

(Ne)Sveto trojstvo: Mračna trijada u menadžmentu

Mirela Baković

Filozofski fakultet u Zagrebu

Odsjek za psihologiju

ORCID: 0000-0002-4244-2128

SAŽETAK

ključne riječi: makijavelizam, mračna trijada, narcizam, psihopatija, menadžment

Tijekom zadnjeg desetljeća porastao je broj istraživanja takozvanih osobina mračne trijade u menadžmentu. Mračna trijada sastoji se od narcizma, makijavelizma i psihopatije, crta ličnosti koje se povezuju, u pozitivnom ili negativnom smislu, s uspjehom u poslovnom svijetu. Povezanost ovih osobina ne odnosi se samo na osobni poslovni uspjeh pojedinca, već može imati i utjecaj na zaposlenike tvrtke. Ovaj rad strukturiran je tako da se fokusira na tri vrste odnosa između osobina mračne trijade i menadžmenta. Prvi dio rada opisuje kako se mračna trijada povezuje sa stilom upravljanja te specifičnim utjecajem pojedinačne osobine na vođenje tvrtke. Drugi dio posvećen je odnosu prema poslu i zaposlenicima. Ponajviše pažnje pridaje se istraživanju psihološke dobrobiti zaposlenika kojima su šefovi karakterizirani jednom ili više osobina mračne trijade. Posljednji dio usredotočen je na uspjeh u karijeri, točnije na povezanost mračne trijade šefova i njihovog vlastitog uspjeha u karijeri te uspjeha njihovih zaposlenika u karijeri. Potrebna su daljnja istraživanja kako bi se mogle ustvrditi uzročno-posljedične veze te istražiti daljnje zanimljivosti ovog fenomena.

ABSTRACT

key words: Dark Triad, management, Machiavellianism, narcissism, psychopathy

During the last decade, the number of research concentrating on the connection between the dark triad of personality and senior management has increased. The Dark Triad consists of narcissism, Machiavellianism, and psychopathy, which are associated, in a positive or negative sense, with success in the business world. The connection between these traits goes beyond the personal business success of an individual manager and can also have an impact on company employees. This paper is structured to include three types of relationships between these personality traits and high management. The Dark Triad is associated with management style and how each of the three personality traits affects the running of a company. The second part is dedicated to the attitude towards work and employees' psychological well-being. The last section focuses on career success. It explores how the characteristics of the Dark Triad affect the objective and subjective success of individuals, but it also deals with the relationship between the dark characteristics of managers and the career success of their employees. Conclusions have been drawn with caution, and further research is needed to be able to establish cause-and-effect relationships and explore further curiosities of this phenomenon.

UVOD

Javnost su u zadnje vrijeme potresli skandali vezani uz propadanje uspješnih tvrtki poput Agrokora i brodogradilišta Uljanik te *James and Cook Airlines*. Vijesti vezane uz pronevjeru i pranje novca izrazito uspješnih tvrtki također su često viđena pojava u današnjim medijima. Boddy (2011) je iznio teoriju u kojoj objašnjava kako su osobe s povišenom psihopatijom koje su bile na visokim položajima odgovorne za veliku financijsku krizu koja je počela 2008. godine. Teorija globalne financijske krize objašnjava kako je napredovanje osoba s povišenom psihopatijom unutar korporacija do ključnih, visokih položaja, omogućilo njihovo utjecanje na moralnu klimu cijele tvrtke te da uživaju veliku moć što je dovelo do ostvarenja njihovih želja za vlastitom koristi (bogaćenje) što je uzrokovalo financijsku krizu. Postoji niz elemenata koji mogu pridonijeti propadanju jedne tvrtke, ali dio znanstvenika koji se bave organizacijskom psihologijom i psihologijom rada usmjerili su svoj fokus na samo vodstvo. Osobe koje se nalaze na vodećim položajima i njihovi profili ličnosti postali su „vruća tema“ proučavanja.

U prošlom desetljeću naglo je porastao broj istraživanja koja se bave mračnom stranom vodstva tvrtke, to jest mračnim osobinama ličnosti direktora (Spain i sur., 2013). Kako bismo što bolje razumjeli vezu između mračne trijade i poslovnog okruženja, potrebno je bolje objasniti koncept mračne trijade. Dakle, mračna trijada je naziv za tri averzivne osobine ličnosti: makijavelizam, psihopatiju i narcizam (Paulhus i Williams, 2002). Furnham i suradnici (2013) naglašavaju i razliku između kliničkih termina narcizma i psihopatije koji se vežu uz poremećaje ličnosti istog imena i ovih osobina koje nalazimo u normalnoj populaciji. Dakle, narcizam i psihopatija s kojima se susrećemo u terminima mračne trijade su nepatološki definirane osobine ličnosti. Uz psihopatiju i narcizam, makijavelizam je osobina ličnosti koja se nalazi u normalnoj populaciji, ali nije vezana uz poremećaje ličnosti (Furnham i sur., 2013). Osobine ličnosti ili psihološke osobine definiraju se kao karakteristike koje opisuju razlike među ljudima (Larsen i Buss, 2018), a poremećaji ličnosti, prema priručniku DSM-V (2013) definiraju se kao neprilagođeni obrasci ponašanja koji reflektiraju ekstremne varijante normalnih osobina ličnosti koji su sada rigidni i disfunkcionalni. Često se baš ove tri osobine ličnosti povezuju s visokim položajima u određenim tvrtkama te lošim i toksičnim vodstvom (Larsen i Buss, 2018). Interes istraživača ovdje nije stao te su, osim uz vodstvo, mračnu trijadu pokušali dovesti u vezu i s ishodima na radnom mjestu poput radne uspješnosti, stavova o poslu i nepoželjnih organizacijskih ponašanja vezanih uz radno mjesto. Zbog ovakvog razvoja događaja danas postoji niz istraživanja koja objašnjavaju vezu između ekspresije osobina ličnosti mračne trijade u kontekstu radnog okruženja (LeBreton i sur., 2018). Cilj ovog preglednog rada je prikazati zanimljive nalaze istraživanja u ovom području. Poblje će biti prikazana dinamika odnosa mračne trijade sa stilom upravljanja, odnosom prema poslu i uspjehom u karijeri.

