

MARINELA BABOSELAC-MARIĆ\*

## Zaposlenici "otrovnih" karakteristika i njihov utjecaj na organizaciju

### *Jesu li zločesti ili su zli?*

#### **Sažetak**

*U radu se opisuje koncept mračne trijade i njenih komponentni: narcizma, makijavelizma i subkliničke psihopatije.*

*Radi se o trima zasebnim varijablama za koje se smatra da čine dio normalnog funkcioniranja odnosno predstavljaju spektar dimenzija različitih ponašanja i osobina kojima se pokušava razumjeti "tamna" strana ljudskog funkcioniranja. Uz opise pojedinih komponenti mračne trijade, u radu se nastoje predočiti obrasci ponašanja, djelovanja i strategija koje koriste osobe s obilježjima iz navedene trijade.*

*S obzirom na utvrđeni doprinos crta ličnosti u dijelu radnog funkcioniranja, ističe se značaj i mračne strane ličnosti za koju se smatra da ima određeni utjecaj na radno okruženje.*

*Budući da se mračna trijada odnosi na cjelokupno funkcioniranje, u radu se nastoji prikazati odnos mračne trijade (narcizma, makijavelizma i subkliničke psihopatije) u organizacijskom kontekstu. Navedene su i neke od mogućih implikacija podataka iz literature na upravljanje ljudskim potencijalima. Nužno je daljnje istraživanje u domeni mračne trijade, a posebice s aspekta upravljanja ljudskim potencijalima u različitim organizacijama u Republici Hrvatskoj.*

**Ključne riječi:** *mračna trijada, obilježja mračne trijade, utjecaj mračne trijade na organizaciju.*

### 1. UVOD

Posao kojim se čovjek bavi, odnosno njegov rad i radni zadaci koje obavlja imaju ekonomsku, socijalnu, društvenu i psihološku funkciju. Rad djeluje u formiranju, razvoju individue i procesu identifikacije te time predstavlja značajnu vrijednost u ljudskom životu.

---

\* Marinela Baboselac-Marić, univ. spec. psihosoc., psiholog, MUP RH.

Posao i radno mjesto istražuje se u okvirima industrijske i organizacijske psihologije. Između ostaloga uključuje i interese kreiranja optimalnih radnih uvjeta u kojima bi se iskoristili najbolji potencijali zaposlenika u skladu s njihovim osobinama ličnosti, znanjima, vještinama, sposobnostima te se time povećala radna produktivnost i smanjili troškovi.

Ono što zanima stručnjake i poslodavce u okvirima ljudskih potencijala jest kakve poželjne osobine zaposlenici trebaju imati i što kada i ako ih nemaju ili su one negativne. Iako se smatra kako normalna struktura osobnosti može biti dobar prediktor za pozitivne poslovne ishode, određeni broj autora smatra kako se treba razmišljati izvan okvira petofaktorskog modela ličnosti i uključivati osobne motive, interese, vrijednosti i ciljeve (Spain, Harms, Lebreton, 2013), pa neki smatraju kako postoji 3 do 7 primarnih dimenzija normalne ličnosti (5+/- 1 ili 2) (Ashton, Lee, 2008 prema Međedović, 2011; McCrae, Costa, 1999).

Organizacijski psiholozi usmjereni su na istraživanje implikacija koju ličnost ima na radno okruženje. Kada govorimo o ličnosti, često taj koncept vidimo u terminima nečije "reputacije" u određenom kontekstu. Snaga svake ličnosti je u načinu kako će se osoba ponašati u određenim socijalnim situacijama i kako će je drugi percipirati. Peto-faktorski model ličnosti identificira primarno pozitivne karakteristike i pristup temeljen na ovom modelu predviđa, u skladu s crtama ličnosti, uspjeh u određenom organizacijskom kontekstu (Barrick, Mount, 1991; Judge, LePine, Rich, 2006). Metaanalize pokazuju kako je ličnost umjereno snažni prediktor rješavanja radnih zadataka dok motivacijski mehanizmi moderiraju između crta ličnosti i radne učinkovitosti (Barrick, Mount, 1991).

No, pokazuje se kako je važno razumjeti i tamnu stranu ličnosti koja može imati utjecaj u organizacijskom kontekstu. Upravo zato, posljednjih desetak godina fokus istraživača okupira i mračna trijada ličnosti.

Prema Paulhusu i Williamsu (2002) pristup subkliničkim crtama nazvan *Dark Triad* odnosno mračna trijada utjecao je na istraživanje u području normalne ličnosti uz aberantne/disfunkcionalne odnosno maladaptivne obrasce ponašanja i funkcioniranja. Tamna ličnost nalazi se u području između normalne ličnosti i kliničke patologije odnosno definiranih poremećaja prema DSM-IV (Spain, Harms, Lebreton, 2013). Kako se komponente mračne trijade odnose na ono što se i dalje smatra normalnim, može se pretpostaviti određeni (negativan) utjecaj tih komponenti i u radnom okruženju.

S obzirom na navedeno, istaknuta je važnost karakteristika mračne trijade. Na temelju toga predmet se ovog rada odnosi na opis pojedinih obilježja trijade, mogući utjecaj na organizacijski kontekst, specifične obrasce ponašanja (taktike) te implikacije na službe koje vode brigu o upravljanju ljudskim potencijalima.

## 2. MRAČNA/TAMNA TRIJADA

Suvremena istraživanja koja se bave tamnom stranom osobnosti promatraju je iz dva aspekta:

1. Mračna trijada koja uključuje sljedeće crte: narcizam, makijavelizam i subkliničku psihopatiju (Paulhus, Williams, 2002), bazira se na zlonamjernom karakteru i socijalnim ponašanjima kojima je cilj uzdići sebe pri čemu se nanosi šteta drugima.
2. Modeli mračnih crta temeljenih na DSM-IV (Hogan, Hogan, 2001) koja se temelji na negativnim karakteristikama koje se pojavljuju kada prestaju mehanizmi obrane *selfa*.

Mračna trijada (za koju se može koristiti i termin *tamna trijada*) jest kombinacija predispozicija koje uključuju neosjetljivost i gramzivost te se odnose na obrasce ponašanja kojima se iskorištava i izrabljuje druge radi sebičnih interesa (Jones, Paulhus, 2011).

Prema Paulhusu i Williamsu (2002) mračna trijada se odnosi na konstrukt triju socijalno nepoželjnih crta ličnosti koje su u rasponu normalnog funkcioniranja, a uključuju narcizam, makijavelizam i subkliničku psihopatiju (klinički kao termin odnosi se na one koji su u kliničkom ili forenzičnom tretmanu/nadzoru dok se subklinički odnosi na "blažu verziju" i pokriva širi raspon ponašanja i funkcioniranja u općoj populaciji).

Radi se o trima zasebnim varijablama koje su nastale u različitom vremenu i zainteresirale su brojne autore. Njihovom konceptualizacijom u mračnu trijadu predstavljaju spektar dimenzija različitih ponašanja i osobina kojima se pokušava razumjeti averzivna strana ljudskog funkcioniranja koja i dalje egzistira u prostoru "normalnog". Kao cjelina, mračna trijada se odnosi na socijalnu strategiju koja omogućava iskorištavanje drugih.

Koncept narcizma i psihopatije proizlazi iz kliničke prakse te su oba klasificirana kao poremećaji osobnosti. Prema psihijatrijskoj klasifikaciji, prijestupnici koji su ostvarivali rezultat 30 na upitniku PCL-u (Psychopathy Check List, Hare, 1991 prema Furnham, Richards, Paulhus, 2013), svrstavani su kao "psihopati" dok se pristup ličnosti oslanjao na model dimenzija na BIG FIVE-u (veliki pet odnosi se na bazične i međusobno ortogonalne crte: Neuroticizam, Ekstraverzija, Otvorenost, Suradljivost, Savjesnost) te se počinje razmišljati o patološkim crtama kao ekstremima u normalnoj populaciji (Furnham, Richards, Paulhus, 2013).

