



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Licht in de duisternis: inzicht in de werking van de donkere kant van persoonlijkheid in organisaties

Introductie op het thema

Wisse, B.; de Hoogh, A.H.B.; Rietzschel, E.

Publication date

2016

Document Version

Final published version

Published in

Gedrag en Organisatie

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Wisse, B., de Hoogh, A. H. B., & Rietzschel, E. (2016). Licht in de duisternis: inzicht in de werking van de donkere kant van persoonlijkheid in organisaties: Introductie op het thema. *Gedrag en Organisatie*, 29(4), 309-315.
https://www.gedragenorganisatie.nl/inhoud/tijdschrift_artikel/GO-29-4-1/Licht-in-de-duisternis-inzicht-in-de-werking-van-de-donkere-kant-van-persoonlijkheid-in-organisaties

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

ARTIKELN

Licht in de duisternis: inzicht in de werking van de donkere kant van persoonlijkheid in organisaties

Introductie op het thema

*Barbara Wisse, Annel H.B. de Hoogh & Eric Rietzschel**

Lange tijd is er in organisaties voornamelijk aandacht uitgegaan naar de invloed van positieve kenmerken van individuen. Meer en meer realiseert men zich – zowel in de wetenschap als in de praktijk – dat aandacht voor de donkere kant van persoonlijkheid minstens net zo belangrijk is, omdat organisatorische processen, relaties en uitkomsten er sterk door beïnvloed kunnen worden. In dit inleidende artikel beargumenteren we waarom het thema relevant is en hoe organisaties inzicht in de donkere kant van persoonlijkheid kunnen benutten. Ten slotte introduceren we de artikelen die in het themanummer zijn opgenomen.

1 Inleiding

Lange tijd is er in organisaties voornamelijk aandacht uitgegaan naar de invloed van zogenoemde ‘positieve’ kenmerken van individuen. Tijdens selectieprocedures, bijvoorbeeld, werden mensen getest op hun vaardigheden, hun zorgvuldigheid, hun intelligentie, of de mate waarin ze openstonden voor nieuwe ervaringen. De heersende gedachte leek te zijn dat zolang mensen maar in voldoende mate over de juiste positieve eigenschappen beschikten, zij ook beter zouden functioneren in de desbetreffende functie. Slechts zelden werd onderzocht in hoeverre werknemers en kandidaten beschikten over ‘negatieve’ persoonlijkheidskenmerken. Als het gaat om negatieve kenmerken kan gedacht worden aan ‘nieuwe’ tot recentelijk weinig onderzochte trekken (zoals narcisme en psychopathie), of aan trekken die min of meer het tegenovergestelde vormen van reeds bekende positieve trekken (zoals wantrouwen of dispositionele woede). Het gebrek aan aandacht voor zulke kenmerken is opmerkelijk, want als positieve eigenschappen het functioneren van mensen kunnen beïnvloeden, waarom zouden negatieve eigen-

* Barbara Wisse is verbonden aan de basiseenheid Organisatiepsychologie van de Rijksuniversiteit Groningen en aan de afdeling Management & Marketing van Durham University. Correspondentieadres: Rijksuniversiteit Groningen, Organisatiepsychologie, Grote Kruisstraat 2/1, 9712 TS Groningen. E-mail: b.m.wisse@rug.nl. Annel de Hoogh is verbonden aan de vakgroep Arbeids- en Organisatiepsychologie van de Universiteit van Amsterdam. Eric Rietzschel is verbonden aan de basiseenheid Organisatiepsychologie van de Rijksuniversiteit Groningen.

schappen dat dan niet kunnen? Bovendien werd er in organisaties vaak gewerkt vanuit een 'hoe meer, hoe beter'-gedachte: hoe sterker een bepaalde positieve eigenschap in iemand vertegenwoordigd was, des te beter zou dat zijn (Le, Oh, Robbins, Iles, Holland et al., 2011). Er werd dus nauwelijks aandacht besteed aan de mogelijkheid dat mensen ook te veel van een bepaalde eigenschap zouden kunnen bezitten, zelfs van eigenschappen die in principe positief zijn (Grant & Schwartz, 2011). Immers, extravertie bijvoorbeeld wordt vaak gezien als een positieve eigenschap, maar te veel extravertie kan neigen naar een meer theatrale persoonlijkheidstrekk (Furnham & Crump, 2005), en dat is (wellicht) minder wenselijk vanuit een organisatieperspectief (Hogan, Hogan & Kaiser, 2010).

