Nitel araştırmaya giriş* (Çev. Ed. Ersoy, A. ve Yalçinoğlu, P.). 6. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Grežo, M., & Adamus, M. (2022). Light and Dark core of personality and the adherence to COVID-19 containment measures: The roles of motivation and trust in government. *Acta psychologica, 223*, 103483.
- Guest, G., MacQueen, K. M., & Namey, E. E. (2012). *Applied thematic analysis*. Thousand Oaks. Sage Publications, Inc.

- Hart, W., Breeden, C. J., & Lambert, J. (2021). Exploring a vulnerable side to dark personality: People with some dark triad features are gullible and show dysfunctional trusting. *Personality and Individual Differences, 181*, 111030.
- Howard, J. L., Gagné, M., & Bureau, J. S. (2017). Testing a continuum structure of self-determined motivation: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 143*(12), 1346–1377.
- Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J., & Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior, 95*, 74-89.
- Hunjra, A. I., Chani, D., Irfan, M., Aslam, S., Azam, M., & Rehman, K. U. (2010). Factors effecting job satisfaction of employees in Pakistani banking sector. *African Journal of Business Management, 4*(10), 2157-2163.
- Irshad, M., & Bashir, S. (2020). The dark side of organizational identification: a multi-study investigation of negative outcomes. *Frontiers in Psychology, 11*, 572478.
- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: a concise measure of the dark triad. *Psychological assessment, 22*(2), 420.
- Jonason, P. K., Kaufman, S. B., Webster, G. D., & Geher, G. (2013). What lies beneath the dark triad dirty dozen: varied relations with the big five. *Individual Differences Research, 11*(2).
- 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.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of management review, 16*(2), 366-395.
- Kapoor, H. (2015). The creative side of the dark triad. *Creativity Research Journal, 27*(1), 58-67.
- 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.
- Kilduff, G. J., Galinsky, A. D., Gallo, E., & Reade, J. J. (2016). Whatever it takes to win: Rivalry increases unethical behavior. *Academy of Management Journal, 59*(5), 1508-1534.
- Krasavtseva, Y., & Kornilova, T. V. (2019). Narcissism as a “light” trait in the dark triad. *И ПСИХОТЕРАПИЯ, 77*.
- Lee, A., Schwarz, G., Newman, A., & Legood, A. (2019). Investigating when and why psychological entitlement predicts unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics, 154*(1), 109-126.
- Liao, Z., Yam, K. C., Johnson, R. E., Liu, W., & Song, Z. (2018). Cleansing my abuse: A reparative response model of perpetrating abusive supervisor behavior. *Journal of Applied Psychology, 103*(9), 1039.
- Lukić, P., & Živanović, M. (2021). Shedding light on the Light Triad: Further evidence on structural, construct, and predictive validity of the Light Triad. *Personality and Individual Differences, 178*, 110876.
- Lyons, M. (2019). *The dark triad of personality: Narcissism, machiavellianism, and psychopathy in everyday life*. Academic Press.
- March, E., & Marrington, J. Z. (2021). Antisocial and prosocial online behaviour: Exploring the roles of the dark and light triads. *Current Psychology, 1-4*.

