

<https://doi.org/10.38190/ope.12.2.3>

Stručni rad / Professional paper

MRAČNE OSOBINE LIČNOSTI I USPJEŠNO VODSTVO: ISPLATI LI SE BITI LOŠ?

mag. oec. **Elena Matijaš**

Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu
Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb, Hrvatska
Tel.: 0959066922, e-mail: ematijas@net.efzg.hr

SAŽETAK

Posljednjih godina, među znanstvenicima, sve češće raste zanimanje za proučavanje loših odnosno mračnih ponašanja u organizacijskome okruženju. Jedna od zanimljivijih mračnih osobina je mračna trijada: narcizam, psihopatija i makijavelizam. Kada se promatraju učinkovitosti vodstva, uvijek se naglašavaju dobre osobine i crte osobnosti vođa. Unatoč sve većem interesu, postoji ograničen broj istraživanja koja se odnose na povezanost između mračne trijade i vodstva. Uspješno vodstvo nije jednoznačan pojam te niska razina mračnih osobina vođe može pridonijeti uspješnom vodstvu. U ovome će se radu prvo definirati pojam osobnosti, s naglaskom na mračne osobine, te će se uspoređivati s vodstvom u organizaciji. Stoga je glavni cilj ovoga rada bio ispitati jesu li mračne osobine potrebne da bi se uspješno vodila organizacija. U svrhu istraživanja glavnoga cilja provedeno je ispitivanje anketnim upitnikom i situacijskim testiranjem na malom uzorku menadžmenta izabranog poduzeća. Rezultati istraživanja pokazali su da mračna trijada ima negativnu korelaciju s dugoročnom uspješnošću vodstva u organizaciji. Kada se uzmu u obzir kratak rok i mali postotak mračnih osobina, dobivamo pozitivne rezultate u uspješnosti vodstva.

Ključne riječi: vodstvo; psihopatija; narcizam; makijavelizam; mračne osobnosti

1. UVOD

Autori koji su proučavali mračne osobnosti naglašavali su da postoje implicitne i eksplicitne komponente osobnosti, pri čemu se implicitne osobnosti odnose na one aspekte osobnosti koje se nalaze izvan svijesti, na primjer obrambeni mehanizmi, dok se eksplicitne komponente odnose na one dijelove osobnosti kojih su ljudi svjesni, na primjer na misli i na osjećaje. Tamna trijada uključuje tri osobine koje se blago preklapaju, ali su bitno različite. To su psihopatija, makijavelizam i narcizam (Paulhus i Williams, 2002). Sve tri osobine pojedinca sadrže stupanj zlonamjernosti koja izravno utječe na međuljudsko ponašanje.

Dokazano je da su mračne osobine u pozitivnoj korelaciji s muškim spolom, mladošću, željom za uspjehom, nezrelošću i sebičnošću. Najčešće se kod muškaraca nailazi na makijavelizam i narcizam, dok se kod ženskog spola češće susreće psihopatija (Ali i Chamorro-Premuzic, 2010). Prema Katz i sur. (2022) psihopatija i narcizam opisuju se kao urođene osobine ličnosti, dok se makijavelizam smatra naučenim (životno iskustvo i odgoj roditelja). Makijavelisti, narcisi i psihopati teže manipuliranju i iskorištavanju drugih kako bi ostvarili željeni cilj za sebe (Lee i sur., 2013). Unatoč sličnostima između ove tri osobine, istraživanje je pokazalo da se one u mnogočemu razlikuju (Paulhus i Williams, 2002).

1.1. Makijavelizam

Christie i Geis (1970, str. 285.) makijavelizam definiraju "strategijom društvenog ponašanja koja uključuje manipuliranje drugima radi osobne koristi". U novije vrijeme, Dahling i sur. (2009) sugeriraju da bi se makijavelizam mogao definirati kao "sklonost nepovjerenju prema drugima, spremnost da se upusti u nemoralnu manipulaciju, želju za akumuliranjem statusa za sebe i želju za održavanjem međuljudske kontrole" (str. 227). Iako postoje različite definicije makijavelizma, ključna spona im je sposobnost manipulacije, povezanog s neetičnim i nemoralnim ponašanjem, iskorištavanje i postizanje vlastitih ciljeva na štetu drugih. Važna je razlika u tome što su makijavelisti izrazito spremni manipulirati drugima, ali nisu nužno bolji u manipulaciji od onih koji nisu makijavelisti (Jones i Paulhus, 2009, prema Leary, M. R. i Hoyle, R. H., 2009). Karakteristika makijavelista je da uživaju u uspješnom obmanjivanju drugih. Njihov vrlo cyničan svjetonazor naginje tome da je većina drugih ljudi glupa i lakovjerna, ali se u isto vrijeme oni sami varaju. Posljedično, zavaravanje drugih da povjeruju u laži omogućuje makijavelistu da potvrdi vlastiti osjećaj superiornosti. Razlikuje se stil makijavelizma muškaraca i žena. Muškarci češće manipuliraju svojom fizičkom snagom, dok žene koriste suptilnija sredstva, kao što je obmana. Dok će psihopat djelovati impulzivno, napuštajući prijatelje, obitelji i suradnike, a pritom ne obraćajući pozornost na vlastiti ugled, makijavelisti će učiniti sve ne bi li izgradili dobar ugled u svojem okruženju (Paulhus i Jones, 2009, prema Leary, M. R. i Hoyle, R. H., 2009). Središnji motiv makijavelizma je snažna potreba za moći i kontrolom. Makijavelisti u organizaciji kalkuliraju između truda i dobitka na poslu. Rijetko se sami angažiraju u obavljanju određenih zadataka.