Obilježja subkliničke psihopatije uključuju visoke razine impulzivnosti, traženja uzbuđenja i niske razine empatije. Prema Rauthmannu (2012) čak i u domeni subkliničke psihopatije, radi se o iznimno zlonamjernoj komponenti mračne trijade. Dakle, kada govorimo o "zločestom" usmjeravamo se na ona ponašanja koja su pretežno podložna korekciji, u domeni su izbora i individualne odluke svakog od nas, a kada govorimo o terminu "zli" pod time razumijevamo nečiju sklonost i osobine da se ponaša, reagira i čini zlo.

Kada se govori o narcizmu, subklinička verzija slična je kliničkoj te se temeljne karakteristike odnose na grandioznost, dominaciju i superiornost. Prema mišljenju autora, neovisno o verziji narcizma, radi se o osobama koje su socijalno averzivne (Paulhus, 1998 prema Furnham, Richards, Paulhus, 2013).

Za razliku od prethodne dvije komponente trijade, makijavelizam pokazuje drukčiju etiologiju. Istraživanja pokazuju kako se radi o karakteristikama koje se pojavljuju u svakodnevnom životu, a uključuju ciničnost, neprincipijelnost, vjerovanje da se isključivo korištenjem manipulativnih strategija može uspješno funkcionirati (Paulhus, Williams, 2002).

## 2.1. Odnos između komponenti mračne trijade

Istraživanja su se, kada se radi o komponentama trijade, odvijala u različitim vremenskim razdobljima i s različitim interesom. Prema nalazima u literaturi, navedene komponente se odnose na slične obrasce i ponašanja, ali s druge strane, mogu mjeriti različite dimenzije.

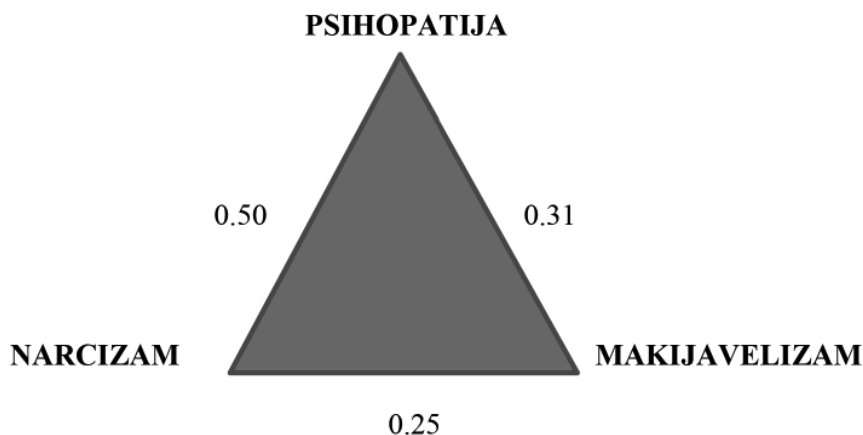
Dakle, sve tri komponente ujedno su i empirijski preklapajuće varijable ličnosti (Furnham, Richards, Paulhus, 2013). No unatoč tome, prema Paulhusu i Williamsu (2002), radi se

o različitim komponentama odnosno različitim mjerama istog latentnog konstrukta. Takva trodimenzionalna struktura provjeravala se kroz istraživanja te autori smatraju kako se izdvajaju dva faktora koji se odnose na manipulativne strategije i viđenje drugih kao slabih dok se posljednja dimenzija kritički izdvaja kao slaba zbog samo jedne tvrdnje koju faktor ima i niskih psihometrijskih vrijednosti (Corral, Calvete, 2000).

McHoskey, Worzel, Szyarto (1998) ističu kako postoji preklapanje između triju komponenti mračne trijade (slika 1). Navode kako je interkorelacija narcizma i psihopatije 0,50, između makijavelizma i psihopatije iznosi 0,31, a između narcizma i makijavelizma interkorelacija iznosi 0,25 (Paulhus, Williams 2002). Jakobwitz i Egan (2006) tvrde kako je preklapanje još veće no zbog ograničenja njihovih istraživanja, podaci su upitno validni.

Narcizam i psihopatija, prema podacima iz literature, dijele slične postavke. Prema Gustafsonu i Ritzeru (1995) osobe koje pokazuju konzistentno visoke rezultate na obliku narcizma koji se odnosi na samopromociju, pokazuju visoke rezultate na skalama koje mjere psihopatiju te se za takve osobe u literaturi spominje i termin "aberantni samopromotori". Njihove karakteristike uključuju iskorištavanje drugih, osjećaj grandioznosti, površni šarm, manipulaciju, potrebu za dominacijom. Osobe sklone narcizmu ipak će željeti mijenjati svoju ličnost kako bi ih drugi voljeli no osobe sklone subkliničkoj psihopatiji smatrat će kako nema potrebe za promjenom sebe. Postoji razlika i u percepciji emocija koje osobe sklone narcizmu imaju dok su psihopati uglavnom nesposobni za osjećaj ljubavi i dublje emocije (Boddy, 2011). Hare (1994 prema Boddy, 2011) navodi kako psihopati imaju narcističko poimanje svoje važnosti u kombinaciji s manipulacijom, bezobzirnošću i nedostatkom savjesti što onda stvara više *faceta* u samoj komponenti u odnosu na narcizam.

Preklapanje postoji i kod komponenti makijavelizam i narcizam, što je ujedno i najslabiji odnos među komponentama trijade. Osobe koje postižu visoke rezultate na makijavelizmu češće govore u superlativima o sebi, a na štetu drugih. Paulhus i Williams (2002) pokazuju kako je negativna korelacija između ugodnosti s jedne strane i makijavelizma i narcizma s druge strane (-0,47 i -0,36). Istraživanje autora Vernona, Villanija, Vickersa i Harrisa (2008) pokazuje kako nema statistički značajne korelacije između mračne trijade i BIG FIVE-a. Unatoč dobrim prediktorskim vrijednostima, krajem devedesetih godina pristupa se ispitivanju šestofaktorske strukture latentnih dimenzija koja uvodi Poštenje te tako nastaje jedna od često spominjanih i provjeravanih HEXACO struktura (Lee, Ashton, 2008 prema Međedović, 2011). Dimenzija Poštenja negativno je povezana sa psihopatijom, socijalnom snalažljivošću i makijavelizmom te pojedini autori vide pojedince s nisko izraženim Poštenjem kao osobe koje su u većoj mjeri egoistične (de Vries, de Vries, Feij, 2009 prema Međedović, 2011).



Slika 1: Prikaz odnosa između komponentni mračne trijade (Paulhus, Williams, 2002)

### 3. OBILJEŽJA KOMPONENTI MRAČNE TRIJADE I UTJECAJ NA ORGANIZACIJSKI KONTEKST

#### 3.1. Makijavelizam

Kada govorimo o makijavelizmu, tim pojmom podrazumijevamo konstrukt koji je razvio Christie (1970 prema Corral, Calvete, 2000), temeljeći svoju ideju na radu Niccola Machiavellija, političara, pisca i filozofa iz 16. stoljeća.

