

# Mračno vodstvo: Uloga crta ličnosti tamne trijade rukovoditelja

---

Varga, Anamaria

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

*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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:620968>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**



*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 Psihologija

Anamaria Varga

**Mračno vodstvo: Uloga crta ličnosti tamne trijade rukovoditelja**

Završni rad

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ana Jakopec

Osijek, 2023.

Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku  
Filozofski fakultet Osijek  
Odsjek za psihologiju  
Preddiplomski studij Psihologija

Anamaria Varga

**Mračno vodstvo: uloga crta ličnosti tamne trijade rukovoditelja**

Završni rad

Društvene znanosti, polje psihologija, grana psihologija rada

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ana Jakopec

Osijek, 2023.

## Sadržaj

## Sadržaj

<b>SAŽETAK</b> .....	<b>4</b>
<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. STILOVI RUKOVODSTVA</b> .....	<b>1</b>
<b>3. FACETE MRAČNE TRIJADE LIČNOSTI</b> .....	<b>4</b>
A) OBILJEŽJA NARCIZMA .....	4
B) OBILJEŽJA SUBKLINIČKE PSIHO PATIJE .....	5
C) OBILJEŽJA MAKIJAVELIZMA .....	5
<b>4. MRAČNA TRIJADA I ODABIR ZANIMANJA</b> .....	<b>6</b>
<b>5. FACETE MRAČNE TRIJADE U SELEKCIJSKOM PROCESU</b> .....	<b>7</b>
<b>6. MRAČNA TRIJADA U ORGANIZACIJSKOM KONTEKSTU</b> .....	<b>9</b>
A) MRAČNA TRIJADA I KONTRAPRODUKTIVNA RADNA PONAŠANJA (KRP).....	9
D) MRAČNA TRIJADA I ODGOVORNA ORGANIZACIJSKA PONAŠANJA (OOP) .....	10
<b>7. MRAČNE CRTE LIČNOSTI RUKOVODITELJA</b> .....	<b>11</b>
A) NARCIZAM NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA.....	11
B) PSIHO PATIJA NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA.....	12
C) MAKIJAVELIZAM NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA.....	13
<b>8. UTJECAJ MRAČNIH CRTA RUKOVODITELJA NA DOBROBIT ZAPOSLENIKA</b> .....	<b>14</b>
<b>9. ORGANIZACIJSKE INTERVENCIJE</b> .....	<b>15</b>
A) INTERVENCIJE NA RAZINI RUKOVODITELJA .....	16
B) INTERVENCIJE NA RAZINI ZAPOSLENIKA.....	16
C) INTERVENCIJE NA RAZINI ORGANIZACIJE .....	17
<b>10. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>17</b>
<b>11. LITERATURA</b> .....	<b>19</b>

## Mračno vodstvo: uloga crta tamne trijade rukovoditelja

### **Sažetak**

Rukovodstvo je sastavni dio svake organizacije koji ima veliki utjecaj na njen uspjeh ili neuspjeh. Kakav će osoba biti rukovoditelj ovisi o mnogo čimbenika, a jedan od važnijih jest njegova ličnost. Odnedavno sve veći interes pobuđuje tzv. mračna strana rukovodstva. Premda zasebno konstrukti narcizma, makijavelizma i subkliničke psihopatije postoje već vrlo dugo, tek nedavno su sklopljeni u zajednički konstrukt (Paulhus i Williams, 2002). Pojedince s izraženim mračnim crtama ličnosti karakteriziraju potreba za postizanjem uspjeha i moći zbog čega se koriste različitim nečasnim strategijama kako bi postigli taj cilj. Vrlo su vješti u procjenjivanju zahtjeva situacije te sukladno tome mijenjaju svoje ponašanje. Manipuliranje i nečasno ponašanje počinju već i prije zaposlenja, a nastavljaju se i kada osoba dostigne rukovodeću poziciju. Ovo ne samo da oštećuje organizaciju, već i negativno djeluje na suradnike i podređene. Zanimljiv nalaz je da percepcija mračne trijade rukovoditelja više utječe na dobrobit zaposlenika od njegovog stila rukovođenja. Mračna trijada rukovoditelja oštećuje objektivno i subjektivno mjeren uspjeh u karijeri, smanjuje radnu motivaciju i potiče upuštanje u kontraproduktivna ponašanja te pobuđuje negativne emocije kao što su tjeskoba, ljutnja i depresija. Sve ovo dovodi do sve češćeg apsentizma i konačno odlaska iz organizacije. S obzirom na ove negativne utjecaje mračne trijade rukovoditelja na cjelokupnu organizaciju važno je ispitivati ovaj odnos kako bi se posljedice umanjile ili uklonile.

**Ključne riječi:** mračna trijada, narcizam, makijavelizam, subklinička psihopatija, rukovodstvo

**Abstract:** Leadership is an integral part of any organization and has major impact on its success or failure. What kind of leader will the person be depends on many factors, one of the main ones being their personality. Recently, there has been increasing interest in so called dark side of leadership. Although the constructs of narcissism, machiavellianism and subclinical psychopathy exist for a very long time, recently they have been united into umbrella term of the dark triad (Paulhus i Williams, 2002). People with dark triad personality are characterized by excessive need for success and power, which leads them to use unmoral strategies to achieve their goals. They are very skilled in assessing situational requirements and changing their behaviour accordingly. Manipulation and dishonest behaviours start even before being employed and continue when the person reaches a leading position. This not only harms the

organization but negatively impacts their colleagues and subordinates. Interestingly, perception of leaders' dark triad personality impacts employees' wellbeing more than his leadership style. The leaders' dark triad personality harms employees' objective and subjective success, lowers work motivation, encourages counterproductive work behaviour and arouses feelings of anxiety, anger and depression. All together, this leads to more frequent absenteeism and finally leaving the company. Considering these negative outcomes of leaders' dark triad personality on organization as a whole, it is important to research this relationship in order to reduce or remove the consequences .

**Key words:** the dark triad, narcissism, machiavellianism, subclinical psychopathy, leadership

## IZJAVA

Izjavljujem s punom materijalnom i moralnom odgovornošću da sam ovaj rad samostalno napravio 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 suglasan 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 i Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu.

U Osijeku, datum

13. 09. 2023.

Ana Marija Varga, 0122236466  
ime i prezime studenta, JMBAG

## 1. Uvod

Ključna odrednica uspjeha ili neuspjeha bilo koje organizacije jest njeno vodstvo. Vodstvo djeluje kao spona između zahtjeva okoline i resursa, bilo ljudskih bilo drugih, organizacije. Naime, oni su ti koji svakodnevno donose odluke koje projekte će prihvatiti, s kime će surađivati, a to odlučuju na temelju saznanja o trenutnim kapacitetima organizacije za koju rade. U vremenu kada se organizacije svakodnevno suočavaju s različitim izazovima, od iznimne je važnosti na vodećim pozicijama postaviti kvalitetne rukovoditelje. Mnogo čimbenika utječe na to koji će stil rukovođenja biti primijenjen, ali jedan od važnijih je svakako ličnost rukovoditelja. Istraživači se uglavnom usmjeravaju na pozitivne aspekte ličnosti i njihov utjecaj na rukovodstvo, no odnedavno sve veći interes pobuđuje tzv. mračne trijade. Konstrukt mračne trijade obuhvaća tri konceptualno slične, no empirijski zasebne osobine narcizma, subkliničke psihopatije i makijavelizma. Prisustvo ovih osobina u ličnosti pojedinca snažno utječe na njegovo ponašanje, a u ovom radu je poseban naglasak na organizacijskim ponašanjima. Stoga će nakon općenitog opisa rukovodstva, stilova rukovodstva i konceptualizacije faceta mračne trijade biti opisani utjecaji mračne trijade na organizacijska ponašanja kao što su nepoželjno organizacijsko ponašanje i odgovorno organizacijsko ponašanje. Poseban utjecaj na ljude koji ih okružuju imaju pojedinci na vodećim pozicijama. Stoga će u radu poseban naglasak biti istraživanjima koja se bave ponašanjima rukovoditelja izraženih mračnih crta ličnosti i njihovom utjecaju na podređene.

