

# Makijavelizam u akademskom i poslovnom okruženju

---

Šimić, Petra

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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:142:624175>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-18**



**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

Preddiplomski studij psihologije

Petra Šimić

## **Makijavelizam u akademskom i poslovnom okruženju**

Završni rad

Mentor: doc.dr.sc. Dino Krupić

Osijek, 2021.

Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet Osijek

Odsjek za psihologiju

Preddiplomski studij psihologije

Petra Šimić

## **Makijavelizam u akademskom i poslovnom okruženju**

Završni rad

Društvene znanosti, psihologija, opća psihologija

Mentor: doc.dr.sc. Dino Krupić

Osijek, 2021.

## 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 ova 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, 30.8.2021.

*Petra Šimić*

---

Petra Šimić 0122230387

## **Sažetak:**

Makijavelizam je jedna od mračnih crta ličnosti, a opisuju ju karakteristike poput manipulativnosti, sebičnosti i slabije emocionalnosti koje imaju utjecaj na ponašanje u različitim kontekstima, pa tako i u akademskom i poslovnom okruženju. Postoji više upitnika kojima se mjeri izraženost makijavelizma, no najčešće se koristi skala Mach-IV, čak i u školi budući da ima i dječju verziju, a postoje i posebne skale za određene kontekste. Makijavelizam se također povezuje s dobrim socijalnim vještinama i utjecajem iako je povezanost s emocionalnom i socijalnom inteligencijom negativna. Tijekom obrazovanja izraženost makijavelizma može dovesti do dobre prilagodbe, u smislu prihvaćenosti i akademskog uspjeha, ali i do negativnih ponašanja poput agresije, zlostavljanja i uključivanja u neetička ponašanja kao laganje te varanje na ispitima. Povezan je i s odabirom fakulteta te posljedično i odabirom zanimanja. Koliko je makijavelizam bitan utjecaj na radno ponašanje vidljivo je iz definiranja pojma organizacijski makijavelizam te pripadajuće skale koja mjeri njegovu izraženost. Osim odabira posla, u organizacijskom se kontekstu najviše povezuje s kontraproduktivnim i neetičkim ponašanjem. Iako uglavnom ima štetan utjecaj na poslovanje, u određenim poslovima makijavelističke karakteristike mogu biti poželjne i dovesti do većeg uspjeha. Također ima velikog utjecaja na odnos prema kolegama i nadređenima, te se posebno ističe uloga makijavelizma u vodstvu kao i uključenost u zlostavljačka ponašanja. Dosadašnja istraživanja ukazuju na primjerena i neprimjerena ponašanja povezana uz makijavelizam i u akademskom i u poslovnom okruženju te mogu poslužiti kao primjeri obrasca ponašanja makijavelista kao i smjernice kako obrazovanje i karijeru učiniti manje podložnima negativnom utjecaju ove crte ličnosti.

Ključne riječi: makijavelizam, manipulacija, škola, fakultet, posao

## **Abstract:**

Machiavellianism is one of the dark personality traits and is characterized by manipulation, selfishness and weak emotionality which affect behavior in many different contexts, including academic and organizational environment. There are many scales which assess Machiavellianism, but most commonly used is Mach-IV, which is appropriate even in school setting because there is a version made for children, and there are also other scales for specific contexts. Machiavellianism is also associated with good social skills and influence, although the relationship with emotional and social intelligence is insignificant. Throughout the education, higher level of Machiavellianism can lead to good adjustment, in the means of

popularity and success, but also to negative behaviors such as aggression, bullying and unethical behavior like lying and cheating. It is also associated with choosing educational and career path. How important the impact of Machiavellianism on work behavior is, can be seen from defining a term Organizational Machiavellianism and constructing a scale for its assessment. Apart from choosing a career, it is connected mostly with counterproductive and unethical work behavior. Although it usually has negative influence on work, in some jobs Machiavellian characteristics could be useful and lead to more success. Furthermore it has a significant influence on relationships with coworkers and superiors as well as leadership and involvement in bullying behaviors. So far, research findings indicate both appropriate and inappropriate behaviors associated with Machiavellianism in academic and organizational environment, and they can be used as examples of behavior and guidelines on how to make education and business less susceptible to negative influence of this personality trait.

Key words: Machiavellianism, manipulation, school, college, work

## Sadržaj:

1. Uvod.....	1
2. Makijavelizam.....	<b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b>
2.1. <i>Dodatne karakteristike</i> .....	<b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b>
2.2. <i>Socijalna i emocionalna inteligencija</i> .....	<b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b>
2.3. <i>Odnos s drugim crtama ličnosti</i> .....	<b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b>
3. Makijavelizam u akademskom okruženju .....	7
3.1. <i>Ponašanje i uspjeh u osnovnoj i srednjoj školi</i> .....	8
3.2. <i>Ponašanje i uspjeh na fakultetu</i> .....	9
3.3. <i>Socijalni odnosi i zlostavljanje</i> .....	10
3.4. <i>Neetično ponašanje</i> .....	12
4. Makijavelizam u poslovnom okruženju .....	7
4.1. <i>Radno ponašanje i poslovni uspjeh</i> .....	14
4.2. <i>Kontraproduktivno i neetičko radno ponašanje</i> .....	16
4.3. <i>Socijalni odnosi i zlostavljanje na radnom mjestu</i> .....	17
4.4. <i>Makijavelizam i vodstvo</i> .....	18
4.5. <i>Makijavelizam u različitim zanimanjima</i> .....	19
5. Zaključak.....	20
6. Literatura .....	21

## 1. Uvod

Ličnost utječe na razne aspekte funkcioniranja osobe, poput osjećaja, ponašanja ili percepcije koju drugi imaju o nama. Crte ličnosti određuju ponašanje osobe kroz različite kontekste i socijalne situacije (Baboselac-Marić, 2015). Kada se govori o crtama ličnosti, većina ljudi pomisli na osnovnih pet crta i kako one utječu na različitost osoba, no postoje i crte ličnosti koje se uglavnom vežu uz negativna ponašanja, tzv. crte mračne trijade odnosno psihopatija, makijavelizam i narcizam (Paulhus i Williams, 2002). Te su crte istražene prema općenitom utjecaju na ponašanje, ali bitno je i prikazati njihov utjecaj u izdvojenim kontekstima, poput akademskog i poslovnog okruženja, gdje one, posebno makijavelizam, bitno utječu na osobne razlike u ponašanju (Kessler i sur., 2010).

Što je makijavelizam i kako on utječe na ponašanje bit će objašnjeno u prvom dijelu rada, zatim će u drugom dijelu biti prikazan utjecaj makijavelizma na razne aspekte obrazovanja, poput socijalnih odnosa i uspjeha, a uloga makijavelizma u poslovnom okruženju bit će opisana u trećem dijelu. Prikaz utjecaja makijavelizma u ta dva konteksta bitan je jer akademski, kao i poslovni, kontekst podrazumijeva stalnu socijalnu interakciju te dobivanje novih obaveza, stoga nije iznenađujuće da će crte ličnosti utjecati na različitu prilagodbu ovoj novoj sredini (Palmen i sur., 2011). Iako se makijavelizam općenito povezuje s negativnim utjecajem u akademskom kontekstu, postoje i pozitivne strane ovog konstrukta te je bitno izdvojiti u kojim slučajevima je čak i poželjno imati više razine makijavelizma (Jones i Paulhus, 2009). U organizacijskom je okruženju potrebno poznavati osobine radnika kako bi se prema njima osigurali najbolji uvjeti za rad i poslovni uspjeh (Baboselac-Marić, 2015). Ovdje je također makijavelizam povezan s negativnim, odnosno kontraproduktivnim ponašanjem (DeShong i sur., 2017), no novodefinirani pojam organizacijskog makijavelizma, uz stalne karakteristike poput manipulacije i sebičnosti, ističe i pozitivna ponašanja makijavelista ako od njih imaju koristi (Kessler i sur., 2010). Zbog toga je bitno poznavati način funkcioniranja makijavelista tijekom obrazovanja i na poslu kako bi se spriječile njihove negativne namjere, a istaknule one pozitivne i kako bi se olakšalo njihovo prihvaćanje u navedena dva konteksta.

## 2. Makijavelizam

Makijavelizam, kao crta ličnosti, odnosi se na skup karakteristika osobe koja do ostvarivanja svojih ciljeva dolazi manipulacijom drugih osoba, nerijetko zanemarujući njihove ciljeve i dobrobit (Wilson i sur., 1996). Najčešće se za opis ovog konstrukta koristi



manipulacija, kao glavna značajka, no osim toga osobu visoko na crti makijavelizma karakterizira i dugoročno planiranje, ciničan pogled na svijet kao i manja briga za moralne vrijednosti te smanjena emocionalnost (Christie i Geis, 1970). Uz to se također veže i snažna želja za osobnim uspjehom, kontrolom drugih te sumnjičavost prema drugima (Mandal, 2007). Osobe visoko na makijavelizmu karakteriziraju i visoke ambicije te posjedovanje učinkovitih strategija za ostvarivanje svojih ciljeva, a na putu do tih ciljeva ne obaziru se na osjećaje i potrebe drugih, odnosno ne smeta im ako nanose štetu drugima sve dok oni od toga imaju koristi (Spanou i sur., 2020). Ukratko, karakterizira ih želja za pokušajem ostvarivanja vlastitih ciljeva, pritom ne birajući sredstva kojima će do tog cilja doći.

Shvaćanje da „cilj opravdava sredstvo“ dolazi od učenja Niccola Machiavellija i njegovog viđenja idealnog vladara kojemu je dopušteno korištenje svih dostupnih i učinkovitih strategija za očuvanje svoje vlasti, te je po njemu makijavelizam i dobio svoj naziv (Jones i Paulhus, 2009). Istraživanjem makijavelizma prvi su se bavili Christie i Geis (1970), koji su primarno proučavali karakteristike ljudi s visokom potrebom za kontrolom te su, budući da je kontrola jedna od strategija koju je isticao sam Machiavelli, uočili brojne sličnosti s njegovim shvaćanjima o upravljanju ljudima. Naime, oni su iz Machiavellijeve knjige *Vladar iz 1513.* izabrali određen broj izjava i mišljenja te proučavali koliko se njihovi ispitanici slažu s tim izjavama i došli do zaključka da je slaganje s Machiavellijem povezano s uspjehom sudionika u manipulaciji (Christie i Geis, 1970). Njihova su daljnja istraživanja makijavelizma pridonijela razumijevanju te crte ličnosti te pokrenula niz drugih istraživanja o njezinom utjecaju na ponašanje osoba u različitim situacijama i kontekstima.