Osnovi princip Machiavellija odnosi se na vjerovanje da su ljudi servilni, nepouzdati i zlonamjerni te da su manipulacija i iskorištavanje načini kako treba upravljati ljudima i pri tome zadržati kontrolu nad njima. Makijavelizam se opisuje i kao obilježje kada osoba ostvaruje svoje interese na račun drugih koristeći manipulaciju i prevaru. Takve osobe karakteriziraju cinizam, sebičnost, hladnoća, sumnjičavost, sklonost prevarama i dominaciji (McHoskey, Worzel, Szyarto, 1998; Paulhus, Williams, 2002). Visok rezultat na makijavelizmu sugerira na tendenciju iskorištavanja drugih i usmjerenost isključivo na sebe (Jakobowitz, Egan, 2006). Istraživanja makijavelizma uglavnom su provedena u okvirima socijalne psihologije koristeći Mach IV skalu autora Christie (1970b prema Corral, Calvete, 2000). Navedeni autor smatrao je kako makijavelistički stavovi i pogled na svijet mogu biti individualna i različita varijabla te predlaže trodimenzionalnu strukturu ovog konstrukta koja uključuje manipulativne strategije u interpersonalnim odnosima, zatim dimenziju koja podrazumijeva viđenje drugih kao slabih i podložnih utjecajima te nepoštovanje tradicionalnih moralnih uvjerenja.

Makijavelizam pokazuje povezanost sa psihološkim konstruktima poput paranoje i narcizma (McHoskey, Worzel, Szyarto, 1998) te Allsopp, Eysenck i Eysenck (1991 prema Corral, Calvete, 2000) pronalaze pozitivnu povezanost sa psihoticizmom i ekstraverzijom.

Istraživanja su pokazala povezanost makijavelizma s određenim crtama ličnosti. Pronalazi se negativna korelacija s crtom ugodnosti (Jakobowitz, Egan, 2006; Paulhus, Williams, 2002), što je u skladu s obilježjem makijavelizma prema kojem takve osobe imaju negativno

mišljenje o drugima pri čemu su sami vrlo sebični i samoljubivi. Također, u literaturi se nalazi i podatak o negativnoj povezanosti sa crtom savjesnosti, što se može objasniti njihovom sklonošću neetičnom ponašanju, posebno kada postoji nagrada. Općenito, za osobe s obilježjem makijavelizma može se reći kako su više orijentirani na ostvarenje cilja nego na druge te se zapravo radi o niskim razinama prosocijalnog funkcioniranja (Bereczkei, Czibor, 2014). Istraživanje Bereczkei i Czibor (2014) pretpostavlja kako osobe s obilježjem makijavelizma mogu glumiti altruizam ako postoji mogućnost da će imati nekakvu korist ili nagradu iz toga te da su osjetljiviji za signale u socijalnim situacijama pri čemu mijenjaju ponašanje, što je moguće objašnjenje za iskorištavanje drugih.

Osobe sklone makijavelizmu pokazuju nedostatak empatije, socijalnog interesa i prosocijalnog ponašanja. Oni izražavaju sljedeće pretpostavke o drugima: mudro je govoriti ljudima što žele čuti jer su ljudi i tako nepošteni, nemoralni i ne može im se vjerovati (McHoskey, Worzel, Szyarto, 1998).

### **3.1.1. Makijavelizam u radnom okruženju**

Osobe sklone makijavelizmu jesu verzija socijalnih kameleona, vješto mijenjajući stavove i ponašanja u skladu s onim što je korisnije za njih same (O' Boyle, Forsyth, Donelson, Banks, McDaniel, 2012). Time uspostavljaju snažnu socijalnu mrežu u organizaciji, zadobivaju povjerenje suradnika i mogu stvarati poželjne ishode u radnom kontekstu. No, kada se maska manipulacije u radnom okruženju prepozna, tada njihov utjecaj slabi.

Osobe sklone makijavelizmu izražavaju zadovoljstvo s poslom kada smatraju kako obavljaju visoko prestižne i autonomne poslove (Jonason, Wee, Li, 2014). No s druge strane, kada rade u kompetitivnim uvjetima, izvještavaju o općem nezadovoljstvu s poslom. Moguće objašnjenje za ovu pojavu odnosi se na sklonost kompetitivnih osoba da biraju manje kompetitivne sredine kako bi bile zadovoljne s poslom no istovremeno percipiraju kako je kompeticija uvijek i svuda izražena.

Prema literaturi, makijavelizam pokazuje snažnu povezanost s kontraproaktivnim radnim ponašanjem (Dahling, Whitaker, Levy, 2009) te osobe sklone makijavelizmu izražavaju niže razine zadovoljstva poslom te percipiraju više stresa na radu. Navedeni autori smatraju kako je za nisko zadovoljstvo s poslom kod osoba sklonih makijavelizmu odgovoran njihov neprestani napor za nagradama i pohvalama te potreba za kontrolom nad drugima. Kako navedeno nije uvijek i u potpunosti moguće, često su nezadovoljni u radnom okruženju.

Zajedno s osobama sklonim makijavelizmu svijet oko sebe doživljavaju kompetitivnim te se smatra da je isto u funkciji pristupa orijentiranog na moć. Crte ličnosti mogu stvarati svojevrsni jaz koji za posljedicu ima ishode u radnom okruženju poput (ne)zadovoljstva s poslom i promjene posla.

## **3.2. Narcizam**

Riječ "narcizam" pronalazi svoj korijen u grčkoj mitologiji gdje se mladić Narcis zaljubljuje u vlastiti odraz u jezeru. Kasnije se njime bavi i Freud pri čemu narcizam koristi kako bi opisao ponašanja usmjerena prema sebi – divljenje sebi, veličanje sebe, samoljublje,

odnosno opisuje vlastiti stav i osjećaje naspram sebe koje naziva ego. Freud zajedno sa suradnicima smatra kako je određena razina narcizma potrebna za normalno funkcioniranje pri čemu se narcizam koristi za unošenje ravnoteže između tuđih i osobnih potreba.

Raskin i Hall (1979) nastoje opisati subkliničku formu narcizma (tzv. normalnog narcizma) koji je definiran u DSM-u kao poremećaj ličnosti te konstruiraju upitnik Narcissistic Personality Inventory (NPI). Smatraju kako se samo ekstremna ponašanja mogu svrstavati u poremećaj dok se u normalnoj populaciji pronalaze ponašanja koja imaju elemente narcizma, ali nisu patološka. Od prvotnih sedam, istraživanjem se potvrđuju četiri faktora koja se odnose na traženje pažnje, ekstremnu umišljenost, pretjeranu usmjerenost na sebe i iskorištavanje drugih.

Osobe s izraženim narcizmom sklone su preuveličavanju vlastite važnosti, iznimno su tašti, arogantni, sklone su samoobmani te vjeruju kako su bolji od drugih čime zaslužuju više poštovanja i divljenja od drugih. S obzirom na visoka očekivanja koja imaju od sebe te pretjeranu sliku vlastitih mogućnosti, ranjivima ih mogu činiti situacije u kojima povratne informacije nisu u skladu s njihovom percepcijom "zaslužnog divljenja". Takvi pojedinci imaju grandiozno i nestabilno viđenje sebe, pretjerani osjećaj za "pripadajuća prava" te uspostavu svoje superiornosti (Cale, Lilienfeld 2006 prema Boody, 2011). Neki autori predlažu različite vrste narcizma primjerice grandiozni narcizam (prave se važni) i ranjivi narcizam (slika o sebi povezana s povratnom informacijom iz okoline) (Boddy, 2011). Također se smatraju velikim i dobrim vođama. Skloni su kratkotrajnim romantičnim vezama, idealističkim fantazijama o velikim ljubavima, imaju ograničenu afektivnu empatiju, teže identificiraju emocije, češće se upuštaju u flert te se pokazuje kako narcizam negativno korelira s potrebom za intimnošću (Jonason, Krause, 2013).

### ***3.2.1. Narcizam u radnom okruženju***

Kada se radi o narcističkom funkcioniranju u radnom okruženju, istraživanja pokazuju kako se često navedena sklonost povezuje s neetičnim ponašanjem u organizaciji i potrebi za moći (Rosenthal, Pittinsky, 2006 prema Jonason, Slomski, Partyka, 2011).

