

# A MACHIAVELLIZMUS MUNKAHELYI JELENLÉTE – DEMOGRÁFIAI ÉS FOGLALKOZÁSI TÉNYEZŐK VIZSGÁLATA MAGYAR MUNKAVÁLLALÓK KÖRÉBEN

## THE PRESENCE OF MACHIAVELLIANISM IN THE WORKPLACE – AN EXAMINATION OF DEMOGRAPHIC AND OCCUPATIONAL FACTORS AMONG HUNGARIAN EMPLOYEES

A machiavellizmus a Sötét Triád egyik központi személyiségvonása, amely a szervezeti kontextusban összefügghet a stratégiai önérvényesítéssel és a hatalmi pozíciókhoz kapcsolódó viszonyal. Jelen kutatás célja annak feltárása volt, hogy a machiavellizmus (Mach) milyen mértékben magyarázható demográfiai és munkahelyi státuszváltozókkal. A vizsgálatban 768 fő vett részt; a Mach mérésére a Machiavellista Személyiség Skálát (MPS) alkalmazták. Többszörös lineáris regresszióval a modell szignifikáns volt ( $R^2 = ,190$ ;  $R^2_{Adj.} = ,178$   $p < ,001$ ). Az eredmények alapján a nők alacsonyabb Mach-pontszámot mutattak a férfiakhoz képest, míg a közép- és felsővezetői pozíciók a nem-vezetők csoportjához viszonyítva magasabb Mach-értékekkel jártak együtt. Az 51 év feletti korcsoport alacsonyabb Mach-pontszámot mutatott a 18-30 évesek csoportjához képest, ugyanakkor a munkahelyen eltöltött idő kategóriái nem jeleztek elő szignifikáns különbségeket.

**Kulcsszavak:** machiavellizmus, MPS, vezetői beosztás, életkor, nem, regresszióanalízis

Machiavellianism is a core personality trait of the Dark Triad that, in organizational contexts, is associated with strategic self-advancement and orientations toward power and hierarchical positions. The present study aimed to examine the extent to which Machiavellianism (Mach) can be explained by demographic and work-related status variables. The sample consisted of 768 participants, and Machiavellianism was assessed using the Machiavellianism Personality Scale (MPS). A multiple linear regression analysis indicated that the overall model was statistically significant ( $R^2 = .190$ ;  $R^2_{Adj.} = .178$   $p < .001$ ). The results showed that women scored lower on Machiavellianism than men, whereas middle- and top-management positions were associated with higher Mach scores compared to non-managerial roles. Participants aged 51 years and above exhibited lower Mach scores relative to those aged 18-30, while organizational tenure did not emerge as a significant predictor.

**Keywords:** Machiavellianism, MPS, leadership positions, age, gender, regression analysis

### Finanszírozás/Funding:

A szerző a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesült pályázati vagy intézményi támogatásban. The author did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

### Szerző/Author:

Máté Andrea<sup>a</sup> (n.repnina@unideb.hu) PhD-hallgató (<https://orcid.org/0009-0004-0560-1670>)

<sup>a</sup>Debreceni Egyetem (University of Debrecen) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2025. 10. 24-én, javítva: 2026. 01. 19-én és 2026. 03. 08-án, elfogadva: 2026. 03. 09-én.

The article was received 24. 10. 2025, revised: 19. 01. 2026 and 08. 03. 2026, accepted: 09. 03. 2026.

Copyright (c) 2026 Corvinus University of Budapest, publisher of *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A machiavellizmus a sötét személyiségvonások egyik központi konstruktuma, amelyet a szakirodalom elsősorban az interperszonális manipuláció és az önérdékvédelem, amorális viselkedés jellemzőivel ír le. Az elmúlt évtizedek kutatásai egyre nagyobb figyelmet fordítottak a machiavellizmus szervezeti kontextusban való megjelenésére, különösen a munkahelyi viselkedések, a vezetői szerepek, valamint az etikai döntéshozatal vonatkozásában. A rendelkezésre álló empirikus eredmények jelentős része nemzetközi mintákon alapul, míg a magyar munkavállalók körében végzett, többváltozós vizsgálatok száma korlátozott.

Jelen tanulmány e hiányt kívánja csökkenteni azzal, hogy a nem, az életkor, a munkahelyen eltöltött idő és a vezetői státusz együttes magyarázó erejét exploratív jelleggel vizsgálja magyar munkavállalók körében. A vizsgálat újszerűsége az egyes demográfiai hatások együttes, kontrollált modellben történő elemzésében, valamint a machiavellizmus szervezeti státuszhoz kötött értelmezésében rejlik. A kutatás eredményei így hozzájárulhatnak a machiavellizmus szervezeti megjelenésének árnyaltabb megértéséhez és alapot teremthetnek további, célzottabb empirikus vizsgálatok számára, különösen a hazai szervezetszociológia és a munkahelyi viselkedéskutatás területén.

## Elméleti háttér

A machiavellizmus és a machiavellista személy fogalmának létrejötte az itáliai polihisztor, Niccolò Machiavelli 1513-ban megírt „*A fejedelem*” című művéig nyúlik vissza. A machiavellista karakter pszichológiai értelemben vett meghatározása és kutatási témák közé emelése Christie és Geis (1970) nevéhez fűződik, miután felfigyeltek arra, hogy a Machiavelli által leírt politikai stratégiák párhuzamba állíthatók bizonyos, a mindennapokban is megjelenő emberi viselkedésmódokkal (Jones & Paulhus, 2009; Tekin, 2017). Ezeket a magatartási formákat mérhetőnek tekintve ők határozták meg először a machiavellista személyiségvonásként elnevezett konstruktumot, mely alapot teremtett a további kutatások számára (Jones & Paulhus, 2009).

A machiavellizmus konstruktumát számos aspektusból vizsgálták az elmúlt évtizedek során. A machiavellizmus, mint személyiségvonás, hagyományosan a pszichológia kutatási területe, és túlnyomórészt a Sötét Triáddal (Paulhus & Williams, 2002) kapcsolatos vizsgálatok részeként kapott figyelmet, azonban egyre több kutatás mutat rá arra, hogy gazdasági értelemben is releváns viselkedésmódnak és tényezőnek tekinthető. A témában készült vizsgálatok kiemelt érdeklődést mutattak a konstruktum kapcsolatára a vezetői stílusokkal, a szervezeti elkötelezettséggel és a döntéshozatallal is (Kessler et al., 2010; Greenbaum et al., 2014), mivel a magas machiavellizmus értékeket mutató egyének gyakran sikeresek a vállalati világban, különösen olyan környezetben, ahol a stratégiai gondolkodás, a tárgyalási képesség és az érdekvédelem kiemelt szerepet kap (Rauthmann & Will, 2011). Ugyanakkor jelenlétük a szervezeti életben nemcsak előnyökkel, hanem kockázatokkal is jár, hiszen hozzájárulhatnak az etikai normák

fellazulásához, a toxikus munkahelyi kultúrák és kapcsolatok kialakulásához is – viselkedésük mélyrehatóan befolyásolhatja a döntéshozatali folyamatokat, az üzleti interakciókat és végső soron a szervezet egész teljesítményét is (Kish-Gephart et al., 2010; O’Boyle et al., 2012; Spurk et al., 2016). A konstruktum szervezeti közegben nem pusztán negatív személyiségvonásként, hanem instrumentális és célorientált interperszonális stratégiaként is értelmezhető. A munkahelyi működés szempontjából relevanciáját az adja, hogy rövid távon egyszerre kapcsolódhat adaptívnak tűnő jelenségekhez (pl. politikai érzék, stratégiai önérvényesítés) és kedvezőtlenebb kimenetekhez (pl. bizalomrombolás, kontraproduktív munkahelyi viselkedések) is. A Sötét Triád munkahelyi megjelenésével kapcsolatos tanulmányok is arra utalnak, hogy ezek a sötét személyiségvonások kontextusfüggő módon, de összefüggésben állnak a munkahelyi viselkedésekkel (O’Boyle et al., 2012; Spain et al., 2014).