1.2. Narcizam

Pojam narcizma seže daleko u prošlost. Prvi puta se spominje u grčkoj mitologiji, gdje se *narcis* smatra osobom koja je superiornija od drugih (Begum i sur., 2017). Danas se termin narcizam koristi za opisivanje osobina ličnosti, ali i kao kliničko stanje. Među prvim teoretičarima koji se bavio pojmom narcizma je Freud. Freud (prema Sandler i sur., 2013) je u svojim djelima narcisoidnost opisao patološkim oblikom samoljublja. Narcisoidne osobe imaju osjećaj važnosti, jedinstveni su, žele da im se drugi dive te da budu bolji od drugih (Baka, 2018). Narcisi u svakome trenutku pokušavaju prikazati najbolju odnosno idealnu verziju sebe. Samopoboljšanje im omogućuje da često izgledaju šarmantno ili ugodno u kratkom vremenu (Raskin, Novacek i Hogan, 1991). Međutim, u dugom roku narcisi imaju poteškoća u održavanju kvalitetnih međuljudskih odnosa, nemaju povjerenja u druge ljude te osjećaju prezir prema drugima. Svoj ugled pokušavaju poboljšati izazivanjem straha kod drugih (strahopoštovanje). Osjetljivost na kritike i informacije koje će im ugroziti sliku o sebi, očituje se u njihovim reakcijama ljutnje i frustracije. Osobita agresivnost je uočljiva u narcisoidnih vođa koji se osjećaju ugroženo. Campbell i sur. (2000) ističu da postoje dva tipa narcisoidnih osoba, ranjivi i grandiozni narcisi. Grandiozni narcisi skloni su ignorirati negativne povratne informacije, ekstrovertirani su i glasni te jasno daju do znanja što žele postići. S druge strane, ranjivi narcisi sumnjaju u svoju superiornost, emocionalno reaguju kada su izazvani te manipuliraju iz pozicije žrtve.

1.3. Psihopatija

Pojam psihopatije odnosi se na impulzivnost, sklonost riziku, nedostatak empatije, beščutnost i unutarnju manipulaciju (Hare, 2003). Psihopati teže manipulirati drugima za vlastitu korist, ne razmišljajući o posljedicama (O'Boyle i sur., 2012). Psihopati smatraju da su vrijedniji od drugih i da zaslužuju drugačiji tretman. Nemaju osjećaja empatije ni samoprijetkora za štetu učinjenu drugima. Izvorno se termin koristio za klinički poremećaj, no danas se, prema novijim istraživanjima, može smatrati osobinom ličnosti (Hare, 2003). Primarna psihopatija prvi je čimbenik koji karakterizira beščutnost i izrabljivačke osobine, a sekundarna je psihopatija drugi čimbenik koji je povezan s antisocijalnim tendencijama ponašanja (Maran i Rauthman, 2017). Psihopatija i narcizam smatraju se kliničkim poremećajem. Razlika između narcizma i psihopatije stoji u činjenici da narcisi pokušavaju svojim ponašanjem stvoriti idealnu sliku sebe u očima drugih, dok psihopata nije briga što druga osoba misli o njemu. U istraživanju, kojeg su proveli Baughman i sur. (2012), utvrđeno je da je psihopatija najjače povezana s nasilničkim ponašanjem. Psihopatija je najlošija osobina mračne trijade (Maran i Rauthman, 2017). Isto tako, psihopati imaju karizmu kojom privlače svoje „žrtve“. Istraživanja su dokazala da se češće može pronaći psihopat na rukovodećoj poziciji unutar korporacije, negoli u općoj populaciji. Na rukovodećoj poziciji imaju moć i kontrolu nad drugim ljudima te priliku za samoostvarenjem.

1.4. Vodstvo

„Vođa nikada ne misli da je postizanje visokih organizacijskih ciljeva cilj sam po sebi, već smatra da su oni samo sredstvo za ostvarenje višeg cilja-napretka svih koji su uključeni u ostvarenje tih ciljeva.“ (Harvard, 2019).