Budući da su njihova istraživanja pridonijela razvoju novog konstrukta, bilo je potrebno konstruirati instrument kojim bi se objektivno mjerila njegova izraženost. Isti su znanstvenici za potrebe svojih istraživanja konstruirali često korištenu skalu makijavelizma: Mach – IV (Rauthmann i Will, 2011). Odabrali su rečenice iz Machiavellijevih radova, od kojih je u krajnju verziju ušlo 20 izjava koje su smatrali najboljim predstavnicima traženog konstrukta te su ih preoblikovali da budu razumljive široj populaciji. Sudionici na skali Likertovog tipa od pet stupnjeva iskazuju svoje slaganje s navedenim česticama (Christie i Geis, 1970). Zajedno čestice obuhvaćaju teme manipulacije, moralnosti te ciničnog pogleda na svijet, no sve se teme nalaze unutar jednog faktora, odnosno skala je jednodimenzionalna (Jones i Paulhus, 2009). Ova skala je bila prva koja je mjerila makijavelizam te nije iznenađujuće da je naišla na brojne kritike drugih znanstvenika. Prvenstveno je upitno jesu li odabrane čestice zaista dobra reprezentacija makijavelizma, te hoće li imati prihvatljivu konstruktnu valjanost

(Rauthmann i Will, 2011). Najčešći problemi pronađeni u istraživanjima su niska valjanost i pouzdanost te nedovoljno dobar opis makijavelizma (Aziz i sur., 2002). Osim toga, problem je i primjerenost skale svakodnevnim i različitim situacijama, odnosno skala mjeri makijavelizam u samo jednom, istom, kontekstu (Kessler i sur., 2010). Iako su sve ove kritike relevantne, najčešća kritika odnosi se upravo na jednodimenzionalnostskale, odnosno ograničavanje pogleda na makijavelizam kroz jedan faktor, umjesto promatranja više aspekata koji na različit način objašnjavaju ovakvu ličnost (Wilson i sur., 1996). Dakle, iako je skala Mach-IV često korištena u istraživanjima makijavelizma, naišla je na brojne kritike te je ostalo prostora za njezinu nadogradnju ili konstruiranje potpuno novih skala po uzoru na nju.

S obzirom da su smatrali da jedan ukupni faktor skale Mach-IV daje nepotpunu i nedovoljno preciznu mjeru makijavelizma, Rauthmann i Will (2011) su predstavili novu, višedimenzionalnu strukturu. Oni su uvidjeli potrebu za hijerarhijskom strukturu koja će omogućiti razlikovanje više sastavnica makijavelizma. Predlažu da se makijavelizam istražuje na pet razina, od prve, općenite razine, do pojedinih specifičnih taktika koje se koriste za manipulaciju i kontrolu (Rauthmann i Will, 2011). Njihov model također ističe da bi se makijavelizam trebao promatrati kroz podjelu na kognitivnu, emocionalnu, motivacijsku i ponašajnu komponentu. Kognitivna se odnosi na negativan i ciničan pogled na druge i svijet, emocionalna upravo na slabu emocionalnost, motivacijska na određene sebične ciljeve i potrebe te ponašajna na primjenu strategija utjecaja i manipulacije (Rauthmann i Will, 2011). Njihov prijedlog višedimenzionalnog makijavelizma naišao je na odobravanja te su mnogi uvidjeli potrebu za razvojem skale koja će obuhvatiti više sastavnica makijavelizma za detaljniji prikaz osobnosti. Jedan od primjera takve skale je ona koju su ranije konstruirali znanstvenik Dahling i sur. (2009), koja makijavelizam opisuje kroz četiri faktora: nepovjerenje, potreba za kontroliranjem, očuvanje statusa te nemoralna manipulacija (LeBreton i sur., 2018). Unatoč svim kritikama i konstrukciji novih skala koje se također često koriste, Mach-IV je ostala jedna od najčešće korištenih skala, te se koristi i posebna verzija za djecu (*Kiddle Mach*) koja se također sastoji od 20 čestica čiji je sadržaj prilagođen dječjoj razini razumijevanja (Barlow i sur., 2010).

### **2.1. Dodatne karakteristike**

Osobe s visokim rezultatom na skali makijavelizma, kao što je već spomenuto, karakterizira želja za manipulacijom i kontrolom, zanemarivanje moralnih vrijednostite negativan i ciničan pogled na svijet (Jones i Paulhus, 2009) uz još neke karakteristike poput

dugoročnog planiranja, sebičnih motiva teobmane drugih (DeShong i sur., 2017). Iako je uobičajeno povezivati makijavelizam s manipulacijom i obmanom, brojne druge karakteristike i ponašanja mogu se uočiti kod osoba kod kojih je ova crta ličnosti visoko izražena. Manipulacija je čestopovezana sa eksternalnim lokusom kontrole u smislu vjerovanja da su drugi ljudi manje sposobni i podložni njihovom utjecaju (McHoskey i sur., 1999). Osim toga povezuju se i s relativističkim stavovima, odnosno njihove se prosudbe temelje isključivo na vlastitim interesima što također utječe na njihovo ponašanje i odnose s drugima te vodi k manipulaciji (Wakefield, 2008). Iako se oni smatraju vještim manipulatorima i smatraju takvo ponašanje korisnim, razne taktike uspostavljanja utjecaja povezane su sa smanjenim općim zadovoljstvom životom te imaju negativan utjecaj na subjektivnu dobrobit pojedinaca (Rehman i sur., 2018). Po svemu navedenom moglo bi se zaključiti da će makijavelisti često imati negativne socijalne odnose, no to ne mora biti tako. Oni mogu biti percipirani kao kompetentni i samopouzđani te su stoga nerijetko popularni u društvu i birani kao vođe (Jones i Paulhus, 2009). Osim toga se lako prilagođavaju zahtjevima situacije te se uključuju i u prosocijalna ponašanja poput pomaganja ako u tome vide osobnu korist koju učinkovito prekrivaju i tako navedu druge da im vjeruju (Baboselac-Marić, 2015). Što se tiče grupnih razlika, u mnogim istraživanjima više razine makijavelizma uočene su kod osoba muškog spola te kod mladih osoba (Jonason i sur., 2012).

Makijavelizam je često povezan i s antisocijalnim i neprimjernim ponašanjem, poput prevara, krađe ili laganja, no ne mora biti povezano s izravnim agresivnim ponašanjem (Jones i Paulhus, 2009). Osim što se nerijetko uključuju u neprimjerna ponašanja, pokazuju i veliku uspješnost u tom području, prvenstveno u raznim oblicima prevare i dobivanja tuđeg povjerenja te je teže procijeniti njihove stvarne namjere što im omogućuje stvaranje bolje slike o sebi (Geis i Moon, 1981). Uključuju se i u određene oblike zlostavljanja, pogotovo one neizravne poput izoliranja drugih ili stvaranja loše slike o drugima te verbalnog zlostavljanja, posebice u školskom i organizacijskom okruženju (DeShong i sur., 2017, Palmen i sur., 2011). Makijavelizam se uglavnom spominje u negativnom smislu te se često zanemaruje da makijavelizam ne podrazumijeva nužno neprihvatljivo i štetno ponašanje. Naprotiv, u nekim situacijama, posebice u organizacijskom kontekstu, određene karakteristike makijavelista, poput dugoročnog planiranja i orijentiranostina cilj, mogu biti poželjne (Aziz i sur., 2002), stoga makijavelizam ne treba promatrati kao isključivo negativnu osobinu, nego prikazati u kojim situacijama ona može djelovati poticajno. Predmet brojnih istraživanja bila je i povezanost makijavelizma i inteligencije. Pronađena je pozitivna veza s fluidnom

inteligencijom, koja je povezana s donošenjem zaključaka, prilagodbom i apstraktnim mišljenjem, odnosno bržom obradom informacija (Kowalski i sur., 2018). Prema tome, iako se uz makijavelizam najčešće vežu manipulacija i sebičnost, uz ovu crtu ličnosti povezane su brojne druge, negativne i pozitivne, karakteristike koje utječu na funkcioniranje makijavelista.

## ***2.2. Socijalna i emocionalna inteligencija***

Kako bi se dobio bolji uvid u povezanost makijavelizma i inteligencije, moguće je da se pažnja treba usmjeriti na određeni aspekt inteligencije, u ovom slučaju socijalnu inteligenciju. Unatoč mogućem očekivanju da će makijavelisti imati višu emocionalnu i socijalnu inteligenciju zbog prepređenosti i sklonosti manipulaciji (Wilson i sur., 1996), istraživanja koja su se bavila ovim odnosom daju različite rezultate, koji uglavnom nisu u skladu s tim vjerovanjem. Naime rezultati istraživanja ukazuju na nižu socijalnu inteligenciju i kompetenciju pogotovo u intimnim situacijama i socijalnoj izloženosti, što je dobiveno i samoprocjenom. Moguće je da makijavelizam negativno utječe na socijalnu kompetenciju kroz nedostatak empatije te manje mogućnosti razvijanja socijalnih vještina zbog manje potrebe za uspostavljenjem bliskih odnosa (Pilch, 2008). Moguće je da manjak povezanosti ili negativna povezanost makijavelizma i socijalne inteligencije, postoji zbog toga što je manipulacija, koja je karakteristična za makijavelizam, samo jedan aspekt socijalne inteligencije, dok se u istraživanjima ispituje socijalna inteligencija u cijelosti što može dovesti do nedovoljno preciznog odnosa (Wilson i sur., 1996). Negativna povezanost sa socijalnom kompetencijom pronađena je najčešće samo u bliskim odnosima, što može ukazivati na to da makijavelisti imaju poteškoće u uspostavljanju bliskih odnosa, ali ne mora značiti da će imati poteškoća u razumijevanju drugih socijalnih situacija, poput škole ili posla, gdje se ističe individualnost i gdje je vlastita korist važnija od bliskih odnosa (Pilch, 2008).

