

PETYR BAE LISH AT WORK:
MACHIAVELLISME VANUIT EEN VFM
COMPOUND PERSPECTIEF EN DE
RELATIE MET WERKUITKOMSTEN

Aantal woorden: 16.132

Valerie Vandamme

Studentennummer: 01709541

Promotor: dr. Jasmine Vergauwe

Masterproef voorgelegd voor het behalen van de graad master in de Psychologische wetenschappen, afstudeerrichting bedrijfspsychologie en personeelsbeleid

Academiejaar: 2021 – 2022

Abstract

In deze thesis worden er twee doelstellingen naar voor geschoven. De eerste doelstelling is het nagaan van de relatie tussen de MACH-IV (Christie & Geis, 1970) en de “Five Factor Machiavellianism Inventory” (FFMI; Collison et al., 2018). De meting van Machiavellisme aan de hand van de nieuwe Vijf-Factoren-Model (VFM) compound maat, de FFMI, wordt vergeleken met de meest gebruikte maat om Machiavellisme in kaart te brengen, de MACH-IV. Machiavellisme wordt met de FFMI multidimensioneel in kaart gebracht aan de hand van drie dimensies: antagonisme, agency en planmatigheid. De tweede doelstelling is het nagaan van de relatie tussen de drie Machiavellisme dimensies (FFMI) en verschillende uitkomsten in de werkcontext, namelijk contraproductief werkgedrag (CWB), carrière ambitie, objectief- en subjectief carrière succes. Huidig onderzoek draagt bij aan de reeds bestaande literatuur, daar het de FFMI voor een eerste maal vertaalt in het Nederlands en toetst in een Vlaamse steekproef. Het tracht de bestaande inconsistenties in onderzoek rond de relatie tussen Machiavellisme en werkuitkomsten uit te klaren, door elke uitkomstmaat toe te staan verschillend samen te hangen met de verschillende Machiavellisme dimensies.

Een steekproef van 381 werkzame participanten nam deel aan dit onderzoek. Hieruit blijkt dat de overlap tussen de MACH-IV en de FFMI (totaalscore) eerder beperkt is ($r = .30, p < .01$), terwijl er een zeer grote overlap wordt gerapporteerd tussen de antagonisme dimensie van de FFMI en de MACH-IV ($r = .73, p < .01$). Verder wezen de resultaten uit dat de drie Machiavellisme dimensies inderdaad verschillend gerelateerd zijn aan de werkuitkomsten. Gemiddeld genomen zullen mensen met verhoogde *agency* scores ambitieuzer zijn, ervaren ze meer subjectief carrière succes en bekomen ze zowel een hoger managementniveau, hoger loon, als frequentere promoties. Hoge *planmatigheid* scores zorgen gewoonlijk dat er minder organisationele CWB wordt gesteld, maar ook dat men minder frequent promoveert. Mensen met hoge *antagonisme* scores stellen gewoonlijk meer CWB en ervaren minder subjectief carrière succes. Het onderzoek ondersteunt zowel een positieve als een negatieve kijk op machiavellisten in de werkcontext, waarbij een succesvolle carrière niet uitgesloten is.

Woord Vooraf

Mijn vijfjarige opleiding bedrijfspsychologie en personeelsbeleid aan de Universiteit Gent, wens ik met deze masterproef af te sluiten. Ondanks dat mijn studieperiode aan de faculteit psychologie en pedagogische wetenschappen ten einde loopt, betekent dit niet het einde van mijn educatieve loopbaan. Het afleggen van dit parcours heb ik echter niet alleen gedaan, daarom wil ik hier graag alle betrokkenen bedanken voor de geboden ondersteuning bij het uitwerken van deze masterproef.

In eerste instantie wens ik mijn promotor en begeleidster Jasmine Vergauwe te bedanken. Voor zowel de aangename samenwerking, als de steeds zeer uitgebreide en constructieve feedback die ze doorheen het proces van het schrijven van de masterproef heeft geboden. Door haar feedback kon ik mijn masterproef naar een hoger niveau tillen.

Ten tweede wil ik iedereen die mij heeft geholpen met de dataverzameling bedanken. Hierbij wil ik eerst en vooral alle participanten bedanken die de vragenlijst volledig hebben ingevuld, bedankt voor jullie tijd. Zonder jullie respons was deze masterproef niet mogelijk geweest. Daarnaast wil ik iedereen bedanken die heeft geholpen in het verspreiden van de vragenlijst, door jullie inspanningen kan ik een mooie sample size voorleggen. In het bijzonder wil ik Chiara Leemans bedanken. Op aanraden van Jasmine Vergauwe hebben we onze handen ineengeslagen om samen onze dataverzameling te bewerkstelligen.

Bovenal wens ik mijn moeder te bedanken, niet alleen voor de steun die ze me bood tijdens het schrijven van deze masterproef, maar ook doorheen mijn volledig vijfjarige opleiding. Jouw onvoorwaardelijke liefde en geloof in mijn kunnen, heeft me keer op keer de kracht gegeven om te blijven werken en het beste uit mezelf te halen. Bedankt voor de kansen die je me biedt en blijft geven.

Inhoudsopgave

Abstract	1
Woord Vooraf.....	2
Persoonlijkheid Bepaalt Ons (Werk)Gedrag	2
The “Bright Side”: De Big Five.....	3
De Duistere Zijde Van Persoonlijkheid: The Dark Triad.....	7
Een VFM Compound Perspectief op Machiavellisme.....	10
Machiavellisme en Uitkomstmaten in de Werkcontext	13
Machiavellisme en carrière ambitie	17
Machiavellisme en carrière succes	18
Methode.....	20
Procedure en Design.....	20
Steekproef	21
Meetinstrumenten	22
Resultaten	25
Preliminaire Analyses	25
Hypothesetoetsing: Correlaties	26
Hypothesetoetsing: Regressieanalyses	28
Discussie	33
Onderzoeksbevindingen	34
FFMI en werkuitkomsten.....	34
Theoretische Implicaties.....	37
Praktische Implicaties	38
Limitaties en Aanbevelingen voor Toekomstig Onderzoek.....	38
Conclusie	42
Referenties	43
Bijlagen.....	57

Machiavellisme kent een lange onderzoeksgeschiedenis. Machiavellistische individuen zijn meesters in het manipuleren van anderen, hebben een cynische visie op de mens en zitten er gewoonlijk niet mee om te liegen en bedriegen. 'Het doel heiligt de middelen', ze gaan over lijken om hun ambities te realiseren (Miller et al., 2017). Machiavellisme wordt vooral in de werkcontext onderzocht en met allerhande uitkomstvariabelen in verband gebracht, zoals bijvoorbeeld job satisfactie (Ng et al., 2005; Spurk et al., 2011), objectief carrière succes (salaris, leiderschapspositie, status), carrière satisfactie, verlangen naar status (Spurk et al., 2016), job prestaties, politieke intrige (O'Boyle et al., 2012), organisatie-, supervisor- en team commitment (Zettler et al., 2011) en emotionele intelligentie (Monaghan et al., 2018).

Machiavellisme behoort als één van de drie constructen toe aan de dark triad (i.e., Machiavellisme, psychopathie en narcisme; Paulhus & Williams, 2002). Door de jaren van onderzoek heen, werd echter duidelijk dat de standaard maat om Machiavellisme te meten, de MACH-IV (Christie & Geis, 1970), veel overlap vertoont met de andere trekken van de dark triad, en met psychopathie in het bijzonder (e.g., $r = .58$, $p < .01$; Muris et al., 2017; Kuckelhaus et al., 2020). Hierdoor ontstond enige twijfel of Machiavellisme wel een te onderscheiden concept is (Furnham et al., 2013). Ondertussen heeft het *conceptuele* onderscheid onderbouwing gevonden, waardoor men kan stellen dat er dus weldegelijk een construct Machiavellisme is (Miller et al., 2017).

Een tweede probleem betreft de dimensionaliteit van het Machiavellisme construct. Ondanks de consensus die heerst bij de meeste onderzoekers, dat Machiavellisme een multidimensioneel construct is, werd de relatie tussen Machiavellisme en werkgedrag steeds onderzocht vanuit een unidimensioneel perspectief (O'Boyle et al., 2012). Ondanks dat de standaard maat voor Machiavellisme, de MACH-IV, verschillende subdimensies van Machiavellisme onderscheidt, namelijk 'interpersoonlijke tactieken', 'machiavellistische kijk op de mensheid' en 'moraliteit' (Christie & Geis, 1970; Monaghan et al., 2016), wordt er gewoonlijk één globale score berekend wanneer dit construct onderzocht wordt in een werkcontext. Dit zorgt voor inconsistente bevindingen in de literatuur tussen Machiavellisme en verschillende uitkomstmaten van werkgedrag. Zo wordt voor de relatie tussen Machiavellisme en CWB zowel een positieve (O'Boyle et al., 2012; Rehman & Shahnawaz, 2018), een negatieve (Kessler et al., 2010) en een niet significante relatie gerapporteerd (Kuckelhaus et al., 2020). De multidimensionaliteit van het construct zou deze tegenstrijdige onderzoeksresultaten mogelijks kunnen verklaren. Elke uitkomstmaat zou namelijk op een andere manier kunnen samenhangen met de verschillende dimensies van Machiavellisme.

Om aan deze problemen tegemoet te komen werd recentelijk de “Five Factor Machiavellianism Inventory” (FFMI) voorgesteld om Machiavellisme te meten aan de hand van een Vijf-Factoren Model (VFM) compound (i.e., een specifieke lineaire combinatie van scores op VFM-facetten, die karakteristiek zijn voor mensen die hoog scoren op Machiavellisme; Collison et al., 2018). Het instrument veronderstelt drie dimensies in Machiavellisme, namelijk antagonisme, agency en planmatigheid. Met de FFMI wil men aan de kritieken die bij de MACH-IV (Christie & Geis, 1970; Monaghan et al., 2016) bestaan tegemoetkomen. De FFMI tracht Machiavellisme te meten als losstaand construct en dus de overlap met psychopathie in te perken (Collison et al., 2018; Kuckelhaus et al., 2020). Bovendien kan er aan de hand van deze operationalisering ook een multidimensioneel perspectief gehanteerd worden op Machiavellisme, waardoor de relatie met werkgedrag op een fijnmazige, gedifferentieerde manier kan worden onderzocht.

Om aan de heersende tekortkomingen in de literatuur te voldoen, worden er in de huidige scriptie twee doelstellingen gedefinieerd. De *eerste doelstelling* is het nagaan van de relatie tussen de MACH-IV en de FFMI (Christie & Geis, 1970; Collison et al., 2018). Deze masterproef zal de meting van Machiavellisme aan de hand van de nieuwe compound maat vergelijken met de meest gebruikte maat, de MACH-IV (Christie & Geis, 1970). Als *tweede doelstelling* gaat deze masterproef de relatie na tussen Machiavellisme en verschillende uitkomsten in de werkcontext. Belangrijk is dat er gebruik zal worden gemaakt van de recent ontwikkelde FFMI, die een betere construct validiteit zou hebben (Collison et al., 2018). Bovendien zal er rekening gehouden worden met het multidimensioneel perspectief op Machiavellisme, wanneer de relatie met de uitkomsten op het werk onder de loep wordt genomen. Zowel werkgedrag (contraproductief werkgedrag; CWB), werkhoudingen (ambitie) en carrière succes maten (objectief en subjectief) worden in rekening genomen. De verschillende dimensies van FFMI Machiavellisme zullen meer bepaald in verband worden gebracht met CWB, carrière ambitie, objectief carrière succes (managementniveau, aantal ondergeschikten, loon en aantal promoties) en subjectief carrière succes (carrière tevredenheid).

Persoonlijkheid Bepaalt Ons (Werk)Gedrag

Persoonlijkheid bepaalt ons gedrag en daardoor ook ons werkgedrag (Ones et al., 1994). Persoonlijkheid kunnen we opsplitsen in een “Bright Side” en “Dark Side”. In het eerste luik van de scriptie wordt persoonlijkheid beschreven. Vooreerst volgt de “Bright Side” met een bespreking van de Big Five. Daaropvolgend wordt de “Dark Side” besproken waarin onder

andere Machiavellisme zich situeert. In het tweede luik van de scriptie zal Machiavellisme gerelateerd worden aan verschillende uitkomstmaten.

The “Bright Side”: De Big Five

Het meest bekende raamwerk om persoonlijkheid te conceptualiseren is ongetwijfeld het vijf-factoren model (VFM), dat vijf persoonlijkheidstrekken omschrijft die gewoonlijk de “Big Five” worden genoemd. Het meest gebruikte instrument voor het in kaart brengen van de Big Five is de NEO PI-R (Hoekstra et al., 1996). De NEO PI-R laat zowel een brede als een fijnmazige meting toe, aangezien elk van de vijf dimensies op hun beurt nog eens zes onderliggende facetten omvat (zie Tabel 1).

Tabel 1

De Big Five domeinen met onderliggende facetten volgens de NEO PI-R

Trekken	Onderliggende facetten
Openheid voor ervaringen	O1:Fantasie O2:Esthetiek O3:Gevoelens O4:Verandering O5:Ideeën O6:Waarden
Consciëntieusheid	C1:Doelmatigheid C2:Ordelijkheid C3:Betrouwbaarheid C4:Ambitie C5:Zelfdiscipline C6:Bedachtzaamheid
Extraversie	E1:Hartelijkheid E2:Sociabiliteit E3:Dominantie E4:Energie E5:Avonturisme E6:Vrolijkheid
Altruïsme	A1:Vertrouwen A2:Oprechtheid A3:Zorgzaamheid A4:Inschikkelijkheid A5:Bescheidenheid A6:Medeleven
Neuroticisme	N1:Angst N2:Ergernis N3:Depressie N4:Schaamte N5:Impulsiviteit N6:Kwetsbaarheid

Noot. Overgenomen uit Hoekstra et al. (1996).

Deze Big Five trekken werden door Costa en McCrae (1987) in kaart gebracht aan de hand van de lexicale aanpak. Eerst werden participanten gevraagd om persoonlijkheid te beschrijven, waarna alle persoonlijkheidsgerelateerde woorden door een factoranalyse werden gehaald. Het resultaat was een vijf-factorenstructuur met volgende dimensies: openheid voor ervaringen, consciëntieusheid, extravertie, altruïsme en neuroticisme. Deze vijf dimensies worden overal ter wereld teruggevonden (McCrae, 2002). Ongeacht of het nu om een andere cultuur gaat, zelf- of peerbeoordelingen betreft, kinderen of volwassenen, de structuur wordt consistent gerepliceerd.

Deze trekken moet je zien als dimensies, waarbij elk individu een plaats heeft op een continuüm gaande van zeer lage, tot zeer hoge scores op de trek. De populatie vertoont een normaalverdeling, wat impliceert dat de grootste groep mensen een gemiddelde score heeft (Larsen et al., 2021). In wat volgt, wordt elke dimensie kort besproken. Er wordt aangehaald waardoor deze dimensies worden gekenmerkt en er worden voorbeelden gegeven van hoe ze gerelateerd zijn met werkuitkomsten en –attitudes. Vóór het bestaan van het VFM dachten onderzoekers dat persoonlijkheid helemaal niet voorspellend was (Schmitt et al., 1984). Na de meta-analyse van Ones en collega's (1994) werd het echter duidelijk dat persoonlijkheid weldegelijk voorspellende waarde heeft in de werkcontext.

Openheid voor ervaringen. Het domein is het best te begrijpen als een bepaalde geesteshouding. De voornaamste elementen van openheid zijn: originaliteit, fantasie en een breed interesseveld (McCrae & Costa, 1987). Mensen die een hoge score voor openheid behalen zijn nieuwsgierig naar zowel hun innerlijke wereld, als de buitenwereld. Ze hebben doorgaans een rijkere ervaringswereld, zijn speels, flexibel en houden van nieuwe en onconventionele ideeën. Ze conformeren zich niet zomaar naar vooropgestelde regels en gewoonten en kunnen goed omgaan met ambiguïteit. Typische hoogscoorders op openheid zijn kunstenaars (Hoekstra et al., 1996). Laagscoorders op openheid worden ook wel 'conventioneel' of 'gesloten' genoemd. Zij neigen naar conservatieve opvattingen, verkiezen het vertrouwde en breiden hun wereld niet verder uit dan noodzakelijk is voor hun doelen. De reikwijdte en intensiteit van gedachten en interesses die ze hebben is spaarzamer. Openheid voor ervaringen wordt vaak gezien als een teken van volwassenheid en psychische gezondheid (Hoekstra et al., 1996).

Openheid heeft een positieve correlatie met training performance (Barrick et al., 2001), carrière betrokkenheid (Bozionelos, 2004; Otto et al., 2017), opleiding en intelligentie. Dit laatste verband is vooral te vinden in een bepaald aspect van intelligentie, namelijk het divergent denken (Hoekstra et al., 1996). Er wordt gewoonlijk geen verband gevonden tussen

openheid en uitkomsten zoals CWB (Berry et al., 2007; Penney et al., 2011) en carrière succes (Judge et al., 1999).

Consciëntieusheid. ‘Consciëntieusheid verwijst naar het geweten als sturende en toetsende instantie voor het eigen gedrag’ (Hoekstra et al., 1996). De dimensie kan in twee denkwijzen worden opgesplitst. De eerste denkwijze slaat op het feit dat mensen ‘niet doen, wat niet mag’. Op deze manier kunnen mensen die hoog scoren worden gezien als betrouwbaar, gedisciplineerd, bedachtzaam en beheerst (Hoekstra et al., 1996). De tweede manier om consciëntieusheid te interpreteren slaat op ‘doen wat moet’, namelijk proactief plannen, organiseren en uitvoeren van de opgenomen taken. Deze mensen worden getypeerd als doelmatig, ambitieus, ordelijk en systematisch. Deze twee denkwijzen zijn zeer sterk met elkaar gecorreleerd en vormen samen de brede component die gekenmerkt wordt door discipline en conformeren aan de bestaande normen (Hogan & Ones, 1997). Echter, bewust, zorgvuldig, grondig, ambitieus, energiek, ijverig, volhardend en ordelijk zijn ook kenmerken van deze dimensie (McCrae & Costa, 1987). Ze zijn goed georganiseerd, doelgericht, hebben een sterke wil, zijn vastbesloten en zien het leven als een rij taken die ze moeten vervullen. Bepaalde onderzoekers benoemen dit domein als ‘de wil om te presteren’ (Digman & Takemoto, 1981). Mensen die een lage score op consciëntieusheid halen zijn minder streng in het naleven en toepassen van hun normen, waarden of idealen. Ze zijn eerder nonchalant, rommelig en ontspannen in het nastreven van hun doelen. Ze kunnen veel makkelijker dan hoog consciëntieuze mensen, berusten in het mislukken om sommige doelen te bereiken (Hoekstra et al., 1996).

Onder de Big Five trekken is consciëntieusheid de beste voorspeller van studie- en job succes. Volgens Behling (1998) is er maar één predictor die nog meer valide is voor het voorspellen van werkprestaties en dat is algemene intelligentie. De trek is positief gecorreleerd met allerlei vormen van job prestaties (e.g., taakprestaties, teamwork; Barrick et al., 2001), Organizational Citizenship Behavior (OCB) of extrarolgedrag (i.e., gedrag stellen in het voordeel van de onderneming zonder dat hierom wordt gevraagd, Lievens, 2019) en carrière ambitie (Bozionelos, 2004; Judge & Kammeyer-Mueller, 2012; Jones et al., 2017). In longitudinale studies wordt objectief en subjectief carrière succes voorspeld door consciëntieusheid gemeten in de kindertijd (Judge et al., 1999). Daarbovenop vertoont de trek een negatieve samenhang met CWB (Barrick et al., 2001; Berry et al., 2007; Penney et al., 2011).

Extraversie. Deze dimensie komt voort uit het begrippenpaar dat Jung in 1923 introduceerde: extraversie-introversie. Extraversie kan begrepen worden als naar buiten

gerichte energie, aandacht en oriëntatie, terwijl introversie de naar binnen gerichte tegenhanger aanduidt. Laagscoorders of introverten moeten we echter niet zien als het tegengestelde van extraverten, maar als een afwezigheid van uitgesproken extraverte kenmerken (McCrae & Costa, 1987). Kenmerken van de extraversie dimensie zijn sociaal, vriendelijk, liefdevol, aanhankelijk en spraakzaam (McCrae & Costa, 1987). Hoog extraverten kun je zien als sociale mensen die een voorkeur ervaren voor het vertoeven in het gezelschap van anderen. Ze zijn assertief, actief, spraakzaam en houden van opwinding en spanning. Ze zijn optimistisch, energiek en sterk gefocust op hun directe omgeving (Hoekstra et al., 1996). Mensen met een ondernemend beroep zijn prototypische hoogscoorders (Costa et al., 1984). Introverten of laag scoorders op de extraversie dimensie zijn gereserveerd, afstandelijk, onafhankelijk, nadenkend, geven de voorkeur aan alleen zijn, maar zijn daarom niet verlegen. Hun aandacht is gericht op hun eigen gevoelens, gedachten en bezigheden (Hoekstra et al., 1996).

