

# Liderska narcisoidnost

---

**Bukvić, Lucija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:142:067507>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-29**



**FILOZOFSKI FAKULTET**  
SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

*Repository / Repozitorij:*

[FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek](#)



Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet Osijek

Studij psihologije

Lucija Bukvić

## **Liderska narcisoidnost**

Završni rad

Mentor: izv. prof. dr. sc. Silvija Ručević

Sumentor: doc. dr. sc. Dino Krupić

Osijek, 2020.

Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet Osijek

Odsjek za psihologiju

Studij psihologije

Lucija Bukvić

## **Liderska narcisoidnost**

Završni rad

Društvene znanosti, polje psihologija, grana opća psihologija

Mentor: izv. prof. dr. sc. Silvija Ručević

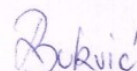
Sumentor: doc. dr. sc. Dino Krupić

Osijek, 2020.

## IZJAVA

Izjavljujem s punom materijalnom i moralnom odgovornošću da sam ovaj rad samostalno napravila te da u njemu nema kopiranih ili prepisanih dijelova teksta tuđih radova, a da nisu označeni kao citati s napisanim izvorom odakle su preneseni. Svojim vlastoručnim potpisom potvrđujem da sam suglasna da Filozofski fakultet Osijek trajno pohrani i javno objavi ovaj moj rad u internetskoj bazi završnih i diplomskih radova knjižnice Filozofskog fakulteta Osijek, knjižnice Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu.

U Osijeku, datum



---

Lucija Bukvić, 0122228319

## Liderska narcisoidnost

### Sažetak

Narcisoidni lideri imaju mnogo psiholoških prednosti kao što je visoko samopouzdanje, šarmantnost, karizma, ustrajnost u svojim ciljevima te često zbog svojih osobina bivaju izabrani voditi poslovne organizacije ili predstavljati države. S vremenom pokažu svoje pravo lice, postaju agresivni, arogantni, ne slušaju savjete drugih te često krše pravila, što rezultira neetičnim ponašanjem. Većinom muškarci rukovode velikim korporacijama i predstavljaju se kao "jači" spol za razliku od žena, te im se zbog toga dominantnost i grandioznost više tolerira u društvu. Dosadašnja istraživanja pretežno su se bavila pozitivnom i negativnom stranom narcisoidnih lidera, uspješnosti i neuspješnosti takvih vođa, kao i pitanjem zašto ih ljudi slijede. U ovom će se radu nastojati pružiti pregled dosadašnjih nalaza u kontekstu definicije pojma narcisoidnosti i liderstva, pristupa objašnjavanju funkcionalnosti narcisoidnih vođa, diferencijacije među spolovima, primjerima narcisoidnih vođa suvremenog doba te načinima izbjegavanja mogućnosti da se takvi pojedinci dohvate pozicija moći narcisoidnih vođa suvremenog doba te kako izbjeći da takvi pojedinci dođu na pozicije moći.

**Ključne riječi: narcisoidnost, liderstvo, liderska narcisoidnost, (ne)uspješnost narcisoidnih lidera**

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Narcisoidnost.....	2
3. Liderstvo .....	6
4. (Ne)uspješnost narcisoidnih lidera.....	7
4.1. <i>Karizma kao medijator narcisoidnih lidera</i> .....	8
5. Narcisoidnost kao karakteristika rukovoditelja.....	10
6. Muškarci i žene kao narcisoidni lideri .....	13
7. Zašto ljudi slijede narcisoidne lidere?.....	14
8. Kako izbjeći narcisoidna lidera? .....	15
9. Zaključak.....	16
10. Literatura .....	17

## 1. Uvod

U posljednje vrijeme aktualna tema u različitim područjima psihologije su vođe, točnije lideri i njihova osobnost koja je većinom izražena u obliku narcisoidnih crta ličnosti. Kada se spomene riječ *vođa i vodstvo* rasprostire se široka lepeza različitih mišljenja i stavova. Jedne asocira na odlučne vođe koji potiču druge na razmišljanje o snazi, moći i brizi, dok se drugi prisjećaju sile terora, zlovolje i destruktivnosti. Već od samog početka relativno duge povijesti narcisoidnosti kao psihološkog konstrukta, bilo je i onih koji sugeriraju da je narcisoidnost ključni sastojak uspjeha u liderstvu. Nastupi koji inspiriraju široke mase, protkani manjkom empatije i brige koju imaju prema potčinjenim kolegama te sve veća "glad" za uspjehom i bogatstvom čine samo dio raspona narcisoidnih crta ličnosti određenoga pojedinca u središtu moći. Istraživači su, također, utvrdili da su glavni izvršni direktori i američki predsjednici narcisoidni, te da mora postojati nešto u toj crti ličnosti što povećava mogućnosti ostvarivanja pozicije (Rosenthal i Pittinsky, 2006).

Tako se pružila jedinstvena prilika za proučavanje 45. predsjednika Sjedinjenih Američkih Država koji se nalazi u središtu rasprave o predsjedničkoj ličnosti koji je opisan kao narcisoidan i karizmatičan vođa (Nai i Maier, 2018). Prije svega, Donald Trump bio je bogat poslovni čovjek i TV zvijezda koji se tek nedavno povezoao s Republikanskom strankom, nije imao političko iskustvo i redovito je vrijeđao različite biračke skupine tijekom svoje kampanje. Njegova je prošlost zaintrigirala mnoge psihologe i psihijatre u procjeni njegovih sposobnosti da bude na čelu države zbog određenih crta ličnosti. Procjene Trumpova liderstva i postignuća nakon inauguracije vjerojatno su zanimljivo područje analiziranja s obzirom na njegove ranije procijenjene osobine i liderski potencijal (Williams, Pillai, Deptula, Lowe i McCombs, 2018). Kada se ima u vidu činjenica da su narcisoidni pojedinci privlačni širokim masama i pojavljuju se u vodećim ulogama raznih struktura društva (Watts i sur., 2013), važno je shvatiti da narcisoidne vođe poput Donalda Trumpa mogu predstaviti negativne i pozitivne aspekte osobnosti (Ackerman i sur., 2011) koji utječu na percepciju glasača o njegovu vodstvu. Kellner (2018) procjenjuje da Trump jasno pokazuje intenzivnu želju za kontroliranjem i povređivanjem te da se njegova ekstremna narcisoidnost očituje u njegovoj opsesiji stavljanjem svojeg imena na zgrade i gradilišta od *Trump Towersa* do golfskih terena po cijelom svijetu. Nadalje, Visser, Book i Volk (2017) sugeriraju da je narcisoidnost povezana s nižim procjenama na skalama HEXACO upitnika ličnosti kao što su: iskrenost – poniznost, emocionalnost, susretljivost i savjesnost te je Trumpov psihološki profil pokazao niske rezultate na svim skalama, što ujedno i pokazuje povezanost s mračnijom stranom osobnosti. Drugim riječima, njegov HEXACO profil

bliži je profilu mračne trijade. Ipak, otprije je već poznato da značajan broj svjetskih lidera ima grandiozne sustave vjerovanja i stilove vodstva. Iako svaki autor neće rabiti izraz „narcisoidan“ da bi opisao određenog vođu, oni se dosljedno prikazuju kao pojedinci čije su težnje, presude i odluke, bile one dobre ili loše, upravljane nepokolebljivom arogancijom. Da bi se razumjela funkcija i svrha narcisoidnosti u vodstvu, korisno je ispitati njegovo podrijetlo i razvoj kao psihološki konstrukt.