Još jedna podvrsta inteligencije može imati utjecaja u situacijama manipulacije i socijalne interakcije kroz prepoznavanje emocija drugih i njihovo upravljanje, a to je emocionalna inteligencija (Barlow i sur., 2010). Istraživanja također ne potvrđuju ni ove pretpostavke, odnosno nije pronađena pozitivna povezanost makijavelizma i emocionalne inteligencije (Jones i Paulhus, 2009). Makijavelizam je najviše negativno povezan s interpersonalnom kategorijom emocionalne inteligencije, no pronađena je pozitivna povezanost s faktorom emocionalne manipulacije koji nije povezan s emocionalnom inteligencijom (Austin i sur., 2007). Ovakav odnos može ukazivati na to da makijavelisti ne temelje manipulaciju na emocionalnoj inteligenciji nego na drugim varijablama, poput kognitivne procjene ili

situacijskih čimbenika, te se ne moraju obazirati na emocionalno stanje druge osobe (Austin i sur., 2007). Također je pronađena negativna veza s empatijom, posebno afektivnom empatijom, koja se odnosi na primjereno reagiranje na tuđe emocije, dok kognitivna empatija nije slabija, što im omogućava razumijevanje tuđih emocija te upravljanje njima u vlastitu korist, dok im manjak afektivne empatije omogućuje ravnodušnost prema negativnim emocijama i mogućoj šteti za druge (Wai i Tiliopoulos, 2012). Dakle negativna povezanost s emocionalom inteligencijom ne mora značiti da makijavelisti nisu u stanju razumjeti emocije, nego da se ne obaziru na tuđe osjećaje sve dok pokušavaju ostvariti svoj cilj (Wai i Tiliopoulos, 2012). Oni se više fokusiraju na kognitivne aspekte funkcioniranja, dok su slabije emocionalno uključeni s drugima što im omogućava fokusiranje na vlastiti cilj i uspjeh, a zanemarivanje osjećaja i potreba drugih u tom procesu (Pilch, 2008).

Zaključno, iako postoji negativna povezanost makijavelizma i emocionalne i socijalne inteligencije, makijavelisti mogu imati dobro razvijene socijalne vještine koje se temelje na osobnim, kognitivnim i situacijskim, a emocionalnim čimbenicima (Austin i sur., 2007). Također razumijevanje emocija, ali ravnodušnost na njih omogućuje im pronalazak prikladnih strategija ostvarivanja vlastitih ciljeva i manipulacije drugima (Wai i Tiliopoulos, 2012).. Navedeni nalazi su dokaz da je povezanost inteligencije i makijavelizma nedovoljno istražena, te da ostaje dovoljno prostora za buduća, detaljnija, istraživanja kako bi se dobio precizniji uvid u odnos ovih konstrukata i druge moguće utjecaje na njihovu povezanost.

### ***2.3. Odnos s drugim crtama ličnosti***

Makijavelizam se mjeri kao zasebna crta ličnosti, no ne mogu se zanemariti povezanosti s drugim crtama od kojih su najčešće istraživane upravo crte petfaktorskog modela (Jones i Paulhus, 2009). Istraživanja ukazuju na negativnu povezanost makijavelizma i ugodnosti i savjesnosti, dok su neuroticizam i makijavelizam pozitivno povezani (Paulhus i Williams, 2002). Uz povezanost sa ovim crtama pronađena je i negativna povezanost sa pojedinim facetama poput povjerenja i altruizma kao dijela ugodnosti, discipline koja pripada savjesnosti te pozitivna povezanost s depresivnosti i hostilnosti iz neuroticizma (DeShong i sur., 2017). Iako nije pronađena veza s ukupnim rezultatom na ekstraverziji, negativna povezanost je uočena s facetama pozitivnih emocija i topline (DeShong i sur., 2017). Navedeni primjeri povezanosti makijavelizma i petfaktorskog modela ukazuju na to da se mjerenjem makijavelizma mogu dobiti i podatci o drugim karakteristikama osobe.

Osim petfaktorskog modela, predmet istraživanja je i povezanost makijavelizma i ostale dvije crte mračne trijade, narcizma te psihopatije, zbog njihovih zajedničkih karakteristika poput sebičnosti, manipulativnosti te smanjene emocionalnosti, ugodnosti i savjesnosti (Rauthmann i Will, 2011). Sve tri crte povezane su sa smanjenom afektivnom empatijom te pozitivnom reakcijom na negativne emocije drugih (Wai i Tiliopoulos, 2012), kao i većom izraženosti crta kod muškaraca (Paulhus i Williams, 2002). Također su povezane s antisocijalnim i neprimjerenim radnim ponašanjem (LeBreton i sur., 2018). Ove tri crte su dokazano međusobno pozitivno povezane, najviše psihopatija i makijavelizam, što dovodi u pitanje njihovu primjenu kao dva zasebna konstrukta (Kowalski i sur., 2018). No iako se značajno preklapaju, postoje razlike koje opravdavaju njihovo zasebno korištenje i definiranje. Na primjer, iako ih karakterizira antisocijalno ponašanje, makijavelisti to iskazuju na planiran i hladan način, dok su osobe visoko na psihopatiji više impulzivne i nepromišljene (Jones i Paulhus, 2009). Osim toga razlika psihopatije i makijavelizma je i u tome što makijavelizam može biti adaptivan te ne mora uključivati značajke poremećaja ličnosti (Kerig i Stellwagen, 2010). Također psihopatija, kao i narcizam, ima snažniju genetsku osnovu, dok je razvoj makijavelizma povezan u većoj mjeri s okolinskim čimbenicima, što ukazuje i na prilagodljivost makijavelizma (Jones i Paulhus 2010). Razlika od narcizma se očituje i u tome što osobe visoko na makijavelizmu imaju nižu emocionalnu inteligenciju te iskazuju manje impulzivnosti i fizičke agresije od osoba visoko na narcizmu. (Kerig i Stellwagen, 2010). Uzimajući u obzir sličnosti i razlike može se zaključiti da, iako se u određenoj mjeri preklapaju, crte mračne trijade su različiti konstrukti koji se mogu mjeriti odvojeno i ne uzrokuju isto ponašanje u svim situacijama (Paulhus i Williams, 2002).

### **3. Makijavelizam u akademskom okruženju**

S obzirom da se makijavelizam može mjeriti i kod djece, istraživanja su se bavila proučavanjem kako visoka izraženost makijavelizma djeluje na ponašanje djece u školskom okruženju, kao i kasnije na fakultetu. Crte ličnosti, uključujući makijavelizam, kao i u svakom drugom aspektu života i ovdje imaju utjecaj na funkcioniranje osoba, odnosno učenika i studenata (Palmen i sur., 2011). Budući da se djeca, i kasnije mladi odrasli, trebaju na razne načine prilagoditi upravo u tom području života, prvenstveno na novu okolinu i obaveze, te da su u stalnoj interakciji s drugima, upravo akademsko okruženje pruža dobru priliku da se pozitivne i negativne karakteristike makijavelizma ispolje kroz osjećaje i ponašanja učenika.

### ***3.1. Ponašanje i uspjeh u osnovnoj i srednjoj školi***

Makijavelizam je povezan s visokom razinom prilagodljivosti na različite socijalne situacije, te tako djeca visoko na ovoj crti mogu na razne načine kontrolirati svoje ponašanje i tako se uklopiti u školsko okruženje i među vršnjake (Kerig i Stellwagen, 2010). Iako često iskazuju sebične namjere ili takozvane prisilne radnje koje štete njihovom ugledu, oni također iskazuju i prosocijalno ponašanje, ako od njega imaju korist, što značajno doprinosi njihovoj boljoj prihvaćenosti među vršnjacima te ujedno i općoj prilagođenost u školi (Baar i Wubbels, 2011). Kako bi provjerili opću prilagođenost i ponašanje djece visoko na makijavelizmu u školi, Palmen i sur. (2011) proveli su istraživanje u kojem su učenike nižih razreda osnovne škole podijelili na nasilnu, prosocijalnu, makijavelističku (ujedno nasilnu i prosocijalnu) te kontrolnu skupinu i usporedili ih na raznim odrednicama prilagodbe poput samoće i agresije. Ustanovljeno je da su nisko na mjeri samoće te blizu razine prosocijalne djece, odnosno bolje prilagođeni od nasilne i kontrolne djece, no da su po agresiji sličniji nasilnoj djeci. Iako su zbog više agresije manje ukupno prilagođeni od prosocijalne djece, koja nesebično pomažu i poštuju, bolje su prilagođeni od nasilne i kontrolne djece što potvrđuje da ponašanje djece visoko na makijavelizmu ne mora nužno biti neprilagođeno (Palmen i sur., 2011). Iako se mogu ponašati adaptivno i imati koristi od toga, razina prilagođenosti opada s godinama kako agresija postaje manje prihvatljiva među vršnjacima, stoga povremeno prosocijalno ponašanje ne može spriječiti odbijanje od društva (Wei i Chen, 2012). U višim razredima osnovne škole, te pogotovo u srednjoj školi, agresivnost i neprilagođeno ponašanje osim pod utjecajem vršnjaka sada je i pod utjecajem profesora. Postoji pozitivna povezanost između učeničkih percepcija profesorove neprimjerene komunikacije tj. verbalne agresije i makijavelističkih reakcija učenika, odnosno percipirana verbalna agresija i zahtjevnost profesora mogu smanjiti motivaciju, zadovoljstvo i prosocijalne namjere učenika što može potaknuti makijavelističko ponašanje poput otpora, nepoštovanja autoriteta, manje truda te agresije (Bekiari, 2016). Iako se makijavelisti uglavnom učinkovito prilagođavaju školskom okruženju, njihova visoka agresivnost može im otežati prilagodbu.

Istraživanja povezanosti makijavelizma i školskog uspjeha daju različite rezultate te taj odnos još uvijek ostaje nejasan. Na primjer, u istraživanju Palmen i sur. (2011), djeca visoko na makijavelizmu nisu se značajno razlikovala od ostale djece, što potvrđuje njihovu učinkovitu prilagodbu, te u ovom slučaju makijavelizam nema značajnog utjecaja na školski uspjeh u odnosu na druge karakteristike. U nekim slučajevima makijavelizam može biti

negativno povezan sa školskim uspjehom poput primjera da sunadarena djeca, odnosno ona dobro prihvaćena i s visokom samoprocjenom uspješnosti, pozitivno povezana s internalnim lokusom kontrole, a negativno povezana s makijavelizmom, što ukazuje na niže razine makijavelizma kod djece s višim uspjehom. (Yong, 1994). Osim toga makijavelizam je povezan sa željom za socijalnim ugledom koji se kod djece može dobiti percepcijom opuštenosti te može biti i narušen prevelikim školskim uspjehom. Stoga kako bi održala popularnost djeca visoko na makijavelizmu mogu namjerno ulagati manje tuda u školske zadatke (Sutton i Keogh, 2000). Također na slabiji uspjeh učenika može utjecati i smanjena procjena samoeфикаsnosti izvršavanje školskih obaveza i uključivanje u zlostavljanje koji su povezani s makijavelizmom kod djece (Andreou, 2004). Iako je uključenost u zlostavljanje općenito povezana sa slabijim uspjehom dobiveni su i rezultati koji ukazuju da te varijable nisu povezane odnosno da makijavelisti mogu imati dobar školski uspjeh unatoč uključenosti u nasilje, uslijed korištenja učinkovitih strategija prilagodbe na školsko okruženje (Wei i Chen, 2012). Ovakvi nalazi postojanja negativnog ili neodređenog utjecaja makijavelizma na školski uspjeh ukazuju na potrebu za daljnjim istraživanjem ovog odnosa.