KONCEPTUALIZACIJA TERMINA MRAČNA TRIJADA

Početak sedamdesetih godina prošlog stoljeća Christie i Geis (1970, prema Furnham i sur., 2013) razvili su upitnik za mjerenje makijavelizma Mach-IV. Sastavili su ga tako da su čestice izvukli iz originalnih tekstova talijanskog filozofa Nicole Machiavellija, točnije njegove knjige „The Prince“, prevedene na hrvatski kao „Vladar“. Mach-IV ključan je instrument za mjerenje makijavelizma te se sastoji od supskala, a to su interpersonalne taktike, ciničan pogled na ljudsku prirodu i zanemarivanje društvenog morala (Rauthmann, 2013). Identifikacija osoba koje su visoko na skali makijavelizma moguća je zahvaljujući četirima glavnim karakteristikama: manjak empatije, smanjen afekt i nedostatak osnovnih interpersonalnih vještina, orijentiranost prema ciljevima i aberantno shvaćanje morala. Nadalje, Wu i LeBreton (2011) pobliže objašnjavaju kako se ponašaju pojedinci koji imaju naglašen makijavelizam. Zbog manjka empatije, osobe koje imaju visoko naglašen makijavelizam često očekuju nedostatak empatije od drugih ljudi što ih čini jako sumnjičavima. Zatim, pri stupanju u interakciju s drugima imaju tendenciju držati se distancirano i hladno, bez emocionalne uključenosti. Zbog ovakvog ponašanja i sniženog afekta u interakciji mogu pristupiti određenim situacijama i problemima bez utjecaja afektivnih stanja. Nadalje, osobe s naglašenim makijavelizmom izrazito su orijentirane prema svojim ciljevima i spremni su učiniti sve kako bi ih postigli. Vežano za to, osobe naglašenog makijavelizma imaju aberantan pogled na moral što znači da su sklonije nemoralnim i neetičkim ponašanjima poput manipulacije, iskorištavanja drugih i prevare. Također, makijavelizam se često naziva i manipulativnom osobnošću (Paulhus i Williams, 2002).

Narcizam, s druge strane, dijeli ime s likom iz grčke mitologije, mladićem Narcisom koji se zaljubio u vlastiti odraz u jezeru i doživio tragičan kraj zbog prevelike okupacije sobom (Chatterjee i Hambrick, 2007). Slično kao u mitu o Narcisu, osobe naglašenog narcizma karakteriziraju izraženi osjećaji privilegiranosti, uzvišenosti, superiornosti i dominacije (Paulhus i Williams, 2002). Chatterjee i Hambrick (2007) došli su do zaključka kako narcizam ima kognitivne i motivacijske elemente pri čemu kognitivni elementi podrazumijevaju vjerovanje u vlastitu superiornost i visoko samopouzdanje, a motivacijski elementi ukazuju na intenzivnu potrebu narcisoidne osobe za konstantnom potvrdom vlastite superiornosti. U interpersonalnim odnosima i interakciji s drugima osobe s visokim narcizmom rijetko kad su uspješne, često ne brinu o drugima, ne vjeruju im te čak mogu osjećati i prijezir prema drugim osobama (Wu i LeBreton, 2011). Obično cijene druge ljude samo u kontekstu njihove sposobnosti da veličaju njihovu grandioznost i superiornost. Narcizam karakterizira i osjećaj uzvišenosti pa su osobe naglašenog narcizma sklonije pripisati zasluge za određeni uspjeh sebi, iako nisu nimalo zaslužne za taj uspjeh (Wu i LeBreton, 2011).

Na kraju, psihopatija je osobina ličnosti koja je kao i narcizam prvotno bila upotrebljavana u kontekstu psihičkih poremećaja ličnosti (Furnham i sur., 2013). Osobe koje imaju naglašenu osobinu psihopatije karakteriziraju visoka impulzivnost i traženje uzbuđenja, uz smanjen osjećaj empatije, krivnje, kajanja i anksioznosti (Paulhus i Williams, 2002). Osobe koje se nalaze visoko na skali psihopatije sudjeluju u ponašanjima samopromocije, egocentrični su te stavljaju svoje potrebe i interese prije

tudih (Wu i LeBreton, 2011). Također, pokazalo se kako osobe s visokom psihopatijom ne osjećaju krivnju pri lošem postupanju s drugima te ne osjećaju anksioznost na isti način kao osobe s niskom psihopatijom, što ih čini i manje sklonima osjećaju srama (Spain i sur., 2013). Sukladno tome, nisu dobri u učenju iz negativnih posljedica vlastitog ponašanja (Spain i sur., 2013). Uz prije navedene karakteristike, osobe s naglašenom psihopatijom teško ostvaruju značajne interpersonalne odnose s drugima i zbog impulzivnog i neodgovornog ponašanja (Wu i LeBreton, 2011).

Iako ove osobine ličnosti koje tvore mračnu trijadu, one se ne preklapaju u potpunosti usprkos određenim sličnostima među njima (Paulhus i Williams, 2002). Makijavelizam, narcizam i psihopatiju povezuje izrazita niska ugodnost koja objašnjava socijalnu nepoželjnost ovih osobina (Paulhus i Williams, 2002).

MRAČNA TRIJADA I VOĐENJE TVRTKE

Vodstvo ili upravljanje može se definirati na različite načine, a najčešće uključuje velik utjecaj vođe na ponašanja, stavove, osjećaje i vjerovanja drugih ljudi (Spector, 2008). Unutar organizacije upravljanje ima važnu funkciju jer je u svakoj organizaciji potrebno koordinirati i usmjeriti veliki broj ljudi kako bi se postigao uspjeh (Spector, 2008). Proučavanje upravljanja organizacijom moguće je iz više pristupa, a jedan od njih je osobinski pristup (Spector, 2008). U tom pristupu na vođenje se gleda iz perspektive osobina vođa i teoretičari smatraju kako je moguće identificirati osobine dobrog ili lošeg vođe i tako predvidjeti njihov uspjeh (Spector, 2008). Iako je možda prva pomisao na poveznicu između mračne trijade i upravljanja negativna, istraživanja su pokazala složeniji odnos ovih konstrukata. (LeBreton i sur. 2018).