## 2. Stilovi rukovodstva

Rukovodstvo se najčešće definira kao proces interakcije između rukovoditelja i sljedbenika u kojem rukovoditelj nastoji utjecati na sljedbenike u svrhu ispunjavanja zajedničkih ciljeva (Northouse, 2010; prema Jakopec i sur., 2013). Drugim riječima, rukovoditelj koordinira postojeće ljudske resurse u svrhu ispunjenja organizacijskih zadataka i ciljeva (Udovita, 2020). Rukovoditelji igraju ključnu ulogu u postizanju produktivnosti u svakoj organizaciji budući da je njihov zadatak određivanje ciljeva i poticanje njihovog izvršavanja. Uspješan rukovoditelj treba prilagoditi svoj stil rukovođenja ovisno o posebnim zahtjevima situacije, posebnim zahtjevima uključenih ljudi i posebnim izazovima s kojima se organizacija suočava (Malos, 2012).

Kurt Lewin (1939; prema Malos, 2012), začetnik socijalne psihologije, predložio je tri osnovna stila rukovođenja. Prema Lewinu, rukovoditelj može primijeniti autoritaran,



demokratski ili delegativni stil rukovođenja. Rukovoditelj koji zadaje zadatke sa strogo određenim načinom izvršavanja istih te provodi direktnu superviziju može se opisati kao autoritaran. Uz to, odlika autoritarnog rukovoditelja jest samostalno, tj. centralizirano donošenje odluka s malo ili nimalo doprinosa zaposlenika (Malos, 2012). Kada se ovaj stil zlouporabi na način da rukovoditelj postane zapovjedajući, kontrolirajući i diktatorski, to dovodi do ogorčenosti grupe što posljedično utječe na njezinu radnu izvedbu. Do ogorčenosti zaposlenika dolazi i zbog ograničenog doprinosa koji mogu pružiti u radu. Također, budući da je način izvršavanja zadataka strogo određen izostaje kreativno rješavanje problema. No, unatoč ovim nedostacima, autoritarni stil rukovođenja može biti i vrlo učinkovit kada se odluke moraju donijeti vrlo brzo i bez savjetovanja s velikom grupom ljudi, u nekim projektima koji zahtijevaju strogo vodstvo kako bi se posao obavio brzo i efikasno, kada vođe ima najviše znanja ili informacija o nekoj situaciji ili zadatku te u visoko stresnim situacijama budući da dopušta članovima grupe da se usredotoče na izvršavanje svojih zadataka bez brige o donošenju teških odluka (Malos, 2020). Suprotno autoritarnom stilu, demokratski stil se temelji na ideji da svatko, na temelju svog ljudskog statusa, ima pravo sudjelovati u donošenju odluka. Demokratski rukovoditelj potiče grupno iznošenje ideja i mišljenja na temelju kojih on tada donosi konačnu odluku. Ovakav stil rukovođenja potiče kreativnost i osjećaj uključenosti u proces donošenja odluka, a samim time i veću uključenost u rješavanje zadataka. No, kada je situacija/zadatak nedovoljno jasna te je vrijeme ograničeno, ovaj stil rukovođenja može rezultirati nesporazumima u komunikaciji i nedovršenim projektima. Također, nije efikasan kada se tim sastoji od ljudi koji nemaju potrebno znanje kako bi kvalitetno doprinijeli raspravi o problemu. Treći klasični stil rukovođenja jest delegativno rukovodstvo koje je poznatije pod nazivnom *laissez-faire* rukovodstvo. Uključuje vrlo malo usmjeravanja od strane rukovoditelja. Rukovoditelj pruža alate i metode za rješavanje zadatka nakon čega im daje potpunu slobodu u donošenju odluka. Ovaj stil će biti djelotvoran u situacijama kada se tim sastoji od iskusnih, kvalificiranih i pouzdanih zaposlenika, no kada to nije slučaj može dovesti do manjka motivacije zbog neuključenosti rukovoditelja.

Uz ovaj klasični model, sve više se istražuje tzv. model cijelog raspona (Avolio i Bass, 2004; prema Udovita, 2020) koji uz već spomenuti *laissez-faire* stil uključuje transakcijski i transformacijski stil rukovodstva. Udovita (2020) objašnjava kako je ovaj model proširenje Vroomove teorije očekivanja (1982; prema Udovita, 2020) koja naglašava kako je glavna motivacija zaposlenikova ponašanja dobivanje nagradi i izbjegavanje kazni. Transakcijski rukovoditelji sa zaposlenicima komuniciraju isključivo kako bi prenijeli koji je njihov zadatak te koja je nagrada za uspješno, odnosno kazna za neuspješno izvršavanje zadatka. Drugim

riječima, naglašava se zaposlenikova ekstrinzična motivacija. Rukovoditelj može biti aktivan, pazeći da ne dođe do pogreške, ili pasivan koji intervenira samo u slučaju kada je do greške već došlo. S druge strane, transformacijski rukovoditelji se usmjeravaju na intrinzičnu motivaciju zaposlenika tako što potiču razvoj njihovog potencijala, inspiriraju i motiviraju, promiču suradnju i pozitivna organizacijska ponašanja (Udovita, 2020). Oni razvijaju visoku razinu povjerenja i odanosti svojih zaposlenika i to kroz četiri dimenzije: individualizirana briga, intelektualna stimulacija, inspirativna motivacija i idealizirani utjecaj. Transformacijski rukovoditelj svim podređenima posvećuje individualnu pozornost uzimajući u obzir različitost potreba i želja svakog zaposlenika što obuhvaća dimenziju individualizirane brige. Intelektualna stimulacija se odnosi na rukovoditeljevo poticanje na samostalno i kreativno rješavanje problema. Rukovoditeljeva sposobnost da stvori i predstavi atraktivnu viziju budućnosti uz demonstrira optimizam i entuzijizam kako bi zaposlenike potaknuo da ulože više truda naziva se inspirativna motivacija. Konačno, idealizirani utjecaj se odnosi na ponašanja poput poticanja i inspiriranja podređenih, ali i demonstriranja vlastitih visokih etičkih standarda (Udovita, 2020).

Stil rukovođenja snažno utječe na radnu učinkovitost zaposlenika. Istraživanja (npr. Bass i Avolio, 1994; Long, 2014; Elenkov, 2002; Bhargavi i Yaseen, 2016; prema Al Khajeh, 2018) pokazuju kako demokratski, autokratski i transformacijski stilovi imaju pozitivan utjecaj na organizacijski učinak, dok transakcijski negativno utječe na organizacijski učinak. Decentralizirano donošenje odluka, kao karakteristika demokratskog stila vodstva, dopušta razvoj osjećaja odgovornosti zaposlenika koja može poticati dodatan trud (Elenkov, 2002; prema Al Khajeh, 2018). Prema nalazima Bhargavija i Yaseena (2016; prema Al Khajeh, 2018) pozitivan utjecaj demokratskog stila na učinak organizacije proizlazi iz činjenice da demokratski rukovoditelj potiče izražavanje i realiziranje kreativnih ideja te sudjelovanje u donošenju odluka. Također, autori naglašavaju da ovaj stil pomaže organizaciji dugoročno budući da priprema buduće rukovoditelje za samopouzdanu donošenje odluka. Bass i Avolio (1994; prema Al Khajeh, 2018) objašnjavaju da su transformacijski rukovoditelji učinkoviti jer inspiriraju svoje zaposlenike, zadovoljavaju njihove emocionalne potrebe ili ih stimuliraju intelektualno. Također, personalizirani odnos koji rukovoditelj stvara potiče okruženje u kojem su zaposlenici sretni i motivirani što povećava njihovu ukupnu izvedbu. Za razliku od demokratskog i transformacijskog stila, autokratski je djelotvoran samo kratkoročno i to samo u vremenski ograničenim zadacima ili visoko stresnim situacijama. Vremenska ograničenja nameću potrebu za brzim donošenjem odluka bez savjetovanja s velikom grupom ljudi. Autokratski rukovoditelj koristan je i u visoko stresnim situacijama jer dopušta podređenima

da se usredotoče na izvršavanje zadatka bez brige o donošenju odluka. No, izvan ovih konteksta autokratski stil dovodi do nedostatka kreativnih rješenja problema što negativno utječe na generalni radni uspjeh grupe. Uz to, može se javiti i ogorčenost zaposlenika zbog nemogućnosti doprinosa donošenju odluka (Malos, 2012). Kada je riječ o transakcijskom rukovodstvu nalazi različitih istraživanja se razlikuju. Longe je (2014; prema Al Khajeh, 2018) pronašao pozitivni utjecaj transakcijskog stila rukovodstva na organizacijski učinak budući da pruža kontekst u kojem su organizacijski i ljudski potencijali maksimizirani jer zaposlenici uvijek mogu dobiti opipljive i neopipljive nagrade. Al Khajeh je (2018) suprotno tome pronašao negativnu vezu ovog stila rukovođenja i organizacijskog učinka. Autor ističe da ovaj stil ne potiče zaposlenike da se više trude te da potiče djelatnike na razmišljanje o odlasku iz organizacije.