Često ih se negativno percipira u radnom okruženju no ne moraju uvijek biti nužno neučinkoviti (O' Boyle, Forsyth, Donelson, Banks, McDaniel, 2012). Narcizam se konzistentno pojavljuje u značajnoj korelaciji s rukovođenjem posebice radi visokog samopoštovanja, slike o sebi, dominacije te drugih obrazaca koji odgovaraju stereotipima rukovoditelja (Jonason, Slomski, Partyka, 2011; Penney, Spector, 2002). Narcizam je također povezan s ostavljanjem boljeg prvog dojma u odnosu na ostale. Osobe sklone narcizmu u radnom okruženju percipiraju važnijim osjećaj superiornosti u odnosu na ostale te se mogu zavaravati kako rade važne poslove i na jako važnim pozicijama. Kada takvi pojedinci rade u okruženjima u kojima doživljavaju kako rade "moćne poslove", tada izvještavaju o značajnom zadovoljstvu s poslom. Također, takvi pojedinci češće izabiru situacije koje su izazov za pozitivnu samoprocjenu te stoga iskuse brojne negativne emocije poput ljutnje i bijesa jer percipiraju ugrožavanje vlastitog ega (Penney, Spector, 2002).

Judge, LePine, Rich (2006) navode kako sklonost narcizmu potiče iznimno pozitivnu percepciju sebe pa čak i "grandioznu sliku sebe" stvarajući pri tom neželjene radne ishode. Primjerice, sklonost narcizmu opstruira timski rad i onemogućava suradničko ponašanje.

Dok takvi pojedinci sebe vide kao vrlo pozitivne, drugi ih percipiraju kao nesklone suradnji i agresivne. Osobe sklone narcizmu precjenjuju svoju učinkovitost na poziciji rukovoditelja i radne učinkovitosti te podcjenjuju produktivnost drugih (Judge, LePine, Rich, 2006). Negativan odnos narcizma i zadovoljstva poslom pronalaze Koppelman i Mullins (1992). Navode kako su visoke razine narcizma povezane i s općim nezadovoljstvom. Autori smatraju kako takvi pojedinci imaju snažan osjećaj inferiornosti te radi toga nisu u mogućnosti biti zadovoljni svojim životom.

Primjerice, osobe sklone narcizmu potiču potrebe za kontrolom i prestižem no u radnim okruženjima često ne zadovolje te svoje potrebe. Nadalje, mogu se zavaravati kako rade poslove koji su nerazmjerno niske autonomije, ali visokog prestiža.

U negativnoj je korelaciji s empatijom što se pronalazi i kod psihopatije te sa savjesnošću što može biti indikator loših izvedbi radnih zadataka (Paulhus, Williams, 2002; Barrick, Mount, 1991).

### 3.3. Subklinička psihopatija

Psihopatija kao dimenzija zanimljiva je dugo vremena različitim autorima. Istraživanja su se usmjeravala na klinička istraživanja, i to uglavnom u kontroliranim uvjetima te su se stoga istraživači fokusirali na osobe kojima je već dijagnosticiran poremećaj ili su iskazivali patološke socijalne devijacije.

U novije vrijeme, posebno popularna postaje knjiga *Snakes in suits: When psychopaths go to work* ili *Zmije u odijelima: Kada psihopati idu na posao*, autora Babiaka i Harea.

Povijest ovog konstrukta pronalazi se još u doba Aristotela kada njegov učenik Theophrastus opisuje oblik psihopatije. Tu ideju slijedi i Cleckley opisujući u svojoj knjizi masku kojom se prikriva psihopatski poremećaj te nakon njega i Hare koji operacionalizira navedene ideje i konstruira PCL (Psychopathy Check List, Hare, 1991 prema Furnham, Richards, Paulhus, 2013) tijekom istraživanja zatvorske populacije. Nastavlja se na ranije autore te razlikuje primarnu i sekundarnu psihopatiju. Primarna psihopatija (tzv. stabilni psihopati) odnosi se na egocentričnost, bezosjećajnost, potpuni izostanak iskrenosti, nisku empatiju i interpersonalnu hladnoću dok se sekundarna odnosi na socijalno devijantne tendencije kroz impulzivna ponašanja, dosadu, zlouporabu sredstava ovisnosti. Prema tome, osobe sklone sekundarnom tipu psihopatije agresivno reagiraju bez razmišljanja o mogućim posljedicama. Neki autori primarnu psihopatiju još smatraju i biološkom dok sekundarnu vide pod utjecajima genetskih i okolinskih čimbenika (Williams, Paulhus, 2004).

Osobe s izraženom psihopatijom pokazuju neodgovornost i sklonost manipulacijama te mogu biti destruktivne za sebe i druge (Hare, 1999 prema Wai, Tiliopoulos, 2012). Pokazuju obrasce disfunkcionalnih interpersonalnih ponašanja, površni šarm te manipulativne tehnike koje primjenjuju isključivo radi osobne koristi i na štetu drugih. Temeljno obilježje subkliničke psihopatije u odnosu na druge dvije komponente mračne trijade, odnosi se na nedostatak empatije. Nemogućnost empatičnosti potkrepljuje i nedostatak grižnje savjesti, osjećaja krivnje i žaljenja (Williams, Paulhus, 2004).



### **3.3.1. Subklinička psihopatija u radnom okruženju**

Kada se radi o subkliničkoj psihopatiji, takvi pojedinci češće percipiraju svoj posao kao mjesto gdje su oni isključivi i potpuno autonomni. Neki autori smatraju kako takvi pojedinci više preferiraju praktične i realistične poslove te da je izbor poslova jedan od razloga takvog stava (Jonason, Wee, Li, 2014). Osobe sklone subkliničkoj psihopatiji isključivo su fokusirane na postignuće te ih pri tome ne ometa empatija kao niti moguće žrtve koje na tom putu ostavljaju.

Često spominjana poveznica u literaturi odnosi se na konstrukte kontraproduktivnih radnih ponašanja i subkliničke psihopatije naspram savjesnosti (Paulhus i Williams, 2002). Boddy (2010 prema Jonason, Slomski, Partyka, 2011) navodi kako subklinička psihopatija može dovesti do smanjene razine odgovornosti u organizaciji te negativno djelovati na produktivnost. Svijet oko sebe pa tako i radno okruženje doživljavaju kompetitivnim te se navedeno, prema Jonasonu i Websteru (2010), povezuje s njihovom karakteristikom agresivnosti.

Istraživanje Milllera i Lynama (2003) potvrđuje povezanost niskih razina savjesnosti i ugodnost sa sekundarnom subkliničkom psihopatijom.

Radi karakteristika subkliničke psihopatije primjerice impulzivnog ponašanja, dosade, moguće je da su takvi pojedinci i inače više (i lakše) nezadovoljni u odnosu na ostale. Također, Judge, LePine i Rich (2006) navode kako pojedinci impulzivnog ponašanja rade slabije u odnosu na druge. Interpersonalna agresija koju pokazuju osobe sklone subkliničkoj psihopatiji povezana je između ostalog, s varijablama sukoba, neprijateljskog stava i bolesti krvožilnog sustava (Newton, Kiecolt-Glaser, 1995 prema Judge, LePine, Rich, 2006).

Osobe sklone subkliničkoj psihopatiji ne poštuju prava drugih niti onih s kojima rade niti onih kojima bi trebali služiti (krajnjim korisnicima). U radnom okruženju često ne poštuju rokove, nemarni su i smatraju kako većina odgovornosti – nije njihova odgovornost. Od svih komponenti trijade, psihopatija je najviše povezana s nasiljem i agresivnim ponašanjem na poslu. Nije im važno prihvaćanje drugih niti se trude uspostaviti odnose sa suradnicima. Nadalje, impulzivno ponašanje koje često može biti i destruktivno, kod takvih osoba povećava sklonost obrascima ponašanja poput prevare i sabotaze (O' Boyle, Forsyth, Donelson, Banks, McDaniel, 2012).