De trek extraversie is positief gecorreleerd met extrarolgedrag, leiderschap, training performance, job satisfactie, organisationele commitment en carrière ambitie (Barrick et al., 2001; Bono & Judge, 2004; Hurtz & Donovan, 2000; Judge & Kammeyer-Mueller, 2012; Jones et al., 2017; Thoresen et al., 2003). Er worden positieve correlaties gevonden tussen de trek en verschillende vormen van job prestaties. Deze verbanden zijn echter systematisch zwakker dan de relaties die gevonden worden met consciëntieusheid (Barrick et al., 2001). Extraversie hangt negatief samen met turnover intentie en burn-out (Thoresen et al., 2003) en wordt gewoonlijk niet gerelateerd aan CWB (Berry et al., 2007; Penney et al., 2011).

Altruïsme. Altruïsme of aangenaamheid wordt gekenmerkt door onder andere vertrouwen, eerlijkheid en medeleven. Individuen die hoog scoren zijn hulpvaardige mensen waar je graag bij in de buurt bent en die meestal instemmend reageren. Ze worden echter soms ook beschreven als afhankelijk en kruiperig (McCrae & Costa, 1987). De dimensie wordt heel vaak vanuit de ander beleefd. Altruïsten zijn hulpvaardig, bescheiden, vriendelijk, werken samen, verplaatsen zich in de ander en geloven vaak ook dat anderen hen zullen helpen wanneer ze dit nodig mochten hebben (Hoekstra et al., 1996). Mensen die laag scoren zijn antagonistisch, egocentrisch, zoeken debat en confrontaties op, uiten hun afwijzing of agressie gemakkelijker dan hoogscoorders en zijn competitief ingesteld.

Altruïsme is positief gecorreleerd met extrarolgedrag, teamwork (Barrick et al., 2001; Ozer & Benet-Martínez, 2006) en training performance (Hurtz & Donovan, 2000). Daarnaast hangt de trek negatief samen met CWB (Berry et al., 2007; Penney et al., 2011), objectief carrière

succes (Judge et al., 1999) en carrière ambitie (Bozionelos, 2004; Jones et al., 2017). Deze bevindingen zouden erop wijzen dat onaangename mensen vaker CWB stellen, maar anderzijds ook ambitieuzer zijn en vaker effectief succesvol zijn in hun carrière.

Neuroticisme. De dimensie neuroticisme, soms ook emotionele stabiliteit genoemd (i.e., het andere uiteinde van de dimensie), wordt gekenmerkt door: onzekerheid, zelfbewustzijn, zich zorgen maken, temperamentvol en negatief affect (McCrae & Costa, 1987). Hoewel de NEO PI-R de normale variabiliteit in kaart brengt, heeft iemand met een hoge score op neuroticisme een verhoogd risico op bepaalde vormen van psychopathologie (Hoekstra et al., 1996). Een belangrijke rol is weggelegd voor het facet angst. Mensen met een hoge score op neuroticisme zijn sterk geneigd tot het ervaren van angstgevoelens. Daarnaast ervaren ze ook frequent andere negatieve gevoelens zoals: woede, somberheid, frustratie, schaamte, schuld, ... Ze piekeren, maken zich zorgen, voelen zich ongelukkig of onveilig op regelmatige basis en zijn minder capabel in het omgaan met stress en frustraties (Hoekstra et al., 1996). Mensen met een lage score zijn emotioneel stabiel, worden niet makkelijk uit hun lood geslagen, hebben doorgaans een gelijkmatig humeur, zijn kalm, ontspannen en blijven rustig in stress situaties. Ze ervaren wel negatieve gevoelens maar staan hier niet zo lang bij stil, ze kunnen deze gevoelens relatief makkelijk van zich afzetten (Hoekstra et al., 1996).

Emotionele stabiliteit kent positieve relaties met onder andere job performance, dit in een vergelijkbare grootteorde als extraversie; job satisfactie, organisationele commitment (Thoresen et al., 2003), taakprestatie (Barrick et al., 2001), carrière ambitie (Bozionelos, 2004; Judge & Kammeyer-Mueller, 2012; Jones et al., 2017) en zowel objectief als subjectief carrière succes (Judge et al., 1999). Gewoonlijk wordt er een negatieve relatie gevonden met CWB (Barrick et al., 2001; Berry et al., 2007; Hurtz & Donovan, 2000; Penney et al., 2011), turnover intentie en burn-out (Thoresen et al., 2003).

Naast deze “bright side” trekken van persoonlijkheid, wordt er ook een meer maladaptieve zijde of “dark side” beschreven in de literatuur. Net als de Big Five kun je deze donkere trekken in de normale populatie situeren, aangezien het *subklinische* donkere trekken betreft (Kaufman et al., 2019; Paulhus & Williams, 2002). Het zijn dus geen klinische persoonlijkheidsstoornissen, maar subklinische donkere trekken die ieder van ons in meer of mindere mate kan hebben (e.g., Wille et al., 2013).

De Duistere Zijde Van Persoonlijkheid: The Dark Triad

In deze thesis ligt de focus op de maladaptieve zijde van persoonlijkheid, meer bepaald op één van de trekken uit de “dark triad”. De dark triad werd voor het eerst beschreven door

Paulhus en Williams (2002). Door de jaren heen werd het construct veel bestudeerd en vormt het een groep van sociaal aversieve trekken (Kaufman et al., 2019). De dark triad heeft op conceptueel niveau drie verschillende componenten, terwijl op empirisch niveau de drie componenten overlap met elkaar vertonen (Furnham et al., 2013). De dark triad bestaat uit: narcisme, psychopathie en Machiavellisme. Ze vertonen elk verschillende patronen maar hebben een gemeenschappelijke ongevoelige, antagonistische kern. De drie componenten van de dark triad zijn positief met elkaar gecorreleerd en tegelijkertijd verschillen ze genoeg van elkaar om de opdeling te rechtvaardigen (Miller et al., 2017). De volgende paragrafen bespreken de verschillende componenten van de dark triad.

Narcisme. Narcisme is helemaal terug te leiden naar de mythe uit de klassieke oudheid over Narcissus. Hij was zo verliefd op zichzelf, dat hij in een bloem veranderde, de narcis (Mills, 2014). Narcisme wordt vaak onderzocht in zowel een klinische als niet-klinische context, hierdoor heeft het een sterke literaire basis. Narcisme beslaat een opgeblazen zelfbeeld, fantasieën over controle, succes, bewondering en een verlangen hun zelfliefde versterkt te zien door anderen (Kernberg, 1989; Morf & Rhodenwalt, 2001). Ze overdrijven hun prestaties, blokkeren kritiek, weigeren compromissen te sluiten en zoeken naar interpersoonlijke en romantische relaties met individuen die hen bewonderen (Campbell, 1999; Resick et al., 2009). Er bestaan twee soorten narcisme; grandioze en kwetsbare (Miller et al., 2011; Pincus & Lukowitsky, 2010). De kwetsbare narcist kenmerkt zich door de nood aan aandacht en erkenning, negatief affect, wantrouwen en egoïsme en wordt vooral in een klinische context bestudeerd (Dickinson & Pincus, 2003; Miller et al., 2012). De grandioze narcist kenmerkt zichzelf door exhibitionisme, het niet aanwezig zijn van bescheidenheid en interpersoonlijke dominantie (Dickinson & Pincus, 2003; Miller et al., 2012). Zij ervaren gevoelens van grootsheid en superioriteit (Ackerman et al., 2011). De grandioze component krijgt nadrukkelijk meer aandacht in onderzoek omdat de meest gebruikte maat van narcisme; de Narcissistic Personality Inventory (NPI; Raskin & Hall, 1979), vooral op deze component focust (Miller & Campbell, 2008; Miller et al., 2016). Een narcist zal doorgaans negatieve feedback afwijzen, maar wanneer ze publiekelijk bekritiseerd worden is de kans groot dat ze met agressie zullen reageren (Bushman et al., 2009). Onderzoekers maken vaak een onderscheid tussen gezond zelfrespect en vertrouwen en een ongezonde zelfliefde. Anderen zien narcisten als arrogante zelf promotende agressievelingen. In het algemeen worden ze als minder sympathiek beoordeeld (Buffardi & Campbell, 2008). Narcisme heeft een positieve correlatie met extravertie, openheid en

consciëntieusheid (Forsyth et al., 2015) en een negatieve correlatie met altruïsme en neuroticisme (Corry et al., 2008).

Psychopathie. Psychopathie kent net zoals narcisme een lange geschiedenis in de psychologie. Het construct werd reeds midden negentiende eeuw in de klinische setting bestudeerd (Horley, 2014). Het meeste onderzoek rond dit construct situeert zich nog steeds in de klinische setting, maar krijgt nu ook meer en meer aandacht in de forensische context. Onderzoek naar psychopathie blijft gesitueerd in deze onderzoekscontexten door de inherente link die psychopathie heeft met antisociaal gedrag en misdaad (Lynam et al., 2009; Neumann et al., 2015). Ze hebben een gebrek aan aandacht voor anderen en regulatiemechanismen, zijn impulsief en hebben een gebrek aan schuldgevoel of wroeging wanneer ze anderen schaden. Interpersoonlijk worden ze vaak gekenmerkt als vaardige impression managers die charismatisch, welbespraakt en emotioneel oppervlakkig zijn. Ze adopteren vaak een parasitaire levensstijl en stellen allerhande crimineel gedrag om hun doel te bereiken (Hare & Neumann, 2009). Het construct wordt gekenmerkt door antagonistische persoonlijkheidstrekken zoals ongevoeligheid, gemeen gedrag en het ontbreken van empathie (Vize et al., 2018). Deze kenmerken zijn vrij gelijkaardig aan die van narcisme, maar het grote verschil tussen de beide is te vinden in disinhibitie (Cleckley, 1941; Hare, 1980). Terwijl de narcist zichzelf kan controleren, kan de hoogscoorder op psychopathie dit niet. Daarbij is disinhibitie prominent aanwezig in ongeveer alle concepten van psychopathie. Zoals reeds uit de onderzoekscontext af te leiden is, is het niet vreemd dat van de drie constructen vevat in de dark triad, psychopathie het meest schadelijk is (Paulhus & Williams, 2002).

Machiavellisme. De term Machiavellisme werd voor het eerst besproken in de zestiende eeuw door de politiek-filosoof Niccolo Machiavelli en ontleent zijn naam aan het construct. Zijn boek *Il Principe* (The Prince, 1513; Rauthmann & Will, 2011) was een handleiding voor heersers. Het boek geeft advies aan vorsten over hoe ze hun staat moeten besturen en hun politieke macht moeten bekomen en behouden door verschillende tactieken toe te passen. Deze strategieën beschrijven dat in principe *alles* geoorloofd is om je doel te bereiken, 'het doel heiligt de middelen'. Machiavellisme wordt gekenmerkt door liegen, bedriegen, manipuleren en het misbruiken van anderen. Eigenlijk kun je hieronder verstaan dat machiavellisten alles zullen doen opdat ze hun doelen bereiken (Rauthmann & Will, 2011). Machiavellistische mensen worden gekenmerkt als strategische en bekwame manipulators, als ongevoelige pragmatici die naar succes streven, waarbij ze gemiddelde of bovengemiddelde impulscontrole vertonen (Miller et al., 2017). Machiavellisten zien zichzelf als heel vaardige manipulators ondanks dat

hun emotionele intelligentie niet even sterk is als hun zelfbeeld suggereert (Dahling et al., 2009). Jones en Paulhus (2009) onderstrepen dat er ook onderzoekers zijn die vermelden dat in het boek 'De kunst van het oorlogvoeren' van de generaal Sun Tzu (544-496 v.Chr.), beschrijvingen te vinden zijn die op vandaag bestempeld zouden worden als Machiavellisme. Ondanks dat de term reeds zo vroeg werd beschreven, start het onderzoek naar dit concept pas in de jaren 70, wanneer Christie en Geis een meetinstrument voor het construct opstelden (Vize et al., 2018), namelijk de MACH-IV. Volgens deze zelfbeoordelingsmaat is de machiavellistische persoonlijkheid gekenmerkt door drie gerelateerde waarden. De eerste onderstreept het geloof in de effectiviteit van manipulatieve tactieken om met anderen om te gaan. De tweede waarde is een cynische kijk op de menselijke natuur. De derde en laatste waarde is een morele visie die opportuniteit boven principes stelt.

Het onderzoek naar Machiavellisme wordt vooral gedaan in de sociale psychologie en de arbeids-en organisatiepsychologie (A/O) (Gemmill & Heisler, 1972; Siegel, 1973). De aandacht die het concept krijgt in deze onderzoekscontexten komt uit het heersende idee dat sommige karakteristieken van Machiavellisme mogelijks adaptief kunnen zijn in de werkcontext en of zich voordoen op de werkplek en in gedrag van werknemers (DeShong et al., 2015; Jonason et al., 2012). Deze masterproef zal zich focussen op Machiavellisme en hoe dit gerelateerd kan worden aan verschillende concepten in de werkcontext.

Een VFM Compound Perspectief op Machiavellisme

In eerste instantie worden de componenten van de dark triad gemeten met een specifieke maat die voor het construct werd ontwikkeld. De bekendste zijn de Narcissistic Personality Inventory (NPI; Raskin & Hall, 1979) voor narcisme, de Hare Psychopathy Checklist-Revised (PCL-R; Hare, 1991) voor psychopathie en de MACH-IV (Christie & Geis, 1970) voor Machiavellisme. Er bestaat een goed gedocumenteerd probleem met deze traditionele meting van Machiavellisme, namelijk dat ze er niet in slaagt om het construct 'Machiavellisme' correct te meten (McHoskey et al., 1998; O'Boyle et al., 2015). In plaats van het verduidelijken van de relatie tussen de verschillende dark triad constructen en externe criteria, bezorgt ze vooral verwarring onder onderzoekers (DeShong et al., 2017; Miller et al., 2017; Monaghan et al., 2018). Theoretisch worden individuen die hoog scoren op Machiavellisme geconceptualiseerd als ambitieus, strategisch, gevoelloos, manipulatief, immoreel en vertonen ze uitstel van beloning gedrag, waarbij ze de korte termijn doelen kunnen laten schieten om de lange termijn doelen te kunnen bereiken. Ze vertonen geen hoge waarschijnlijkheid op agressief gedrag wanneer ze worden geprovoceerd, maar reageren veeleer voorzichtig en beredeneerd (Christie

& Geis, 1970; Jones & Paulhus, 2009, 2010). De MACH-IV daarentegen, meet voornamelijk aspecten van antagonisme en wantrouwen in de mens en zijn bedoelingen, maar ook aspecten van disinhibitie, die eigenlijk eerder typerend zijn voor psychopathie. Hierdoor heeft empirisch onderzoek, wat voornamelijk aan de hand van de MACH-IV werd uitgevoerd, machiavellisten beschreven als koud, wantrouwig, manipulatief, *maar ook als impulsief, ongedisciplineerd, laks en niet-ambitieuw*. Naast het feit dat deze impulsieve, lakse kenmerken niet stroken met het conceptuele idee van Machiavellisme, zorgen deze ook voor een problematische overlap met psychopathie (Miller et al., 2017).

Naast deze traditionele meetinstrumenten, wijst een recente evolutie in de persoonlijkheidsliteratuur op het gebruik van ‘algemene’ persoonlijkheidsvragenlijsten om donkere trekken te gaan meten (Collison et al., 2018; Lynam & Widiger, 2001). De dark triad betreft namelijk subklinische persoonlijkheidstrekken die nog steeds ‘normale’ interindividuele verschillen oppikken tussen mensen (Paulhus & Williams, 2002). Door de overlap die bestaat tussen persoonlijkheidsstoornissen en de Big Five, stellen Lynam en Widiger (2001) voor om subklinische ‘persoonlijkheidsstoornissen’ te meten aan de hand van de NEO PI-R persoonlijkheidsfacetten (zie Tabel 1). Ze vroegen aan experts om aan te geven in welke mate elk NEO-facet typerend is voor een bepaalde persoonlijkheidsstoornis. Zo bepalen ze hoe een typisch persoon met deze persoonlijkheidsstoornis zou scoren op de NEO-facetten. Op die manier hebben ze ‘expert consensus’-prototypes kunnen identificeren (i.e., het prototypische Big Five persoonlijkheidsprofiel van elk van de persoonlijkheidsstoornissen). Onderzoek naar deze methoden leverden positieve resultaten op (Miller et al., 2005). De techniek is echter zeer complex waardoor ze in de praktijk amper wordt gehanteerd, ondanks de waarde die ze kan voortbrengen (Wille et al., 2013). Door deze moeilijkheid werd er een eenvoudigere techniek geopperd, die net zo goed de subklinische trekken in kaart kan brengen (Miller et al., 2005). Er werd een lineaire combinatie gemaakt van facetten die door de experts als meest karakteristiek werden beschouwd voor een bepaalde persoonlijkheidsstoornis. De VFM compoundscores bestaan uit facetscores over de vijf domeinen heen. Door de dimensionele benadering op persoonlijkheid kunnen de compoundscores ook gebruikt worden om subklinische vormen van afwijkende persoonlijkheid te scoren, zoals narcisme en psychopathie (Wille et al., 2013). De scores uit de VFM compound correleren met de expliciete metingen van de persoonlijkheidsstoornissen (De Fruyt et al., 2009). Bijkomend verklaren de VFM compounds extra variantie in werkkuitkomsten bovenop wat al verklaard werd door de Big Five (Wille et al.,

2013). Ze voorspellen bijvoorbeeld salaris, job tevredenheid, stress op het werk en job niveau bovenop de voorspelling die de Big Five reeds maakt.

Hoewel de VFM compound techniek vanaf de opkomst gebruikt werd om subklinisch narcisme en psychopathie in kaart te brengen (Miller et al., 2005), werd nog maar recentelijk een gelijkaardige procedure doorlopen om een VFM compound voor Machiavellisme te verkrijgen. Het wachten op een compound die Machiavellisme in kaart brengt, houdt aan tot 2018. Collison en collega's (2018) hanteren eerder gepubliceerde expert ratings (Lynam & Widiger, 2001; Miller et al., 2005) om hun nieuwe "Five Factor Machiavellianism Inventory" (FFMI) instrument te ontwikkelen en te kunnen valideren. Ze hanteren een multidimensioneel perspectief op Machiavellisme, waarbij ze drie trek-gebaseerde componenten onderscheiden, namelijk antagonisme, agency en planmatigheid (Collison et al., 2018). De eerste component *antagonisme*, wordt gekenmerkt door egoïsme (laag altruïsme), een ontbreken van bescheidenheid, manipulativiteit, cynisme en hardvochtigheid of ongevoeligheid. De tweede component *agency*, kenmerkt zich door het streven naar presteren, bedrijvigheid of activiteit, assertiviteit, competentie, zelfvertrouwen, onkwetsbaarheid en gevoelloosheid. Agency zou succesvolle, daarbij koelbloedige mensen weerspiegelen die rijkdom, roem en reputatie ook effectief bekomen. Als derde en laatste component kenmerkt *planmatigheid* zich als beraadslaging of overleg en orde. Agency kun je zien als 'doel georiënteerd' en planmatigheid als 'strategisch'. In deze masterproef wordt deze recent uitgewerkte VFM compound, de FFMI (Collison et al., 2018) gehanteerd voor het meten van Machiavellisme, waar een (R) van 'reversed' staat bij de facetten die moeten worden omgepoold:

VFM Machiavellisme = A1: Vertrouwen (R) + A2: Oprechtheid (R) + A3: Altruïsme/zorgzaamheid (R) + A5: Bescheidenheid (R) + A6: Medeleven (R) + C1: Doelmatigheid + C2: Ordelijkheid + C4: Ambitie + C6: Bedachtzaamheid + E3: Dominantie + E4: Energie + N4: Schaamte (R) + N6: Kwetsbaarheid (R)

In tegenstelling tot de MACH-IV (Christie & Geis, 1970) vertoont de nieuwe FFMI geen problematische overlap met psychopathie (Furnham et al., 2013; Kuckelhaus et al., 2020). De relaties die tussen de Big Five en FFMI Machiavellisme worden gevonden zijn: een *positief* verband met consciëntieusheid en een negatief verband met aangenaamheid. Hoe hoger Machiavellisme, hoe hoger consciëntieusheid en hoe lager aangenaamheid gewoonlijk is (Collison et al., 2018). De nieuwe maat weerspiegelt zowel de distinctiviteit, als de multidimensionaliteit van Machiavellisme (Collison et al., 2018; Kuckelhaus et al., 2020).

Kuckelhaus en collega's (2020) repliceren de structuur van de FFMI in een Duitse populatie, waardoor de FFMI kan worden uitgebreid van een Amerikaanse naar een Europese steekproef. Het onderzoek van Kuckelhaus en collega's tracht de nieuwe FFMI maat te valideren en vindt geen verband tussen de traditionele MACH-IV en de nieuwe FFMI totaalscore ($r = .05$, $p > .05$). FFMI antagonisme vertoont echter wel een (extreem) grote gelijkheid met de MACH-IV ($r = .93$, $p < .05$). Deze bevindingen lijken erop te wijzen dat de traditionele Machiavellisme instrumenten enkel de antagonisme dimensie in kaart brachten en daarbij agency en planmatigheid niet representeerden (Kuckelhaus et al., 2020). Met andere woorden, de MACH-IV lijkt geen maat te zijn voor Machiavellisme, maar voor antagonisme. De relatie tussen de FFMI en verschillende psychopathie maten levert een klein positief verband op ($r = .25$, $p < .05$). Dit verband is significant kleiner dan wat wordt gevonden met de traditionele Machiavellisme maten. De relatie tussen de FFMI en narcisme is eerder gemiddeld, net zoals in traditioneel onderzoek wordt gevonden ($r = .30$, $p < .05$). Door deze bevindingen wordt het onderscheidend vermogen van het Machiavellisme construct onderbouwd (McHoskey et al., 1998; Miller et al., 2017). Net zoals met de MACH-IV, toont de FFMI dat mannen gewoonlijk hoger scoren dan vrouwen op Machiavellisme, consistent met de genderverschillen over de dark triad heen (Kuckelhaus et al., 2020). De FFMI brengt de positieve zijde van Machiavellisme iets beter in kaart, iets waar de traditionele instrumenten niet in slaagden (O'Boyle et al., 2012). De FFMI geeft het unieke van het Machiavellisme construct weer, met koelbloedige immorele, beroepsmatig succesvolle mensen.