Stil koji određeni rukovoditelj primjenjuje ovisi o mnogo čimbenika, od situacijskih do onih koji proizlaze iz njegove osobnosti. Velik dio istraživanja usmjerava se na utjecaj ličnosti na generalno ljudsko ponašanje, a samim time i na ponašanje rukovoditelja. Ljudsko ponašanje velikim je dijelom pod utjecajem ličnosti koju Larsen i Buss (2008) definiraju kao “skup psihičkih osobina i mehanizama unutar pojedinca koji su organizirani i relativno trajni, te utječu na interakcije i adaptacije pojedinca na intrapsihičku, fizičku i socijalnu okolinu.” Poseban interes pobuđuju socijalno averzivne osobine ličnosti: narcizam, subklinička psihopatija i makijavelizam. Ove tri crte ličnosti su u prošlosti istraživane odvojeno, no Paulhus i Williams (2002) su ih ujedinili u zajednički konstrukt tzv. mračne trijade ličnosti (engl. *The Dark Triad*). Tamna ličnost nalazi se između normalnog funkcioniranja i kliničke patologije, tj. poremećaja ličnosti (Spain i sur., 2014). Sve tri crte karakterizira socijalno zlonamjeren karakter, emocionalna hladnoća, dvoličnost, agresivnost i manipulacija (Furnham i sur., 2013). Premda postoje preklapanja, ovi konstrukti su zasebni te su nastali u različitim vremenima i iz različitih izvora.

### **3. Facete mračne trijade ličnosti**

Crte mračne trijade ličnosti pobudile su od stvaranja ovog konstrukta velik interes istraživača. Među njima, narcizam je najviše istraživani.

#### **a) obilježja narcizma**

Konstrukt narcizma proizlazi iz kliničke prakse gdje postoji poremećaj ličnosti klasificiran u DSM-IV, a subklinički ili normalni narcizam proizašao je iz pokušaja Raskina i Halla (1979; prema Paulhus i Williams, 2002) da adaptiraju definirani poremećaj ličnosti u

subkliničku verziju. Facete izvedene iz kliničkog sindroma uključuju grandioznost, ovlaštenost, dominaciju i superiornost. Pojedinci s visoko izraženim narcizmom vjerojatno će osjećati da su superiorniji od svih drugih što je vođeno napuhanim ili grandioznim osjećajem sebe. Nadalje, narcisi imaju disfunkcionalnu potrebu za pretjeranom pažnjom i divljenjem, skloni su upuštanju u izrabljivačke radnje ili ponašanja i imaju manjak empatije (Wu i LeBreton, 2011; prema LeBreton i sur., 2018).

### **b) obilježja subkliničke psihopatije**

Kao i narcizam, konstrukt subkliničke psihopatije nastao je iz kliničke prakse. Obilježja subkliničke psihopatije jesu impulzivnost, traženje uzbuđenja, niska empatija, bešćutnost i interpersonalna manipulacija (Paulhus i Williams, 2002). Hare (2003; prema Furtner i sur., 2017) naglašava podjelu konstrukta na primarnu i sekundarnu psihopatiju. Primarnu psihopatiju opisuju bešćutne i manipulativne osobine, a sekundarnu tendencije antisocijalnom ponašanju. Jones i Figueredo (2013; prema Furtner i sur., 2017) upozoravaju kako se sekundarna psihopatija jako razlikuje od narcizma i makijavelizma. Psihopatija je povezana s disfunkcionalnom impulzivnošću, tj. pojedinci ne mogu inhibirati svoje antisocijalne impulse te pokazuju visoko riskantno ponašanje (Jones i Paulhus, 2011; prema Furtner i sur., 2017). Osobe s visokom psihopatijom, uz impulzivnost i traženje uzbuđenja, karakteriziraju i smanjen osjećaj empatije, krivnje, kajanja i anksioznosti (Paulhus i Williams, 2002). Psihopatija je i najjače, kada se uspoređuju tri facete mračne trijade, povezana s nasilničkim ponašanjem, a zatim slijede makijavelizam i narcizam (Baughman i sur., 2012; prema Furtner i sur., 2017) zbog čega je među mračnom trijadom društveno najodbojnija osobina.

### **c) obilježja makijavelizma**

Za razliku od narcizma i subkliničke psihopatije, etiologija makijavelizma je drugačija. Konstrukt je nastao iz odabranih izjava iz originalnih knjiga Nicola Machiavellija, političkog savjetnika obitelji Medici u 1500-ima. Christie i Geis su (1970; prema Furnham i sur., 2013) na temelju njegove filozofije stvorili upitnik za mjerenje makijavelizma. Oni navode kako najviše rezultate na upitniku postižu pojedinci ciničnog pogleda na svijet koji vjeruju u interpersonalnu manipulaciju kao ključ uspješnog života i postizanja ciljeva, što je u skladu s Machiavellijevom filozofijom. Paulhus (2014; prema Furtner i sur., 2017) makijaveliste opisuje kao majstore manipulacije koji kroz proračunatu društvenu manipulaciju nastoje provesti dugoročne ciljeve. Furtner i Baldegger (2016; prema Furtner i sur., 2017) navode kako

su hladnokrvni i beščutni, a primarna motivacija im je ostvarivanje novca, moći i statusa. Koriste taktike samopromocije i veličanja, no za razliku od narcisa oni ih koriste kao sredstvo za postizanje dugoročnih ciljeva, a ne slave. Tendencija prema manipulaciji drugima, koja predstavlja glavnu karakteristiku makijavelizma, često je praćena manjkom empatije, nižim razinama afekta, usredotočenosti na ostvarenju ciljeva (često na štetu drugih) i iskrivljenog pogleda na moralnost koji prihvaća ponašanja koja bi se inače opisala kao nemoralna (LeBreton i sur., 2018).

Karakteristike crta mračne trijade su nedvojbeno nepoželjne u svim kontekstima života, pa tako i u radnom okruženju u kojem većina ljudi provede dobar dio svog života. Stoga ne čudi velik interes za istraživanja koja nastoje utvrditi utjecaj mračne trijade na aspekte radnog okruženja.

#### **4. Mračna trijada i odabir zanimanja**

U idealnom svijetu svi bi radili ono što žele, no u stvarnosti to nije tako. No istraživanja o idealnom poslu daju uvid u preferencije koje se temelje na ličnosti pojedinca. Holland (1997; prema Jonason i sur., 2014) objašnjava kako ličnost djeluje kao dispozicijska pristranost privlačeći pojedince prema određenim situacijama ili nišama i odvlačeći ih od drugih. Zanimanja su obično podijeljena u 6 kategorija: realistički (R), istraživački (I), umjetnički (A), socijalni (S), poduzetnički (E) i konvencionalni (C) što je Holland (1997; prema Jonason, Wee i Jackson, 2014) nazvao RIASEC modelom. Realistički poslovi su oni fizički, praktični kao na primjer električar. Istraživački se odnose na intelektualne, introspektivne i analitičke poslove, npr. profesor. Kreativni i ekspresivni poslovi poput spisateljstva spadaju u umjetničke poslove. Primjer socijalnog zanimanja jesu zanimanja u medicinskom polju, a poduzetničkog trgovac. Konačno, primjer konvencionalnog posla jest organizirani, strukturirani i detaljima posvećen posao računovođe.