## Elméleti háttér és a vizsgált változók megalapozása

Jelen tanulmány és vizsgálat kiindulópontja, hogy a machiavellizmus munkahelyi megjelenése nem kizárólag stabil diszpozícióként ragadható meg, hanem részben helyzeti jelzőingerek által aktiválódó viselkedési és attitűdkészletként is felfogható. A személyiség és viselkedésmód kapcsolatának egyik meghatározó kerete a vonásaktivációs elmélet (*Trait Activation Theory – TAT*), amely szerint a személyiségvonások akkor fejeződnek ki nagyobb valószínűséggel, amikor a helyzet olyan, az adott vonás szempontjából releváns ingereket tartalmaz, amelyek aktiválják az adott vonáshoz kapcsolódó válaszmódokat. A TAT elmélete hangsúlyozza, hogy az egyes vonások kifejeződése nem csupán feladatszinten, hanem társas és szervezeti szinten is aktiválható, így különösen indokolt a munkahelyi személyiségből adódó különbségek vizsgálata olyan változók mentén, amelyek a társas kapcsolatok, a hierarchiai viszonyok, vagy a szervezeti normák sajátosságait jelzik (Tett & Burnett, 2003; Judge & Zapata, 2015; Tett et al., 2021).

A kutatásban alkalmazott Machiavellista Személyiség Skála (MPS) a machiavellizmust több komponensen keresztül ragadja meg (bizalmatlanság, amorális manipuláció, kontroll iránti vágy, státusz iránti vágy), ami szervezeti szempontból különösen releváns lehet, mert a konstruktum így nem egyetlen erkölcsi alapon nyugvó dimenzióként, hanem státusz- és kontrollorientált motivációs és interperszonális mintázatként is értelmezhető (Dahling et al., 2009; Talmácsi et al., 2012).

E gondolatmenet alapján indokolt lehet a vezetői státuszt/hierarchiában elfoglalt pozíciót is magyarázó változóként bevonni. A magasabb szervezeti szintek nagyobb döntési teret, erőforráskontrollt, reputációs és politikai tétet, valamint komplexebb érdekegyeztetési, érdekütköztetési helyzeteket jelentenek. A hatalom pszichológiai következményeit tárgyaló hatalom megközelítés/gátlás elmélete (*Approach/Inhibition Theory of Power*) alapján a magas hatalom a jutalomlehetőségek és autonómia növekedése révén inkább megközelítő, célorientált,

kezdeményező működésmódot aktivál, míg az alacsony hatalom inkább gátló, óvatosabb válaszmódokkal jár együtt (Keltner et al., 2003). A vezetői szintek ugyanakkor eltérő hatalmi bázisokkal is jellemezhetők. French és Raven (1959) a hatalom forrásait vizsgáló tipológiája jól szemlélteti, hogy a hierarchikus pozíciók nem pusztán címkék, hanem eltérő befolyásolási lehetőségeket és társas kontrollt biztosítanak. Ha a machiavellizmus részben a kontroll és státusz iránti igénnyel, illetve instrumentális befolyásolással kapcsolódik össze, akkor elméletileg az feltételezhető és várható, hogy a Mach-pontszámok a szervezeti hierarchia mentén differenciálódnak. A hierarchia mentén várható különbségek empirikusan is egyre inkább alátámasztást nyernek a konstruktum munkahelyi megjelenésével kapcsolatos kutatásokban. Nagy, szervezeti mintákon végzett vizsgálatok arra utalnak, hogy a vezetői pozíció és a machiavellizmus között szisztematikus, pozitív kapcsolat jelenhet meg: a magasabb Mach-értékek nem pusztán együtt járhatnak a menedzseri szerepekkel, hanem ahhoz is hozzájárulhatnak, hogy az érintettek hatékonyabban navigáljanak az előmenetelt és erőforráseloszlást befolyásoló folyamatokban. Baktash és Jirjahn (2023) reprezentatív paneladatokon azt találták, hogy a menedzseri pozíció betöltése erősen és pozitívan kapcsolódik a machiavellizmus jelenlétéhez. Ez illeszkedik ahhoz az értelmezéshez, hogy a vezetői szelekció és önszelekció során a stratégiai, instrumentális interperszonális működés előnyt jelenthet. Ezzel összhangban a machiavellista vezetéssel kapcsolatos meta-analitikus összegzés azt hangsúlyozza, hogy a machiavellista vezetők hatékonysága és hasznossága nem értékelhető egyértelműen negatívnak vagy pozitívnak, hanem erősen kontextusfüggő: bizonyos szervezeti feltételek (magas bizonytalanság, erős versengés) között a machiavellista stratégia rövid távon adaptívnak tűnhet, míg más helyzetekben a konstruktum kapcsolatokban megjelenő romboló hatása és az etikai kockázatok dominálhatnak (Marbut et al., 2025). Ez a kettősség jól illeszthető a TAT-alapú érveléshez, hiszen a hierarchiával járó döntési tér és a társas kontroll vonásreleváns jelzőingereként felerősíthetik azokat a viselkedési formákat, amelyek a machiavellizmushoz társulnak. A hierarchikus működésmód a vezető-beosztott relációk minőségén és a munkahelyi devianciák kockázatán keresztül is relevánsá válhat. A témában folyó kutatási eredmények szerint a vezetői machiavellizmus összefüggésbe hozható a beosztottak negatív tapasztalataival (pl. észlelt abuzív vezetés), és ezen keresztül a kontraproduktív munkahelyi viselkedésekkel (*Counterproductive Workplace Behaviors – CWBs*) is. A machiavellista vezetői működés tehát nem csupán felfelé – a státusz és karrierlehetőségek szintjén –, hanem lefelé (szervezeti klíma) is kifejtheti hatását (Cai et al., 2024). Ugyanakkor az újabb szocioanalitikus megközelítések rávilágítanak arra, hogy a machiavellizmus teljesítmény- és karrierkimenetelei nagy mértékben függhetnek olyan moderátoroktól, mint a politikai készség vagy a személyes reputáció. Magas politikai készség mellett a machiavellista stratégia kevésbé lepleződik le. Ennek következtében a machiavellizmus negatív hatásai a teljesítményértékelésben kevésbé jelennek meg, sőt, a viselkedés

bizonyos kontextusokban pragmatikus kompetenciaként is értelmezhető (Kückelhaus et al., 2024). Ezt az elgondolást erősíti, hogy machiavellista vezetők esetén a politikai készség a vezetői hatékonyság és a látható, pozitívnek értékelt vezetői viselkedések (pl. transzformatív elemek) irányába tolhatja el a viselkedést (Genau et al., 2021).

