

**De Relaties tussen de Dark Triad, Organisatiecultuur en Interpersoonlijk CWB**

I. Postema

Studentnummer: s3977994

Afdeling Psychologie, Rijksuniversiteit Groningen

Masterthese

Supervisor: Dr. D. P. H. Barelds

Tweede beoordelaar: Dr. E. F. Rietzschel

In samenwerking met: E. C. M. Geelink

26 maart 2024

## **The Relationships Between the Dark Triad, Organizational Culture and Interpersonal CWB**

### **Abstract**

The current study investigated the relationships between personality, organizational culture, and workplace behavior. A questionnaire was administered to adult employees from the United Kingdom ( $N = 165$ ) who worked a minimum of 16 hours per week in their organization. Consistent with previous research, a positive relationship between the Dark Triad (DT) and interpersonal counterproductive workplace behavior (CWB) was expected, which was supported in the current study. Additionally, a weakening effect of collectivistic organizational culture on the relationship between the DT and interpersonal CWB was anticipated but could not be supported in the current study. In terms of implications, advice is given for using appropriate selection and assessment tools to identify individuals high on the DT and for implementing policies with higher control from leaders, clearly defined desirable and accepted behavior, high levels of transparency, and sanctions following undesirable behavior.

*Keywords:* Dark Triad, interpersonal CWB, organizational culture

### Samenvatting

De huidige studie deed onderzoek naar de relaties tussen persoonlijkheid, organisatiecultuur en gedrag op de werkvloer. Er is een vragenlijst afgenomen onder volwassen werknemers uit het Verenigd Koninkrijk ( $N = 165$ ) die minimaal 16 uur per week werkzaam waren bij hun organisatie. In lijn met voorgaand onderzoek werd een positieve relatie tussen de Dark Triad (DT) en interpersoonlijk contraproductief gedrag op de werkvloer (counterproductive workplace behavior [CWB]) verwacht, welke is ondersteund in de huidige studie. Ook werd een afzwakkend effect van collectivistische organisatiecultuur verwacht op de relatie tussen de DT en interpersoonlijk CWB, welke niet kon worden ondersteund in de huidige studie. Wat betreft implicaties wordt advies gegeven voor het gebruiken van de juiste selectie- en beoordelingstechnieken om individuen hoog op de DT te identificeren en het voeren van een beleid met meer controle vanuit leidinggevend, duidelijk gedefinieerd wenselijk en geaccepteerd gedrag, een hoge mate van transparantie en sancties gevolgd op onwenselijk gedrag.

*Trefwoorden:* Dark Triad, interpersoonlijk CWB, organisatiecultuur

### **De Relaties tussen de Dark Triad, Organisatiecultuur en Interpersoonlijk CWB**

De afgelopen decennia is de aandacht voor Dark Triad eigenschappen in organisaties toegenomen (LeBreton et al., 2018; Schyns et al., 2022). Dit was onder meer in reactie op verschillende schandalen waarbij mensen in een sterke machtspositie dingen hebben gedaan die niet door de beugel kunnen. Een recent voorbeeld is het wangedrag bij de Nederlandse Publieke Omroep. Dit kwam aan het licht door Matthijs van Nieuwkerk, presentator van praatprogramma *De wereld draait door*, die beschuldigd werd van fysiek geweld en seksueel grensoverschrijdend gedrag (*Ongepaste relaties, medewerker bij keel gepakt: ernstigere meldingen over Van Nieuwkerk*, 2024). Uit het onderzoeksrapport van de Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen bleek onder meer dat een groot deel van de NPO medewerkers (bijvoorbeeld 85% bij NOS Sport) slachtoffer is geweest van grensoverschrijdend gedrag. Hierbij kan gedacht worden aan seksisme, intimidatie en pestgedrag. Ook bleek tekortschietend leiderschap een van de belangrijkste oorzaken (NOS, 2024). Zo schrijft hoogleraar Annebel de Hoogh, die een cultuurverandering met gedeelde normen en waarden aanbeveelt, dat mensen in de tv-wereld die graag in de spotlights staan vaak narcistische en machiavellistische eigenschappen bezitten (Bormans & Kraak, 2024).

De Dark Triad (DT) is een cluster van persoonlijkheidstrekken bestaande uit machiavellisme, narcisme en psychopathie. De DT wordt beschouwd als interpersoonlijk maladaptief en individuen die hier hoog op scoren zijn geneigd zich ongevoelig, egoïstisch en kwaadaardig te gedragen in de omgang met anderen (Cohen, 2016; O'Boyle et al., 2012). Vanuit dit gegeven is het niet verrassend dat de DT dikwijls is gelinkt aan het laten zien van contraproductief gedrag op de werkvloer (counterproductive workplace behavior [CWB]) (Cohen, 2016; O'Boyle et al., 2012). CWB gaat over gedrag dat bedoeld is om een organisatie of leden van een organisatie bewust tegen te werken of te schaden. Als het gericht is op leden van de organisatie wordt het interpersoonlijk CWB genoemd (Cohen, 2016).

Een factor die een mogelijke rol speelt in de uiting van dit contraproductief gedrag op de werkvloer is de cultuur waarin de werknemer ingebed is. Zo vonden O'Boyle en collega's (2012) en Grijalva en Newman (2014) dat de positieve relatie tussen narcisme en CWB zwakker is in organisaties die hoog scoren op ingroup collectivism (IGC). IGC wordt gedefinieerd als de mate waarin individuen trots, loyaliteit en samenhang laten zien binnen een groep (Grijalva & Newman, 2014).

De huidige studie richt zich op de relatie tussen de DT en interpersoonlijk CWB, waarbij de rol van organisatiecultuur wordt meegenomen. Voorgaande studies keken naar de cultuur die heerste in het land waarin de organisatie was gevestigd, waarbij ze uit gingen van een IGC-waarde die vaststaat per land ("Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 societies", 2005). Daarentegen onderzoekt deze studie de culturen van individuele organisaties binnen één land. Hiermee kan een bijdrage worden geleverd aan onderzoek naar de relaties tussen persoonlijkheid, organisatiecultuur en gedrag op de werkvloer.

### **De Dark Triad**

Zoals eerder benoemd bestaat de DT uit machiavellisme, narcisme en psychopathie. Deze eigenschappen zijn allemaal gerelateerd aan antagonisme: ongevoeligheid en interpersoonlijke manipulatie (Vize et al., 2020). Desondanks zijn het drie onafhankelijke eigenschappen, waarvan de antecedenten en mediators verschillen per construct (Paulhus & Williams, 2002).

Individuele personen die hoog scoren op machiavellisme zijn geneigd anderen te manipuleren en hebben een sterke focus op het nastreven van hun eigen doelen ten koste van anderen. Ook gaan ze uit van het slechte van de mens en hebben ze een afwijkende kijk op moraliteit, waarbij er een grotere acceptatie is van gedrag dat normaal als onethisch of immoreel wordt beschouwd (LeBreton et al., 2018). Narcistische individuen hebben een verheven gevoel van

eigenwaarde wat samengaat met gevoelens van superioriteit. Ook hebben ze een gebrek aan empathie en intimiteit en een overmatige behoefte aan aandacht en bewondering waarbij anderen worden uitgebuit (LeBreton et al., 2018; Campbell et al., 2010). Ten slotte gaat de laatste eigenschap psychopathie samen met onder meer een ongevoelig affect (bijvoorbeeld een gebrek aan wroeging en immuniteit tegen stress) en een onvoorspelbare levensstijl waarbij impulsiviteit een grote rol speelt (LeBreton et al., 2018; O'Boyle et al., 2012).