### ***3.2. Ponašanje i uspjeh na fakultetu***

Ako se promatra ponašanje na fakultetu, ono se po osnovnim karakteristikama ne razlikuje puno od ponašanja u školi te od standardnog opisa ponašanja odraslih osoba visoko na makijavelizmu (Hren i sur., 2006). Glavno područje u kojem makijavelizam ima veliku ulogu, što se tiče fakultetskog obrazovanja, je sam odabir fakulteta, odnosno smjera studiranja (Greenlee i sur., 1995). Najčešći smjerovi koje odabiru osobe visoko na makijavelizmu su ekonomija i poslovanje, kineziologija, menadžment, političke znanosti te društvene znanosti poput psihologije i pedagogije, iako ta dva smjera upisuju većinom žene što može prividno smanjiti utjecaj makijavelizma na odabir studija (Mandal, 2007). Osobe koje imaju snažnu želju za uspjehom i bogatstvom, što suobilježja makijavelizma, će se više vjerojatno odlučiti za studij ekonomije i poslovanja (Skinner 1981). Moguće je da se makijavelisti upisuju na studije poput ekonomije ili kineziologije i zbog natjecateljskog okruženja koje vlada u takvim studijima, gdje makijavelisti mogu iskoristiti svoje vještine postizanja statusa i moći (Spanou i sur., 2020). Smjerove poput menadžmenta, makijavelisti odabiru budući da im taj posao omogućava priliku za kontrolom i manipulacijom (Greenlee i sur., 1995). Zanimljivo je da makijavelizam može biti istaknut i na studijima koji zahtijevaju suprotne karakteristike, poput empatije i orijentiranosti na osobu, kao što je medicina na kojoj je pronađena visoka razina makijavelizma i upravljanja slikom o sebi u vlastitu korist (Hren i



sur., 2006). Makijavelizam je na studiju medicine također povezan s negativnim satovima prema pacijentima, obmanom te nepoštovanjem moralnih normi i pravila struke zbog osobne koristi (Hren i sur., 2006). Od studentske populacije, makijavelizam je najviše izražen kod mlađih pripadnika muškog spola te na višim razinama obrazovanja (Wakefield, 2008). Postoje i razlike unutar smjerova, gdje studenti koji upišu fakultet odmah nakon srednje škole imaju malo niže razine makijavelizma od onih koji fakultet upišu naknadno, odnosno kasnije od uobičajenog vremena (Greenlee i sur., 1995). Općenito kod studenata, makijavelizam je povezan s nižim zadovoljstvom i subjektivnom dobrobiti te korištenjem raznih taktika manipulacije i utjecajaprilikom grupnih zadataka, natjecanja za bolji uspjeh ili dobivanja pažnje i odobravanja profesora (Rehman i sur., 2018). Osim toga makijavelizam može dovesti do želje za boljim statusom u grupi studenata te kontrolom i zlostavljanjem drugih, pogotovo na visoko kompetitivnim studijima te je povezano s grdnjom drugih, izvlačenjem informacija od drugih za svoju korist i odbijanjem pružanja pomoći kolegama (Spanou i sur., 2020).

Što se tiče uspjeha na fakultetu, postoje rezultati koji upućuju na veći uspjeh, izražen ocjenama, kod studenata koji imaju višu razinu makijavelizma (Singer 1964). Postoje i rezultati istraživanja koji ukazuju da makijavelistička želja za uspjehom pozitivno utječe na ponašanje studenata kroz ulaganje više truda i dubinski pristup učenju što nadalje rezultira boljim uspjehom (Barbaranelli i sur., 2018). Zanimljiv je i nalaz da veći uspjeh kod makijavelista može dovesti i do straha od uspjeha, odnosno povezivanja uspjeha s negativnim posljedicama, pogotovo kod muških studenata što je suprotno makijavelističkoj težnji za uspjehom. Takav nalaz istraživači pripisuju sumnjičavosti i strahu od izolacije iz društva zbog ljubomore ostalih na njihov uspjeh, odnosno strahu od narušavanja socijalnih odnosa zbog uspjeha (Mandal, 2007). Zaključno, što se tiče ponašanja i uspjeha na fakultetu, makijavelizam utječe na odabir smjera studiranja prema njihovim namjerama, dok tijekom samog studiranja može dovesti do nezadovoljstva ili neprimjerenog ponašanja prema drugima, ali i do osobnog uspjeha koji može biti popraćen strahom od istog.

### ***3.3. Socijalni odnosi i zlostavljanje***

Akademsko okruženje podrazumijeva stalnu socijalnu interakciju, stoga je predmet brojnih istraživanja bio utjecaj makijavelizma na te interkacije, te je utvrđeno da jemakijavelizam povezan s načinom na koji se djeca ponašaju u socijalnom okruženju, odnosno interpersonalnim odnosima s vršnjacima (Abell i sur., 2015). Kao što je već rečeno, djeca visoko na makijavelizmu se dobro prilagođavaju socijalnom okruženju te iskazuju

manje samoće i više prihvaćenosti među vršnjacima, unatoč visokoj agresiji (Palmen i sur., 2011). Moguće je da su za njihovu socijalnu prihvaćenost odgovorne sposobnosti povezane s makijavelizmom, poput obmane ili upravljanja dojmom, koje prikrivaju njihove stvarne namjere (Kerig i Stellwagen, 2010), odnosno njihovo korištenje i prosocijalnih i nasilnih strategija, koje se nadopunjuju, što može uzrokovati odbijanje ali i prihvaćanje društva (Abell i sur., 2015). Djeca visoko na makijavelizmu imaju prijateljstva visoke kvalitete i iskazuju zadovoljstvo svojim prijateljstvima. Njihovi su bliski socijalni odnosi, iako rijetki, slični onima prosocijalne djece te obilježeni poštovanjem i brigom (Palmen i sur., 2011). Osim toga imaju velik socijalni utjecaj u društvu te su visoko na mjeri socijalne dominantnosti. Unatoč čestim sukobima s vršnjacima, sukobe rješavaju učinkovito i ne narušavaju odnose (Palmen i sur., 2011). Iako ima i dobre strane, makijavelizam je povezan s više negativnih socijalnih ishoda poput agresije prema drugima, pogotovo na način da se ostvare vlastiti ciljevi ili da se žrtva prikaže lošom i izolira iz društva što se postiže pomnim planiranjem i manipulacijom (Kerig i Stellwagen, 2010). Makijavelizam kod djece, osobito dječaka, povezan je s izravnom i neizravnom agresijom, dok je kod djevojčica povezan s manjom društvenosti općenito (Abell i sur., 2015). Također je povezano i s instrumentalnom agresijom odnosno ostvarivanjem vlastitih ciljeva kroz nasilno ponašanje i manjak empatije prema drugima (Wei i Chen, 2012). Povezanost je uočena i sa željom za manipulacijom koja se kod dječaka iskazuje agresijom i manjkom brige za buduće odnose, a kod djevojčica se vidi u upravljanju dojmom kojeg ostavljaju na druge (Braginsky, 1970). Makijavelizam utječe i na odnose na fakultetu, ovdje se pažnja, osim odnosa s vršnjacima, posvećuje i odnosu s profesorima, koji se manipulira kroz način komuniciranja. Studenti će najvjerojatnije komunicirati s profesorima kako bi opravdali svoje propuste u zadacima i saznali što je bitno na kolegiju te posebno kako bi ostavili dobar dojam o sebi, pohvalili profesora ili dobili njegovo odobravanje (Martin i sur., 2006). Odnosi s vršnjacima na fakultetu ne razlikuju se značajno po mnogo karakteristika od onih u školi, a glavna karakteristika je želja za prihvaćanjem i statusom u društvu koju nastoje ostvariti raznim strategijama, čak i agresijom ako u njoj vide osobnu korist (Paulhus i Williams, 2002).

Najveći problem koji makijavelisti iskazuju u odnosima, i u školi i na fakultetu je upravo agresija, odnosno zlostavljanje (engl. *bullying*). Zlostavljanje može biti izravno, fizičko nasilje, ili neizravno (širenje glasina, izostavljanje iz društva i slično), no uglavnom je cilj namjerno povrijediti drugu osobu, koja se najčešće nije sposobna obraniti (Olweus, 1978). Visok rezultat na skali makijavelizma povezan je sa željom za popularnošću, uključivanjem u

zlostavljanje i manjom empatijom prema žrtvama nasilja u osnovnoj školi. I kod žrtava nasilja pronađene su visoke razine makijavelizma koje se odnose na komponentu negativnog pogleda na svijet i nepovjerenja (Sutton i Keogh, 2000). Također su uočene spolne razlike, gdje kod dječaka viša izraženost makijavelizma dovodi do češće uključenosti u zlostavljanje, što može biti posljedica veće prihvaćenosti agresije kod muškog spola. Kod djevojčica je želja za manipulacijom povezana sa zlostavljanjem, te se one više uključuju u neizravne oblike agresije poput ogovaranja (Andreou, 2004). Najviše razine makijavelizma uočene su kod osoba koje su i nasilnici i žrtve vršnjačkog nasilja te je moguće da žrtve nasilja uslijed tog iskustva razviju makijavelističke karakteristike (Andreou, 2004). Iako je nasilje inače povezano s neodobravanjem okoline, takav utjecaj se ne pojavljuje nužno kod makijavelista koji su nasilni, jer ih profesori i ostali učenici percipiraju pozitivno. To može biti zbog njihovih dobrih socijalnih vještina, upravljanja dojmom i češće indirektno agresije koja nije toliko očita i više je prihvaćena u društvu (Wei i Chen, 2012). Makijavelizam je pozitivno povezan i sa zlostavljanjem preko interneta, pogotovo kod adolescenata koji imaju i manje razine empatije (Yuan i sur., 2019). Prilagođenost nasilnika postaje slabija s vremenom, odnosno približavanjem odrasloj dobi kada takvo ponašanje nailazi na neodobravanje (Vazsonyi i Keiley, 2007). Ipak se i kod studenata visoko na makijavelizmu uočavaju više razine nasilja preko interneta (Gibb i Devereux, 2014). Studenti visoko na makijavelizmu imaju jaču želju za visokim socijalnim statusom i uspjehom te se ne ustručavaju povrijediti kolege zbog vlastite koristi. Zbog toga se često uključuju u razne oblike zlostavljanja poput izoliranja drugih, odbijanja pomoći i širenja laži o drugima, kao i iskorištavanje tuđih slabosti, kontroliranje drugih te poticanje sukoba među kolegama (Spanou i sur., 2020).