A hierarchiához szorosan kapcsolódik a szervezeti politika kérdése is. A munkahelyi politika észlelése (*Perceptions of Organizational Politics – POP*) elméleti kerettel foglalkozó szakirodalom azt emeli ki, hogy a szervezetben az erőforrás-elosztás, előmenetel és a döntések is gyakran politikai logikák mentén létrejövő és értelmezhető jelenségek, és a dolgozók észlelései széles körű attitűd- és viselkedéses kimenetekkel állnak kapcsolatban (Kacmar & Ferris, 1991). Bár jelen kutatás nem a szervezeti politikát méri, a POP keretrendszere elméleti szinten megerősíti, hogy a hierarchia és a döntési tér olyan szervezeti szintű aktivátorok, amelyek a stratégiai interperszonális működés, és így a machiavellizmus magasabb értékeinek megjelenését valószínűsíthetik. A POP-keret friss kutatásai tovább árnyalják azt a feltevést, hogy a munkahelyi politika nem kizárólag „negatív háttérzaj”, hanem komplex, terhelő és egyes helyzetekben akár erőforrásként is értelmezhető kontextus. A POP-hatásokat vizsgáló újabb eredmények felvetik, hogy a politikai észlelések és a munkakimenetek kapcsolata nem feltétlenül lineáris. Empirikus eredmények szerint alacsony vagy mérsékelt politikai kimenetek – például az elégedettség vagy a teljesítmény – akár kedvezőbbek is lehetnek, míg a politikai intenzitás növekedésével a negatív hatások válnak dominánssá (Ellen et al., 2021). Ez azért fontos kiegészítés, mert elméletileg várható, hogy a machiavellista működésmód éppen az ilyen köztes vagy kettős helyzetekben tud leginkább adaptívnak tűnni: ahol a formális szabályok mellett informális szabályrendszerek is működnek, valamint a befolyásolás kifinomultabb (kevésbé direkt) formái jutalmazódnak. A POP és a destruktív kimenetek kapcsolatát vizsgáló szervezeti kutatások arra is rámutatnak, hogy a politikai észlelések a szervezeti kötődés és identifikáció sérülésén keresztül növelhetik a kontraproduktív viselkedések kockázatát. A POP és a CWB kapcsolatát feltáró modellekben a politikai környezet a szervezettől való pszichológiai eltávolodással és az azzal való dezidentifikációval kapcsolódhat össze, ami egy lehetséges magyarázó útvonal a negatív viselkedéses kimenetekhez (De Clercq & Pereira, 2024). Ez a mechanizmus összeköthető a machiavellizmus munkahelyi értelmezésével: ha a szervezet politikailag terhelő közeg, akkor az egyrészt aktiválhatja a stratégiai, önérdékvérelt viselkedési repertoárokat, másrészt a morális korlátok relativizálódását is elősegítheti. A vezetői machiavellizmust vizsgáló eredmények pedig arra utalnak, hogy a politikai viselkedés nemcsak kontextus, hanem moderátor szerepet is betölthet. Empirikus eredmények szerint a szervezeti politikai viselkedés felerősítheti az észlelt abuzív vezetés kontraproduktív viselkedésekre gyakorolt hatását, vagyis az abuzív vezetés és a CWB közötti kapcsolat erősebb lehet olyan szervezeti környezetben, ahol a szervezeti politikai viselkedés eleve magas (Cai et al.,

2024). Vagyis, a POP-perspektíva és a machiavellizmus összekapcsolása olyan magas politika intenzitású, vonás-releváns szervezeti helyzetként értelmezhető, amelyben a machiavellista stratégia egyszerre jelenhet meg hatékony önértékelvényesítési eszközként és a szervezeti működés szempontjából potenciális kockázati tényezőként.

A karrierút, a karrierszakasz és ezzel összefüggésben az életkor szintén relevánsnak tekinthető, mert a szervezeti helyzet tipikusan változik a karrierpálya során. Eltérő mintázatokat mutathat a versengés intenzitása, a státusz megszerzésének tétje, a szervezeti bizonytalanság és a kontrollélmény alapján is. A TAT elméletéből következik, hogy ha a machiavellista működés részben versengő, magas téttel járó társas helyzetekben aktiválódó stratégia, akkor a karrier korábbi szakaszában (státuszépítés, bizonytalanabb pozíció) magasabb, a későbbi szakaszban (stabilabb szerep, kiszámíthatóbb elvárások) alacsonyabb értékek is megjelenhetnek (Judge & Zapata, 2015; Tett et al., 2021). A karrierkimeneteket vizsgáló empirikus eredmények szintén azt sugallják, hogy a sötét vonások és a karrierúton való előrejutás kapcsolata differenciált lehet (Spurk et al., 2016).

A nemek szerinti különbségek értelmezésekor fontos figyelembe venni, hogy a munkahelyi viselkedés és önjellemzés normatív közegben történik. A szerepkongruencia-elmélet (*Role Congruity Theory*) szerint a női nemi szerep és a vezetői/agentikus szerepelvárások észlelt inkongruenciája kétféle előítélethez vezethet: a nők kedvezőtlenebb megítéléséhez vezetői szerepben, illetve ugyanazon agentikus viselkedés kedvezőtlenebb értékeléséhez, ha ezt nők mutatják (Eagly & Karau, 2002). A Backlash kutatások ezt kiegészítik azzal, hogy az agentikus viselkedést tanúsító nők társas és gazdasági jellegű szankciókat is elszenvedhetnek (Rudman & Glick, 1999). Mivel a machiavellizmus részben instrumentális, kontroll- és státuszorientált működésmódokat foglal magában, elképzelhető, hogy a nemi szerepelvárások és a szervezeti megítélés rendszere befolyásolja mind a tényleges viselkedés megjelenését, mind az önbeszámolás mérésben adott válaszokat. A nemek közti különbségek értelmezésénél érdemes röviden kitérni arra, hogy a friss menedzsment- és szervezetpszichológiai szakirodalom a szerepkongruencia és a backlash jelenségek körét több irányból bővítette. A szerepkongruencia-elmélet modern alkalmazásai már nem kizárólag a női-férfi vezetők összehasonlítására koncentrálnak, hanem tágabb értelemben vizsgálják, hogyan alakul ki előítélet akkor, amikor a társas sztereotípiák és a szerepelvárások – például az agentikus viselkedés, a dominancia vagy a stratégiai orientáció – között inkongruencia jelenik meg. Az ilyen szerepütközések szervezeti következményei a vezetői értékelésektől és teljesítmény-megítéléstől kezdve a karrierlehetőségek és előléptetési esélyek alakulásáig terjedhetnek (Triana et al., 2024). Emellett a friss sztereotípiakutatások finomabb módszerekkel is megerősítik, hogy a vezetőkhöz társított agentikus jegyek megítélése nemi szempontból aszimmetrikus lehet. Azonos vezetői viselkedés így eltérő értékelést és társas következményeket válthat ki attól függően, hogy férfi vagy női vezetőhöz kapcsolódik (Tremmel & Wahl,

2023). Ennek a machiavellizmus mérése szempontjából is jelentősége van: ha a machiavellizmushoz kapcsolódó önjellemzők (manipulatív taktikák, instrumentális kapcsolathasználat, kontrollorientáció) normatív szankciók terében értékelődnek, akkor nemcsak a tényleges viselkedés, hanem az önbeszámolóban megjelenő válaszmintázat is tükrözhet társas kívánatosságai és reputációs megfontolásokat. Ezzel a kiegészítéssel a nemi különbségek nem pusztán diszpozíciós eltérésként, hanem a szervezeti megítélés és a szerepelvárások metszéspontjában értelmezhető jelenségként is megalapozhatók.

A munkahelyen eltöltött idő elméleti státusza ambivalens: növelheti a szervezeti tudást és a kapcsolati tőkét, ami kedvezhet a stratégiai működésnek, ugyanakkor önmagában nem azonos a hatalommal vagy döntési térrel. Így a munkahelyen eltöltött idő és a machiavellizmus kapcsolata empirikus kérdésként kezelendő, különösen akkor, ha a machiavellista stratégiák inkább a hierarchikus pozíciókhoz és a szervezeti szintű viselkedésaktivátorokhoz kötődnek, semmint a munkahelyen eltöltött évek számához.