In deze masterproef zal de nieuwe compound benadering op Machiavellisme, de FFMI vergeleken worden met de MACH-IV (Christie & Geis, 1970). Consistent aan Kuckelhaus (2020), worden volgende hypothesen naar voren geschoven:

Hypothese 1: De globale FFMI score is niet significant gerelateerd aan de MACH-IV.

Hypothese 2: Enkel FFMI antagonisme is positief gerelateerd aan de MACH-IV (2a), terwijl FFMI agency (2b) en FFMI planmatigheid (2c) geen significante relatie vertonen met de MACH-IV.

Machiavellisme en Uitkomstmaten in de Werkcontext

Onderzoek naar Machiavellisme in zowel economische als psychologische domeinen suggereert dat er een relatie bestaat tussen Machiavellisme en werkgedrag (Austin et al., 2007; Aziz & Vallejo, 2007; Crofts et al., 2005; Gunnthorsdottir et al., 2002; Hunt & Chonko, 1984; Ralston, 1985; Sakalaki et al., 2007; Wakefield, 2008). In de eerste paragraaf worden algemene bevindingen besproken met betrekking tot Machiavellisme in de werkcontext. Daarna worden

de relaties besproken die bestaan tussen Machiavellisme en de werkuitkomsten. In de tweede, derde en vierde paragraaf worden de relaties uitgelicht die centraal komen te staan in deze masterproef, namelijk de relatie met CWB, carrière ambitie, en carrière succes.

Algemene relaties. De relatie met Machiavellisme wordt in zowel positieve als negatieve termen benaderd. Wanneer de relatie als *positief* wordt benaderd, wordt de machiavellist gezien als een sociale kameleon. Ze nemen attitudes en gedrag aan die bij de situatie passen, waarbij ze die subtiel manipuleren om ze in hun voordeel te bewegen (Hurley, 2005). Onderzoek toonde aan dat machiavellisten relatief succesvolle carrières hebben en dit lijkt typisch wanneer ze werken in een ongestructureerde, minder georganiseerde setting. Het betreft een omgeving waar regels niet expliciet worden gecommuniceerd en deze situaties kunnen worden uitgebuit (Becker & O’Hair, 2007; Jones & Paulhus, 2009). Wanneer de organisationele structuur toeneemt, lijkt hun succes te dalen (Jones & Paulhus, 2009; O’Connor & Morrison, 2001). Mensen die hoog scoren op Machiavellisme worden vooral gekozen voor leiderschapsrollen waarbij ze geconfronteerd worden met de competitie of oppositie (Wilson et al., 1998) en zijn vaak erg succesvol in de politieke wereld (Ferris et al., 2005; Ferris & King, 1996; Ferris, & Perrewé, 2018). Een machiavellist is meer geneigd om te liegen, bedriegen en verraden, maar stellen geen extreem negatief gedrag op regelmatige basis, waardoor mensen niet noodzakelijk een afkeer van hen hebben (Miller et al., 2017). Zo kunnen ze sterke sociale netwerken opbouwen, respect en vertrouwen van collega’s winnen, gewenste uitkomsten bekomen en zo dus de job prestatie verhogen. Er wordt een relatie gevonden tussen een taak georiënteerde leiderschapsstijl en Machiavellisme (Rehman et al., 2017). Extrarolgedrag zouden ze kunnen stellen om zichzelf in een beter daglicht te plaatsen en daar zo hun voordeel mee te doen (Kessler et al., 2010). Wanneer de machiavellist hoog sociaal effectief is, kan die mogelijks de meer negatieve aspecten die met Machiavellisme samengaan, proberen maskeren (Witt & Ferris, 2003). LePine (2007) stelt dat hoog machiavellisten onder andere beter presteren in onderhandelingen, stress en angst minder uitdrukken en een voorkeur hebben voor jobs die een grote verantwoordelijkheid met zich meebrengen. Om Machiavellisme vanuit een positief perspectief te bekijken, ga je ervan uit dat de machiavellist ook een goeie manipulator is. Machiavellisme en manipulatie vaardigheden blijken echter niet automatisch met elkaar samen te gaan, wat mogelijk de blijvende inconsistentie in onderzoek mede kan verklaren (Austin et al., 2007).

Wanneer de relatie echter *negatief* wordt benaderd, kun je vanuit de social exchange theory (Gouldner, 1960; Homans, 1958; Thibault & Kelley, 1959), uitgaan van een negatieve

relatie tussen Machiavellisme en job prestatie ($r = -.17, p < .05$; Zettler & Sloga, 2013). De machiavellist schendt principes van de social exchange theory waardoor de connectie met anderen verzwakt, terwijl bijna elke werksituatie een betrouwbare samenwerking met anderen vergt. De negatieve kijk die een machiavellist heeft op de menselijke natuur ondermijnt de motivationele impact die organisaties kunnen bieden. In plaats van zich te richten op hun werk om succes te bekomen, streven ze succes na via politieke intrige, wat de prestaties onderuithaalt. Vanuit de negatieve kijk op Machiavellisme gaan onderzoekers ervan uit dat een machiavellist minder succesvol zal zijn in het invullen van de noden van een carrière (O'Boyle et al., 2012). Machiavellisme is in kaart gebracht met verlaagd organisatie-, supervisor- en team commitment (Zettler et al., 2011) en 'abusieve' leiderschap (De Hoogh et al., 2021; Kiazad et al., 2010). Machiavelli zijn erop gericht om hun macht te behouden en uit te breiden (Kessler et al., 2010), streven naar controle en verlangen naar status (Dahling et al., 2009). Een meta-analyse rapporteert een negatieve relatie tussen de traditionele metingen van Machiavellisme en emotionele intelligentie (Monaghan et al., 2018). De interesse in donkere trekken op het werk stijgt, waarschijnlijk door de kost die ze mogelijks kunnen veroorzaken voor zowel individuen als organisaties (e.g., schadelijk werkgedrag; Spain et al., 2014).

De tegenstrijdigheid die lijkt naar boven te komen in Machiavellisme onderzoek stemt mogelijks mede uit deze verschillende percepties waarmee onderzoekers naar Machiavellisme kijken en uit de uni- versus multidimensionaliteit waarmee het construct wordt gehanteerd in onderzoek. De ene hanteert een positieve, de ander een negatieve bril om naar Machiavellisme te kijken. Bijkomend werd deze mogelijke positieve zijde van Machiavellisme, aan de hand van de traditionele maten onderbelicht, waardoor onderzoek hiernaar verder bemoeilijkt werd. Door Machiavellisme in deze scriptie multidimensioneel te bekijken, kunnen deze percepties worden gecombineerd. Een bepaalde dimensie van Machiavellisme kan een positieve invloed hebben in de werkcontext, terwijl een andere dimensie eerder een negatieve invloed kan hebben.

Machiavellisme en CWB. Contraproductief werkgedrag (CWB) is intentioneel gedrag dat de organisatie of zijn stakeholders (e.g., klanten, collega's, cliënten, supervisors) kan schaden (Spector & Fox, 2005). CWB kan allerhande gedragingen omvatten zoals, liegen en het opzettelijk vernietigen van zaken. Gewoonlijk maakt men een onderscheid tussen twee subschalen, CWB-O en CWB-I. De ene subschaal reflecteert de organisatie (CWB-O) terwijl de andere de persoon reflecteert (CWB-I) als doelwit van het contraproductieve gedrag (Spector & Fox, 2005; Robinson & Bennett's, 1995). Organisationeel georiënteerde CWB (CWB-O) bevat

onder andere het wegnemen van eigendommen zonder toestemming of intentioneel werk van een lage kwaliteit afleveren. De individueel georiënteerde CWB (CWB-I) bevat daarentegen gedragingen zoals onbeleefd zijn tegen anderen (Sackett & Laczó, 2006).

Verhoogd Machiavellisme zorgt gewoonlijk voor meer CWB. Een meta-analyse toont bijvoorbeeld een *positieve* correlatie van .38 ($p < .01$) tussen CWB en Machiavellisme (O'Boyle et al., 2012), maar ook recenter onderzoek toont positieve verbanden (e.g., $r = .25$, $p < .01$; Rehman & Shahnawaz, 2018). Onderzoekers die rapporteerden dat hoog Machiavellisme samengaat met CWB, poneren dat ze vooral misbruik, diefstal en sabotage stellen (Giacalone & Knouse, 1990). Echter, een studie die CWB onderzocht in relatie tot Machiavellisme en psychopathie, vond dat hoog machiavellisten vaker 'zachte' manipulatie tactieken hanteren, die sociaal acceptabel worden geacht en daardoor niet tegen hen keren op lange termijn. Hieronder valt bijvoorbeeld: charme, voorkomen, humor, compromissen sluiten, allianties opbouwen, complimenteren en het uitwisselen van een gunst (Jonason et al., 2012). Machiavellisten zijn minder beïnvloedt door de wil om de bestaande normen in een sociale interactie te volgen waardoor ze met grotere waarschijnlijkheid interpersoonlijke vormen van CWB zullen stellen, zoals verraad en het mishandelen van collega's (O'Boyle et al., 2012). Zo zullen machiavellistische individuen met een hogere waarschijnlijkheid wraak nemen op anderen (Nathanson, 2008) en op regelmatige basis liegen tegen hun vrienden (Kashy & DePaulo, 1996). Kish-Gephart en collega's (2010) en Dahling en collega's (2012) vinden in hun meta-analyses dat een stijging in Machiavellisme samengaat met een stijging in onethisch gedrag. Deze positieve relatie tussen Machiavellisme en CWB wordt echter niet door iedereen consistent teruggevonden. Bepaalde studies vinden een *negatief* verband tussen Machiavellisme en CWB. Hierbij zou het machiavellisten betreffen die hun macht in de organisatie trachten te behouden, consciëntieuzer zijn, maar ook minder geneigd zijn om de meeste vormen van CWB te stellen ($r = -.27$, $p < .05$; Kessler et al., 2010). Bijkomend heeft onderzoek met de nieuwe FFMI maat *geen* significante associatie gevonden tussen de FFMI score en CWB ($r = .04$, $p > .05$; Kuckelhaus et al., 2020). Jones (2014) argumenteerde dat CWB niet in de strategische lange termijn visie van de machiavellist zijn streven naar macht, status en zichzelf vestigen in de organisatie past. Interessant voor deze scriptie is dat Kuckelhaus en collega's (2020) differentiële relaties vonden tussen de nieuwe FFMI Machiavellisme dimensies en CWB. Voor antagonisme wordt een positieve correlatie gevonden ($r = .37$, $p < .05$), terwijl er voor agency en planmatigheid een negatieve correlatie met CWB wordt gerapporteerd ($r = -.14$ en $-.24$ respectievelijk, $p < .05$). Enkel het verband tussen antagonisme en CWB is in dezelfde lijn als het traditionele onderzoek

naar Machiavellisme. Op basis van bovenstaand literatuuroverzicht wordt de volgende hypothese opgeworpen:

Hypothese 3: Antagonisme is positief gerelateerd aan CWB (3a), terwijl agency (3b) en planmatigheid (3c) negatief gerelateerd zijn aan CWB.

Machiavellisme en carrière ambitie

Carrière ambitie. Carrière ambitie wordt in deze masterproef gedefinieerd als hoge prestatiemotivatie en een sterke carrière oriëntatie (Otto et al., 2017). Prestatiemotivatie focust op motieven die iemand heeft en gaat verschillen na in hoe sterk, energiek en gemotiveerd iemand is. Hoogscissors stellen hoge professionele eisen die blijvend worden geüpdatet, waardoor ze betrokken blijven met hun beroepsdoelen (Hossiep & Paschen, 1998). Carrière oriëntatie aan de andere kant geeft weer dat ze de aspiraties om hun beroepsdoelen te bereiken zullen nastreven, ook al vergt dit een grote inspanning (Maier et al., 2009). Onderzoek vertoont een negatieve relatie tussen carrière ambitie en job- en carrière satisfactie (Judge et al., 1995; Judge & Locke, 1993). De onderzoekers argumenteerden hierbij als mogelijke verklaring dat mensen met hoge ambities blijvend ontevreden zijn met hun huidige situatie, omdat ze zouden vinden dat ze meer hadden moeten bereiken in vergelijking met hun tegenhangers. Ambitie heeft anderzijds wel een betekenisvol effect op objectief carrière succes, waarbij ambitieuze mensen gewoonlijk een hoger inkomen hebben ($r = .26, p < .01$; Judge & Kammeyer-Mueller, 2012).

Machiavellisten streven naar macht en status (Dahling et al., 2009; Kessler et al., 2010). Wanneer iemand macht en status wil nastreven, gaat dit hand in hand met een grote carrière ambitie. Machiavellisme gaat in een zeer recente studie van Gürlek (2021) samen met een hoge carrière ambitie. Hoe hoger je kunt opklimmen in je organisatie, hoe meer verantwoordelijkheid je krijgt, met daarbij een hogere status in een leiderschapsfunctie, wat zorgt voor enige macht over je ondergeschikten (Gürlek, 2021). Daarnaast is Machiavellisme positief gecorreleerd met consciëntieusheid en extraversie en negatief met altruïsme en neuroticisme (Collison et al., 2018). Carrière ambitie vertoont hetzelfde patroon in verbanden met de Big Five, namelijk een positieve correlatie met consciëntieusheid ($r = .55$) en extraversie ($r = .52$) en een negatieve correlatie met neuroticisme ($r = -.56$) en in mindere mate met altruïsme ($r = -.11$; Judge & Kammeyer, 2012; Jones et al., 2017). Wat de FFMI dimensies betreft, wordt *antagonisme* gekenmerkt door laag altruïsme waardoor hier een positieve relatie met carrière ambitie vooropgesteld kan worden, waarbij onaangename mensen ambitieuzer zijn. Ten tweede is het opmerkelijk dat het facet ambitie deel uitmaakt van de FFMI *agency* dimensie (Collison et al.,

2018). Door deze overlap kan een positief verband vooropgesteld worden. Ten slotte hangt ook consciëntieusheid samen met carrière ambitie, waarbij eerder strategische, *planmatige* mensen in grote mate carrière ambitie zouden vertonen. Op basis van het bovenstaande literatuuroverzicht en de relatie met de onderliggende persoonlijkheidskenmerken wordt deze hypothese naar voor geschoven:

Hypothese 4: Antagonisme (4a), agency (4b) en planmatigheid (4c) vertonen een positief verband met carrière ambitie.

Machiavellisme en carrière succes

Hughes (1937, 1958) stelde een framework op om te kunnen categoriseren hoe carrière succes geoperationaliseerd wordt. Zijn framework maakt een theoretisch onderscheid tussen objectief en subjectief carrière succes. Hij definieert objectief carrière succes als direct observeerbaar, meetbaar en verifieerbaar door een derde partij met als voorbeelden: loon, promoties en organisationele status. Subjectief carrière succes wordt daarentegen enkel direct ervaren door de persoon zelf. Het betreft de individuele reacties van iemand over zijn of haar ontwikkelende carrière (Hughes, 1937, 1958).

Objectief carrière succes. De meest gebruikte, direct beschikbare, objectieve criteria (Hall, 1976, 2002) zijn: salaris (Thorndike, 1934), loonstijgingen (Hilton & Dill, 1962) en promoties (Thorndike, 1963). Ze zijn direct en gestandaardiseerd beschikbaar binnen de organisatie en daardoor efficiënt te verzamelen. Studies vinden bijvoorbeeld dat een lage score op aangenaamheid gerelateerd is aan hoger objectief carrière succes (Ng et al., 2005) en laat onaangenaamheid nu net een onderdeel zijn van Machiavellisme. Machiavellisme wordt dan ook in onderzoek *positief* gerelateerd aan objectief carrière succes (Paulhus & Williams, 2002). Machiavellisme kent een lange onderzoeksgeschiedenis betreffende leiderschap (Dahling et al., 2009), aangezien de kernattributen van hoog machiavelli en hun bereidheid tot manipuleren gemakkelijker kunnen worden gehanteerd in posities met grote verantwoordelijkheid en autoriteit over anderen. Het traditionele onderzoek samenvattend is Machiavellisme gewoonlijk positief gerelateerd aan objectief carrière succes, waaronder leiderschapspositie ($r = .10, p < .01$) en inkomen ($r = .07, p < .01$), ook na de controle voor gender, leeftijd, anciënniteit, organisatie grootte, educatie en werk uren (Spurk et al., 2016).

De FFMI werd recentelijk in verband gebracht met verschillende objectieve carrière succes indicatoren. De FFMI totaalscore is significant positief in verband gebracht met hiërarchische positie, het aantal ondergeschikten, aantal promoties, inkomen en inkomensstijgingen. De verbanden onder de dimensies van Machiavellisme vertonen echter

verschillen (Kuckelhaus et al., 2020). *Agency* werd significant positief in verband gebracht met alle criteria: hiërarchische positie ($r = .28, p < .05$), het aantal ondergeschikten ($r = .24, p < .05$), aantal promoties ($r = .16, p < .05$), inkomen ($r = .37, p < .05$) en inkomensstijgingen ($r = .20, p < .05$). De *planmatigheid* dimensie vertoont over de grote lijn dezelfde richting in verbanden, hoewel ze steeds minder sterk zijn dan die van *agency*. Uitzonderingen zijn het aantal promoties en inkomensstijgingen, waarbij geen significante verbanden werden gevonden. *Antagonisme* vertoont echter geen significante relaties met deze indicatoren (e.g., $r = -.03$ en $-.02$ met hiërarchische positie en het aantal ondergeschikten respectievelijk, $p > .05$; Kuckelhaus et al., 2020). Uit het bovenstaande literatuuroverzicht werden deze hypothesen vooropgesteld:

Hypothese 5: Er wordt geen verband verwacht tussen antagonisme en objectief carrière succes (5a). Terwijl voor *agency* (5b) en *planmatigheid* (5c) een positief verband met objectief carrière succes wordt vooropgesteld (i.e., hogere positie, hoger loon, meer promoties en ondergeschikten).

Subjectief carrière succes. Daarnaast zijn mensen niet enkel geïnteresseerd in het nastreven van objectieve criteria zoals loon en promotie. Mensen streven ook alternatieve zaken na in hun carrière, zoals een goede work-life balance (Finegold & Mohrman, 2001), betekenisvol werk verrichten (Wrzesniewski, 2002), een doel hebben (Cochran, 1990), een bijdrage leveren (Hall & Chandler, 2005) en transcendentie (Dobrow, 2003). De meest gebruikte maten om subjectief succes te meten doen dit aan de hand van job- en of carrière *tevredenheid* (Gattiker & Larwood, 1988). Individuen die ontevreden zijn met verschillende aspecten van hun job, zullen heel waarschijnlijk hun carrière niet als succesvol zien (Judge et al., 1999). Subjectief carrière succes focust veeleer op wat reeds behaald is, succes- en carrièreverloop van in het begin, tot nu toe (Ng et al., 2005; Spurk et al., 2011). De wensen en verlangens die bestaan voor de toekomst zijn dus geen centraal element in het bepalen van carrière succes.

Hoog Machiavelli rapporteren lage job satisfactie scores ($r = -.19, p < .01$; Dahling et al., 2009). Dit is mogelijks te wijten aan het feit dat machiavellisten steeds streven naar meer beloningen en controle over anderen (Dahling et al., 2009), waardoor ze maar moeilijk tevreden kunnen zijn met hun huidige situatie, aangezien ze steeds meer willen. In deze masterproef wordt er gewerkt met subjectief carrière succes, wat de tevredenheid weerspiegelt van wat je reeds, tot nu toe, bereikt hebt. Mensen die hoog scoren op Machiavellisme kunnen zich succesvol voelen met wat ze reeds bereikt hebben in hun carrière, maar streven nog steeds naar meer (Ng et al., 2005; Spurk et al., 2011; Spurk et al., 2016). Doordat ze terugkijken op hun – vaak succesvolle – carrière, kunnen ze gewoonlijk wel tevreden zijn met wat ze reeds bereikt

hebben. Dit blijkt ook uit onderzoek waarbij Machiavellisme een significante positieve predictor was van subjectief carrière succes (Karkoulion et al., 2009; Lau & Shaffer, 1999; Ng et al., 2005; Spurk et al., 2011). Agency en planmatigheid kennen waarschijnlijk een positief verband met subjectief carrière succes. Agency en planmatigheid huisen de eerder positieve aspecten van Machiavellisme. Agency wordt namelijk o.a. gekenmerkt door competentie, streven naar presteren, bedrijvigheid of activiteit wat ervoor zorgt dat ze door het volgen van het strategisch vooropgestelde plan volgend uit planmatigheid, de doelen die in het verleden werden gesteld, kunnen bereiken. Doordat ze hun doelen hebben kunnen bereiken kan er hoog worden gescoord op subjectief carrière succes. Antagonisme huist aan de andere kant eerder de negatieve aspecten die met Machiavellisme samengaan. Het ontbreken van bescheidenheid of hun cynisme kan machiavellisten er net van weerhouden om hun vooropgestelde doelen te bereiken. Hierdoor wordt er een negatief verband tussen antagonisme en subjectief carrière succes naar voor geschoven. Uit het bovenstaande literatuuroverzicht werd deze hypothese vooropgesteld:

Hypothese 6: Antagonisme (6a) heeft een negatief verband met subjectief carrière succes (i.e. lagere carrière tevredenheid). Terwijl agency (6b) en planmatigheid (6c) een positief verband hebben met subjectief carrière succes (i.e., hogere carrière tevredenheid).