NARCIZAM

Chattarjee i Hambrick (2007) u svojem su istraživanju odlučili ispitati vezu između narcizma direktora i niza organizacijskih faktora unutar tvrtke poput strateške dinamike (stupanj promjene u strategiji tvrtke), broja akvizicija koje tvrtka postigne u jednoj godini (pribavljanje i dogovaranje poslovanja) te ekstremnost i nestabilnost u uspješnosti tvrtke (visokorizično okruženje koje dovodi do velikih poslovnih dobitaka ili gubitaka). Za mjerenje narcizma koristili su se neizravnim pokazateljima narcisoidnih tendencija poput isticanja fotografije direktora u godišnjem izvješću, isticanja direktora u odnosima s javnošću i medijima, korištenje prvog lica jednine u intervjuima i iznos novčane i materijalne naknade direktora u odnosu na drugu najviše plaćenu osobu u tvrtki. Analizom prikupljenih podataka autori istraživanja došli su do nekoliko zanimljivih zaključaka. Direktori izraženog narcizma bili su skloniji donošenju ekstremnih odluka koje privlače pozornost te posljedično dovode do velikih gubitaka, ali i dobitaka, što stvara ekstremno i nestabilno okruženje (Chattarjee i Hambrick, 2007). Takav nalaz je u skladu s narcisoidnim tendencijama koje zahtijevaju konstantnu pažnju i pohvalu publike (Chattarjee i Hambrick, 2007). Autori su postavili pitanje dovodi li ovakvo vođenje do sistematski veće ili manje uspješnosti tvrtke te su došli do zaključka da nema jasne veze, dru-

gim riječima tvrtke s narcisoidnim vodstvom nisu sustavno bile ni manje ni više uspješne u svom poslovanju. Ovakav nalaz objasnili su samom prirodom industrije iz koje su odabrali uzorak, a to je IT industrija koja je visoko dinamična i inovativna te naglasili kako bi unutar neke druge, tradicionalnije industrije nalaz mogao biti drugačiji (Chattarjee i Hambrick, 2007). Osim što je IT industrija inovativna i dinamična, razlikuje se od nekih tradicionalnijih industrija (poput osiguravateljskih kuća) u razini slobode koju menadžeri imaju u postizanju vlastitih ciljeva, a ne interesa dioničara (Chattarjee i Hambrick, 2007). Moguće je pretpostaviti kako bi osobe s višim narcisoidnim tendencijama gravitirale prema industrijama u kojima imaju više slobode i prostora za donošenje grandioznih i riskantnih odluka bez većih posljedica. Također, jedan od glavnih problema ovog istraživanja je sam način mjerenja narcizma. Autori i sami ističu ovaj problem te objašnjavaju kako mjerenje narcizma preko indirektnih pokazatelja možda ipak ne obuhvaća cijeli konstrukt narcizma jer se oslanja na neizravne i djelomične pokazatelje narcisoidnih tendencija.

Zbog konfliktnih rezultata vezanih za narcizam i učinkovitost vođenja tvrtke, gdje dio istraživanja tvrdi kako narcizam ima pozitivan utjecaj na učinkovitost vođenja, a dio tvrdi kako zapravo ima negativan utjecaj, Grijalva i suradnici (2013) odlučili su provesti metaanalizu o toj temi. Proučili su razlike između odnosa narcizma s uspjehom u vođenju te odnosa narcizma i potencijala za vodstvo. Uspjeh u vođenju odnosi se na stvarnu učinkovitost tima te procjena ili samoprocjena uspješnosti u ulozi vođe, a potencijal za vodstvom odnosi se na potencijal za dolaskom do određenog vodećeg položaja. Pri analizi istraživanja autori su zaključili da je narcizam pozitivno povezan s potencijalom za vodstvo, ali nisu našli povezanost s učinkovitošću vođenja. Drugim riječima, osobe izraženog narcizma prije će doći do položaja koji uključuje vođenje, ali neće biti više niti manje učinkoviti u vođenju od osoba koje nemaju izraženu narcisoidnost (Grijalva i sur., 2013). Autori su htjeli provjeriti i postojanje određenih moderatora koji bi mogli utjecati na odnos između narcizma i potencijala za vodstvo i učinkovitosti vođenja tvrtke. Metoda procjene uspjeha u vođenju pokazala se moderatorom između narcizma i uspjeha u vodstvu. Uspjeh u vođenju se procjenjivao boljim kada su se koristile samoprocjene i kada je narcizam vođa bio viši. Dakle, osobe koje su imale izraženiji narcizam procjenjivale su svoji uspjeh u vođenju višim u odnosu na procjene drugih članova tvrtke (kolege, nadglednici, podređeni zaposlenici). Ovakav nalaz objašnjava se tendencijom narcisoidnih osoba za preuveličavanjem vlastitih postignuća (Grijalva i sur., 2013). Autori istraživanja također su ispitali kako ekstraverzija utječe na odnos između potencijala za vodstvo i narcizma. Ispostavilo se kako ekstraverzija u potpunosti objašnjava pozitivan odnos narcizma i potencijala za vodstvom. To znači da pri kontroliranju ekstraverzije, narcisoidne osobe više nemaju veći potencijal za postizanjem vodećeg položaja (Grijalva i sur., 2013). Moguća ograničenja ovog istraživanja su malen uzorak zbog nedostatka primarnih istraživanja i korištenje objavljenih i neobjavljenih radova, no naglašeno je kako status publikacije (objavljeno ili neobjavljeno istraživanje) nije moderator u odnosu narcizma i potencijala za vodstvo i učinkovitosti vodstva (Grijalva i sur., 2013).

Zhang i suradnici (2017) također su se bavili narcizmom kod direktora i proučavali povezanost profila ličnosti takvih direktora s inovacijama. Autori ovog istraživanja krenuli su od pretpostavke da osobine narcizma i poniznosti direktora u interakciji utječu na inovacije unutar tvrtke. Poniznost

je definirana kao podređenost u odnosu na neku višu silu te se ponašajno manifestira kroz samosvijest, otvorenost prema radu na sebi i uvažavanje drugih (Morris, Brotheridge, & Urbanski, 2005; Ou et al., 2014; Owens, Johnson, & Mitchell, 2013), prema Zhang i sur., (2017). Kontrast narcisoidnom direktoru, koji se opisuje kao visoko samopouzdan, sklon promjenama u strategijama vođenja tvrtke i promicanju vlastitog uspjeha, je koncept poniznog vođe koji ima tendenciju podupirati podređene menadžere, dijeliti i uspjeh i odgovornost, ali kojem nedostaje karizme (Zhang i sur., 2017). Kako bi provjerili ove pretpostavke Zhang i suradnici (2017) proveli su dva istraživanja, jedno longitudinalno i jedno transverzarno. Za mjerenje narcizma i poniznosti koristili su upitnike procjene i samoprocjene te neizravne pokazatelje tih koncepata. Kako se često poniznost mjeri oprečnim česticama kojima se mjeri narcizam treba biti oprezan u konstrukciji mjernih instrumenata. Glavni nalazi oba istraživanja pokazali su kako interakcija narcizma i poniznosti utječe na inovaciju unutar tvrtke, to jest, učinkovitost poniznih direktora u promicanju inovativnih ideja unutar tvrtke bila je poboljšana samo uz visoki narcizam. Iz ovog nalaza da se naslutiti kako suživot ova dva suprotna konstrukta u jednom direktoru dovode to kombinacije najboljih karakteristika narcisoidnih i poniznih direktora koji zatim uspješno dovode inovacije i nove strategije u tvrtku. Autori ovakve rezultate objašnjavaju činjenicom da je istraživanje provedeno u Kini gdje je kultura drugačija i lakše se prihvaća koegzistencija oprečnih pojmova i konstrukata unutar jedne osobe. Također, određeni nedostaci ovog istraživanja su malen uzorak direktora u drugoj od dvije studije, korištenje skraćene verzije upitnika za mjerenje narcizma i poniznosti te korištenje metoda samoprocjene zbog mogućnosti davanja socijalno poželjnih odgovora.