- Matherne III, C. F., & Litchfield, S. R. (2012). Investigating the relationship between affective commitment and unethical pro-organizational behaviors: The role of moral identity. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(5), 35-46.
- Miao, Q., Newman, A., Yu, J., & Xu, L. (2013). The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects?. *Journal of business ethics*, 116(3), 641-653.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Sage publications.
- 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.
- Murthy, N., & Gopalkrishnan, S. (2022). Creating a Nexus between dark triad personalities, non-performing assets, corporate governance and frauds in the Indian Banking sector. *Journal of Financial Crime*, (ahead-of-print).
- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2009). Flow theory and research. *Handbook of positive psychology*, 195, 206.
- Naseer, S., Bouckenoghe, D., Syed, F., Khan, A. K., & Qazi, S. (2020). The malevolent side of organizational identification: Unraveling the impact of psychological entitlement and manipulative personality on unethical work behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 35(3), 333-346.
- Neumann, C. S., Kaufman, S. B., ten Brinke, L., Yaden, D. B., Hyde, E., & Tsykayama, E. (2020). Light and dark trait subtypes of human personality—A multi-study person-centered approach. *Personality and Individual Differences*, 164, 110121.
- Niemiec, C. P., Lynch, M. F., Vansteenkiste, M., Bernstein, J., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2006). The antecedents and consequences of autonomous self-regulation for college: A self-determination theory perspective on socialization. *Journal of adolescence*, 29(5), 761-775.
- Novianti, K. R., & Fuadiputra, I. R. (2021). The Impact of Job Autonomy on Turnover Intention: Mediation Role of Work-Life Balance, and Job Satisfaction in the Banking Sector. *International Journal of Social Science and Business*, 5(4).
- Olafsen, A. H., Deci, E. L., & Halvari, H. (2018). Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation and emotion*, 42(2), 178-189.
- Olafsen, A. H., Niemiec, C. P., Halvari, H., Deci, E. L., & Williams, G. C. (2017). On the dark side of work: A longitudinal analysis using self-determination theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 275-285.
- Özdemir, O., Özdemir, P. G., Kadak, M. T., & Nasıroğlu, S. (2012). Kişilik gelişimi. *Psikiyatride güncel yaklaşımlar*, 4(4), 566-589.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36(6), 556-563.
- Pektaş, S., & Durmuş, G. (2022). Adaptation of the Light Triad Scale to Turkish: A Validity and Reliability Study. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 5(3), 664-674.
- Peterson, R. D., & Palmer, C. L. (2021). The Dark is Rising: Contrasting the Dark Triad and Light Triad on Measures of Political Ambition and Participation. *Frontiers in Political Science*, 3, 60.

- Polatçı, S., & Yeloğlu, H. O. (2021). Karanlık ve Aydınlık Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Journal of Organizational Behavior Review*, 3(1), 73-87.
- Prusik, M., & Szulawski, M. (2019). The relationship between the Dark Triad personality traits, motivation at work, and burnout among HR recruitment workers. *Frontiers in psychology*, 10, 1290.
- Rauthmann, J. F., & 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(7), 884-889.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. *Handbook of self-determination research*, 2, 3-33.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary educational psychology*, 61, 101860.
- Serbest, S., & Sökmen, A. (2021). Karanlık üçlü'den Aydınlık Tarafa Giden Yolda Aydınlık üçlü ölçeği: Türkçe'ye Uyarlama çalışması. *Third Sector Social Economic Review*, 56(4), 2734-2744.
- Sevi, B., Urgancı, B., & Sakman, E. (2020). Who cheats? An examination of light and dark personality traits as predictors of infidelity. *Personality and Individual Differences*, 164, 110126.
- Shah, S. I., Shahjehan, A., & Afsar, B. (2021). Leading Machiavellians on the road to better organizational behavior. *Personnel Review*.
- Shaw, K. H., Tang, N., & Liao, H. Y. (2020). Authoritarian-benevolent leadership, moral disengagement, and follower unethical pro-organizational behavior: An investigation of the effects of ambidextrous leadership. *Frontiers in psychology*, 11, 590.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151–174). American Psychological Association.
- Spurk, D., Keller, A. C., & Hirschi, A. (2016). Do bad guys get ahead or fall behind? Relationships of the dark triad of personality with objective and subjective career success. *Social psychological and personality science*, 7(2), 113-121.
- Stavraki, M., Artacho-Mata, E., Bajo, M., & Díaz, D. (2022). The dark and light of human nature: Spanish adaptation of the light triad scale and its relationship with psychological well-being. *Current Psychology*, 1-10.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The social identity theory of intergroup behavior. In *Political psychology* (pp. 276-293). Psychology Press.
- Tang, M., Wang, D., & Guerrien, A. (2020). A systematic review and meta-analysis on basic psychological need satisfaction, motivation, and well-being in later life: Contributions of self-determination theory. *PsyCh journal*, 9(1), 5-33.
- Tangney, J. P. (1991). Moral affect: the good, the bad, and the ugly. *Journal of personality and social psychology*, 61(4), 598.
- Tekeş, B., & Bıçaksız, P. (2021). Aydınlık üçlü (light triad) ölçeğinin psikometrik özelliklerinin değerlendirilmesi. *AYNA Klinik Psikoloji Dergisi*, 8(3), 535-556.