A vonásaktivációs elmélet (TAT), a munkahelyi politika észlelése (POP) és a hatalmi megközelítések jelen tanulmányban értelmező keretként szolgálnak: azt segítik indokolni, hogy a szervezeti és demográfiai változók mentén miért várhatók a machiavellizmus megjelenésében különbségek. A vizsgálat empirikus fókusza ugyanakkor ezen státuszváltozók magyarázó erejének becslése; a helyzeti aktivátorok és a szervezeti politikai-hatalmi mechanizmusok közvetlen mérése jelen kutatás keretein kívül esik.

## Módszertan

Mindezek alapján jelen kutatás kérdése és célja annak feltárása, hogy a nemek, az életkori csoportok, a munkahelyen eltöltött idő és a vezetői pozíciók milyen mértékben magyarázzák a machiavellizmus varianciáját. Az integrált, többváltozós megközelítés azért indokolt, mert a prediktorok a valóságban is összefügghetnek (pl. életkor-munkahelyen eltöltött idő-karrierszakasz), és csak kontrollált modellben értelmezhető tisztán, hogy mely tényezők járulnak hozzá önállóan a machiavellizmus-pontszámok alakulásához.

## A kutatás keretei

A kutatás a minél nagyobb merítési bázis elérése érdekében kényelmi mintavétellel, online keretek között, a Facebook közösségimédia-platfomján zajlott. A kutatásban való részvételnek mindössze két feltétele volt: csak 18 év feletti, aktív munkaviszonnyal rendelkező személyek vehettek részt benne. A vizsgálatához használt kérdőív 15 itemből és egy demográfiai adatok megismerését célzó részből állt. A kérdőív demográfiai adatokra vonatkozó részében a kitöltésben részt vevők nemére, életkori csoportjára, legmagasabb iskolai végzettségére, lakhelyére, a munkahelyén eltöltött idő tartamára kérdeztem rá, valamint arra, hogy a kitöltő vezető beosztásban dolgozik-e. A kérdőív egy általános tájékoztató résszel indult, melynek célja az volt, hogy a kitöltők tájékoztatást kapjanak a vizsgálat kereteiről és céljáról, valamint arról, hogy a vizsgálat

során anonimitásuk biztosított. A résztvevők a kutatásban való önkéntes részvételi szándékukat, valamint a tájékoztató értelmezését és elfogadását egy rövid beleegezési nyilatkozat elolvasása után a „Tovább” gombra kattintással igazolhatták.

A kérdőívet összesen 768 fő töltötte ki, és a kitöltők közül senkit nem kellett kizárni hiányos kitöltés miatt.

### A machiavellizmust mérő skála

A kutatásban a machiavellista személyiségjegyek vizsgálatához a Dahling, Whitaker és Levy által 2009-ben kifejlesztett Machiavellista Személyiség Skálát alkalmaztam.

A skála 15 itemből épül fel, ezek közül négy fordított item. A kérdőív hétfokú Likert-skálán méri, hogy a kitöltők mennyire értenek egyet a kérdőív állításaival (1= egyáltalán nem értek egyet, 7= teljes mértékben egyetértek).

A kérdőív magyar nyelvű validálását Talmácsi és munkatársai végezték el 2012-ben.

### A minta demográfiai bemutatása

A kutatásban résztvevők összetétele tükrözi az online kényelmi mintavétel sajátosságait. A mintában a válaszadók többsége nő (89,3%), és a kitöltésben résztvevők több mint fele felsőfokú végzettséggel (63,5%) rendelkezik. Az életkori megoszlást tekintve a 40 év felettiek jelentéte a legjelentősebb (71%), valamint különösen magas a több mint 10 éve az adott munkahelyen dolgozók aránya (39,6%). A lakhelyre és iskolai végzettségre vonatkozó adatokat csak leíró jelleggel gyűjtöttem, a statisztikai elemzésbe nem kerültek be.

A minta demográfiai összetételét az 1. táblázat szemlélteti.

1. táblázat

A minta demográfiai adatai

Változó	Kategória	n	%
Nem	Férfi	82	10,7
	Nő	686	89,3
Életkor	18-30	78	10,2
	31-40	145	18,9
	41-50	291	37,9
	51 év felett	254	33,1
Iskolai végzettség	Általános iskola	4	0,5
	Szakközépiskola	140	18,2
	Gimnázium	108	14,1
	Főiskola/Egyetem	465	60,5
	Doktori fokozat	23	3,0
Vezetői beosztás	Egyéb	28	3,6
	Alsó vezető	80	10,4
	Középvezető	105	13,7
	Felső vezető	62	8,1
Munkahelyen eltöltött idő	Nem vezető	521	67,8
	0-1 év	98	12,8
	2-4 év	185	24,1
	5-7 év	117	15,2
	8-10 év	64	8,3
	10 év felett	304	39,6

Forrás: saját szerkesztés

## Eredmények és azok értékelése

A kérdőív eredményeit a JASP 0.19.1-es verziójával elemeztem. A statisztikai próbák során minden esetben az általánosan elfogadott  $p = ,05$ -ös szignifikanciaszintet alkalmaztam.

### A mérőeszköz megbízhatósága

A machiavellizmus mérésére alkalmazott skála megbízhatóságát vizsgálva a Cronbach- $\alpha = ,828$  érték alapján megfelelőnek bizonyult. Az item-összpontszám korrelációk elemzése során egy fordított megfogalmazású item, a skála 3. itemje (*Más emberek nagyban befolyásolják azt, hogy mi történik velem*) negatív irányú együttjárást mutatott a skála többi elemével. Az item kódolásának megfelelőségét ismételtelen ellenőriztem a félrekódolásból eredő hiba kizárása érdekében. Mivel a tétel az ellenőrzések után is negatív irányú együttjárást mutatott, a mérőeszköz belső konzisztenciájának javítása érdekében az érintett ítemet kizártam a további elemzésekből. Ennek eredményeként a skála megbízhatósága tovább növekedett (Cronbach- $\alpha = ,844$ ). A kapott eredmények stabilitásának igazolására robusztussági ellenőrzésként a regressziós modellt az eredeti, a 3. ítemet is tartalmazó összpontszámmal is lefuttattam. Mivel a fő mintázatok érdemben nem változtak, ezért a végső elemzés során a statisztikailag konzisztensebb, 3. ítem nélküli módosított skálát alkalmaztam.

### Eloszlásvizsgálat és leíró statisztikák

A machiavellizmus skála eloszlásvizsgálata során a Shapiro-Wilk teszt a nagy elemszámból adódó túlérzékenység miatt az eloszlás normalistól való eltérését mutatta. Ugyanakkor a ferdeségi (0,205) és a csúcsossági (0,053) mutatók, valamint az átlag ( $M = 54,9$ ) és a medián ( $Mdn = 55,00$ ) közelsége közel szimmetrikus eloszlásra utalt. Ennek alapján a paraméteres eljárások alkalmazása indokoltnak tekinthető, a lineáris regressziós modell feltevételeinek ellenőrzését a reziduumok diagnosztikájának alapján végeztem el (2. táblázat).

2. táblázat

A regressziós modell leíró statisztikája

	M	SD	Min.	Max.	Shapiro-Wilk	p-érték
<b>Mach</b>	54,9	9,675	24,00	83,00	,992	< ,001

$N = 768$

Forrás: saját szerkesztés

### A regressziós elemzés és eredményei

A machiavellizmus munkahelyi megjelenésének komplex vizsgálata érdekében többváltozós lineáris regresszióelemzést alkalmaztam. A regressziós modell lehetővé tette annak a feltárását, hogy az egyes demográfiai és szervezeti változók milyen mértékben járulnak hozzá a machiavellizmus jelenlétének magyarázatához. A modellbe bevont prediktorok kiválasztása elméleti megfontolásokon és a kutatási kérdések logikáján alapul.