Kako je odnos narcizma i vodstva tvrtke i dalje popularna tema, Cragun i suradnici (2019) objavili su rad koji predstavlja kombinaciju pregleda područja i metaanalize. U svojoj metaanalizi Cragun i suradnici (2019) uvrstili su 37 istraživanja iz objavljenih i neobjavljenih izvora. Pri analizi autori su se fokusirali na nekoliko načina na koje narcisoidni direktori utječu na tvrtku, a to su: uspješnost tvrtke, inovacija te rast i sklonost riskiranju u donošenju odluka. Pronađena je pozitivna povezanost između sveukupnog odnosa financijskog uspjeha tvrtke i direktora koji su imali izraženiji narcizam što znači da su tvrtke koje imaju direktora koji ima izraženiji narcizam imale veći profit (Cragun i sur., 2019). Nadalje, pronađena je i pozitivna povezanost između narcizma direktora i inovacije i rasta u tvrtki, ali autori naglašavaju da su rezultati metaanalize ovisni o metodologiji radova koji se u njoj nalaze. Pri analizi odnosa između narcizma direktora i sklonosti riskiranju u donošenju odluka nije pronađena značajna povezanost, a takvi se rezultati objašnjavaju načinom kodiranja sklonosti riskiranju u donošenju odluka u metaanalizi i razlikama u metodologiji u primarnim istraživanjima (Cragun i sur., 2019).

PSIHOPATIJA

Naspram narcizmu koji je najviše istraživano u ovom području, o povezanosti psihopatije s vođenjem i uspješnosti tvrtke manje se zna (Spain i sur., 2013). Knjiga „Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work“, autora Babiaka i Harea (2007) izrazito je popularizirala ovo područje istraživanja. Na slikov-

it način približila je javnosti ponašanja osoba s povišenom psihopatijom u poslovnim organizacijama. Autori naglašavaju kako osobe s povišenom psihopatijom često manipuliraju i varaju kako bi došle do onoga što žele i kako bi uspjele i nastavile živjeti parazitskim stilom života. U korporativnom svijetu izbjegavaju duge i monotone zadatke te iskorištavaju svoje kolege kako bi dobili što žele uz što manje truda. Također, iz ove knjige možemo saznati da tek 1% opće populacije ima izraženu osobinu psihopatije. Babiak i suradnici (2010) odlučili su istražiti odnose psihopatije s raznim organizacijskim procesima na velikom uzorku od preko 200 menadžera. Za procjenu psihopatije korištena je skala koja se provodi kao polustrukturirani intervju te podupire model psihopatije koji se sastoji od 4 dimenzije: interpersonalne (šarm, grandioznost, patološko laganje, manipulacija), afektivne (izostanak krivnje i kajanja, nedostatak empatije), dimenzije životnog stila (potreba za stimulacijom, impulzivnost, neodgovornost) i antisocijalne (maloljetnička delinkvencija, problemi s inhibicijom) (Babiak i sur., 2010). Uz mjere psihopatije istraživači su dobili i sveobuhvatne procjene i samoprocjene direktora koje se tiču njihovih poslovnih sposobnosti kao što su komunikacijske vještine, kreativnost, vještine vođenja, stil menadžmenta, strateško razmišljanje i suradničko ponašanje. Ovo istraživanje dovelo je do nekoliko zanimljivih zaključaka. Babiak i suradnici (2010) su nakon ispitivanja psihopatije usporedili svoj uzorak direktora i menadžera s uzorkom iz opće populacije koji su pribavili Neumann i Hare (2008, prema Babiak i sur., 2010). Ispostavilo se kako u uzorku menadžera i direktora ima više pojedinaca koji imaju visoki rezultat na skali psihopatije od uzorka iz opće populacije što upućuje na mogućnost da područje visokog menadžmenta privlači pojedince s jačom ekspresijom psihopatskih tendencija (Babiak i sur., 2010). Osim ovog nalaza, sudionici naglašene psihopatije percipirani su kao osobe koje posjeduju dobre komunikacijske vještine i strateško razmišljanje te kao kreativni i inovativni pojedinci. S druge strane, percipirani su kao loši timski igrači i osobe koje imaju nepoželjan stil menadžmenta (Babiak i sur., 2010). Najveća ograničenja ovog istraživanja su odabir uzorka koji nije bio slučajan i činjenica da je procjene donosila jedna osoba koja je provodila intervju te se naglašava opreznost pri generalizaciji rezultata (Babiak i sur., 2010). Percepcija osoba naglašene psihopatije kao loših timskih igrača koji koriste lošiji stil vođenja je u skladu s prije navedenim karakteristikama takvih osoba. Dojam lošeg timskog igrača može se objasniti tendencijom egocentričnog, manipulativnog i samopromotivnog ponašanja osoba koje su visoko na skali psihopatije te postavljanjem vlastitih interesa i želja iznad tuđih. Dojam lošeg stila menadžmenta u skladu je s karakteristikama osoba s izraženom psihopatijom u smislu nedostatka empatije i osjećaja krivnje zbog čega im je lakše preuzeti stil menadžmenta u kojem je manji naglasak na zadovoljstvu i sreći zaposlenika.

Landay i suradnici (2018) su provedbom metaanalize pokušali obuhvatiti istraživanja koja proučavaju odnos direktora izražene psihopatije i njihova potencijala za vodstvom i učinkovitosti vođenja tvrtke. Potencijal za vodstvom operacionaliziran je kao ostvaren položaj vođe, prethodno obavljanje posla na vodećem položaju, brzina dolaska na vodeći položaj, broj vodećih položaja u karijeri i procjene suradnika o neformalnom vodstvu, dok je učinkovitost vođenja operacionalizirana kao izravna ocjena vodstva ili uspješnost na poslu (ovisno o procjenama suradnika, nadglednika ili podređenih zaposlenika) (Landay i sur., 2018). Rezultati