### **De DT op de Werkvloer**

Uit studies blijkt dat de DT zowel positieve als negatieve gevolgen kan hebben. Wat betreft de positieve kanten zijn machiavellistische individuen bijvoorbeeld goed in het overnemen van houdingen en gedragingen van mensen in de omgeving. Hierdoor lukt het hen om een krachtig sociaal netwerk op te bouwen en bijvoorbeeld de gewenste resultaten uit klanten te halen (Kessler et al., 2010). Hogan en Kaiser (2005) stellen dat narcistische individuen sneller promotie krijgen, omdat ze onder meer actiever bezig zijn met zelfpromotie. Daarnaast zouden deze individuen het vaak goed doen in een positie met autoriteit (Campbell et al., 2010). Ten slotte zouden individuen die hoog scoren op psychopathie goed presteren op werk, omdat ze risico's durven te nemen, charismatisch zijn en door het ongevoelige affect op een rationele manier kunnen focussen op prestatie (O'Boyle et al., 2012).

Echter, de DT is ook gelinkt aan negatieve gevolgen zoals een tragere ontwikkeling op het werk (Spain et al., 2013), verminderde werkprestatie (O'Boyle et al., 2012), destructief leiderschap en conflict met leidinggevend en collega's (Spain et al., 2013). Daarnaast werd de DT veelvuldig geassocieerd met (interpersoonlijk) CWB (O'Boyle et al., 2012; Cohen, 2016).

### **De Relatie tussen de DT en CWB**

Zoals eerder benoemd kan contraproductief gedrag op de werkvloer schadelijk zijn voor de organisatie en/of haar leden. Hieruit volgt dat CWB organisatiegericht of interpersoonlijk kan zijn (Cohen, 2016). Voorbeelden van organisatiegericht CWB zijn: werk incorrect uitvoeren, het vernietigen van eigendommen van de organisatie of ongeoorloofde pauzes nemen (Cohen, 2016). Voorbeelden van interpersoonlijk CWB zijn: agressie, pesten, mishandeling van collega's, verraad, en het verspreiden van roddels. (O'Boyle et al., 2012). Het huidige onderzoek richt zich op interpersoonlijk CWB.

Het laten zien van interpersoonlijk CWB heeft negatieve gevolgen voor zowel werknemers zelf als de sfeer op de werkvloer. Zo is het onder andere gelinkt aan het vaker voorkomen van conflicten, een afname in werktevredenheid, verhoogde stressniveaus, en intenties om de organisatie te verlaten (Berry et al., 2012). Daarnaast kan interpersoonlijk CWB indirect nadelig zijn voor de organisatie, vanwege verminderde prestatie en een slechtere reputatie (Galperin & Burke, 2006). Gezien de grote gevolgen van het voorkomen van dit fenomeen is het relevant om te achterhalen wat van invloed kan zijn op de manifestatie van CWB. Zo hebben diverse meta-analyses een verband gerapporteerd tussen de DT en CWB (Cohen, 2016; O'Boyle et al., 2012).

Wu en LeBreton (2011) stellen dat de relatie tussen de DT en (interpersoonlijk) CWB verklaard kan worden vanuit de afwijkende kenmerken die individuen die hoog scoren op de DT bezitten. Zo zijn machiavellistische individuen impulsief en denken ze niet na over de gevolgen van hun gedrag. Daarnaast doen ze er alles aan om hun doelen te bereiken en bij tegenslagen op de weg naar succes zijn ze geneigd vijandig en agressief gedrag te vertonen. Narcistische individuen zijn vijandig, willen anderen domineren en hebben een verhoogde gevoeligheid voor negatieve interacties. Daarnaast hebben ze angst voor bedreigingen van hun ego en doen ze er alles aan om zichzelf zo positief mogelijk neer te zetten. Individen die hoog scoren op psychopathie schaden anderen om deze mensen af te leiden en zo hun doel te

bereiken. Ook zijn ze niet bang om betrappt te worden op onethisch gedrag en nemen ze geen verantwoordelijkheid voor het eigen handelen.

Een bekende theorie die de relatie tussen de DT en interpersoonlijk CWB kan verklaren is de Sociale uitwisselingstheorie (Cropanzano & Mitchell, 2005). Deze theorie stelt dat relaties worden geïnitieerd en in stand gehouden door een gebalanceerde uitwisseling van kosten en beloningen tussen individuen. Als deze theorie wordt toegepast op een organisatiecontext, suggereert het dat werknemers zich inzetten in ruil voor sociaal-emotionele beloningen (zoals bewondering) en directe, concrete beloningen (zoals salaris) (Settoon et al., 1996). De relaties tussen werknemers en werkgevers worden versterkt als (1) de beloningen als waardevol worden beschouwd door de werknemer; (2) kosten om de relatie in stand te houden worden geminimaliseerd; (3) er wederzijds vertrouwen is en een norm van wederkerigheid geldt waarbij beide partijen voldoen aan hun verplichtingen; en (4) er psychologische betrokkenheid bestaat. Psychologische betrokkenheid gaat over loyaliteit, wederzijdse ondersteuning, emotionele hechting en zorg voor het welzijn van een ander (Cropanzano & Mitchell, 2005). Bij individuen die hoog scoren op de DT is de sociale uitwisselingsbalans verstoord. Zij hebben namelijk een andere waardering van kosten en beloningen, zijn niet bereid om (volledig) te voldoen aan verplichtingen of de norm van wederkerigheid en hebben een gebrek aan emotionele betrokkenheid. Zo zijn machiavellistische individuen bijvoorbeeld wantrouwend en verwachten ze dat de andere partij niets terugdoet voor extra inspanningen (Gunnthorsdottir et al., 2002). Narcistische individuen hebben het gevoel dat ze hun medemens overtreffen en meer rechten hebben dan anderen, waardoor de gebruikelijke normen niet op hen van toepassing zouden zijn (Campbell et al., 2000). Ten slotte hebben psychopathische individuen een ongevoeligheid richting anderen, waardoor ze minder waarde hechten aan aardig gevonden worden of het minimaliseren van lijden bij een ander (Thomas & Segal, 2006). De verstoring van de sociale



uitwisselingsbalans zou samengaan met het vertonen van interpersoonlijk CWB, zoals pesten en agressie (O'Boyle et al., 2012).

Op basis van de gevonden relaties tussen de DT en CWB - en de verklaring hiervan vanuit afwijkende kenmerken en de verstoring van de sociale uitwisselingsbalans van individuen die hoog scoren op de DT - wordt verwacht:

**Hypothese 1.** De Dark Triad heeft een positieve relatie met interpersoonlijk CWB.

### **Organisatiecultuur als Moderator**

Verschillende onderzoeken laten zien dat organisatiecultuur of organisatieklimaat een belangrijke rol spelen in gedrag op de werkvloer (O'Boyle et al., 2012; Grijalva & Newman, 2014; Cohen 2016; Victor & Cullen, 1988; Kish-Gephart et al., 2010). Organisatiecultuur is een reeks gedeelde normen, waarden, aannames en betekenissen die gaan over het gedrag van werknemers en de activiteiten en focus van een organisatie. Organiseatieklimaat is de door leden van een organisatie gedeelde betekenis die gehecht wordt aan gebeurtenissen, beleid en procedures en een reeks kenmerken over hoe de organisatie omgaat met haar leden en de omgeving (Powell et al., 2021; Cohen, 2016). Denison (1996) en Schneider en collega's (2013) stellen dat de twee begrippen samengaan, omdat ze grote overlap hebben. Daarom worden beide begrippen uitwisselbaar gebruikt in de huidige studie.

