



# Dark Triad op de Werkvloer: de Rol van de behoefte aan Verbondenheid

Ella Geelink

Masterthese – Work, Organizational and Personnel Psychology

S3493792  
26 mei 2024  
Vakgroep Psychologie  
Rijksuniversiteit Groningen  
Thesebegeleider: Dick Barelds

Een masterthese is een proeve van bekwaamheid voor studenten. De goedkeuring van de masterthese is het bewijs dat de student over voldoende onderzoeks- en rapportagevaardigheden beschikt om af te studeren, maar biedt geen garantie voor de kwaliteit van het onderzoek en de resultaten van het onderzoek als zodanig, en de masterthese is dan ook niet zonder meer geschikt om als academische bron te worden gebruikt om naar te verwijzen. Indien u meer wilt weten over het in deze masterthese besproken onderzoek en eventueel daarop gebaseerde publicaties, waarnaar u zou kunnen verwijzen, kunt u contact opnemen met de genoemde begeleider.

### **Samenvatting**

Deze studie onderzoekt de relaties tussen de Dark Triad (DT) en respectievelijk contraproductief werkgedrag (CWB) en Organizational Citizenship Behavior (OCB), evenals de rol van de sterkte van de behoefte aan verbondenheid als mogelijke mediator en de bevrediging van deze behoefte als moderator. Een steekproef van 165 werkende volwassenen vulde vragenlijsten in over hun DT-persoonlijkheidstrekken, de sterkte van de behoefte aan verbondenheid, de bevrediging van deze behoefte, CWB en OCB. Zoals verwacht bleken de Dark Triad persoonlijkheidstrekken positief samen te hangen met CWB, maar werd er geen significant verband gevonden met OCB. Daarnaast werd ook het gemodereerde mediatiemodel, waarbij de behoefte aan verbondenheid werd verondersteld de relatie tussen de Dark Triad en OCB en CWB te beïnvloeden, niet ondersteund. Dit kan wijzen op limitaties in ons onderzoek en op de mogelijke complexiteit in de relatie tussen de Dark Triad en werkgedrag. De implicaties in dit onderzoek benadrukken de noodzaak voor organisaties om voldoende aandacht te besteden aan het opsporen en begeleiden van werknemers met hoge scores op de Dark Triad om CWB binnen de organisatie te beperken.

### **Abstract**

This study examines the relationships between the Dark Triad (DT) and counterproductive work behavior (CWB) and Organizational Citizenship Behavior (OCB), as well as the role of the strength of the need to belong as a possible mediator and the satisfaction of this need as a moderator. A sample of 165 working adults completed questionnaires about their DT personality traits, the strength of the Need to Belong, the Need Satisfaction, CWB and OCB. As expected, the Dark Triad personality traits were positively related to CWB, but no significant association was found with OCB. In addition, the moderated mediation model, in which the need for relatedness was hypothesized to influence the relationship between the Dark Triad and OCB and CWB, was also not supported. This may indicate limitations in our research and the possible complexity in the relationship between the Dark Triad and work behavior. The implications in this study highlights the need for organizations to pay sufficient attention to identifying and guiding employees with high scores on the Dark Triad to limit CWB within the organization.

### **Dark Triad op de Werkvloer: de Rol van de Behoeftte aan Verbondenheid**

‘Hoe bereid je je voor op een persoonlijkheidstest’. Deze slogan staat op Indeed, de nummer één vacaturesite met meer dan 350 miljoen maandelijkse bezoekers, waar werkzoekenden gratis hun cv kunnen plaatsen, vacatures kunnen zoeken en informatie over bedrijven kunnen zoeken (*Over Indeed*, n.d.). Om recruiters te helpen de juiste kandidaat te vinden wordt sollicitanten regelmatig gevraagd een persoonlijkheidstest te maken. Deze persoonlijkheidstests bieden bijvoorbeeld inzicht in het vermogen van een persoon om goed samen te werken binnen een team en of iemand past binnen een bedrijf of bij een aangeboden functie (De redactie van Indeed, 2023). Onderzoek toont aan dat managers grote waarde hechten aan persoonlijkheidseigenschappen bij het aannemen van nieuwe werknemers, omdat deze eigenschappen gedrag op de werkvloer kunnen voorspellen en verklaren (Dunn et al., 1995; Tews et al., 2010). Persoonlijkheidstreken zoals consciëntieusheid en emotionele stabiliteit worden geassocieerd met betere prestaties op werk (e.g., Barrick et al., 2001) en al met al speelt persoonlijkheid een waardevolle rol bij het voorspellen van toekomstig werkgedrag en succes (Barrick, 2005). Het wordt dus al snel duidelijk dat persoonlijkheid een belangrijke factor is in het selectieproces.

Persoonlijkheidstests bij een sollicitatieproces zijn vooral gefocust op positieve kenmerken die kunnen bijdragen aan een organisatie of functie, vaak in de vorm van de Five-Factor Model factoren van de persoonlijkheid (FFM; McCrae & John, 1992). De donkere kant van persoonlijkheid, zoals de Dark Triad, waarbij persoonlijkheidskenmerken werkgedrag kunnen voorspellen die nadelig zijn voor een organisatie, maakt vaak geen onderdeel uit van deze persoonlijkheidstests en wordt ook niet gemeten (Schwarzinger, 2022).

In dit onderzoek staat de Dark Triad, bestaande uit de eigenschappen machiavellisme, psychopathie en narcisme, centraal. We onderzoeken in welke mate deze persoonlijkheidstreken samenhangen met werkgedrag, meer specifiek met het vertonen van

contraproductief werkgedrag en organizational citizenship behavior. Het onderzoek richt zich daarmee zowel op de positieve als negatieve aspecten van werkgedrag. Daarnaast zal de mediërende rol van de sterkte van de behoefte aan verbondenheid in deze relaties worden onderzocht, evenals de modererende rol van de satisfactie van de behoefte aan verbondenheid.

### **Dark Triad Persoonlijkheidstrekken**

De Dark Triad (DT) persoonlijkheidstrekken – machiavellisme, psychopathie en narcisme – worden gekenmerkt door een sociaal kwaadaardig karakter met gedragsneigingen tot zelfpromotie, onoprechtheid, agressiviteit en emotionele kilheid (Paulhus & Williams, 2002). Hoewel de drie DT- persoonlijkheidstrekken van elkaar verschillen, delen ze gemeenschappelijke kenmerken waarin het misbruik maken van anderen centraal staat (O’Boyle et al., 2012). In de volgende alinea’s zullen we dieper ingaan op elk van deze Dark Triad persoonlijkheidstrekken, waarbij we de specifieke gedragskenmerken van elke trek belichten.

#### ***Machiavellisme***

Machiavellisme, geïnspireerd door Niccolo Machiavelli, is een manipulatieve persoonlijkheidseigenschap die gericht is op het nastreven van concrete doelen met behulp van alle beschikbare middelen, ook als dit manipulatietactieken betreft (Christie & Geis, 1970; Jones, 2020). Deze persoonlijkheidstrek omvat drie componenten: een sterke overtuiging in de effectiviteit van manipulatieve tactieken in de omgang met andere mensen, een gebrek aan moraliteit waarbij er wordt gehandeld zonder rekening te houden met wat als goed of slecht beschouwd wordt en ten slotte een cynisch wereldbeeld en kijk op de menselijke natuur waarbij er vanuit wordt gegaan dat mensen een slechte kant hebben die naar buiten komt als ze kans krijgen (Christie & Geis, 1970; Jones, 2020; O’Boyle et al., 2012).

Individueen die hoog scoren op machiavellisme worden gekenmerkt door een gebrek aan empathie en tonen bereidheid om anderen te manipuleren, voor te liegen en uit te buiten – waarbij hun focus alleen ligt bij hun eigen doelen (Wu & Lebreton, 2011). Hoewel individuen die hoog scoren op machiavellisme sneller de neiging hebben tot bedrog en manipulatie, vertonen ze niet vaak uiterst negatieve vormen van antisociaal gedrag (Jones & Paulhus, 2009).

### ***Psychopathie***

Psychopathie wordt gekenmerkt door verschillende gedragskenmerken, waaronder impulsiviteit, het zoeken naar sensatie, het vermijden van verantwoordelijkheid, een gebrek aan schuldgevoelens, weinig empathie, en asociaal gedrag (Jones & Paulhus, 2014; Spain et al., 2014). Jones en Paulhus (2014) benoemen twee belangrijke kernelementen van personen die hoog scoren op psychopathie: een tekort aan affect en een gebrek aan zelfbeheersing.

Een tekort aan effect bij personen die hoog scoren op psychopathie komt tot uiting in een gebrek aan zorg voor anderen, wat samengaat met impulsiviteit en een gebrek aan schuldgevoelens wanneer hun handelingen anderen schade toebrengen (O'Boyle et al., 2012). Een gebrek aan zelfbeheersing uit zich vaak in de vorm van impulsief gedrag. Zo vertonen personen die hoog scoren op psychopathie vaak weinig angst en zijn ze niet bang om risico's te nemen en mensen te bedriegen, zelfs niet als het risico om bestraft te worden groot is (Jones & Paulhus, 2017). Volgens Wu en Lebreton (2011) denken personen die hoog op psychopathie scoren dat normen en regels niet op hen van toepassing zijn. Ze halen voldoening uit het schaden van anderen en gebruiken dit ook als tactiek om eigen doelen te bereiken. Ondanks al deze negatieve gedragskenmerken geven ze vaak een goede indruk af en zijn ze vlot en charismatisch in de omgang (O'Boyle et al., 2012). Dit maakt dat deze personen vaak lastig te herkennen zijn bij een eerste kennismakingsgesprek.

### ***Narcisme***

Narcisme wordt omschreven als een zelfingenomen, zelfverheerlijkende, arrogante, dominante en manipulatieve interpersoonlijke oriëntatie (Sedikides & Campbell, 2017). Campbell en Green (2008) identificeren drie kerncomponenten van narcisme: een positief en opgeblazen zelfbeeld, het ontbreken van de behoefte aan intimiteit, en zelfregulerende strategieën die dit zelfbeeld in stand houden en versterken, zoals opscheppen, over zichzelf praten en aandacht zoeken.