### ***3.4. Neetično ponašanje***

Kao što je navedeno, makijavelizam karakterizira motiv za ostvarivanjem ciljeva bez obzira na sredstvo, a takve bi namjere mogle dovesti do raznog neprimjerenog ponašanja upravo u obrazovanju gdje su status i ocjene vrlo važni, što je i potvrđeno brojim empirijskim nalazima. Iako se i agresija i zlostavljanje smatraju neetičkim ponašanjem, ti su pojmovi prvenstveno povezani s interpersonalnim odnosima, a makijavelizam je povezan i s drugim vrstama neetičkog ponašanja poput laganja, varanja, prepisivanja i slično, koji se odnose na nepoštivanje pravila obrazovanja (Barbaranelli i sur., 2018). Djeca školskog uzrasta s izraženim makijavelizmom češće i uspješnije lažu od ostale djece, češće manipuliraju drugima te u tom procesu laganja i stvaranja boljeg dojma o sebi zvuče sigurnije, smireno i uvjerljivo te stoga imaju i veći uspjeh (Braginsky, 1970). Varanje na ispitima je jedno od

najčešćih neetičkih ponašanja koje iskazuju i učenici i studenti. Studenti, pogotovo oni visoko na makijavelizmu, varaju na ispitima više ako smatraju da su šanse da ih se otkrije, kao i sankcije za varanje, niske te ako smatraju da i ostali varaju, odnosno da je varanje uobičajena pojava. Komponenta makijavelizma koja je najviše povezana s varanjem je manipulacija i nepoštivanje normi (Barbaranelli i sur., 2018). Namjera za neetičkim ponašanjem može se pojaviti pod utjecajem makijavelizma i odobravanja vršnjaka kod studenata, kao i zaposlenih osoba (Jones i Kavanagh, 1996). Osim varanja na ispitima uživo, studenti se često uključuju u varanja putem interneta. S obzirom na napredak tehnologije sve je lakše provoditi predavanja putem interneta ako je takva situacija potrebna. To je situacijski čimbenik koji studentima olakšava i opravdava prepisivanje pogotovo onima koji su samo ekstrinzično motivirani i koji ne brinu za socijalne norme, što su jedne od karakteristika makijavelizma (Wowra, 2007). Postoje nalazi da je 94% studenata medicine u Hrvatskoj bilo uključeno u neetičko akademsko ponašanje što može biti povezano s porastom razine makijavelizma kod studenata i manjim poštivanjem moralnim normi (Hren i sur., 2006) no može biti i dodatan pokazatelj mogućih situacijskih čimbenika koji potiču neetička ponašanja uz individualne razlike. Osim toga makijavelizam može biti i medijator odnosa drugih varijabli i neetičkog ponašanja, poput želje za novcem kod studenata ekonomije, gdje će studenti s izraženom željom za novcem te izraženim makijavelizmom najčešće koristiti neetičke metode dolaska do uspjeha, odnosno želja za novcem može neizravno, preko makijavelizma, dovesti do neetičkog ponašanja (Tang i Chen, 2008). Takva je povezanost pogotovo izražena kod muških studenata te studenata ekonomije, ali ne i psihologije, što potvrđuje da u izraženosti makijavelističkih namjera postoje spolne razlike, te razlike s obzirom na smjer studiranja (Tang i Chen, 2008). Česta je pojava da učenici i studenti koji se ponašaju neetično u školi i na fakultetu takvo ponašanje prenose i u druge životne situacije poput nepoštivanja društvenih normi ili varanja u romantičnim vezama, kao i u poslovno okruženje u smislu laganja, varanja i krađe (Wowra, 2007). Dakle, makijavelizam ima velik utjecaj na uključivanje u razne oblike neetičkih ponašanja u školi i na fakultetu što se nerijetko prenese i na kasnije životne navike.

#### **4. Makijavelizam u poslovnom okruženju**

Budući da makijavelizam ima značajan utjecaj na ponašanje osoba u akademskom okruženju, potrebno je razmotriti pojavljuju li se slični obrasci ponašanja i u poslovnom okruženju. S obzirom da i poslovno okruženje podrazumijeva stalne interakcije s drugima i

prilagodbu na nove obavezevažno je prikazati kakav utjecaj makijavelizam ima na ponašanje, odnose i uspjeh u karijeri, što će biti objašnjeno u nastavku rada.

Ličnost se pokazala jednom od glavnih odrednica odabira zanimanja i ponašanja na poslu. Ličnost može imati utjecaja na radni uspjeh ako se radno okruženje prilagodi crtama ličnosti zaposlenika kako bi mogli učinkovito primijeniti svoje sposobnosti i ostvariti što bolji uspjeh (Baboselac-Marić, 2015). Kako sve crte ličnosti mogu utjecati na radno ponašanje, tako se ne može zanemariti utjecaj makijavelizma, koji se najčešće povezuje s neprimjerenim ponašanjem u poslovnom okruženju (Barić, 2017). Kessler i suradnici (2010) definirali su pojam organizacijski makijavelizam kao korištenje manipulacije u radnom okruženju, ako je to potrebno, kako bi se ostvarili vlastiti ciljevi. Ističu da makijavelisti koriste manipulaciju samo kada od toga imaju koristi te da se makijavelizam može sastojati i od poželjnih aspekata. Isti autorikonstruirali su Skalu organizacijskog makijavelizma (engl. OrganizationalMachiavellianism Scale; OMS) koja se sastoji od tri faktora: zadržavanje moći, navike upravljanja te manipulacija (Kessler i sur., 2010). Faktor manipulacije povezan je s negativnim ponašanjem i karakteristikama, dok su druga dva faktora povezana s pozitivnim karakteristikama poput savjesnosti i ugodnosti te visokom emocionalnom inteligencijom što je dokaz da se opis makijavelizma sastoji i od pozitivnih i negativnih odrednica (Kessler i sur., 2010). Osobe više na makijavelizmu koriste više strategija na radnom mjestu ovisno o situacijskim zahtjevima (Graham, 1996) te su, zahvaljujući svojim uspješnim strategijama utjecanja, češće na visokim pozicijama u organizaciji (Jonason i sur., 2012) što ukazuje i na postojanje pozitivnih ishoda vezanih uz makijavelizam i karijeru.

#### ***4.1. Radno ponašanje i poslovni uspjeh***

Iako se makijavelizam najčešće smatra negativnom karakteristikom zaposlenika, postoje i pozitivni utjecaji na radno ponašanje, poput orijentiranosti na cilj, socijalnih vještina i utjecaja ili uspostavljanja kontrole nad radom i drugima (Aziz i sur., 2002). Smatra se da je umjeren izraženost makijavelizma primjerenija radnom okruženju od izrazito niske ili visoke razine, budući da izrazito niska razina može dovesti do manjka zainteresiranosti i motivacije, dok izrazito visoka razina može dovesti do češće manipulacije i drugog neetičkog ponašanja (Mirkovic i Bianchi, 2019). Kao što je već istaknuto komponente makijavelizma koje su pozitivno povezane s pozitivnim karakteristikama i radnim ishodima su upravljanje i uspostavljanje moći (Kessler i sur., 2010). Te komponente sprječavaju i uključivanje u nepoželjna organizacijska ponašanja (LeBreton i sur., 2018). Makijavelisti se

općenitoponašaju pozitivnije u odnosima s kolegama kako bi se prikazali u što boljem svjetlu, te su voljni i surađivati, što je poželjno, ali samo kada u tome vide osobnu korist (Becker i O'Hair, 2007). Visok makijavelizam uključuje bolju prilagodbu na razne uvjete kroz više primjerenih strategija, više uključivanja u rad te iskorištavanje više vlastitih i tuđih potencijala tijekom zahtjevnih zadataka (Drory i Gluskinos, 1980). Osim toga doprinosi boljem razumijevanju zahtjeva situacije i klijenata te prilagodbi vlastitog ponašanja prema tim zahtjevima, što ne mora nužno uključivati manipulaciju (Aziz i sur., 2002).

Osim što određene karakteristike makijavelista mogu dovesti do pozitivnih ishoda za osobu i organizaciju, postoje i dokazi o negativnim ishodima te negativnoj povezanosti s odgovornim radnim ponašanjem. Razlog tomu može biti izražena usmjerenost na postizanje vlastitih ciljeva, a zanemarivanje potreba organizacije i kolega zbog nedostatka vjerovanja u uzajamnost pomaganja (O'Boyle i sur., 2012). Makijavelizam je povezan i s nižim zadovoljstvom na poslu zbog percipirane konkurentnosti (LeBreton i sur., 2018). Makijavelisti su zadovoljniji ako rade u uvjetima autonomije i poštovanja zbog više slobode i prilike za manipulacijom, a manje zadovoljni ako rade u natjecateljskim uvjetima i ako su pod pritiskom stalne potrebe za uspjehom, utjecajem i odobravanjem (Dahling i sur., 2009). Manje zadovoljstvo u kompetitivnim uvjetima može ukazivati na to da iako su oni sami po prirodi kompetitivni i češće odabiru takve studije i zanimanja (Spanou i sur., 2020), prisutnost drugih osoba koje su jednako kompetitivne može smanjiti njihovu mogućnost kontrole te tako dovesti do manjeg zadovoljstva (Dahling i sur., 2009). Pozitivna povezanost pronađena je i sa sindromom sagorijevanja (engl. *burnout*) koji karakterizira depersonalizacija, umanjivanje vlastitih uspjeha i emocionalna iscrpljenost (Maslach i sur., 2001). Depersonalizacija je najjače povezana dok je umanjivanje uspjeha povezano s makijavelizmom samo kod žena što može biti pod utjecajem precjenjivanja svojih sposobnosti te mogućeg naknadnog razočaranja zbog neočekivanog neuspjeha (Mirkovic i Bianchi, 2019).