## **4. MRAČNA TRIJADA U ORGANIZACIJSKOM KONTEKSTU**

Iz evolucijske perspektive, funkcioniranje i ponašanje koje osigurava preživljavanje donosi i više dobrobiti (Buss, 1995 prema Jonason, Wee, Li, 2014). Crte ličnosti koje potiču osobu na traženje odobravanja, popularnosti i prihvaćanja ujedno se mogu povezati i s moći, statusom i kontrolom. No, Hogan i Hogan (2001) ističu kako komponente mračne trijade ne osiguravaju zaposlenicima zajednički profitabilne ishode u socijalnom i organizacijskom kontekstu i smislu već podržavaju "penjanje na ljestvici" neovisno o drugima. Većina ljudi ipak pokušava balansirati između odobravanja i popularnosti s jedne strane te moći, kontrole i statusa s druge strane. Osobe izraženih crta u smislu mračne trijade motive odobravanja i popularnosti koriste kako bi ostvarile upravo moć, kontrolu i status (Jonason, Slomski, Partyka, 2011).

Crte ličnosti mogu "zamagliti" način kako pojedinci doživljavaju svijet oko sebe, uk-

Ijučujući i radno okruženje pa je moguće smatrati kako je mračna trijada povezana s jedinstvenim obrascima percepcije radnog okruženja.

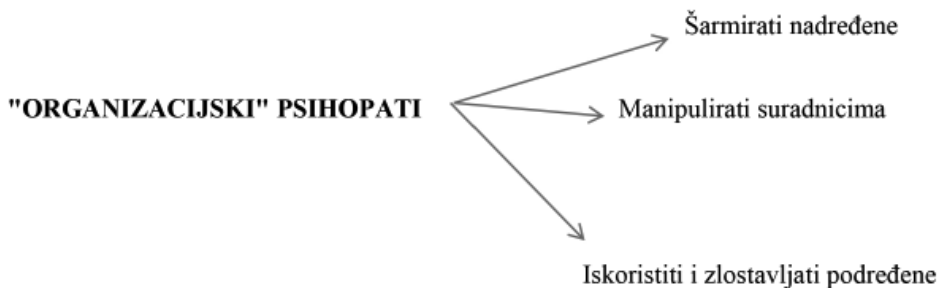
O' Boyle, Forsyth, Donelson, Banks, McDaniel (2012) metaanalizom istraživanja od 1951. do 2011. godine utvrđuju kako se smanjuje kvaliteta obavljanja poslova s povećanjem razine makijavelizma i psihopatije dok su kontraproduktivna radna ponašanja pozitivno povezana sa sve tri komponente mračne trijade. Također, utvrđuju i posredujuću varijablu koja uključuje faktore poput autoriteta i organizacijske kulture. Mathisen, Einarsen, Mykletun (2011) smatraju kako su negativne crte ličnosti (uključujući i mračnu trijadu) glavni prediktori neprijateljskih i kontraproduktivnih ponašanja u radnom okruženju, niske razine ugodnosti, savjesnosti, visoke razine neuroticizma te doživljenog stresa. Nadalje, pokazuje se kako su komponente mračne trijade povezane sa slabijom samokontrolom, manipulativnim ponašanjima u radnom okruženju te su češće pojedinci ovih karakteristika u sivoj zoni "otrovnih zaposlenika" odnosno "trulih jabuka organizacije" (Penney, Spector, 2002; Robinson, O'Leary-Kelly, 1998 prema Jonason, Wee, Li, 2014).

U istraživanju tamne ličnosti u organizacijskom smislu, u literaturi se pojavljuje i termin *organizational psychopath*, *industrial psychopath*, odnosno termin "organizacijskih psihopata ili uništavača organizacije" koji koriste ponašanja poput zastrašivanja, nasilja, aktivne ili pasivne agresije (Boddy, 2005). Oni nisu psihotični niti imaju deluzije nego su oportunistički usmjereni, nemilosrdni u svojim ambicijama s izostankom bilo kakve brige za aktivnosti koje poduzimaju te ne vode brigu o mogućim posljedicama. Takvi pojedinci mogu biti vrlo šarmantni, prijateljski raspoloženi, mogu obećavati puno, ali kao način iskorištavanja drugih zaposlenika jer ništa od obećanog najčešće neće izvršiti (Wojtczuk-Turek, Turek, 2011). Samogradifikacija je glavni cilj njihova života (Boddy, 2005). Često brzo napreduju jer izvana djeluju kao potencijalno dobri lideri, ali su zapravo manipulativni i skloni različitim prevarama. Oni su predatori koji svojim ponašanjem djeluju negativno na druge, izazivaju kod drugih zaposlenika tjeskobu i nemogućnost koncentracije na posao te time uništavaju organizaciju iznutra (Babiak, Hare, 2006 prema Wojtczuk-Turek, Turek, 2011), (slika 2). Također, negativno djeluju na zadovoljstvo poslom i radnu učinkovitost, pojavu nemotiviranosti za obavljanje zadataka kod drugih zaposlenika.

Boddy (2011) predlaže kako bi zadovoljstvo s poslom moglo biti posredujuća varijabla između mračne trijade i kontraproduktivnih radnih ponašanja (Boddy, 2011).

Babiak i Hare (2006 prema Wojtczuk-Turek, Turek, 2011) ističu glavne karakteristike "organizacijskih psihopata":

- komunikaciju najčešće okreću na temu "sebe"
- uništavaju reputaciju drugima kako bi povećali svoju važnost
- često lažu
- predstavljaju se kao iznimno inteligentni dok su drugi "glupi"
- manipuliraju situacijama i ljudima
- vrlo hladni i proračunati
- skloni su neetičnom i nepoštenom ponašanju
- resurse organizacije koriste kao svoje osobne.



Slika 2: Strategija djelovanja "organizacijskih" psihopata (Boddy, 2005)

Istraživanja pokazuju jasnu povezanost postojanja "organizacijskih psihopata" i njihovog negativnog učinka na stavove zaposlenika o radu poput zadovoljstva s poslom i organizacijske odanosti (Boddy, 2005; Boddy, 2011).

Mračna trijada pokazuje svoje djelovanje i u kontekstu rukovodnih radnih mjesta. Komponente mračne trijade povezuju se s češćim interpersonalnim konfliktima sa suradnicima i rukovoditeljima te su u negativnoj korelaciji sa zadovoljstvom s poslom. Rezultati istraživanja koje je provela Sanecka (2013) na 153 zaposlenika iz različitih sektora rada pokazuje kako je zadovoljstvo s nadređenim više pod utjecajem crta ličnosti rukovoditelja nego utjecaj koji imaju afektivna i kognitivna komponenta zadovoljstva s poslom.

Nadalje, rezultati pokazuju kako crte ličnosti rukovoditelja i ponašanja koja rukovoditelj ima naspram zaposlenika, utječu na zadovoljstvo poslom samih zaposlenika, što potvrđuju i druga istraživanja (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, Fetter, 1990).

Ipak, u organizacijskom kontekstu mračne ličnosti ne traju (za)uvijek. Obično se njihove metode na kraju okrenu protiv njih samih pa tako "zmiје u odijelima" postaju svima vidljive. Istraživanja pokazuju kako su komponentne mračne trijade i njihovi obrasci ponašanja kratkoročnijeg vijeka te ne funkcioniraju kao rukovoditelji u dugoročnom smislu (Jonason, Luevano, Adams, 2012).

#### 4.1. Socijalne taktike mračne trijade

Iako se radi o različitim komponentama, vidljivo je iz nalaza u literaturi kako sve tri komponente povezuju s korištenjem različitih načina iskorištavanja drugih, manipulacije i nedostatka empatije za druge (Rauthmann, 2012).