Individueen die hoog scoren op narcisme hebben vaak het gevoel dat ze boven anderen staan en dat normen en regels niet voor hen gelden en vertonen een gebrek aan empathie (Smith & Lilienfeld, 2013). Dat gevoel van superioriteit uit zich in de overtuiging dat zij beter zijn dan anderen, een hogere status hebben, aantrekkelijker en intelligenter zijn en meer invloed hebben (Campbell & Green, 2008). Opmerkelijk is dat individuen die hoog scoren op narcisme, in vergelijking met personen die hoog scoren op machiavellisme of psychopathie, de hoogste niveaus van zelfbedrog vertonen (Jones & Paulhus, 2017). Dit houdt in dat ze de neiging hebben zichzelf voor de gek te houden, en misleidende overtuigingen over zichzelf hebben die niet overeenkomen met de realiteit. Deze mate van zelfbedrog houdt mogelijk verband met het gevoel van superioriteit en het onderschatten van anderen.

Ondanks hun zelfbedrog weten personen die hoog op narcisme scoren zichzelf wel goed te verkopen en is narcisme in een westerse context dan ook gerelateerd aan succes in sollicitatiegesprekken (Paulhus et al., 2013). Deze bevindingen roepen de vraag op wat er gebeurt als iemand die hoog scoort op narcisme, of op een andere Dark Triad persoonlijkheidstrek, terechtkomt op de werkvloer, en hoe dit zich uit in hun gedrag. In de volgende sectie gaan we hier verder op in.

### **Relatie Dark Triad en CWB**

De DT-eigenschappen blijken in onderzoek samen te hangen met allerlei vormen van negatief gedrag op de werkvloer, waar ook Contraproductief werkgedrag onder valt.



Contraproductief werkgedrag (CWB) maakt onderdeel uit van werkprestaties (Viswesvaran & Ones, 2000), en omvat handelingen waarbij werknemers met opzet schade willen toebrengen aan de organisatie of haar belanghebbenden (O'Boyle et al., 2012; Spector et al., 2010; Spector & Fox, 2006). De ernst van CWB wordt verder geïllustreerd door de aanzienlijke schade die het toebrengt aan individuen en organisaties. Naast de individuele gevolgen voor slachtoffers van CWB, lijden bedrijven en de nationale economie elk jaar miljarden verlies als gevolg van contraproductief werknemersgedrag (Marcus, 2000). CWB omvat zowel handelingen gericht tegen een organisatie (organisatorisch CWB) als tegenover andere mensen (interpersoonlijk CWB; Bennett & Robinson, 2000). In dit onderzoek richten we ons op interpersoonlijk CWB.

Schwarzinger (2022) benadrukt dat de donkere kant van iemands persoonlijkheid een van de belangrijkste voorspellers is van afwijkend gedrag, zoals CWB. De meta-analyse van O'Boyle et al. (2012) vond positieve relaties tussen alle drie de DT-persoonlijkheidstrekken en CWB. Dit suggereert dat individuen die hoog scoren op de Dark Triad trekken sneller geneigd zijn tot negatieve, schadelijke gedragingen op werk. Individen die hoog scoren op de Dark Triad blijken daarbij ook een schadelijke impact te hebben op andere werknemers en het functioneren van de organisatie (Lebreton et al., 2018).

Specifiek toont onderzoek aan dat individuen met hoge scores op de Dark Triad zich schuldig maken aan diverse vormen van schadelijk gedrag, waaronder leedvermaak (James et al., 2014), valsspelen (Jones & Paulhus, 2017), en harde beïnvloedingstactieken zoals dreigen en manipulatie (Jonason et al., 2012). Het lijkt erop dat CWB mogelijk wordt aangedreven door een gebrek aan zelfbeheersing of impulsiviteit (Marcus & Schuler, 2004), wat tevens wordt gezien als een algemene oorzaak van criminele handelingen (Gottfredson & Hirschi, 1990; Schwarzinger, 2022). Daarnaast wijst Paulhus (2014) op het gebrek aan empathie bij

individuen met Dark Triad-kenmerken, wat resulteert in egocentrisch gedrag wat ten koste gaat van anderen.

In dit onderzoek borduren we verder op het werk van O'Boyle et al. (2012) en gaan we onderzoeken of individuen die hoog scoren op DT-persoonlijkheidstrekken hoger scoren op CWB.

### **Relatie Dark Triad en OCB**

Persoonlijkheid wordt vaak gebruikt om een selectie van positief werkgedrag te voorspellen wat bevorderlijk is voor een organisatie. Zo wordt persoonlijkheid gebruikt om de mate van prosociaal gedrag te voorspellen (Habashi et al., 2016; Penner et al., 2005).

Prosociaal gedrag omvat positieve sociale handelingen die worden uitgevoerd om het welzijn en de integriteit van anderen te bevorderen en behouden, dit kan gaan om individuen, groepen of organisaties (Brief & Motowidlo, 1986). Dit gedrag kan bedoeld zijn om collega's, klanten, teams, belanghebbenden of de organisatie als geheel ten goede te komen (Bolino & Grant, 2016). Voorbeelden van prosociaal gedrag zijn helpen, delen, doneren, samenwerken en vrijwilligerswerk (Brief & Motowidlo, 1986).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) maakt ook onderdeel uit van werkprestaties (Viswesvaran & Ones, 2000), en is een voorbeeld van prosociaal gedrag in de organisatorische context, waarbij vrijwillige gedragingen worden uitgevoerd die niet onderdeel zijn van iemands takenpakket (Lebreton et al., 2018; Organ, 1988). Er kan onderscheid gemaakt worden tussen OCB gericht op individuen of collega's en OCB gericht op de organisatie (Williams & Anderson, 1991), oftewel organisatorisch OCB en interpersoonlijk OCB, waarbij wij ons op het laatste richten. OCB bevordert het effectieve functioneren van de organisatie en is daarnaast ook van levensbelang voor de organisatie (Szabó et al., 2018). Typische voorbeelden van OCB-gedrag zijn het helpen van een collega, het bijwonen van een niet-verplichte vergadering en het doen van extra taken. Individuen die

hoog scoren op de Dark Triad houden zich over het algemeen bezig met sociale strategieën gericht op hun persoonlijke doelen (Webster & Smith, 2019). Hierdoor wordt een negatief verband verwacht tussen de Dark Triad kenmerken en OCB, wat in lijn is met eerdere bevindingen (e.g., Szabó et al., 2018; Webster & Smith, 2019).

Zo toonden Becker en O’Hair (2007) aan dat DT-kenmerken een negatief verband hadden met OCB, maar dat de verschillende kenmerken ook verschillende relaties hadden met OCB. Zo ontdekten ze dat machiavellisme een negatieve relatie had met OCB, omdat machiavellisten in eerste instantie uit eigenbelang handelen (Becker & O’Hair, 2007; Bolino, 1999). Psychopathie bleek een negatieve voorspeller voor OCB en had van alle DT-persoonlijkheidstrekken het meest uitgesproken negatieve effect op werkgedrag (Szabó et al., 2018). Dit zou mogelijk kunnen komen door het gebrek aan zorg voor anderen zoals benoemd in O’Boyle et al. (2012). Personen die hoog op narcisme scoren hebben een gevoel van superioriteit, wat hen ervan kan weerhouden hulpgedrag zoals OCB te vertonen (Webster & Smith, 2018).

In ons onderzoek gaan we onderzoeken of individuen die hoog scoren op DT-persoonlijkheidstrekken conform de verwachting lager scoren op OCB.

### **De Mediërende Rol van de Behoeftte aan Verbondenheid**

De Social Exchange Theory (SET; Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005; Thibaut & Kelley, 1959) biedt een verklaring voor de dynamiek van relaties tussen individuen, met name in de context van werk (O’Boyle et al., 2012). Volgens deze theorie kunnen relaties ontstaan en worden onderhouden op basis van de uitwisseling van beloningen en kosten. Cropanzano en Mitchell (2005) benadrukken dat relaties door de tijd kunnen evolueren en dat dit proces wordt gestuurd door bepaalde regels van uitwisseling. De bekendste regel is reciprociteit ofwel wederkerigheid, waarbij wederzijdse uitwisseling van gunsten centraal staat: het betreft een tweerichtingstransactie waarbij iets wordt gegeven en iets wordt gekregen.

De Social Exchange Theory helpt om de impact van de Dark Triad op werkgedrag te begrijpen. Op de werkplek heerst een complexe dynamiek van uitwisseling tussen werknemers en werkgevers, waarbij beloningen en inspanningen centraal staan (O'Boyle et al., 2012). Werknemers ruilen hun arbeidsinspanningen in voor beloningen, variërend van tastbare beloningen, zoals salaris en materiële voordelen, tot sociaal-emotionele beloningen, zoals status en waardering (Settoon et al., 1996). Deze uitwisselingen vormen de basis van werkrelaties en worden versterkt door bepaalde voorwaarden: het waarderen van beloningen, het minimaliseren van eventuele kosten die door een relatie zijn gemaakt, wederzijds vertrouwen in het nakomen van verplichtingen, een eerlijke uitwisseling op basis van wederkerigheid en het ontwikkelen van psychologische betrokkenheid (Cropanzano & Mitchell, 2005). Wanneer aan deze voorwaarden van uitwisseling wordt voldaan, kunnen werkrelaties ontstaan en in stand worden gehouden.

Individueen die hoog scoren op de Dark Triad vertonen daarentegen gedrag dat in strijd is met de voorwaarden van een eerlijke uitwisseling van beloningen en kosten volgens de Social Exchange Theory. De Dark Triad persoonlijkheidstrekken, die alle drie gekenmerkt worden door het misbruiken van anderen, bedrog, manipulatie en een gebrek aan empathie (Jones & Figueredo, 2013; Jones & Paulhus, 2017), kunnen de uitwisselingen op de werkplek verstoren voor hun eigen gewin.

Het is van cruciaal belang om te begrijpen hoe deze donkere persoonlijkheden van invloed zijn op gedrag, omdat het wijst op een dieper begrip van de processen die deze relatie beïnvloeden. Zo benadrukte Cohen (2016) bijvoorbeeld dat de relatie tussen de Dark Triad en CWB niet direct is. Om hierop in te haken onderzoeken wij of behoefte aan verbondenheid (Need to Belong) fungeert als een mediator in de relatie tussen de DT-persoonlijkheidstrekken en CWB en OCB.