Organizacijski psiholozi se dominantno bave odnosima strukovnih interesa i tzv. svijetlih osobina ličnosti (npr. velikih pet crta ličnosti). Tako je, na primjer, utvrđeno da osobe visoko na ekstraverziji gravitiraju poduzetničkim i socijalnim poslovima, dok one visoko na otvorenosti privlače istraživački i umjetnički poslovi (Larson i i sur., 2002; prema Jonason i sur., 2014). Međutim, zbog svoje socijalno averzivne prirode koja se prenosi i u radni kontekst važno je istraživati i tamne crte ličnosti. U svom istraživanju Jonason i suradnici (2014) pronašli su dokaze da narcise privlače umjetnički poslovi jer teže divljenju, socijalni poslovi zbog povezivanja s drugima te poduzetni poslovi kako bi postigli društvenu dominantnost.

Nadalje, budući da su makijavelisti jako zabrinuti za društveni utjecaj, ne čudi da teže poslovima koji imaju potencijal za stvaranje statusa kao što su poduzetni poslovi. Izražena psihopatija ometa zapošljivost zbog karakteristike ograničene kontrole (Jonason i Tost, 2010; prema Jonason i sur., 2014) i opće antisocijalnosti (Jonason i Krause, 2013; prema Jonason i sur., 2014). Zbog ovih osobina osobe visoko na psihopatiji imaju averziju prema poslovima koji uključuju pomaganje drugima i onim poslovima koji uključuju visok stupanj nadzora, zbog čega preferiraju one poslove koji ih izoliraju od drugih i pravila kao što su realistični ili praktični poslovi.

Dakle, može se zaključiti da pojedince s visoko izraženim crtama mračne trijade privlače zanimanja u kojima vide potencijal za ostvarenje svojih potreba za moći, statusom i socijalnom dominacijom (Vedel i Thomsen, 2017) te je za očekivati da će se i odlučiti za komplementarni edukacijski smjer. Vedel i Thomsen su (2017) istraživali ovu ideju na uzorku od 487 novoupisanih studenata u različite akademske smjerove (psihologija, ekonomija, pravo i političke znanosti). Autori navode kako je najveća razlika dobivena među studentima ekonomije/poslovanja i studenata psihologije, pri čemu su studenti ekonomije postigli visoke rezultate, dok su studenti psihologije postigli niske rezultate na mračnoj trijadi. Ovo istraživanje od posebne važnosti budući da je provedeno na novoupisanim studentima čime se isključuje mogućnosti utjecaja prirode discipline koju studiraju. Ovi nalazi potvrđuju da pojedinci s visoko izraženim crtama mračne trijade gravitiraju zanimanjima u kojima bi njihove osobine mogle biti korisne. Krick i suradnici (2016; prema Lyons, 2019) su pak uspoređivali rezultate mračne trijade kod studenata koji su tek započeli i naprednih studenata menadžmenta kako bi ispitali ideju da samo polje studiranja ne stvara loše osobe. Kada bi to bilo točno, tada bi studenti viših godina imali više rezultate na skalama mračne trijade. No, rezultati su pokazali da to nije slučaj budući da se rezultati mračne trijade nisu razlikovali među grupama studenata. Rezultati ova dva istraživanja sugeriraju da nije polje zanimanja odgovorno za mračno ponašanje osobe, već pojedinci koji imaju mračne crte ličnosti inicijalno gravitiraju ovim zanimanjima.

Crte mračne trijade ličnosti ne samo da utječu na odabir zanimanja, već djeluju i na ponašanje pojedinca na radnom mjestu.

## **5. Facete mračne trijade u selekcijskom procesu**

Jedna od glavnih karakteristika pojedinaca s visoko izraženim mračnim crtama ličnosti jest njihova iznimna želja za postizanjem uspjeha, moći i priznanja, često na štetu drugih ljudi

(Paulhus i Williams, 2002). Kako bi postigli taj cilj, ovi pojedinci ne prežu pred korištenjem nečasnih strategija, a njihovo korištenje počinje već i prije samog zaposlenja, tj. u selekcijskih postupcima. Ovo je posebno štetno za organizacije budući da osobe koje uvjerljivo lažu o svojim sposobnostima i kvalifikacijama tijekom razgovora za posao imaju veću šansu dobiti posao za koji nisu kvalificirani (Lyons, 2019). Premda gotovo svi ljudi koriste različite tehnike upravljanja dojmovima kako bi se pokazali u što boljem svjetlu, pojedinci s visoko izraženim mračnim crtama ličnosti su vrlo vješti u obmani čiji je cilj postizanje ciljeva. Pretpostavlja se da će pojedinci visoko na kontinuumu mračne trijade biti uspješniji u razgovorima za posao zbog neprekidnog korištenja tehnika samoisticanja, površnog šarma i taktika upravljanja dojmovima. Zbilja, Paulhus i suradnici (2013; prema Lyons, 2019) ističu kako je samoisticanje tehnika čiji je cilj impresioniranje publike zbog čega se pokazuje djelotvornom u selekcijskih postupcima (tj. razgovorima za posao). Autori razlikuju hvalisanje (o svojim specifičnim talentima) i samopoboljšavanje (neopravdano pretjerivanje o svojim talentima).

Laboratorijsko istraživanje koje su proveli Back i suradnici (2010; prema Lyons, 2019) pokazalo je povezanost narcizma s pozitivnim prvim dojmovima, što u organizacijskom kontekstu može značiti veću šansu za dobivanjem posla nakon intervjua. S druge strane, Rauthmann (2012; prema Lyons, 2019) ističe kako su makijavelizam i psihopatija inicijalno percipirani negativno što može biti ometajuće u intervjuima za posao. Uz samoisticanje, Lyons (2019) kao djelotvorne tehnike u razgovorima za posao ističe i tzv. ulizivanje (pretvaranje da je osoba simpatična) i skrivanje nepoželjnih karakteristika. Hogue, Levashina i Hang (2013; prema Lyons, 2019) su pitali preddiplomske studente da procjene vjerojatnost da bi se u kontekstu intervjua za posao ponašali na određeni način. Nalazi su pokazali kako bi i žene i muškarci s visoko izraženim makijavelizmom češće koristili strategije samoisticanja, izostavljali nepoželjne informacije (npr. da im je potrebna dodatna obuka) te manipulirali ispitivača kako bi ostavili dojam da su simpatične osobe. Zanimljivo je da osobe visoko na crtama mračne trijade ne samo da uspješno koriste strategije obmane dojmova već ih i vješto prilagođavaju u sukcesivnim intervjuima, ovisno o procjeni situacije (Roulin i Bourdage, 2017; prema Lyons, 2019).

Gledajući nalaze ovih istraživanja zajedno, jasno je da pojedinci s visoko izraženim crtama mračne trijade koriste različite strategije poput ulizivanja komplimentima, zatajivanja informacija, pretjerivanja i laganja o prijašnjim postignućima ne bi li dobili posao za koji nisu kvalificirani. Jednom kada su zaposleni u organizaciji, nastavljaju koristiti ove i druge tehnike kako bi se uspjeli do vrha te maksimizirali svoj status i moć.

## 6. Mračna trijada u organizacijskom kontekstu

### a) Mračna trijada i kontraproduktivna radna ponašanja (KRP)

Jedna od tehnika kojom pojedinci s izraženom mračnom ličnosti nastoje postići maksimalnu dobit jest korištenje kontraproduktivnih radnih ponašanja. KRP su namjerna radna ponašanja koja štete organizaciji, a koja mogu biti usmjerena na suradnike (npr. zlostavljanje/bullying, sabotiranje tuđeg rada, itd.) ili na cjelokupnu organizaciju (npr. krađa, uništavanje vlasništva tvrtke, uništavanje reputacije organizacije itd.). Sve tri mračne crte ličnosti se dosljedno povezuju s kontraproduktivnim radnim ponašanjima (O'Boyle i suradnici, 2012; prema Furtner i sur., 2017). Jonason i suradnici (2012; prema Furtner i sur., 2017) su istraživali povezanost korištenja taktika manipulacija kod pojedinaca s izraženim crtama mračne trijade. Sve tri crte se povezuju s manipulacijom, pri čemu narcisi češće koriste "lakše" taktike manipulacije poput davanja komplimenata kako bi postigli što žele, pojedinci s izraženom crtom psihopatije koriste ozbiljnije taktike kao što su prijetnja, dok je makijavelizam povezan s obje vrste manipulacije.