Methode

Procedure en Design

De masterproef rekruteerde participanten op twee verschillende wijzen. Er werd aan de ene kant gebruik gemaakt van het eigen netwerk. Om deze mensen te bereiken werd een oproep verspreid via sociale media (i.e. Facebook, Whats App) (Bijlage 1). Aan de andere kant werden participanten ook bereikt door het verspreiden van de vragenlijst in enkele bedrijven, zoals bijvoorbeeld de stageplek, via e-mail (Bijlage 2). Om een grotere respons mogelijk te maken, werd aan participanten gevraagd om deze oproep zelf te verspreiden. Door het hanteren van beide verspreidingswijzen werden niet alleen meer participanten verzameld, maar werd er ook wat extra diversiteit gecreëerd om op deze manier een brede, heterogene Vlaamse steekproef te kunnen trekken. De twee verspreidingswijzen van de vragenlijst werden begeleid met een bijhorende oproep tekst (Bijlage 1 en 2) die participanten ook konden gebruiken bij het delen. Hierdoor kreeg iedereen toch dezelfde oproep te zien, ondanks dat die niet steeds rechtstreeks werd verspreid. De vragenlijst werd door iedereen online ingevuld, waarbij ze de mogelijkheid hadden om dit via hun pc of smartphone in te vullen.

Als inclusiecriteria voor deze masterproef werden er geen strenge voorwaarden naar voor geschoven, waardoor er een zo breed mogelijk publiek kon worden aangesproken. Er werden twee voorwaarden gesteld om deel te kunnen nemen aan deze masterproef, namelijk meerderjarig (i.e., achttien jaar of ouder zijn) en werkzaam zijn.

Het onderzoek had een cross-sectioneel design. Alle constructen werden op één moment afgenomen waarbij steeds werd gewerkt met zelfrapportage maten. De dataverzameling ging van start op 14 september 2021 en werd afgesloten op 14 maart 2022. De vragenlijst omvatte een informed consent, een bevraging van enkele demografische variabelen, objectief carrière succes, carrière ambitie, subjectief carrière succes, het nieuwe Machiavellisme instrument (FFMI, Collison et al., 2018), het traditionele Machiavellisme instrument (MACH-IV, Chrisite & Geis, 1970) en CWB, die in deze respectievelijke volgorde werden afgenomen.

Op het einde van de vragenlijst kreeg de participant de mogelijkheid om geheel vrijblijvend zijn of haar e-mailadres achter te laten als die persoon op de hoogte wilde worden gebracht van de resultaten van het onderzoek op groepsniveau. Daarbij werd aangegeven dat dit e-mailadres uitsluitend voor dit doeleinde gebruikt wordt en daarna wordt verwijderd. Dit onderzoek werd uitgevoerd volgens de ethische richtlijnen in het Algemeen Ethisch Protocol van de FPPW van Universiteit Gent.

Steekproef

Het totaal aantal participanten die de vragenlijst zijn gestart bedraagt 658 participanten, waarbij veelal amper iets werd ingevuld. Participanten die (minimaal tot en met) de FFMI Machiavellisme vragenlijst hadden ingevuld werden in de data-analyse opgenomen, waardoor de uiteindelijke steekproef 381 participanten bedraagt met 60.9% ($N = 232$) vrouwen en 39.1% ($N = 149$) mannen. De gemiddelde leeftijd in de sample bedraagt 41.02 ($SD = 12.37$). Het grootste deel van de steekproef had een opleidingsniveau van hoger onderwijs/bachelor (40.9%) en universitair onderwijs/master (22.6%). De steekproef kent het meest bedienden (65.9%) en mensen met een contract van onbepaalde duur (53%). De twee beroepstypen die het meest voorkomen in de steekproef zijn enerzijds professionele beroepen (30.7%), zoals dokter, onderwijzer, leraar, ingenieur, artiest, accountant, verpleger, enz. en anderzijds administratieve beroepen (26%), zoals secretaris, klerk, bibliothecaris, office manager, enz. Meer dan de helft van de participanten bekleden geen managementfunctie (61.9%). De gemiddelde anciënniteit in de steekproef bedraagt 11.75 ($SD = 10.73$). Een meer gedetailleerde weergave van de verdeling van de demografische variabelen in de steekproef is te zien in Tabel 2.

Tabel 2*Demografische Kenmerken van de steekproef (N = 381)*

		Frequentie	Percentage (in %)	
Geslacht	Man	149	39.1	
	Vrouw	232	60.9	
Opleidingsniveau	BSO	24	6.3	
	TSO	52	13.6	
	ASO	48	12.6	
	Hoger onderwijs/ bachelor	156	40.9	
	Universitair onderwijs/ master	86	22.6	
	Manama/ doctoraat	15	3.9	
	Beroepsgroep	Arbeider	43	11.3
	Bediende	251	65.9	
	Ambtenaar	52	13.6	
Beroepstype	Zelfstandige	35	9.2	
	Manager/ CEO	23	6	
	Professionele beroepen	117	30.7	
	Hoger administratieve beroepen	40	10.5	
	Administratieve beroepen	99	26	
	Commerciële functies	22	5.8	
	Dienstverlenende functies	39	10.2	
	Geschoolde arbeider	29	7.6	
	Semi-geschoolde arbeider	7	1.8	
	Ongeschoolde arbeider	5	1.3	
	Contract	Vaste benoeming	109	28.6
		Contract van onbepaalde duur	202	53
		Contract van bepaalde duur	25	6.6
		Interim	7	1.8
		Zelfstandige	31	8.1
		Andere	7	1.8
	Managementniveau	Geen managementniveau	236	61.9
Junior management		40	10.5	
Middelmanagement		69	18.1	
Topmanagement klein/ middelgroot bedrijf		23	6	
Topmanagement groot bedrijf (+250WN)		13	3.4	

Meetinstrumenten

Objectief carrière succes. Om objectief carrière succes te bevragen werden dezelfde items gebruikt als in onderzoek van Turban en Dougherty (1994). Vier indicatoren werden bevraged, namelijk managementniveau, het aantal ondergeschikte medewerkers, loon en aantal gemaakte promoties. Het huidige managementniveau werd bevraged gaande van 'geen managementfunctie', 'junior management', 'middelmanagement', 'Topmanagement klein en middelgroot bedrijf' tot 'Topmanager groot bedrijf (+250 werknemers)'. Aantal ondergeschikte medewerkers werd als volgt bevraged: "Over hoeveel personen heb je de leiding in jouw job? Typ "NVT" indien je geen leidinggevende verantwoordelijkheid hebt." Daarna werd loon

bevraagd: *“Hoeveel verdien je momenteel bruto per maand? Indien je het bedrag niet exact weet, geef dan het bedrag in euro bij benadering.”* Het laatste item peilt naar *“Aantal gemaakte promoties gedurende de afgelopen 15 jaar?”*, waarbij ook een definitie werd meegegeven (i.e., *Er is sprake van een promotie wanneer 2 of meer van de volgende veranderingen van toepassing zijn: 1. Betekenisvolle loonsverhoging; 2. Betekenisvolle toename in job gerelateerde verantwoordelijkheden; 3. Verandering van niveau of rang; 4. Verhoging van bonussen, incentives of aandelenoptie; 5. Verandering van bureau of bureaumateriaal;* Whitely et al., 1991). Door het definiëren van het concept ‘promotie’ kon worden verzekerd dat de responsen over participanten heen met elkaar konden worden vergeleken, daar iedereen hetzelfde concept hanteerde.

Carrière ambitie. Om carrière ambitie in kaart te brengen werd er gebruik gemaakt van Wille en collega’s (2014) carrière ambitie vragenlijst, bestaande uit zes items. Voorbeelditems zijn: *“Ik heb duidelijke doelstellingen voor ogen met betrekking tot het succes dat ik in mijn loopbaan wil bereiken.”* en *“Ik beschouw mezelf als heel ambitieus op professioneel gebied.”* De items dienden beantwoord te worden op een 5-punt Likert schaal, gaande van één, ‘helemaal niet van toepassing’ tot vijf, ‘helemaal van toepassing’. De interne consistentie van de schaal, weergegeven door de Cronbach alfa was goed ($\alpha = .82$).

Subjectief carrière succes. Subjectief carrière succes wordt in kaart gebracht met een Nederlandse vertaling van de zelfrapportage maat van Greenhaus en collega’s (1990) door Wille et al. (2014). Een 5-punt Likert schaal, die gaat van één, ‘helemaal niet van toepassing’ tot vijf, ‘helemaal van toepassing’ met een neutraal middelpunt. De maat bestaat uit vijf items, waaronder *“Ik ben tevreden met het succes dat ik in mijn carrière bereikt heb.”* en *“Ik ben tevreden met de voortgang die ik gemaakt heb in het nastreven van mijn algemene carrièredoelstellingen.”*. De Nederlandse vertaling van de zelfrapportage maat kent een goede interne consistentie ($\alpha = .85$).

VFM Compound. Om Machiavellisme dimensioneel te kunnen meten werd er gebruik gemaakt van de FFMI, een zelfrapportage maat van Collison en collega’s (2018) om Machiavellisme op een compound wijze in kaart te brengen gebaseerd op de Big Five. De vragenlijst omvat 52 items, bestaande uit 13 NEO PI-R facetten, die samengevoegd worden tot drie factoren. Deze 13 facetten bestaan elk uit vier items, waarvan er 21 van de 52 omgepoold dienen te worden. De facetten worden elk onder een factor geplaatst, namelijk agency (prestatie, bedrijvigheid, assertiviteit, competentie, zelfvertrouwen en onkwetsbaar; *“Ik heb er geen problemen mee om te zeggen wat ik denk.”*), antagonisme (egoïsme, onbescheidenheid,

manipulatief, hardvochtigheid en cynisch; “Soms moet je liegen om dingen voor elkaar te krijgen.”) en planmatigheid (beraadslaging en orde; “Ik plan graag mijn projecten voor ik eraan begin.”). Er wordt gewerkt met een 5-punt Likert schaal, die gaat van één, ‘helemaal niet akkoord’ tot vijf, ‘helemaal akkoord’ met als midden ‘deels akkoord, deels niet akkoord’. Aangezien de vragenlijst zo recent is, was er nog geen Nederlandse vertaling beschikbaar. Om een Nederlandse vertaling te voorzien werd er gebruik gemaakt van de comitee approach (Furukawa et al., 2014). De promotor van deze masterproef en ikzelf vertaalden de vragenlijst onafhankelijk om daarna de vertaling te kiezen die de items het beste representeerden (Bijlage 3). De Cronbach alfa’s van de FFMI totaalscore geeft aan dat de schaal betrouwbaar is ($\alpha = .82$). De betrouwbaarheid van de factoren variëren van .87 voor agency, .80 voor antagonisme en .76 voor planmatigheid, wat over het algemeen aangeeft dat de schalen betrouwbaar zijn.

MACH-IV. Machiavellisme werd ook in kaart gebracht met het instrument dat in heel veel onderzoek wordt gebruikt, de MACH-IV, een zelfrapportage maat van Christie en Geis (1970). Voor dit onderzoek wordt gewerkt met de Nederlandstalige versie van de vragenlijst (Van Kenkhove et. al., 2001). De MACH-IV meet drie dimensies. De eerste dimensie weerspiegelt het geloof in de effectiviteit van manipulatieve tactieken om met anderen om te gaan. De tweede dimensie is een cynische kijk op de menselijke natuur. De derde en laatste dimensie is een morele visie die opportuniteit boven principes stelt (e.g., “Het is moeilijk om in 't leven vooruit te komen zonder anderen wel eens de pas af te snijden.”). De vragenlijst bestaat uit 20 items en hanteert een 5-punt Likert schaal, van één, ‘helemaal oneens’ tot vijf, ‘helemaal eens’ (Moss, 2005). De interne consistentie, weergegeven door de Cronbach alfa van .81, ligt vrij hoog.

CWB. Voor de meting van contraproductief werkgedrag of CWB, wordt de vertaalde “workplace deviance measure” van Bennet en Robinson (2000) gebruikt. Het instrument focust op diegene die het CWB gedrag stelt en definieert CWB als: ‘vrijwillig gedrag dat significante organisatienormen schendt en daarbij het welzijn van de organisatie bedreigt’ (Robinson & Bennett, 1995). Het instrument bevat 20 items, deze items kunnen worden gehanteerd als één algemene proxy van CWB, maar kunnen ook worden opgedeeld in twee subschalen; respectievelijk CWB-I en CWB-O. De organisationele deviantie schaal CWB-O wordt gevormd door 13 items (e.g., “Materiaal van het werk voor eigen gebruik mee naar huis genomen zonder toestemming”), terwijl de interpersoonlijke deviantie schaal CWB-I wordt gevormd door 7 items (e.g., “Iemand op het werk publiekelijk vernedert”). Deze items worden gescoord op een vijf-puntenschaal die gaat van één, ‘helemaal niet akkoord’ tot vijf, ‘helemaal akkoord’. Eerder onderzoek ging de inhouds- en discriminante validiteit na voor de Nederlandse vertaling waaruit

bleek dat elk item op de correcte latente variabele laadt en deze latente variabelen voldoende van elkaar onderscheiden konden worden (Van Dessel, 2011). De totale CWB schaal kent een goede interne consistentie ($\alpha = .81$). De interne consistentie voor CWB-I en CWB-O bedragen respectievelijk .73 en .75, wat zich binnen de aanvaardbare range bevindt.

Resultaten

In de eerste paragraaf worden enkele preliminaire analyses uitgevoerd. In het tweede deel worden de hypothesen getoetst aan de hand van correlaties en lineaire regressieanalyses.

Preliminaire Analyses

Geslacht. In de correlatietabel (Tabel 3) kun je zien dat geslacht gecorreleerd is met negen kernvariabelen. Vrouwen zouden gewoonlijk lager scoren op Machiavellisme dan mannen. Vrouwen scoren zowel lager op Machiavellisme gemeten met de nieuwe FFMI compound ($r = -.33, p < .01$), als met de traditionele MACH-IV ($r = -.31, p < .01$). Bijkomend scoren vrouwen doorgaans lager dan mannen op antagonisme ($r = -.36, p < .01$) en agency ($r = -.20, p < .01$), maar niet op planmatigheid ($r = .06, p > .05$).

Bij het uitvoeren van een t-test (independent samples t-test) wordt er gevonden dat de gemiddelden op Machiavellisme (FFMI totaal) inderdaad significant hoger zijn voor mannen ($M = 3.15$) dan voor vrouwen ($M = 2.95, t(379) = 6.83, p < .001$). Gemiddelden op antagonisme en agency zijn voor beide ook significant hoger voor mannen ($M = 2.61$ en $M = 3.47$) dan voor vrouwen ($M = 2.30, t(379) = 7.54, p < .001$) en ($M = 3.28, t(379) = 3.87, p < .001$) respectievelijk. Voor planmatigheid wordt er geen geslachtsverschil gerapporteerd (voor mannen ($M = 3.56$), voor vrouwen ($M = 3.63, t(379) = -1.16, p > .05$)).

Verder stellen vrouwen in de steekproef doorgaans minder CWB ($r = -.17, p < .01$) op de werkvloer en dit voor zowel de persoonsgerichte (CWB-I; $r = -.13, p < .05$) als de organisatiegerichte CWB (CWB-O; $r = -.16, p < .01$). Bij het uitvoeren van een t-test (independent samples t-test) wordt ook hier bevestigd dat gemiddelden van mannen voor zowel de CWB totaalscore ($M = 1.81$), de CWB-I ($M = 1.83$) als voor CWB-O ($M = 1.80$) significant hoger liggen dan voor vrouwen (CWB-totaal; $M = 1.68, t(347) = 3.24, p < .001$); (CWB-I; $M = 1.70, t(347) = 2.49, p < .013$); (CWB-O; $M = 1.67, t(347) = 2.98, p < .003$). Opvallend is dat er voor twee van de indicatoren van objectief carrière succes een geslachtsverschil optreedt, namelijk managementniveau ($r = -.14, p < .01$) en aantal promoties ($r = -.17, p < .01$). Het resultaat wordt nog eens bevestigd door een t-test (independent samples t-test), mannen ($M = 1.98$) bereiken

frequenter zowel een hogere positie in organisaties, als promoties ($M = 1.93$), dan vrouwen ($M = 1.66$, $t(379) = 2.69$, $p < .007$) en ($M = 1.21$, $t(379) = 3.43$, $p < .001$).

Leeftijd. Gewoonlijk gaat een hogere leeftijd samen met hoger managementniveau ($r = .19$, $p < .01$), een hoger aantal ondergeschikten ($r = .15$, $p < .01$), een hoger brutoloon ($r = .25$, $p < .01$) en een hoger aantal promoties ($r = .20$, $p < .01$). De indicator 'aantal ondergeschikten' bevatte één outlier van 11000 ondergeschikten. Wanneer deze outlier in de data wordt geïncludeerd krijgen we een vertekend beeld van de steekproef ($M = 33.64$ en $SD = 564.45$). Daar de steekproef beter wordt weergegeven zonder deze outlier ($M = 5.62$ en $SD = 27.64$), werd er beslist om de outlier te excluseren van de analyse. Bovenop de relatie met objectief carrière succes, vertoont leeftijd ook een positief verband met subjectief carrière succes ($r = .16$, $p < .01$), de FFMI compound ($r = .16$, $p < .01$), agency ($r = .17$, $p < .01$) en planmatigheid ($r = .14$, $p < .01$). Wat opvalt in de correlatietabel is dat enkel CWB-O ($r = -.15$, $p < .01$) een significant verband vertoont met leeftijd.

Hypothesetoetsing: Correlaties

Hypothese 1. De eerste hypothese stelde voorop dat de globale FFMI score niet significant gerelateerd zou zijn aan de MACH-IV. De correlatietabel laat zien dat er weldegelijk een positief verband bestaat tussen de FFMI totaalscore en de MACH-IV ($r = .30$, $p < .01$). Ondanks dat er een positief verband tussen de twee maten te vinden is, is dit eerder een kleine correlatie voor twee maten die hetzelfde concept beogen te meten, Machiavellisme. Concluderend wordt er geen evidentie gevonden voor de eerste hypothese.

Hypothese 2. In de tweede hypothese werd vooropgesteld dat antagonisme een positieve samenhang zou hebben met de MACH-IV (2a), terwijl agency (2b) en planmatigheid (3c) geen significante relatie zouden vertonen met de MACH-IV. In de correlatietabel is te zien dat antagonisme en de MACH-IV een sterk positief verband vertonen, wat bevestiging geeft voor hypothese 2a ($r = .73$, $p < .01$). Voor agency wordt er geen significant verband gevonden met de MACH-IV ($r = -.05$, $p > .05$), in lijn met wat hypothese 2b vooropstelde. Echter voor planmatigheid wordt er weldegelijk een significant negatief verband gevonden met de MACH-IV ($r = -.20$, $p < .01$), wat deelhypothese 2c weerlegt. Mensen met hoog MACH-IV Machiavellisme zullen gewoonlijk hoog scoren op antagonisme en minder hoog scoren op de planmatigheid dimensie.