Verbondenheid gaat over het verlangen om je verbonden te voelen met anderen via afhankelijkheid, wederzijds respect, of zorgzaamheid (Baumeister & Leary, 1995). Het kernpunt van verbondenheid is dat mensen een aangeboren motivatie hebben om interpersoonlijke banden met andere mensen aan te gaan en te onderhouden (Allen et al., 2021). Iedereen heeft de behoefte om erbij te horen, maar de kracht van die drang varieert aanzienlijk per persoon (Allen et al., 2021). Personen die hoog scoren op de Dark Triad hebben mogelijk een verminderde behoefte aan verbondenheid. Dit kan het gevolg zijn van verschillende factoren, zoals een lagere waardering van sociale beloningen en een verminderde bereidheid om verplichtingen en wederkerigheid in relaties aan te gaan (O'Boyle et al., 2012). Onderzoek heeft aangetoond dat psychopathie en machiavellisme negatief samenhangen met de behoefte aan verbondenheid, terwijl deze relatie complexer is voor narcisme; hoewel narcisme positief samenhangt met de wens voor verbondenheid kan het tegelijkertijd angst oproepen met betrekking tot verbondenheid (Jonason & Ferrell, 2016).

De verwachting is dat individuen met hoge scores op de Dark Triad door hun lagere behoefte aan verbondenheid (NTB) minder waarde zullen hechten aan sociale relaties op de werkvloer, waardoor ze ook minder rekening zullen houden met anderen en meer gefocust zullen zijn op hun eigen doelen. Omdat ze niet bang zijn anderen te misbruiken en een gebrek aan empathie hebben, is de verwachting dat dit zal leiden tot een verhoogde neiging tot CWB en een verminderde bereidheid tot het vertonen van OCB op interpersoonlijk niveau.

### **De Modererende Rol van de Bevrediging van de Behoeftte aan Verbondenheid**

Om de modererende rol van de bevrediging van de behoefte aan verbondenheid (Need Satisfaction) te begrijpen introduceren we eerst de zelfdeterminatietheorie. De zelfdeterminatietheorie (SDT) stelt dat alle individuen, ongeacht hun persoonlijkheid, aangeboren psychologische behoeften hebben aan autonomie, competentie en verbondenheid (Deci & Ryan, 2000). Volgens deze theorie is onder meer het individuele welzijn afhankelijk

van de bevrediging van elk van deze psychologische basisbehoeften. In dit onderzoek ligt zoals eerder vernoemd de nadruk op de behoefte aan verbondenheid (Need to Belong). Deze behoefte aan verbondenheid vormt een belangrijk aspect van het menselijk welzijn en speelt een cruciale rol in het functioneren binnen sociale contexten (Deci & Ryan, 2000; Lataster et al., 2022)

Een harmonieus groepsleven, dus ook het werken in een team op werk, vereist dat mensen hun egoïstische impulsen onderdrukken, door rechten van anderen te respecteren en regels te volgen. Mensen die er niet in slagen zichzelf te beheersen en zich niet-adequaat gedragen, zijn vatbaar voor uitsluiting van anderen (Gottfredson & Hirschi, 1990; Twenge et al., 2001). De bevindingen van Xiao et al. (2021) suggereren dat het onvoldoende bevredigen van de behoefte aan verbondenheid, bijvoorbeeld door sociale afwijzing, kan leiden tot snelle, competitieve strategieën bij individuen met hoge scores op de Dark Triad. Dit gebeurt als reactie voor het veiligstellen van persoonlijke belangen (Xiao et al., 2021). Als de behoefte aan verbondenheid echter wel wordt vervuld binnen de context waarin een individu zich bevindt, dan wordt verwacht dat dit als een beschermende factor fungeert tegen het tot uiting komen van de DT-persoonlijkheidstrekken. We verwachten dat het bevredigen van de behoefte aan verbondenheid ervoor zorgt dat personen die hoog scoren op de Dark Triad minder competitieve strategieën zullen vertonen en hierdoor ook minder snel CWB en sneller OCB vertonen. Daarentegen verwachten we ook dat het niet bevredigen van die behoefte leidt tot meer CWB en minder OCB.

### **Het Huidige Onderzoek**

De huidige studie zal een aanvulling zijn op het al bestaande onderzoek dat zich richt op de Dark Triad en de relatie tot CWB, zoals van O'Boyle et al. (2012), door ook OCB te onderzoeken. We passen de Social Exchange Theory toe om te begrijpen hoe individuen die hoog scoren op de DT hun werkgedrag vormgeven. Specifiek onderzoeken we de rol van de

behoefte aan verbondenheid (Need to Belong) als mogelijke mediator om de relatie tussen DT en zowel CWB als OCB te verklaren en kijken we hierbij ook naar de mogelijke modererende rol van de bevrediging van de behoefte aan verbondenheid hierin. Voor dit onderzoek wordt een gemodereerd mediatiemodel geanalyseerd, zoals te zien is in figuur 1. Belangrijk is dat dit onderzoek wordt uitgevoerd onder werkende personen. Gebaseerd op eerdergenoemd onderzoek zijn er vier hypothesen opgesteld, die we gaan beantwoorden aan de hand van ons onderzoek.

H1: er is een positief verband tussen de DT-persoonlijkheidstrekken en het vertonen van CWB.

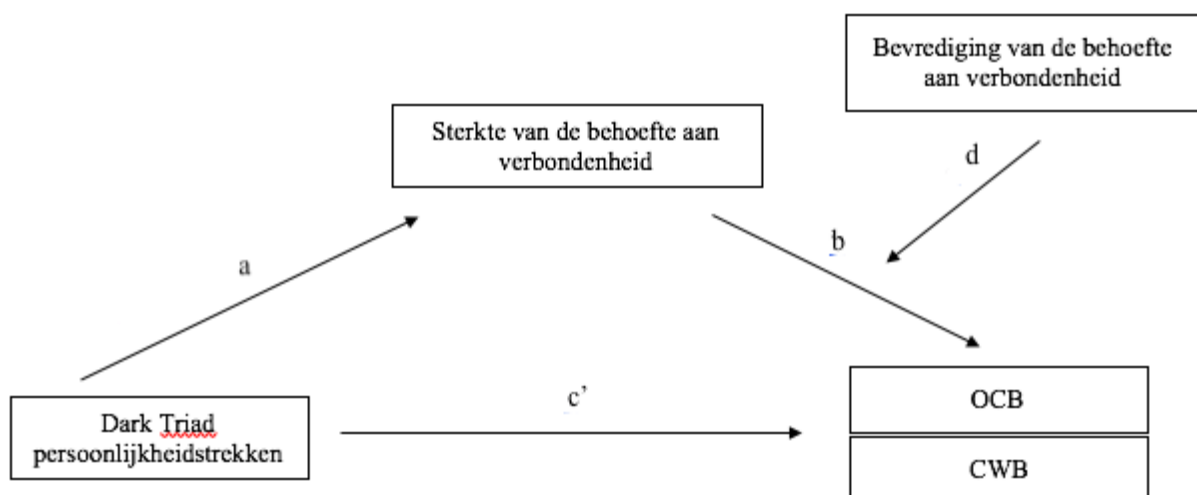
H2: er is een negatief verband tussen de DT-persoonlijkheidstrekken en het vertonen van OCB.

H3: de relaties tussen de DT-persoonlijkheidstrekken en CWB en OCB worden gemedieerd door de sterkte van de behoefte aan verbondenheid

H4: de relaties tussen de sterkte van de behoefte aan verbondenheid en CWB en OCB worden gemodereerd door de bevrediging van de behoefte aan verbondenheid.

### Figuur 1

Conceptueel model van het gemodereerde mediatiemodel



## Methode

### Participanten en Procedure

Deelnemers zijn gerekruteerd door gebruik te maken van Prolific, een online onderzoeksplatform waar mensen vrijwillig en tegen betaling kunnen meedoen aan onderzoeken. Het doel was om individuen te bereiken die minstens 16 uur per week werkzaam zijn in een organisatie. Prolific heeft een voorselectie uitgevoerd, waarbij alleen deelnemers die minimaal 18 jaar waren en die geïnformeerde toestemming hadden gegeven voor deelname aan het onderzoek en het verwerken van hun persoonsgegevens, werden toegelaten tot de studie. De deelnemers werden via Prolific doorgestuurd naar het online platform Qualtrics ([www.qualtrics.com](http://www.qualtrics.com)), waar ze de vragenlijst konden invullen.

Een vragenlijst bestaande uit 89 items (plus 9 algemene vragen over demografie en huidige werksituatie) is gebruikt om de gegevens te verzamelen. De online vragenlijst is opgesteld in het Engels. We hebben in de vragenlijst twee keer een controlevraag opgenomen, die ervoor zorgt dat deelnemers aandachtig de vragen lezen en niet een willekeurig antwoord selecteren (bijv. ‘als u dit leest kies dan de optie mee eens’). Op het einde is gevraagd of deelnemers de vragenlijst naar waarheid hebben ingevuld en of ze ons aanraden hun data te gebruiken. Zowel deze vragen als de controlevragen zijn onderdeel van de 89 items. Elke deelnemer heeft dezelfde set vragen in dezelfde volgorde gepresenteerd gekregen, zoals terug te vinden is in appendix A. Belangrijk om te vermelden is dat er niet heel diep op het onderwerp van het onderzoek werd ingegaan in de beschrijving van het onderzoek, om ervoor te zorgen dat proefpersonen zo objectief mogelijk zouden reageren. Het onderzoek ging voor de proefpersonen over persoonlijkheid, organisatiecultuur en gedrag op de werkvloer.