## **2. Narcisoidnost**

Pojedinac koji odaje znakove zavidnosti, agresivnosti ili pak egoizma uz pomiješanu dozu empatije te ima pogrešnu i suviše precijenjenu sliku svojih sposobnosti, samim time dolazi i do uzdizanja sebe samoga kao individue, zasigurno je jedan od onih pojedinaca koji se uklapa u sliku koja je karakteristična za stanje narcisoidnog poremećaja ličnosti (APA, 1994). Narcisoidni pojedinci također precjenjuju svoju inteligenciju, atraktivnost i kompetentnost te štite svoj krhki doživljaj sebe kao jedinstvene, posebne osobe koja posjeduje izvanredne sposobnosti (Edelstein, Yim i Quas, 2010). Osim toga, drže stav superiornosti prema drugima, umjetno napuhavaju svoja dostignuća i negiraju svoje nedostatke (Deluga, 1997). U svojoj širokoj definiciji, narcisoidnost se sastoji u stupnju do kojeg pojedinac izražava pretjeran osjećaj vlastite važnosti, kontinuiranu zaokupljenost moći i uspjehom, potrebu za autoritetom i konkurentnošću, površne emocionalne veze, ispraznost, zavist prema drugima, manipulativno ponašanje i šarmantan izgled koji često prikriva zlonamjernost (Walles, Patel i Lumpkin, 2013). Nadalje, narcisoidni pojedinci doživljavaju manje emocionalne i kognitivne empatije, više međuljudskih konflikata i manje socijalne poželjnosti (Watson i Morris, 1991). Kao što su opisali Campbell, Hoffman, Campbell i Marchisio (2011), narcisoidni su pojedinci previše samopouzdana, ekstrovertirani, dominantni, interpersonalno vješiti i šarmantni, ali i nespremni prihvatiti kritiku, agresivni i apatični. Pored navedenoga, važno je naglasiti da su mnoge karakteristike narcisoidna ponašanja prihvatljive pa i poželjne, mnoge se usvajaju tijekom vremena i besmisleno je okarakterizirati svako takvo ponašanje lošim, ako se ima u vidu umjerena doza istoga. Normalna narcisoidnost jednim dijelom se veže uz osviještenost i to ponajviše osviještenost u vlastite sposobnosti i vrline, čime se jačaju mnogi segmenti subjektivne dobrobiti (Morf i Rhodewalt, 2001). Rezultat ovakve percepcije često je veća motiviranost za radom, kao i osjećaj zadovoljstva koje prati uspjeh u obavljanju njihovih zaduženja (Russ, Shedler, Bradley i Westen, 2008). Mnoga znanstvena istraživanja prikazala su prisutnost normalne razine narcisoidnosti kod pojedinaca koji imaju izražen natjecateljski duh, ali nedostatak im je što često precjenjuju svoje sposobnosti. Ista su istraživanja, također, pokazala da takve osobe u većini slučajeva puno više teže ka uspjehu,



smirenije su u postizanju svojih svakodnevnih ciljeva te samim time, dobivaju osjećaj dodatne energije kojom se njihova perspektiva čini ugodnijom (Russ i sur., 2008).

Značajno obilježje narcisoidnih ljudi pretjerana je samouvjerenost. Definirana je kao neutemeljeno vjerovanje o vlastitim sposobnostima i prosudbama (Zaidi i Tauni, 2012). Samouvjerenost se najčešće mjeri zadacima u kojima sudionici prvo procijene svoj uspjeh u zadatku te ga zatim obave da bi dobili stvarne rezultate. Konačan stupanj samouvjerenosti predstavlja razlika između procjene i stvarnog uspjeha u zadatku (Larrick i sur., 2007). Tako su u eksperimentalnom istraživanju Campbella i suradnika (2004) narcisoidne osobe iskazivale iracionalna očekivanja glede svog učinka, pri čemu su istodobno radili više pogrešaka od manje narcisoidnih. Štoviše, čak ih ni povratna informacija o njihovim krivim prognozama nije odvratila od pretjerane samouvjerenosti. Kao posljedice pretjerane samouvjerenosti, javljaju se pogreške prilikom donošenja odluka, budući da osobe koje sebe smatraju boljim od prosjeka, manje slušaju savjete drugih te su natjecateljski nastrojene (Larrick i sur., 2003). Zbog navedenih posljedica važna su istraživanja učinaka demografskih varijabli, kao i osobina ličnosti na pojavu pretjerane samouvjerenosti. Moguće je da pretjerana samouvjerenost predstavlja obrambeni mehanizam čuvanja samopouzdanja kod narcisoidnih pojedinaca te takva iskrivljena percepcija vlastitih mogućnosti može rezultirati boljim psihičkim zdravljem (Sedikides, Rudich, Gregg, Kumashiro i Rusbult, 2004), ali i većim stupnjem agresije ako se u nekoliko navrata pretjerana samouvjerenost pokaže neopravdanom (Baumeister, Smart i Boden, 1996).

Da bi se narcisoidnost kao psihološki konstrukt valjano izmjerila, trebalo je prvo osmisliti način na koji bi se ona mogla izmjeriti. Zadovoljavajuće rješenje ponudili su Raskin i Hall (1988), koji su osmislili upitnik narcisoidne ličnosti. Njihov NPI ili *Narcissistic Personality Inventory*, ubrzo postaje jedno od najopipljivijih mjerodavnih načina za određivanje i istraživanje narcisoidnoga poremećaja kod pojedinaca. Emons (1987) je naveo dimenzije koje dijeli na četiri dijela: "1. vodstvo i autoritet, 2. uobraženost i samodivljenje, 3. superiornost i arogantnost i 4. eksploatacija i osjećaj povlaštenosti" (Richman i Flaherty, 1990). Konkretno, upitnik mjeri i prikazuje vrijednosti temeljnih aspekata koje tvore ličnost osobe s narcisoidnim poremećajem koji dijelom tvori njihovu ličnost. Pouzdani rezultati koji su dobiveni kao rezultat ovakva testiranja prikazali su između ostaloga i razlike među spolovima. Naime, rezultati su prikazivali da u većini slučajeva žene imaju veću razinu empatije, dok muškarcima je u većini slučajeva osjećaj povlaštenosti i eksploatacija na višoj razini. Međutim, razlike između spolova nisu pravilo i narcisoidnost se može očitati u vidu visokih razina svih četiri dimenzije koje su uzete u obzir (Richman i Flaherty, 1990).

U literaturi se navode različiti aspekti narcisoidnosti, kao i razne podjele narcisoidnog poremećaja ličnosti. Glavna podjela navedenog poremećaja ličnosti je razlika između grandiozne i vulnerabilne narcisoidnosti. Naime, podjela je važna zbog različitog načina reguliranja osobnosti. Za vulnerabilnu narcisoidnost tipično je da osobu karakterizira iskrivljeno mišljenje kojim sebe vidi u boljim nego li je zaista u stvarnome životu. Pored toga, osjećaj krivice kreira njegovu svakodnevicu, a kritika na vlastiti račun nerijetko dolazi, bila ona opravdana ili ne, pri čemu im ni depresija nije strana. Kao rezultat toga, osobe koje karakterizira ova vrsta narcisoidnosti nađu se u situacijama da se povuku iz društva i posljedica čega biva velika količina stresa, dok potražnja za liječničkom pomoći u rješavanju njihovih problema dogodi se u ne tako rijetkim slučajevima (Pincus i sur., 2009).

Pored sličnosti koja se veže uz iskrivljeno mišljenje kakvoga imaju o samome sebi, grandiozna narcisoidnost je okarakterizirana osjećajima kao što je zavist, dok se empatija može prikazati u vrlo rijetkim trenucima. Pored toga, ovaj tip narcisoidnosti simbolizira i agresivnost koju osoba ima ka drugima oko sebe uz pravdanje da su ipak oni ti koji su posebniji od drugih. Također, uvjereni su u spoznaju da su posebniji i bolji od ostalih, naročito kreativniji, kompetentniji i inteligentniji (Pincus i sur., 2009). Često vjeruju da su njihove ideje superiorne i kao rezultat toga, mogu riješiti nerješive probleme i promijeniti svijet zbog čega grandiozni narcisoidni pojedinci teže vodećim pozicijama u društvu. Pored navedenih postoje i drugi tipovi narcisoidnosti, Joan Lachkar (2008) ih dijeli na: "patološki, maligni, antisocijalni, depresivni i opsesivno-kompulzivni" (Clemence, Perry i Plakun, 2009).

Patološki tip narcisoidnosti može doći samostalno, no i skupa s nekim drugim tipovima poremećaja. Simbolizira ga kao i mnoge druge tipove narcisoidnoga poremećaja samodopadnost, dok kritike drugih ljudi ga ne zanimaju, iako njihove sposobnosti i vještine ne prate visoko mišljenje koje vjeruju da opravdano imaju za sebe. Neke od posljedica ovog stanja može biti velika razina stresa pa i određeni udio disfunkcionalnosti koja postaje jedan od prepoznatljivih znakova pojedinaca koji imaju ovaj tip narcisoidnog poremećaja. Pored disfunkcionalnosti, ovaj narcisoidni poremećaj ima još jednu "mračnu" stranu koja se ilustrira u suicidalnim mislima pri čemu strah od počinjenja može biti itekako opravdan (Clemence, Perry i Plakun, 2009). Međutim, negativne strane patološke narcisoidnosti obilježava i niska tolerancija ka neuspjehu zbog već navedene samodopadnosti i precjenjivanja svojih mogućnosti, pri čemu njihov ego i neuvježbani mehanizmi za suočavanje sa situacijama koje su neuspješne po njih, jedan je od glavnih segmenata koji djeluju na njihovu ličnost (Horowitz, 2009).