Prema podacima iz literature, s obzirom na komponente mračne trijade, osobe će tako preferirati i poslove. Narcizam preferira poslove u umjetničkom svijetu divljenja i glamura te poslove gdje će biti socijalno dominantni. Makijavelizam se povezuje s izborom poslova od iznimmog utjecaja, posebice poduzetničkih poslova i poslova gdje je uključeno donošenje odluka koje onda takvim pojedincima daje osjećaj (iznimne) važnosti.

Nadalje, osobe sklone subkliničkoj psihopatiji primjenjuju agresivne metode poput zlostavljanja na radnom mjestu dok makijavelisti i narcizam primjenjuju suptilnije taktike s više manipulativnog ponašanja (npr. davanje komplimenata, površni šarm) (Jonason, Slomski, Partyka, 2011).

Osobe sa subkliničkom psihopatijom odbijaju poslove poput učitelja ili medicinskih sestara, a skloniji su birati poslove u kojima će biti izolirani od drugih te bez autoriteta iznad sebe. Takvi pojedinci preferiraju biti "šefovi sami sebi", da ih nitko ne kontrolira ili nadzire na bilo koji način (Jonason, Webster, 2012; Jonason, Wee, Li, 2014). Autori pretpostavljaju kako se radi o jedinstvenim motivacijskim obrascima koji potiču osobe na izbore upravo određenih poslova i radnih okruženja (Jonason, Wee, Li, 2014). Osobe koje imaju sklonost prema karakteristikama mračne trijade češće iskorištavaju druge, izvlače sve potrebne resurse iz drugih te su češće evidentirani kao počinitelji kaznenih djela (McHoskey, Worzel, Szyarto, 1998). Jonason i Webster (2012) smatraju kako takvi pojedinci koriste socijalni utjecaj kako bi manipulirali drugima te se čini, u skladu s postavkama autora, kako imaju niz jedinstvenih taktika koje primjenjuju prema ciljanoj populaciji. Pojedinci s karakteristikama iz područja mračne trijade češće koriste manipulaciju u interpersonalnim odnosima te navedeno najčešće uključuje kriminalnu agresiju i manipulaciju unutar organizacije (Jonason, Webster, 2012). Isti autori navode kako su subklinički psihopati skloni koristiti šarm i prisilu, osobe sklone makijavelizmu primjenjuju šarm i zavođenje dok treću komponentu karakterizira izazivanje osjećaja odgovornosti kod drugih. Nadalje, ističu kako osobe sklone makijavelizmu imaju najširi raspon taktika socijalnog utjecaja na druge.

Prema istraživanju autora Jonason, Luevano i Adamsa (2012) osobe koje imaju sklonost prema karakteristikama mračne trijade koriste različite oblike manipulativnih ponašanja u radnom okruženju. Posebno se to odnosi na subkliničku psihopatiju i makijavelizam za koje se pokazuje sklonost izravnoj i agresivnoj manipulaciji poput zastrašivanja i prijetnji dok se narcizam vezuje uz suptilnije metode kao što je davanje komplimenata kako bi uspostavili odnos te time dobili prostor za "traženje usluga".

Nadalje, utvrđuje se kako se osobe sklone narcizmu češće ponašaju neetično (Williams, Nathanson, Paulhus, 2010). Subklinička se psihopatija povezuje s ponašanjima štetnim za organizaciju te za lošu suradnju s kolegama, dok se osobe sklone makijavelizmu koriste manipulacijom kao dominantnom strategijom u radnom okruženju te su slabije odani organizaciji s izostankom odgovornosti za posao koji obavljaju.

Trijada se povezuje s manipulacijom, odnosno manipulativnim ponašanjima naspram drugih. Kada se manipulacija isključivo svodi na potrebu da događaje prikazujemo na takav način da drugu osobu navedemo na ponašanja koja služe ostvarenju osobnog cilja i koristi, više ne govorimo o dobroj namjeri. Cilj je manipulacije uspostaviti kontrolu nad drugom osobom i u konačnici podčinjavati te osobe manipulatoru. Manipulatori se služe različitim taktikama, posebice prikrivenim i suptilnim načinima, kojima je cilj imati kontrolu nad drugima. Takvi oblici manipulacije služe kako bi se mijenjala nečija ponašanja, razmišljanja, stavovi. Manipulatori vole imati kontrolu nad ljudima i njihovim životima te se zapravo sve vrti oko njih samih. Drugi ljudi im nisu (jako) važni osim kao sredstvo kojim ostvaruju svoj cilj. Pri tome, što je osoba (potencijalna žrtva) više zainteresirana za tuđu dobrobit i što je pasivnija, to je lakši plijen za manipulatora.

Objašnjenje za upravo takve podatke u literaturi autori vide na različite načine. Prema nekima, mračna trijada je u negativnoj korelaciji s općom empatijom i afektivnom empatijom te se time nameće zaključak kako nisu u mogućnosti razumjeti i suosjećati sa svojim žrtvama (Wai, Tiliopoulos, 2012). No, s jedne strane autori (Brook, Kosson, 2013 prema Black, Woodworth, Porter, 2013; Wai, Tiliopoulos, 2012) smatraju kako je subklinička psihopatija povezana s umanjenom mogućnošću identificiranja određenih facijalnih ekspresija poput

straha. S druge strane, neki autori ističu stav kako su načini manipulacije upravo takvi jer prepoznaju ranjivost svoje žrtve. Stoody (2000 prema Black, Woodworth, Porter, 2013) ističe kako je moguće da počinitelje kaznenih djela upravo privlače osobe koje djeluju ranjivo. U prilog tome idu i rezultati istraživanja koji pokazuju kako se biraju žrtve za određene prijestupe i prekršaje, a sukladno s njihovim neverbalnim ponašanjem. Slično pokazuju istraživanja Richardsa, Rollersona i Phillips (1991 prema Black, Woodworth, Porter, 2013) koji pokazuju kako sudionici istraživanja razlikuju dominantno i submisivno ponašanje kod žena na temelju procjene neverbalnog ponašanja.

Također percipiraju kako su i drugi poput njih; ako sami posjeduju neku od mračnih karakteristika i druge percipiraju takvima (Mahaffey, Marcus, 2006). Osobe koje imaju karakteristike iz područja mračne trijade češće percipiraju svoje žrtve kao neugodne, s niskim samopoštovanjem te kao neurotične, depresivne i anksiozne. Slični podaci su nađeni i za zasebne komponentne.

Osobe sklone subkliničkoj psihopatiji češće percipiraju svoje žrtve kao neugodne te kao visoko neurotične, depresivne i anksiozne. Pojedinci skloni makijavelizmu percipiraju svoje žrtve kao neurotičnije, anksioznije i depresivnije dok oni koji su skloni narcizmu percipiraju svoje žrtve kao nedovoljno otvorene za nova iskustva, presavjesne te visoko depresivne (Black, Woodworth, Porter, 2013). Moguće objašnjenje za navedene rezultate jest kako osobe sklone karakteristikama mračne trijade češće koriste aktivne strategije manipulacije neovisno o znakovima emocionalne ranjivosti te se možda više usmjeravaju na to što im osoba može ponuditi u okvirima novčanih davanja ili seksualnih usluga (Hancock, Woodworth, Porter, 2013). Često u radnim sredinama koriste suptilne ili manje suptilne prijetnje kako bi postigli promaknuće, pri čemu zahtijevaju od suradnika da rade njihov posao (Jonason, Slomski, Partyka, 2012).