Što se tiče poslovnog uspjeha, kao i tijekom obrazovanja, postoji povezanost s makijavelizmom, no pozitivna i negativna povezanost ovisi o uvjetima u organizaciji te dodatnim karakteristikama osim makijavelizma (Aziz, 2005). Općenitopostoji velika želja za uspjehom koja često dovodi do velikih ambicija. Ambicija za karijerom ne uključuje nužno manipulaciju, nego samo orijentiranost na posao, ali je pozitivno povezana s makijavelizmom te služi kao medijator veze makijavelizma i neetičkog ponašanja na putu do uspjeha (Gürlek, 2021). Također je potreba za uspjehom prediktor makijavelizma te može dovesti do korištenja obmane i manipulacije (Zaman i Qayyum, 2020). Nekoliko je dokaza da viša razina

makijavelizam može dovesti do slabije učinkovitosti na poslu (O'Boyle i sur., 2012). Neuspjeh makijavelista pogotovo je vidljiv u poslovima koji su više strukturirani jer zaposlenici imaju manje slobode i manje prilika za manipulaciju pa će u takvim situacijama biti uspješnije osobe s manje izraženim makijavelizmom (Aziz i sur., 2002). Uspjeh je vidljiv kada je na poslu prisutna visoka kompetitivnost zbog njihove emocionalne kontrole i orijentiranosti na zadatak (Jones i White, 1983). U laboratorijskim istraživanjima u uvjetima interakcije i moguće improvizacije osobe visoko na makijavelizmu su uspješnije, no takvi nalazi nisu vidljivi u stvarnim situacijama zbog toga što je taj uspjeh kratkoročan, te iako se to čini dobro u laboratorijskim uvjetima, dugoročno je lošije za posao (Graham, 1996). U nekim poslovima, poput prodaje, makijavelizam može izravno pozitivno utjecati na uspjeh, pogotovo ako zahtjeva stalnu interakciju s klijentom, gdje prodavač može iskoristiti svoje vještine utjecaja, prezentacije i manipulacije za uspješnu prodaju (Aziz i sur., 2002). Zaključno, visoke aspiracije i učinkovite strategije utjecaja makijaveliste mogu dovesti do lakšeg uspjeha, no put do uspjeha može biti olakšan ili otežan s obzirom na vrstu i karakteristike posla.

#### **4.2. *Kontraproductivno i neetičko radno ponašanje***

Makijavelizam se, osim s odabirom posla te poslovnim uspjehom, zbog svojih brojnih negativnih karakteristike povezuje i s neprimjerenim, odnosno kontraproductivnim ponašanjem na poslu. Kontraproductivna radna ponašanja odnose se na svako ponašanje kojemu je cilj nanijeti štetu organizaciji ili zaposlenicima te tako ima negativne posljedice za organizaciju kao i negativne psihološke posljedice za ostale radnike, poput manjeg zadovoljstva ili razvoja psiholoških smetnji (Kessler i sur., 2010). Ovaj pojam podrazumijeva širok raspon ponašanja od loših odnosa s kolegama, korištenja nedopuštenih supstanci, krađe i slično (Barić, 2017). Općenito se dijele na 5 vrsta ponašanja: zlostavljanje drugih, namjerni neuspjeh, sabotiranje, izostajanje s posla te krađa (Kessler i sur., 2010). Makijavelizam je potvrđeno povezan s kontraproductivnim ponašanjem, pogotovo u smislu manipulacije i iskorištavanja kolega bez obzira na kojoj su poziciji (Becker i O'Hair, 2007). Upravo je faktor manipulacije najviše povezan s uključivanjem u kontraproductivno ponašanje zbog manje savjesnosti (Kessler i sur., 2010). Makijavelizam je negativno povezan i sa samokontrolom čiji nedostatak može također dovesti do kontraproductivnog ponašanja (Barić, 2017). Iako je povezanost makijavelizma i nepoželjnog ponašanja dokazana ne može se isključiti i mogućnost da kontraproductivno ponašanje može dovesti do makijavelističkih težnji (Kessler i sur., 2010) te bi se buduća istraživanja mogla usmjeriti na ovaj, obrnuti, smjer uzročnosti.

Kao i u akademskom kontekstu, snažna želja za uspjehom bez obzira na način dolaska do istog, može osobe visoko na makijavelizmu dovesti do uključivanja u neetičko ponašanje. Kontraproduktivno ponašanje povezano je s neetičkim ponašanjem koje je također podijeljeno u pet kategorija: krađa, korupcija, neprijavlivanje tuđeg neetičkog ponašanja, zlouporaba organizacijskih resursa te obmana (Tang i Chiu, 2003). Jedno od neetičkih ponašanja je i laganje, odnosno upravljanje vlastitim dojmom, posebno tijekom razgovora za posao (LeBreton i sur., 2018), koje je povezano s makijavelizmom prilikom zapošljavanja i napredovanja na poslu (Baboselac-Marić, 2015). Općenito je pronađena pozitivna povezanost makijavelizma i namjere za neetičkim ponašanjem kako bi se ostvario osobni cilj (Gürlek, 2021). Makijavelizam može potaknuti samomotrenje, koje onda može dovesti do promjene slike o sebi i laganja tijekom razgovora za posao kako bi se povećala šansa za zapošljavanjem (Hogue i sur., 2013). Osobe visoko na makijavelizmu u svojoj namjeri uspostavljanja utjecaja koriste slabije taktike poput šarmiranja, davanja komplimenata i pozitivnih obećanja, ali koriste i jače taktike poput prijetnje, sile i izravne manipulacije što se smatra neetičkim ponašanjem prema suradnicima (Jonason i sur., 2012). Također, s odbijanjem poštivanja etičkih pravila i normi na poslu može biti povezan i relativizam koji je izražen kod makijavelista, a odnosi se na donošenje odluka na osnovu vlastitih potreba unatoč pravilima organizacije (Wakefield, 2008). Neetičko ponašanje, osim pod utjecajem osobnih čimbenika poput makijavelizma, može biti uzrokovano i situacijskim odrednicama, poput uvjeta na poslu te ponašanja kolega i nadređenih (Jones i Kavanagh, 1996). Makijavelizam je pozitivno povezan i s visokim ambicijama za karijerom, koje mogu biti i djelomični medijator odnosa makijavelizma i namjere za neetičkim radnim ponašanjem, u smislu da visoke ambicije za uspjehom i napredovanjem potiču neetičke namjere za dolazak do uspjeha (Gürlek, 2021). Dakle, makijavelizam je s kontraproduktivnim i neetičkim ponašanjem povezan na razne načine, posebno kroz manipulaciju i ostvarivanje osobnih ciljeva, na što je bitno obratiti pažnju kako bi se smanjile mogućnosti njihovog negativnog utjecaja na kolege i organizaciju.

#### ***4.3. Socijalni odnosi i zlostavljanje na radnom mjestu***

Većina poslova, pogotovo onih u velikim organizacijama, podrazumijeva stalnu socijalnu interakciju, bilo sa suradnicima ili nadređenima, te je važno razmotriti utjecaj makijavelizma na odnos s drugima na radnom mjestu. Makijavelisti se, na osnovu svojih socijalnih vještina, mogu učinkovito prilagoditi ponašanju drugih ljudi i tako uspostaviti dobre socijalne odnose i razviti odnos povjerenja te iz tih odnosa izvući korist (Baboselac-Marić, 2015). Slabije sudjeluju u pomaganju drugima osim ako ne vjeruju da će od prividnog prosocijalnog



ponašanja imati koristi u budućnosti, no ako ne vide vlastitu korist neće uspostavljati suradničke odnose s kolegama (Prša, 2016). Općenito imaju manje bliskih odnosa s kolegama, jer su više orijentirani na uspostavljanje utjecaja i moći nad drugima te to često ostvaruju manipulacijom drugih kroz šarmiranje ili čak izravne prijetnje (Baboselac-Marić, 2015). Makijavelizam, osim na odnos sa suradnicima, utječe i na odnos s nadređenima, tj. na zadovoljstvo tim odnosom i način komunikacije, također kroz manipulaciju i upravljanje vlastitim dojmom (Walter i sur., 2005). Često komuniciraju s nadređenima kako bi ispunili vrijeme ili sebe prikazali u najboljem svjetlu kao i zbog uspostavljanja kontrole, no njihovo općenito zadovoljstvo odnosom i komunikacijom s nadređenima je nisko ako s njima ne uspiju prividno uspostaviti blizak odnos (Walter i sur., 2005). Osim manipulacije socijalnih odnosa, makijavelisti se kao i u akademskom okruženju, ne ustručavaju zlostavljati druge kako bi postigli vlastite ciljeve (Pilch i Turska, 2015). Zlostavljanje, osim s karakteristikama nasilnika, može biti povezano i s karakteristikama žrtve ili situacije. Na primjer, makijavelisti mogu dodatno biti potaknuti na zlostavljanje osoba koje su orijentirane na druge, imaju niže samopouzdanje ili visoke razine depresije i anksioznosti (Baboselac-Marić, 2015). Više razine makijavelizma imaju i nasilnici koji su ujedno i žrtve zlostavljanja što može biti objašnjeno razvijanjem makijavelističkih namjera uslijed negativnog iskustva tako da žrtve nasilja mogu i same postati zlostavljači (Pilch i Turska, 2015). Zlostavljanje je povezano i s karakteristikama organizacije, prvenstveno poticanjem suparništva ili isticanja vrijednosti uspjeha, kontrole i statusa, odnosno takozvanom hijerarhijskom okruženju gdje je u određenoj mjeri dopušteno zlostavljanje kako bi se došlo do više pozicije, dok će u okruženju koje ističe suradnju zlostavljanje naići na neodobravanje i biti manje vjerojatno (Pilch i Turska, 2015). Navedeni nalazi sugeriraju da makijavelisti mogu uspostaviti dobre odnose s drugima, ali se neće ustručavati ni nanositi drugima štetu ovisno o tome što će im olakšati ostvarivanje cilja.