Malignu narcisoidnost karakterizira uvelike njezin smanjen kapacitet za empatiju. Ovaj tip narcisoidnoga poremećaja često se vidi kod osoba raznih preferencija, no većinom su na

rukovodećim mjestima i glavnim pozicijama. Ovakvi pojedinci zasigurno nijednu grešku neće priznati te bivaju vođeni agresivnim pristupom kao i okrutnim činovima prema svojim suradnicima, podložnim subjektima ili nekim trećim stranama. Pored svega toga, osobe koje posjeduju ovaj poremećaj narcisoidnosti, uspješno su razvili mehanizam kojim žaljenje ili kajanje, ako to i osjete, ne pokazuju znakove njihova egzistiranja (Lachkar, 2008). Maligni narcisoidni poremećaj, kao što je prikazano, kod pojedinca izaziva takav efekt da svojom energijom, stavovima, gledištima i raznim idejama na svoje poklonike utječe na takav način da ima njihov puni naklon i doslovno vlada njima kao marionetama, što je čista suprotnost kad se sagleda kako pojedinci s antisocijalnim narcisoidnim poremećajem djeluju na druge osobe. Spomenuti poremećaj ima takav efekt na pojedinca da, iako se ne mijenja stavka i razmišljanje gdje sebe vidi kao neka vrsta autoriteta, on sebe doživljava kao jedinog važnog čimbenika i skoro da nema nikakvu naklonost drugih ljudi (Lachkar, 2008).

Depresivni podtip narcisoidnoga poremećaja je donekle različit od drugih. Naime, kod njega vlada nedostatak glavnih osjećaja koje narcisoidni pojedinac posjeduje da bi se osjećao zadovoljeno i ugodno, kao npr. odobravanje iz uže ili šire zajednice. Takve osobe dolaze u veoma nezgodnu situaciju kad se ima u vidu njihova vrsta poremećaja jer im se brže nego kod nekih drugih javljaju negativne karakteristike kao što je samokritika ili osjećaj krivnje (Lachkar, 2008). Ova skupina ljudi osjetljiva je na depresiju koja može doći kao rezultat mnogih situacija, kao što je dolazak u zrelu ili stariju životnu dob ili pak razmišljanje o smrti. Neke od "nuspojave" ovoga poremećaja je i svojevrsna potreba uloge žrtve, gdje indirektno ili direktno od okoline mirnim ili agresivnim ponašanjem zahtijevaju sažaljevanje te se takvo što može iščitati i kao manipulacija ljudi (Lachkar, 2008). Glavni karakter kojim se mogu opisati pojedinci iz ove skupine je njihova uspješnost u poslu kojeg rade, no usprkos tomu ne doživljavaju toliku mjeru ugodnih osjećaja, ni približno koliko bi trebali imati. Manjak empatije za narcisoidni poremećaj nije nikakva novost, takvo što prati i ovaj podtip, no za razliku od mnogih drugih, oni imaju veliki strah od bliskosti. Pored toga, strah od neuspjeha dovodi ih u situaciju da bi sve stavili na kocku pa i vlastitu obitelj i svoje najbliže (Lachkar, 2008).

Posljednja podjela razlikuje svijetlu i tamnu stranu narcisoidnosti koja je iznimno važna u radnom okruženju (Back i sur., 2013). Pozitivna strana narcisoidnosti, koja se naziva i *konstruktivnom* ili *produktivnom* narcisoidnosti (Maccoby, 2000), uključuje osobine poput empatije, samopouzdanja i samopoštovanja te sposobnosti za održavanjem predanosti vlastitim vrijednostima i nadahnućima drugih. U radnom okruženju, kada rade s relativno nepoznatim osobama koje dijele slične ciljeve, produktivni narcisoidni pojedinci napreduju i njihova prirodna ekstraverzija čini ih vrlo privlačnima kao vođe. Njihovo vodstvo najučinkovitije je u

visoko prestižnim poslovima u kojima je zastupljen velik pritisak (Maccoby, 2000). Kao vođe, produktivni narcisoidni pojedinci dijele snažne vizije koje skupljaju i nadahnjuju pristaše na ujedinjenje oko kolektivnog cilja za budućnost. Suprotno tome, negativna strana nazvana je *destruktivnom* ili *neproductivnom* narcisoidnosti koja obuhvaća bijes, amoralnost, aroganciju, iracionalnost, nedostatak empatije, paranoju i potrebu za prepoznavanjem i superiornošću te je odraz svega lošeg što jedan vođa može učiniti za organizaciju (Glad, 2002). Ono što se može povezati s pojmom narcisoidnosti je i pojam liderstva. U idućem poglavlju opisat će se što označava pojam liderstvo, a u daljnjem radu će se implementirati s pojmom narcisoidnih vođa.

### 3. Liderstvo

U ovom radu koristit će se izrazi *lider* i *vođa*, *liderstvo* i *vodstvo* budući da je riječ o istoznačnicama. Postoji niz različitih definicija liderstva, te Kotter (1999) navodi jednu od njih. Prema toj definiciji, liderstvo se odražava kao svojevrsni alat, oruđe kojim se usavršavaju sposobnosti uspješne organizacije, gdje se naučeno može primijeniti na raznim poljima života. Vrline koje se usvajaju za uspješno vođenje organizacije nisu statične tj. mogu se adaptirati na sve prepreke i situacije koje pojedinac nađe na svojem putu. Stoga, moć inspiracije užeg ili šireg kruga ljudi, kao i unaprjeđenja društva, također su alati koji se nalaze kod uspješnih lidera. Liderske sposobnosti vođa važne su za uspjeh ili neuspjeh organizacija kojima upravljaju. Što se tiče politike, vođa mora imati viziju, određenu karizmu, snažnu ličnost te mora imati jasan znak raspoznavanja, odnosno ne smije biti bezličan i neprepoznatljiv (Cottam, 2010). Postoji niz istraživanja koja prikazuju utjecaj različitih pojedinačnih obilježja vođa na njihov stil odlučivanja, međusobne interakcije, obradu informacija i upravljačka ponašanja.

Etheredge (1978) navodi osam obilježja koja čine vođu, a to su: (1) potreba za moći (dominantnost), (2) spoznaja složenosti, (3) lokus kontrole, (4) etnocentrizam, (5) potreba za druženjem, (6) nepovjerenje u druge, (7) samopouzdanje i (8) usmjerenost na zadatak. Detaljnije objašnjeno, vođe koje imaju izraženu potrebu za moći, imat će dominantniji i asertivniji stil vodstva tijekom vlasti te će više pokazivati vlast nad drugima. Nadalje, bitna stavka je pogled na svijet u kojem pojedinac percipira određeni stupanj kontrole nad situacijama, kao i relativna usmjerenost na obavljanje zadatka ili potrebe osoba u interakciji s drugima. Također, briga oko uspostavljanja, održavanja i popravljivanja odnosa, sposobnost razlikovanja okoline, doživljaj vlastite vrijednosti i opći osjećaj sumnje i nepovjerenja prema motivima i postupcima drugih, izraz je osobnosti jednog vođe.

Nadalje, Burns (1992) opisuje dva temeljna tipa vodstva: transakcijsko i transformirajuće. Transakcijsko vodstvo je ono u kojem vođa pristupa pristašama sa željom da zamijeni jednu vrijednu stvar za drugu (npr. radna mjesta za glasove na izborima), dok kod transformacijskog vođa djeluje na svoje pristaše tako da međusobno pojačavaju motivaciju i moralnost. Transformacijsko vodstvo naposljetku postaje moral jer podiže ljudsko ponašanje i etične težnje vođe i vođenih na viši stupanj. Najbolji suvremeni primjer takva vodstva je Gandhi koji je pobudio i ojačao nadu i zahtjeve milijuna Indijaca. Suprotno tome, vođa koji primjenjuje "golu" moć na pristašama ne ulazi ni u transakcijski ni u transformacijski odnos, nego ih samo prisiljava da popuste njegovim željama (Burns, 1992).

#### **4. (Ne)uspješnost narcisoidnih lidera**

Nadovezujući se na prethodno poglavlje o transformacijskim vođama, mnogi su autori pronašli poveznicu između njih i narcisoidnosti, a to je da su odvažni, samopouzdana, šarmantni, voljni i sposobni privući pažnju drugih (O'Reilly i Chatman, 2020). U poslovnom smislu, narcisoidni pojedinci često traže i dižu se na istaknuta mjesta u organizacijama, no oni su ujedno i vođe koji maltretiraju zaposlenike i stvaraju organizacijske kulture koje imaju loš integritet i timski rad (O'Reilly i Chatman 2020). Uobičajeno, narcisoidni pojedinci traže leaderske položaje da bi demonstrirali svoju superiornost i privukli tuđe divljenje. Zapravo, leaderske pozicije prirodno su mjesto za postizanje njihovih potreba za napretkom i superiornošću. Ono što oni u početku vide kao vizionarsko, šarmantno i izazovno, može u konačnici biti grandiozno, arogantno, izrabljivačko, impulzivno i agresivno, a nerazumijevanje tih razlika može biti opasno, što dovodi ljude i institucije u opasan rizik.