O'Boyle en collega's (2012) stellen dat ingroup collectivism (IGC) een relevante organisatiecultuurdimensie is voor de relatie tussen de DT en CWB. IGC is onderzocht door te kijken naar de cultuur die heerst in het land waarin de organisatie was gevestigd. Voor de operationalisatie van IGC werd een waarde vanuit het GLOBE project ("Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 societies", 2005) gebruikt die vaststaat per land.

Culturen die hoog scoren op IGC leggen grote nadruk op plichten en loyaliteit aan de organisatie en haar leden en hechten veel waarden aan cohesie en verbondenheid tussen collega's. Binnen organisaties met een collectivistische cultuur zijn normen van

wederkerigheid cruciaal, waardoor schendingen van de sociale uitwisseling niet worden getolereerd. Daarnaast worden vormen van interpersoonlijk CWB, zoals zelfpromotie en het manipuleren van collega's, gezien als ontrouw aan de groep en daarom bestraft. In hun onderzoek vonden O'Boyle en collega's (2012) dat de relatie tussen narcisme en CWB zwakker was bij organisaties in landen die hoger scoren op IGC. Dat wil zeggen dat hoe hoger de mate van collectivisme binnen de groep is, hoe minder CWB wordt vertoond door narcistische individuen. De onderzoekers bieden voor deze bevinding de volgende verklaring: als een individu eenmaal is geaccepteerd in een organisatie (ofwel de groep), dan wordt egoïstisch gedrag makkelijker getolereerd dan bij organisaties in landen die lager scoren op IGC (O'Boyle et al., 2012).

Grijalva en Newman (2014) geven een andere verklaring voor het feit dat de relatie tussen narcisme en CWB zwakker is bij organisaties in landen die hoog scoren op IGC. Zij stellen dat het logischer is dat deze organisaties het gedrag (dat wil zeggen schendingen van de sociale uitwisseling) van narcistische individuen minder snel tolereren dan organisaties in landen die laag scoren op IGC. Grijalva en Newman borduurden voort op de initiële theorie van O'Boyle en collega's (2012) en breidden het originele onderzoek uit. Er werd 50% meer data gebruikt en ten opzichte van het onderzoek van O'Boyle en collega's was de steekproef cultureel gezien meer divers. Grijalva en Newman deden de bevinding dat het laten zien van CWB door narcistische werknemers werd onderdrukt bij organisaties in landen die hoog scoren op IGC. Deze bevinding komt overeen met die van O'Boyle en collega's (2012). Grijalva en Newman concluderen daarom dat de relatie tussen narcisme en CWB zwakker is in collectivistische organisatieculturen, omdat gedrag dat in tegenspraak is met de dominante cultuur minder snel wordt getolereerd, waardoor narcistische individuen minder kans hebben om CWB te laten zien. Collectivistische (organisatie)culturen zouden dan ook signalen afgeven aan bijvoorbeeld individuen die hoog scoren op narcisme over heftige sancties die

volgen op gedrag dat leden van de groep schaadt of normen van de groep schendt (Grijalva & Newman, 2014).

Hoewel O'Boyle en collega's (2012) en Grijalva en Newman (2014) alleen bewijs vonden voor het afzwakkende effect van IGC op de relatie tussen narcisme en CWB, kan op basis van andere onderzoeksresultaten worden verwacht dat dit effect vergelijkbaar is voor de DT eigenschappen machiavellisme en psychopathie. Zo suggereerde Cohen (2016) dat een zogeheten ethisch klimaat waarbij onethisch gedrag niet wordt geaccepteerd onwenselijk is voor individuen die hoog scoren op de DT. In zo'n klimaat is namelijk de kans groter dat hun gedrag zichtbaar en onthuld wordt, omdat het in tegenspraak is met de dominante cultuur. Deze verklaring is vergelijkbaar voor organisaties in landen die hoog scoren op IGC, waarbij schendingen van de sociale normen (d.m.v. het tonen van interpersoonlijk CWB) niet worden getolereerd en worden bestraft. Victor en Cullen (1988) en Kish-Gephart en collega's (2010) ontdekten dat organisaties met een egoïstisch klimaat die een 'ieder voor zichzelf' sfeer bevorderen eerder onethische keuzes, zoals bijvoorbeeld interpersoonlijk CWB, aanmoedigen. Het omgekeerde werd gevonden voor organisaties met een zogeheten welwillend klimaat, waarbij een grote zorg voor het welzijn van anderen is. In dit soort organisaties worden namelijk minder snel onethische keuzes gemaakt. Je zou kunnen stellen dat het egoïstisch klimaat overeenkomt met een individualistische organisatiecultuur en het welwillend klimaat met een collectivistische organisatiecultuur.

Op basis van het gevonden afzwakkende effect van IGC op de relatie tussen narcisme en CWB, het feit dat een ethisch klimaat onwenselijk is voor individuen die hoog scoren op de DT en het feit dat in een welwillend (collectivistisch) klimaat minder onethische keuzes worden gemaakt, wordt verwacht:

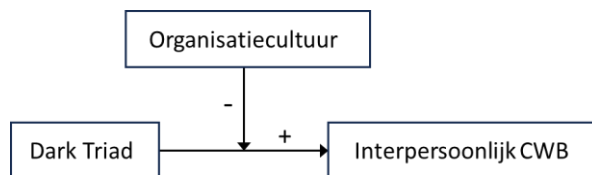
**Hypothese 2.** Hoe collectivistischer de organisatiecultuur, hoe zwakker de positieve relatie tussen de DT en interpersoonlijk CWB.

## De Huidige Studie

De onderzoeken van O'Boyle en collega's (2012) en van Grijalva en Newman (2014) keken met IGC niet naar een individuele organisatie, maar naar de cultuur die heerste in het land waarin de organisatie was gevestigd. Daarentegen kijkt deze studie naar de verschillen in organisatiecultuur tussen organisaties binnen één land. Het onderzoek richt zich daarbij op werkende volwassenen. Het onderzoeksmodel staat in Figuur 1.

### Figuur 1

#### Onderzoeksmodel



## Methode

### Participanten en Procedure

De participanten zijn geworven door middel van het platform Prolific. Alle participanten kwamen uit het Verenigd Koninkrijk en voor het invullen van de vragenlijst kregen ze £2.40 per persoon. De inclusiecriteria waren dat de participanten minimaal 18 jaar moesten zijn en minimaal 16 uur per week werkzaam moesten zijn bij hun organisatie. Een a priori powerberekening gebaseerd op multipelle regressie met vier predictoren liet zien dat er minimaal 129 participanten nodig waren om een kleine effectgrootte ( $f^2 = .15$ ) en een power van .95% te bereiken. Rekening houdend met uitval door onbruikbare data werd er gestreefd naar een initiële steekproefgrootte van 195.