A többszörös lineáris regresszió alkalmazhatóságát a modell feltételeinek ellenőrzésével vizsgáltam. A reziduum-ellenőrzések alapján a hibák a becslés értékek függvényében 0 körül szóródtak, markáns görbület nem volt megfigyelhető, ami a modell megfelelő specifikációját és a linearitás feltételeinek teljesülését támasztotta alá. A standardizált reziduumok eloszlása közelítette a normál eloszlást. A befolyásos megfigyelések vizsgálata nem jelzett problémás eseteket: a Cook-távolság alapján nem azonosítottam kiugró, a modellt torzító adatpontot. A multikollinearitás vizsgálata nem mutatott számottevő problémát, a toleranciaértékek minden prediktor esetében magasak (0,920-0,972) voltak, míg a VIF-mutatók 1,029-1,089 közötti tartományban maradtak. A reziduumok autokorrelációját a Durbin-Watson próba nem jelezte ( $DW= 2,045$   $p= ,540$ ).

A megfigyelések függetlensége a keresztmetszeti, önkitöltős adatfelvétel jellegéből következik, ugyanakkor a Facebook-alapú kényelmi és hólabda-mintavétel miatt nem zárható ki, hogy egyes válaszadók azonos társas hálózatból érkeztek, ami korlátozó hatásként kezelendő. Összességében a diagnosztikus eljárások alapján a többszörös lineáris regresszió alkalmazása indokoltnak tekinthető.

A függő változó a Dahling-féle Machiavellista Személyiség Skála összpontszáma volt. Prediktorként a nemeket (férfi/nő), az életkori csoportokat (18-30; 31-40; 41-50; 51 év felett), a munkahelyen eltöltött időt (0-1 év; 2-4 év; 5-7 év; 8-10 év; 10 év felett), valamint a vezetői státusz hierarchikus kategóriáit (nem vezető, alsó vezető, középvezető, felső vezető) vontam be. A nem, az életkori csoportok, a munkahelyen eltöltött idő és a vezetői beosztás kategóriaváltozók formájában kerültek a modellbe, így a regressziós együtthatók a kijelölt referenciakategóriákhoz (férfiak, 18-30 év közötti korcsoport, 0-1 év munkahelyen eltöltött idő, nem vezetők csoportja) viszonyított

átlagos különbségeket fejezik ki, a többi prediktor hatásának kontrollálása mellett.

A regresszióanalízis eredményét a 3. táblázat szemlélteti.

A regresszióanalízis eredménye alapján elmondható, hogy a modell szignifikánsnak bizonyult ( $F(11, 756) = 16,10$   $p < ,001$ ), a prediktorváltozók a függő változó variációjának 19%-át magyarázzák ( $R^2 = ,190$   $R^2_{Adj} = ,178$ ;  $RMSE = 8,772$ ). A nemek tekintetében ebben a mintában a nők alacsonyabb Mach-pontszámot mutattak a férfiakhoz képest ( $B = -5,81$   $p < ,001$ ). A vezetői beosztást vizsgálva a nem vezetőkhez viszonyítva a középvezetők ( $B = 4,40$   $p < ,001$ ) és a felső vezetők ( $B = 9,36$   $p < ,001$ ) pontszámai szignifikánsan magasabbak voltak, míg az alsóvezetői pozíció nem mutatott szignifikáns eltérést ( $p = ,110$ ). Az életkori csoportok közül az 51 év feletiek csoportja szignifikánsan alacsonyabb Mach-pontszámot ért el a 18-30 év közöttiek referenciacsoportjához képest ( $B = -3,78$   $p = ,003$ ), ugyanakkor a 31-40 és 41-50 éves csoportok esetében nem mutatkozott szignifikáns különbség. A munkahelyen eltöltött idő kategóriái nem bizonyultak szignifikáns bejósoló tényezőnek.

### Megvitatás

Jelen kutatás célja annak vizsgálata volt, hogy a machiavellizmus munkahelyi megjelenése milyen demográfiai és szervezeti tényezők mentén mutat differenciált mintázatot. Az eredmények alapján a machiavellizmus nem egységes személyiségvonásként, hanem a szervezeti struktúrában elfoglalt pozíciókhoz és hierarchikus viszonyokhoz kapcsolódó jelenségként értelmezhető. A vizsgált változók közül az életkor, a nemek és különösen a vezetői pozíciók szerint betöltött szerep bizonyult meghatározónak, míg a munkahelyen eltöltött idő önmagában nem magyarázta érdemben a machiavellizmus mértékét.

3. táblázat

A machiavellizmus értékének alakulása nemek, életkori csoportok, munkahelyen eltöltött idő és vezetői beosztás szerint

Modell		B	SE(B)	$\beta^a$	t	p	95% CI	
							Alsó	Felső
M <sub>0</sub>	Konstans	54,897	0,349	–	157,238	< ,001	54,212	55,583
M <sub>1</sub>	Konstans	59,928	1,491	–	40,189	< ,001	57,000	62,855
	Nem (Nő)	-5,810	1,114	–	-5,216	< ,001	-7,996	-3,623
	Vezető (Alsó vezető)	1,703	1,064	–	1,601	,110	-0,385	3,791
	Vezető (Középvezető)	4,404	0,958	–	4,598	< ,001	2,523	6,284
	Vezető (Felső vezető)	9,357	1,257	–	7,444	< ,001	6,889	11,824
	Kor (31-40)	-0,365	1,287	–	-0,284	,777	-2,892	2,161
	Kor (41-50)	-2,224	1,225	–	-1,816	,070	-4,629	0,180
	Kor (51 év felett)	-3,783	1,259	–	-3,004	,003	-6,255	-1,311
	M. idő (2-4 év)	1,000	1,106	–	0,904	,366	-1,171	3,172
	M. idő (5-7 év)	1,403	1,239	–	1,132	,258	-1,030	3,836
	M. idő (8-10 év)	-0,587	1,450	–	-0,405	,686	-3,435	2,260
	M. idő (10 év fölött)	0,964	1,094	–	0,881	,379	-1,184	3,112

Kimeneti változó: Mach

$R^2 = ,190$   $R^2_{Adj} = ,178$   $F(11, 756) = 16,10$   $p < ,001$

<sup>a</sup> A standardizált együtthatók csak folytonos prediktorok esetén számíthatók ki.

Forrás: saját szerkesztés

A machiavellizmus életkori alakulását több empirikus kutatás is vizsgálta, és ezek alapján egy következetes trend rajzolódik ki előttünk: a machiavellizmus személyiségben jelenlévő erőssége serdülő- és fiatal felnőttkorban a legmagasabb, majd pedig az életkor előrehaladtával fokozatosan csökken (Götz et al., 2020; Kawamoto et al., 2020; Klimstra et al., 2020; Hartung et al., 2022; Wolf & Wetzel, 2023). Jelen kutatás eredményeként a változók között megjelenő negatív kapcsolat arra utal, hogy a machiavellista attitűdök nem egyenletesen vannak jelen a vizsgálatban részt vevő munkavállalók körében, hanem karrierjük különböző szakaszaiban eltérő funkciót tölthetnek be. A fiatalabb munkavállalók esetében a magasabb értékek értelmezhetők adaptív stratégiaként, amely a bizonytalanabb szervezeti pozícióval, a korlátozott formális hatalommal és az erősebb versenyhelyezettel függhet össze. Ebben az értelemben a machiavellista viselkedés jelenléte nem pusztán diszfunkcionális jelenségként, hanem a szervezeti környezethez való alkalmazkodás egyik lehetséges formájaként is értelmezhető lehet. Az életkor előrehaladtával a munkavállalók gyakran stabilabb szervezeti szerepekbe kerülnek, nagyobb tapasztalattal és kiszámíthatóbb szerepelvárásokkal, ami összefügghet az instrumentális, manipulatív stratégiák kevésbé hangsúlyos alkalmazásával. Az eredmények ezért értelmezhetők úgy, hogy a machiavellista tendenciák kifejeződése a karrierút során eltérő mértékben jelenhet meg, és bizonyos helyzeti, szerep- és státusz körülmények között erősebben lehet jelen. Fontos ugyanakkor kiemelni, hogy a 18-30 éves korcsoport mintán belül aránya alacsony (mindössze 10%), ezért az életkorral kapcsolatos eredmények óvatos értelmezést igényelnek.