Voor dit onderzoek is een gelegenheidssteekproef ( $n = 195$ ) uit de populatie werkende volwassenen gerekruteerd, met de voorwaarde dat deelnemers in staat zijn de vragenlijsten in het Engels te begrijpen en te beantwoorden. Deelnemers die slechts een beperkt deel van de



vragenlijst hebben ingevuld ( $n = 5$ ), niet minimaal 16 uur per week werkzaam zijn binnen een organisatie ( $n = 18$ ), de controlevragen niet goed hebben beantwoord ( $n = 4$ ), aangaven de vragenlijst niet naar waarheid te hebben ingevuld of niet aanraden hun data te gebruiken ( $n = 3$ ) zijn uitgesloten. Uiteindelijk zijn gegevens van 165 proefpersonen gebruikt voor de analyses, waarvan de leeftijd varieerde van 19 tot 64 jaar ( $M_{leeftijd} = 39.80$ ,  $SD_{leeftijd} = 10.85$ ). Er namen 52 mannen en 113 vrouwen deel aan het onderzoek. De sectoren waarin de meeste deelnemers werkzaam waren zijn: gezondheidzorg en welzijn ( $n = 26$ ), onderwijs, cultuur en wetenschap ( $n = 21$ ), of overige sectoren ( $n = 39$ ). Veruit de meeste deelnemers werkten in loondienst ( $n = 152$ ). Meer dan de helft van de deelnemers was tussen de 2-5 jaar ( $n = 46$ ) en 5-10 jaar ( $n = 42$ ) werkzaam binnen hun huidige positie. 74 deelnemers had een leidinggevende positie. De meeste deelnemers werkten tussen de 33-40 uur per week ( $n = 92$ ), en hadden regelmatig ( $n = 72$ ) tot veel ( $n = 67$ ) contact met hun collega's. De demografische gegevens zijn terug te zien in Tabel 1. De gegevens zijn verzameld tussen 26 januari 2024 en 1 februari 2024. Als beloning voor hun deelname ontvingen de deelnemers een vergoeding van £2.40. De Ethische Commissie Psychologie (ECP) van de faculteit Gedrags- en Maatschappijwetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen keurde dit onderzoek (PSY-2324-S-0010) goed.

## **Materialen**

### ***Algemene informatie***

De vragenlijst begint met het verzamelen van algemene informatie over de deelnemers, zoals het werk dat ze verrichten, hun huidige werksituatie en andere demografische gegevens. Deze vragen richten zich op leeftijd, geslacht, de sector waarin ze werkzaam zijn, het soort werk dat ze doen, de duur van hun dienstverband bij de organisatie, of ze een leidinggevende functie hebben, het aantal uren dat ze wekelijks werken en de hoeveelheid contact die ze hebben met collega's.

***Short Dark Triad (SD3)***

De Short Dark Triad (SD3) is ontwikkeld door Jones en Paulhus (2013) en biedt efficiënte, betrouwbare en valide metingen voor de Dark Triad persoonlijkheidstrekken (narcisme, machiavellisme, psychopathie). De SD3 bevat 27 items, elk gericht op een van de drie Dark Triad persoonlijkheidstrekken, met 9 items per trek (bijv. veel groepsactiviteiten zijn saai zonder mij’’). Deze vragen worden beantwoord op een 5-punts Likertschaal lopend van 1 (sterk mee oneens) tot 5 (sterk mee eens). De SD3 biedt een goede balans tussen beknopte vragen en betrouwbare, valide resultaten (Jones & Paulhus, 2013) en wordt ondersteund door empirisch bewijs. De volledige schaal staat in appendix A. De betrouwbaarheid (Lambda-2) voor machiavellisme, psychopathie en narcisme in het huidige onderzoek is respectievelijk .810 voor machiavellisme, .794 voor psychopathie en .719 voor narcisme.

***Counterproductive Work Behavior Checklist (CWB-C45)***

De Counterproductive Work Behavior Checklist (CWB-C45) is ontwikkeld door Spector et al. (2006) om contraproductief werkgedrag te meten. De CWB-C45 bestaat uit 45 items, met vragen gericht op de organisatie (CWB-O) en op collega’s (CWB-I). Wij hebben voor het huidige onderzoek hieruit 18 van de interpersoonlijke CWB-items (CWB-I) geselecteerd (bijv. ‘‘ik heb iemand op het werk genegeerd’’). Deze werden beantwoord op een 5-punts Likertschaal lopend van 1 (sterk mee oneens) tot 5 (sterk mee eens). De volledige schaal staat in appendix A. De betrouwbaarheid (Lambda-2) voor de 18 geselecteerde CWB-I items in het huidige onderzoek .942.

***Organizational Citizenship Behavior Scale***

Het OCB-gedrag werd in het huidige onderzoek gemeten met de Organizational Citizenship Behavior Scale van Lee en Allen (2002). Deze vragenlijst biedt een hoge betrouwbaarheid en bestaat uit 16 items, waarvan 8 over interpersoonlijk OCB en 8 over

organisatorisch OCB (Lee & Allen, 2002). Wij gebruiken alleen de 8 items die interpersoonlijk OCB-gedrag meten. Deze werden in het huidige onderzoek beantwoord op een 5-punts Likertschaal van 1 (sterk mee oneens) tot 5 (sterk mee eens), waarbij deelnemers kunnen aangeven in hoeverre ze het eens zijn met een stelling die representeert hoe vaak ze interpersoonlijk OCB-gedrag vertonen (bijv. ‘‘ik help anderen die afwezig zijn geweest’’). De volledige schaal staat in appendix A. De betrouwbaarheid (Lambda-2) voor de 8 interpersoonlijke OCB-items van de Organizational Citizenship Behavior Scale in het huidige onderzoek is .860.

### ***Need to Belong Scale (NTBS)***

De Need to Belong Scale (NTBS) is ontwikkeld door Leary et al. (2013) om individuele verschillen te meten in de behoefte naar verbondenheid. De NTBS bevat 10 items (bijv. ‘‘Ik heb sterk het gevoel dat ik erbij wil horen’’ ) die worden beantwoord op een 5-punts Likertschaal lopend van 1 (sterk mee oneens) tot 5 (sterk mee eens). De NTBS heeft een goede betrouwbaarheid en construct validiteit, en is met succes gebruikt in verschillende onderzoeken (Leary et al., 2013; Sotola & Kelly, 2017). De volledige schaal is te vinden in appendix A. De betrouwbaarheid (Lambda-2) voor de NTBS in het huidige onderzoek bedraagt .764.

### ***Basic Psychological Need Satisfaction at Work Scale (BPNWS)***

De Basic Psychological Need Satisfaction at Work Scale (BPNWS) is ontworpen om de mate van behoeftebevrediging van de psychologische basisbehoeften (autonomie, competentie en verbondenheid) op het werk te meten, en heeft een goede betrouwbaarheid (Deci et al., 2001; Ilardi et al., 1993; Kasser et al., 1992). De BPNWS bevat oorspronkelijk 21 vragen die worden beantwoord op een 7-punts Likertschaal. Voor dit onderzoek hebben wij 9 vragen gebruikt, waarvan 3 vragen per basisbehoefte. De vragen zijn gepresenteerd op een 5-punts Likertschaal waarop deelnemers konden aangeven in hoeverre ze het met elk item eens

waren (1 = sterk mee oneens; 5 = sterk mee eens). De vragen met betrekking tot deze variabele zijn gericht op hoe deelnemers hun werk ervaren binnen de huidige organisatie waarin zij werkzaam zijn (bijv. ‘‘sommige mensen met wie ik werk zijn goede vrienden van mij’’). De volledige schaal staat in appendix A. De betrouwbaarheid (Lambda-2) voor de drie gebruikte items van de BPNWS over de vervulling van de basisbehoefte verbondenheid bedraagt .846.

### **Statistische Analyse**

Na voltooiing van de dataverzameling worden de gegevens vanuit Qualtrics overgezet naar SPSS. Allereerst worden de beschrijvende statistieken (gemiddelden, *SD*) berekend voor de demografische gegevens en andere relevante variabelen. Vervolgens worden de betrouwbaarheden van de schalen gemeten, waarna de correlatiecoëfficiënten worden berekend om de relatie tussen de Dark Triad persoonlijkheidstrekken (narcisme, psychopathie, machiavellisme) en CWB en OCB te onderzoeken. Om de relaties tussen de DT-persoonlijkheidstrekken, de sterkte van de behoefte aan verbondenheid, de bevrediging van de behoefte aan verbondenheid en de afhankelijke variabelen CWB en OCB te onderzoeken, zal gebruik worden gemaakt van het PROCESS-macro programma van Hayes (2022) in SPSS. Er wordt gebruik gemaakt van Model 14, om te kijken of er inderdaad sprake is van een gemodereerde mediatie. Hierbij wordt de sterkte van de behoefte aan verbondenheid als mediator gebruikt en de bevrediging van de behoefte aan verbondenheid als moderator. In Figuur 1 wordt het gemodereerde mediatiemodel weergegeven.

De resultaten van deze analyse worden beschreven in de resultatensectie van dit onderzoek. Het alfaniveau voor de analyse is ingesteld op  $<.05$ .

### **Resultaten**

Om de hypothesen te toetsen zijn een correlatieanalyse en zes PROCESS-analyses uitgevoerd. Voor de PROCESS-analyses hebben we model 14 gebruikt (gemodereerde

mediatiemodel), met een van de drie Dark Triad trekken als onafhankelijke variabele, OCB of CWB als afhankelijke variabele, ‘Need to Belong’ als mediator en ‘Need Satisfaction’ als moderator. We gebruiken de resultaten van deze PROCESS-analyses voor het testen van alle vier de hypothesen.

De eerste hypothese die getoetst is, is of er een positief verband bestaat tussen de Dark Triad-persoonlijkheidstrekken – machiavellisme, psychopathie en narcisme en Contraproductief werkgedrag (CWB). We hebben hiervoor de correlaties in SPSS berekend voor alle drie de DT-persoonlijkheidstrekken in verhouding tot CWB (Tabel 2). In lijn met de eerste hypothese vertonen alle drie de DT-persoonlijkheidstrekken een positieve en significante correlatie met CWB. Personen met hogere niveaus van machiavellisme ( $r = .417$ ,  $p < .01$ ), psychopathie ( $r = .493$ ,  $p < .01$ ) en narcisme ( $r = .393$ ,  $p < .01$ ), vertonen significant hogere scores op CWB, wat impliceert dat hogere niveaus van deze persoonlijkheidstrekken positief samenhangen met het vertonen van meer contraproductief werkgedrag.