Jedna od teorija kojom se objašnjava pojavnost KRP-a jest teorija socijalne razmjene (Cropanzano i sur., 2017; prema Lyons, 2019). Ova teorija nalaže da je ponašanje zaposlenika podudarno percipiranoj koristi koju im daje mjesto zaposlenja, bilo u obliku novčane naknade, socijalne ili emocionalne potpore, statusa ili moći. Ako je percipirana dobit visoka, očekuje se da će zaposlenici biti voljni podupirati mjesto zaposlenja. S druge strane, očekuje se da će zaposlenici biti skloniji KRP-ima kada je percipirana dobit niska, na primjer, niska plaća, malo prilika za napredovanje i sl. Drugi pristup pojavi KRP-a objašnjava interakcijom ličnosti osobe i situacije. Naime, prema ovoj teoriji način na koji će pojedinac reagirati na situaciju ovisi o njihovoj ličnosti, a odgovori će varirati od situacije do situacije (Lyons, 2019).

Palmer i suradnici su (2017; prema Lyons, 2019) ispitali odnos mračnih osobina ličnosti, pojavnosti kontraproduktivnih radnih ponašanja te percipirane organizacijske podrške kako bi ispitali tezu da pojavnost KRP-a ovisi o situacijskim čimbenicima kao i ličnosti. Premda su generalno crte mračne trijade povezane s višom učestalosti kontraproduktivnih ponašanja, učestalost KRP-a kod pojedinca visoko na psihopatiji i narcizmu je ovisila o percipiranoj podršci na poslu. Drugim riječima, kada su svoje radno okruženje percipirali poticajnim, tada su se manje upuštali u KRP. Što se tiče makijavelizma, Castille i suradnici su (2017; prema Lyons, 2019) pronašli da su pojedinci s visokim makijavelizmom skloniji potkopati svoje suradnike kada postoji natjecateljsko okruženje, tj. pokušat će postići uspjeh koristeći se KRP-ima.



Ova povećana učestalost KRP-a kod pojedinaca visoko na spektru mračne trijade ne čudi ako se u obzir uzmu razlozi u podlozi ovakvog ponašanja. Jedna od glavnih motivacija za kontraproduktivna ponašanja jest osveta. Naime, kada pojedinac osjeća da ga nadređeni ili organizacija ne tretiraju pravedno, sklon je upuštati se u ponašanja koja štete organizaciji kako bi se osvetio. Lyons (2019) pretpostavlja da su pojedinci visoko na mračnoj trijadi osjetljiviji na nepravedne situacije od drugih što potom dovodi do učestalijeg kontraproduktivnog ponašanja. Nadalje, središnja karakteristika mračne trijade je sebično nastojanje postizanja statusa, moći i utjecaja, a maksimiziranje dobiti je ujedno i drugi važan razlog zbog kojeg dolazi do KRP-a (Lyons, 2019).

Međutim, pojedinci s izraženim crtama mračne trijade, ovisno o situaciji, mogu pomagati svojim kolegama, raditi produktivno i promicati interese organizacije.

#### **d) Mračna trijada i odgovorna organizacijska ponašanja (OOP)**

Odgovorna radna/organizacijska ponašanja jesu prosocijalna ponašanja koja nisu dio posla, tj. ona propisana radnim ugovorom već su rezultat pojedinčevog vlastitog, dobrovoljnog odabira. Neki od primjera OOP-a jesu sudjelovanje u neobveznim seminarima i sastancima, pomaganje suradnicima i sl. Osobe koje se upuštaju u ova ponašanja su prosocijalne, spremne pomoći drugima i djeluju u korist organizacijskoj klimi, tj. puka suprotnost sebičnim karakteristikama mračne trijade ličnosti. No, pojedinci s mračnim crtama ličnosti su vrlo vješti u procjeni koristi pojedine situacije te prilagodbi svog ponašanja sukladno tome (Roulin i Bourdage, 2017; prema Lyons, 2019). Vrlo je malo istraživanja koja ispituju povezanost mračne trijade i odgovornih organizacijskih ponašanja, upravo zbog njihove suprotnosti. Szabo i suradnici su (2018; prema Lyons, 2019) ispitivali OOP na uzorku mađarskih radnika. Oni su odgovorna organizacijska ponašanja podijelili na ona usmjerena prema organizaciji (npr. najavljuvanje kada osoba treba slobodan dan) i ona usmjerena na suradnike (npr. dijeljenje informacija i materijala sa suradnikom kako bi lakše obavio radni zadatak). Generalno govoreći, sve crte mračne trijade povezane su s manje OOP-a usmjerenih prema organizaciji, a makijavelizam i psihopatija su negativno povezani s OOP-ima usmjerenim ka suradnicima. No, kada je u analizu uključena procjena radne učinkovitosti kao kontrolna varijabla, psihopatija se istaknula kao jedina osobina s negativnom vezom s obje vrste OOP-a, ali i s radnom učinkovitosti. Dakle, ne samo da se ne upuštaju u dodatne zadatke koji nisu dio njihovog posla, psihopati izbjegavaju i obvezne zadatke. S druge strane, kada se u obzir uzela zajednička varijanica s druge dvije crte te kontrolna varijabla, pojedinci s visokim makijavelizmom su izvještavali o višoj frekvenciji OOP-a, što govori o strateškoj prirodi

makijavelizma. Drugim riječima, makijavelisti dodatne zadatke koji nisu dio njihovog rada vide kao priliku da unaprijede vlastitu karijeru (Szabo i sur.; prema Lyons, 2019).

## **7. Mračne crte ličnosti rukovoditelja**

Zbog svojih vještina samoisticanja i manipuliranja pojedinci s visoko izraženim mračnim crtama ličnosti često dolaze do visokih pozicija unutar organizacije. Stoga, valja sagledati kakvo vodstvo predstavljaju ovi pojedinci i još važnije kako njihova osobnost utječe na dobrobit i zadovoljstvo podređenih.

### **a) narcizam na rukovodećim pozicijama**

Različiti autori smatraju da narcizam ima pozitivan ili negativan utjecaj na vodstvo (Kets de Vries i Miller, 2985; Rosenthal i Pittinsky, 2006; prema Grijalva i sur., 2015). Chatterjee i Hambrick su se (2007) zanimali za utjecaj narcizma direktora na strategiju i učinak tvrtke. Koristili su nenametljive mjere narcizma, tj. istaknutost direktorove fotografije u godišnjem izvješću, isticanje direktora u odnosima s javnošću, korištenje prvog lica jednine u intervjuima i iznos novčane i materijalne naknade direktora u odnosu na drugu najviše plaćenu osobu u tvrtki. Analizom podataka autori su došli do saznanja da su direktori izraženog narcizma skloni donošenju ekstremnih odluka koje privlače pozornost, a koje rezultiraju velikim dobicima ili gubicima. Ovaj nalaz je u skladu s grandioznom prirodom narcisa koji žude za stalnom pažnjom. Kada je riječ o uspješnosti tvrtki s narcisoidnim rukovodstvom nalazi su pokazali kako nisu bile ni manje ni više uspješne u svom poslovanju, što se može pripisati dinamičnoj prirodi tehnoloških tvrtki koje su uključene u uzorak. Dodatno ograničenje očituje se u neizravnosti korištene metode mjerenja narcizma direktora (Chatterjee i Hambrick, 2007).