- Tesch, R. (2013). *Qualitative research: Analysis types and software*. Routledge.
- Thau, S., Derfler-Rozin, R., Pitesa, M., Mitchell, M. S., & Pillutla, M. M. (2015). Unethical for the sake of the group: risk of social exclusion and pro-group unethical behavior. *Journal of applied psychology, 100*(1), 98.
- Thietart, R. A., & Forgues, B. (1995). Chaos theory and organization. *Organization science, 6*(1), 19-31.
- Tian, Q., & Peterson, D. K. (2016). The effects of ethical pressure and power distance orientation on unethical pro-organizational behavior: the case of earnings management. *Business Ethics: A European Review, 25*(2), 159-171.
- Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science, 22*(3), 621-640.
- Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: the moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of applied psychology, 95*(4), 769.
- Vansteenkiste, M., Niemiec, C. P., & Soenens, B. (2010). The development of the five mini-theories of self-determination theory: An historical overview, emerging trends, and future directions. *The decade ahead: Theoretical perspectives on motivation and achievement*.
- Vize, C. E., Collison, K. L., Miller, J. D., Lynam, D. R., & Back, M. (2018). Examining the effects of controlling for shared variance among the dark triad using meta-analytic structural equation modelling. *European Journal of Personality, 32*(1), 46-61.
- Wang, T., Long, L., Zhang, Y., & He, W. (2019). A social exchange perspective of employee-organization relationships and employee unethical pro-organizational behavior: The moderating role of individual moral identity. *Journal of Business Ethics, 159*(2), 473-489.
- Wang, X., Zheng, X. J., & Zhao, S. (2022). Repaying the debt: An examination of the relationship between perceived organizational support and unethical pro-organizational behavior by low performers. *Journal of Business Ethics, 179*(3), 697-709.
- Webster, B. D., & Smith, M. B. (2019). The dark triad and organizational citizenship behaviors: The moderating role of high involvement management climate. *Journal of Business and Psychology, 34*(5), 621-635.
- Xiao, M., Wang, Z., Kong, X., Ao, X., Song, J., & Zhang, P. (2021). Relatedness Need Satisfaction and the Dark Triad: The Role of Depression and Prevention Focus. *Frontiers in Psychology, 12*.
- Yam, K. C., Klotz, A. C., He, W., & Reynolds, S. J. (2017). From good soldiers to psychologically entitled: Examining when and why citizenship behavior leads to deviance. *Academy of Management Journal, 60*(1), 373-396.
- Yıldırım, A., & Simsek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 11. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Young, S. M., Du, F., Dworkis, K. K., & Olsen, K. J. (2016). It's all about all of us: The rise of narcissism and its implications for management control system research. *Journal of Management Accounting Research, 28*(1), 39-55.
- Zimbardo, P. (2018). Exploring human nature and inspiring heroic social action. *Diversity in unity: Perspectives from psychology and behavioral sciences, 3-9*.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışma 24.02.2022 tarih ve 135914 sayılı T.C Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Onay Belgesi ile bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Yazarların Makaleye Olan Katkıları

Yazar 1'in makaleye katkısı %50, Yazar 2'nin makaleye katkısı %50'dir.

Çıkar Beyanı

Makalemiz ile ilgili herhangi bir kurum, kuruluş, kişi ile mali çıkar çatışması yoktur ve yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.