#### **4.4. Makijavelizam i vodstvo**

Makijavelisti imaju izraženu želju za uspjehom, kontrolom i manipulacijom stoga nije čudno što se upravo oni često nalaze na vodećim pozicijama, no iako imaju učinkovite strategije dolaska do visoke pozicije, određene karakteristike mogu narušiti njihov ugled kao vođe. Zadatak vođe tima ili projekta je učinkovito riješiti sve zadatke te podijeliti posao prema sposobnostima članova tima kako bi se postigao cilj, a u tome važnost ima razina moći koju vođa posjeduje te njegova razina inteligencije i sposobnost manipulacije (Graham, 1996). Upravo zbog želje za moći i manipulacijom osobe visoko na makijavelizmu često su izabrani za vođe projekta te su zbog svoje prilagodljivosti često u uspješni na toj poziciji

(Jones i White, 1983). No makijavelist kao vođa ima i neke negativne karakteristike poput lošeg odnosa prema podređenima te iskorištavanja svoje pozicije za ostvarivanje utjecaja i boljeg dojma o sebi (LeBreton i sur., 2018). Makijaveliste kao vođe karakterizira zadavanje naredbi, visoka prilagodljivost na različite uvjete kao i prihvaćanje savjeta članova tima ako uvjeti rada postanu zahtjevniji, iako i u takvoj situaciji ne uzimaju u obzir osjećaje drugih već samo njihove sposobnosti koje će dovesti do uspjeha grupe (Drory i Gluskinos, 1980). Upravo zbog toga njihova uspješnost kao vođe nije dugoročna budući da ne mogu dugoročno prikriveno manipulirati drugima (Baboselac-Marić, 2015), a kada podređeni postanu svjesni manipulacije počinju također i pružati otpor naredbama vođe što dovodi do lošijih grupnih odnosa i posljedično manjeg radnog uspjeha (Graham, 1996). Osim toga, iako su uspješni kao vođe kada trebaju uspostaviti kontrolu i kada grupa treba biti usmjerena na zadatak, nisu jednako uspješni u uspostavljanju dobrih odnosa i komunikacije s ostatkom grupe (Drory i Gluskinos, 1980). Ne samo da ne brinu za osjećaje podređenih, nego se često prema njima namjerno loše odnose te ih povrjeđuju, pogotovo u situacijama u kojima imaju percipiranu veću moć, što je vidljivo upravo iz procjena podređenih o kvaliteti odnosa (Wisse i Sleebos, 2016). Takvo neetičko ponašanje prema podređenima ima negativne posljedice, poput manjeg zadovoljstva i uspjeha radnika što može rezultirati negativnim posljedicama i za samu organizaciju (Wisse i Sleebos, 2016), dok se uzorno i prosocijalno ponašanje vođe povezuje s manje neetičkog ponašanja i nezadovoljstva čak i kod radnika koji su visoko na makijavelizmu (Gürlek, 2021). Zbog dobrih i loših navika makijavelista kao vođe, trebalo bi razmotriti karakteristike podređenih i samog posla kako bi se osiguralo prikladno vodstvo.

#### ***4.5. Makijavelizam u različitim zanimanjima***

Makijavelizam je povezan i s odabirom posla, prvenstveno onih poslova koji odobravaju njihove karakteristike i vještine, poput manipulacije i utjecaja nad drugima, te su općenito zadovoljniji na takvim poslovima, dok su na poslovima poput računovodstva manje zadovoljni (Wakefield, 2008). Kao i kod odabira fakulteta, viša razina makijavelizma povezana je s odabirom karijere u ekonomiji i poslovanju zbog mogućnosti ostvarenja njihove želje za uspjehom (Zaman i Qayyum, 2020). Također visoke razne makijavelizma pronađene su i kod odvjetnika što se može biti povezano sa stalnim pregovaranjem u kojima manipulacija i upravljanje dojmom mogu biti korisni (Gupta, 1987). Uz to, makijavelizam ima utjecaj na ponašanja u poslovima koji zahtijevaju stalne interakcije s drugima, poput prodaje, gdje prodavač može procijeniti situaciju i karakteristike kupca te kontrolirati informacije koje će mu prezentirati i tako utjecati na uspjeh prodaje (Aziz, 2005). Takav

pristup utjecaju na kupca ne mora nužno uključivati i manipulaciju, nego može biti i pod utjecajem upravljanja dojmom i dobrom prezentacijom, ali ako je jedini način dolaska do uspjeha manipulacija onda se neće ustručavati ni korištenja te strategije (Aziz i sur., 2002).

## 5. Zaključak

Makijavelizam, kao crta koju karakteriziraju manipulativnost i sebičnost, je često istraživana pojava pogotovo u kontekstima u kojima bi takve karakteristike imale velikog utjecaja na ponašanje, poput škole, fakulteta ili radnog mjesta, gdje je interakcija s drugima neizbježna. Budući da imaju visoko razvijene socijalne vještine, makijavelisti se mogu učinkovito prilagoditi raznim okruženjima što je vidljivo iz više razine prilagođenosti od mnoge djece u akademskom okruženju (Palmen i sur., 2011), kao i dobre prilagođenosti u poslovnim uvjetima (Drory i Gluskinos, 1980). Makijavelizam također utječe na uspjeh kako u obrazovanju tako i na poslu, no uspjeh ovisi o primjerenosti karakteristika situaciji te u nekim uvjetima makijavelizam može i negativno utjecati na uspjeh ili prouzročiti strah od istog (Mandal, 2007). Najvažnija odrednica ova dva odabrana konteksta za prikaz utjecaja makijavelizma je stalna interakcija s drugim ljudima, gdje makijavelističke težnje dolaze do izražaja. Iako makijavelisti mogu uspostaviti dobre odnose s drugima i tijekom obrazovanja i u kasnijoj karijeri, ova je crta ličnosti obilježena iskorištavanjem tih odnosa kao i čestim uključivanjem u zlostavljanje (Pilch i Turska, 2015).

Prikaz pozitivnih i negativnih strana makijavelizma u akademskom i radnom okruženju je bitan jer donosi korisne informacije o načinu na koji se takve osobe mogu ponašati. Prilikom upisa u školu ili na fakultet, te zapošljavanja korisno je poznavati obrasce ponašanja makijavelista kako bi se iskoristile njihove pozitivne karakteristike ili spriječilo djelovanje onih negativnih (Baboselac-Marić, 2015). Prema tome se akademsko i poslovno okruženje mogu prilagoditi kako bi se i osobe dobro uklopile i kako bi se smanjile mogućnosti štetnih ponašanja, poput manipulacije, što se može učiniti uspostavom strogih etičkih normi i kazni za prekršaj istih (Gürlek, 2021). Osim toga, prema poznavanju funkcioniranja makijavelista mogu se provesti i etičke intervencije za sprječavanje neprihvatljivog ponašanja, no takvih je istraživanja manje te rezultati uglavnom ne idu u korist tim intervencijama (Tang i Chen, 2008) stoga bi se buduća istraživanja mogla fokusirati na razvoj intervencija koje bi omogućile pozitivne ishode, odnosno još bolju prilagodbu i manju vjerojatnost neprihvatljivog ponašanja makijavelista tijekom obrazovanja i karijere.

## 6. Literatura

- Abell, L., Qualter, P., Brewer, G., Barlow, A., Stylianou, M., Henzi, P. i Barrett, L. (2015). Why Machiavellianism Matters in Childhood: The Relationship Between Children's Machiavellian Traits and Their Peer Interactions in a Natural Setting. *Europe's Journal of Psychology*, 11(3), 484-493. <https://doi.org/10.5964/ejop.v11i3.957>
- Andreou, E. (2004). Bully/victim problems and their association with Machiavellianism and self-efficacy in Greek primary school children. *British Journal of Educational Psychology*, 74(2), 297–309. <https://doi.org/10.1348/000709904773839897>
- Austin, E. J., Farrelly, D., Black, C. i Moore, H. (2007). Emotional intelligence, Machiavellianism and emotional manipulation: Does EI have a dark side? *Personality and Individual Differences*, 43(1), 179–189. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.11.019>
- Aziz, A., May, K. i Crotts, J. C. (2002). Relations of Machiavellian behavior with sales performance of stockbrokers. *Psychological reports*, 90(2), 451–460. <https://doi.org/10.2466/pr0.2002.90.2.451>
- Aziz A. (2005). Relationship between Machiavellianism scores and performance of real estate salespersons. *Psychological reports*, 96(1), 235–238. <https://doi.org/10.2466/pr0.96.1.235-238>
- Baar, P. i Wubbels, T. (2011). Machiavellianism in Children in Dutch Elementary Schools and Sports Clubs: Prevalence and Stability According to Context, Sport Type, and Gender. *Sport Psychologist*, 25, 444-464. <https://doi.org/10.1123/tsp.25.4.444>
- Baboselac-Marić, M. (2015). Zaposlenici "otrovnih" karakteristika i njihov utjecaj na organizaciju. *Policija i sigurnost*, 24(3) 261-278.
- Barbaranelli, C., Farnese, M. L., Tramontano, C., Fida, R., Ghezzi, V., Paciello, M. i Long, P. (2018). Machiavellian ways to academic cheating: A mediational and interactional model. *Frontiers in Psychology*, 9, 695. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00695>
- Barić, F. (2017). Makijavelizam i Nepoželjno Organizacijsko Ponašanje (Diplomski rad). Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet. Preuzeto s <http://darhiv.ffzg.unizg.hr/id/eprint/8757/1/fbaric2017.pdf>

- Barlow, A., Qualter, P. i Stylianos, M. (2010). Relationships between Machiavellianism, emotional intelligence and theory of mind in children. *Personality and Individual Differences*, 48, 78-82. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.08.021>
- Becker, J. A., i Dan O'Hair, H. (2007). Machiavellians' motives in organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Communication Research*, 35(3), 246-267. <https://doi.org/10.1080/00909880701434232>
- Bekiari, A. (2016). Insights Into Instructors' Verbal Aggressiveness and Students' Machiavellianism Through Leadership Style and Motivational Climate. *European Scientific Journal, ESJ*, 12(25), 90. <https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n25p90>
- Braginsky, D. D. (1970). Machiavellianism and manipulative interpersonal behavior in children. *Journal of Experimental Social Psychology*, 6(1), 77-99. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(70\)90077-6](https://doi.org/10.1016/0022-1031(70)90077-6)
- Christie, R., i Geis, F. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-174450-2.50006-3>
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G. i Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism Scale. *Journal of Management*, 35(2), 219–257. <https://doi.org/10.1177/0149206308318618>
- DeShong, H.L., Helle, A.C., Lengel, G.L. , Meyer, N. i Mullins-Sweatt, S.N. (2017). Facets of the Dark Triad: Utilizing the Five-Factor Model to describe Machiavellianism. *Personality and Individual Differences*, 105, 218-223. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.09.053>
- Drory, A. i Gluskinos, U. M. (1980). Machiavellianism and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 81–86. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.1.81>
- Geis, F.L. i Moon, T.H. (1981). Machiavellianism and Deception. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41(4), 766-775. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.41.4.766>
- Gibb, Z. G. i Devereux, P. G. (2014). Who does that anyway? Predictors and personality correlates of cyberbullying in college. *Computers in Human Behavior*, 38, 8–16. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.05.009>