metaanalize pokazali su pozitivnu povezanost između zaposlenika koji imaju izraženiju psihopatiju i potencijala za vodstvo. Drugim riječima, osobe koje imaju izraženiju psihopatiju češće su već bile na nekom vodećem položaju, brže su dolazile do položaja koji uključuju vođenje te su češće bili procijenjeni kao neformalni vođe, za razliku od osoba koje nisu imale izraženije psihopatske osobine (Landay i sur., 2018). Pronađena je i negativna povezanost izraženijih psihopatskih osobina i učinkovitosti u poslu direktora što znači da su direktori koji imaju izraženiju psihopatiju češće dobivali lošije izravne ocjene vodstva te su njihovi suradnici, nadglednici i podređeni zaposlenici češće njihovu uspješnost na poslu procjenjivali lošom (Landay i sur., 2018). Ovakvi rezultati objašnjavaju kako osobe s izraženom psihopatijom češće dolaze do vodećih položaja, ali su manje uspješni u njima. Pozitivna povezanost između potencijala za vodstvom i visoke psihopatije ukazuje na to da ih nemogućnost ostvarivanja značajnijih interpersonalnih odnosa ne ometa u napredovanju. Također, negativne ocjene suradnika o samom vodstvu, koje su potvrdile sličan nalaz Babiaka i suradnika (2010) u čijem su istraživanju osobe s visoko izraženom psihopatijom bile procijenjene lošijim vođama, ukazuju na problem koji te osobe imaju u ostvarivanju pogodnog radnog okruženja.

MAKIJAVELIZAM

U usporedbi s narcizmom i psihopatijom, manji broj istraživanja pokušao je razjasniti povezanost makijavelizma i vođenja. Deluga (2001) je proveo istraživanje u kojem se promatrala razina makijavelizma kod američkih predsjednika te kakve implikacije ono ima za karizmatično vođenje i njihovu uspješnost. Karizmatično vođenje definirao je kao stil vođenja u kojem vođa ima zadivljujuću i privlačnu osobnost te se upušta u niz ponašanja samopredstavljanja (evaluacija, ekspresija i regulacija vlastitih i tuđih emocija) kako bi stvorio sliku o sebi kao sposobne i kompetentne osobe, a zatim utjecao na svoje sljedbenike tako da se oni poistovjete s njegovom vizijom i podrže ju. Slično karizmatičnom vodstvu, makijavelizam također uključuje manipulaciju i kreiranje poželjne slike o sebi, ali koristi se drugačijim pristupom. Makijavelisti koriste obmanjujuće interpersonalne taktike (laganje, varanje) te stvaraju mrežu moći kojom štite vlastite interese. Autor istraživanja je pretpostavio dvije veze: američki predsjednički makijavelizam bit će pozitivno povezan s karizmatičnim vodstvom i procijenjenim uspjehom u predsjedničkom mandatu. U ovom istraživanju koristili su se profili američkih predsjednika (od Washingtona do Reagana) koji su bili sastavljeni od podataka iz arhivskih izvora i biografija. Zatim su ti profili bili procjenjivani na mjeri za makijavelizam, karizmatično vodstvo i uspjeh u vođenju. U obzir su bile uzete četiri kontrolne varijable: ljubaznost, potreba za pripadanjem, potreba za moći i proaktivnost. Kontroliranjem ovih varijabli omogućio se precizniji i detaljniji uvid u manipulativne i obmanjujuće aspekte makijavelizma. Analiza prikupljenih podataka pokazala je kao su najveće rezultate na skali makijavelizma postigli predsjednici Franklin Roosevelt, Van Buren i Nixon dok su najniže rezultate postigli predsjednici McKinley, Hayes i Taylor. Pretpostavke vezane uz američki predsjednički makijavelizam i karizmatič-

no vodstvo te uspjeh u vođenju su se potvrdile. Dakle, američki predsjednici čiji su profili imali više rezultate na skali makijavelizma procijenjeni su uspješnijima te karizmatičnim vođama. U ovom istraživanju korištene su razne metode prikupljanja podataka poput korištenja raznih biografija i arhivskih izvora. Historiometrijski pristup koristi se tako da se ispituju biografski materijali istaknutih osoba, u ovom slučaju američkih predsjednika, primjenom kvantitativne procjene bez prethodnog teorijskog opredjeljenja (Deluga, 2001). Ovakav pristup ovom tipu istraživanja izrazito je zanimljiv i kreativan, međutim, potreban je oprez pri donošenju određenih zaključaka o rezultatima na skali makijavelizma za pojedinog predsjednika jer ovaj pristup to onemogućuje te su potrebna daljnja istraživanja (Deluga, 2001). Također, podaci o određenim predsjednicima bili su teže dostupni ili ih je bilo izrazito malo što je možda utjecalo na kvalitetu analize.

Provedena je i metaanaliza koja uključuje sve tri osobine mračne trijade. U njoj su O'Boyle i suradnici (2012) analizirali odnos mračne trijade i ponašanja na radu u kontekstu teorije socijalne razmjene. Teorija socijalne razmjene objašnjava kako se odnosi među ljudima započinju i održavaju kroz niz pouzdanih razmjena nagrada i proračunatim troškovima između pojedinaca s time da nagrade trebaju biti veće od troškova (O'Boyle i sur., 2012). Primjena ove teorije u poslovnom svijetu predlaže da zaposlenici rade kako bi dobili direktne nagrade poput plaće, ali i indirektne nagrade poput višeg statusa u društvu (O'Boyle i sur., 2012). Kako se kod svih osobina mračne trijade održavanje bliskih interpersonalnih odnosa navodi kao problem, smatra se kako će oni imati više problema na poslu. Autori metaanalize su pretpostavili kako će makijavelizam, narcizam i psihopatija biti negativno povezani s učinkom u radu, a pozitivno povezani s kontraproductivnim ponašanjem u radnoj organizaciji. Uzeli su u obzir i dva moderatora, a to su autoritet (viši položaj unutar tvrtke) i unutargrupni kolektivism (poistovjećenosti i odanost organizaciji). Smatraju kako će jači grupni kolektiv ojačati vezu između osobina mračne trijade i ponašanja na radu, a viši autoritet oslabjeti negativnu vezu psihopatije i makijavelizma s ponašanjima na radu dok će ojačati onu između narcizma i ponašanja na radu. Rezultati su pokazali da je viši rezultat na skalama makijavelizma i psihopatije povezan sa slabijim učinkom na poslu i češćim upuštanjem u kontraproductivno ponašanje na radu dok veza između narcizma i slabijeg učinka na poslu nije pronađena, ali je pronađena veza između narcizma i češćeg upuštanja u kontraproductivna ponašanja. Dakle, osobe koje su ostvarile visoke rezultate na skalama makijavelizma i psihopatije lošije su obavljale svoj posao i češće su se upuštale u kontraproductivna ponašanja, a osobe s naglašenim narcizmom nisu bile više ili manje učinkovite u svom poslu od osoba koje imaju niski narcizam, ali su se češće upuštale u kontraproductivno ponašanje. Nadalje, autoritet se pokazao kao moderator između psihopatije i kontraproductivnog ponašanja te između narcizma i učinkovitosti u radu. Drugim riječima, kada su osobe s visokom psihopatijom zauzimale više položaje unutar tvrtke, rjeđe su se upuštale u kontraproductivna ponašanja na radu, a kada su narcisoidne osobe zauzimale više položaje unutar tvrtke, njihova učinkovitost u poslu bila je još slabija. Grupni kolektiv pokazao se moderatorom samo između narcizma i učinkovitosti u radu te kontraproductivnog ponašanja. Kada je grupni kolektiv bio veći, narcisoidne

osobe su imale slabiji učinak u radu, ali su se rjeđe upuštale u kontraproduktivna ponašanja. Autori ovdje naglašavaju kako su veličine efekata moderatora malene te pozivaju na oprez pri daljnjem zaključivanju i generalizaciji. Navode kako je moguće da bi na ove rezultate mogao utjecati kriterij isključivanja to jest uključivanja istraživanja u metaanalizu.