Kao što je prethodno spomenuto, vrijednost produktivnih narcisoidnih vođa predstavlja potencijalnu uspješnost za vođenje organizacije (Maccoby, 2004). U skladu s tim gledištem, postoji temeljna pretpostavka da takve vođe pokazuju tendenciju da budu svjesni svojih ponašanja i svjesno rade na kontroli. Maccoby (2000) također, snažno zagovara i veliča vrline narcisoidnih vođa jer današnji užurban i kaotičan svijet zahtijeva vođe koji su veliki vizionari i inovatori. Takve vođe ne pokušavaju shvatiti budućnost, već je oni stvaraju i oblikuju. Njihove vizije su iznimne jer su nadahnute osobnom potrebom za moći, slavom i nasljeđem. No, koliko god ih on veličao (Maccoby, 2000), ipak je oprezan pri nabranjanju njihovih vrлина. Iako navodi mnoge njihove prednosti, prati ih popis s nekoliko nedostataka koji obično izazivaju probleme u vodstvu, a to je da su preosjetljivi na kritike, loši su slušatelji, apatični, nevoljni ili nesposobni mentorirati druge ili da ih tko mentorira te su izrazito kompetitivni. Još jedan izrazito štetan

nedostatak takvih lidera jest - neetičnost. Istraživači dugo pretpostavljaju da je sklonost vođe neetičnom obliku ponašanja te sebičnost uvelike odraz narcisoidnosti (Kets de Vries i Miller, 1985). Ponašanja vođe koja se obično smatraju neetičnim uključuju krivotvorenje informacija, nepovjerenje među drugim zaposlenicima te optuživanje drugih za vlastite pogreške (Yukl i Chavez, 2002). Unatoč svim nedostacima narcisoidnih vođa, postoje načini kako mogu ostvariti učinkovito vodstvo.

Da bi narcisoidni lideri bili uspješni, njihova osobnost mora biti ograničena samospoznajom. Tek tada, njihove vizije mogu postati stvarnost, što donosi velike inovacije i napredak. Može se očekivati da će uspjeti na pozicijama u kojima su važna karizma i ekstraverzija, kao npr. u prodaji, ali ne u poslovima koji zahtijevaju izgradnju stabilnih odnosa i povjerenja (Robins i Paulhus, 2001). Oni će, također, biti produktivniji u situacijama u kojima se njihovi osobni ciljevi podudaraju s ciljevima njihovih pristaša i institucija, a ne u situacijama u kojima će njihov uspjeh vjerojatno biti na štetu onih koji ih okružuju.

#### ***4.1. Karizma kao medijator narcisoidnih lidera***

Dvadeseto stoljeće, uz ostalo, zapamćeno je po brojnim karizmatičnim političkim vođama (Roosevelt, J. F. Kennedy, Churchill, Hitler, Mussolini, J. B. Tito, M. Gandhi i Staljin). Karizmatične vođe kad se sagleda, bili su u većini slučajeva u društvima i zemljama koje nisu osjetile određenu dozu modernoga vremena, tj. nisu, barem ne koliko su trebale, prošle sve aspekte koje je donosila modernizacija. Takva društva i države, uglavnom njeguju tradicionalne vrijednosti i konzervativnijih su gledišta (Williams, Pillai, McCombs, Lowe i Deptula, 2020). Pojava karizmatičnih vođa ipak nije samo odlika slabije razvijenih zemalja. Moguće je prikazati kroz brojne primjere, gdje se takvi mogu pronaći i u zemljama koje danas njeguju visoku liberalnost, a kroz svoju povijest su od ranih dana imale demokratski sustav upravljanja državom (Maccoby, 2004) te su Hitler i Mussolini neki od primjera karizmatičnih vođa iz zapadnoeuropskoga kruga država.

Tako je odnos narcisoidnosti i karizmatičnog vodstva bio izvor neprekidne rasprave među psiholozima. Kao što je već spomenuto, narcisoidni pojedinci vide svijet iz perspektive koja je fokusirana na sebe, doživljavaju se superiornijim od drugih i imaju snažnu želju za osobnim uspjehom, moći i slavom (Maccoby, 2004). Međutim, kombinacija karizme i narcisoidnosti, teoretski je povezana s manipulacijom, zlouporabom moći i osobnom orijentacijom prema vodstvu (Sankowsky, 1995). Karizmatične vođe sa sobom nose ideje koje u određenom vremenskom periodu ima za rezultat prosperitet i napredak zemlje, no dugoročno svaki od takvih

sustava propadne. Zasiurno, jedan od razloga takvom ishodu su negativni segmenti koje njihov narcisoidni poremećaj nosi sa sobom. Početak povlačenja ovog vida vlasti, rezultat je utvrđivanja sve veće autonomije raznih institucija. Potpunom samostalnošću institucija i uz miješanje s kapitalističkim vrijednostima, označavaju i trajni krah karizmatske vlasti, kao i tog načina upravljanja državom (Blažević, 1995).

Tako su House i Howell (1992) naveli dva tipa karizmatičnog vodstva. Prvo je socijalizirano karizmatično vodstvo koje je povezano s altruističkim motivima vođa i u najboljem je interesu društva. Ponašanja mogu uključivati razvoj i osnaživanje drugih, a vođe djeluju kao uzor i postavljaju etički ton. Drugo, personalizirano karizmatično vodstvo povezano je s motivima koji služe sebi i ima tendenciju da se po svojoj prirodi samoorganizira. To uključuje i razinu privlačnosti vezanu uz samoga vođu, a vođa pokazuje tendenciju uključivanja dominacije i kontrole nad drugima (House i Howell, 1992).

Naposljetku, znalo je doći do loših iskustava s karizmatiskim političkim vođama u 20. stoljeću, tj. vrijeme je pokazalo kamo može dovesti nekontrolirana vlast jednog čovjeka. Neki od narcisoidnih vođa često se percipiraju karizmatičnim (Deluga, 1997), odnosno ostavljaju dojam visokog samopouzdanja i sposobnosti dijeljenja velikih vizija. Takvo što je od posebna značenja za samo vodstvo (Rosenthal i Pittinsky, 2006), ipak, površina karizmatičnih vođa tek je puka ideologija za laički narod koji postaje jedan od objekata kojim manipuliraju. Tek ispod te očigledne slike karizmatičnih vođa, vidi se stvarni cilj koji im je u planu. Naime, riječ je o balansu moći, pri čemu ekonomski faktor, uz onaj politički je glavni cilj vođe i elite koja se formira uz njega. Kad karizma postane “ubojitim oružjem” nekoga političkog pokreta, onda njihov leaderski put postaje nepredvidiv. Zbog navedenoga, procjenjuje se potreba za drugim tipom, drugim načinom vođenja države. Potreba da se pored nestabilnosti izabere vizija koja bi dugoročno mogla državu pozicionirati kao stabilnu i pouzdanu (Blažević, 2003). Primjer takva tipa političkoga vodstva prikazan je u vidu bivšeg njemačkog kancelara, Konrada Adenauera. Ostao je zapamćen kao savršen čovjek organizacije. Vodio je državu nekarizmatičnim potezima, već radišnošću i osobnim zalaganjem. Pored već navedenih stvari, njegova religiozna crta i vizije za napredak, sveobuhvatna društva, kao i njemačkoga naroda u cjelini, najbolje ilustriraju primjer vođenja države. Također, primjer K. Adenauera prikazuje i to da karizma često nije ni približno dovoljna da bi se sagradilo povjerenje u vlast koja vodi državu (Blažević, 2003).

## 5. Narcisoidnost kao karakteristika rukovoditelja

Za početak, potrebno je razlikovati pojmove liderstva i rukovođenja. To su dva isprepletana pojma, elementi koji ih čine drukčijim vezani su uz planiranje, organiziranje, kontrolu i koordinaciju – upravo su to funkcije rukovođenja i rukovoditelja. Te funkcije posjeduju formalni autoritet u uredu, a inspiracija i motivacija pripadaju dijelu vođine funkcije. Rukovoditelji su, kad bi se stvari mogle slikovito prikazati, činovnici, oni koji izrađuju planove, bave se financijskim izvještajima ili pak oni koji su zaduženi za slaganje izvještaja o napretku. S druge strane, uloga vođe predstavlja ljude koji su zaslužni i zaduženi za organizaciju ili unaprjeđenje pojedinaca za što bolji prosperitet, kako tvrtke, tako i države (Bennis, 2009). Nadalje, osnovna razlika među ovim pojmovima, što se može zaključiti iz već navedenoga biva i najvažnija, pri čemu je lider "mozak" cijele ekipe i onaj koji vuče sve druge sudionike naprijed, ne samo kroz motivaciju, već i kroz planiranje narednih koraka kao i prijedloge vizija koje bi mogle poslužiti kao zalog prosperiteta. Prema tome, uloga rukovoditelja je poslije lidera najvažnija, njegov zadatak je biti glavni i odgovorni, netko tko poteže glavne poteze u cijeloj radnoj zajednici; on je taj koji nadgleda napredak ili kroz već zacrtane planove prati njihov uspješan dovršetak (Mahmood, Basharat i Bashir, 2012).