Tabel 3*Bijbeschrijvende Statistieken, Correlaties en Interne Consistenties van de opgenomen variabelen (N = 381)*

Constructen	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Demografische variabelen																		
1. Geslacht ^a	1.61	.49	-															
2. Leeftijd	41.02	12.37	-.05	-														
FFMI																		
3. FFMI-totaal	3.03	.29	-.33**	.16**	(.82)													
4. Agency	3.35	.48	-.20**	.17**	.82**	(.87)												
5. Antagonisme	2.42	.42	-.36**	-.02	.53**	.05	(.80)											
6. Planmatigheid	3.60	.57	.06	.14**	.26**	.09	-.20**	(.76)										
Machiavellisme																		
7. MACH-IV	2.57	.45	-.31**	-.05	.30**	-.05	.73**	-.20**	(.81)									
CWB																		
8. CWB-totaal	1.73	.37	-.17**	-.10	.09	-.06	.36**	-.23**	.36**	(.81)								
9. CWB-I	1.75	.46	-.13*	.01	.26**	.10	.35**	-.05	.30**	.79**	(.73)							
10. CWB-O	1.72	.40	-.16**	-.15**	-.05	-.15**	.26**	-.29**	.31**	.91**	.47**	(.75)						
Carrière ambitie																		
11. Carrière ambitie	3.35	.77	-.01	-.20	.34**	.41**	.05	.01	.01	-.04	.03	-.09	(.82)					
Subjectief carrière succes																		
12. Subjectief carrière succes	3.53	.73	-.01	.16**	.13*	.30**	-.22**	.08	-.31**	-.06	-.05	-.05	.14**	(.85)				
Objectief carrière succes																		
13. Managementniveau	1.78	1.14	-.14**	.19**	.26**	.26**	.08	.07	.05	.01	.03	-.00	.23**	.25**	-			
14. Aantal ondergeschikten	5.52	27.64	-.07	.15**	.03	.03	.00	.00	.01	-.05	-.00	-.06	.04	.04	.15**	-		
15. Brutoloon	3702.01	3640.75	-.10	.25**	.20**	.21**	.03	.08	-.00	.05	.09	.02	.07	.15**	.34**	.31**	-	
16. Aantal promoties	1.49	2.048	-.17**	.20**	.13**	.18**	.04	-.10*	-.01	.05	.10	-.00	.15**	.35**	.27**	.14**	.11	-

Noot. M = gemiddelde, SD = standaarddeviatie, FFMI = Five Factor Machiavellianism Inventory, CWB = contraproductief werkgedrag, CWB-I = persoonsgericht contraproductief werkgedrag, CWB-O = organisatiegericht contraproductief werkgedrag, a met man = 0 en vrouw = 1; *p < .05, **p < .01, met op de diagonaal, de Cronbach alfa.

De tweede hypothese kan deels worden bevestigd wat betreft antagonisme (2a) en agency (2b), maar wat betreft planmatigheid (2c) kan er geen ondersteuning worden gerapporteerd.

Hypothesetoetsing: Regressieanalyses

Controlevariabelen worden geïncorporeerd om te kunnen analyseren of Machiavellisme incrementele variantie kan verklaren in carrière uitkomsten na de controle voor deze variabelen. In deze masterproef worden er twee variabelen naar voren geschoven als controlevariabelen, namelijk geslacht en leeftijd. Uit bovenstaande preliminaire analyses blijkt dat geslacht en leeftijd significant samen hangen met Machiavellisme, dit met zowel de MACH-IV als de FFMI. Geslacht en leeftijd hangen bovendien ook significant samen met verschillende werkcriteria. Zo hangt geslacht bijvoorbeeld samen met zowel CWB-totaal, CWB-I als CWB-O, managementniveau en het aantal promoties. Leeftijd kent een significant verband met CWB-O, managementniveau, het aantal ondergeschikten, het aantal promoties, brutoloon en subjectief carrière succes. Door deze samenhang tussen geslacht en leeftijd enerzijds en Machiavellisme en werkuitskomsten anderzijds, vormen geslacht en leeftijd relevante controlevariabelen.

Hypothese 3. In de derde hypothese werd aangebracht dat antagonisme een positief verband zou vertonen met CWB (3a), terwijl agency (3b) en planmatigheid (3c) een negatief verband zouden vertonen met CWB. Om deze hypothese te testen werd gebruik gemaakt van een hiërarchische regressieanalyse (zie Tabel 4). Om de hiërarchische regressieanalyse uit te voeren fungeert CWB als afhankelijke variabele, waarbij geslacht en leeftijd als controlevariabelen werden opgenomen (Stap 1), gevolgd door de drie FFMI dimensies (Stap 2). Door de factoren in één model op te nemen in relatie tot de afhankelijke variabele, CWB, wordt er ook voor de onderlinge samenhang tussen de Machiavellisme factoren gecontroleerd. Uit de resultaten (Stap 2 in Tabel 4) komt naar voren dat antagonisme positief samenhangt met CWB ($\beta = .31, p < .001$) waardoor deelhypothese 3a kan worden bevestigd. De hypothese 3c kan ook worden bevestigd, planmatigheid vertoont een negatief verband met CWB ($\beta = -.16, p < .01$). Mensen met antagonistische trekken zullen gewoonlijk meer CWB stellen, terwijl mensen met planmatigheid trekken net minder CWB zullen stellen. Echter hypothese drie kan niet volledig worden bevestigd, aangezien er voor het vooropgestelde negatieve verband tussen agency en CWB geen evidentie kan worden gevonden ($\beta = -.04, p > .05$). De drie factoren staan in voor 16% van de verklaarde variantie in CWB, waarbij dit model in zijn geheel significant wordt bevonden ($\Delta R^2 = .16, p < .001$).

Tabel 4

Hiërarchische Regressieanalyse voor hypothese 3 die de relatie toetst tussen de Drie FFMI Dimensies enerzijds en CWB anderzijds (N = 348)

Stap		β	CWB	
			SE(b)	ΔR^2
Stap 1				.04***
	Geslacht	-.07	.04	
	Leeftijd	-.07	.00	
Stap 2				.16***
	Antagonisme	.31***	.05	
	Agency	-.04	.04	
	Planmatigheid	-.16**	.03	

Noot. Geslacht is gecodeerd met man = 0 en vrouw = 1; * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Aangezien CWB grote inconsistenties in de literatuur kent, werd geopteerd om dit verband fijnmaziger te testen. Het verband tussen de CWB subschalen en Machiavellisme werd met een bijkomende hiërarchische regressie onderzocht, waarbij een onderscheid werd gemaakt tussen CWB-I en CWB-O (zie Tabel 5). Antagonisme heeft met zowel CWB ($\beta = .31, p < .001$), CWB-I ($\beta = .36, p < .001$) als CWB-O ($\beta = .21, p < .001$) een significant positieve relatie. Agency heeft wel een significant negatief verband met CWB-O ($\beta = -.12, p < .01$), maar niet met CWB ($\beta = -.04, p > .05$) en CWB-I ($\beta = .10, p > .05$). Planmatigheid kent een negatief verband met CWB ($\beta = -.16, p < .002$) en CWB-O ($\beta = -.22, p < .001$), maar niet met CWB-I ($\beta = -.01, p > .05$). Hoewel mensen met antagonistische trekken eerder CWB zullen stellen, zowel interpersoonlijk als organisatiegericht, gaan agency trekken gewoonlijk samen met het minder stellen van CWB-O. Planmatigheid trekken in mensen zullen gewoonlijk samengaan met het minder stellen van CWB en bijkomend meer specifiek het minder stellen van organisatiegerichte CWB.

Tabel 5

Hiërarchische Regressieanalyse voor hypothese 3 die de relatie toetst tussen de Drie FFMI Dimensies enerzijds en CWB-I en CWB-O anderzijds (N = 348)

Model 1: Relatie tussen CWB-I en de drie FFMI dimensies.				
Stap		β	CWB-I	
			SE(b)	ΔR^2
Stap 1				.01
	Geslacht	.01	.05	
	Leeftijd	-.00	.00	
Stap 2				.12***
	Antagonisme	.36***	.06	
	Agency	.10	.05	
	Planmatigheid	-.01	.04	

Tabel 5: Vervolg.

Model 2: Relatie tussen CWB-O en de drie FFMI dimensies.				
		CWB-O		
	Stap	β	SE(b)	ΔR^2
Stap 1				.05***
	Geslacht	-.10	.04	
	Leeftijd	-.10	.00	
Stap 2				.16***
	Antagonisme	.21***	.05	
	Agency	-.12**	.04	
	Planmatigheid	-.22***	.04	

Noot. Geslacht is gecodeerd met man = 0 en vrouw = 1; * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Hypothese 4. De vierde hypothese had vooropgesteld dat zowel antagonisme (4a), agency (4b) als planmatigheid (4c) een positief verband zouden vertonen met carrière ambitie. Om deze hypothese te kunnen testen werd gebruik gemaakt van hiërarchische regressieanalyse. Om de hiërarchische regressieanalyse uit te voeren fungeert carrière ambitie als afhankelijke variabele, waarbij geslacht en leeftijd als controlevariabelen werden opgenomen (Stap 1), gevolgd door de drie FFMI scores (Stap 2). Uit de resultaten (Stap 2 in Tabel 6) komt naar voor dat antagonisme ($\beta = .06$, $p > .05$) en planmatigheid ($\beta = .00$, $p > .05$) tegen verwachtingen in, geen samenhang kennen met carrière ambitie. Hypothesen 4a en 4c worden hierbij niet ondersteund. Hypothese 4b kan echter weldegelijk worden bevestigd, door de positieve samenhang die er kan worden gevonden tussen agency en carrière ambitie ($\beta = .47$, $p < .001$). Mensen met agency trekken zullen gewoonlijk meer carrière ambitie hebben. Het model met de drie factoren kan voor 24% van de verklaarde variantie in carrière ambitie instaan ($\Delta R^2 = .24$, $p < .001$). Concluderend kan hypothese 4b voor agency worden bevestigd, er wordt een positief verband gevonden. Er wordt echter geen evidentie gevonden voor een verband met antagonisme en planmatigheid.

Tabel 6

Hiërarchische Regressieanalyse voor hypothese 4 die de relatie toetst tussen de Drie FFMI Dimensies enerzijds en Carrière Ambitie anderzijds (N = 380)

		Carrière Ambitie		
	Stap	β	SE(b)	ΔR^2
Stap 1				.04***
	Geslacht	.09	.08	
	Leeftijd	-.28***	.00	
Stap 2				.24***
	Antagonisme	.06	.09	
	Agency	.47***	.08	
	Planmatigheid	.00	.06	

Noot. Geslacht is gecodeerd met man = 0 en vrouw = 1; * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Hypothese 5. De vijfde hypothese had vooropgesteld dat antagonisme geen significant verband met objectief carrière succes zou vertonen (5a). De hypothese stelde daartegenover dat zowel agency (5b) als planmatigheid (5c) een positief verband zouden vertonen met de objectief carrière succes indicatoren. Om deze hypothese te kunnen testen werd gebruik gemaakt van vier hiërarchische regressieanalyses. Om de hiërarchische regressieanalyses uit te voeren fungeert iedere indicator van objectief carrière succes steeds eens als afhankelijke variabele. Geslacht en leeftijd werden als controlevariabelen opgenomen (Stap 1), gevolgd door de FFMI scores (Stap 2). Uit de resultaten (Stap 2 in Tabel 7) komt naar voor dat agency positief samenhangt met zowel managementniveau ($\beta = .22, p < .001$), brutoloon ($\beta = .16, p < .01$) als aantal promoties ($\beta = .14, p < .01$). Agency kent echter geen samenhang met aantal ondergeschikten ($\beta = .06, p > .05$). Mensen met agency trekken zullen gewoonlijk een hoger managementniveau bereiken, hebben een hoger loon en maken frequenter promotie. Planmatigheid vertoont in tegenstelling tot wat werd vooropgesteld, geen significant verband met objectief carrière succes, niet met managementniveau ($\beta = .05, p > .05$), brutoloon ($\beta = .04, p > .05$) of aantal ondergeschikten ($\beta = -.00, p > .05$). Voor aantal promoties wordt zelfs het omgekeerde verband geobserveerd dan werd vooropgesteld in hypothese 5c ($\beta = -.14, p < .01$). Mensen met planmatigheid trekken zullen minder frequent promotie maken. Antagonisme volgt hypothese 5a over de indicatoren heen, er is geen significant verband tussen antagonisme en objectief carrière succes (managementniveau ($\beta = .05, p > .05$), brutoloon ($\beta = .01, p > .05$), aantal ondergeschikten ($\beta = -.02, p > .05$) en promoties ($\beta = -.04, p > .05$). Het toevoegen van Machiavellisme aan de vier modellen met steeds één van de vier indicatoren van objectief carrière succes, voegt voor de vier modellen verklarende variantie toe. Voor managementniveau ($\Delta R^2 = .09, p < .001$) en het aantal promoties ($\Delta R^2 = .09, p < .001$) is dit 9%, voor brutoloon 8% ($\Delta R^2 = .08, p < .001$) en voor het aantal ondergeschikten is dit 4% ($\Delta R^2 = .04, p < .01$). Concluderend wordt er evidentie gevonden dat objectief carrière succes en antagonisme niet aan elkaar gerelateerd zijn (5a) en dat agency gedeeltelijk samengaat met meer objectief carrière succes (5b). Er wordt echter geen evidentie gevonden voor het verwachtte positieve verband tussen objectief carrière succes en planmatigheid (5c).

Tabel 7

Hiërarchische Regressieanalyse voor hypothese 5 die de relatie toetst tussen de Drie FFMI Dimensies enerzijds en Objectief Carrière Succes anderzijds (N = 355)

Model 1: Relatie tussen managementniveau en de drie FFMI dimensies.				
		Managementniveau		
Stap		β	SE(b)	ΔR^2
Stap 1				.05***
	Geslacht	-.08	.13	
	Leeftijd	.14**	.01	
Stap 2				.09***
	Antagonisme	.05	.15	
	Agency	.22***	.13	
	Planmatigheid	.05	.11	
Model 2: Relatie tussen brutoloon en de drie FFMI dimensies.				
		Brutoloon		
Stap		β	SE(b)	ΔR^2
Stap 1				.07***
	Geslacht	-.05	412.75	
	Leeftijd	.22***	15.25	
Stap 2				.08***
	Antagonisme	.01	477.67	
	Agency	.16**	402.94	
	Planmatigheid	.04	342.58	
Model 3: Relatie tussen aantal ondergeschikten en de drie FFMI dimensies.				
		Aantal Ondergeschikten		
Stap		β	SE(b)	ΔR^2
Stap 1				.04***
	Geslacht	-.04	3.31	
	Leeftijd	.20***	.12	
Stap 2				.04**
	Antagonisme	-.02	3.83	
	Agency	.06	3.23	
	Planmatigheid	-.00	2.74	
Model 4: Relatie tussen aantal promoties en de drie FFMI dimensies.				
		Aantal Promoties		
Stap		β	SE(b)	ΔR^2
Stap 1				.06***
	Geslacht	-.14**	.22	
	Leeftijd	.19***	.01	
Stap 2				.09***
	Antagonisme	-.04	.26	
	Agency	.14**	.22	
	Planmatigheid	-.14**	.18	

Noot. Geslacht is gecodeerd met man = 0 en vrouw = 1; *p < .05, **p < .01, ***p < .001

Hypothese 6: Hypothese zes stelde voorop dat antagonisme een negatieve samenhang met subjectief carrière succes zou kennen, terwijl agency en planmatigheid een positief verband zouden vertonen met subjectief carrière succes. Om deze hypothese te kunnen testen werd opnieuw gebruik gemaakt van hiërarchische regressieanalyse. In de hiërarchische regressieanalyse fungeert subjectief carrière succes als afhankelijke variabele, waarbij geslacht en leeftijd als controlevariabelen werden opgenomen (Stap 1), gevolgd door de FFMI scores (Stap 2). Uit de resultaten (Stap 2 in Tabel 8) komt naar voren dat antagonisme, in lijn met hypothese 6a een significant negatieve samenhang heeft met subjectief carrière succes ($\beta = -.25, p < .001$). Bijkomend vertoont agency, volgens verwachtingen (6b) een positieve samenhang met subjectief carrière succes ($\beta = .29, p < .001$). Mensen met antagonistische trekken zullen gewoonlijk minder subjectief carrière succes ervaren, terwijl mensen met agency trekken gewoonlijk net meer subjectief carrière succes zullen ervaren. Hypothese zes kan echter niet volledig worden bevestigd. Planmatigheid vertoont namelijk geen significante samenhang met subjectief carrière succes ($\beta = -.01, p > .05$). Het model met de drie factoren kan voor 15% van de verklaarde variantie in subjectief carrière succes instaan ($\Delta R^2 = .15, p < .001$). Concluderend kan hypothese zes voor antagonisme (6a) en agency (6b) worden weerhouden, er wordt respectievelijk een negatief en een positief verband gevonden. Er wordt echter geen evidentie gevonden voor een verband tussen planmatigheid en subjectief carrière succes, waardoor hypothese 6c voor planmatigheid niet kan worden ondersteund.

Tabel 8

Hiërarchische Regressieanalyse voor hypothese 6 die de relatie toetst tussen de Drie FFMI Dimensies enerzijds en Subjectief Carrière Succes anderzijds (N = 380)

Stap	Subjectief Carrière Succes		
	β	SE(b)	ΔR^2
Stap 1			.02**
	Geslacht	-.04	.08
	Leeftijd	.10*	.00
Stap 2			.15***
	Antagonisme	-.25***	.09
	Agency	.29***	.08
	Planmatigheid	-.01	.06

Noot. Geslacht is gecodeerd met man = 0 en vrouw = 1; * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Discussie

Na vele jaren Machiavellisme onderzoek kwam naar boven dat het traditionele instrument om Machiavellisme in kaart te brengen, de MACH-IV (Christie & Geis, 1970), veel

overlap vertoont met psychopathie, een ander construct in de dark triad (Kuckelhaus et al., 2020). Een bijkomend probleem is dat Machiavellisme theoretisch als multidimensioneel werd omschreven, maar dit niet werd gerepresenteerd in het empirisch onderzoek (O'Boyle et al., 2012). Deze verschillen tussen de theoretische en praktische conceptualisaties van Machiavellisme zorgen voor inconsistente bevindingen doorheen de literatuur (Kessler et al., 2010; Kuckelhaus et al., 2020; O'Boyle et al., 2012; Rehman & Shahnawaz, 2018). Deze studie wenst tegemoet te komen aan deze problemen door Machiavellisme op een multidimensionele wijze te meten via de "Five Factor Machiavellianism Inventory" (FFMI; Collison et al., 2018). Deze FFMI wordt enerzijds in verband gebracht met de MACH-IV en anderzijds met verschillende werkuitkomsten. Door Machiavellisme multidimensioneel in kaart te brengen kunnen mogelijks inconsistenties in de literatuur worden opgehelderd.

Onderzoeksbevindingen

FFMI en MACH-IV. Op basis van voorgaand onderzoek werd verondersteld dat er geen significant verband zou worden gevonden tussen de FFMI en de MACH-IV. Er werd echter toch een –relatief zwakke– significante relatie gevonden tussen de twee operationalisaties van het construct Machiavellisme. Voor agency en planmatigheid werd er opnieuw geen verband vooropgesteld, wat enkel voor agency kon worden bevestigd. In lijn met zowel de hypothese van dit onderzoek, als eerder onderzoek is antagonisme sterk positief gerelateerd aan de MACH-IV (Kuckelhaus et al., 2020). De resultaten geven echter een significant negatief verband weer tussen de MACH-IV en planmatigheid. Een mogelijke verklaring voor dit afwijkende resultaat is de discrepantie tussen de conceptualisaties van Machiavellisme, die de MACH-IV naar voor bracht en diegene die theoretisch worden vooropgesteld. Empirisch onderzoek, voornamelijk aan de hand van de MACH-IV, beschrijft machiavellisten als koud, wantrouwig, manipulatief, maar ook als impulsief, ongedisciplineerd, laks en niet-ambitueus (Miller et al., 2017). Theoretisch worden machiavellisten echter beschreven als strategische en bekwame manipulators, als ongevoelige pragmatici die naar succes streven, waarbij ze gemiddelde of bovengemiddelde impulscontrole vertonen (Jones & Paulhus, 2009, 2010; Miller et al., 2017). Deze discrepantie kan mogelijks verklaren waarom de dimensie planmatigheid dit negatieve verband met de MACH-IV vertoont.

FFMI en werkuitkomsten

FFMI en CWB. Agency en planmatigheid werden verondersteld een negatief verband te vertonen met CWB, terwijl er voor antagonisme een positief verband werd geponeerd. Net zoals in Kuckelhaus en collega's (2020) onderzoek wordt er ook in deze masterproef geen verband

gevonden tussen de FFMI totaalscore en CWB. Mensen met planmatigheid trekken zullen minder CWB en zijn deelaspect CWB-O stellen. Er wordt echter geen verband gevonden met CWB-I. Agency trekken gaan enkel samen met het minder stellen van CWB-O, in tegenstelling tot wat werd vooropgesteld in de hypothese. Een mogelijke verklaring voor deze niet gevonden negatieve verbanden wordt door eerder onderzoek opgeworpen, namelijk dat het voor machiavellisten waarschijnlijker zou kunnen zijn om CWB-I te stellen (Kashy & DePaulo, 1996; Nathanson, 2008), dan CWB-O, daar dit hun lange termijn doelen in de organisatie kan schaden (Jones, 2014). Machiavellisten zouden dan in eerste instantie niet echt CWB stellen, maar indien ze wel tot dit gedrag komen, opteren ze voor gedragingen in het kader van CWB-I en niet CWB-O. De resultaten van deze studie weerspiegelen deze aanname echter niet volledig, daar er geen positief verband kan worden gerapporteerd met CWB-I. De bevindingen voor antagonisme zijn in dezelfde lijn als het onderzoek van Kuckelhaus en collega's (2020). Mensen met antagonistische trekken zullen zowel meer CWB, CWB-I als CWB-O stellen (Kuckelhaus et al., 2020).

FFMI en carrière ambitie. De studie verwachtte een positief verband tussen enerzijds carrière ambitie en anderzijds zowel agency, antagonisme als planmatigheid. De bevindingen tonen in lijn met de hypothese aan dat mensen met agency trekken ambitieuzer zijn. Voor antagonisme en planmatigheid wordt tegen de verwachtingen in geen verband gevonden. Een mogelijke verklaring voor het niet kunnen vinden van de voorspelde verbanden is dat het aspect ambitie reeds volledig door de agency dimensie wordt gecapteerd, waardoor er met de andere dimensies geen verband meer kan worden gevonden (Collison et al., 2018).