Voor de huidige studie is een online vragenlijst via Qualtrics verspreid. De vragenlijst startte met een aankondiging naar de geïnformeerde toestemming waarbij participanten door

middel van het aanvinken van een vakje moesten aangeven of ze toestemming gaven voor deelname aan het onderzoek. Via een link binnen de geïnformeerde toestemming kwamen de participanten op een aparte pagina terecht met de onderzoeksinformatie, waarvan werd gesuggereerd het goed door te lezen. Daarna startten de vragen met betrekking tot persoonlijke gegevens. Deze gingen over geslacht, leeftijd, sector waarin de participant werkzaam was, werkverband (bijvoorbeeld 'loondienst' of 'stage'), hoe lang de participant werkzaam was bij de huidige organisatie, of de participant een leidinggevende positie had, aantal uur werkzaam per week en de hoeveelheid contact met collega's. Daarna startten de vragen over de DT, organisatiecultuur en interpersoonlijk CWB. Aan het begin van elk onderdeel werd aangegeven waar de stellingen over gingen en werd geïnstrueerd om voor elke stelling aan te geven in hoeverre de participant het eens was. Bij de DT en interpersoonlijk CWB schalen werden tussendoor totaal twee controlevragen, in de vorm van attention checks, gepresenteerd om te achterhalen of de participanten de items goed lazen. Na het invullen van alle vragen werden de participanten bedankt voor hun deelname. Het invullen van de Qualtrics vragenlijst duurde maximaal 15 minuten.

In totaal hebben 190 werknemers deelgenomen aan de huidige studie. 18 participanten zijn verwijderd omdat ze niet voldeden niet aan de inclusiecriteria (minimaal 16 uur per week werkzaam bij de organisatie). Daarnaast werden 4 participanten verwijderd omdat ze controlevragen onjuist hadden ingevuld en 3 participanten omdat ze aangaven dat ze de vragenlijst niet eerlijk hadden ingevuld of omdat ze afraden om hun data te gebruiken. Na het verwijderen van deze werknemers bleven 165 participanten (52 mannen, 113 vrouwen) over. De leeftijd van deze participanten varieerde van 19 tot 64 jaar, met een gemiddelde van 39.8 jaar ( $SD = 10.9$ ). De meest voorkomende sectoren waarin ze werkzaam waren, zijn: gezondheidszorg en welzijn ( $N = 26$ ), onderwijs, cultuur en wetenschap ( $N = 21$ ), technologie, productie en constructie ( $N = 16$ ) en overig ( $N = 39$ ). Qua dienstverband bestond

de volgende verdeling onder de participanten: 89.1% in loondienst, 10.3% zzp'er en 0.6% stage. De participanten werkten het vaakst 2-5 jaar bij hun huidige organisatie. 16.4% werkte 16-24 uur per week, 13.3% werkte 25-32 uur per week, 55.8% werkte 33-40 uur per week en 14.5% werkte meer dan 40 uur per week. Het grootste gedeelte ( $N = 139$ ) had regelmatig tot vaak contact met collega's. 74 participanten hadden een leidinggevende positie.

## **Instrumenten**

### ***Dark Triad***

De drie onderdelen van de DT werden gemeten met de Short Dark Triad (SD-3; Jones & Paulhus, 2013). De SD-3 bestaat uit drie schalen: machiavellisme, narcisme en psychopathie. Elke schaal bestaat uit negen items, waardoor de gehele lijst bestaat uit 27 items (zie Bijlage A). De items zijn geformuleerd in de vorm van stellingen waarbij gebruik werd gemaakt van een 5-punts Likertschaal met antwoordopties variërend van "strongly disagree" (1) tot "strongly agree" (5). Een voorbeeld van een item van de machiavellisme schaal is: "It's not wise to tell your secrets." De betrouwbaarheid van de machiavellisme schaal in het huidige onderzoek was  $\lambda_2 = 0.810$ . Een voorbeeld van een item van de narcisme schaal is: "People see me as a natural leader." De betrouwbaarheid van de narcisme schaal in het huidige onderzoek was  $\lambda_2 = 0.790$ . En ten slotte is een voorbeeld van een item van de psychopathie schaal: "I like to get revenge on authorities." De betrouwbaarheid van de psychopathie schaal in het huidige onderzoek was  $\lambda_2 = 0.794$ .

### ***Interpersoonlijk CWB***

Om interpersoonlijk CWB te meten is de CWB-C45 (Spector et al., 2006) gebruikt. Van deze lijst bestaande uit 45 items hebben 22 items betrekking op interpersoonlijk CWB. Er is besloten om een aantal obscene items (zoals: "Made an obscene gesture (the finger) to someone at work") weg te laten. Uiteindelijk is een lijst van 18 items overgebleven. Origineel werd gebruik gemaakt van een frequentieschaal waarbij moest worden aangegeven hoe vaak

het gedrag werd vertoond. Een voorbeeld van één van de originele 18 items is: “Started or continued a damaging or harmful rumor at work.” De frequentieschaal is in de huidige studie omgevormd naar een 5-punts Likertschaal met antwoordopties variërend van “strongly disagree” (1) tot “strongly agree” (5). Overeenkomstig zijn de 18 items in ik-vorm geformuleerd. Het voorgaande item is in de huidige studie geformuleerd als: “I started or continued a damaging or harmful rumor at work.” De 18 stellingen zoals ze werden gepresenteerd in de huidige studie zijn te vinden in Bijlage B. De betrouwbaarheid van de interpersoonlijk CWB schaal in het huidige onderzoek was  $\lambda_2 = 0.942$ .

### ***Organisatiecultuur***

Organisatiecultuur is geoperationaliseerd door middel van de Organizational Culture Scale (OCS; Robert & Wasti, 2002). De OCS bestaat oorspronkelijk uit twee losse schalen: individualisme en collectivisme, welke respectievelijk bestaan uit 6 en 7 items. Alle items zijn voorafgaand aan de hypothesetoetsing meegenomen in een factoranalyse en aan de hand hiervan is besloten om alleen de collectivisme schaal met 7 items te betrekken in de huidige studie (zie Bijlage C). Een voorbeeld van een item van deze collectivisme schaal is: “Management and supervisors are protective of and generous to loyal workers.” Er is gebruik gemaakt van een 5-punts Likertschaal waarbij de items in de vorm van stellingen werden beantwoord met antwoordopties variërend van “strongly disagree” (1) tot “strongly agree” (5). ”. De betrouwbaarheid van deze schaal in het huidige onderzoek was  $\lambda_2 = 0.898$ .