Pored funkcionalnih razlika koje ove dvije riječi u praksi mogu imati, snaga i vlast od kojih crpe svoj kredibilitet i legalnost leži u načinu njihova izbora. Iako na obje funkcije biraju se ljudi zbog svojih kompetencija, ljudi koji će biti zaštićeni pravnim aktima tvrtke ili države za miran rad i normalnu radnu okolinu, razlika ostaje da se lidera bira pored svega, ponajviše zbog njegove moći prenošenja ideja na široke mase, uspješnog motiviranja istih što često donosi prekretnicu u mnogočemu (Capowski, 1994). Iako u teoretskom smislu postoje razlike, ova dva pojma u današnje vrijeme postaju sve manje različita. Tako se primjera radi u vremenu industrijske revolucije termin vođe ili rukovoditelja veže uz osobu koja je bila glavna i odgovorna za normalno funkcioniranje određenog pogona, gdje bi posao dodjeljivao sposobnim ljudima, a slijedom toga i na njemu su bile zadaće organizacije i uspješna proizvodnja. Ekonomija današnjeg vremena puno je drukčija nego što je bila za vrijeme industrijske revolucije. Danas radnici i voditelji međusobno se nadopunjuju, glavni razlog tomu je uglavnom visoko obrazovani radni kadar. Ipak, donekle je zadržan smisao rukovoditelja, pri čemu je on i dalje glavni i odgovorni za što veći prosperitet tvrtke, za veću efikasnost i motiviranost radnog kadra (Tohidi i Jabbari, 2012).

Brojna istraživanja provedena su na temu narcisoidnog ponašanja u radnoj okolini, pri čemu se došlo do informacija koje prikazuju ponašanje radnika koji kad je riječ o organizacijskoj etici,



nju ne posjeduju ili je ona nazočna u dosta manjoj mjeri. Radnici s naglašenom narcisoidnošću također su gladni moći (Rosenthal i Pittinsky, 2006), dok njihove kolege za njih nemaju odveć pozitivno mišljenje (O'Boyle, Forsyth, Donelson, Banks i McDaniel, 2012). Rukovodeće pozicije u tvrtkama je "plodno tlo" za narcisoidne osobe, pri čemu takve pozicije samo ojačavaju njihovu narcisoidnu crtu ličnosti (Jonason, Slomski i Partyka, 2011). Pored toga, rukovodeća pozicija osobama s narcisoidnošću daje mogućnost za postizanje osjećaja koji zadovoljava njihove željene potrebe za osjećajem superiornosti nad drugima, što rezultira razmišljanjem da su upravo zbog svoje posebnosti na vrlo važnim pozicijama. Uvjeravajući sebe da rade na "moćnim poslovima", iskazuju zadovoljstvo sobom i nakon krive samoprocjene iskuse niz negativnih emocija kojima ugrožavaju svoj ego (Penney i Spector, 2002).

Kao rezultat svoje narcisoidnosti, pojedinci na rukovodećim pozicijama si predstave lažnu sliku o svojim upraviteljskim sposobnostima te se nerijetko precijene, dok slijedom toga "zrcalnoga efekta", svoje radnike omalovažava i vidi u njima nedostojne radne kolege (Judge, LePine i Rich, 2006). Već navedena istraživanja koja su provedena na ovu temu, pokazuju da je za uspješno funkcioniranje i rukovođenje tvrtke, poželjna situacija bude kad je osoba, barem donekle, narcisoidna (Judge, Piccolo i Kosalka, 2009), dok kod tih istih osoba najveća motivacija je prikazana u obavljanju tih visokih pozicija, pri čemu na njih ostavlja visok stupanj zadovoljstva, a time i njihova efikasnost dolazi do izražaja (Zuckerman i O'Loughlin, 2009).

Pored svega što karakterizira narcisoidne osobe, nije nikakvo čudo što se u većini slučajeva oni nalaze na rukovodećim mjestima. Pri tome, na vidjelo izlaze sve pozitivne strane koje imaju, a koje su dijelom rezultat narcisoidnih crta ličnosti. No pored pozitivnih strana koje mogu imati na uspješno vođenje tvrtke ili pak države, kao i sa svim ostalim elementima u životu, postoje mnoge negativnosti koje su rezultat narcisoidnih crta ličnosti kod osoba na vodećim mjestima (Campbell, Hoffman, Campbell i Marchisio, 2011). Zasiurno, jedan od primjera štetnog ponašanja je dvolično ponašanje, gdje bi jedno lice bilo rezervirano za postupke i greške za druge ljude, dok drugo lice ne bi uviđalo greške koje i sam čini, već samo naglasak stavljao na pozitivne stvari koje čini (Raskin i Terry, 1988). Na taj način narcisoidna osoba ispunjava svoju potrebu za dominacijom i osjeća se zadovoljno jer se stavlja visoko iznad drugih (Palmer, Komarraju, Carter i Karau, 2017).

Pored navedenih prednosti koje pojedinci s narcisoidnim ponašanjem imaju na rukovodećim mjestima, slična je svojevrsna prednost koju posjeduju u drugim aspektima poslovnoga svijeta. Jedna od takvih situacija može biti ilustrirana na primjeru razgovora za posao, gdje se narcisoidna osoba u tim situacijama postavi u najboljem svjetlu svojih narcisoidnih crta ličnosti, pri čemu se koriste taktikama samoisticanja, umiljavanja, predstavljanja uzora i zastrašivanja uz

šarm koji im je jedan od zaštitnih znakova (Jones i Pittman, 1982). Narcisoidne osobe često se koriste mnogim ponašanjima kojim bi se prikazali superiornijim nad drugim ljudima, jedan od tih alata je samoisticanje. Oblikovanje svoje slike u užim i širim krugovima kroz koje se kreće, pojedinac naglašava sve svoje pozitivne strane, vrline i sposobnosti u kojima je upravo on najbolji ili pak to nastoji tako prikazati. Može se slobodno reći, da prenapuhavanje slike koju želi drugim ljudima prikazati, narcisoidna osoba želi divljenje drugih i potvrdu kako su oni najvrjedniji dio tog kolektiva (Turnley i Bolino, 2001).

Nadalje, narcisoidne osobe se koriste brojnim taktikama, među kojima je umiljavanje, kako bi se što više nekome dopali, što više došli u poziciju da je upravo on taj koji je favoriziran od tog kruga ljudi (Jones i Pittman, 1982). Ključ njegova uspjeha za što bolji rezultat ove taktike leži u brojnim radnjama koje čini, neke od njih su podilaženje ili obasipanje darovima osoba koje misli da su ključne za stjecanje povjerenja ili da im je njihova naklonost ključna da bi što bolje ostvario svoje potrebe za pažnjom i osjećajem veće vrijednosti od drugih. Sljedeća taktika koju koristi je predstavljanje uzora, što je također jedna od efikasnih taktika za stjecanje nečije pozornosti. Kroz primjere uspješnih i kulturnih osoba, važnih za okolinu u kojoj se nalazi, osoba prikazuje sebe kao nekog tko dijeli takve vrijednosti i vrline. Takva taktika ima veliku moć uvjeravanja, sve u cilju stjecanja njihova poštovanja koje je ključno u daljnjim koracima budućega vodstva koje planira svaka narcisoidna osoba (Jaiswal i Bhal, 2014).

Pored nabrojanih taktika koji su u širokom spektru alata narcisoidne osobe, nalazi se i taktika zastrašivanja. Uspješan ishod ove taktike ovisi o dvije ključne polazišne točke, jedna je istaknuti društveni ili ekonomski položaj, dok je druga fizička snaga koju pojedinac ima. Obje polazišne točke imaju isto ishodište jer kroz obje točke on ima superiornost nad "slabijima" od sebe te se takva osoba koristi nerijetko fizičkim nasiljem (Jaiswal i Bhal, 2014). Logičkim slijedom, ovakvo ponašanje i korištenje taktike zastrašivanja dovodi do brojnih negativnih aspekata koje ovakva osoba može imati, pri čemu negativna reputacija je jedan od tih aspekata (Gwal, 2015).

Svaka taktika odgovara stupnju narcisoidnosti, kao i njegovu položaju u hijerarhiji određenog društva ili neke institucije, što je god veća pozicija ili stupanj narcisoidnosti, to su rjeđi slučajevi pribjegavanja taktikama koje mogu prikazati njegove slabosti. Taktike koje uspješno maskiraju njegove slabe strane su asertivne, čija je glavna zadaća i na kraju krajeva glavni cilj, izgraditi lijepu i poželjnu sliku o toj osobi. Još jedan alat kojim se koriste osobe visoke narcisoidnosti predstavlja taktika upravljanja dojmova. Ova taktika je primarno usmjerena ka istaknutim članovima društva, tvrtke ili neke druge zajednice. Smatra da bi osvajanjem istaknutih članova i predstavljanjem sebe kao važnog faktora bilo od iznimna značenja. Ipak,

pažnja tog pojedinca je usmjerena prema svim članovima u svrhu osobna uspjeha i izvršenja svojih ciljeva (Hart, Tortoriello, Richardson i Breeden, 2018).