A munkahelyen eltöltött idő és a machiavellizmus közötti szignifikáns kapcsolat hiánya fontos kiegészítő információval szolgál az eredmények értelmezéséhez. Az eredmény arra utal, hogy a machiavellista attitűd nem a szervezetnél eltöltött idő vagy a munkatapasztalat felhalmozódásának következménye. Önmagában az, hogy egy munkavállaló hosszabb ideje van egy szervezetnél nem jár együtt magasabb machiavellizmus értékekkel. Ez az eredmény megerősítheti azt az értelmezést, hogy a machiavellizmus munkahelyi megjelenése elsősorban nem az idő dimenzióhoz, hanem a szervezeti struktúrában elfoglalt pozícióhoz és az ahhoz kapcsolódó döntési térhez kötődik. Vagyis, nem a megszerzett tapasztalat mennyisége, hanem annak szervezeti hasznosíthatósága és hatalmi kontextusa lehet meghatározható a machiavellista stratégiák aktiválásában. Megelőző kutatások ellentmondásos eredményre jutottak a változók kapcsolatának vizsgálata során. Nem mindig sikerült szignifikáns kapcsolat meglétét feltárni (Aydoğan & Serbest, 2016; Özer et al., 2016; Yücel, 2020; Filiz, 2022), bár Demirtaş és Biçkes (2014), valamint Aksu és munkatársai (2025) azt találták, hogy az eltöltött szolgálati idő növekedésével a machiavellizmus mértéke is növekszik a vizsgálatukba bevont személyek esetében.

A vizsgálat eredményeként a női kitöltők a férfiakhoz képest szignifikánsan alacsonyabb Mach-pontszámot mutattak. Ez az összefüggés illeszkedik ahhoz a tágabb irodalmi mintázathoz, mely szerint a machiavellizmus

– mint instrumentális, stratégiai, célorientált és gyakran versengő interperszonális stílus – átlagosan magasabb értékeket mutathat a férfiak esetében (Jonason et al., 2014; Czibor et al., 2019; Klimstra et al., 2020; Yücel, 2020; Confino et al., 2024; Gruda & McCleskey, 2024). Az eredmény ugyanakkor fontos jelzés a szervezeti kontextus számára is: a nemi különbségek nem pusztán mintázat-ként értelmezhetők, hanem felvethetik annak az eshetőségét is, hogy a munkahelyi normák, szerepelvárások és a jutalmazási mechanizmusok milyen viselkedésmódot erősítenek eltérő módon a férfiak és a nők esetében. Különösen releváns lehet az a lehetőség, hogy bizonyos, machiavellizmussal rokon viselkedések (pl. keményebb érdekérvényesítés, stratégiai kapcsolati játszmák) nemek szerint a szervezetben eltérő megítélés alá esnek, ami befolyásolhatja mind a viselkedés tényleges megjelenését, mind pedig az önjellemzést a kérdőíves mérés során. A nemekkel kapcsolatos eredmények értelmezésekor azonban elengedhetetlen a minta nemi összetételének kritikus reflexiója. A válaszadók közel 90%-os női aránya módszertani szempontból felveti a szelektivitási torzítás lehetőségét. Bár a regressziós modellben a „nem”, mint kontrollváltozó, szignifikáns prediktornak bizonyult, ez az eredmény a jelen mintán mégis fokozott óvatossággal kezelendő.

A vezetői beosztás tekintetében a nem vezetőkhöz viszonyítva a középvezetők és különösen a felső vezetők szignifikánsan magasabb Mach-pontszámot értek el. Ez az eredmény összhangban áll a megelőző nemzetközi (Bratton & Kacmar, 2004; Amir & Malik, 2016; Diller et al., 2021; Baktash & Jirjahn, 2023; Aksu et al., 2025) és hazai (Czibor et al., 2019) kutatásokkal, és kétféle értelmezést is megenged. Egyrészt, elképzelhető egy szelekciós mechanizmus: a magasabb Mach-szinttel bíró személyek nagyobb valószínűséggel jutnak el magasabb szervezeti szintekre, mert a politikai érzék, a stratégiai gondolkodás, az instrumentális kapcsolati működés és a célorientált önérdék-érvényesítés bizonyos szervezeti környezetben adaptív előnyt jelenthetnek. Másrészt, lehetséges egy pozícióhatás is: a magasabb hierarchiaszintek nagyobb hatalmat, erőforráskontrollt és döntési felelősséget biztosítanak, ami fokozhatja a stratégiai interperszonális működést. Mivel a vizsgálat keresztmetszeti, az oksági irányt nem lehet egyértelműen eldönteni, ugyanakkor a minta alapján a vezetői szint és a Mach kapcsolata egyértelmű, erőteljes mintázatot mutat. Külön figyelmet érdemel, hogy az alsóvezetői szint nem különült el szignifikánsan a nem vezetői beosztásban dolgozók csoportjától. Ez arra utalhat, hogy a machiavellista működésmód nem minden vezetői szereppel jár együtt, hanem inkább csak azokkal a pozíciókkal, ahol a szervezeti politika, az erőforrás-elosztás, a stratégiai döntések és a szélesebb érdekütközések jellemzőbbek. A közép- és felsővezetői szintek gyakran olyan erőterbe helyezik az egyént, ahol a konfliktusok kezelése, a befolyásolás, a koalíciók és a reputáció menedzselése napi szintű kihívás; így a magasabb Mach-szint akár magából a munkahelyi szerep/feladat logikájából is következhet.

Érdeemes reflexiót tenni a mérőeszköz viselkedéséről is.

Az elemzés során a skála 3. tétele (*Más emberek nagyban befolyásolják, hogy mi történik velem*) inadekvát módon kapcsolódott a többi itemhez, így töröltem. Ez a jelenség tartalmilag talán azzal állhat összefüggésben, hogy a tétel által érintett kontrollorientáció a magyar munkahelyi és általános értelmezési kontextusban – ahol a hierarchikus viszonyok meghatározóak – nem feltétlenül a machiavellista cinizmust tükrözi, hanem a szervezeti realitás észlelését.

### Elméleti és gyakorlati implikációk

Az eredmények összességében azt sugallják, hogy a machiavellizmus szervezeti kontextusban szorosabban kapcsolódhat a hatalmi és hierarchikus pozíciókhoz, mint pusztán a szervezetben eltöltött időtartamhoz. Ez több szempontból is tanulságos lehet a modern vezetéselmélet és a HR-gyakorlat számára. Egyrészt, az eredmények rávilágítanak arra, hogy a vezetői utánpótlás-nevelés során érdemes figyelembe venni a hatalmi pozíció személyiségaktiváló hatását. Másrészt, a generációs különbségek észlelése segíthet a hatékonyabb belső kommunikációs és mentorálási rendszerek kialakításában. Mivel a machiavellizmus mértéke és a vezetői pozíció kapcsolata erős, a szervezeteknek törekedniük kellene a transzparens, bizalomra épülő szervezeti kultúra tudatos építésére. Gyakorlati szempontból ez felvetheti a vezetői kiválasztás és fejlesztés kiemelt jelentőségét: ha a magasabb szinteken valóban megjelenik egy magasabb machiavellista működésmód, akkor érdemes lehet olyan kiválasztási és fejlesztési eszközöket alkalmazni, amelyek képesek differenciálni a stratégiai gondolkodást és a politikai érzéket a destruktív, bizalomromboló manipulációtól. Emellett a nemi különbségek ráirányítják a figyelmet arra, hogy a szervezeti kultúra és értékelési rendszer hogyan jutalmazza vagy szankcionálja a célorientált, hatalmi jellegű viselkedésformákat, és ez hogyan hathat az egyéni karrierutakra.