S druge strane, negativan utjecaj narcizma na organizacijski učinak očituje se u visokim stopama fluktuacije zaposlenika (Resick i sur, 2009; prema Grijalva i sur., 2015) kao i smanjenom međugrupnom razmjenom informacija što može biti štetno za radni učinak tima (Nevicka i sur., 2011; prema Grijalva i sur., 2015). Ovi nalazi sugeriraju da sklonost narcisa da obezvrjeđuju i zanemaruju doprinos drugih ima negativne posljedice (Rosenthal i Pittinsky, 2006; prema Grijalva i sur., 2015). Zbog ovih konfliktnih rezultata Grijalva i suradnici su (2015) proveli metaanalizu kako bi razjasnili odnos narcizma i učinkovitosti rukovođenja. Autori prvenstveno razlikuju potencijal za vodstvom i uspješnost vodstva. Potencijal za vodstvom se odnosi na potencijal za dolaskom na visoko pozicionirano radno mjesto, dok je učinkovitost vodstva stvarna učinkovitost tima te procjena ili samoprocjena učinkovitosti

rukovoditelja. Generalno, narcisi ostavljaju pozitivne prve dojmove te ih se procjenjuje kao šarmantne i samopouzdanе, no kroz vrijeme se razotkrivaju negativne kvalitete kao što su sebičnost i izrabljivanje drugih što narušava inicijalni dojam (Back i sur., 2010; prema Grijalva i sur., 2015). Sukladno tome, Grijalva i suradnici (2015) su pronašli da narcisi lakše dolaze do visokih pozicija u tvrtki, no neće biti ni više ni manje učinkoviti u vođenju od osoba koje nemaju izraženi narcizam. Kada su se u obzir uzela metoda procjene učinkovitosti vodstva, ne iznenađuje da se uspješnost rukovođenja procjenjivala višom kada je korištena metoda samoprocjene u usporedbi s metodom procjene drugih članova tvrtke. Nadalje, Cragun i suradnici su (2019) u metaanalizi 37 istraživanja pronašli pozitivnu povezanost sveukupnog odnosa financijskog uspjeha tvrtke i direktora izraženog narcizma., tj. tvrtke s narcisoidnim vodstvom su imale veći profit. Nadalje, pronašli su i pozitivnu povezanost između narcizma i inovacija i rasta u tvrtki, no ipak naglašavaju da su ti rezultati ovisni o metodologiji radova uključenih u metaanalizu. Furtner i suradnici (2017) objašnjavaju kako su previsoka ili preniska razina narcizma ograničavajuća, dok se umjerena razina povezuje s učinkovitosti rukovodstva.

#### **b) psihopatija na rukovodećim pozicijama**

Psihopatija u organizacijskom kontekstu je daleko manje istraživana u odnosu na narcizam, premda Babiak i suradnici (2010) navode kako u uzorku menadžera i direktora ima više pojedinaca s jače izraženim psihopatskim tendencijama u usporedbi s uzorkom iz opće populacije, što može upućivati da pojedinci s izraženom psihopatijom gravitiraju područjima visokog menadžmenta. Ovo je u skladu s nalazom da pojedinci s izraženom psihopatijom teže zanimanjima u kojima će biti ispunjena njihova potreba za moći, statusom i socijalnom dominacijom (Vedel i Thomsen, 2017). Babiak i suradnici (2010) navode kako su pojedinci s izraženom psihopatijom bili procjenjivani kao kreativni i inovativni pojedinci te kao osobe koje imaju razvijene komunikacijske vještine i strateško razmišljanje. S druge strane, također su procjenjivani kao loši timski igrači i osobe koje imaju nepoželjan stil rukovodstva. Ovaj nalaz objašnjavaju tendencijom egocentričnog, manipulativnog ponašanja te postavljanja vlastitog uspjeha iznad drugih i čak korištenja drugih za postizanje uspjeha koje karakteriziraju osobe s izraženom psihopatijom (Babiak i sur., 2010). Landay i suradnici (2019) navode kako, slično osobama s izraženim narcizmom, osobe s izraženom psihopatijom češće dolaze do vodećih pozicija, ali su manje uspješni u njima što je vidljivo izravnim negativnim ocjenama vodstva od strane suradnika i podređenih.

Westerlaken i Woods (2013; prema Lyons, 2019) su istraživali stil rukovodstva kod studenata s menadžerskim iskustvom. Rezultati su pokazali da pojedinci s izraženom

psihopatijom vode pasivnim, neuključenim stilom, tj. *laissez-faire* stilom rukovođenja. Ovaj nalaz potvrđuje istraživanje Mathieua i suradnika (2015; prema Lyons, 2019) koje je pokazalo povezanost percipirane psihopatije i percipiranog degelativnog stila rukovođenja.

Generalno, očekuje se da psihopatsko vodstvo dovodi do brojnih negativnih posljedica za organizaciju, kao što su, na primjer, korporativni neuspjeh, prevare, bullying na poslu i sl. (Boddy, 2015; prema Furtner i sur., 2017). U longitudinalnoj studiji slučaja psihopata kao direktora Boddy je (2015; prema Furtner i sur., 2017) opisao dugoročne negativne posljedice psihopatskog rukovodstva. Autor nalaže da psihopatsko rukovodstvo pokazuje velike sličnosti s *laissez-faire* rukovodstvom koje se povezuje s negativnim ishodima kao što su maltretiranje/bullying i visoke stope fluktuacije. Visoko izražena psihopatija direktora također smanjuje organizacijsku odanost zaposlenika te njihovu kreativnost i inovativnost (Boddy, 2015; prema Furtner i sur., 2017). Nadalje, autor ističe da direktor s visoko izraženom psihopatijom nastoji poboljšati vlastiti položaj i ugled, često na štetu zaposlenika.

### **c) makijavelizam na rukovodećim pozicijama**

Makijavelistički vođe su samokontrolirani, oštroumni i pragmatični. Visoko su fleksibilni i imaju izvrsne pregovaračke vještine (Judge i sur., 2009; prema Furtner i sur., 2017). Osobe s izraženom osobinom makijavelizma teže vodećim pozicijama na kojima mogu planirati, koordinirati, organizirati i kontrolirati (Furtner i sur., 2017). Uspoređujući grupe visoko izraženog makijavelizma s grupom niskog makijavelizma Drory i Gluskinos (1980; prema Furtner i sur., 2017) dobili su nalaze da vođe visoko na crti makijavelizma izdaju više naredbi, pokazuju veću osjetljivost na situacijske zahtjeve, uključeni su vođe u nepovoljnim uvjetima te su konzistentno manje zabrinuti osjećajima članova tima. Ovo se slaže s postavkama da su makijavelisti vrlo strateški i da vješto upravljaju situacijama u organizacijama. Negativna strana makijavelističkog vodstva se može povezati direktno s Niccolom Machiavellijem i njegovim vjerovanjem da cilj opravdava sredstvo. Naime, kako bi postigli svoje dugoročne ciljeve makijavelisti zlouporabljaju svoje vodeće pozicije (Judge i sur., 2009; prema Furtner i sur., 2017).

Samopouzdanost i riskantno donošenje odluka koje karakterizira rukovoditelje istaknutih mračnih osobina može biti vrlo profitabilno za organizacije. Također, nemilosrdnost i hladnoća koje se povezuju s mračnom trijadom su korisni u teškim situacijama koje zahtijevaju drastične odluke. Kada se gledaju samo profit i gubitak, rukovoditelj mračnih crta ličnosti može biti koristan (Lyons, 2019). No, ključni i neizostavni dio svake organizacije jesu njezini

zaposlenici. Stoga se ne mogu zanemariti negativni učinci mračnog vodstva na dobrobit zaposlenika.