### **Statistische Analyse**

Alle stappen in de data-analyse werden uitgevoerd in het programma SPSS. Als eerste zijn ongeldige data verwijderd, bijvoorbeeld omdat er niet werd voldaan aan de inclusiecriteria of omdat de controlevragen onjuist waren ingevuld. Vervolgens werden beschrijvende statistieken berekend voor de persoonlijke gegevens. Daarna werden de contra-indicatieve items gehercodeerd. Vervolgens werd een factoranalyse uitgevoerd voor de twee

schalen van de OCS (Robert & Wasti, 2002), omdat er niets bekend was over de interpretatie van dit instrument. Hierna zijn betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd voor alle schalen (machiavellisme, narcisme, psychopathie, interpersoonlijk CWB en organisatiecultuur). Vervolgens werden de schaalscores van alle schalen berekend door het gemiddelde van de scores te nemen. Verder werden Pearson's correlaties tussen de schaalscores vastgesteld en daarna zijn de assumpties van de gebruikte toets, namelijk multipele regressie, gecheckt. Voorwaarden voor deze toets zijn: onafhankelijkheid van de residuen, lineariteit, geen sprake van multicollineariteit, normaliteit en homoscedasticiteit. De assumptie van homoscedasticiteit werd geschonden, omdat er een toenemende trechtervorm te zien was in de scatterplot die gestudentiseerde residuen plot tegen de ongestandaardiseerde verwachte waarden. Dit geeft aan dat de varianties niet-heterogeen zijn. Aan de overige assumpties (onafhankelijkheid van residuen, lineariteit, geen multicollineariteit en normaliteit) werd wel voldaan, dus zijn de additionele analyses wel uitgevoerd.

Hierna werden de schaalscores van machiavellisme, psychopathie, narcisme en organisatiecultuur gecentreerd, waardoor overlap werd weggehaald en drie interactie-effecten konden worden berekend door de drie gecentreerde DT schalen met de gecentreerde organisatiecultuur schaal te vermenigvuldigen. Ten slotte is de multipele regressie test uitgevoerd, waarbij machiavellisme, narcisme, psychopathie, interpersoonlijk CWB, organisatiecultuur en de drie interactie-effecten in één model zijn ingevoerd.

## **Resultaten**

### **Beschrijvende Statistieken**

Tabel 1 geeft de Pearson's correlaties tussen alle variabelen weer, plus de gemiddelden en standaarddeviaties van de variabelen in het huidige onderzoek. Uit deze tabel volgt dat er een positieve relatie bestaat tussen machiavellisme, narcisme en psychopathie en interpersoonlijk CWB. Hypothese 1, die een positieve relatie tussen de Dark Triad en



interpersoonlijk CWB veronderstelde, kan worden ondersteund in het huidige onderzoek.

Daarnaast is in Tabel 1 te zien dat de correlaties tussen psychopathie en machiavellisme met interpersoonlijk CWB medium sterk zijn, terwijl narcisme zwak correleert met interpersoonlijk CWB. Van de drie DT eigenschappen heeft psychopathie de sterkste correlatie met interpersoonlijk CWB en deze verschilt significant van de correlatie tussen narcisme en interpersoonlijk CWB (Steiger, 1980).

**Tabel 1**

*Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties*

Variabele	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4
1. Interpersoonlijk CWB	1.40	.57				
2. Machiavellisme	3.06	.64	.42*			
3. Narcisme	2.48	.63	.29*	.30*		
4. Psychopathie	1.94	.62	.49*	.69*	.49*	
5. Organisatiecultuur	3.22	.90	-.12	-.05	.22*	-.00

*Noot.* \* geeft aan  $p < .01$ .

### Moderatieanalyse

Het model van de multiële regressie met vier predictorvariabelen verklaart 29% van de variantie in interpersoonlijk CWB,  $R^2 = .29$ ,  $F(7,157) = 9.32$ ,  $p = .00$ . Tabel 2 geeft de resultaten van de multiële regressieanalyse weer. Hoewel uit Tabel 1 volgt dat alle DT eigenschappen een positieve relatie hebben met interpersoonlijk DT, is te zien in Tabel 2 dat alleen psychopathie een significante voorspeller is van interpersoonlijk CWB.

Hypothese 2 veronderstelde dat de positieve relatie tussen de DT en interpersoonlijk CWB zwakker zou zijn in meer collectivistische organisatieculturen. Uit Tabel 2 volgt dat er

geen significant interactie-effect tussen elk van de DT onderdelen en organisatiecultuur bestaat. Dit resulteert erin dat hypothese 2 niet kan worden ondersteund in het huidige onderzoek.

**Tabel 2**

*Moderatieanalyse: de DT en Organiseatiecultuur*

	<i>b</i>	<i>SD</i>	95% BI	<i>t</i>	<i>p</i>
Machiavellisme	.08	.05	[-.03, .19]	1.45	.15
Narcisme	.07	.05	[-.02, .16]	1.46	.15
Psychopathie	.20	.06	[.09, .32]	3.42	<.00
Organisatiecultuur	-.06	.04	[-.14, .02]	-1.57	.12
Machiavellisme*Organisatiecultuur	-.06	.06	[-.16, .05]	-1.01	.31
Narcisme*Organisatiecultuur	.04	.04	[-.05, .12]	.90	.37
Psychopathie*Organisatiecultuur	-.02	.06	[-.14, .09]	-.38	.71

### Discussie

De huidige studie deed onderzoek naar de relaties tussen de Dark Triad, interpersoonlijk CWB en organisatiecultuur. De eerste hypothese veronderstelde een positieve relatie tussen de Dark Triad en interpersoonlijk CWB, welke is ondersteund in de huidige studie. De tweede hypothese, die stelde dat deze relatie zwakker zou zijn als de organisatiecultuur meer collectivistisch zou zijn, is niet ondersteund in de huidige studie. Dit betekent dat er op basis van de resultaten in de huidige studie niets kan worden geconcludeerd over het effect dat organisatiecultuur zou kunnen hebben op de relatie tussen de DT en interpersoonlijk CWB.

Hoewel de DT positieve gevolgen kan hebben op de werkvloer, zoals gewenste resultaten uit klanten halen en goed presteren op werk door risico's te nemen (Kessler et al., 2010; O'Boyle et al., 2012), hebben meta-analyses ook verbanden gevonden met (interpersoonlijk) CWB (Cohen, 2016; O'Boyle et al., 2012). Interpersoonlijk CWB is op zijn beurt gelinkt aan onder andere het vaker voorkomen van conflicten, een afname in werktevredenheid en verhoogde stressniveaus (Berry et al., 2012). De huidige studie heeft bewijs gevonden voor de relatie tussen de DT en interpersoonlijk CWB, wat in lijn is met voorgaand onderzoek. Deze bevinding biedt versterking voor de verklaring dat individuen die hoog scoren op de DT interpersoonlijk CWB laten zien vanwege hun afwijkende kenmerken, waarbij gedacht kan worden aan vijandigheid, agressiviteit, impulsiviteit en manipulatie. Ook biedt de bevinding mogelijk versterking voor de verklaring dat vanuit de Sociale uitwisselingstheorie (Cropanzano & Mitchell, 2005) de verstoring van de sociale uitwisselingsbalans wordt gelinkt aan interpersoonlijk CWB (O'Boyle et al., 2012). Zo werd gesteld dat bij individuen die hoog scoren op de DT de sociale uitwisselingsbalans, ofwel de uitwisseling van kosten en beloningen onder werknemers en werkgevers, verstoord is. Dit zou komen door een andere waardering van kosten en beloningen, omdat er niet wordt voldaan aan verplichtingen of de norm van wederkerigheid, of omdat er een gebrek is aan emotionele betrokkenheid.