### Limitációk és jövőbeli irányok

A következtetések értelmezésekor fontos figyelembe venni, hogy a vizsgálat keresztmetszeti és önbeszámoló formában zajlott, valamint a társas kívánatosság is torzító hatásként jelenhetett meg a válaszadások során. Ezek alapján oksági következtetések nem vonhatóak le a kapott eredményekből. További korlát, hogy a korcsoport, illetve a munkahelyen eltöltött idő mérésére kialakított előzetes kategóriák viszonylag széles sávokat fednek le, ezáltal finomabb mintázatok elemzésére és értelmezésére nem adnak lehetőséget. A módszertani korlátok között ismételtten meg kell említeni a minta nemek szerinti megoszlásának korlátozó hatását, hiszen a mintában a női válaszadók erősen felülreprezentáltak (89,3%). Emiatt a nemek közti különbségre vonatkozó eredmények – bár összhangban állnak a szakirodalommal – csak jelzésértékűek, és nem tekinthetők a teljes magyar munkavállalói populációra nézve általános érvényűnek.

Módszertani korlátként említendő, hogy a mérőeszköz belső konzisztenciájának biztosítása érdekében a skála egy tételét (3. item) töröltem. Bár a robusztussági

ellenőrzés igazolta az eredmény stabilitását, a skála módosítása korlátozhatja a megelőző kutatásokkal való közvetlen összehasonlíthatóságot.

Fontos korlát még, hogy bár a vizsgálat alapját képező elméleti keret a helyzeti aktivátorok, a szervezeti politikai észlelés és a hatalmi viszonyok szerepét is hangsúlyozza, e tényezők közvetlen mérése nem történt meg. Ennek megfelelően a tanulmány következtetései a státuszváltozók és a machiavellizmus közötti összefüggésekre vonatkoznak, a feltételezett mechanizmusok tesztelése további kutatások feladata.

Jövőbeli kutatásokban érdemes lehet longitudinális módon vizsgálni, hogy a vezetővé válás megelőzi-e a machiavellizmus szintjének változását, vagy éppen fordítva; illetve tesztelni lehetne potenciális mediáló és moderáló tényezőket (pl. szervezeti kultúra, szervezeti kontroll, szervezeti klíma, pszichológiai biztonság stb.), amelyek megmagyarázhatják, hogy mikor és milyen szervezeti körülmények és feltételek mellett válik a machiavellizmus előre vivő, vagy kifejezetten káros jelenséggé.

### Összegzés

A vizsgálat eredményei alapján a machiavellizmus alakulása a mintában elsősorban a demográfiai jellemzőkhöz és a szervezeti hierarchiában elfoglalt pozíciókhoz kapcsolódott. A regressziós modell közepes magyarázóerő mellett szignifikánsan jelezte előre a Mach-pontszámot: a nők alacsonyabb értékeket mutattak a férfiakhoz képest, míg a közép- és különösen a felsővezetői státusz magasabb Mach-pontszámmal járt együtt a nem vezetők csoportjához viszonyítva. A korcsoportok esetében a legidősebb (51 év feletti) csoport alacsonyabb Mach-értékei emelkedtek ki, míg a munkahelyen eltöltött idő kategóriái nem mutatnak érdemi összefüggést a Mach-pontszámmal.

Összességében az eredmények ezt sugallják, hogy a machiavellizmus szervezeti kontextusban inkább a hatalmi és döntési pozíciókhoz, valamint bizonyos demográfiai sajátosságokhoz köthető, mintsem a szervezetben eltöltött időhöz, ami megerősíti a vezetői kiválasztás és fejlesztés során a személyiség- és értékalapú szempontok kiemelt figyelembevételének jelentőségét.

### Felhasznált irodalom

- Aksu, N., Çoban, M.S., & Gümüş, A. (2025). Banka çalışanlarinin karanlık uçlü kişilik özelliklerinin demografik deęişkenler açisindan gösterdiği farkliliklarin incelenmesi. *Dicle Akademi Dergisi*, 5(1) 38–58. <https://doi.org/10.61964/dade.1619043>.
- Amir, T.S. & Malik, A.A. (2016). Machiavellianism and counterproductive behaviors at workplace. *Journal of Education & Social Sciences*, 4(1), 12–27. <https://doi.org/10.20547/jess0411604102>
- Aydoğan, E., & Serbest, S. (2016). İş yerinde karanlık uçlü: bir kamu kuruluşunun iç denetim biriminde araştırma. *Sayıştay dergisi*, (101), 97–121. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1713969#page=104>

- Baktash, M. & Jirjahn, U. (2023). *Are Managers More Machiavellian than Other Employees?* IZA Discussion Papers 16361, Institute of Labor Economics (IZA). <https://doi.org/10.2139/ssrn.4538025>
- Bratton, V.K., & Kacmar, K.M. (2004). Extreme careerism: The dark side of impression management. In R.W. Griffin & A.M. O’Leary-Kelly (Eds.) *The dark side of organizational behavior* (pp. 291-308). Jossey-Bass.
- Cai, H., Wang, L., & Jin, X. (2024). Leader’s Machiavellianism and employees’ counterproductive work behavior: testing a moderated mediation model. *Frontiers in psychology, 14*, 1283509. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1283509>
- Christie, R., & Geis, F.L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. Academic Press.
- Confino, D., Ghisletta, P., Stoet, G. & Falomir-Pichastor, J.M. (2024). National gender equality and sex differences in Machiavellianism across countries. *International Journal of Personality Psychology, 10*, 105–115. <https://doi.org/10.21827/ijpp.10.41854>
- Czibor, A., Szabó, Zs.P., & Restás, P. (2019). Sötét vonások a szervezetekben: tapasztalatok magyar munkavállalók körében. *Replika, (111)*, 105–117. <https://doi.org/10.32564/111.7>
- Dahling, G.J., Whitaker, B.G., & Levy, P.E. (2009). The development and validation of a new machiavellianism scale. *Journal of Management, 20*(10), 219-257. <https://doi.org/10.1177/0149206308318618>
- De Clercq, D., & Pereira, R. (2024). Perceived organizational politics, organizational disidentification and counterproductive work behaviour: moderating role of external crisis threats to work. *International Journal of Organizational Analysis, 32*(1), 183–205. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2022-3442>
- Demirtaş, Ö., & Biçkes, M. (2014). Makyavelizm’in olumsuz durumları ifşa etme niyeti üzerindeki etkisi: bir alan çalışması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources 16*(2), 98–112. <https://doi.org/10.4026/1303-2860.2014.0249.x>
- Diller, S.J., Czibor, A., Szabó, Z.P., Restás, P., Jonas, E. & Frey, D. (2021). The positive connection between dark triad traits and leadership levels in self- and other-ratings. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal, 35*(2), 117–131. <https://doi.org/10.1365/s42681-021-00025-6>
- Eagly, A.H., & Karau, S.J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Ellen, B.P., III, Maher, L.P., Hochwarter, W.A., Ferris, G.R., & Kiewitz, C. (2021). Perceptions of organizational politics: A restricted nonlinearity perspective of its effects on job satisfaction and performance. *Applied Psychology, 71*(4), 1224–1247. <https://doi.org/10.1111/apps.12347>
- Filiz, M. (2022). Türkiye’de sağlık çalışanlarının karanlık üçlü kişilik özelliklerinin Demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Eurasian Journal of Health Technology Assessment, 6*(1), 1–11. <https://doi.org/10.52148/ehta.1079174>
- French Jr., J.R.P., & Raven, B.H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Institute for Social Research.
- Genau, H.A., Blickle, G., Schütte, N., & Meurs, J.A. (2021). Machiavellian Leader Effectiveness: The Moderating Role of Political Skill. *Journal of Personnel Psychology, 21*(1), 1–10. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000284>
- Götz, F.M., Bleidorn, W., & Rentfrow, P.J. (2020). Age differences in Machiavellianism across the life span: Evidence from a large-scale cross-sectional study. *Journal of Personality, 88*(5), 978–992. <https://doi.org/10.1111/jopy.12545>
- Greenbaum, R.L., Hill, A., Mawritz, M.B., & Quade, M.J. (2014). Employee Machiavellianism to unethical behavior: The role of abusive supervision as a trait activator. *Journal of Management, 20*(10), 1–25. <https://doi.org/10.1177/0149206314535434>
- Gruda, D., & McCleskey, J.A. (2024). I keep my mind on my money and my money on my mind: trait Machiavellianism in business majors. *Acta Psychologica, 250*, 104567. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104567>
- Hartung, J., Bader, M., Moshagen, M., & Wilhelm, O. (2021). Age and gender differences in socially aversive (“dark”) personality traits. *European Journal of Personality, 36*(1), 3–23. <https://doi.org/10.1177/0890207020988435>
- Jonason, P.K., Wee, S., Li, N.P., & Jackson, C. (2014). Occupational niches and the Dark Triad traits. *Personality and Individual Differences, 69*, 119–123. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.05.024>
- Jones, D.N., & Paulhus, D.L. (2009). Machiavellianism. In Leary, M.R., & Hoyle, R.H. (Eds.), *Individual differences in social behavior* (pp. 93–108). Guilford.
- Judge, T.A., & Zapata, C.P. (2015). The person-situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the big five personality traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal, 58*(4), 1149–1170. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0837>
- Kacmar, K.M., & Ferris, G.R. (1991). Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement, 51*(1), 193–205. <https://doi.org/10.1177/0013164491511019>
- Kawamoto, T., Shimotsukasa, T., & Oshio, A. (2020). Cross-sectional age differences in the Dark Triad traits in two Japanese samples. *Psychology and Aging, 35*(1), 91–96. <https://doi.org/10.1037/pag0000399>
- Keltner, D., Gruenfeld, D.H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review, 110*(2), 265–284. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.110.2.265>