## **6. Muškarci i žene kao narcisoidni lideri**

Iz perspektive evolucijske psihologije, od muškaraca se obično očekuje da će biti narcisoidniji jer ljudi više preferiraju dominaciju, konkurenciju i traženje statusa nego žene (Livingston i Judge, 2008). S kulturnog stajališta, ako su muškarci povijesno zauzimali moćnije i poželjnije položaje u društvu, očekivati je da će, kao rezultat toga, biti uporniji i imati veća prava (Livingston i Judge, 2008). Kada se govori o ženskim i muškim osobinama, često se opisuje stereotipni ili tradicionalni koncept spolnih uloga (Jørstad, 1996). Mnogi muškarci, primjerice, sebe smatraju općenito racionalnijim, logičnijim i objektivnijim za razliku od žena. Muškarci su, također, tradicionalno ambiciozniji i orijentiraniji na karijeru te stoga češće nego žene dolaze na vodeće položaje (Livingston i Judge, 2008).

No, ipak, u današnje vrijeme, žene su u kratkome vremenu nakon mnogih stoljeća šutnje, učinile da su donekle jednak, a često i odlučujući faktor na političkoj i ekonomskoj mapi našeg cjelokupnog društva i civilizacije. Iskustvo dosadašnjeg rada spolno miješanih povjerenstava, radnih i drugih kolektiva, došlo je do zaključka da istraživanja potvrđuju mnoge uspješne i poželjne aspekte uključivanjem žena u razne spektre rada (Pološki-Vokić i Bulat, 2013).

Jedno od provedenih istraživanja na ovu temu, Blankenship i Robson (1995) došle su do zanimljivih rezultata. Naime, u svojem istraživanju su analizirale razne političarke i iz njihovih govora izvukle određene zaključke, pri čemu izdvajaju ukupno pet oblika političkog stila koje su imale u svojim nastupima. Prvi oblik političkog stila se zasnivao na tome da ukoliko dođu do neke tvrdnje, nju zasigurno mogu i potvrditi, barem djelomično. Drugi oblik koji su autorice istraživanja izdvojile bilo je naglasiti kolika važnost leži u međusobnim odnosima ljudi, nevažno o spolu ili bilo kojem drugom aspektu. Treći izdvojeni oblik veoma je indikativan jer se često zaboravlja, govori da je političarima dana moć da bi nešto učinili i da nije bez kraja, moć koju su dobili od naroda je posuđena i trebaju je koristiti da bi tom istom narodu bilo bolje. Četvrti i peti oblik donekle se nadopunjuju, pri čemu četvrti oblik političkih govora je često izveden holističkim pristupom, dok peti oblik govora vodio je računa da se na odmjeren, a ujedno i odlučan način progovori o problemima koji su važni za ženski dio populacije.

Spolna raznolikost postoji i uvelike se nadopunjuju, stoga je i tolika važnost kombinacije oba spola pri svakom uspješnom kolektivu. Neka od obilježja koja karakterizira žene, vezana su uz mnoge stvari, kao što je različita percepcija rada ili njegova stila. Razlike se mogu pronaći i u

drukčijim pogledima, kao što je motivacija za radom. Stoga se dolazi do zaključka da se žene služe alatom zvanim empatija, koja ih unaprjeđuje u demokratski nastrojenim radnim kolektivima te se takav, donekle "meki stil" vodstva, ne uzima kao nedostatak, već kao prednost. Ovo mišljenje je artikulirano mnogim istraživanjima te prikazuje i u dokumentiranome obliku prednosti kad muškarac nije na mjestu voditelja kolektiva (Heim i Golart, 1993).

Kao svojevrsni zaključak iz provedenih istraživanja, može se reći da za razliku od muškaraca, koji svoj stil grade na autoritetu, žene su smirenije i nastoje različitim načinima pomiriti različite struje i stvoriti demokratski uređen kolektiv, pri čemu se vodi veoma velika briga za poštovanje međuljudskih prava i odnose. Nadalje, kad je riječ o ulozi žena u politici, tu se također može uvidjeti njihova važnost. Na scenu je stupilo vrijeme borbe protiv nejednakosti na svim mogućim razinama gdje su žene činile osjetljiv faktor i gdje su mogle pokrenuti raspravu na tu temu. Ipak, statistički kad se sagleda, muškarci i dalje dominiraju kako poslovnim, tako i političkim svijetom i žene usprkos svojim nastojanjima, mnoge teme koje su namijenjene za napredak cjelokupnog društva ne uspiju pri glasanju "progurati" (Broz, 2007). Svijetla točka ostaje da se vremena mijenjaju, tako i uloga žena postaje sve snažnija na svim poljima pa tako i u dominantnom "muškom svijetu" koji je i dalje zastupljen u politici (Gurirab i Cayetano, 2010).

## **7. Zašto ljudi slijede narcisoidne lidere?**

Pitanje *Zašto ljudi slijede narcisoidne lidere* se kontinuirano postavlja te ne postoji točno određen odgovor. Smatra se da lideri, koji se čine hrabrima i iznimno samopouzdanima, mogu uvjeriti mnoge ljude da postanu njihovim pristašama, posebice anksioznu publiku koja je željna vođe koji im može pružiti određenu razinu sigurnosti. Narcisoidna osoba obično bude najbliža idealu koji ljudi imaju za one koji su zaduženi za najutjecajnija mjesta, kako u društvu, radnom kolektivu, tako i u državi. Takve osobe odaju im dojam da će uz njih njihova egzistencija biti osigurana te im uglavnom olako daju svoju naklonost i povjerenje. U mnogim obećanjima koje grandiozni narcisoidni lideri pružaju ljudima, oni mogu dosta precizno prepoznati frustraciju tih ljudi i ponuditi im rješenje svih problema (O'Reilly i Chatman, 2020). U prilog tome, istraživanje koje je proveo Sankowsky (1995) pokazalo da u uvjetima nesigurnosti ljude privlače narcisoidni lideri. Samopouzdan i odlučan vođa s novom vizijom može pružiti osjećaj psihološke sigurnosti. Ti su efekti pojačani kad narcisoidni vođa upotrebljava simboliku i jednostavne riječi da bi naglasio cjelokupnu budućnost.

Nadalje, birači se često oslanjaju na kognitivne heuristike koje im pomažu u pojednostavljanju njihove odluke (Lau i Redlawsk, 2001). Ti heuristici djeluju kao sažet skup informacija kojima se birači koriste za oblikovanje percepcije kandidata prilikom odlučivanja za koga će glasati (Conover i Feldman, 1989). Novija istraživanja pokazuju da apolitičke karakteristike kandidata djeluju kao moćna heuristika i pomažu u oblikovanju uspjeha kandidata, kao na primjer, atraktivnost kandidata (Lawson, Lenz, Baker i Myers, 2010). Slični dokazi postoje i za druge karakteristike kao što su glas kandidata (Klofstad, 2016) ili zrelost lica (Olivola i Todorov, 2010). No, mnogo se manje zna izborni uspjeh kandidata povezan s njihovom osobnošću i karakterom (Scott i Medeiros, 2020). Narcisoidne kvalitete vjerojatno će privući glasače jer narcisoidne vođe mogu nadahnuti svoje pristaše pozivom na promjene i velikim vizijama za ostvarivu budućnost. Takve narcisoidne tendencije vjerojatno će rezultirati iznimnim povjerenjem i percipiranom sposobnošću koja će, u određenoj mjeri, omogućiti takvim vođama da nadahnjuju samopouzdanje i privuku druge odvažnim vizijama koje zagovaraju.

Maccoby (2004) tvrdi da organizacije imaju posebnu potrebu za narcisoidnim vođama jer pružaju snažan osjećaj za viziju i imaju hrabrost voditi organizacije prema novim smjerovima. Vizije u kombinaciji s velikom karizmom stječu predane sljedbenike. Zauzvrat, pristaše ispunjavaju potrebu narcisoidnih vođa za divljenjem, dodatno im jačajući samopouzdanje i uvjerenje vođa u njihove vizije. Naravno, mnoge pristaše narcisoidnih vođa na kraju se pobune protiv bezobzirna i iskorištavajućeg ponašanja svojih vođa, ali osim toga, oni krive svoje vođe da nisu uspjeli ispuniti njihova pretjerana očekivanja (Kets de Vries, 1997). Bez obzira na preporučljivost postavljanja narcisoidnih osoba na rukovodeće položaje, činjenica je da oni predvode brojne zemlje, tvrtke i druge skupine i organizacije. Zbog toga je izazov osigurati da se takvi lideri ne dovedu do katastrofe (Maccoby, 2000).