**Tabel 2**

*Beschrijvende statistieken en correlaties*

Variabele	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6
1. Narcisme	2.565	.545	-					
2. Psychopathie	1.936	.622	.528**	-				
3. Machiavellisme	3.063	.641	.419**	.685**	-			
4. OCB	3.900	.561	.127	-.109	-.107	-		
5. CWB	1.397	.570	.393**	.493**	.417**	-.279**	-	
6. NTB	3.036	.564	.115	-.101	.044	.143	.058	-
7. Need Satisfaction	3.449	1.063	.286**	-.103	-.128	.498**	-.140	.141

Noot: \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ .

Wat ook relevant is om te benoemen is het onderlinge positieve en significante verband tussen alle Dark Triad trekken. Zo heeft narcisme een positief verband ( $r = .528, p < .01$ ), met psychopathie, en een positief verband ( $r = .419, p < .01$ ), met machiavellisme. En hebben ook psychopathie en machiavellisme ( $r = .685, p < .01$ ), een sterk positief verband met elkaar. Deze onderlinge positieve verbanden kunnen wijzen op gedeelde basis of overlappende kenmerken tussen de DT-persoonlijkheidstrekkers. Deze bevindingen benadrukken niet alleen het belang om elke DT-persoonlijkheidstrek te onderzoeken als voorspeller voor werkgedrag, maar het benadrukt ook de complexiteit van de onderlinge samenhang tussen deze donkere persoonlijkheden.

Tabel 3 presenteert de resultaten van de PROCESS-analyses voor CWB. Deze tabel biedt een overzicht van zowel de directe als de indirecte effecten van de Dark Triad persoonlijkheidstrekkers op CWB. We kunnen hier aflezen dat psychopathie ( $b = .2643, p = .005$ ) en narcisme ( $b = .2526, p = .006$ ) een significant direct effect op CWB hebben, wat overeenkomt met de bevindingen uit de correlatieanalyse, en het gevonden effect robuuster maakt. Daarnaast zien we ook dat er geen direct effect van machiavellisme op CWB ( $b = .0791, p = .340$ ) werd gevonden, in tegenstelling tot de gevonden correlatie. Hypothese 1 kan hierdoor worden ondersteund voor psychopathie en narcisme, maar niet voor machiavellisme.

**Tabel 3**

*Resultaten van de mediatieanalyse voor CWB*

Onafhankelijke variabele (X)	Direct effect (X → Y)	p-waarde	Indirect effect (X → M → Y)	95% BI
Psychopathie	.2643	.0053	-.0304	[-.0869, .0036]
Narcisme	.2526	.0060	.0219	[-.0030, .0629]
Machiavellisme	.0791	.3400	.0161	[-.0045, .0483]

De tweede hypothese die getoetst is, is of er een negatief verband bestaat tussen de Dark Triad-persoonlijkheidstrekken – machiavellisme, psychopathie en narcisme en Organizational Citizenship Behavior (OCB). We kijken hiervoor allereerst weer naar de correlaties tussen alle drie de DT-persoonlijkheidstrekken in verhouding tot OCB (Tabel 2). Geen van de drie trekken vertoont een significant verband met OCB, gezien de niet-significante correlaties tussen machiavellisme ( $r = -.107, p > .05$ ), psychopathie ( $r = -.109, p > .05$ ), en narcisme ( $r = .127, p > .05$ ) met OCB. Hoewel er een negatieve correlatie is tussen psychopathie en machiavellisme in relatie tot OCB, zijn deze correlaties zwak en niet significant. Deze resultaten zijn dus niet in lijn met de tweede hypothese.

De resultaten van de PROCESS-analyses voor OCB zijn samengevat in Tabel 4. Deze tabel biedt een overzicht van zowel de directe als de indirecte effecten van de Dark Triad persoonlijkheidstrekken op OCB. Tabel 4 laat zien dat de directe effecten van narcisme ( $b = .0151, p = .8705$ ), psychopathie ( $b = -.0459, p = .6291$ ), en machiavellisme ( $b = -.0223, p = .7913$ ) op OCB allemaal niet significant waren, wat overeenkomt met de bevindingen uit de correlatieanalyse. Dit versterkt het gebrek aan ondersteuning voor hypothese 2.

**Tabel 4**

*Resultaten van de mediatieanalyse voor OCB*

Onafhankelijke variabele (X)	Direct effect (X → Y)	p-waarde	Indirect effect (X → M → Y)	95% BI
Psychopathie	-.0459	.6291	-.0283	[-.0794, .0145]
Narcisme	.0151	.8705	.0204	[-.0094, .0648]
Machiavellisme	-.0223	.7913	.0150	[-.0082, .0525]

Voor de derde hypothese, waarin we onderzoeken of de relatie tussen de Dark Triad persoonlijkheidstrekken en CWB en OCB wordt gemedieerd door de sterkte van de vereiste behoefte aan verbondenheid, gebruiken we opnieuw de resultaten van de PROCESS-analyses. Zoals in Tabel 3 zichtbaar is worden er voor de indirecte effecten op CWB via NTB geen significante resultaten gevonden, omdat de betrouwbaarheidsintervallen de waarde nul bevatten. Dit betekent dat er geen statistisch significant indirect effect is gevonden van de Dark Triad persoonlijkheidstrekken op CWB via NTB. Daarnaast laat Tabel 4 zien dat er ook geen significante indirecte effecten op OCB via NTB werden gevonden voor de Dark Triad persoonlijkheidstrekken, omdat de nul in de betrouwbaarheidsintervallen valt.

Voor de vierde hypothese hebben we gekeken of de bevrediging van de behoefte aan verbondenheid (Need Satisfaction) fungeert als een moderator in de relatie tussen de sterkte van de vereiste behoefte aan verbondenheid (NTB) en zowel CWB en OCB. De resultaten van PROCESS-analyses tonen voor CWB aan, dat geen van de indexen van gemodereerde mediatie significant waren voor psychopathie (index =  $-.0144$ , 95% BI =  $[-.0520/.0183]$ ), narcisme (index =  $.0104$ , 95% BI =  $[-.0138/.0394]$ ), en machiavellisme (index =  $.0076$ , 95% BI =  $[-.0108/.0302]$ ), aangezien bij alle drie persoonlijkheidstrekken het 95% BI geen nul omvat.

Ook voor OCB bleken de indexen van de gemodereerde mediatie niet significant te zijn voor psychopathie, (index =  $-.0186$ , 95% BI =  $[-.0782/.0310]$ ), narcisme (index =  $.0134$ , 95% BI =  $[-.0204/.0597]$ ), en machiavellisme (index =  $.0099$ , 95% BI =  $[-.0164/.0489]$ ), aangezien bij alle drie trekken de 95% BI geen nul omvat. Gezamenlijk suggereren deze bevindingen dat de bevrediging van de behoefte aan verbondenheid geen modererende rol lijkt te spelen in de relatie tussen de Dark Triad persoonlijkheidstrekken en zowel OCB en CWB via de sterkte van de behoefte aan verbondenheid. De hypothese werd dan ook niet ondersteund door de bevindingen.



### Discussie

In dit onderzoek is verder onderzoek gedaan naar de Dark Triad persoonlijkheidstrekken en hun relatie tot CWB en OCB, evenals de rol van de behoefte aan verbondenheid hierop. De eerste hypothese die een positief verband tussen personen die hoog scoren op de Dark Triad en CWB veronderstelde, werd grotendeels ondersteund door dit onderzoek. De tweede hypothese die een negatief verband tussen personen die hoog scoren op de Dark Triad en OCB veronderstelde, werd niet ondersteund door dit onderzoek. De derde hypothese, die veronderstelde dat de relatie tussen de DT-persoonlijkheidstrekken en CWB en OCB wordt gemedieerd door de sterkte van de vereiste behoefte aan verbondenheid; en de vierde hypothese die veronderstelde dat de relatie tussen de sterkte van de vereiste behoefte aan verbondenheid en CWB en OCB wordt gemodereerd door de bevrediging van de behoefte aan verbondenheid; werden beide niet ondersteund door dit onderzoek.

De bevindingen van dit onderzoek bevestigen gedeeltelijk het bestaan van een positief verband tussen hogere scores op de DT-persoonlijkheidstrekken en CWB. Uit de resultaten van ons onderzoek bleek dat alle drie de Dark Triad persoonlijkheidstrekken een positief verband vertoonden met CWB, maar dat deze verbanden alleen robuust bleken voor psychopathie en narcisme. Deze bevindingen zijn daarom grotendeels in lijn met voorgaand onderzoek van O'Boyle et al. (2012) en Duradoni et al. (2023) en bieden aanvullend bewijs dat individuen die hoog scoren op psychopathie en narcisme een grotere neiging hebben tot het vertonen van CWB. Dat geen zelfde bewijs werd gevonden voor individuen die hoog scoren op machiavellisme kan mogelijk komen door de specifieke kenmerken van deze persoonlijkheidstrekk, zoals strategische manipulatie en risicoafweging. Uit onderzoek van Jones en Paulhus (2017) komt naar voren dat personen die hoog scoren op machiavellisme terughoudend zijn in het vertonen van uitbuitende gedragingen zoals liegen en bedriegen, wanneer het risico om gepakt te worden groot is. Ze zijn terughoudend om hun reputatie op

het spel te zetten (Jones & Paulhus, 2017), en het zou kunnen dat ze bewust CWB vermijden omdat ze bang zijn dat dit hun reputatie zal schaden en daarmee ook hun doelen.

De tweede hypothese, die veronderstelde dat er een negatief bestand bestaat tussen personen die hoog scoren op DT-persoonlijkheidstrekken en het vertonen van OCB, werd niet bevestigd door onze bevindingen. In tegenstelling tot CWB, vonden we geen verbanden tussen de Dark Triad persoonlijkheidstrekken en OCB. Dit suggereert dat hoewel individuen met hogere niveaus op de Dark Triad meer geneigd zijn tot contraproductief werkgedrag, dit niet noodzakelijk resulteert in een verminderde betrokkenheid bij vrijwillige en pro-sociale activiteiten op werk.