FFMI en objectief carrière succes. Agency en planmatigheid zouden een positief verband vertonen met objectief carrière succes. Antagonisme zou daarentegen geen relatie vertonen met het construct objectief carrière succes. Mensen met agency trekken zullen een hoger managementniveau bereiken, een hoger loon bekomen en frequenter promotie kunnen maken. Het aantal ondergeschikten is de enige indicator van objectief carrière succes die dit positief verband met agency niet repliceert. Mogelijks is deze indicator in de huidige werkcontext minder relevant geworden met de beweging naar veel plattere organisaties (Evans et al., 1997; Hall, 2002; Reitman & Schneer, 2003). Consistent met het onderzoek van Kuckelhaus en collega's (2020) hebben antagonistische trekken van mensen geen invloed op het behalen van objectief carrière succes. Planmatigheid kan geen enkel significant positief verband aantonen, maar vertoont daarentegen een negatief verband met het aantal promoties. Het onderzoek van Kuckelhaus en collega's (2020) rapporteerde echter weldegelijk positieve

verbanden met objectief carrière succes, maar dit waren wel steeds minder sterke verbanden dan de verbanden met agency. Uitzondering op deze regel was onder andere het aantal promoties, hiervoor kon geen significant verband worden gerapporteerd. Deze studie vertoont weldegelijk enigszins hetzelfde verband; minder sterke verbanden voor planmatigheid dan voor agency, waarbij ze zelfs niet meer significant zijn en anderzijds een afwijking in het patroon voor de indicator 'het aantal promoties'. Het sterker afwijkende verband kan mogelijks te wijten zijn aan de steekproef, met een gemiddeld aantal promoties van 1.49 en een SD van 2.05, wat aangeeft dat een groot deel van de participanten geen enkele promotie hebben gemaakt, zoals die in de vragenlijst werd gedefinieerd. Bijkomende mogelijke verklaringen voor deze afwijking zijn het dalende belang van promoties in organisaties. Anderzijds is planmatigheid een component die focust op de weg naar een bepaald doel en niet het doel zelf, wat mogelijks kan verklaren waarom deze positieve verbanden niet kunnen worden gerepliceerd.

De vier modellen met steeds één van de vier indicatoren van objectief carrière succes verklaren een substantieel deel van de verklaarde variantie, maar laten ook nog heel wat open voor andere variabelen om objectief carrière succes te verklaren. Bijkomend wordt er door de modellen met de controle variabelen, reeds 4% tot 7% variantie verklaard door leeftijd en geslacht. Volgend onderzoek kan zich richten op het trachten te achterhalen van welke andere variabelen, naast leeftijd en geslacht, objectief carrière succes beïnvloeden.

FFMI en subjectief carrière succes. De hypothesen stelden een positief verband voorop tussen subjectief carrière succes enerzijds en agency en planmatigheid anderzijds. Antagonisme daarentegen zou een negatief verband kennen. In lijn met deze vooropstelling zullen mensen met agency trekken meer subjectief carrière succes ervaren, terwijl antagonistische trekken samengaan met minder carrière tevredenheid. Daarentegen ervaren mensen met planmatigheid trekken niet meer carrière tevredenheid. Planmatigheid als strategische component kan ervoor zorgen dat mensen mogelijks niet zo tevreden zijn met hun carrière, daar het vooropgestelde plan mogelijks niet kan worden gerealiseerd. Daarnaast kan planmatigheid mogelijks ongerelateerd zijn, daar de component vooral gaat over *hoe* een doel wordt bereikt. Een laatste mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat carrière tevredenheid niet samengaat met dit aspect van Machiavellisme, daar niet steeds de gewenste plannen kunnen worden gehanteerd ondanks het bereiken van het doel.

Controlevariabelen. Geslacht is een relevante controlevariabele aangezien huidig onderzoek, eerder onderzoek kan repliceren wat aangeeft dat mannen gewoonlijk een hoger salaris hebben dan vrouwen en dat ze frequenter een hogere positie innemen in organisaties

(Ng et al., 2005). Bijkomend toont eerder onderzoek aan dat vrouwen gewoonlijk lager scoren op Machiavellisme dan mannen (Jonason & Webster, 2010; Kuckelhaus et al., 2020). In huidig onderzoek kan deze bevinding worden gerepliceerd, gezien vrouwen (gemiddeld genomen) significant lager scoorden dan mannen, zowel op Machiavellisme gemeten met de nieuwe FFMI compound (voor mannen ($M = 3.15$) voor vrouwen ($M = 2.95$, $t(379) = 6.83$, $p < .001$)), als met de traditionele MACH-IV (voor mannen ($M = 2.74$) voor vrouwen ($M = 2.45$, $t(358) = 6.21$, $p < .001$)).

De tweede controlevariabele leeftijd, werd naar voor geschoven aangezien vorig onderzoek aangeeft dat leeftijd positief samengaat met objectief carrière succes (Spurk et al., 2016). Huidig onderzoek kon deze bevindingen repliceren: leeftijd is een significante predictor voor de vier indicatoren van objectief carrière succes. Deze bevindingen onderstrepen nogmaals het belang van het opnemen van leeftijd en geslacht als controlevariabelen.

Theoretische Implicaties

Ondanks het niet kunnen ondersteunen van de eerste hypothese is er slechts beperkte evidentie gevonden voor de relatie tussen de FFMI en de MACH-IV. De twee maten beogen nochtans beiden Machiavellisme in kaart te brengen. De beperkte samenhang tussen de FFMI totaalscore en de MACH-IV, gaat echter samen met een zeer hoge samenhang tussen de MACH-IV en antagonisme. Er kan hier terug evidentie worden gevonden dat de traditionele maat de MACH-IV, eerder een maat voor antagonisme is en daarmee niet het volledige concept van Machiavellisme in kaart kan brengen (Kuckelhaus et al., 2020). De beperkte samenhang die wel tussen de FFMI en de MACH-IV wordt gevonden, is hoogstwaarschijnlijk zelfs terug te brengen naar deze overlap tussen antagonisme en de MACH-IV. Rekening houdende met de aansluitende ondersteuning voor dit idee, in het gevonden significant negatieve verband tussen planmatigheid en de MACH-IV. Als dit verband met de FFMI inderdaad enkel op antagonisme kan worden teruggebracht, heeft dit implicaties op eerder uitgevoerd onderzoek. Vorig onderzoek dat gebruik maakte van de MACH-IV zou dan als onbetrouwbaar worden beschouwd, aangezien antagonisme -of misschien zelfs psychopathie- en niet Machiavellisme werd gemeten. Daar onderzoek, zoals eerder aangehaald, ook een zeer sterke overlap vertoonde tussen psychopathie en de metingen van Machiavellisme met de MACH-IV (Persson et al., 2019; Persson, 2019). Toekomstig onderzoek kan een onderzoeksopzet hanteren, dat zowel psychopathie als Machiavellisme op de compound en de traditionele wijze in kaart brengt, om

zo de samenhang tussen de maten beter te kunnen begrijpen, waardoor de relevantie van vorig onderzoek kan worden bepaald.

Machiavellisme en CWB. De dimensionaliteit in Machiavellisme kan mogelijks de verdeeldheid in het onderzoek naar de relatie tussen Machiavellisme en CWB verklaren. Antagonisme zou daarbij instaan voor de positieve verbanden die onderzoekers terugvinden tussen Machiavellisme en CWB (Dahling et al., 2012; Jonason et al., 2012; Kish-Gephart et al., 2010; O'Boyle et al., 2012). Aangezien de MACH-IV traditioneel werd gebruikt om het construct Machiavellisme in kaart te brengen en dit praktisch als een antagonisme maat kan worden beschouwd, kan dit deze positieve resultaten verklaren (Kuckelhaus et al., 2020). Aan de andere kant vonden studies ook negatieve verbanden tussen CWB en Machiavellisme (Jones, 2014; Kessler et al., 2010), wat dan weer kan worden teruggebracht op de agency en planmatigheid dimensies. Volgend onderzoek kan zich focussen op het uitspitten van de specifieke relatie tussen de dimensies van respectievelijk CWB en Machiavellisme en de mogelijke verschillen in verbanden afhankelijk van welke dimensies van Machiavellisme en CWB worden gecombineerd.

Praktische Implicaties

In deze studie werd aangetoond dat een fijnmazige en multidimensionele wijze van het meten van Machiavellisme, een positieve kijk op machiavellisten in de werkcontext kan toelaten. Werkgevers hoeven niet angstig te zijn dat machiavellisten meer CWB zullen stellen dan andere collega's, daar er geen verband tussen de totale FFMI score en CWB wordt gerapporteerd. Antagonisme is de dimensie in Machiavellisme die vooral samengaat met de vormen van CWB. Rekruteerders kunnen hierbij nagaan of deze dimensie sterk aanwezig is in een individu, om tot een beslissing te komen de kandidaat al dan niet te weerhouden.

Hoogscorers op Machiavellisme, meer specifiek hoge scores voor de agency dimensie, zullen niet alleen meer subjectief, maar ook meer objectief carrière succes ervaren. Het vinden van kandidaten met hoge agency profielen kan een grote aanwinst zijn voor een bedrijf. Deze kandidaten zullen niet alleen tevreden zijn in hun functie, maar hier ook succesvol kunnen presteren.

Limitaties en Aanbevelingen voor Toekomstig Onderzoek

Het onderzoeksofzet. Een eerste limitatie van het huidige onderzoek is dat een heel groot aantal participanten de vragenlijst slechts gedeeltelijk heeft ingevuld. Hierdoor moesten de analyses met een beperktere groep respondenten worden voltrokken. Mogelijks kan een volgend onderzoek de vragenlijst trachten in te perken. Wanneer de vragenlijst minder lang is zal mogelijks een grotere steekproef kunnen worden voltrokken. Ondanks de minder grote

steekproef blijven de betrouwbaarheden van de meetinstrumenten binnen de aanvaardbare ranges. Het kan echter ook zijn dat het afhaken bij het invullen van deze vragenlijst, als een soort item op zichzelf kan worden gezien. Machiavellisten en met name mensen met hoge antagonisme scores, willen niet al te veel tijd spenderen aan het invullen van een vragenlijst waar ze hun eigenbelang niet mee kunnen dienen. Een mogelijk toekomstig onderzoeksopzet kan enkele bedrijven includeren om aan de studie mee te werken, waarbij alle niveaus van werknemers worden betrokken. Hierbij kan het bedrijf bijvoorbeeld persoonlijkheidsprofielen op groepsniveau voor hun teams bekomen.

Een tweede beperking van het huidige onderzoek gaat gepaard met de representativiteit van de steekproef om gegeneraliseerd te kunnen worden naar de Vlaamse bevolking. De steekproef bestaat voor meer dan de helft uit hoger opgeleiden met een bedienden statuut en geen managementfunctie. Deze scheve verdeling kan te wijten zijn aan het hoofdzakelijk beroepen op de eigen leefomgeving om participanten te vergaren. Verbanden die in de huidige studie niet konden worden gevonden, kunnen mogelijks wel bestaan en vice versa. Toekomstig onderzoek dat alle niveaus uit verschillende bedrijven weet te betrekken is beter generaliseerbaar, door het representatiever weerspiegelen van de Vlaamse bevolking.

Een derde beperking van het huidige onderzoek heeft te maken met het hanteren van de nieuwe FFMI (Collison et al., 2018). Aangezien de FFMI zo recent is, kent het instrument op heden nog geen gevalideerde Nederlandse vertaling (zie Bijlage 3). Hierdoor is het aangewezen om een nieuw onderzoek op te zetten, waarbij de Nederlandse vertaling kan worden gevalideerd.

Een vierde nadeel van het onderzoeksdesign is dat de instrumenten op zelfrapportage gebaseerd zijn, waardoor er mogelijks sociale wenselijkheid kan optreden. Voor de hoog machiavellisten is dit probleem mogelijks eerder beperkt. Onderzoek gaf namelijk aan dat machiavellisten geen tekenen van zelfverbetering vertonen, maar veeleer een eigenwaarde hanteren die sterk verankerd is in de realiteit (Paulhus & Williams, 2002). Bijkomend werd de validiteit van zelfrapportage maten voor prestatie en carrière maten ondersteund door eerder onderzoek, die een hoge correlatie aantoonde tussen objectieve en subjectieve data van presteren en carrière (Blickle et al., 2010; Judge et al., 1995; Kuncel et al., 2005; Turban & Dougherty, 1994). Zelf deceptie voor de CWB meting zou laag kunnen zijn voor hoog machiavellisten, omdat hun gedrag strategisch en beredeneerd is, waardoor het bereidwillig gebruik van CWB dan een deel van hun identiteit zou zijn (Fox et al., 2007). Echter deze veronderstellingen zijn enkel van toepassing op de hoogscoorders en niet op degene die laag

scoren op Machiavellisme. De validiteit van huidig onderzoek zou wel verhoogd kunnen zijn vanwege de vrijwillige basis, waarop deze afname gebaseerd is (Kuckelhaus et al., 2020). Toekomstig onderzoek kan mogelijks peer beoordelingen includeren in het onderzoeksopzet om zo enerzijds sociale wenselijkheid uit te sluiten en anderzijds dit als variabele op te nemen. Sociaal wenselijk gedrag stellen kan namelijk ook een deel van iemands identiteit zijn. Zo kan je toetsen of machiavellisten significant minder sociaal wenselijk gedrag stellen dan laag scoorders.

Een vijfde kanttekening dient te worden gemaakt omtrent het cross-sectionele design dat voor deze studie wordt gehanteerd. Een cross-sectioneel onderzoeksopzet laat het niet toe om causaliteit te bestuderen. Machiavellisme in kaart gebracht met de FFMI, gaat bijvoorbeeld samen met verschillende indicatoren van objectief carrière succes. Door het huidige onderzoeksopzet kan dit betekenen dat je door Machiavellisme succesvoller wordt, maar het omgekeerde verband is ook een mogelijkheid, namelijk dat door het ervaren van meer succes, je machiavellistischer wordt. Bijkomend kan er nog een mogelijke derde variabele zijn die dit verband beïnvloedt. Om causaliteit na te kunnen gaan dient een longitudinaal onderzoek te worden opgezet, wat veel moeilijker te realiseren is in de praktijk, daar dit meer middelen vraagt en een grotere tijdsperiode in beslag neemt.

In deze masterproef werd objectief carrière succes geconceptualiseerd via vier indicatoren, die elk aan de hand van een enkele vraag in kaart werden gebracht (managementniveau, aantal ondergeschikten, brutoloon en aantal promoties). Deze conceptualisatie brengt met zich mee dat het voor objectief carrière succes niet mogelijk is om de interne consistentie na te gaan. Zoals eerder kort aangehaald kent de indicator 'aantal ondergeschikten' van objectief carrière succes, een outlier. Deze werd van de analyse uitgesloten opdat het mogelijk zou zijn de steekproef beter te kunnen captureren. Wanneer echter regressieanalyses met en zonder de outlier met elkaar worden vergeleken, worden er geen andere beslissingen genomen om hypothesen al dan niet te weerhouden of verwerpen. Het model met de outlier is echter niet significant ($\Delta R^2 = .01, p > .05$). Daarom wordt het meest eenvoudige model verkozen, dit model verklaart 2% variantie ($\Delta R^2 = .02, p < .001$), de helft van de verklaarde variantie die het model zonder de outlier kan verklaren ($\Delta R^2 = .04, p < .001$). Wat aangeeft dat het inderdaad beter was om de outlier van de analyse te excluseren.

Een zesde kanttekening wordt gemaakt bij de operationalisatie van de indicator 'loon' voor objectief carrière succes. Het huidige onderzoek maakte gebruik van brutoloon, om loon objectief in kaart te kunnen brengen. Echter enkele participanten gaven aan hun brutoloon niet te kennen, anderen gaven hun nettoloon op en nog anderen wisten hun loon niet te delen in

de vragenlijst, ondanks de gegarandeerde anonimiteit van hun respons. Toekomstig onderzoek zou gebruik kunnen maken van nettoloon, om na te gaan of verbanden met de FFMI wijzigen, met het op een andere manier bevragen van het loon aan participanten.

Mogelijks zijn er problemen met de gehanteerde criteria voor objectief carrière succes. De relevantie van de criteria loon en promoties als indicatoren van objectief carrière succes, worden in twijfel getrokken door de veranderingen die zich hebben voorgedaan in de organisationele wereld. Promoties worden bijvoorbeeld minder nagestreefd, omdat de traditionele organisatie met verschillende hiërarchische niveaus op vandaag uit elkaar wordt gehaald en gereduceerd naar een veel platter organogram die bijkomend veel meer taken zullen outsourcen (Evans et al., 1997; Hall, 2002; Reitman & Schneer, 2003). De objectieve criteria worden echter niet enkel beïnvloed door het individu maar ook door de sector waar bepaalde werknemers zich in bevinden. Loon kan bijvoorbeeld worden vastgelegd in een CAO (collectieve arbeidsovereenkomst) waardoor een persoon zelf een minder grote invloed kan uitoefenen op dit objectief criterium. In de publieke sector worden lonen zelfs vooraf vastgelegd in loonschalen, waardoor er geen speling overblijft voor het individu om het loon te beïnvloeden. Wie dan ook deze functie uitvoert, ze zullen (onafhankelijk van anciënniteit) hetzelfde loon krijgen. In deze masterproef werden er desondanks significante verbanden gevonden met zowel brutoloon als promoties. Toekomstig onderzoek dient verder te focussen op de relatie tussen de FFMI dimensies en verschillende indicatoren van objectief carrière succes. Waarbij extra aandacht kan worden ingebouwd voor de twee indicatoren die hier de meest afwijkende resultaten opleveren, aantal ondergeschikten en promoties.

Ten slotte is er mogelijks nog een probleem verbonden aan de carrière succes maten. Verschillende studies vonden dat vrouwen minder kans hebben om de hoogste managementniveaus te bereiken in vergelijking met mannen (Schneer & Reitman, 1995; Stroh et al., 1992). Met daarbovenop het probleem dat vrouwen lagere inkomens bekomen in vergelijking met hun mannelijke tegenhanger (Judge et al., 1995; Kirchmeyer, 2002; Schneer & Reitman, 1995; Stroh et al., 1992). Ondanks deze verschillen in objectief carrière succes, vinden studies dat vrouwen over het algemeen hun carrières als even succesvol ervaren als die van mannen (Judge et al., 1995; Kirchmeyer, 1998). Een meta-analyse toont echter over het algemeen geen significante relatie tussen subjectief carrière succes en geslacht. Desondanks deze niet significante relatie, toont de studie wel aan dat het geslacht de operationalisaties van objectief carrière succes kan voorspellen (Ng et al., 2005). Deze masterproef ondersteunt deze bevindingen, ook hier wordt er geen significant geslachtsverschil gevonden voor subjectief

carrière succes (voor mannen ($M = 3.54$) voor vrouwen ($M = 3.52$, $t(379) = .17$, $p > .05$). In lijn met deze meta-analyse vertoont 'managementniveau', één van de objectief carrière succes indicatoren, wel een significant geslachtsverschil (voor mannen ($M = 1.98$) voor vrouwen ($M = 1.66$, $t(379) = 2.69$, $p < .01$). Vrouwen bereiken gewoonlijk, in vergelijking met mannen in de steekproef, minder een hoger managementniveau. Toekomstig onderzoek zou verder kunnen inzetten op het begrijpen van hoe mannen en vrouwen subjectief carrière succes percipiëren en welke aspecten ze belangrijker vinden. Idealiter wordt dit onderzoek uitgevoerd met verschillende steekproeven zowel qua nationaliteit, etniciteit als taal.

Conclusie

In deze studie werden twee doelstellingen vooropgesteld die werden getoetst door middel van Pearson correlaties en een reeks hiërarchische regressieanalyses. De eerste doelstelling betrof het nagaan van de relatie tussen de MACH-IV en de FFMI. Er werd een klein positief verband vastgesteld tussen de globale FFMI score en de MACH-IV. Daarnaast werd er een zeer sterk positief verband met antagonisme, geen verband met agency en een negatief verband met planmatigheid gevonden. De tweede doelstelling was het in kaart brengen van de relatie tussen Machiavellisme op een compound wijze en verschillende uitkomsten in de werkcontext. Mensen met hoge agency scores zullen minder vaak CWB-O stellen, ervaren meer carrière ambitie, meer subjectief carrière succes, een hoger managementniveau, hoger loon en behalen frequenter promoties. Mensen met hoge planmatigheid scores zullen minder CWB en CWB-O stellen en behalen minder vaak promoties. Mensen met antagonistische trekken zullen meer CWB stellen, zowel individu als organisatie gerichte CWB en minder carrière tevredenheid ervaren. De onderzoeksresultaten ondersteunen de twee doelstellingen. Het onderzoek werpt licht op de dimensionaliteit van Machiavellisme. Er wordt ondersteuning gevonden voor het idee dat de MACH-IV vooral antagonisme meet en geen aandacht heeft voor de twee andere dimensies van Machiavellisme. Vooreerst kan er geen verband worden aangetoond met agency en daarbovenop wordt zelfs een negatief verband gerapporteerd met planmatigheid. Daarnaast kan er worden aangetoond dat het hanteren van de FFMI, verbanden met verschillende werkuitkomsten kan ophelderen die in eerder onderzoek inconsistenties met zich meebrachten. Daar de uitkomsten verschillende verbanden vertonen met de drie dimensies van Machiavellisme, dient verder onderzoek aan de slag te gaan met deze dimensionele compound benadering op Machiavellisme. Toekomstig onderzoek kan nog verder in kaart brengen hoe deze dimensies van Machiavellisme zich met (andere) werkuitkomsten gedragen om verdere inconsistenties uit te sluiten en mogelijke moderatie of mediatie effecten te achterhalen.