## 8. Utjecaj mračnih crta rukovoditelja na dobrobit zaposlenika

Ponašanje svakog rukovoditelja direktno utječe na ponašanje i stavove njegovih podređenih. Nezadovoljni zaposlenici se manje trude od zadovoljnih (Judge i sur., 2001; prema Mathieu i Babiak, 2015) te češće napuštaju svoje radno mjesto (Hellman, 1997; prema Mathieu i Babiak, 2015). Ovo za organizacije predstavlja skup gubitak zbog čega ne čudi interes za istraživanjem što utječe na zaposlenikovo zadovoljstvo poslom. Istraživanja pokazuju da dobrobit, zadovoljstvo poslom i organizacijska odanost zaposlenika ovise o percipiranom stilu rukovođenja njegovog nadređenog (Bligh i sur.; prema Mathieu i Babiak, 2015). Stoga su Mathieu i Babiak (2015) ispitivali povezanost stilova iz model cijelog raspona (transakcijski, transformacijski i *laissez-faire*) kao i potencijalno štetne psihopatske karakteristike rukovoditelja na zadovoljstvo, motivaciju, zanemarivanje posla i namjere odlaska zaposlenika. Prema njihovim rezultatima percipirane psihopatske karakteristike rukovoditelja bolje predviđaju zadovoljstvo, radnu motivaciju, zanemarivanje posla i namjere odlaska zaposlenika od rukovoditeljevog stila rukovođenja. Kada je riječ o modelu cijelog raspona rukovođenja, rezultati ovog istraživanja pokazuju da *laissez-faire* rukovodstvo ima najveći utjecaj na sve ispitivane stavove zaposlenika. Čini se da neuključenost rukovoditelja ima destruktivne posljedice na zaposlenike (Mathieu i Babiak, 2015). Boddy (2014; prema Lyons, 2019) navodi da zaposlenici koji procjenjuju svog rukovoditelja kao psihopata prijavljuju više zlostavljanja i sukoba na radnom mjestu. Također, navode da su anksiozni, ljutiti i depresivni, što upućuje da psihopatsko rukovodstvo negativno utječe na dobrobit zaposlenika. Autor navodi kako ti zaposlenici imaju manje motivacije za izvođenje zadataka na poslu te češće podliježu kontraproduktivnim ponašanjima kao što su npr. čest apsentizam i uništavanje opreme. Dakle, ne samo da se psihopatski rukovoditelji sami upuštaju u kontraproduktivna ponašanja već njihovo nepošteno ponašanje prema zaposlenicima dovodi do toga da se zaposlenici korištenjem istih tih ponašanja pokušavaju osvetiti (Lyons, 2019).

Stradovnik i Stare (2018) ispitivali su povezanost makijavelizma, organizacijskog cinizma i emocionalne iscrpljenosti na uzorku slovenskih radnika. Pronašli su da makijavelističko vodstvo ima utjecaj na pojavnost emocionalne iscrpljenost i organizacijskog cinizma. Nadalje, i makijavelizam vodstva i organizacijski cinizam su direktno povezani s pojavom emocionalne iscrpljenosti. Istraživanje emocionalne iscrpljenosti je od iznimne

važnosti budući da se ona dovodi do fenomena izgaranja na poslu, što posljedično smanjuje motivaciju za rad i generalnu učinkovitost zaposlenika (Stradovnik i Stare, 2018).

Lubit (2002) upozorava kako će i najbolji zaposlenici otići iz organizacije kada narcisoidni rukovoditelj upotrebljava nemoralne taktike kako bi potkopao zaposlenika zbog kojeg se osjeća ugroženim. Nadalje, narcisi ulažu puno vremena kako bi postigli divljenje drugih. Stoga, kada narcisoidni rukovoditelj radi prekovremeno, isto očekuje od svojih podređenih što uništava ravnotežu između njihovih poslovnih i obiteljskih života (Kernberg, 2008). Kada su zaposlenici iskorištavani i okrivljavani od strane narcisoidnog rukovoditelja, to rezultira gubitkom zajednice unutar organizacije i gubitkom identiteta pojedinca. Ovo rezultira depresijom, tjeskobom i krajnjim odvajanjem pojedinca (Godkin i Allcorn, 2011).

Volmer i suradnici (2016) ispitivali su ulogu rukovoditeljevih crta mračne trijade na objektivne (plaća i broj promaknuća) i subjektivne (zadovoljstvo poslom) uspjehe u karijeri zaposlenika. Prema njihovim rezultatima, narcisoidnost ima pozitivne učinke i na subjektivni i na objektivni uspjeh u karijeri što su autori objasnili time da narcisoidni rukovoditelji nastoje zadržati svoje sljedbenike kako bi dobili uzastopno divljenje i cijenjenje. Uz mjerenje uspjeha, autori su istraživali i utjecaj mračnih crta ličnosti na dobrobit zaposlenika u terminima emocionalne iscrpljenosti i zadovoljstva poslom. Za narcizam je pokazano da nema nepoželjnih utjecaja na dobrobit zaposlenika. Makijavelizam i psihopatija pak imaju negativan učinak i na uspjeh zaposlenika u karijeri i na njihovu dobrobit.

Premda rukovoditeljeva mračna osobnost očito ima štetne učinke na cjelokupnu dobrobit zaposlenika, kao i na uspjeh organizacije u kojoj rade, istraživanja koja istražuju konkretan utjecaj mračnih osobina ličnosti rukovoditelja na zaposlenike su malobrojna.

## **9. Organizacijske intervencije**

Tamne crte ličnosti rukovoditelja imaju snažan negativan utjecaj na uspjeh organizacije. Prepoznavši taj utjecaj, organizacijski psiholozi nastoje stvoriti intervencije koje će organizacijama pomoći prepoznati tamne crte ličnosti pojedinaca kako bi već u selekcijskom procesu spriječili napredovanje tih pojedinaca, ali i ublažili utjecaj već zaposlenih pojedinaca. Jedan takav model predstavili su Wisse i Rus (2022). Njihov se model temelji na spoznaji da destruktivno rukovodstvo djeluje samo u međudnosu osobina rukovoditelja, osobina podređenih i organizacijske kulture. Thoroughgood i suradnici (2018; prema Wisse i Rus, 2022) navode kako rukovoditeljeve mračne ličnosti ne dovode do negativnih posljedica bez interakcije s podređenima koji ili podupiru njihovo ponašanje (iz vlastite dobiti) ili nisu u mogućnosti oduprijeti se i kulture u organizaciji koja dopušta ili podupire takvo rukovodstvo.

Na temelju toga, Wisse i Rus (2022) stvaraju model intervencija na tri razine: na razini rukovoditelja, na razini zaposlenika i na razini organizacije koje imaju za cilj promijeniti ili suzbiti ili u potpunosti ukloniti osobu s problematičnim ponašanjem.

#### **a) Intervencije na razini rukovoditelja**

Kako bi promijenili ponašanje rukovoditelja, organizacije mogu primijeniti jedan-na-jedan konzultacije ili obuke rukovoditelja. Nelson i Hoga (2009; prema Wisse i Rus, 2022) objašnjavaju da su one učinkovitije od programa opće obuke budući da koriste saznanja o specifičnim karakteristikama pojedinca kako bi preusmjerili ponašanje. Schattka i Marion-Jetten, 2021; prema Wisse i Rus, 2022) ističu da se ponašanje može promijeniti i usmjeravanjem želje za moći, koja karakterizira pojedince s visoko izraženim mračnim crtama ličnosti, u prosocijalna ponašanja te predlažu trening transformacijskog rukovodstva i intervencije *mindfulnessa*.

Nadalje, autori navode da organizacije mogu smanjiti rukovoditeljev utjecaj kroz degradacije ili promocije na pozicije koje pružaju manji raspon moći. Također, mogu pokušati i ograničiti moćnosti napredovanja rukovoditelja mračnih crta ličnosti. Ovdje su posebno važni alati procjene čija je svrha utvrditi najboljeg kandidata za rukovodeće pozicije, ali i identificiranje osoba čije mračne osobine ličnosti mogu biti prepreka produktivnom rukovodstvu. Valja imati na umu da pojedinci visoko izraženih mračnih crta ličnosti koriste samoisticanje, lažiranje informacija i socijalno poželjne odgovore kako bi se prikazali u što pozitivnijem svjetlu prilikom selekcijskih procesa. Stoga, LeBreton i suradnici (2018; prema Wisse i Rus, 2022) predlažu korištenje alata koji su manje podložni lažiranju, kao što su implicitne tehnike mjerenja, scenariji temeljeni na slučajevima i zadaci etičkih dilema. Na taj način bi se zlonamjerne pojedince zaustavilo prije zapošljavanja.

Konačno, Wisse i Rus (2022) upozoravaju da se organizacije ne trebaju ustručavati u potpunosti raskinuti odnos s mračnim rukovoditeljem ukoliko se otkrije da se upušta u nečasne aktivnosti. Gubitak zaposlenika zbog nezadovoljstva je za organizaciju puno skuplji od otpuštanja lošeg rukovoditelja.