- Klimstra, T.A., Jeronimus, B.F., Sijtsema, J.J., & Denissen, J.J.A. (2020). The unfolding dark side: Age trends in dark personality features. *Journal of Research in Personality, 85*, 103915. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2020.103915>
- Kessler, S.R., Bandelli, A.C., Spector, P.E., Borman, W.C., Nelson, C.E., & Penney, L.M. (2010). Re-examining Machiavelli: A three-dimensional model of Machiavellianism in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology, 40*(8), 1868–1896. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00643.x>
- Kish-Gephart, J.J., Harrison, D.A., & Treviño, L.K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology, 95*(1), 1–31. <https://doi.org/10.1037/a0017103>
- Kückelhaus, B.P., Meurs, J.A., & Blickle, G. (2024). Resolving the equivocal relationship of Machiavellianism and job performance: A socioanalytic perspective employing reputation, political skill, and five-factor Machiavellianism. *Personality and Individual Differences, 228*, 112728. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2024.112728>
- Machiavelli, N. (2022). *A fejedelem*. Trubadúr Kiadó.
- Marbut, A., Harms, P., & Credé, M. (2025). In the Service of the Prince: A Meta-Analytic Review of Machiavellian Leadership. *Journal of Organizational Behavior, 46*(6), 939–969. <https://doi.org/10.1002/job.2877>
- O'Boyle, E.H., Forsyth, D.R., Banks, G.C., & McDaniel, M.A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: a social exchange perspective. *The Journal of Applied Psychology, 97*(3), 557–579. <https://doi.org/10.1037/a0025679>
- Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö., Kahraman, G., & Avcı, K. (2016). Hemsirelerin karanlık kişilik özelliklerinin sosyo-demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14*(3), 203–216. <https://doi.org/10.18026/cbusos.00288>
- Paulhus, D.L., & Williams, K.M. (2002). The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism and Psychopathy. *Journal of Research in Personality, 36*(6), 556–563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Rauthmann, J.F., & Will, T. (2011). Proposing a multidimensional Machiavellianism conceptualization. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 39*(3), 391–404. <https://doi.org/10.2224/sbp.2011.39.3.391>
- Rudman, L.A., & Glick, P. (1999). Feminized management and backlash toward agentic women: The hidden costs to women of a kinder, gentler image of middle managers. *Journal of Personality and Social Psychology, 77*(5), 1004–1010. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.5.1004>
- Spain, S.M., Harms, P., & LeBreton, J.M. (2013). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior, 35*(S1), S41–S60. <https://doi.org/10.1002/job.1894>
- Spurk, D., Keller, A.C., & Hirschi, A. (2016). Do Bad Guys Get Ahead or Fall Behind? Relationships of the Dark Triad of Personality With Objective and Subjective Career Success. *Social Psychological and Personality Science, 7*(2), 113–121. <https://doi.org/10.1177/1948550615609735>
- Talmácsi, Gy., Orosz, G., Birkás, B., & Bereczkei, T. (2012). A Dahling-féle Machiavellizmus Skála validálása. *Alkalmazott Pszichológia, 3*, 63–82. [http://ap.elte.hu/wp-content/uploads/2013/07/AP\\_2012\\_3\\_Talmácsi\\_Orosz\\_Birkas\\_Bereczkei.pdf](http://ap.elte.hu/wp-content/uploads/2013/07/AP_2012_3_Talmácsi_Orosz_Birkas_Bereczkei.pdf)
- Tekin, Z. (2017). Pazarlama etiğinde Makyavelizm. *Journal of International Social Research 10*(50), 814–821. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1714>
- Tett, R.P., & Burnett, D.D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 500–517. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.500>
- Tett, R.P., Toich, M.J., & Ozkum, S.B. (2021). Trait activation theory: A review of the literature and applications to five lines of personality dynamics research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 8*, 199–233. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-062228>
- Tremmel, M., & Wahl, I. (2023). Gender stereotypes in leadership: Analyzing the content and evaluation of stereotypes about typical, male, and female leaders. *Frontiers in Psychology, 14*, 1034258. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1034258>
- Triana, M.d.C., Song, R., Um, C.T., & Huang, L. (2024). Stereotypical Perception in Management: A Review and Expansion of Role Congruity Theory. *Journal of Management, 50*(1), 188–215. <https://doi.org/10.1177/01492063231180836>
- Veríssimo, A.C., Conrado, G.A.M., Barbosa, J., Gomes, S.F., Severo, M., Oliveira, P., & Ribeiro, L. (2022). Machiavellian medical students report more academic misconduct: a cocktail fuelled by psychological and contextual factors. *Psychology Research and Behavior Management, 15*, 2097–2105. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S370402>
- Wolff, C., & Wetzel, E. (2023). The Development of Machiavellianism, Psychopathy, and Narcissism in Young Adulthood. *Collabra: Psychology, 3*, 9(1), 77870. <https://doi.org/10.1525/collabra.77870>
- Yücel, E. (2020). Kişiliğin karanlık üçlüsü: turizm sektöründe demografik değişkenler açısından bir inceleme. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 17*(1), 71–86. <https://doi.org/10.24010/soid.639924>