Referenties

- Abele, A. E., & Spurk, D. (2009). The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success. *Journal of Vocational Behavior, 74*, 53–62. DOI:10.1016/j.jvb.2008.10.005
- Ackerman, R. A., Witt, E. A., Donnellan, B. M., Trzesniewski, K. H., Robins, R. W., & Kashy, D. A. (2011). What Does the Narcissistic Personality Inventory Really Measure? *Assessment, 18*, (1), 67-87. DOI:10.1177/1073191110382845
- Ashby, J. & Schoon, L. (2010), Career success: the role of teenage career aspirations, ambition value and gender in predicting adult social status and earnings, *Journal of Vocational Behavior, 77*, (3), 350-360.
- Ashton, M. C., Lee, K., & de Vries, R. E. (2014). The HEXACO honesty-humility, agreeableness, and emotionality factors: A review of research and theory. *Personality and Social Psychology Review : An Official Journal of the Society for Personality and Social Psychology, Inc, 18*(2), 139–152. DOI: <https://doi.org/10.1177/1088868314523838>
- Austin, E. J., Farrelly, D., Black, C., & Moore, H. (2007). Emotional intelligence, Machiavellianism and emotional manipulation: Does EI have a dark side? *Personality and Individual Differences, 43*, 179 –189. DOI:10.1016/j.physletb.2003.10.071
- Aziz, A., & Vallejo, D. (2007). An exploratory study of the facets of Type A personality and scores on the Machiavellian Behavior (MACH-B) Scale. *Psychological Reports, 101*, 555–560. DOI:10.2466/ PR0.101.2555-560
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.*
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. *New York: Freeman.*
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and job 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*, 9–30.
- Becker, J. A., & O’Hair, H. D. (2007). Machiavellians’ motives in organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Communication Research, 35*, 246-267.
- Behling, O. (1998). Employee selection: Will intelligence and conscientiousness do the job? *Academy of Management Executive, 12*, 77-86.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology, 85*, 349–360.
- Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: a review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*, 410–424. DOI: 10.1037/0021-9010.92.2.410
- Borsboom, D. (2006). When does measurement invariance matter? *Medical Care, 44*, 176–181.
- Boudreau, J. W., Boswell, W. R., & Judge, T. A. (2001). Effects of personality on executive career success in the United States and Europe. *Journal of Vocational Behavior, 58*, 53–81.
- Bozionelos, N. (2004). The big five of personality and work involvement. *Journal of Managerial Psychology, 19*, (1), 69-81. DOI: 10.1108/02683940410520664
- Bushman, B. J., Baumeister, R. F., Thomaes, S., Ryu, E., Begeer, S., & West, S. G. (2009). Looking again, and harder, for a link between low self-esteem and aggression. *Journal of Personality, 77*, 427– 446. DOI: 10.1111/j.1467-6494.2008.00553.x

- Buss, D. M. (1991). Evolutionary personality psychology. *Annual Review of Psychology*, *42*, 459–491.
- Campbell, W. K. (1999). Narcissism and romantic attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, *77*, 1254–1270. DOI:10.1016/j.jrp.2006.08.004
- Cangemi, J. P., & Guttschalk, G. E. (1986). What employees really want from their jobs. *Psychology: A Journal of Human Behavior*, *23*, 57–61.
- Cantor, N. (1990). From thought to behavior: 'having' and 'doing' in the study of personality and cognition. *American Psychologist*, *45*, (6), 735-750.
- Carpenter, N. C., Rangel, B., Jeon, G., & Cottrell, J. (2017). Are supervisors and cocorkers likely to witness employee counterproductive work behaviour? An investigation of observability and self-observer convergence. *Personnel Psychology*, *70*, 843–889.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, *79*, (5), 730–743. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730>
- Chen, P. Y., & Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *65*, 177-184.
- Christie, R., & Geis, F. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York, NY: Academic Press.
- Church, A.T. (2009). Prospects for an integrated trait and cultural psychology. *European Journal of Personality*, *23*, 153-182.
- Cleckley, H. (1941). *The mask of sanity*. St. Louis, MO: Mosby.
- DerSimonian, R., & Laird, N. (1986). Meta-analysis in clinical trials. *Controlled Clinical Trials*, *7*, 177–188. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0197-2456\(86\)90046-2](http://dx.doi.org/10.1016/0197-2456(86)90046-2)
- Cochran, L. R. (1990). *The sense of vocation: A study of career and life development*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Collison, K. L., Vize, C. E., Lynam, D. R., & Miller, J. D. (2018). Development and Preliminary Validation of a Five Factor Model Measure of Machiavellianism. *American Psychological Association*, *30*, (10), 1401-1407. DOI: 10.1037/0000637.
- Corry, N., Merritt, R. D., Mrug, S., & Pamp, B. (2008). The factor structure of the Narcissistic Personality Inventory. *Journal of Personality Assessment*, *90*, 593-600
- Costa, P., McCrae, R. R., & Holland, J. L. (1984). Personality and Vocational interests in an adult sample. *Journal of Applied Psychology*, *69*, (3), 390-400. DOI: 10.1037/0021-9010.69.3.390
- Côté, S. (2014). Emotional intelligence in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*, (1), 459–488. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091233>
- Crotts, J. C., Aziz, A., & Upchurch, R. S. (2005). Relationship between Machiavellianism and sales performance. *Tourism Analysis*, *10*, 79 – 84.
- Dahling, J. J., Kuyumcu, D., & Librizzi, E. H. (2012). Machiavellianism, unethical behavior, and well-being in organizational life. In R. A. Giacalone & M. D. Promislo (Eds.), *Handbook of unethical work behavior: Implications for individual well-being 183-194*. Armonk, NY: Sharpe.
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of Management*, *35*, 219 –257. DOI:10.1177/0149206308318618

- De Fruyt, F., De Clercq, B. J., Miller, J., Rolland, J. P., Jung, S. C., Taris, R., Furnham, A., & Van Hiel, A. (2009). Assessing Personality at Risk in Personnel Selection and Development. *European Journal of Personality, 23*, 51-69. DOI: 10.1002/per.703
- De Fruyt, F., De Clercq, B. J., van de Wiele, L., & Van Heeringen, K. (2006). The validity of Cloninger's psychobiological model versus the five-factor model to predict DSM-IV personality disorders in a heterogeneous psychiatric sample: Domain facet and residualized facet descriptions. *Journal of Personality, 74*, 479–510. DOI: 10.1111/j.1467-6494.2006.00382.x
- De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2021). Showing one's true colors: Leader Machiavellianism, rules and instrumental climate, and abusive supervision. *Journal of Organizational Behavior, 42*, 851-866.
- DeShong, H. L., Grant, D. M., & Mullins-Sweatt, S. N. (2015). Comparing models of counterproductive workplace behaviors: The five-factor model and the dark triad. *Personality and Individual Differences, 74*, 55– 60. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2014.10.001>
- DeShong, H. L., Helle, A. C., Lengel, G., Meyer, N., & Mullins-Sweatt, S. N. (2017). Facets of the Dark Triad: Utilizing the Five-Factor Model to describe Machiavellianism. *Personality and Individual Differences, 105*, 218–223. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.09.053>
- Dickinson, K. A., & Pincus, A. L. (2003). Interpersonal analysis of grandiose and vulnerable narcissism. *Journal of Personality Disorders, 17*, 188 –207. DOI: <http://dx.doi.org/10.1521/pedi.17.3.188.22146>
- Digman, J. M., & Takemoto-Chock, N. K. (1981). Factors in the natural language of personality: Re-analysis, comparison, and interpretation of six major studies. *Multivariate Behavioral Research, 16*, 149-170.
- Djurdjevic, E., Klotz, A. C., Motta Veiga, D. S. P., Stoverink, A., Koopman, J., Yam, K. C., & Chiang, J. T. (2017). Workplace status: The development and validation of a scale. *The Journal of Applied Psychology, 102*, (7), 1124–1147. DOI: <https://doi.org/10.1037/apl0000202>
- Dobrow, S. (2003). Following their hearts? Subjective career orientations and career-related outcomes in young classical musicians. In P. A. Heslin (Chair), What more is there to career success? *Symposium conducted at the annual meeting of the Academy of Management, Seattle, WA, August 2003*.
- Dyke, L. S., & Murphy, S. A. (2006). How we define success: A qualitative study of what matters most to women and men. *Sex Roles: A Journal of Research, 55*, 357–372.
- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior, 24*, (6), 689–708. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.214>
- Emmons, R. A. (1984). Factor analysis and construct validity of the Narcissistic Personality Inventory. *Journal of Personality Assessment, 48*, 291-300.
- Emmons, R. A. (1987). Narcissism: Theory and measurement. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*, 11-17.
- Evans, M. G., Gunz, H. P., & Jalland, R. M. (1997). Implications of organizational downsizing for managerial careers. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 14*, 359–371.

- Ferris, G. R., Harris, J. N., Russell, Z. A., & Maher, L. P. (2018). Politics in organizations. In D. S. Ones, N. R. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (Eds.). *The SAGE handbook of industrial, work & organizational psychology: Organizational psychology*, 386–469. Los Angeles, USA: Sage.
- Ferris, G. R., & King, T. R. (1996). Politics in human resources decision: A walk on the dark side. *IEEE Engineering Management Review*, 24, 52–59.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management*, 31, 126–152. DOI:10.1177/0149206304271386
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewe, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33, (3), 290–320. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206307300813>
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117–140.
- Finegold, D., & Mohrman, S. A. (2001). What do employees really want? The perception vs. the reality. *Paper presented at the annual meeting of the World Economic Forum, Davos, Switzerland.*
- Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 915–931.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291–309.
- Friedman, S. D., & Greenhaus, J. H. (2000). Allies or enemies? How choices about work and family affect the quality of men's and women's lives. *New York: Oxford University Press.*
- Furukawa, R., Driessnack, M., & Colclough, Y. (2014). A committee approach maintaining cultural originality in translation. *Applied nursing research*, 27, (2), 144–146. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2013.11.011>
- Gattiker, U. E., & Larwood, L. (1988). Predictors for managers' career mobility, success, and satisfaction. *Human Relations*, 41, 569–591.
- Gemmill, G. R., & Heisler, W. J. (1972). Fatalism as a factor in managerial job satisfaction, job strain, and mobility. *Personnel Psychology*, 25, 241–250. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1972.tb01101.x>
- Giacalone, R. A., & Knouse, S. B. (1990). Justifying wrongful employee behavior: The role of personality in organizational sabotage. *Journal of Business Ethics*, 9, 55–61. DOI:10.1007/BF00382564
- Glover, N., Miller, J. D., Lynam, D. R., Crego, C., & Widiger, T. A. (2012). The FiveFactor Narcissism Inventory: A Five-Factor Measure of Narcissistic Personality Traits. *Journal of Personality Assessment*, 94, 500–512. DOI: 10.1080/00223891.2012.670680
- Goldberg, L.R. (1981). Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons. In L. Wheeler (Ed.), *Review of personality and social psychology*, 2, 141–165. Beverly Hills, CA: Sage.
- Goodman, P. S. (1974). An examination of referents used in the evaluation of pay. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 170–195.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161–178.

- Greenhaus, J. H. (2003). Career dynamics. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology. Industrial and organizational psychology, 12*, 519–540. New York: Wiley.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2000). *Career management (3rd ed.)*. Fort Worth, TX: Dryden Press
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal, 33*, 64–86. DOI:10.2307/256352
- Griffeth, R. W., & Gaertner, S. (2001). A role for equity theory in the turnover process: an empirical test. *Journal of Applied Social Psychology, 31*, 1017–1037.
- Gunnthorsdottir, A., McCabe, K., & Smith, V. (2002). Using the Machiavellianism instrument to predict trustworthiness in a bargaining game. *Journal of Economic Psychology, 23*, 49–66. DOI:10.1016/S0167-4870(01)00067-8
- Gürlek, M. (2021). Shedding light on the relationships between Machiavellianism, career ambition, and unethical behaviour intention. *Ethics & Behaviour, 31*, (1), 38-59. DOI: <https://doi.org/10.1080/10508422.2020.1764846>
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Hall, D. T., & Chandler, D., E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 155–176. DOI: 10.1002/job.301
- Hare, R. D. (1980). A research scale for the assessment of psychopathy in criminal populations. *Personality and Individual Differences, 1*, 111–119. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0191-8869\(80\)90028-8](http://dx.doi.org/10.1016/0191-8869(80)90028-8)
- Hare, R. D. (1991). *The Hare Psychopathy Checklist-Revised*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Heath, C., Larrick, R. P., & Wen, G. (1999). Goals as reference points. *Cognitive Psychology, 38*, 79–109.
- Heslin, P., A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 113–136. DOI: 10.1002/job.270
- Heslin, & Evans, M. J. (Chairs), *Conceptions of career success. Symposium conducted at the annual meeting of the Society for Industrial/Organizational Psychology, Orlando, FL, April 2003*.
- Hilton, T. L., & Dill, W. R. (1962). Salary growth as a criterion of career progress. *Journal of Applied Psychology, 46*, 153–158
- Hirschi, A., & Jänsch, V. K. (2015). Narcissism and career success: Occupational self-efficacy and career engagement as mediators. *Personality and Individual Differences, 77*, 205–208. DOI:10.1016/j.paid.2015.01.0029
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Zinko, R., Arnell, B., & James, M. (2007). Reputation as a moderator of political behavior—work outcomes relationships: A two-study investigation with convergent results. *Journal of Applied Psychology, 92*, (2), 567–576. DOI:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.567>
- Hoekstra HA, Ormel J, De Fruyt F: *De NEO-PI-R/NEO-FFI; Big Five persoonlijkheidsvragenlijsten. Handleiding [Manual of the Dutch version of the NEO-PI-R/NEO-FFI]* Lisse, Swets en Zeitlinger; 1996.

- Hofmans, J., Dries, N., & Pepermans, R. (2008). The Career Satisfaction Scale: Response bias among men and women. *Journal of Vocational Behavior*, *73*, 397–403. DOI:10.1016/j.jvb.2008.08.001
- Hogan, J., & Ones, D. S. (1997). Conscientiousness and integrity at work. In R. Hogan, J. Johnson & S. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology* 849-870. San Diego, CA: Academic Press.
- Holland, J. L. (1985). Vocational preference inventory manual. *Odessa: Psychological Assessment Resources*
- Homans, G. C. 1958. Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, *63*, 597-606.
- Horley, J. (2014). The emergence and development of psychopathy. *History of the Human Sciences*, *27*, 91–110. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0952695114541864>
- Hossiep, R., & Paschen, M. (1998). Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung. *IP – Business-focused Inventory of Personality*, Hogrefe, Göttingen.
- Hughes, E. C. (1937). Institutional office and the person. *American Journal of Sociology*, *43*, 404–413.
- Hughes, E. C. (1958). Men and their work. Glencoe: Free Press.
- Hurley, A. E., & Sonnenfeld, J. A. (1998). The effect of organizational experience on managerial career attainment in an internal labor market. *Journal of Vocational Behavior*, *52*, 172–190.
- Hunt, S. D., & Chonko, L. B. (1984). Marketing and Machiavellianism. *Journal of Marketing*, *48*, 30 – 42.
- Hurley, S. (2005). Social heuristics that make us smarter. *Philosophical Psychology*, *18*, 585–612. DOI:10.1080/09515080500264214
- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and Job Performance: The Big Five Revisited. *Journal of Applied Psychology*, *85*, (6), 869-879. DOI: 10.1037//0021-9010.85.6.869
- Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job dissatisfaction. *Academy of Management Journal*, *44*, 1039–1050.
- Jonason, P. K., Slomski, S., & Partyka, J. (2012). The dark triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and Individual Differences*, *52*, 449 – 453. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2011.11.008>
- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the dark triad. *Psychological Assessment*, *22*, 420. DOI: 10.1037/a0019265
- Jones, D. N. (2014). Predatory personalities as behavioral mimics and parasites: Mimicry-Deception Theory. *Perspective on Psychological Science*, *9*, (4), 445–451.
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2009). Machiavellianism. In M. R. Leary & R. H. Doyle (Eds.), *Handbook of individual differences in social behaviour*, 93-108. New York, NY: Guilford Press.
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2010). Different provocations provoke aggression in psychopaths and narcissists. *Social Psychological and Personality Science*, *1*, (1), 12–18. DOI: <https://doi.org/10.1177/1948550609347591>
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2011). The role of impulsivity in the dark triad of personality. *Personality and Individual Differences*, *51*, 679 – 682. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2011.04.011>

- Jones, A. B., Sherman, R. A., & Hogan, R. T. (2017). Where is ambition in factor models of personality? *Personality and Individual Differences, 106*, (1), 26-31. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.09.057>
- Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *The Journal of Applied Psychology, 95*, (1), 54–78. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0017286>
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management, 20*, 43–65.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology, 48*, 485–519.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology, 52*, 621–652.
- Judge, T.A. & Kammeyer-Mueller, J.D. (2012), On the value of aiming high: the causes and consequences of ambition, *Journal of Applied Psychology, 97*, (4), 758-775.
- Judge, T. A., & LePine, J. A. (2007). The bright and dark sides of personality: Implications for personnel selection in individual and team contexts. In J. Langan-Fox, C. Cooper, & R. Klimoski (Eds.), *Research companion to the dysfunctional workplace: Management challenges and symptoms*, 332–355. Cheltenham, England: Edward Elgar.
- Judge, T. A., & Locke, E. A. (1993). Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction, *Journal of Applied Psychology, 78*, (3), 475-490.
- Kaplan, S., Bradley, J., Luchman, J., & Haynes, D. (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied psychology, 162*-176.
- Kashy, D. A., & DePaulo, B. M. (1996). Who lies? *Journal of Personality and Social Psychology, 70*, 1037–1051.
- Kaufman, S. B., Yaden, D. B., Hyde, E., & Tsukayana, E. (2019). The light vs. dark triad of personality: Contrasting two very different profiles of human nature. *Frontiers in psychology, 10*, (467), 1-26. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.00467
- Keashly, L., & Harvey, S. (2005). Emotional abuse in the workplace. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.). *Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets*. Washington, DC: APA.
- Kernberg, O. F. (1989). An ego psychology object relations theory of the structure and treatment of pathologic narcissism: An overview. *Psychiatric Clinics of North America, 12*, 723–729.
- Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E., & Penney, L. M. (2010). Re-examining Machiavelli: A threedimensional model of Machiavellianism in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology, 40*, 1868 –1896. DOI:10.1111/j.1559- 1816.2010.00643.x
- Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C., & Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality, 44*, 512–519. DOI:10.1016/j.jrp.2010.06.004
- Kirchmeyer, C. (1998). Determinants of managerial career success: Evidence and explanations of male/female differences. *Journal of Management, 24*, 673–693.

- Kirchmeyer, C. (2002). Gender differences in managerial careers: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Business Ethics*, *37*, 5–24.
- Kish-Gephart, 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*, 1–31. DOI: 10.1037/a0017103
- Krueger, R. F., Markson, K. E., Patrick, C. J., Benning, S. D., & Kramer, M. (2007). Linking antisocial behaviour, substance use and personality: An integrative quantitative model of the adult externalizing spectrum. *Journal of Abnormal Psychology*, *116*, 645–666.
- Kubarych, T. S., Deary, I. J., & Austin, E. J. (2004). The Narcissistic Personality Inventory: Factor structure in a non-clinical sample. *Personality and Individual Differences*, *36*, 857–872.
- Kuckelhaus, B. P., Blickle, G., Kranefeld, I., Körnig, T. & Genau, H. A. (2020). Five Factor Machiavellianism: Validation of a New Measure. *Journal of personality assessment*, *102*, 1-14. DOI:<https://doi.org/10.1080/00223891.2020.1784182>
- Larsen, R., Buss, D., Wismeijer, A. (2021). *Personality Psychology: Domains of knowledge about human nature*. London: McGraw-Hill.
- Lau, V. C., Au, W. T., & Ho, J. M. C. (2003). A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behavior in organizations. *Journal of Business and Psychology*, *18*, 73–99.
- Lau, V. P., & Shaffer, M., A. (1999). Career success: the effects of personality. *Career Development International*, *4*, 225–230.
- Law, B., Meijers, F., & Wijers, G. (2002). New perspectives on career and identity in the contemporary world. *British Journal of Guidance and Counselling*, *30*, 431–449.
- 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*, 387-414. DOI: 10.1146/032117-104451
- Lievens, F. (2019). Human Resource Management : back to basics, *Lannoo campus*.
- Lynam, D. R., Gaughan, E. T., Miller, J. D., Miller, D. J., Mullins-Sweatt, S., & Widiger, T. A. (2011). Assessing the Basic Traits Associated with Psychopathy: Development and Validation of the Elemental Psychopathy Assessment. *Psychological Assessment*, *23*, 108-124. DOI: 10.1037/a0021146
- Lynam, D. R., Miller, D. J., Vachon, D., Loeber, R., & Stouthamer-Loeber, M. (2009). Psychopathy in adolescence predicts official reports of offending in adulthood. *Youth Violence and Juvenile Justice*, *7*, 189 –207. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1541204009333797>
- Lynam, D. R., Widiger, T. A. (2001). Using the Five-Factor Model to Represent the DSM-IV Personality Disorders: An Expert Consensus Approach. *Journal of Abnormal Psychology*, *110*, 401-412. DOI: 10.1037//0021-843X.110.3.401
- Lyness, K. S., & Thompson, D. E. (2000). Climbing the corporate ladder: do female and male executives follow the same route? *Journal of Applied Psychology*, *85*, 86–101.
- Maier, G. W., Wastian, M., & von Rosenstiel, L. (2009), Der differenzielle Einfluss der Berufsorientierungen auf Berufserfolg und Arbeitsmotivation: Ergebnisse einer Längsschnittstudie über 6 Jahre, *Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie A&O*, *53*, (3), 104-120.