Deze eenzijdige aandacht voor de positieve kant van persoonlijkheid is de laatste jaren steeds meer onder vuur komen te liggen (Spain, Harms & LeBreton, 2014). Dit is deels te verklaren door een sterker bewustzijn dat mensen nu eenmaal niet alleen positieve, maar ook negatieve kanten en eigenschappen hebben. Er zijn zelfs empirische aanwijzingen dat het niveau van 'donkere' persoonlijkheidseigenschappen, zoals narcisme, de afgelopen decennia aanzienlijk is gestegen (Twenge, Konrath, Foster, Campbell & Bushman, 2008). Daarbij realiseert men zich inmiddels – zowel in de wetenschap als in de praktijk – dat aandacht voor de donkere kant van persoonlijkheid belangrijk is, omdat organisationele processen, relaties en uitkomsten er sterk door beïnvloed kunnen worden: niet alleen individueel gedrag op en buiten de werkvloer wordt erdoor beïnvloed, maar bijvoorbeeld ook de samenwerking binnen teams en afdelingen (zie voor een overzicht O'Boyle, Forsyth, Banks & McDaniel, 2012; Spain et al., 2014).

Zoals de terminologie al doet vermoeden, heeft 'de donkere kant' meestal niet veel positiefs te brengen in een organisatiecontext. Het duistere deel van persoonlijkheid wordt veelvuldig in verband gebracht met bijvoorbeeld verhoogd conflict, stress, het beledigen en krenken van anderen, en integriteitsproblematiek (verduistering, onethische besluitvorming, enzovoorts; O'Boyle et al., 2012; Spain et al., 2014). Toch zijn er aanwijzingen dat donkere persoonlijkheidseigenschappen ook adaptieve kanten (kunnen) hebben. Met name de bezitter ervan heeft er soms voordeel van om over deze eigenschappen te beschikken. Zo wordt van mensen die hoog scoren op psychopathie of narcisme, verondersteld dat zij zich extra handig langs de hiërarchische ladder omhoog weten te bewegen, en dat zij eerder worden gezien als een personen die communicatief vaardig, daadkrachtig of zelfs creatief zijn (Babiak, Neumann & Hare, 2010; Goncalo, Flynn & Kim, 2010; Wisse, Barelds & Rietzschel, 2015).

Gezien de prevalentie van 'donkere' persoonlijkheidstrekken en de rol die deze spelen in het functioneren en de effectiviteit van (mensen in) organisaties, is de recente wetenschappelijke aandacht ervoor meer dan terecht. Veel van dit onderzoek heeft zich gericht op de effecten van trekken als narcisme, psychopathie en Machiavellisme (Belschak, Den Hartog & Kalshoven, 2015; Nevicka, Ten Velden, De Hoogh & Van Vianen, 2011; Spain et al., 2014; Wisse & Sleebos, 2016). Ander onderzoek heeft zich geconcentreerd op het in kaart brengen van eigenschappen die kunnen wijzen op 'ontsporing' (Hogan et al., 2010), of op de rol van maladaptieve emotionele eigenschappen in organisaties, zoals woede, overmoedige trots, uitstelgedrag en minachting (Gibson & Callister, 2010; Sanders, Wisse & Van

Yperen, 2015). Ten slotte is er ook steeds meer interesse voor de donkere kant van positieve eigenschappen en voor de situaties waarin zelfs positieve persoonskenmerken een negatieve rol kunnen gaan spelen (Judge, Piccolo & Kosalka, 2009; Kilduff, Chiaburu & Menges, 2010). Het onderzoeksgebied is echter nog volop in ontwikkeling en ongetwijfeld zullen er in de loop der jaren nog veel nieuwe aandachtsgebieden naar voren komen.