In de huidige studie is ook gevonden dat het verband tussen narcisme en interpersoonlijk CWB zwakker is dan het verband tussen machiavellisme en psychopathie en interpersoonlijk CWB. Iets dat mogelijk een rol speelt is het opgeblazen zelfbeeld dat narcistische individuen bezitten. Zo keken Judge en collega's (2006) naar de beoordeling van workplace deviance, ofwel CWB, van narcistische individuen. De onderzoekers vergeleken de zelfbeoordeling met de beoordeling van anderen en kwamen erachter dat anderen workplace deviance als sterker aanwezig beoordeelden dan de zelfbeoordeling rapporteerde.

Mogelijk heeft het zwakkere verband tussen narcisme en interpersoonlijk CWB dus te maken met het feit dat de participanten hun eigen gedrag op de werkvloer hebben beoordeeld en deze beoordeling positiever is dan de werkelijkheid zou laten zien. Ook is in het huidige onderzoek gevonden dat psychopathie de sterkste voorspeller is van interpersoonlijk CWB.

De tweede hypothese, die een afzwakkend effect verwachtte van collectivistische organisatiecultuur op de relatie tussen de DT en interpersoonlijk CWB, is niet ondersteund. Het zou een rol kunnen spelen dat andere moderatoren met een tegengesteld effect niet zijn meegenomen in de huidige studie. Zo keek Baka (2018) naar de moderatorrol van job control. Job control verwijst naar de mate waarin werknemers vrijheid hebben om hun taken te plannen en uit te voeren, en de mate waarin ze invloed kunnen uitoefenen op hun arbeidsomstandigheden. Het construct bestaat uit twee componenten: autonomie in handelen en meedoen in het besluitvormingsproces (over aspecten op de werkplek buiten de eigen taken). Er werd gevonden dat een hogere mate van job control de relatie tussen de DT en CWB versterkt. Dit zou zo zijn omdat er meer vrijheid is in het handelen is en er kan worden meegedacht in het maken van beslissingen, waardoor er meer mogelijkheden zijn om CWB te laten zien. Bij werknemers met een hoge mate van job control is er ook minder directe controle vanuit leidinggevendenden, waardoor werknemers zich mogelijk minder beperkt voelen en zich vrijer voelen om opzettelijk schadelijk gedrag zoals CWB te vertonen. Als in de huidige studie de gemiddelde score op job control hoog was in meer collectivistische organisatieculturen, werd de relatie tussen de DT en interpersoonlijk CWB waarschijnlijk versterkt, waardoor het afzwakkende effect van collectivistische organisatiecultuur mogelijk niet kon worden gevonden. Een andere verklaring voor het ontbrekende effect is dat het instrument voor het meten van organisatiecultuur wellicht minder geschikt was, zoals beschreven onder 'Limitaties en Vervolgonderzoek'.

### **Implicaties**

Gezien de DT veelvuldig gelinkt is aan interpersoonlijk CWB en dit gedrag allerlei negatieve gevolgen teweegbrengt op de werkvloer, zou het prettig kunnen zijn voor organisaties om individuen die hoog scoren op de DT te kunnen identificeren. Iets dat hierbij van belang is, is het gebruiken van de juiste selectie- en beoordelingstechnieken. Zo is bijvoorbeeld gebleken dat individuen hoog op de DT vaker bedrieglijke impressiemanagementtechnieken gebruiken tijdens interviews dan individuen laag op de DT en dat ze beter zijn in het aanpassen van deze technieken aan het soort interview. Door het gebruik van impressiemanagementtechnieken ontvangen ze een betere evaluatie van de interviewers, waardoor ze meer kans hebben om aangenomen te worden (Roulin & Bourdage, 2017). Het is daarom belangrijk om selectie- en beoordelingstechnieken te gebruiken die hier minder vatbaar voor zijn, zoals zeer gestructureerde interviews waarbij dezelfde set met vragen wordt gesteld aan elke sollicitant (Posthuma et al., 2002). Ook kunnen persoonlijkheidsvragenlijsten worden afgenomen om hoge scores op de DT te ontdekken.

Als individuen die hoog scoren op de DT eenmaal werkzaam zijn binnen een organisatie, kan het voor managers van belang zijn om beleid te voeren waarbij het ongewenste gedrag (interpersoonlijk CWB) makkelijk onthuld wordt en bestraft kan worden. Baka (2018) vond dat een hoge mate van job control de relatie tussen de DT en CWB versterkt. Om job control in te perken kan de controle van leidinggevenden worden verhoogd, waardoor werknemers zich meer geremd voelen om opzettelijk schadelijk gedrag zoals interpersoonlijk CWB te laten zien. Ook bleek dat een ethisch klimaat, waarbij duidelijk wordt gedefinieerd welk gedrag wenselijk en geaccepteerd is en welk gedrag niet, de kans op onthulling van onethisch gedrag door individuen hoog op de DT vergroot (Cohen, 2016). Ten slotte kan een hoge mate van transparantie bijdragen aan het onthullen van het schadelijke gedrag van individuen hoog op de DT, omdat waarnemers hiervan dan meer geneigd zijn zich uit te spreken. Dus het verhogen van controle door leidinggevenden, het duidelijk definiëren

van wenselijk en geaccepteerd gedrag en een hoge mate van transparantie vergroten de kans dat interpersoonlijk CWB aan het licht wordt gebracht op de werkvloer. Daarnaast moet het voor de individuen hoog op de DT ook nadelig zijn om dit gedrag te laten zien, wat kan worden bereikt door middel van sancties (Marshall et al., 2014).

### **Limitaties en Vervolgonderzoek**

Er zijn verschillende sterke punten wat betreft de huidige studie. De a priori powerberekening liet zien dat er een steekproefgrootte van minimaal 129 participanten nodig was. Hier is aan voldaan, omdat van de 190 participanten die hebben meegedaan na uitval nog 165 werknemers zijn overgebleven. Deze groep werknemers was ook een heterogene groep mensen. Ten tweede was de betrouwbaarheid van alle gebruikte schalen (machiavellisme, narcisme, psychopathie, interpersoonlijk CWB en organisatiecultuur) goed.

Echter, er zijn ook verschillende limitaties wat betreft de huidige studie. Zo is er sprake van het ‘restriction of range’ fenomeen. De Dark Triad bestaat uit eigenschappen waar de algemene bevolking gemiddeld vrij laag op scoort. Dit resulteert erin dat de correlaties tussen variabelen waarschijnlijk lager zijn dan dat ze zouden zijn in een andere soort steekproef. Ook is er gebruik gemaakt van ‘single-source data’, omdat de participanten alleen zelf hun DT eigenschappen, hun interpersoonlijk CWB en de organisatiecultuur hebben beoordeeld. Vooral voor CWB kan het relevant zijn om anderen te vragen ter beoordeling. Zoals ook hierboven beschreven kan dit ertoe leiden dat de resultaten anders zijn dan de realiteit zou laten zien. Ten slotte kan er geen causaliteit worden vastgesteld op basis van de gevonden resultaten, omdat er gebruik is gemaakt van cross-sectionele data.