## **8. Kako izbjeći narcisoidna lidera?**

Razlikovanje narcisoidnosti od transformacijskog tipa rukovođenja važna je u sprečavanju dolaska narcisoidnih vođa na vlast. Jedan od ključnih načina privlačenja transformacijskih vođa je njegovanje organizacije s takvom kulturom koja cijeni timski rad i integritet više nego pojedinačno postignuće i uspjeh. Te su kulture definirane normama koje naglašavaju i nagrađuju doprinos pojedinca u kolektivnom dobru umjesto da slave postignuće jedne osobe (O'Reilly i Chatman, 2020). Grandiozne narcisoidne osobe traže priliku da zasjaju kao pojedinci, a ne situacije u kojima je pojedinac samo dio veće skupine. Ako imaju priliku ostvariti jasan cilj i pokazati svoju superiornost nad skupinom, oni će biti manje motivirani za sudjelovanje u timu. Tvrtke s organizacijskom kulturom koja promiče mentalitet grupe, pri čemu je naglasak na

doprinosu i razvoju svih zaposlenika, vjerojatno će biti manje privlačne za njih (O'Reilly i Chatman, 2020).

Nadalje, prepoznavanje narcisoidnog pojedinca predstavlja velik problem jer se njihovo istinsko ponašanje očituje tek tijekom određenog razdoblja, stoga da bi se kandidat za posao prepoznao kao narcisoidan, potrebno je prikupiti sve podatke opsežnim i pažljivim intervjuima. Strukturirani intervjui koji se usredotočuju na ponašanja koja otkrivaju kandidatovu grandioznost, riskiranje, integritet i neprijateljstvo, mogu biti dijagnostički ustanovljeni. Probna pitanja uobičajeno govore o tome kako su se ponašali kao članovi tima, koliko su bili voljni osnaživati druge, jesu li uzimali zasluge za tuđa postignuća, koliko su bili voljni pomoći drugima, koriste li se drugim pojedincima za ostvarenje svojih ciljeva i kako se ponašaju u etički dvosmislenim situacijama (O'Reilly i Chatman, 2020).

Iako pojedinac može skriti neke osobine u kratkom vremenskom razdoblju, osobine poput narcisoidnosti će s vremenom, posebno u stresnim okolnostima ili kritičnim incidentima, izaći na vidjelo. Također, od velike koristi su pitanja koja traže od kandidata da opišu bivše poslodavce i situacije na radnom mjestu, s tim da će narcisoidni pojedinci vjerojatno suptilno ili oštro omalovažavati bivše poslodavce. Ako narcisoidni pojedinci i dalje uspijevaju proći sva gore navedena pitanja, može se uspostaviti niz postupaka za ublažavanje njihova negativna utjecaja u organizacijama. Dok se anketari, povremeni promatrači, pa čak i nadređeni mogu prevariti, njihove kolege vide „istinu“ pa su njihove procjene ključne u prepoznavanju istinskog lidera (O'Reilly i Chatman, 2020). Također, odbori i voditelji organizacija također bi trebali redovito provoditi procjene organizacijske kulture, tražeći doprinose sa svih razina organizacija (O'Reilly i Chatman, 2020). S obzirom na organizacijsku klimu koje stvaraju grandiozni narcisoidni ljudi, organizacije trebaju biti u mogućnosti iskoristiti potencijalno vizionarske ideje koje stvaraju takvi lideri, ali sve ideje treba pažljivo provjeriti. Kao što se od odbora traži da redovito i neovisno prikupljaju priloge ključnih službenika organizacija poput internih procjenitelja, također trebaju tražiti neovisne podatke iz drugih izvora da bi provjerili ideje i strategije vođe (O'Reilly i Chatman, 2020). Ipak, ova tema nije dovoljno istražena te ne postoje posebna pravila kako izbjeći narcisoidna vođu.

## **9. Zaključak**

Narcisoidnost je atribut mnogih velikih vođa koji uključuje grandioznost, aroganciju, šarmantnost i potrebu da im se drugi dive. Posjeduju nadarene i kreativne strategije, sposobni su sagledati cjelovitu sliku te pronaći pravi pristup izazovu kontinuiranih promjena. Važno ostaje za

naglasiti da pored svega nabrojanoga, postoje dva vida narcisoidnoga ponašanja i usprkos nekim od sličnosti, ključne su razlike koje ih jasno razdvajaju i mogu pojedinca okarakterizirati kao ambicioznu, no i dalje donekle empatičnu osobu i narodnoga vođu. Unaprjeđivanje sebe i svojih sposobnosti, rad na sebi kroz edukaciju, sport ili neku drugu aktivnost za postizanje uspjeha na raznim poljima života uz razvijenu empatiju ka drugim i drukčijim u društvu jasno razlikuju osobu od onih koje karakterizira patološko narcisoidno ponašanje. Naime, potonji vid ponašanja "operiran" je od empatije ka drugima i drugačijima, dok mišljenja i potrebe ljudi koji se nalaze u njihovom širem, ali i užem krugu, za takve osobe nema neko istinsko značenje. Dakle, ni u kojem slučaju ne može se utvrditi toksičnost svih oblika narcisoidnog ponašanja, ali isto tako, normalna narcisoidnost nije uvijek karakteristika narcisoidnih lidera. Nadalje, osobe takva ponašanja kreiraju društva po svojoj mjeri, ujedno stvarajući nove sustave vrijednosti i načine upravljanja. Zajednička točka u manjoj ili većoj mjeri takvim osobama je nemar prema svojem narodu, dok apsolutna vlast redovno je u njihovim rukama, pravdajući to nekim dugoročnim planom ili vizijom, kojom bi društvo moglo stremiti ka napretku. Dodatni efekt koji izazivaju osobe s povišenom narcisoidnošću predstavlja divljenje užeg, a nerijetko i šireg kruga ljudi. Takvo što zadobiju svojom jakom karizmom i veoma razvijenim upravljačkim sposobnostima. Postoji mnogo pretpostavki zbog kojih današnji poslovni lideri imaju veću značajnost nego ikad prije. U današnje vrijeme organizacije se šire i puno njih međusobno surađuju iz različitih zemalja te se od lidera očekuje da imaju veliku ulogu u tom proširenju. Također, poslovni svijet doživljava ogromne promjene koje zahtijevaju vizionarsko i karizmatično vodstvo. Iako u poslovnom svijetu narcisoidni lideri uspješno vode posao, s vremenom im učinkovitost opada što rezultira neetičnim ponašanjem u organizaciji. Posljedično, dokazano je da, ipak, narcisoidnost kao ključni pojam u liderstvu, nije toliko učinkovit. Možda im njihova grandioznost i visoka razina samopouzdanja pomaže u ostvarenju ciljeva, ali samo u određenim količinama narcisoidnih crta moguće je zadržati svoje postojeće mjesto u organizaciji, pa tako i u liderstvu.

## 10. Literatura

- Ackerman, R. A., Witt, E. A., Donnellan, M. B., Trzesniewski, K. H., Robins, R. W. i Kashy, D. A. (2011). What does the narcissistic personality inventory really measure?. *Assessment*, 18(1), 67-87.
- American Psychiatric Association (APA) (1994). Diagnostic and statistical manual of mental disorders (4th ed.) (DSM-IV), Washington DC: American Psychiatric Association.

- Back, M. D., Küfner, A. C., Dufner, M., Gerlach, T. M., Rauthmann, J. F. i Denissen, J. J. (2013). Narcissistic admiration and rivalry: Disentangling the bright and dark sides of narcissism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105(6), 1013.
- Baumeister, R. F., Smart, L. i Boden, J. M. (1996). Relation of threatened egotism to violence and aggression: The dark side of high self-esteem. *Psychological review*, 103(1), 5.
- Bennis, W. (2009). *On becoming a leader*. Basic Books.
- Blankenship, J. i Robson, D. C. (1995). A “feminine style”; in women's political discourse: An exploratory essay. *Communication Quarterly*, 43(3), 353-366.
- Blažević, R. (1995). Politički poretki i legitimitet.
- Blažević, R. (2003). Stigma i karizma. *Politička misao: časopis za politologiju*, 40(3), 128-144.
- Broz, T. (2007). Preporuke za povećanje političke participacije žena. Zagreb: Cesi – Centar za edukaciju, savjetovanje i istraživanje.
- Burns, A. (1992). *Kharisma and Leadership in Organization*.
- Campbell, W. K., Goodie, A. S. i Foster, J. D. (2004). Narcissism, confidence, and risk attitude. *Journal of behavioral decision making*, 17(4), 297-311.
- Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. i Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, 21, 268-284.
- Capowski, G. (1994). Anatomy of a leader: Where are the leaders of tomorrow?. *Management Review*, 83(3), 10.
- Clemence, A. J., Perry, J. C. i Plakun, E. M. (2009). Narcissistic and borderline personality disorders in a sample of treatment refractory patients. *Psychiatric Annals*, 39, 175-184.
- Conover, P. J. i Feldman, S. (1989). Candidate perception in an ambiguous world: Campaigns, cues, and inference processes. *American Journal of Political Science*, 912-940.
- Cottam, M. L. (2010). Uvod u političku psihologiju. Mate.
- De Vries, M. F. K. i Miller, D. (1985). Narcissism and leadership: An object relations perspective. *Human Relations*, 38(6), 583-601.
- Deluga, R. J. (1997). Relationship among American presidential charismatic leadership, narcissism, and rated performance. *The Leadership Quarterly*, 8(1), 49-65.
- Edelstein, R. S., Yim, I. S. i Quas, J. A. (2010). Narcissism predicts heightened cortisol reactivity to a psychosocial stressor in men. *Journal of Research in Personality*, 44(5), 565-572.
- Emmons, R. A. (1987). Narcissism: Theory and measurement. *Journal of personality and social psychology*, 52(1), 11.
- Etheredge, L. S. (1978). *A world of men: The private sources of American foreign policy*. The MIT Press.