Osobe sklone makijavelizmu češće lažu na intervjuima dok se kod narcizma više pokazuje značaj samopromocije i pričljivosti te ostavljaju bolji prvi dojam u odnosu na ostale. Upravo pozitivne impresije im pomažu ne samo kod selekcijskih postupaka, nego i kod postizanja rukovodnih radnih mjesta no kasnije, kada prvi dojam izbljedi i kada pokažu različite negativne obrasce ponašanja, drugi zaposlenici ih vide kao arogantne i neprijateljski raspoložene (Paulhus, 1998). Dakle, radi se ipak o kratkoročnim strategijama koje ne opstaju dugo u organizacijskom smislu.

## **5. IMPLIKACIJE ZA PODRUČJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

Nažalost, istraživanja i podataka o utjecaju mračne trijade u organizacijskom kontekstu u Hrvatskoj nema. Stoga je nužno osvještavanje i konceptualizacija istraživanja na ovom području kako za druge organizacijske sustave tako i za Ministarstvo unutarnjih poslova.

Poteškoće oko zaposlenika koji imaju karakteristike mračne trijade vidljive su i u području upravljanja ljudskim potencijalima.

Može se očekivati, u skladu s do sada navedenim, kako će takvi pojedinci tijekom selekcijskog postupka ostaviti dojam najpoželjnijih kandidata no kasnije će pomalo otkrivati svoje pravo lice. Kod selekcijskih postupaka treba usmjeravati pažnju na činjenicu da osobe koje imaju osobine iz mračne trijade mogu manipulirati testovnim materijalima. Stoga,

u svim fazama selekcijskog postupka poslodavci trebaju uključiti psihologe upravo zbog moguće identifikacije kandidata s mračnom trijadom. Babiak i Hare (2006 prema Langbert, 2010) preporučuju strukturirane bihevioralne intervjue prilikom prijma odnosno zapošljavanja u organizaciju. Ističu kako treba obratiti pozornost na ponašanja kandidata koja su iznimno laskava i šarmantna kada je intervjuiist višeg ranga (npr. rukovoditelji/načelnici) dok su omalovažavajući prema intervjuiistima koji nisu rukovoditelji.

Iako nema u potpunosti jedinstvenog i učinkovitog "recepta", prema Spainu, Harmsu i Lebretonu (2013) važno je detektirati o kojim se zaposlenicima radi i o kojim karakteristikama. Primjerice, loša odluka managementa znači formirati tim koji čine isključivo osobe sklone subkliničkoj psihopatiji. Također, važno je identificirati njihove karakteristike u ponašanju kako bi pokušali predvidjeti njihove "otrovne" obrasce kao i mogući štetni utjecaj koji imaju na radno okruženje (Jonason, Slomski, Partyka, 2012).

Neki autori primjerice Hare (Boddy, 2005) predlažu provjerne liste (*check lista*) koje bi koristili organizacijski psiholozi koji su vješti u prepoznavanju određenih ponašanja, a u situacijama pritužbi na ponašanje određenih zaposlenika. Provjerne liste daju se zaposlenicima određene radne jedinice te se time dobivaju podaci o spektru ponašanja konkretnog zaposlenika koji može biti uzrok problema. Razlog tome je i taj, što osobe u području, primjerice, subkliničke psihopatije mogu imati različite obrasce ponašanja koje primjenjuju za svaku osobu posebno, odnosno stavljaju drugu masku ovisno o tome s kim komuniciraju (Boddy, 2005). No, ističe se važnost i dodatnog educiranja psihologa koji bi mogli na razini eksperata procjenjivati (ne)poželjnost određenih karakteristika kandidata za određena radna mjesta u samoj organizaciji.

Neke organizacije uvele su anonimne linije za djelatnike u kojima mogu prijaviti neprihvatljiva/neprofesionalna ponašanja kolega dok se nekim tipovima organizacija pokazuje učinkovita politika "otvorenih vrata" (Langbert, 2010).

Daljnje smjernice se odnose i na djelovanje na takve pojedince ako ih se prepozna dovoljno rano. Hogan, Curphy i Hogan (1994 prema Spain, Harms, Lebreton, 2013) smatraju kako je promjena mračnih karakteristika moguća te ističu kako organizacijske intervencije usmjerene na mračne osobnosti mogu doprinijeti smanjivanju negativnih ishoda u radnom okruženju. Ističu kako je važno djelovati i na posljedice koje su takvi pojedinci uzrokovali, ne samo na njihove mračne karakteristike i njih same. Pri tome se preporučuje informiranje i treninzi za zaposlenike na kojima se upoznaju s načinima, karakteristikama i štetnim djelovanjem "otrovnih" zaposlenika (Langbert, 2010). Unutar područja upravljanja ljudskim potencijalima treba osigurati prostor podrške i rada s onim zaposlenicima koji su žrtve mračne trijade.

Naglašava se način kojim se komunicira u organizaciji. Pri tome, komunikacija koja je otvorena, nedvosmislena i učinkovita, smanjuje psihološki prostor manipulativnim ponašanjima. Što je struktura organizacije u svom djelovanju prema zaposlenicima jasnija, dosljednija, usmjerenija na izvršenje zadataka i kvalitetu međuljudskih odnosa te što više ulaže napore u osvještavanje problema i suočavanje s njima, veća je mogućnost ograničavanja zaposlenika s mračnim karakteristikama u svom djelovanju. No, važno je i daljnje istraživanje problematike mračne trijade i njenog utjecaja na organizaciju u cjelini.

## 6. ZAKLJUČAK

Mračna trijada odnosi se na konstrukt triju socijalno nepoželjnih crta ličnosti koje su u rasponu normalnog funkcioniranja, a uključuju narcizam, makijavelizam i subkliničku psihopatiju te pokazuju široki raspon specifičnih obrazaca ponašanja i osobina.

U skladu s podacima iz literature, postoji određeni utjecaj osoba/zaposlenika s mračnim karakteristikama na organizaciju u kojoj rade. Kako nalažu podaci iz literature, čak i u subkliničkom smislu, crta subkliničke psihopatije djeluje uništavajuće za organizaciju. Može se reći da takvi pojedinci mogu biti i *zli* i *zločest* u skladu s karakteristikama koje posjeduju i motivima koji ih potiču na aktivnosti.

Kako se uglavnom radi o štetnim utjecajima, važno je tijekom selekcijskih postupaka, unapređivanja rada, postupaka premještaja i napredovanja, odabira zaposlenika za određene specijalizirane poslove i drugo, usmjeravati pozornost i na ove karakteristike za koje se smatra da su u području normalnog funkcioniranja. Posebice valja uključiti u strukturirane postupke i stručnjake koji su educirani i vješti u prepoznavanju određenih malignih pojava i ponašanja koja u konačnici mogu djelovati na narušavanje međuljudskih odnosa, ali i drugih nepovoljnih organizacijskih aspekata te ishoda (nezadovoljstvo s poslom, nemotiviranost, lošu izvedbu radnih zadataka i dr.).