Overigens is er de laatste jaren ook in de praktijk meer aandacht voor de donkere kant van persoonlijkheid ontstaan (mede naar aanleiding van, bijvoorbeeld, fraudezaken, graai-gedrag van bestuurders, bewuste misleiding van klanten, en andere vormen van onethisch gedrag in het bedrijfsleven). Met name organisaties die zich bezighouden met selectie- en assessmentprocedures, of die trainingen voor medewerkers en leidinggevenden verzorgen, lijken zich meer en meer in dit – ook voor deze organisaties – nieuwe, groeiende aandachtsveld te begeven. In de praktijk lijkt men zich er ook steeds meer van bewust dat het voordelen heeft als gebruikte meetinstrumenten, aanbevelingen en trainingen aansluiten bij wetenschappelijke onderzoeksbevindingen (zie rapport KPMG, 2015). Immers, hoe meer handelwijzen gebaseerd zijn op aangetoond nut, des te onwaarschijnlijker het is dat er beslissingen worden genomen op basis van gewoonte, ideologie, persoonlijke voorkeuren, of inaccurate en onvolledige informatie (zie ook de discussie rond de roep om meer *evidence-based management*; Rousseau, 2006).

Op basis van het bovenstaande kunnen we stellen dat het huidige themanummer over dit onderwerp op een goed moment komt: het biedt *practitioners* en wetenschappers de gelegenheid kennis te nemen van de laatste ontwikkelingen in het veld, bespreekt onderwerpen die momenteel in de belangstelling staan, en leidt hopelijk tot nieuwe gedachtegangen, discussies en ideeën. In het themanummer zijn vijf bijdragen opgenomen over de donkere kant van persoonlijkheid in organisaties. Deze bijdragen worden hieronder kort geïntroduceerd.

2 Introductie van de bijdragen

In de literatuur over de donkere kant van persoonlijkheid is er vaak aandacht voor een aantal specifieke thema's. Zo ligt in veel artikelen de focus op de gevolgen van donkere persoonlijkheidseigenschappen, de schaduwzijden van positieve eigenschappen, de vraag hoe de negatieve effecten van donkere persoonlijkheidskenmerken kunnen worden tegengegaan, of door welke omstandigheden ze ongewild worden versterkt. Ook wordt veel ingegaan op kwesties rondom (de validiteit van) metingen van donkere persoonlijkheidskenmerken, of op praktische toepassingen van de verzamelde kennis. Deze thema's zijn vrijwel allemaal terug te vinden in de vijf bijdragen aan dit themanummer.

De eerste bijdrage is van De Vries (2016). Hij presenteert een theoretische analyse van (de gevolgen van) drie specifieke donkere persoonlijkheidseigenschappen: lage integriteit, lage consciëntieusheid en lage verdraagzaamheid. Deze eigenschappen staan ook wel bekend als 'nachtmerrietrekken'. De Vries integreert inzichten uit diverse theoretische modellen (het Situatie-Trek-Opbrengst Activatiemodel en het Attractie-Selectie-Attritiemodel) met inzichten over de

HEXACO-persoonlijkheidsdimensies. Hij bediscussieert tevens de belangrijkste maatregelen die bedrijven kunnen nemen om de expressie en effecten van deze eigenschappen te reduceren.

Hierna volgt een bijdrage van Barelds (2016). Barelds richt zich op een methodologische kwestie en bespreekt de psychometrische eigenschappen van de Nederlandse versie van de Dark Triad Dirty Dozen (DTDD). De Dark Triad Dirty Dozen (Jonason & Webster, 2010) is een zeer kort instrument voor het meten van de zogeheten Dark Triad (Machiavellisme, Psychopathie en Narcisme): drie trekken die sterk gerelateerd zijn aan (lage) Integriteit uit het HEXACO-model (Lee & Ashton, 2014). Er is regelmatig kritiek uitgeoefend op de Dark Triad Dirty Dozen (Miller, Few, Seibert, Watts, Zeichner et al., 2012). Op basis van de resultaten uit een drietal steekproeven lijkt de Nederlandse versie van de DTDD echter wel degelijk een bruikbaar instrument voor het meten van de Dark Triad in een werkcontext, met name als de gebruiker ervan onderzoeksdoeleinden nastreeft.