ODNOS MRAČNIH NADREĐENIH I NJIHOVIH ZAPOSLENIKA

Odnos prema poslu obuhvaća razne koncepte unutar organizacijskog konteksta poput zadovoljstva poslom, psihološke dobrobiti, razine stresa i uspjeha u karijeri (LeBreton i sur., 2018). Volmer i suradnici (2016) proučavali su odnos šefova mračne trijade i psihološke dobrobiti njihovih zaposlenika u longitudinalnom istraživanju s dvije točke mjerenja koje su bile udaljene tri mjeseca. Psihološka dobrobit sastoji se od subjektivne procjene zadovoljstva poslom i emocionalne iscrpljenosti koja se odnosi na elemente „burnouta“ (sindroma sagorijevanja na poslu) koji uključuje osjećaj iscrpljenosti uzrokovan zahtjevima na poslu (Volmer i sur., 2016). Osobine mračne trijade kod šefova mjerene su procjenama zaposlenika, a zadovoljstvo poslom i emocionalna iscrpljenost također su mjerene skalama procjene (Volmer i sur., 2016). Nalazi ovog istraživanja pokazali su kako narcizam kod šefova nije predviđao psihološku dobrobit zaposlenika što upućuje na to da zaposlenici čiji su šefovi imali naglašen narcizam nisu osjećali veću ili manju emocionalnu iscrpljenost te nisu procjenjivali svoje zadovoljstvo s poslom bolje ili lošije. Nadalje, makijavelizam i psihopatija bili su pozitivno povezani s emocionalnom iscrpljenošću što znači da su se zaposlenici koji su imali šefove s visokom psihopatijom ili s visokim makijavelizmom češće procjenjivali emocionalno iscrpljenima zbog posla (Volmer i sur., 2016). Psihopatija je bila negativno povezana sa zadovoljstvom na poslu što je smanjivalo psihološku dobrobit zaposlenika (Volmer i sur., 2016). Dobre strane ovog istraživanja su longitudinalni nacrt i velik, raznolik uzorak, međutim možda je period od 3 mjeseca ipak bio prekratak za opažanje ovakvih procesa (Volmer i sur., 2016). Korporativnu psihopatiju u odnosu prema poslu proučavali su i Mathieu i suradnici (2014) kroz dva uzorka zaposlenika iz privatnog i javnog sektora. Psihopatiju šefova mjerili su tako da su prikupili procjene njihovih zaposlenika (Mathieu i sur., 2014). U odnos prema poslu autori su uvrstili zadovoljstvo poslom, sukob obiteljske i radne uloge i psihološku dobrobit zaposlenika. Rezultati su pokazali kako postoje određene razlike između uzoraka dobivenih iz privatnog i javnog sektora. U uzorku iz privatnog sektora viši rezultati na skali procjene psihopatije kod šefova direktno su predviđali veći sukob radne i obiteljske uloge i manje zadovoljstvo poslom kod zaposlenika, dok je niža psihološka dobrobit bila predviđena samo uz postojanje sukoba obiteljske i radne uloge (Mathieu i sur., 2014). U uzorku iz javnog sektora viši rezultati na skali procjene psihopatije kod šefova direktno su predviđali veći sukob obiteljske i radne uloge i manje zadovoljstvo poslom, ali i manju psihološku dobrobit kod zaposlenika (Mathieu i sur., 2014). Moguće objašnjenje razlika između privatnog i javnog sektora je veća fleksibilnost unutar privatnog sektora u smislu fleksibilnijeg radnog vremena koje omogućuje lakše usklađivanje poslovnog i obiteljskog života i mogućnost veće zarade, ali potrebna su daljnja istraživanja. Nedostatak ovog istraživanja je korištenje

samo metode procjena zaposlenika pri ispitivanju psihopatije šefova. Nalaz bi poboljšalo korištenje drugih metoda poput procjene stručnjaka i procjene zaposlenika na svim razinama unutar tvrtke (Mathieu i sur., 2014).

Den Hartog i Belschak (2012) ispitali su vezu između etičkog vodstva, radnog angažmana i kontraproductivnog ponašanja zaposlenika uzevši u obzir razinu makijavelizma kod šefova. Kako bi odredili mjeru makijavelizma, istraživači su tražili zaposlenike da procjene direktore. Etičko vodstvo najčešće se definira kao prikaz normativno odgovarajućeg ponašanja koje se očituje kroz osobne akcije i međuljudske odnose te uključuje promicanje takvog ponašanja podređenima kroz dvosmjernu komunikaciju (Brown i sur., 2005; prema Den Hartog i Belschak, 2012). Pretpostavljena je negativna veza između makijavelizma i etičkog vodstva koja se nije potvrdila u istraživanju. Ovakav nalaz objašnjavaju nalazima iz prijašnjih istraživanja koja govore kako su osobe s visokim makijavelizmom sebične i proračunate, ali i izrazito prilagodljive i vješte u stvaranju dobre slike o sebi u očima drugih (Den Hartog i Belschak, 2012). Također, autori impliciraju kako su vođe naglašenog makijavelizma sposobni pokazati i „odglumiti“ svojstva etičkog vodstva pred svojim podređenima te zatim profitirati od motivacijskih učinaka takvog vodstva (Den Hartog i Belschak, 2012). Nadalje, pretpostavljeno je kako će veza između etičkog vodstva, radnog angažmana i kontraproductivnog ponašanja zaposlenika biti moderirana razinom makijavelizma kod vođa, naročito veza između etičkog vodstva i radnog angažmana. Dakle, smatrali su da će zaposlenici biti manje angažirani pod etičkim vodstvom ako je njihov nadređeni visoko na skali makijavelizma. Ovu pretpostavku autori istraživanja su i potvrdili. Radna angažiranost zaposlenika pod etičkim vodstvom bila je manja kad su zaposlenici vođu procijenili visoko na skali makijavelizma, nego kad je bio procijenjen nisko.