Deze bevindingen spreken voorgaand onderzoek (Webster & Smith, 2018) tegen waarin werd gevonden dat alle DT trekken negatief verbonden waren met OCB. De afwezigheid van een significant verband tussen de DT-trekken en OCB in dit onderzoek kan wijzen op de complexiteit van OCB en de verschillende factoren die hierop van invloed kunnen zijn. Een verklaring zou kunnen zijn dat personen die hoog op de Dark Triad scoren vanuit strategisch ooghoek ervoor kiezen om OCB te vertonen. Zo kunnen werknemers die hoog scoren op de DT-trekken bijvoorbeeld geneigd zijn om pro-sociale activiteiten te verrichten (Szabó et al., 2018), wanneer ze hiermee hun eigen lange termijn doelen kunnen behalen. Daarnaast liet dit onderzoek (Szabó et al., 2018) ook zien dat de relatie tussen de verschillende DT-trekken en OCB kan variëren. Zo correleerde psychopathie negatief met extra-rolgedrag, terwijl machiavellisme juist positief gerelateerd was aan OCB. Dit benadrukt de complexe relatie tussen DT-trekken en OCB, en geeft aan dat het verband tussen de drie DT-trekken in verhouding tot OCB kan verschillen.

De derde hypothese, die stelde dat de relatie tussen DT-persoonlijkheidstrekken en CWB en OCB wordt gemedieerd door de sterkte van de vereiste behoefte aan verbondenheid, werd niet bevestigd door de resultaten. Dit suggereert dat de invloed van deze

persoonlijkheidstrekken op werkgedrag niet via de behoefte van verbondenheid verlopen. Individuen die hoog scoren op de Dark Triad hebben mogelijk verschillende behoeftes aan verbondenheid, en dit lijkt geen invloed te hebben op hun neiging tot CWB en OCB. Dit is opvallend want het komt niet overeen met onze verwachting, en is ook in tegenspraak met voorgaand onderzoek van Jonason en Ferrell (2016) waarbij werd aangetoond dat psychopathie en machiavellisme gerelateerd waren aan een verminderde behoefte aan verbondenheid.

Een mogelijke verklaring voor het niet vinden van een bevestiging van deze hypothese kan liggen in de rol van Perceived Organizational Support (POS). POS verwijst naar de perceptie van werknemers dat hun bijdrage wordt gewaardeerd en dat de organisatie om hun welzijn geeft (Eisenberger et al., 1986). Palmer et al. (2017) keken naar de rol van POS in de relatie tussen de Dark Triad trekken en CWB. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat POS negatief gerelateerd is aan alle soorten CWB en dat werknemers met hoge scores op narcisme en psychopathie minder CWB vertoonden in geval van een hoge POS, in vergelijking met een lage POS. Dit suggereert dat werknemers die hoog op de Dark Triad scoren positiever kunnen reageren op een werkomgeving die zij als ondersteunend beschouwen (Palmer et al., 2017). Het is mogelijk dat POS de sterkte van de behoefte aan verbondenheid kan verminderen. In een werkomgeving met een hoog niveau van POS voelen werknemers met hoge scores op de Dark Triad zich mogelijk voldoende ondersteund en gewaardeerd, wat kan betekenen dat zelfs als zij een hoge behoefte aan verbondenheid hebben, deze behoefte minder invloed heeft op hun neiging tot CWB en OCB omdat ze zich al verbonden voelen. Het zou kunnen dat er sprake was van een hoge POS bij de werknemers die meededen aan ons onderzoek, waardoor deze verklaring van toepassing zou kunnen zijn.

Ten slotte werd hypothese 4, die stelde dat de relatie tussen de sterkte van de vereiste behoefte aan verbondenheid en CWB en OCB wordt gemodereerd door de bevrediging van de

behoefte aan verbondenheid, ook niet bevestigd door onze resultaten. Dit suggereert dat de mate waarin de behoefte aan verbondenheid bevredigd is geen invloed heeft op de relatie tussen de Dark Triad persoonlijkheidstrekken en het vertonen van werkgedrag. Dus individuen met verschillende behoeften aan verbondenheid vertonen vergelijkbare effecten in werkgedrag, ongeacht de mate waarin deze behoefte aan verbondenheid vervuld is.

Hoewel het bevredigen van de behoefte aan verbondenheid een universele behoefte is en belangrijk is voor het welzijn van alle mensen (Deci & Ryan, 2000; Lataster et al., 2022), en ontevredenheid over de bevrediging van deze behoefte kan leiden tot onzekerheid, waarnemende dreiging en een groter gevoel van concurrentie (Ryan & Deci, 2017), laat ons onderzoek geen significante relatie zien tussen deze bevrediging en de relatie tussen de Dark Triad en werkgedrag. Dit resultaat staat in contrast met eerdere bevindingen, zoals die van Xiao et al. (2021), die suggereren dat het onvoldoende bevredigen van de behoefte aan verbondenheid kan leiden tot het vertonen van kenmerken van DT-persoonlijkheden, zoals uitbuiting en een gebrek aan empathie. Wel was een belangrijk punt van dit onderzoek de grote steekproefomvang die zij hebben genomen omdat de DT als negatief persoonlijkheidskenmerk de invloed van representativiteitsbias en sociale wenselijkheid kan verzwakken.

Het ontbreken van een modererend effect van de bevrediging van de behoefte aan verbondenheid wijst mogelijk op de complexiteit van de relatie tussen Dark Triad en werkgedrag. Er was bij ons onderzoek sprake van een gemodereerd mediatiemodel, maar het zou ook mogelijk kunnen zijn dat er andere factoren van invloed zijn op deze relatie. Toekomstig onderzoek zal dit verder moeten uitwijzen.

### **Implicaties**

De bevindingen in dit onderzoek bevestigen voorgaand onderzoek dat personen die hoog scoren op de Dark Triad eerder geneigd zijn CWB te vertonen op de werkvloer; daarbij

heeft psychopathie het sterkste verband. Dit benadrukt het belang van het onderscheiden van de verschillende Dark Triad trekken bij het onderzoek naar werkgedrag. Het is dan ook belangrijk voor organisaties om zich bewust te zijn van deze persoonlijkheidstrekken bij werknemers, omdat zij risico's vormen voor hun organisatie.

Op basis van deze bevindingen zouden organisaties aandacht moeten besteden aan werknemers met hogere niveaus van Dark Triad persoonlijkheidstrekken, en maatregelen treffen. Het op tijd identificeren van werknemers met hogere niveaus van de DT-trekken tijdens het selectieproces kan helpen om deze individuen eruit te filteren en bijvoorbeeld niet aan te nemen. Wisse en Rus (2022) raden aan om bij het werven van nieuwe werknemers beoordelingsinstrumenten te gebruiken die minder gevoelig zijn voor 'faking' of sociaal wenselijk gedrag zoals impliciete meettechnieken, case-based scenario's, of ethische dilemma's (LeBreton et al., 2018; Wisse & Rus, 2022).

Wanneer personen die hoog scoren op de Dark Triad eenmaal werkzaam zijn binnen een organisatie is het van belang om hen goed te monitoren. Organisaties dienen goed op te letten welke werknemers een hogere functie krijgen, zoals een managementfunctie. Personen die hoog scoren op de Dark Triad streven namelijk naar macht en leiderschapsposities (Furtner et al., 2017). Het is belangrijk dat individuen die hoog scoren op de Dark Triad een beperkte invloed krijgen binnen een organisatie, door hen op posities te plaatsen waar ze minder schade kunnen aanrichten. Wanneer ze toch een leiderschapspositie vergaren is het van belang dat er duidelijke regels en een duidelijk beleid worden opgemaakt, zo bleek uit onderzoek van Laurijssen et al. (2023) dat deze maatregelen hielpen bij het verzwakken van de positieve relatie tussen die hoog scoren op psychopathie en machtsmisbruik en egocentrisch gedrag.

Hoewel de Dark Triad persoonlijkheidstrekken geen significante relatie vertoonden met OCB, moedigen we organisaties aan om een bedrijfscultuur te creëren die OCB stimuleert.

Een positieve bedrijfscultuur is positief geassocieerd met het vertonen van meer pro-sociaal gedrag (Mohanty & Rath, 2012), wat bevorderlijk is voor organisaties.

### **Limitaties en Vervolgonderzoek**

Dit onderzoek kent enkele limitaties die belicht moeten worden. Ten eerste is de steekproef die gebruikt is niet representatief voor de gehele populatie werkende volwassenen. De deelnemers werden geworven via Prolific, een platform waar individuen vrijwillig deelnemen aan een onderzoek in ruil voor een vergoeding in geld. Er zullen dus in eerste instantie al andere mensen worden geworven dan wanneer dit random zou zijn. Deze selectiemethode kan tevens leiden tot een zelfselectiebias, waarbij mensen die ervoor kiezen deel te nemen aan het onderzoek anders gemotiveerd kunnen zijn en andere kenmerken hebben dan deelnemers die ervoor kiezen niet mee te doen aan het onderzoek. Als gevolg hiervan is de steekproef waarschijnlijk geen correcte afspiegeling van de werkelijke populatie werkende volwassenen. Het ontbreekt hem hier aan representativiteit.

Een andere beperking van dit onderzoek is dat de doelgroep die wij onderzoeken mogelijk niet volledig bereikt is. De gemiddelde scores op de Dark Triad liggen laag in dit onderzoek, zoals te zien is in Tabel 2. Dit heeft ermee te dat maar een klein aantal personen hoog scoort op de Dark Triad in de populatie werkende volwassenen. Zo zal je waarschijnlijk veel meer mensen treffen die hoog scoren op de Dark Triad wanneer je het onderzoek zou uitvoeren in een gevangenis. Deze lage gemiddelde scores kunnen van invloed zijn op de resultaten, aangezien deze individuen met DT-trekken mogelijk ondervertegenwoordigd zijn. Hierdoor kunnen de resultaten mogelijk niet de ware aard van deze persoonlijkheidstrekken weerspiegelen. Zo werd bijvoorbeeld in het onderzoek van Jonason en Ferrel (2016) wel bewijs gevonden voor de rol tussen DT-trekken en de behoefte aan verbondenheid, en was hier een veel grotere steekproef gebruikt ( $n = 2506$ ). Het zou mogelijk kunnen zijn dat deze

grote steekproef een representatiever beeld geeft van de relatie tussen DT-trekken en de behoefte aan verbondenheid, dan de steekproef in dit onderzoek.