Daarnaast zijn er een aantal limitaties te benoemen wat betreft de moderatorrol van organisatiecultuur. Voorgaande studies hebben onderzoek gedaan naar in-group collectivism en vergeleken daarbij verschillende landen. Er werd een afzwakkend effect van IGC gevonden op de relatie tussen narcisme en interpersoonlijk CWB. Daarentegen deed de

huidige studie onderzoek naar verschillende organisaties binnen één land én keek ook naar de DT eigenschappen machiavellisme en psychopathie. Het was dus de vraag of er een vergelijkbaar afzwakkend effect zou worden gevonden voor organisatiecultuur. Omdat landen niet werden vergeleken, konden geen IGC-waardes worden gebruikt en moest organisatiecultuur op een andere manier worden geoperationaliseerd. Er is gekozen voor de Organizational Culture Scale van Robert en Wasti (2002). Aan dit instrument zit een aantal beperkingen, omdat het bijvoorbeeld is ontwikkeld op basis van data uit slechts één land (Turkije) wat de generaliseerbaarheid reduceert. Daarnaast schrijven Robert en Wasti dat het sterke verband tussen de individualisme en collectivisme schalen mogelijk een indicator is voor een positiviteits- of wenselijkheidsbias. De items zouden ‘goede’ en ‘slechte’ componenten kunnen bevatten, waarbij het als goed wordt aangemerkt als participanten ermee instemmen. Zo zouden ‘goede’ organisaties positieve elementen van zowel individualisme als collectivisme kunnen bevatten (Robert & Wasti, 2002).

Hoewel door Robert en Wasti werd aangegeven dat een hogere score een hogere mate van individualisme of collectivisme representeerde, was er niets bekend over de interpretatie van de OCS. Om die reden is besloten tijdens de huidige studie een factoranalyse uit te voeren. Hieruit is gebleken dat slechts één factor ontdekt kon worden, waarna is besloten om alleen de schaal collectivisme te gebruiken. Gezien een aantal individualisme items ook hoog scoorden op deze factor, is er mogelijk sprake van een halo effect: als een organisatie zich inzet voor haar werknemers en de werknemers zich prettig voelen, zijn deze mensen geneigd om de organisatie op diverse dimensies positief te beoordelen. Dit komt overeen met de verklaring over de positiviteits- of wenselijkheidsbias die Robert en Wasti (2002) in hun studie gaven. Het wordt daarom aanbevolen om meer onderzoek naar dit instrument te doen om te kunnen beoordelen of er sprake is van twee schalen (namelijk individualisme en collectivisme) of dat het meer neigt naar één schaal die een algemener concept (zoals

bijvoorbeeld ‘betrokkenheid van de organisatie’) operationaliseert. Bovendien kan het testen van de OCS in verschillende landen de generaliseerbaarheid van resultaten vergroten.

In het vervolg kan het ook relevant zijn om meer factoren te betrekken tijdens onderzoek naar de relatie tussen de DT en interpersoonlijk CWB. Gezien in voorgaand onderzoek bijvoorbeeld job control invloed had op deze relatie (Baka, 2018), is het van belang om meer onderzoek te doen naar mediators en moderators die een rol spelen. Hiermee kan ontdekt worden waarom interpersoonlijk CWB vertoond wordt en in welke situaties het bijvoorbeeld meer of minder aanwezig is.

Daarnaast kan een aangepast studieontwerp, zoals een longitudinaal onderzoek met data vanuit verschillende bronnen (bijvoorbeeld werknemers en leidinggevenden), mogelijkheden bieden voor het vinden van een causale relatie en het dichter benaderen van de realiteit.

## **Conclusie**

In de huidige studie is een positieve relatie tussen de DT en interpersoonlijk CWB gevonden, wat in lijn is met voorgaand onderzoek. De verwachting over het afzwakkende effect van collectivistische organisatiecultuur op deze relatie is niet ondersteund, mogelijk omdat andere moderators met een tegengesteld effect niet zijn meegenomen. Ten opzichte van voorgaand onderzoek is in de huidige studie een ander instrument gebruikt om organisatiecultuur te operationaliseren, waarbij onduidelijkheid was over de distinctie van de twee schalen. Hoewel er ook andere limitaties konden worden ontdekt, werden er een aantal suggesties gedaan voor vervolgonderzoek. Het onderzoeken van mediators en moderators die een rol spelen en het aanpassen van het studieontwerp kan meer duidelijkheid en sterker bewijs bieden. Gezien de negatieve gevolgen op de werkvloer van interpersoonlijk DT, is het voor een organisatie van belang om hierop in te spelen. Het gebruiken van de juiste selectie-



en beoordelingstechnieken en het voeren van een sterk en duidelijk beleid kan de schade van individuen hoog op de DT beperken.

### Referenties

- Baka, Ł. (2018). When do the 'dark personalities' become less counterproductive? The moderating role of job control and social support. *International Journal Of Occupational Safety And Ergonomics*, 24(4), 557–569.  
<https://doi.org/10.1080/10803548.2018.1463670>
- Berry, C. M., Carpenter, N. C., & Barratt, C. L. (2012). Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports? a meta-analytic comparison. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 613–636.  
<https://doi.org/10.1037/a0026739>
- Bormans, A., & Kraak, H. (2024, 3 februari). Een 'normaal' klimaat komt niet vanzelf. *De Volkskrant*, 9
- Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., & Marchisio, G. (2010). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.007>
- Campbell, W. K., Reeder, G. D., Sedikides, C., & Elliot, A. J. (2000). Narcissism and Comparative Self-Enhancement Strategies. *Journal Of Research in Personality*, 34(3), 329–347. <https://doi.org/10.1006/jrpe.2000.2282>
- Cohen, A. (2016). Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive work behaviors (CWBs). *Human Resource Management Review*, 26(1), 69–85.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.07.003>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.  
<https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 societies. (2005). *Choice*

*Reviews Online*, 42(07), 42–4132. <https://doi.org/10.5860/choice.42-4132>

Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and

organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars.

*Academy of Management Review*, 21(3), 619. <https://doi.org/10.2307/258997>

Galperin, B. L., & Burke, R. J. (2006). Uncovering the relationship between workaholism

and workplace destructive and constructive deviance: an exploratory study.

*International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 331–347.

<https://doi.org/10.1080/09585190500404853>

Grijalva, E., & Newman, D. A. (2014). Narcissism and Counterproductive Work Behavior

(CWB): Meta-Analysis and consideration of collectivist culture, Big Five personality, and Narcissism's facet structure. *Applied Psychology*, 64(1), 93–126.

<https://doi.org/10.1111/apps.12025>

Gunnthorsdottir, A., McCabe, K., & Smith, V. L. (2002). Using the Machiavellianism

instrument to predict trustworthiness in a bargaining game. *Journal Of Economic*

*Psychology*, 23(1), 49–66. [https://doi.org/10.1016/s0167-4870\(01\)00067-8](https://doi.org/10.1016/s0167-4870(01)00067-8)

Ho, J. (2021). Purposeful Life or sugar-coated lies: How Elizabeth Holmes legitimised her

fraud. *Language & Communication*, 77, 106–120.