- Graham, J.H. (1996). Machiavellian project managers: do they perform better? *International Journal of Project Management*, 14(2), 67-74. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00061-5](https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00061-5)
- Greenlee, J. S., Cullinan, C. P. i Morand, D. A. (1995). Machiavellianism among business school students: A multi-institution comparison. *Psychological Reports*, 76(2), 375–378. <https://doi.org/10.2466/pr0.1995.76.2.375>
- Gupta, M. D. (1987). Machiavellianism of different occupational groups. *Indian Journal of Psychometry & Education*, 18(2), 61–66.
- Gürlek, M. (2021). Shedding light on the relationships between Machiavellianism, career ambition, and unethical behavior intention. *Ethics & Behavior*, 31(1), 38 - 59. <https://doi.org/10.1080/10508422.2020.1764846>
- Hren, D., Vujaklija, A., Ivanisević, R., Knezević, J., Marusić, M. i Marusić, A. (2006). Students' moral reasoning, Machiavellianism and socially desirable responding: implications for teaching ethics and research integrity. *Medical education*, 40(3), 269–277. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02391.x>
- Hogue, M., Levashina, J. i Hang, H. (2013). Will I fake it? The interplay of gender, machiavellianism, and self-monitoring on strategies for honesty in job interviews. *Journal of Business Ethics*, 117(2), 399–411. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1525-x>
- Jonason, P., 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. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.11.008>
- Jones, G.E. i Kavanagh, M.J. (1996). An Experimental Examination of the Effects of Individual and Situational Factors on Unethical Behavioral Intentions in the Workplace. *Journal of Business Ethics*, 15(5), 511-523. <https://doi.org/10.1007/BF00381927>
- Jones, D. N. i Paulhus, D. L. (2009). Machiavellianism. In M. R. Leary i R. H. Doyle (Ur.), *Handbook of individual differences in social behavior* (str. 93-108). New York: Guilford.

- Jones, D. N. i Paulhus, D. L. (2010). Different provocations trigger aggression in narcissists and psychopaths. *Social Psychological and Personality Science*, 1(1), 12–18. <https://doi.org/10.1177/1948550609347591>
- Jones, R. E. i White, C. S. (1983). Relationships between Machiavellianism, task orientation and team effectiveness. *Psychological Reports*, 53 (3), 859-866. <https://doi.org/10.2466/pr0.1983.53.3.859>
- Kerig, P. K. i Stellwagen, K. K. (2010). Roles of callous-unemotional traits, narcissism, and Machiavellianism in childhood aggression. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 32(3), 343–352. <https://doi.org/10.1007/s10862-009-9168-7>
- Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E. i 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>
- Kowalski, C. M., Kwiatkowska, K., Kwiatkowska, M. M., Ponikiewska, K., Rogoza, R. i Schermer, J. A. (2018). The Dark triad traits and intelligence: Machiavellians are bright, and narcissists and psychopaths are ordinary. *Personality and Individual Differences*, 135, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.06.049>
- LeBreton, J. M., Shiverdecker, L. K. i Grimaldi, E. M. (2018). The dark triad and workplace behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 387–414. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104451>
- Mandal, E. (2007). Gender, Machiavellianism, study major, and fear of success. *Polish Psychological Bulletin*, 38(1), 40–49.
- Martin, M. M., Myers, S. A. i Mottet, T. P. (2006). Students' Machiavellianism and motives for communicating with instructors. *Psychological reports*, 98(3), 861–864. <https://doi.org/10.2466/pr0.98.3.861-864>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., i Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- McHoskey, J. W., Hicks, B., Betris, T., Szyarto, C., Worzel, W., Kelly, K., Eggert, T., Tesler, A., Miley, J., i Suggs, T. (1999). Machiavellianism, adjustment, and

- ethics. *Psychological Reports*, 85(1), 138–142. <https://doi.org/10.2466/PR0.85.5.138-142>
- Mirkovic, D. i Bianchi, R. (2019). An exploratory study of the link between Machiavellianism and burnout. *Personality and Individual Differences*, 148, 27-31. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.05.024>
- O'Boyle, E. H., Jr., Forsyth, D. R., Banks, G. C., i McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557–579. <https://doi.org/10.1037/a0025679>
- Olweus, D. (1978) *Aggression in Schools: Bullies and Whipping Boys*. Hemisphere, Washington DC. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420100124>
- Palmen, H., Vermande, M. M., Deković, M. i Aken, M. A. G. v. (2011). Machiavellianism in elementary school children: Risk and adaptation. U C. T. Barry, P. K. Kerig, K. K. Stellwagen, i T. D. Barry (Ur.). *Narcissism and Machiavellianism in youth: Implications for the development of adaptive and maladaptive behavior* (str. 233–249). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12352-013>
- Paulhus, D.L. i 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)
- Pilch, I. (2008). Machiavellianism, emotional intelligence and social competence: Are Machiavellians interpersonally skilled? *Polish Psychological Bulletin*, 39(3), 158–164. <https://doi.org/10.2478/v10059-008-0017-4>
- Pilch, I. i Turska, E. (2015). Relationships between Machiavellianism, organizational culture, and workplace bullying: Emotional abuse from the target's and the perpetrator's perspective. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 83–93. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2081-3>
- Prša, S. (2016). Individualne razlike i radno ponašanje: učinci osobina ličnosti (Završni rad). Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet. Preuzeto <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:994817>



- Rauthmann, J.F. i Will, T. (2011). Proposing a Multidimensional Machiavellianism Conceptualization. *Social Behavior and Personality*, 39(3), 391-404. <https://doi.org/10.2224/sbp.2011.39.3.391>
- Rehman, U., Nabi, A. i Shahnawaz, M.G. (2018). Machiavellianism, Influential Tactics and Well-being Among Indian College Students. *Psychological Studies*, 63, 42-51. <https://doi.org/10.1007/s12646-018-0443-0>
- Singer, J. E. (1964). The use of manipulative strategies: Machiavellianism and attractiveness. *Sociometry* 27(2), 128-150. <https://doi.org/10.2307/2785711>
- Skinner, N. F. (1981). Personality correlates of Machiavellianism: II. Machiavellianism and achievement motivation in business. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 9(2), 155-158. <https://doi.org/10.2224/sbp.1981.9.2.155>
- Spanou, K., Bekiari, A. i Theocharis, D. (2020). Bullying and machiavellianism in university through social network analysis . *Revista Internacional de Sociología* 78(1) <https://doi.org/10.3989/ris.2020.78.1.18.096>
- Sutton, J. i Keogh, E. (2000). Social competition in school: Relationships with bullying, Machiavellianism and personality. *British Journal of Educational Psychology*, 70(3), 443–456. <https://doi.org/10.1348/000709900158227>
- Tang, T. L.-P. i Chen, Y.-J. (2008). Intelligence vs. wisdom: The love of money, Machiavellianism, and unethical behavior across college major and gender. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 1–26. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9559-1>
- Tang, T. L.-P., i Chiu, R. K. (2003). Income, money ethic, pay satisfaction, commitment, and unethical behavior: Is the love of money the root of evil for Hong Kong employees? *Journal of Business Ethics*, 46(1), 13–30. <https://doi.org/10.1023/A:1024731611490>
- Vazsonyi, A. T. i Keiley, M. K. (2007). Normative developmental trajectories of aggressive behaviors in African American, American Indian, Asian American, Caucasian, and Hispanic children and early adolescents. *Journal of abnormal child psychology*, 35(6), 1047–1062. <https://doi.org/10.1007/s10802-007-9154-z>

- Wai, M. i Tiliopoulos, N. (2012). The affective and cognitive empathic nature of the dark triad of personality. *Personality and Individual Differences*, 52(7), 794- 799. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.01.008>
- Wakefield, R.L. (2008). Accounting and Machiavellianism. *Behavioral Research in Accounting*, 20(1), 115-129. <https://doi.org/10.2308/bria.2008.20.1.115>
- Walter, H.L., Anderson, C.M., i Martin, M.M. (2005). How subordinates' machiavellianism and motives relate to satisfaction with superiors. *Communication Quarterly*, 53(1), 57 - 70. <https://doi.org/10.1080/01463370500056051>
- Wei, H.-S. i Chen, J.-K. (2012). The moderating effect of Machiavellianism on the relationships between bullying, peer acceptance, and school adjustment in adolescents. *School Psychology International*, 33(3), 345–363. <https://doi.org/10.1177/0143034311420640>
- Wilson, D.S., Near, D. i Miller, R.R. (1996). Machiavellianism: A Synthesis of the Evolutionary and Psychological Literatures. *Psychological Bulletin*, 119(2), 285-299. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.285>
- Wisse, B. i Sleebos, E. (2016). When the dark ones gain power: Perceived position power strengthens the effect of supervisor Machiavellianism on abusive supervision in work teams. *Personality and Individual Differences*, 99, 122-126. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.05.019>
- Wowra, S.A. (2007). Academic Dishonesty. *Ethics & Behavior*, 17(3), 211-214. <http://dx.doi.org/10.1080/10508420701519122>
- Yong, F. L. (1994). Self-concepts, locus of control, and Machiavellianism of ethnically diverse middle school students who are gifted. *Roeper Review: A Journal on Gifted Education*, 16(3), 192–194. <https://doi.org/10.1080/02783199409553571>
- Yuan, G., Liu, Z. i An, Y. (2019). Machiavellianism, Mindfulness and Cyberbullying among Chinese Junior High School Students: The Mediating Role of Empathy. *Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma*, 29, 1047 – 1058. <https://doi.org/10.1080/10926771.2019.1667467>

Zaman, M. i Qayyum, S. (2020). Self-efficacy, Need for Achievement and Machiavellianism in Public Sector Employees. *International Journal of Entrepreneurial Research*, 3(3), 61-67. <https://doi.org/10.31580/ijer.v3i3.1506>