#### **b) Intervencije na razini zaposlenika**

Prema ovom modelu prvi korak mijenjanja ponašanja zaposlenika jest podizanje svijesti o neprihvatljivim ponašanjima. Na taj način se sprječava da zaposlenici postanu psihološki naviknuti i ravnodušni na neprihvatljivo ponašanje kolega i nadređenog. Potom, organizacije bi trebale imati razvijen sustav putem kojeg zaposlenici mogu prijaviti takva ponašanja. Time se stvara poruka da se destruktivno ponašanje ne podržava zbog čega je vjerojatnije da zaposlenici neće šutjeti već prijaviti kada se takva ponašanja odvijaju u timovima (Wisse i Rus,

2022). Prema Wisse i Rus (2022) suzbijanje destruktivnog ponašanja moglo bi se postići identificiranjem ranjivih zaposlenika koji bi mogli postati meta destruktivnog rukovodstva i provođenjem treninga samopouzdanja, samopoštovanja i vlastite učinkovitosti. Treningom ranjivi zaposlenici postaju otporniji na negativni utjecaj mračnih rukovoditelja. Nadalje, autori modela upozoravaju na važnost identificiranja onih zaposlenika koji podupiru rukovoditeljevo nedolično te predlažu potpuno uklanjanje veza s tim osobama putem otkaza.

### **c) Intervencije na razini organizacije**

Konačno, na organizacijskoj razini fokus bi trebao biti na isticanju očekivanog ponašanja vodstva (Erickson i sur., 2015; prema Wisse i Rus, 2022), pružanju jasnih smjernica etičkog ponašanja i učvršćivanju prihvaćenih vrijednosti (Decoster et al., 2021; prema Wisse i Rus, 2022). U smislu suzbijanja nepoželjnih ponašanja, organizacije trebaju imati sustave socijalne kontrole kao što su sustavi za upozoravanje o nedoličnom ponašanju, mehanizmi za pritužbe i slično. Naposljetku, uz pravila i sustave kontrole, organizacije moraju biti spremne ukloniti problem iz korijena, bilo rigoroznim sankcijama ili čak i otpuštanjem problematičnih pojedinaca (Wisse i Rus, 2022).

Dakle, kako bi intervencije bile učinkovite potrebno je djelovati na sve uključene komponente. U slučaju mračnog rukovodstva to su rukovoditelj, zaposlenici i cjelokupna organizacijska kultura. Od pokušaja ograničavanja moći rukovoditelja do potpunog uklanjanja iz organizacije, model Wissea i Rusa (2022) daje generalne smjernice koje pomažu organizacijskim psiholozima smanjiti i čak ukloniti negativne utjecaje rukovoditelja izraženih mračnih crta ličnosti na dobrobit zaposlenika.

## **10. Zaključak**

Interes za mračnu trijadu raste od nastanka termina do danas. Najveći interes je naravno u domeni psihologije ličnosti. No, mračna strana ličnosti jednako je utjecajna kao i tzv. svijetla strana ličnosti na sve domene života. Organizacijski se psiholozi posebno zanimaju za utjecaj mračne trijade u području rukovodstva. Naime, postoje istraživanja koja naglašavaju da utjecaj percipirane mračne trijade u rukovoditelja zasjenjuje utjecaj njegovog rukovoditeljskog stila (Mathieu i Babiak, 2015). Mračna trijada se sastoji od narcizma, subkliničke psihopatije i makijavelizma, konstrukata koje povezuje srž bešćutne manipulacije (Furnham i sur., 2013). Pojedinci s visoko izraženim crtama mračne trijade ne prežu pred korištenjem nečasnih i nemilosrdnih taktika ne bi li postigli svoje ciljeve. U organizacijskom kontekstu ovo počinje već i prije zaposlenja, tijekom razgovora za posao. Naime, pojedinci s izraženim mračnim crtama ličnosti su vrlo vješti u stvaranju dobrog prvog dojma i manipuliranju informacijama



(zatajivanjem, laganjem i sl.) ne bi li se pokazali u dobrom svijetlu. Upravo zbog toga često dobivaju posao za koji možda nisu kvalificirani. Međutim, čini se da nakon nekog vremena njihova varka slabi i suradnici prepoznaju s kime rade (Back i sur., 2010; prema Grijalva i sur., 2015). Nepoželjna ponašanja se nastavljaju i nakon zaposlenja i to kroz oblik kontraproduktivnih radnih ponašanja. Premda se čini kontradiktorno, pojedinci izraženih mračnih crta ličnosti upuštaju se i u odgovorna organizacijska ponašanja, iako u manjim frekvencijama negoli prosječni pojedinci. Naime, zbog svoje izvrsne sposobnosti procjene situacije, pojedinci visoko na spektru mračne trijade koriste OOP kao sredstvo za postizanje uspjeha. Zbog svoje manipulativne prirode pojedinci visoko na crtama mračne trijade češće dolaze do rukovodećih pozicija (Landay i suradnici, 2019) gdje se njihov negativan utjecaj povećava. Naime, podređeni takvih rukovoditelja izvješćuju o negativnim emocijama, smanjenoj motivaciji i želji za odlaskom iz organizacije. Budući da sve to iznimno košta organizaciju, organizacijski psiholozi se usmjeravaju na istraživanja o ovom odnosu mračnog rukovoditelja i podređenih ne bi li ga bolje razumjeli te pokušali smanjiti ili ukloniti negativne posljedice.

## 11. Literatura

- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10.
- Babiak, P., Neumann, C. S. i Hare, R. D. (2010). Corporate psychopathy: Talking the walk. *Behavioral Sciences & the Law*, 28(2), 174-193.
- Chatterjee, A. i Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 351-386.
- Cragun, O. R., Olsen, K. J. i Wright, P. M. (2020). Making CEO narcissism research great: A review and meta-analysis of CEO narcissism. *Journal of Management*, 46(6), 908-936.
- Furnham, A., Richards, S. C. i Paulhus, D. L. (2013). The Dark Triad of personality: A 10 year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3), 199-216.
- Furtner, M. R., Maran, T. i Rauthmann, J. F. (2017). Dark leadership: The role of leaders' dark triad personality traits. *Leader Development Deconstructed*, 75-99.
- Godkin, L. i Allcorn, S. (2011). Organizational resistance to destructive narcissistic behavior. *Journal of Business Ethics*, 104(4), 559-570.
- Grijalva, E., Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H. i Fraley, R. C. (2015). Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships. *Personnel Psychology*, 68(1), 1-47.
- Jakopec, A., Sušan, Z. i Stamenković, S. (2013). Uloga stila rukovođenja i organizacijske pravednosti u identifikaciji zaposlenika s organizacijom. *Suvremena Psihologija*, 16(2), 185-201.
- Jonason, P. K., Wee, S., Li, N. P. i Jackson, C. (2014). Occupational niches and the Dark Triad traits. *Personality and Individual Differences*, 69, 119-123
- Kernberg, O. F. (2017). The destruction of time in pathological narcissism. *Cliniques*, 14(2), 32-52.
- Landay, K., Harms, P. D. i Credé, M. (2019). Shall we serve the dark lords? A meta-analytic review of psychopathy and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 183.
- Larsen, R. J. i Buss, D. M. (2008). *Psihologija ličnosti*. Naklada Slap.
- 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.
- Lubit, R. (2002). The long-term organizational impact of destructively narcissistic managers. *Academy of management Perspectives*, 16(1), 127-138.

- Lyons, M. (2019). The Dark Triad in the Workplace. *The Dark Triad of Personality*, 137–160.
- Maloş, R. (2012). Leadership styles. *Annals of Eftimie Murgu University Resita, Fascicle II, Economic Studies*.
- Mathieu, C. i Babiak, P. (2015). Tell me who you are, I'll tell you how you lead: Beyond the Full-Range Leadership Model, the role of corporate psychopathy on employee attitudes. *Personality and Individual Differences*, 87, 8-12.
- 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.
- Spain, S. M., Harms, P. i LeBreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S41-S60.
- Stradovnik, K. i Stare, J. (2018). Correlation between Machiavellian leadership and emotional exhaustion of employees: Case study: Slovenian municipalities. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(8), 1037-1050.
- Udovita, V. (2020). Conceptual review on impact of leadership style on employee performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 9(9), 16-23.
- Vedel, A. i Thomsen, D. K. (2017). The Dark Triad across academic majors. *Personality and Individual Differences*, 116, 86-91.
- Volmer, J., Koch, I. K. i Göritz, A. S. (2016). The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being. *Personality and Individual Differences*, 101, 413-418.