<https://doi.org/10.1016/j.langcom.2021.01.001>

Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General*

*Psychology*, 9(2), 169–180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>

Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2013). Introducing the Short Dark Triad (SD3). *Assessment*,

21(1), 28–41. <https://doi.org/10.1177/1073191113514105>

Judge, T. A., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: Relationship

of the narcissistic personality to self- and other perceptions of workplace deviance,

- leadership, and task and contextual performance. *Journal Of Applied Psychology*, 91(4), 762–776. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.762>
- Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E., & Penney, L. M. (2010). Re-Examining Machiavelli: A Three-Dimensional Model of Machiavellianism in the Workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(8), 1868–1896. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00643.x>
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad Apples, bad cases, and Bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1–31. <https://doi.org/10.1037/a0017103>
- LeBreton, J. M., Shiverdecker, L. K., & Grimaldi, E. M. (2018). The dark triad and workplace behavior. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 5(1), 387–414. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104451>
- Marshall, A., Ashleigh, M., Baden, D., Ojiako, U., & Guidi, M. G. (2014). Corporate Psychopathy: Can ‘Search and Destroy’ and ‘Hearts and Minds’ Military Metaphors Inspire HRM Solutions? *Journal Of Business Ethics*, 128(3), 495–504. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2117-8>
- NOS. (2022, 15 januari). Wat is er aan de hand bij The Voice of Holland? *NOS*. <https://nos.nl/collectie/13887/artikel/2413216-wat-is-er-aan-de-hand-bij-the-voice-of-holland>
- NOS. (2024, 1 februari). Omroepen herkennen conclusies grensoverschrijdend gedrag: “Dit mag nooit meer”. *NOS*. <https://nos.nl/artikel/2507088-omroepen-herkennen-conclusies-grensoverschrijdend-gedrag-dit-mag-nooit-meer>
- O’Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the dark triad and work Behavior: A Social Exchange Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557–579. <https://doi.org/10.1037/a0025679>

*Ongepaste relaties, medewerker bij keel gepakt: ernstigere meldingen over Van Nieuwkerk.*

(2024, 1 februari). RTL Nieuws.

<https://www.rtlnieuws.nl/nieuws/nederland/artikel/5432697/bnnvara-omroep-kreeg-ernstigere-meldingen-over-van-nieuwkerk#:~:text=Van%20Nieuwkerk%20zou%20in%20zijn,respect%20voor%20de%20betrokken%20medewerker'>

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. [https://doi.org/10.1016/s0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/s0092-6566(02)00505-6)

Posthuma, R. A., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2002). BEYOND EMPLOYMENT INTERVIEW VALIDITY: a COMPREHENSIVE NARRATIVE REVIEW OF RECENT RESEARCH AND TRENDS OVER TIME. *Personnel Psychology*, 55(1), 1–81. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00103.x>

Powell, B. J., Mettert, K. D., Dorsey, C. N., Weiner, B. J., Stanick, C., Lengnick-Hall, R., Ehrhart, M. G., Aarons, G. A., Barwick, M., Damschroder, L. J., & Lewis, C. C. (2021). Measures of Organizational Culture, Organizational Climate, and Implementation Climate in Behavioral Health: A Systematic review. *Implementation research and practice*, 2, 263348952110188. <https://doi.org/10.1177/26334895211018862>

Robert, C., & Wasti, S. A. (2002). Organizational individualism and collectivism: theoretical development and an empirical test of a measure. *Journal of Management*, 28(4), 544–566. <https://doi.org/10.1177/014920630202800404>

Roulin, N., & Bourdage, J. S. (2017). Once an Impression Manager, Always an Impression Manager? Antecedents of Honest and Deceptive Impression Management Use and

- Variability across Multiple Job Interviews. *Frontiers in Psychology*, 8.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00029>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schyns, B., Braun, S., & Neves, P. (2022). Connecting dark personality research with workplace issues. *Zeitschrift Fur Psychologie-journal of Psychology*, 230(4), 277–279. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000507>
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal Of Applied Psychology*, 81(3), 219–227.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.219>
- Spain, S. M., Harms, P. D., & LeBreton, J. M. (2013). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S41–S60.  
<https://doi.org/10.1002/job.1894>
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. R. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Steiger, J. H. (1980). Tests for comparing elements of a correlation matrix. *Psychological Bulletin*, 87, 245-251.
- Thomas, J. C., & Segal, D. L. (2006). *Comprehensive Handbook of Personality and Psychopathology , Personality and Everyday Functioning*. John Wiley & Sons.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101. <https://doi.org/10.2307/2392857>

Vize, C., Collison, K. L., Miller, J. D., & Lynam, D. R. (2020). The “core” of the dark Triad:

a test of competing hypotheses. *Personality Disorders: Theory, Research, and*

*Treatment*, *11*(2), 91–99. <https://doi.org/10.1037/per0000386>

Wu, J., & LeBreton, J. M. (2011). RECONSIDERING THE DISPOSITIONAL BASIS OF

COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR: THE ROLE OF ABERRANT

PERSONALITY. *Personnel Psychology*, *64*(3), 593–626.

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01220.x>

## **Bijlagen**

### **Bijlage A. DT Items**

#### **Machiavellisme**

1. It's not wise to tell your secrets.
2. I like to use clever manipulation to get my way.
3. Whatever it takes, you must get the important people on your side.
4. Avoid direct conflict with others because they may be useful in the future.
5. It's wise to keep track of information that you can use against people later.
6. You should wait for the right time to get back at people.
7. There are things you should hide from other people to preserve your reputation.
8. Make sure your plans benefit yourself, not others.
9. Most people can be manipulated.

#### **Narcisme**

1. People see me as a natural leader.
2. I hate being the center of attention. (C)
3. Many group activities tend to be dull without me.
4. I know that I am special because everyone keeps telling me so.
5. I like to get acquainted with important people.
6. I feel embarrassed if someone compliments me. (C)
7. I have been compared to famous people.
8. I am an average person. (C)
9. I insist on getting the respect I deserve.

#### **Psychopathie**

1. I like to get revenge on authorities.



2. I avoid dangerous situations. (C)
3. Payback needs to be quick and nasty.
4. People often say I'm out of control.
5. It's true that I can be mean to others.
6. People who mess with me always regret it.
7. I have never gotten into trouble with the law. (C)
8. I enjoy having sex with people I hardly know
9. I'll say anything to get what I want.

*Noot.* Contra-indicatieve items zijn aangeduid met (C).

**Bijlage B. Interpersoonlijk CWB Items**

1. I started or continued a damaging or harmful rumor at work.
2. I insulted someone about their job performance.
3. I made fun of someone's personal life.
4. I ignored someone at work.
5. I refused to help someone at work.
6. I withheld needed information from someone at work.
7. I purposely interfered with someone at work doing his/her job.
8. I blamed someone at work for an error I made.
9. I started an argument with someone at work.
10. I stole something belonging to someone at work.
11. I verbally abused someone at work.
12. I threatened someone at work, but not physically.
13. I said something obscene to someone at work to make them feel bad.
14. I hid something so someone at work couldn't find it.
15. I did something to make someone at work look bad.
16. I destroyed property belonging to someone at work.
17. I looked at someone at work's private mail/property without permission.
18. I insulted or made fun of someone at work.

**Bijlage C. Organisatiecultuur Items****Collectivisme**

1. Management and supervisors are protective of and generous to loyal workers.
2. Decisions about changes in work methods are taken jointly by supervisors and employees.
3. Employees are taken care of like members of a family.
4. Everyone shares responsibility for the organizations' failures as well as success.
5. Regardless of hierarchical level, employees take each other's views into consideration.
6. Once someone is hired, the organization takes care of that person's overall welfare.
7. Everyone is kept informed about major decisions that affect the success of the company.