De bijdrage van Laurijssen en Sanders (2016) richt zich op de gevolgen van een van de persoonlijkheidstrekken van de Dark Triad, te weten psychopathie. Zij voorspellen dat psychopathische persoonlijkheidstrekken positief samenhangen met inhaliëheid en dat deze relatie wordt gemedieerd door een sterkere competitiedrang. Laurijssen en Sanders verrichtten twee studies en vonden steun voor hun hypothesen. Hun onderzoek geeft dus aan dat donkere eigenschappen gedrag in de hand werkt dat weliswaar gunstig kan zijn voor de persoon zelf (meer opbrengsten), maar waarvoor anderen (ondergeschikten of collegae) de prijs betalen.

In de volgende bijdrage richten Dijkstra en Barelds (2016) zich op de emotie afgunst. Afgunst maakt niet echt onderdeel uit van de Dark Triad, maar het is een duidelijk negatieve emotie die zelfs wordt gezien als een van de zeven hoofdzonden. Dijkstra en Barelds leggen uit dat afgunst op de werkvloer vaak negatieve effecten heeft, maar dat het ook een positieve uitwerking kan hebben (bijvoorbeeld omdat het voor werknemers een stimulans kan zijn om zichzelf te ontwikkelen). In hun bijdrage bespreken Dijkstra en Barelds experimenteel onderzoek naar de determinanten van afgunst, zoals opwaartse vergelijkingen (men vergelijkt zich dan met iemand die iets beter kan of meer heeft) en de algemene neiging om afgunst te ervaren (dispositionele afgunst). In deze bijdrage wordt ook de rol van prestatiedoelen in het ontstaan van afgunst nader onderzocht. Dijkstra en Barelds bespreken ten slotte enkele praktische maatregelen die organisaties kunnen nemen om (met name kwaadaardige) afgunst te verminderen.

Ten slotte richten De Vries, De Hoogh en De Dreu (2016) zich op een belangrijke functie in het Nederlandse bestuur, namelijk die van burgemeester. In dit onderzoek staat niet zozeer een donkere persoonlijkheidstrekk centraal, maar de mogelijke negatieve effecten van een 'lichte' trek: vriendelijkheid. De Vries en collega's verzamelden gegevens over de persoonlijkheid van burgemeesters en de waargenomen effectiviteit van hun gedrag tijdens crisissituaties. In veel gevallen is het prettig dat een burgemeester vriendelijk is, maar wellicht niet tijdens een crisis: op zulke momenten is het mogelijk belangrijker dat een burgemeester knopen doorhakt. De auteurs vinden in hun studie onder andere dat vriendelijke burgemeesters tijdens crises minder autocratisch leiderschapsgedrag vertonen en dat

betrokkenen hen mede daardoor als een minder effectieve leider zien. De auteurs beargumenteren dat het voor burgemeesters belangrijk is om te kunnen variëren tussen autocratisch en participatief leiderschapsgedrag.

3 Conclusie

Dit themanummer biedt een mooi overzicht van het wetenschappelijk onderzoek naar de donkere kant van persoonlijkheid in de werkcontext. Verschillende belangrijke en actuele onderwerpen passeren de revue. Het is duidelijk dat de donkere kant van persoonlijkheid een aanzienlijke invloed kan uitoefenen op het functioneren van (mensen in) organisaties. Hoewel dit themanummer dus al wat licht in de duisternis brengt, maken de verschillende bijdragen ook zichtbaar dat er nog veel vragen onbeantwoord zijn en verder onderzoek vergen. Hopelijk levert dit themanummer inspiratie en een aanmoediging voor toekomstig onderzoek, zodat onze kennis van dit thema zich verder ontwikkelt. Daarnaast hopen we dat dit themanummer eens te meer duidelijk maakt hoe belangrijk het is om als organisatie niet alleen aandacht te besteden aan positieve eigenschappen, maar ook aan de gevolgen van negatieve eigenschappen, en zelfs aan de negatieve gevolgen van positieve eigenschappen.