- Glad, B. (2002). Why tyrants go too far: Malignant narcissism and absolute power. *Political Psychology*, 23(1), 1-2.
- Gwal, R. (2015). Tactics of impression management: Relative success on workplace relationship. *The International Journal of Indian Psychology*, 2(2), 37-44.
- Hart, W., Tortoriello, G. K., Richardson, K. i Breeden, C. J. (2018). Profiles and Profile Comparisons Between Dark Triad Constructs on Self-Presentation Tactic Usage and Tactic Beliefs. *Journal of personality*. 87(3), 501-517.
- Heim, P. i Golant, S. K. (1993). *Hardball for Women: Winning at the Fame of Business*. New York, NY: A Plume Book.
- Horowitz, M. (2009). Clinical phenomenology of narcissistic pathology. *Psychiatric Annals*, 39(3), 124-128.
- House, R. J. i Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108.
- Jaiswal, P. i Bhal, K. T. (2014). Behavioural flexibility: The use of upward impression management tactics by subordinates for good performance rating from leader and impact of organizational & leader's Machiavellianism. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 15(4), 313-326.
- Jonason, P. K., Slomski, S. i Partyka, J. (2012). The Dark Triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and individual differences*, 52(3), 449-453.
- Jones, E. E. i Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. *Psychological perspectives on the self*, 1(1), 231-262.
- Jørstad, J. (1996). Narcissism and leadership: Some differences in male and female leaders. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Judge, T. A., LePine, J. A. i Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: Relationship of the mnarcissistic personality to self and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 762-776.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. i Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The leadership quarterly*, 20(6), 855-875.
- Kellner, D. (2018). Donald Trump as authoritarian populist: A Frommian analysis. *Critical theory and authoritarian populism*, 71-82.
- Klofstad, C. A. (2016). Candidate voice pitch influences election outcomes. *Political Psychology*, 37(5), 725-738.
- Kotter, J. (1999). Change leadership. *Executive excellence*, 16(4), 16-17.
- Lachkar, J. (2008). *How to Talk to a Narcissist*. Taylor & Francis.

- Larrick, R. P., Burson, K.A. i Soll, J.B. (2007). Social comparison and confidence: When thinking you're better than average predicts overconfidence (and when it does not). *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1), 76-96.
- Lau, R. R. i Redlawsk, D. P. (2001). Advantages and disadvantages of cognitive heuristics in political decision making. *American Journal of Political Science*, 951-971.
- Lawson, C., Lenz, G. S., Baker, A. i Myers, M. (2010). Looking like a winner: Candidate appearance and electoral success in new democracies. *World Politics*, 62(4), 561-593.
- Livingston, B. A. i Judge, T. A. (2008). Emotional responses to work-family conflict: An examination of gender role orientation among working men and women.
- Maccoby, M. (2000). Narcissistic leaders. *Harvard business review*, 78(1), 69-77.
- Maccoby, M. (2004). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*, 82(1), 92-92.
- Mahmood, Z., Basharat, M. i Bashir, Z. (2012). Review of Classical Management Theories. *International journal of social sciences & education*, 2(1).
- Morf, C. C. i Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model. *Psychological inquiry*, 12(4), 177-196.
- Nai, A. i Maier, J. (2018). Perceived personality and campaign style of Hillary Clinton and Donald Trump. *Personality and Individual Differences*, 121, 80-83.
- O'Boyle Jr., E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C. i McDaniel, M. A. (2012). A metaanalysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557-579.
- O'Reilly, C. A. i Chatman, J. A. (2020). Transformational Leader or Narcissist? How Grandiose Narcissists Can Create and Destroy Organizations and Institutions. *California Management Review*, 62(3), 5-27.
- Olivola, C. Y. i Todorov, A. (2010). Elected in 100 milliseconds: Appearance-based trait inferences and voting. *Journal of nonverbal behavior*, 34(2), 83-110.
- Palmer, J. C., Komaraju, M., Carter, M. Z. i Karau, S. J. (2017). Angel on one shoulder: Can perceived organizational support moderate the relationship between the Dark Triad traits and counterproductive work behavior?. *Personality and Individual Differences*, 110, 31-37.
- Penney, L. M. i Spector, P. E. (2002). Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems? *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 126-134.
- Pincus, A. L., Ansell, E. B., Pimentel, C. A., Cain, N. M., Wright, A. G. C. i Levy, K. N. (2009). Initial construction and validation of the Pathological Narcissism Inventory. *Psychological Assessment*, 21, 365-379.

- Pološki Vokić, N. i Bulat, I. (2013). Što žene lideri unose u politiku – psihološka i radna obilježja, stil vođenja, interesi i perspektive. *EFZG working paper series*, (01), 1-10.
- Pološki, N. (2003). „Ženski stil” vođenja - empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima. *Ekonomski pregled*, 54(1-2), 38-54.
- Raskin, R. i 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(5), 890.
- Richman, J. A. i Flaherty, J. A. (1990). Gender differences in narcissistic styles. *New perspectives on narcissism*, 73-100.
- Robins, R. W. i Paulhus, D. L. (2001). The character of self-enhancers: Implications for organizations.
- Rosener, J. B. (1990). Ways Women Lead. *Harvard Business Review*, 68, 119-125.
- Rosenthal, S. A. i Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The leadership quarterly*, 17(6), 617-633.
- Russ, E., Shedler, J., Bradley, R. i Westen, D. (2008). Refining the construct of narcissistic personality disorder: Diagnostic criteria and subtypes. *American Journal of Psychiatry*, 165(11), 1473-1481.
- Sankowsky, D. (1995). The charismatic leader as narcissist: Understanding the abuse of power. *Organizational Dynamics*, 23(4), 57-71.
- Scott, C. i Medeiros, M. (2020). Personality and political careers: What personality types are likely to run for office and get elected? *Personality and individual differences*, 152, 109600.
- Sedikides, C., Rudich, E. A., Gregg, A. P., Kumashiro, M. i Rusbult, C. (2004). Are normal narcissists psychologically healthy?: Self-esteem matters. *Journal of personality and social psychology*, 87(3), 400.
- Tohidi, H. I Jabbari, M. M. (2012). Organizational Culture and Leadership. *Social and Behavioral Sciences* 31, 856-860.
- Turnley, W. H. i Bolino, M. C. (2001). Achieving desired images while avoiding undesired images: exploring the role of self-monitoring in impression management. *Journal of applied psychology*, 86(2), 351.
- Visser, B. A., Book, A. S. i Volk, A. A. (2017). Is Hillary dishonest and Donald narcissistic? A HEXACO analysis of the presidential candidates' public personas. *Personality and Individual Differences*, 106, 281-286.

- Wales, W. J., Patel, P. C. i Lumpkin, G. T. (2013). In pursuit of greatness: CEO narcissism, entrepreneurial orientation, and firm performance variance. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1041-1069.
- Watson, P. J. i Morris, R. J. (1991). Narcissism, empathy and social desirability. *Personality and Individual Differences*, 12(6), 575-579.
- Watts, A. L., Lilienfeld, S. O., Smith, S. F., Miller, J. D., Campbell, W. K., Waldman, I. D. i Faschingbauer, T. J. (2013). The double-edged sword of grandiose narcissism: Implications for successful and unsuccessful leadership among US presidents. *Psychological Science*, 24(12), 2379-2389.
- Williams, E. A., Pillai, R., Deptula, B. J., Lowe, K. B. i McCombs, K. (2018). Did charisma “Trump” narcissism in 2016? Leader narcissism, attributed charisma, value congruence and voter choice. *Personality and Individual Differences*, 130, 11-17.
- Williams, E. A., Pillai, R., McCombs, K., Lowe, K. B. i Deptula, B. J. (2020). Adaptive and maladaptive narcissism, charisma, and leadership performance: A study of perceptions about the presidential leadership of Donald Trump. *Leadership*.
- Yukl, G. i Chavez, C. (2002). Influence tactics and leader effectiveness. *Leadership*, 139-165.
- Zaidi, F.B. i Tauni, M.Z. (2012). Influence of investor's personality traits and demographics on overconfidence bias. *Institute of Interdisciplinary Business Research*, 4(6), 730-746.
- Zuckerman, M. i O'Loughlin, R. E. (2009). Narcissism and well-being: A longitudinal perspective. *European Journal of Social Psychology*, 39(6), 957-972.