## LITERATURA

1. Barrick, M. R., Mount, M. K. (1991). *The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis*. Personnel Psychology, 44(1).
2. Bereczeki, T., Czibor, A. (2014). *Personality and situational factors differently influence high Mach and low Mach persons' decisions in a social dilemma game*. Personality and Individual Differences, 64, 168-173.
3. Black, P. J., Woodworth, M., Porter, S. (2013). *The Big Bad Wolf? the relation between the Dark Triad and the interpersonal assessment of vulnerability*. Personality and Individual Differences.
4. Boddy, C. R. (2005). *The Implications of Corporate Psychopaths for Business And Society*. An Initial Examination And A Call To Arms, 1(2), 30-40.
5. Boddy, C. R. (2011). *Corporate psychopaths, bullying and unfair supervision in the workplace*. Journal of Business Ethics, 100, 367-379.
6. Corral, S., Calvete, E. (2000). *Machiavellianism: Dimensionality of the Mach IV and its Relation to Self-Monitoring in a Spanish Sample*. The Spanish Journal of Psychology, 3(1), 3-13.
7. Dahling J. J., Whitaker, B. G., Levy, P. E. (2009). *The Development and Validation of a New Machiavellianism Scale*. Journal of Management, 35, 219-257.
8. Furnham, A., Richards, S. C., Paulhus, D. L. (2013). *The Dark Triad of Personality: A 10 Year Review*. Social and Personality Psychology Compass, 7(3), 199-216.
9. Hancock, J. T., Woodworth, M., Porter, S. (2013). *Hungry like the wolf: A word pattern analysis of the language of psychopaths*. Legal and Criminological

- Psychology, 18, 102-114.
10. Hogan, R., Hogan, J. (2001). *Assessing leadership: A view from the dark side*. International Journal of Selection and Assessment, 9, 40-51.
  11. Gustafson, S. B., Ritzer, D. R. (1995). *The dark side of normal: A psychopathy-linked pattern called aberrant self-promotion*. European journal of personality, 9(3), 147-163.
  12. Jakobwitz, S., Egan, V. (2006). *The dark triad and normal personality traits*. Personality and Individual Differences. 40, 331-339.
  13. Jonason, P. K., Krause, L. (2013). *The emotional deficits associated with the Dark Triad traits: Cognitive empathy, affective empathy, and alexithymia*. Personality and Individual Differences, 55(5), 532-537.
  14. Jonason, P. K., Luevano, V. X., Adams, H. M. (2012). *How the Dark Triad traits predict relationship choices*. Personality and Individual Differences, 53, 180-184.
  15. Jonason, P. K., Slomski, S., Partyka, J. (2012). *The Dark Triad at work: How toxic employees get their way*. Personality and Individual Differences, 52, 449-453.
  16. Jonason, P. K., Wee, S., Li, N.P. (2014). *Competition, autonomy, and prestige: Mechanisms through which the Dark Triad predict job satisfaction*. Personality and Individual Differences, 72, 112-116.
  17. Jones, D. N., Paulhus, D. L. (2011). *Differentiating the Dark Triad within the interpersonal circumplex*. U: Horowitz, L.M., Strack, S. (urednici). Handbook of Interpersonal Psychology: Theory, Research, Assessment, and Therapeutic Interventions, New York: Wiley, 249-268.
  18. Jonason, P. K., Webster, G. D. (2010). *The Dirty Dozen: A Concise Measure of the Dark Triad*. Psychological Assessment, 22(2), 420-432.
  19. Jonason, P. K., Webster, G. D. (2012). *A protean approach to social influence: Dark triad personalities and social influence tactics*. Personality and Individual Differences, 52, 521-526.
  20. Judge, T. A., LePine, J. A., Rich, B. L. (2006). *Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance*. Journal of Applied Psychology, 91, 762-776.
  21. Koppelman, R. E., Mullins, L. S. (1992). *Is Narcissism Inversely Related to Satisfaction? An Examination of Data From Two U.S. Samples*. The Journal of Psychology. 126(2), 121-130.
  22. Langbert, M. B. (2010). *Managing Psychopathic Employees*. Cornell HR Review, 1-7.
  23. Mahaffey, K. J., Marcus, D. K. (2006). *Interpersonal perception of psychopathy: A social relations analysis*. Journal of Social and Clinical Psychology, 25, 53-74.
  24. Mathisen, G. E., Einarsen, S., Mykletun, R. (2011). *The Relationship Between Supervisor Personality, Supervisors' Perceived Stress and Workplace Bullying*. Journal of Business Ethics, 99.
  25. McCrae, R. R., Costa, P. T. (1999). *A five-factor theory of personality*. U: Pervin,



- L. A., John, O. (urednici). Handbook of personality, New York: Guilford, 139-153.
26. McHoskey, J. W., Worzel, W., Szyarto, C. (1998). *Machiavellianism and Psychopathy*. Journal of Personality and Social Psychology, 74(1), 192-210.
27. Miller, J. D., Lynam, D. R. (2003). *Psychopathy and the Five-Factor Model of Personality: A Replication and Extension*. Journal of Personality Assessment, 81(2), 168-178.
28. Međedović, J. (2011). *Da li je amoralnost šesti faktor ličnosti?* Zbornik za sociološka i kriminološka istraživanja, 1-2, 7-33.
29. O'Boyle Jr., E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., McDaniel, M. A. (2012). *A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective*. Journal of Applied Psychology, 97(3), 557-579.
30. Paulhus, D. L. (1998). *Interpersonal and intrapsychic adaptiveness of trait self-enhancement: A mixed blessing?* Journal of Personality and Social Psychology, 74, 1197-1208.
31. Paulhus, D. L., Williams, K. M. (2002). *The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy*. Journal of Research in Personality, 36, 556-563.
32. Penney, L. M., Spector, P. E. (2002). *Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems?* International Journal of Selection and Assessment, 10, 126-134.
33. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R. (1990). *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors*. Leadership Quarterly, 1, 107-142.
34. Raskin, R., Hall, C. S. (1979). *A Narcissistic Personality Inventory*. Psychological Reports, 45, 590.
35. Rauthmann, J. F. (2012). *The Dark Triad and interpersonal perception: Similarities and differences in the social consequences of narcissism, Machiavellianism, and psychopathy*. Social Psychological and Personality Science, 3(4), 487-496.
36. Sanecka, E. (2013). *Perceived supervisor's subclinical psychopathy and subordinate's organizational commitment, job satisfaction and satisfaction with executives*. Journal of Education Culture and Society, 2, 172-191.
37. Spain, S., Harms, M., Lebreton, J. M. (2013). *The dark side of personality at work*. Management Department Faculty Publications, 99.
38. Vernon, P. A., Villani, V. C., Vickers, L. C., and Harris, J. A. (2008). *A behavioral genetic investigation of the Dark Triad and the Big 5*. Personality and Individual Differences, 44, 445-452.
39. Wai, M., Tiliopoulos, N. (2012). *The affective and cognitive empathic nature of the dark triad of personality*. Personality and Individual Differences, 52, 794-799.
40. Williams, K. M., Nathanson, C., Paulhus, D. L. (2010). *Identifying and profiling scholastic cheaters: Their personality, cognitive ability, and motivation*. Journal of Experimental Psychology: Applied, 16, 293-307.

41. Williams, K. M., Paulhus, D. L. (2004). *Factor structure of the Self-Report Psychopathy Scale (SRP-II) in non-forensic samples*. *Personality and Individual Differences*, 37, 765-778.
42. Wojtczuk-Turek, A., Turek, D. (2011). *Executive Psychopaths. Abusive Behaviour of the Management*. *Education of Economists and Managers*, 22(4), 39-58.

Summary

---

### **Marinela Baboselac-Marić**

#### **Are they atrocious or evil? "Toxic" employees and their influence on organization**

This paper describes the concept of the Dark Triad and its components: narcissism, Machiavellianism and subclinical psychopathy.

These are three distinct variables that are considered to be a form of the normal functioning and represent a range of different dimensions of behavior which tries to understand the "dark" side of human functioning.

Furthermore, with descriptions of each component of Dark Triad, the paper attempts to describe patterns of behavior, activities and strategies used by people with the characteristics of these triad.

Considering the contribution of personality traits identified in organizational functioning, stressing the importance of the dark side of the personality, which is thought to have an impact on the working environment.

As the Dark Triad refers to the overall functioning, the paper seeks to show the relationship of the dark triad (narcissism, Machiavellianism and psychopathy subclinical) in the organizational context. Also, the paper presents some of the possible implications of the data from the literature on human resource management. Further research is necessary in the domain of the Dark Triad, especially in terms of human resources management in different organizations in Croatia.

**Keywords:** Dark Triad, characteristics of Dark Triad, influence of the Dark Triad on organization.