Literatuur

- Babiak, P., Neumann, C.S., & Hare, R.D. (2010). Corporate psychopathy: Talking the walk. *Behavioral Sciences & the Law*, 28, 174-193.
- Belschak, F.D., Den Hartog, D.N., & Kalshoven, K. (2015). Leading Machiavellians: How to translate Machiavellians' selfishness into pro-organizational behavior. *Journal of Management*, 41, 1934-1956.
- Furnham, A., & Crump, J. (2005). Personality traits, types, and disorders: An examination of the relationship between three self-report measures. *European Journal of Personality*, 19, 167-184.
- Gibson, D.E., & Callister, R.R. (2010). Anger in organizations: Review and integration. *Journal of Management*, 36, 66-93.
- Goncalo, J.A., Flynn, F.J., & Kim, S.H. (2010). Are two narcissists better than one? The link between narcissism, perceived creativity, and creative performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36, 1484-1495.
- Grant, A.M., & Schwartz, B. (2011). Too much of a good thing: The challenge and opportunity of the inverted U. *Perspectives on Psychological Science*, 6, 61-76.
- Hogan, J., Hogan, R., & Kaiser, R.B. (2010). Management derailment. *American Psychological Association handbook of industrial and organizational psychology*, 3, 555-575.
- Jonason, P.K., & Webster, G.D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the Dark Triad. *Psychological Assessment*, 22, 420-432.
- Judge, T.A., & Piccolo, R.F., & Kosalka, T.A. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *Leadership Quarterly*, 20, 855-875.

- Kilduff, M., Chiaburu, D.S., & Menges, J.I. (2010). Strategic use of emotional intelligence in organizational settings: Exploring the dark side. *Research in Organizational Behavior*, 30, 129-152.
- KPMG. (2015). *Evidence-based HR: The bridge between your people and delivering business strategy*. Retrieved from <https://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/evidence-based-hr.pdf>
- Le, H., Oh, I., Robbins, S.B., Ilies, R., Holland, E., & Westrick, P. (2011). Too much of a good thing: Curvilinear relationships between personality traits and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 113-133.
- Lee, K., & Ashton, M.C. (2014). The dark triad, the big five, and the HEXACO model. *Personality and Individual Differences*, 67, 2-5.
- 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.
- Nevicka, B., Ten Velden, F.S., De Hoogh, A.H.B., & Van Vianen, A.E.M. (2011). Reality at odds with perceptions: Narcissistic leaders and group performance. *Psychological Science*, 22, 1259-1264.
- O'Boyle, E.R., Forsyth, D.R., Banks, G.C., & McDaniel, M.A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97, 557-579.
- Rousseau, D.M. (2006). Is there such a thing as 'evidence-based management'? *Academy of Management Review*, 31, 256-269.
- Sanders, S., Wisse, B., & Van Yperen, N.W. (2015). Holding others in contempt: The moderating role of power in the relationship between leaders' contempt and their behavior vis-à-vis employees. *Business Ethics Quarterly*, 25, 213-241.
- Spain, S.M., Harms, P.D., & LeBreton, J.M. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 41-60.
- Twenge, J.M., Konrath, S., Foster, J.D., Campbell, W.K., & Bushman, B. (2008). Egos inflating over time: A cross-temporal meta-analysis of the Narcissistic Personality Inventory. *Journal of Personality*, 76, 875-901.
- Wisse, B., Barelids, D.P.H., & Rietzschel, E.F. (2015). How innovative is your employee? The role of employee and supervisor dark triad personality traits in supervisor perceptions of employee innovative behavior. *Personality and Individual Differences*, 82, 158-162.
- Wisse, B., & Sleebos, E. (2016). When the dark ones gain power: Perceived position power strengthens the effect of supervisor Machiavellianism on abusive supervision in work teams. *Personality and Individual Differences*, 99, 122-126.

Light in the darkness: insight in the role of the dark side of personality in organizations

B. Wisse, A.H.B. de Hoogh & E. Rietzschel, Gedrag & Organisatie, volume 29, December 2016, no. 4, pp. 309-315

For a long time, organizations and organizational research mainly focused on the influence of positive characteristics of (prospective) employees. However, more and more people have started to realize – both in academia and in organizations – that paying due attention to negative or dark traits is at least as important, because these traits can strongly influence organizational processes, interpersonal relations, and outcomes. In this introduction to the special issue, we discuss why

the theme is relevant and how organizations can best apply insights into the dark side of personality. We then introduce the articles in the special issue.

Key words: dark traits, organizations, personality