- Managhan, C., Bizumic, B. & Sellbom, M. (2016). The role of Machiavellian views and tactics in psychopathology. *Personality and Individual Differences, 94*, 72-81. DOI:10.1016/2016.01.002
- McCrae, R. R. (2002). NEO PI-R data from 36 cultures : Further intercultural comparisons. In R.R. McCrae and J. Allik (eds.), *The five-factor model of personality across cultures*, 105-125.
- McCrae, R. R., Costa, P. T. (1987). Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*, 81-90. DOI:10.1037/0022-3514.52.1.81
- McHoskey, J. W., Worzel, W., & Szyarto, C. (1998). Machiavellianism and psychopathy. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*, (1), 192–210. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.1.192>
- Miller, J. D., Bagby, M. R., Pilkonis, P. A., Reynolds, S. K., Lynam, D. R. (2005). A Simplified Technique for Scoring DSM-IV Personality Disorders With the FiveFactor Model. *Assessment, 14*, (4), 404-415. DOI: 10.1177/1073191105280987
- Miller, J. D., & Campbell, W. K. (2008). Comparing clinical and socialpersonality conceptualizations of narcissism. *Journal of Personality, 76*, 449 – 476. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6494.2008.00492.x>
- Miller, J. D., Few, L. R., Seibert, L. A., Watts, A., Zeichner, A., & Lynam, D. R. (2012). An examination of the Dirty Dozen measure of psychopathy: A cautionary tale about the costs of brief measures. *Psychological Assessment, 24*, 1048 –1053. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/a0028583>
- Miller, J. D., Hoffman, B. J., Gaughan, E. T., Gentile, B., Maples, J., & Campbell, K., W. (2011). Grandiose and vulnerable narcissism: A nomological network analysis. *Journal of Personality, 79*, 1013–1042. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6494.2010.00711.x>
- Miller, J. D., Hyatt, C. S., Maples-Keller, J. L., Carter, N. T., & Lynam, D. R. (2017). Psychopathy and machiavellianism: A distinction without a difference? *Journal of Personality, 85*, (4), 449-453. DOI: <https://doi.org/10.1111/jopy.12251>
- Miller, J. D., Lynam, D. R., & Campbell, W. K. (2016). Measures of narcissism and their relations to DSM–5 pathological traits: A critical reappraisal. *Assessment, 23*, 3–9. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1073191114522909>
- Miller, J. D., Lynam, D. R., Rolland, J.-P., De Fruyt, F., Reynolds, S. K., Baker, S. R., Pham-Scottet, A., & Bagby, M. (2008). Scoring the DSM-IV personality disorders using the Five-Factor Model: Development and validation of normative scores for North American, French and Dutch-Flemish samples. *Journal of Personality Disorders, 22*, 433–450. DOI: 10.1521/pedi.2008.22.5.433
- Mills, A. (2014). Mythen, legenden, vertellingen: een cultuurhistorische reis langs wereldmythen en legenden. *Libero*.
- Momm, T. D., Blickle, G., Liu, Y., Wihler, A., Kholin, M., & Menges, J. (2015). It pays to have an eye for emotions: Emotion recognition ability indirectly predicts annual income. *Journal of Organizational Behavior, 36*, (1), 147–163. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.1975>
- Monaghan, C., Bizumic, B., & Sellbom, M. (2016). The role of Machiavellian views and tactics in psychopathology. *Personality and Individual Differences, 94*, 72-81. DOI:10.1016/2016.01.002

- Monaghan, C., Bizumic, B., & Sellbom, M. (2018). Nomological network of two-dimensional Machiavellianism. *Personality and Individual Differences, 130*, 161–173. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.03.047>
- Morf, C. C., & Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model. *Psychological Inquiry, 12*, 177–196. DOI:10.1207/S15327965PLI1204_1
- Moss, J. A. (2005). Race Effects on the Employee Assessing Political Leadership: A Review of Christie and Geis' (1970) Mach IV Measure of Machiavellianism. *Journal of leadership and organizational studies, 11*, (2), 26-33. DOI: 10.1177/107179190501100204
- Muris, P., Merckelbach, H., Otgaar, H., & Meijer, E. (2017). The Malevolent Side of Human Nature: A Meta-Analysis and Critical Review of the Literature on the Dark Triad (Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy). *Psychological science, 12*, (2), 183-204. DOI: 10.1177/1745691616666070
- Nathanson, C. (2008). Exploring the dynamics of revenge (Unpublished doctoral dissertation). *University of British Columbia, Vancouver, British Columbia, Canada.*
- Neumann, C. S., Hare, R. D., & Pardini, D. A. (2015). Antisociality and the construct of psychopathy: Data from across the globe. *Journal of Personality, 83*, 678 – 692. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/jopy.12127>
- Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 58*, 367–408. DOI:10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x
- O'Boyle, E. H., Forsyth, R. D., Banks, G. C., & McDaniel, A. (2012). A Meta-Analysis of the Dark Triad and Work Behavior: A Social Exchange Perspective. *Journal of Applied Psychology, 97*, (3), 557–579. DOI: 10.1037/a0025679
- O'Boyle, E.H., Forsyth, D.R., Banks, G. C., Story, P. A., & White, C. D. (2015). A MetaAnalytic Test of Redundancy and Relative Importance of the Dark Triad and FiveFactor Model of Personality. *Journal of Personality, 83*, 644-664. DOI: 10.1111/jopy.12126
- O'Connor, W. E., & Morrison, T. G. (2001). A comparison of situational and dispositional predictors of perceptions of organizational politics. *Journal of Psychology, 135*, 301-312.
- Ones, D. S., Mount, M. K., Barrick, M. R., & Hunter, J. E. (1994). Personality and job performance: A critique of the Tett, Jackson, and Rothstein (1991) meta-analysis. *Personnel Psychology, 47*, 147-156.
- Otto, K., Roe, R., Sobiraj, S., Baluku, M. M., & Vásquez, M. E. G. (2017). The impact of career ambition on psychologists' extrinsic and intrinsic career success. The less they want, the more they get. *Career Development International, 22*, (1), 23-36. DOI: 10.1108/CDI-06-2016-0093
- Ozer, D. J., & Benet-Martínez, V. (2006). Personality and the prediction of consequential outcomes. *Annual Review Psychology 2006. 57*, 401–21. DOI: 10.1146/annurev.psych.57.102904.190127
- Patrick, C. J., & Drislane, L. E. (2014). Triarchic model of psychopathy: origins, operationalizations, and observed linkages with personality and general psychopathology. *Journal of Personality, 83*, 627-643.

- Patrick, C. J., Fowles, D. C., & Krueger, R. F. (2009). Triarchic conceptualization of psychopathy: Developmental origins of disinhibition, boldness, and meanness. *Development and Psychopathology, 21*, 913–938.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality, 36*, 556–563. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2005). Workplace incivility. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.). *Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets*. Washington, DC: APA.
- Peluchette, J. V. E., & Jeanquart, S. (2000). Professionals' use of different mentor sources at various career stages: implications for career success, *Journal of Social Psychology, 140*, 549–564.
- Penney, L. M., Hunter, E. M., & Perry, S. J. (2011). Personality and counterproductive work behavior: using conservation of resources theory to narrow the profile of deviant employees. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*, 58–77. DOI: [10.1111/j.2044-8325.2010.02007.x](http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02007.x)
- Persson, B. N. (2019). Searching for Machiavelli but Finding Psychopathy and Narcissism. *PDTRT, 10*, 235-245.
- Persson, B. N., Kajonius, P. J., & Garcia, D. (2019). Revisiting the structure of the Short Dark Triad. *Assessment, 26*, 3–16.
- Pincus, A. L., & Lukowitsky, M. R. (2010). Pathological narcissism and narcissistic personality disorder. *Annual Review of Clinical Psychology, 6*, 421–446. DOI: <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.clinpsy.121208.131215>
- Ralston, D. A. (1985). Employee ingratiation: The role of management. *Academy of Management Review, 10*, 477–487.
- Raskin, R. N., & Hall, C. S. (1979). A Narcissistic Personality Inventory. *Psychological Reports, 45*, 590. DOI : <http://dx.doi.org/10.2466/pr0.1979.45.2.590>
- Raskin, R. N., & Terry, H. (1988). A principal components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*, 890-902.
- Rauthmann, J. F., & Will, T. (2011). Proposing a Multidimensional Machiavellianism Conceptualization. *Social Behaviour and Personality, 39*, (3), 391-404. DOI: [10.2224/sbp.2011.39.3.391](http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2011.39.3.391)
- Rayner, C., & Keashly, L. (2005). Bullying at work: A perspective from Britain and North America. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.). *Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets*. Washington, DC: APA.
- Rehman, U., & Shahnawaz, M.G. (2018). Machiavellianism, Job Autonomy, and Counterproductive Work Behaviour among Indian Managers. *Journal of Work and Organizational Psychology, 34*, (2), 83-88. DOI: <https://doi.org/10.5093/jwop2018a10>
- Rehman, U., Shahnawaz, M., & Imran, M. (2017). Machiavellianism and task oriented leadership: Testing job autonomy as a trait activator. *Türk Psikoloji Dergisi, Turkish Journal Of Psychology, 32*, (78), 24-30.
- Reitman, F., & Schner, J. A. (2003). The promised path: a longitudinal study of managerial careers. *Journal of Managerial Psychology, 18*, 60–75.

- Resick, C. J., Whitman, D. S., Weingarden, S. M., & Hiller, N. J. (2009). The bright-side and the dark-side of CEO personality: Examining core self-evaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence. *Journal of Applied Psychology, 94*, 1365–1381. DOI:10.1037/a0016238
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal, 38*, 555-572.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology, 25*, (1), 54-67.
- Sackett, P., & Laczko, R. (2006). Citizenship and counterproductive behavior: Clarifying relations between the two domains. *Human performance, 441-464*.
- Sakalaki, M., Richardson, C., & Thépaut, Y. (2007). Machiavellianism and economic opportunism. *Journal of Applied Social Psychology, 37*, 1181–1190. DOI:10.1111/j.1559-1816.2007.00208.x
- Schein, E. H. (1971). The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science, 7*, 401–426. DOI:10.1177/002188637100700401
- Schmitt, N. W., Gooding, R. Z., Noe, R. A., & Kirsch, M. (1984). Meta-analyses of validity studies published between 1964 and 1982 and the investigation of study characteristics. *Personnel Psychology, 37*, 407-422.
- Schneer, J. A., & Reitman, F. (1995). The impact of gender as managerial careers unfold. *Journal of Vocational Behavior, 47*, 209–315.
- Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. (2001). The five-factor model of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior, 58*, 1–21.
- Siegel, J. P. (1973). Machiavellianism, MBA's and managers: Leadership correlates and socialization effects. *Academy of Management Journal, 16*, 404-411. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/255001>
- Sleepa, C. E., Weiss, B., Lynamb, D. R., & Miller, J. D. (2019). An examination of the Triarchic Model of psychopathy's nomological network: A meta-analytic review. *Clinical Psychology Review, 71*, 1-26.
- Spain, S. M., Harms, P., & LeBreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior, 35*, 41–60. DOI:10.1002/job.1894
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review, 269-292*.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). A model of counterproductive work behavior. In S. Fox & P. E. Spector(Eds.). *Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets*. Washington, DC: APA.
- Spector, P. E., Fox, S., Penny, L.M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2003). Development of the Counterproductive Work Behaviour Checklist (CWB-C).
- Spurk, D., Abele, A. E., & Volmer, J. (2011). The career satisfaction scale: Longitudinal measurement invariance and latent growth analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*, 315–326. DOI:10.1111/j.2044-8325.2011.02028.x
- Spurk, D., Keller, A. C., Hirschi, A. (2016). Do Bad Guys Get Ahead or Fall Behind? Relationships of the Dark Triad of Personality With Objective and Subjective Career Success. *Social Psychological and Personality Science 2016, 7*, (2), 113-121. DOI:10.1177/1948550615609735 spps.sagepub.com

- Stroh, L. K., Brett, J. M., & Reilly, A. H. (1992). All the right stuff: A comparison of female and male managers' career progression. *Journal of Applied Psychology*, *77*, 251–260.
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: a review and research agenda. *Journal of Management*, *25*, 457-484.
- Thibault, J. W., & Kelley, H. H. (1959). The social psychology of groups. *New York: John Wiley*.
- Thorensen, CJ, Kaplan SA, Barsky AP, Warren CR, de Chermont K. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: a meta-analytic review and integration. *Psy-chol. Bull.* *129*, 914-945.
- Thorndike, E. L. (1934). Prediction of vocational success. *New York: Oxford University Press*.
- Thorndike, R. L. (1963). The prediction of vocational success. *Vocational Guidance Quarterly*, *11*, 179–187.
- Toh, S. M., & DeNisi, A. S. (2003). Host country national reactions to expatriate pay policies: a model and implications. *Academy of Management Review*, *4*, 606–621.
- Turban, D.B., & Dougherty, T.W. (1994). Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success. *Acamdemy of Management Journal*, *37*, (3), 688-702.
- Ullrich, S., Farrington, D. P., & Coid, J. W. (2008). Psychopathic personality traits and life-success. *Personality and Individual Differences*, *44*, 1162–1171.
DOI:10.1016/j.paid.2007.11.008
- Van Dessel, D. (2011). Hangen humorstijlen samen met performantie? *Ongepubliceerde masterproef van de Katholieke Universiteit Leuven*, faculteit psychologie en pedagogische wetenschappen, onderzoeksgroep arbeids-, organisatie- en personeelspsychologie.
- Vize, C. E., Lynam, D. R., Collison, K. L., & Miller, J. D. (2018). Differences Among Dark Triad components: A meta-analytic investigation. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, *American Psychological Association*, *9*, (2), 101-111. DOI: <https://dx.doi.org/10.1037/per0000222>
- Wakefield, R. L. (2008). Accounting and Machiavellianism. *Behavioral Research in Accounting*, *20*, 115–129. DOI:10.2308/bria.2008.20.1.115
- Whitely, W., Dougherty, T. W., & Dreher, G. F. (1991). Relationships of career mentoring and socioeconomic origin to managers' and professionals' early career progress. *The Academy of management Journal*, *34*, (2), 331-351.
- Wille, B., De Fruyt, F., & De Clercq, B. (2013). Expanding and reconceptualizing aberrant personality at work: validity of Five-Factor Model aberrant personality tendencies to predict career outcomes. *Personnel Psychology*, *66*, (1), 173–223. DOI: 10.1111/peps.12016
- Wilson, D. S., Near, D. C., & Miller, R. R. (1998). Individual differences in Machiavellianism as a mix of cooperative and exploitative strategies. *Evolution and Human Behavior*, *19*, 203-212.
- Witt, L. A., & Ferris, G. R. (2003). Social skill as moderator of the conscientiousness–performance relationship: Convergent results across four studies. *Journal of Applied Psychology*, *88*, 809-821. DOI:10.1037/0021-9010.88.5.809
- Wood, J. V. (1989). Theory and research concerning social comparison of personal attributes. *Psychology Bulletin*, *106*, 231–248.
- Wrzesniewski, A. (2002). 'It's not just a job': shifting meanings of work in the wake of 9/11. *Journal of Management Inquiry*, *11*, 230–235.

Zettler, I., Friedrich, N., & Hilbig, B. E. (2011). Dissecting work commitment: The role of Machiavellianism. *Career Development International*, *16*, 20–35.
DOI:10.1108/13620431111107793

Bijlagen

Bijlage 1:

Begeleidende tekst oproep tot participatie voor sociale media

OPROEP!

Is er een link tussen persoonlijkheid en hoever je het schopt op professioneel vlak? Wij zijn twee laatstejaarsstudenten psychologie aan de UGent. In het kader van onze masterproef nemen wij een vragenlijst af die werk en "pittige persoonlijkheidstrekjes" met elkaar in verband brengt

Ben je boven de 18 jaar en aan het werk? Dan zou je ons een groot plezier doen om deze vragenlijst in te vullen.

https://ghentpmwop.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_bxwXYudH34M3sRE

Alvast heel erg bedankt! En delen mag zeker!

Valerie en Chiara

Bijlage 2:

Begeleidende tekst oproep tot participatie voor e-mail.

Beste

Wij zijn twee laatstejaarsstudenten psychologie aan de Universiteit Gent. In het kader van onze masterproef nemen wij een vragenlijst af die "pittige persoonlijkheidstrekjes" en werk met elkaar in verband brengt. Indien u ouder dan 18 jaar bent en op de arbeidsmarkt actief, zou het ons enorm helpen om deze vragenlijst in te vullen. Eveneens doet het ons een groot plezier als u deze lijst wil doorsturen naar mensen die in aanmerking komen.

https://ghentpmwop.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_bxwXYudH34M3sRE

Alvast heel erg bedankt!

Valerie Vandamme en Chiara Leemans

Bijlage 3:

Nederlandstalige vertaling van de VFM-compound (Collison et al., 2018)

1. Ik ben geen ambitieus persoon.
2. Mijn vrienden zouden me lui noemen.
3. Ik doe mijn uiterste best om andere mensen te helpen.
4. In vergaderingen laat ik gewoonlijk andere mensen aan het woord.
5. Ik ben nergens echt helemaal succesvol in.
6. Ik overweeg zorgvuldig de gevolgen vooraleer ik een beslissing maak
7. Mensen zouden mij omschrijven als emotioneel stabiel.
8. Bescheidenheid wordt overschat.
9. Ik plan graag mijn projecten voor ik eraan begin.
10. Ik ben zelfzeker als ik met anderen praat.
11. Soms moet je liegen om dingen voor elkaar te krijgen.
12. Ik zou liever gekend zijn als "praktisch" dan "vriendelijk".
13. Het is belangrijk om op je hoede te zijn voor de bedoelingen van anderen.
14. Ik heb een sterke drang naar macht.
15. Ik werk hard om mijn doelen na te streven.
16. Ik tracht diegene te helpen die het minder goed hebben in het leven.
17. Ik ben een zeer overtuigend persoon.
18. Mensen komen bij mij terecht om zaken voor elkaar te krijgen.
19. "Eerst doen, dan denken" beschrijft mij goed.
20. Als ik onder hoge stress sta, heb ik soms het gevoel dat ik eronderdoor ga.
21. Ik ben intelligenter dan de meeste mensen van mijn leeftijd.
22. Ik heb graag dat alles mooi op zijn plaats ligt.
23. Ik voel me minderwaardig.
24. Ik ben niet geslepen of sluw.
25. Ik ben geen bijzonder sympathiek persoon.
26. Ik denk dat de meeste mensen eerlijk proberen te zijn.
27. Ik streef naar grootse dingen.
28. Ik heb meestal veel energie.
29. Ik vind het belangrijk om menslievend te zijn.
30. Ik heb er geen problemen mee om te zeggen wat ik denk.
31. Ik ben efficiënt en goed in mijn werk.
32. Ik heb de neiging om er meteen in te vliegen zonder ver vooruit te denken.
33. Ik word soms zo emotioneel dat ik niet meer helder kan denken.
34. Het is gemakkelijk voor mij om collega's te slim af te zijn.
35. Ik slaag er maar niet in om georganiseerd te zijn.
36. Ik ben zeer zelfzeker.
37. Ik gebruik vleierij om te krijgen wat ik wil.
38. Ik maak me geen zorgen over andermans behoeftes als die conflicteren met mijn eigen behoeftes.
39. Ik heb veel vertrouwen in de mensheid.
40. Ik wil een belangrijk persoon zijn.
41. Veel mensen zijn actiever dan ik.
42. Ik zie anderen als "middelen" die gebruikt en gemanipuleerd kunnen worden.
43. Mensen zouden zeggen dat ik moeite heb om voor mezelf op te komen.
44. Ik ben vaak onzeker over hoe mijn leven verder moet.
45. Ik maak niet veel beslissingen in een opwelling.
46. Ik ben niet snel zenuwachtig.

- 47. Ik ben beter dan anderen.
- 48. Ik ben liever spontaan in plaats van alles op voorhand te plannen.
- 49. Ik word niet gemakkelijk in verlegenheid gebracht.
- 50. Altijd en overal eerlijk zijn zal niet tot succes leiden.
- 51. Andere mensen zouden me als ongevoelig omschrijven.
- 52. Ik ga meestal uit van het beste in mensen.