MRAČNA TRIJADA I USPJEH U KARIJERI

Osim kompleksnog odnosa osobina mračne trijade i efikasnosti upravljanja, istraživači su se okrenuli i povezanosti koju te osobine mogu imati s uspjehom u karijeri kako samih osoba na vodećim pozicijama tako i njihovih podređenih (LeBreton i sur., 2018). Objektivni uspjeh u karijeri mjeri se pomoću vanjskih pokazatelja poput plaće, statusa, promaknuća i položaja u tvrtki, a subjektivni uspjeh u karijeri je procjena pojedinca o vlastitu napretku na poslu, uključujući zadovoljstvo karijerom (Spurk i sur., 2015).

Spurk i suradnici (2015) ispitali su odnos svih osobina mračne trijade s objektivnim i subjektivnim uspjehom u karijeri. Uzorak su pribavili online putem u Njemačkoj te je u istraživanju sudjelovalo ukupno 793 ispitanika koji su bili ujednačeni prema spolu i obrazovanju. Mračnu trijadu i subjektivni uspjeh u karijeri mjerili su samoprocjenom putem upitnika, a objektivni uspjeh u karijeri mjerili su veličinom plaće i pozicijom vodstva u tvrtki (Spurk i sur., 2015). Narcizam je bio pozitivno povezan s objektivnim uspjehom u karijeri, ali samo s iznosom plaće, ne i s pozicijom vodstva, što znači da su osobe izraženijeg narcizma imale veće plaće od osoba s manje izraženim narcizmom, ali nisu češće ostvarivale vodeći položaj u tvrtki (Spurk i sur., 2015). Ovakav nalaz je u suprotnosti s metaanalizom Grijalve i suradnika (2013) koji su dobili pozitivnu povezanost između potencijala za vodstvom i narcisoidnih osoba koja je objašnjena ekstraverzijom. Maki-

javelizam je bio pozitivno povezan s pozicijom vodstva i sa zadovoljstvom u karijeri. Dakle, osobe koje su ostvarile veće rezultate na skali makijavelizma procijenile su svoje zadovoljstvo karijerom većim te su češće bile na vodećem položaju od osoba koje su ostvarile niske rezultate na toj skali (Spurk i sur., 2015). Psihopatija je bila negativno povezana s objektivnim i subjektivnim uspjehom u karijeri što znači da su osobe s višim rezultatima na skali psihopatije ostvarile manje plaće, rjeđe su se nalazile na vodećim položajima i svoje zadovoljstvo karijerom su procijenile lošijim (Spurk i sur., 2015). Negativna povezanost između objektivnog karijernog postignuća, posebice pozicija vodstva u tvrtki i visoke psihopatije kod direktora suprotna je nalazima metaanalize koju su proveli Landay i suradnici (2018) u kojoj su dobili pozitivnu povezanost između ova dva konstrukta. Moguć razlog nepoklapanja ovih rezultata je to što je istraživanje Spurka i suradnika (2015) provedeno na njemačkom uzorku dok se u metaanalizi Landaya i suradnika (2018) nalazi niz istraživanja koja su provedena na različitim uzorcima. Također, u istraživanju Spurka i suradnika (2015) koristila se skupna mjera mračne trijade, a u istraživanjima koju su bili u metaanalizi Landaya i suradnika (2018) koristile su se različite metode mjerenja psihopatije te je ondje ona možda bolje obuhvaćena. Autori ovog istraživanja pozivaju na oprez pri interpretaciji ovih rezultata jer nisu očekivali nepovezanost između narcizma i pozicije vodstva te između makijavelizma i visine plaće, a takva odstupanja objašnjavaju mogućim nedostatkom radnog iskustva (Spurk i sur., 2015). Volmer i suradnici (2016) su, uz psihološku dobrobit i mračnu trijadu, ispitali i odnos između mračnih osobina šefova i karijernog uspjeha njihovih zaposlenika. Autori su na temelju istraživanja zaključili da je od osobina mračne trijade samo percepcija visokog narcizma kod šefova povezana s objektivnim uspjehom u karijeri njihovih zaposlenika dok se za psihopatiju i makijavelizam povezanost nije pronašla. Naime, percepcija zaposlenika o visokom narcizmu šefova pozitivno je povezana s plaćom i promaknućem zaposlenika (Volmer i sur., 2016). Odnos percepcije osobina mračne trijade kod šefova i subjektivnog uspjeha u karijeri zaposlenika nešto je drugačija. Subjektivni uspjeh u karijeri zaposlenika bio je povezan samo s percepcijom visokog makijavelizma kod šefova i to negativno (Volmer i sur., 2016). To znači da su zaposlenici koji su svoje šefove percipirali visoko na skali makijavelizma procjenjivali zadovoljstvo svojom karijerom slabijim (Volmer i sur., 2016).

ZAKLJUČAK

Područje istraživanja mračnih osobina ličnosti, specifično mračne trijade u kontekstu organizacijske psihologije izrazito je bogato. Nalazi tih istraživanja pokazuju složenost odnosa takozvane „mračne strane ličnosti“ i procesa koji se odvijaju unutar poslovnog svijeta. Direktori koji imaju visoke razine psihopatije, narcizma i makijavelizma odabiru različite strategije upravljanja, njihovi zaposlenici ih različito percipiraju i na različit način utječu na poslovne živote svojih zaposlenika (LeBreton i sur., 2018). Također, istraživanja pokazuju kako mračna trijada ne mora nužno imati negativne utjecaje na organizacijske procese unutar tvrtke (Spain i sur., 2013). Nalazi istraživanja povezanosti između narcizma i vodstva tvrtke nisu u potpunosti jednoznačni.