In ons onderzoek is gebruik gemaakt van single source data, waarbij alleen de proefpersonen zelf, de vragenlijst hebben ingevuld. Beter zou zijn om naast een zelfrapportage vragenlijst ook andere mensen op de werkvloer een vragenlijst te laten invullen over een individu, aangezien mensen die hoog scoren op de Dark Triad een opgeblazen zelfbeeld kunnen hebben zoals naar voren kwam in het onderzoek van Jonason et al. (2017). Hier lieten individuen die hoog scoorden op narcisme hun egocentrische, opschepperige aard zien door zichzelf een betere beoordeling te geven dan ze zouden krijgen bij een objectieve meting of meting door een ander.

Het onderzoek is gebaseerd op cross-sectionele gegevens dus het is belangrijk om voorzichtig te zijn met het trekken van causale conclusies. Hoewel correlaties en mediatiemodellen inzicht kunnen geven in de relaties tussen variabelen, kunnen ze geen oorzaak-gevolg relaties vaststellen. Longitudinaal onderzoek in de toekomst is nodig om causale verbanden vast te stellen.

Voor vervolgonderzoek bevelen we aan om een andere wervingsmethoden te gebruiken, één die willekeurig is, en waar het risico op zelfselectiebias wordt vermeden, om een meer representatieve steekproef van werkende volwassenen te verkrijgen. Ook kan vervolgonderzoek worden uitgevoerd in verschillende contexten om de generaliseerbaarheid van de bevindingen te vergroten en te onderzoeken hoe het verschilt per context. Zo zou ik benieuwd zijn naar de resultaten in een corporate setting onder mensen met een managersfunctie. Volgens Furtner et al. (2017) kan worden aangenomen dat een aanzienlijk aantal leiderschapsposities wordt ingenomen door individuen met Dark Triad persoonlijkheidstrekken. Dit zou komen door hun hoge machtsmotief en sterke oriëntatie op sociale dominantie wat ervoor zorgt dat ze streven naar macht en succes (Furtner et al., 2017).

Dit aspect kan interessant zijn om verder te onderzoeken binnen het kader van leiderschap en hoe dit zich uit in werkgedrag. Daarnaast zou ik adviseren een nog grotere steekproef te nemen, om de betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid van de resultaten verder te vergroten.

### **Conclusie**

In deze studie is een positief verband gevonden tussen personen die hoog scoren op DT-persoonlijkheidstrekken en het vertonen van CWB. Daarnaast is er tegen de verwachting in, geen negatief verband gevonden tussen personen die hoog scoren op DT-persoonlijkheidstrekken en het vertonen van OCB. Ook het gemodereerde mediatiemodel, over de invloed van de sterkte van de vereiste behoefte en bevrediging hiervan, werd niet ondersteund. Er werden verschillende limitaties gevonden waaronder de representativiteit van de steekproef, die bemoeilijkt is doordat personen die hoog scoren op de Dark Triad ook een lastige doelgroep zijn om te onderzoeken. Toekomstig onderzoek zou het huidige onderzoek kunnen repliceren in een andere context waarbij ook andere meetinstrumenten worden toegepast, zodat eventuele vertekeningen bij zelfrapportagevragenlijsten kunnen worden vermeden. Verder onderzoek naar de invloed van de Dark Triad op werkgedrag is van belang, zo kunnen organisaties gerichte maatregelen nemen om deze individuen vroegtijdig op te sporen of negatieve effecten te verminderen zodra ze werkzaam zijn binnen de organisatie.



### Referenties

- Allen, K., Gray, D. L. L., Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (2021). The Need to Belong: a deep dive into the origins, implications, and future of a foundational construct. *Educational Psychology Review*, 34(2), 1133–1156. <https://doi.org/10.1007/s10648-021-09633-6>
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next? *International Journal Of Selection And Assessment*, 9(1–2), 9–30. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00160>
- Barrick, M. R. (2005). Yes, Personality Matters: Moving on to More Important Matters. *Human Performance*, 18(4), 359–372. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1804\\_3](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1804_3)
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497–529.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Becker, J. A. H., & O’Hair, H. D. (2007). Machiavellians’ motives in organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Communication Research*, 35(3), 246–267. <https://doi.org/10.1080/00909880701434232>
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24(1), 82. <https://doi.org/10.2307/259038>
- Bolino, M. C., & Grant, A. M. (2016). The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: a review and agenda for research on Other-Oriented Motives, Behavior,

- and Impact in Organizations. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 599–670.  
<https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1153260>
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710. <https://doi.org/10.2307/258391>
- Campbell, W. K., & Green, J. D. (2008). Narcissism and interpersonal self-regulation. *ResearchGate*.  
[https://www.researchgate.net/publication/284626685\\_Narcissism\\_and\\_interpersonal\\_self\\_regulation](https://www.researchgate.net/publication/284626685_Narcissism_and_interpersonal_self_regulation)
- Christie, R., & Geis, F. L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York, NY: Academic Press.
- 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.hrmmr.2015.07.003](https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.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>
- De redactie van Indeed. (2023, March 13). *Hoe bereid je je voor op een persoonlijkheidstest?* Indeed.com Nederland.  
<https://nl.indeed.com/carieregids/ontwikkeling/persoonlijkheidstest>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of goal pursuits: Human needs and the Self-Determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.  
[https://doi.org/10.1207/s15327965pli1104\\_01](https://doi.org/10.1207/s15327965pli1104_01)
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former

Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930–942.

<https://doi.org/10.1177/0146167201278002>

Duradoni, M., Gursesli, M. C., Martucci, A., Ayarza, I. Y. G., Colombini, G., & Guazzini, A. (2023). Dark Personality Traits and Counterproductive Work Behavior: A PRISMA Systematic Review. *Psychological Reports*.

<https://doi.org/10.1177/00332941231219921>

Dunn, W. S., Mount, M. K., Barrick, M. R., & Ones, D. S. (1995). Relative importance of personality and general mental ability in managers' judgments of applicant qualifications. *Journal Of Applied Psychology*, 80(4), 500–509.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.4.500>

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal Of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

Furtner, M., Maran, T., & Rauthmann, J. F. (2017). Dark Leadership: The Role of Leaders' Dark Triad Personality Traits. In *Springer eBooks* (pp. 75–99).

[https://doi.org/10.1007/978-3-319-64740-1\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-64740-1_4)

Gottfredson, M. R., & Hirschi, T. (1990). *A general theory of crime*. Stanford University Press.

Habashi, M. M., Graziano, W. G., & Hoover, A. E. (2016). Searching for the Prosocial Personality. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 42(9), 1177–1192.

<https://doi.org/10.1177/0146167216652859>

Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A Regression-Based Approach*. Guilford Publications.

- Ilardi, B. C., Leone, D. R., Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). Employee and Supervisor Ratings of Motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting<sup>1</sup>. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(21), 1789–1805. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1993.tb01066.x>
- James, S. A., Kavanagh, P. S., Jonason, P. K., Chonody, J. M., & Scrutton, H. E. (2014). The dark triad, Schadenfreude, and sensational interests: dark personalities, dark emotions, and dark behaviors. *Personality and Individual Differences*, 68, 211–216. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.04.020>
- Jonason, P. K., Abboud, R., Tomé, J., Dummett, M., & Hazer, A. (2017). The Dark Triad traits and individual differences in self-reported and other-rated creativity. *Personality And Individual Differences*, 117, 150–154. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.06.005>
- Jonason, P. K., & Ferrell, J. D. (2016). Looking under the hood: The psychogenic motivational foundations of the Dark Triad. *Personality And Individual Differences*, 94, 324–331. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.01.039>
- Jonason, P. K., Slomski, S., & Partyka, J. (2012). The Dark Triad at Work: How toxic employees get their way. *Personality and Individual Differences*, 52(3), 449–453. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.11.008>
- Jones, D. N. (2020). Machiavellianism. In *Encyclopedia of personality and individual differences* (pp. 2710-2718). Cham: Springer International Publishing.
- Jones, D. N., & Figueredo, A. J. (2013). The Core of Darkness: Uncovering the heart of the dark triad. *European Journal of Personality*, 27(6), 521–531. <https://doi.org/10.1002/per.1893>
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2009). Machiavellism. In M. R. Leary & R. H. Hoyle (Eds.), *Handbook of individual differences in social behavior* (pp-108). New York: Guilford Press.

- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the short dark triad (SD3). A brief measure of dark personality traits. *Assessment*, *21*(1), 28–41.  
<https://doi.org/10.1177/1073191113514105>
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2017). Duplicity among the dark Triad: Three faces of deceit. *Journal of Personality and Social Psychology*, *113*(2), 329–342.  
<https://doi.org/10.1037/pspp0000139>
- Kasser, T., Davey, J., & Ryan, R. M. (1992). Motivation and employee-supervisor discrepancies in a psychiatric vocational rehabilitation setting. *Rehabilitation Psychology*, *37*(3), 175–188. <https://doi.org/10.1037/h0079104>
- Lataster, J., Reijnders, J., Janssens, M., Simons, M., Peeters, S., & Jacobs, N. (2022). Basic Psychological Need Satisfaction and Well-Being across Age: A Cross-Sectional General Population Study among 1709 Dutch speaking adults. *Journal of Happiness Studies*, *23*(5), 2259–2290. <https://doi.org/10.1007/s10902-021-00482-2>
- Laurijssen, L. M., Wisse, B., Sanders, S., & Sleebos, E. (2023). How to Neutralize Primary Psychopathic Leaders' Damaging Impact: Rules, Sanctions, and Transparency. *Journal Of Business Ethics*, *189*(2), 365–383. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05303-x>
- Leary, M. R., Kelly, K. M., Cottrell, C. A., & Schreindorfer, L. S. (2013). Construct validity of the need to belong scale: Mapping the nomological network. *Journal of Personality Assessment*, *95*(6), 610–624. <https://doi.org/10.1080/00223891.2013.819511>
- 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>

- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131–142.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131>
- Marcus, B., & Schuler, H. (2004). Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 647–660.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.647>
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the Five-Factor Model and its applications. *Journal of Personality*, 60, 175-215
- Mohanty, J., & Rath, B. P. (2012). Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: A Three-Sector Study. *Social Science Research Network*.  
[https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN\\_ID1946000\\_code1332876.pdf?abstractid=1946000&mirid=1](https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID1946000_code1332876.pdf?abstractid=1946000&mirid=1)
- 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>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Over indeed*. (n.d.). <https://nl.indeed.com/about>
- Palmer, J. C., Komarraju, M., Carter, M. Z., & Karau, S. J. (2017). Angel on one shoulder: Can perceived organizational support moderate the relationship between the Dark Triad traits and counterproductive work behavior? *Personality And Individual Differences*, 110, 31–37. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.01.018>
- Paulhus, D. L. (2014). Toward a taxonomy of dark personalities. *Current Directions in Psychological Science*, 23(6), 421–426. <https://doi.org/10.1177/0963721414547737>

- Paulhus, D. L., & Williams, K. L. (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).
- Paulhus, D. L., Westlake, B. G., Calvez, S., & Harms, P. D. (2013). Self-presentation style in job interviews: the role of personality and culture. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(10), 2042–2059. <https://doi.org/10.1111/jasp.12157>
- Penner, L. A., Dovidio, J. F., Piliavin, J. A., & Schroeder, D. A. (2005). Prosocial Behavior: Multilevel perspectives. *Annual Review Of Psychology*, 56(1), 365–392. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070141>
- 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), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.68>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. The Guilford Press. <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>
- Schwarzinger, D. (2022). *The dark triad of personality in personnel selection*. Hogrefe Publishing GmbH.
- Sedikides, C., & Campbell, W. K. (2017). Narcissistic force meets systemic resistance: the energy clash model. *Perspectives on Psychological Science*, 12(3), 400–421. <https://doi.org/10.1177/1745691617692105>
- 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>

Smith, S. A., & Lilienfeld, S. O. (2013). Psychopathy in the workplace: the knowns and unknowns. *Aggression and Violent Behavior, 18*(2), 204–218.

<https://doi.org/10.1016/j.avb.2012.11.007>

Sotola, L. K., & Kelly, K. M. (2017). Need to belong (Baumeister & Leary). In *Springer eBooks*. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8\\_824-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8_824-1)

Spain, S. M., Harms, P. D., & LeBreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior, 35*(S1), S41–S60.

<https://doi.org/10.1002/job.1894>

Spector, P. E., & Fox, S. (2006). The Stressor-Emotion model of counterproductive work behavior. In *American Psychological Association eBooks* (pp. 151–174).

<https://doi.org/10.1037/10893-007>

Spector, P. E., Bauer, J. A., & Fox, S. (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know? *Journal of Applied Psychology, 95*(4), 781–790.

<https://doi.org/10.1037/a0019477>

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>

Szabó, Z. P., Czibor, A., Restás, P., & Bereczkei, T. (2018). “The Darkest of All” the relationship between the dark triad traits and organizational citizenship behavior.

*Personality and Individual Differences, 134*, 352–356.

<https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.04.026>



- Tews, M. J., Stafford, K., & Tracey, J. B. (2010). What Matters Most? The Perceived Importance of Ability and Personality for Hiring Decisions. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 94–101. <https://doi.org/10.1177/1938965510363377>
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Twenge, J. M., Baumeister, R. F., Tice, D. M., & Stucke, T. S. (2001). If you can't join them, beat them: Effects of Social Exclusion on Aggressive Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), 1058–1069. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.6.1058>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal Of Selection And Assessment*, 8(4), 216–226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Webster, B. D., & Smith, M. B. (2018). The Dark Triad and Organizational Citizenship Behaviors: The moderating role of high involvement Management climate. *Journal of Business and Psychology*, 34(5), 621–635. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9-562-9>
- Wisse, B., & Rus, D. (2022). Shift, suppress, sever. *Zeitschrift Für Psychologie*, 230(4), 325–329. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000492>
- Wu, J., & LeBreton, J. M. (2011). Reconsidering the dispositional basis of counterproductive work behavior: The role of aberrant personality traits. *Personnel Psychology*, 64, 593–626.
- 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. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.677906>

**Tabel 2***Demografische gegevens*

Demografische kenmerken	Categorie	Frequentie	Aantal respondenten (%)
Geslacht	Man		32,6%
	Vrouw		67,4%
Sector	Gezondheidszorg- en welzijn	26	15,8%
	Handel en dienstverlening	12	7,3%
	ICT	11	6,7%
	Justitie, veiligheid en openbaar bestuur	11	6,7%
	Milieu en agrarische sector	3	1,8%
	Media en communicatie	11	6,7%
	Onderwijs, cultuur en wetenschap	21	12,7%
	Techniek, productie en bouw	16	9,7%
	Toerisme, recreatie en horeca	10	6,1%
	Transport en logistiek	5	3,0%
	Anders	39	23,6%
Soort werkverband	Loondienst	152	92,1%
	Zzp'er	17	10,3%
	Vrijwilligerswerk	0	0,0%
	Stage	1	0,6%
Duur werkverband huidige organisatie	< 2 maanden	1	0,6%
	2 maanden – 1 jaar	8	4,8%
	1 - 2 jaar	25	15,2%
	2 - 5 jaar	46	27,9%
	5 - 10 jaar	42	25,5%
	10 - 15 jaar	18	10,9%
> 15 jaar	25	15,2%	
Leiderschapspositie	Ja	74	44,8%
	Nee	91	55,2%
Uren per week	16-24 uur	27	16,4%
	25-32 uur	22	13,3%
	33-40 uur	92	55,8%
	Meer dan 40 uur	24	14,5%
Contact met collega's	Weinig tot geen	5	3,0%
	Soms	21	12,7%
	Regelmatig	72	43,6%
	Veel	67	40,6%

**Appendix A:****Gebruikte items uit de vragenlijst****Geïnformeerde toestemming**

Consent to participate in the study:

- Yes, I give permission to participate; this permission runs until 03-01-2024.
- No, I do not give permission to participate.

Consent to the processing of my personal data:

- Yes, I consent to processing of my personal data as stated in the research information.  
I know that I can request that my data will be deleted until March 1<sup>st</sup>, 2024. Even if I decide to stop participating, I can request this.
- No, I do not consent to the processing of my personal data.

**Persoonlijke gegevens**

What is your gender?

- Male
- Female
- I define myself as...
- I'd rather not say

What is your age in years? (enter a whole number, for example 24)

In which sector do you work?

- Health care and well-being
- Trade and services
- ICT
- Justice, safety, and public administration
- Environment and agricultural sector
- Media and communication

- Education, culture and science
- Technology, production, and construction
- Tourism, recreation, and hospitality
- Transport and logistics
- Other, namely:

What kind of work do you do?

- I work in a paid employment.
- I am freelancer.
- I do volunteer work.
- I am an intern.
- I am unemployed.

How long have you worked at your current organization?

- Less than two months
- Two months to a year
- 1-2 years
- 2-5 years
- 5-10 years
- 10-15 years
- Longer than 15 years

Are you a manager?

You indicated that you are a manager. How many people do you manage? (enter a whole number, for example 300)

How many hours per week on average do you work at your current organization?

- Less than 16 hours
- 16-24 hours

- 25-32 hours
- 33-40 hours
- More than 40 hours

Which option applies most to you?

- I have little or no contact with colleagues
- I occasionally have contact with colleagues
- I have regular contact with colleagues
- I have a lot of contact with colleagues

### **SD-3**

It's not wise to tell your secrets.

People see me as a natural leader.

I like to revenge on authorities.

I like to use clever manipulation to get my way.

I hate being the center of attention.

I avoid dangerous situations.

Whatever it takes, you must get the important people on your side.

Many group activities tend to be dull without me.

Payback needs to be quick and nasty.

Avoid direct conflict with others because they may be useful in the future.

I know that I am special because everyone keeps telling me so.

People often say I'm out of control.

It's wise to keep track of information that you can use against people later.

I like to get acquainted with important people.

It's true that I can be nasty.

You should wait for the right time to get back at people.

If you are reading this, please choose the 'Agree' option.

I feel embarrassed if someone compliments me.

People who mess with me always regret it.

There are things you should hide from other people to preserve your reputation.

I have been compared to famous people.

I have never gotten into trouble with the law.

Make sure your plans benefit you, not others.

I am an average person.

I enjoy having sex with people I hardly know.

Most people can be manipulated.

I insist on getting the respect that I deserve.

I'll say anything to get what I want.

### **Need to belong**

If other people don't seem to accept me, I don't let it bother me.

I try hard not to do things that will make other people avoid or reject me.

I seldom worry about whether other people care about me.

I need to feel that there are people I can turn to in times of need.

I want other people to accept me.

I do not like being alone.

Being apart from my friends for long periods of time does not bother me.

I have a strong "need to belong".

It bothers me a great deal when I am not included in other people's plans.

My feelings are easily hurt when I feel that others do not accept me.

### **Need satisfaction**

I feel like I can be myself at my job.

The tasks I have to do at work are in line with what I really want to do.

I feel free to do my job the way I think it could best be done.

I really master my tasks at my job.

I feel competent at my job.

I have the feeling that I can even accomplish the most difficult tasks at work.

At work I feel part of a group.

At work I can talk with people about things that really matter to me.

Some people I work with are close friends of mine.

### **CWB**

I started or continued a damaging or harmful rumor at work.

I insulted someone about their job performance.

I made fun of someone's personal life.

I ignored someone at work.

I refused to help someone at work.

I withheld needed information from someone at work.

I purposely interfered with someone at work doing his/her job.

I blamed someone at work for an error I made.

I started an argument with someone at work.

I stole something belonging to someone at work.

I verbally abused someone at work.

If you are reading this, please choose the 'Strongly Agree' option.

I threatened someone at work, but not physically.

I said something obscene to someone at work to make them feel bad.

I hid something so someone at work couldn't find it.

I did something to make someone at work look bad.

I destroyed property belonging to someone at work.

I looked at someone at work's private mail/property without permission.

I insulted or made fun of someone at work.

### **OCB**

I help others who have been absent.

I willingly give my time to help others who have work-related problems.

I adjust my work schedule to accommodate other employees' requests for time off.

I go out of the way to make newer employees feel welcome in the work group.

I show genuine concern and courtesy toward coworkers, even under the most trying business or personal situations.

I give up time to help others who have work or nonwork problems.

I assist others with their duties.

I share personal property with others to help their work.

### **Honesty check**

Have you completed the questionnaire truthfully?

Do you recommend us to use your data?