S jedne strane, Cragun i suradnici (2019) pronašli su kako narcisoidni vođe utječu na tvrtku poboljšavajući njezin financijski uspjeh i promičući inovativne ideje. S druge strane, dio istraživanja došao je do drugačijih rezultata kojima nije pronađena povezanost između narcisoidnih vođa i uspješnosti tvrtke (Chatterjee i Hambrick, 2007; Grijalva i sur., 2013). Zhang i suradnici (2017) naglašavaju uspješnost implementiranja inovativnih ideja u tvrtku uz međudjelovanje narcizma i poniznosti. Na vođenje tvrtke narcisoidni vođe također utječu donoseći rizične poslovne odluke koje dovode do velikih gubitaka i dobitaka te stvaraju nestabilno okruženje (Chatterjee i Hambrick, 2007), ali u metaanalizi Craguna i suradnika (2019) nije pronađena ta povezanost. Narcizam je još pozitivno povezan s češćim upuštanjem u kontraproduktivna ponašanja na poslu (O'Boyle i sur., 2012). Narcisoidnost vođa pozitivno je povezana i s objektivnim uspjehom u karijeri njihovih zaposlenika (Volmer i sur., 2016), dok nije bilo povezanosti s njihovom psihološkom dobrobiti (Volmer i sur., 2016). Za razliku od narcisoidnih vođa, vođe čija je osobina psihopatije bila izraženija, imali su lošije procijenjenu učinkovitost vodstva (Landay i sur., 2018), ali su ih njihovi podređeni percipirali kao kreativne, komunikativne i inovativne (Babiak i sur., 2010). O'Boyle i suradnici (2012) u svojoj su metaanalizi pronašli pozitivnu povezanost između psihopatije i upuštanja u kontraproduktivna ponašanja te negativnu vezu psihopatije i učinka u poslu. Odnos između vođe s izraženijom psihopatijom i subjektivnim i objektivnim uspjehom u karijeri te psihološkom dobrobiti zaposlenika bio je negativno povezan (Mathieu i sur., 2014; Volmer i sur., 2016). Na kraju, nalazi istraživanja koje je proveo Deluga (2001) pokazali su kako su američki predsjednici koji su bili procijenjeni visoko na skali makijavelizma, bili procijenjeni uspješnijim te karizmatičnijim vođama. Nadalje, rezultati metaanalize O'Boylea i suradnika (2012) prikazuju negativnu povezanost između makijavelizma i učinka u poslu te pozitivnu vezu makijavelizma i upuštanja u kontraproduktivna ponašanja na poslu. Također, pronađena je negativna povezanost između vođe s izraženijim makijavelizmom i subjektivnim uspjehom u karijeri njihovih zaposlenika (Volmer i sur., 2016), ali pozitivna povezanost s vlastitim objektivnim i subjektivnim uspjehom u karijeri (Spurk i sur., 2015). Povezanost makijavelizma vođe i psihološke dobrobiti njihovih zaposlenika je negativna što znači da je makijavelizam nadređenih povezan s većim nezadovoljstvom na poslu i emocionalnom iscrpljenošću zaposlenika. (Volmer i sur., 2016). Može se doći do zaključka kako je izraženiji makijavelizam kod direktora odličan za njihov vlastiti uspjeh i zadovoljstvo, ali loš za uspjeh i zadovoljstvo njihovih zaposlenika. Potrebno je dalje istražiti dugoročne posljedice koje vodstvo direktora s izraženijim makijavelizmom može ostaviti na njihove zaposlenike u vidu psihološke dobrobiti te objektivnog i subjektivnog zadovoljstva poslom.

Uz sve navedene zaključke treba biti oprezan u daljnjoj interpretaciji ovih nalaza jer je većina istraživanja korelacijske prirode te se ovi rezultati ne mogu dovoditi u uzročno-posljedičnu vezu. U budućim istraživanjima bilo bi zanimljivo vidjeti razlike između strategija upravljanja i utjecaja na zaposlenike šefova koji su visoko na nekoj od osobina mračne trijade između kolektivističkih i individualističkih kultura. Buduća istraživanja mogla bi istražiti i razlike između direktora koji vode tvrtke koje se nalaze u zemljama s većom stopom korupcije i onih direktora koji vode tvrtke u zemljama u kojima je korupcija manje zastupljena.

LITERATURA

- Babiak, P., Neumann, C. S. i Hare, R. D. (2010). Corporate psychopathy: Talking the walk. *Behavioral Sciences & the Law*, 28(2) 174-193. doi:10.1002/bsl.925
- Babiak, P. i Hare, R. D. (2007). *Snakes in suits: when psychopaths go to work*. Collins Business.
- Boddy, C. R. (2011). The Corporate Psychopaths Theory of the Global Financial Crisis. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 255-259. doi.org/10.1007/s10551-011-0810-4
- 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. doi:10.2189/asqu.52.3.351
- Cragun, O. R., Olsen, K. J. i Wright, P. M. (2019). Making CEO Narcissism Research Great: A Review and Meta-Analysis of CEO Narcissism. *Journal of Management*, 46(6), 908-936. doi:10.1177/0149206319892678
- Deluga, R. J. (2001). American presidential Machiavellianism: Implications for charismatic leadership and rated performance. *The Leadership Quarterly*, 12(3), 339-363. doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00082-0
- Den Hartog, N. i Belschak, F. D. (2012). Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35-47. doi:10.1007/s10551-012-1296-4
- Diagnostic and statistical manual of mental disorders: DSM-V. (2013). Arlington, VA: American Psychiatric Association.
- 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. doi:10.1111/spc3.12018
- Grijalva, E., Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H., & Fraley, R. C. (2013). Narcissism and Leadership: A Meta-Analytic Review of Linear and Nonlinear Relationships. *Personnel Psychology*, 68(1), 1-47. doi:10.1111/peps.12072
- Landay, K., Harms, P. D. i Credé, M. (2018). Shall we serve the dark lords? A meta-analytic review of psychopathy and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 183-196. doi:10.1037/apl0000357
- Larsen, R. J. i Buss, D. M. (2018). *Personality psychology: Domains of knowledge about human nature* (6th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- 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(1), 387-414. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032117-104451
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D. i Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83-88. doi:10.1016/j.paid.2013.11.010
- O'Boyle, E. H., 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
- 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. doi:10.1016/s0092-6566(02)00505-6
- Rauthmann, J. F. (2013). Investigating the MACH-IV With Item Response Theory and Proposing the Trimmed MACH*. *Journal of Personality Assessment*, 95(4), 388-397. doi.org/10.1080/00223891.2012.742905
- Spain, S. M., Harms, P. i LeBreton, J. M. (2013). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), 41-60. doi:10.1002/job.1894
- Spector, P. E. (2008). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*, 5th Edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Spurk, D., Keller, A. C. i Hirschi, A. (2015). Do Bad Guys Get Ahead or Fall Behind? Relationships of the Dark Triad of Personality With Objective and Subjective Career Success. *Social Psychological and Personality Science*, 7(2), 113-121. doi:10.1177/1948550615609735
- 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. doi:10.1016/j.paid.2016.06.046
- Wu, J. i LeBreton, J. M. (2011). Reconsidering the dispositional basis of counterproductive work behavior: The role of aberrant personality. *Personnel Psychology*, 64(3), 593-626. doi:10.1111/j.1744-6570.2011.01220.x
- Zhang, H., Ou, A. Y., Tsui, A. S. i Wang, H. (2017). CEO humility, narcissism and firm innovation: A paradox perspective on CEO traits. *The Leadership Quarterly*, 28(5), 585-604. doi:10.1016/j.leaqua.2017.01.003