Koncept vodstva odnosi se na proces međusobnog utjecaja koji se opaža kada neki pojedinci prepoznaju osobu kao vođu za postizanje zajedničkih ciljeva (Silva, 2016). Vodstvo je sposobnost pojedinca ili male skupine ljudi da utječu i vode sljedbenike prema postizanju organizacijskih ciljeva. Teorije vodstva uključuju “teoriju osobina, bihevioralne i situacijske teorije, karizmatične teorije, transformacijske i transakcijske teorije” (Higgs, 2009). Novija istraživanja više su pozornosti posvetila pristupu temeljenom na osobinama, koji sugerira da postoje određene individualne karakteristike koje odvajaju vođe od onih koji to nisu (Higgs, 2009). Te individualne karakteristike su: trud, želja za vodstvom, otvorenost, pravednost, razboritost, znanje i samopouzdanje. Teorija osobina potaknula je istraživače na proučavanje karakteristika ličnosti vođa (Barling i sur., 2011, prema Zedeck, 2011). Ova teorija također promatra vodstvo kao urođenu osobinu, a ne stečenu.

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Za potrebu izrade teorijskog dijela rada korišteni su stručni i znanstveni časopisi iz domaćih i inozemnih publikacija, koji se odnose na područja vodstva, makijavelizma, psihopatije i narcizma. Sekundarni izvori podataka preuzeti su iz relevantnih stručnih i znanstvenih časopisa iz danoga područja. Empirijsko istraživanje kao primarni izvor podataka korišteno je u svrhu ispitivanja povezanosti uspješnog vodstva i mračnih osobina. Istraživanje je provedeno na uzorku od 20 ispitanika iz građevinskog poduzeća u Hrvatskoj.

2.1. Prikupljanje i analiza podataka

Za potrebe istraživačkoga rada provedeno je ispitivanje u razdoblju od 8. studenoga do 15. studenoga 2022 godine. U dijelu demografskih podataka ispitivana su obilježja: dob, spol, obrazovanje, stručna sprema i godine radnog staža.

Makijavelizam, narcisoidnost i psihopatija ispitivali su se pomoću kratkog upitnika osobnosti. Makijavelizam se ispitivao pomoću upitnika koji su razvili Richard Christie i Florence L. (1970). Ispitivala se osobnost pojedinca spremnog da ostvari vlastite ciljeve na štetu drugih. Upitnik grandiozne narcisoidnosti (NPI) koristio se za ispitivanje osobina narcisoidne osobe (Raskin i Terry, 1988). Upitnik se sastoji od pitanja poput „*Volim imati utjecaja na druge*“, pri čemu sudionik treba odabrati tvrdnju s kojom se najviše slaže. Kada sudionik ima velik broj slaganja s navedenim tvrdnjama, on prikazuje tendenciju k narcisoidnosti. U trećem upitniku ispitivao se stupanj psihopatije. Levensonova skala samoprocjene koristila se kako bi se odredila primarna i sekundarna psihopatija.

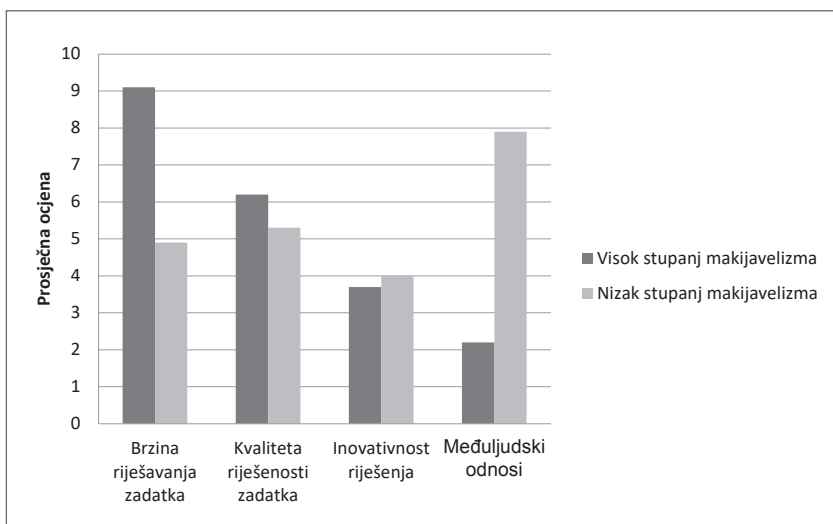
Sudionici su podijeljeni u dvije testne skupine: oni s visokom razinom jedne od mračnih osobnosti i oni s niskom razinom jedne od mračnih osobnosti. U istraživanju su sudjelovale samo osobe muškog spola.

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

3.1. Makijavelizam i uspješno vodstvo

Odnos između makijavelizma i vodstva istraživao se mnogo puta i pomoću više različitih metoda. Istraživanje je pokazalo da osobe s visokom razinom makijavelizma, s preko 60% prema upitniku (Christie i Florence, 1970), imaju tendenciju biti izabrane vođe. U situacijskom testiranju izabranim grupama postavio se problem rekonstrukcije zgrade. Osobe s izraženim makijavelizmom, brže su i uspješnije rješavale postavljeni problem, dok su osobe s malim postotkom makijavelizma imale bolje međuljudske odnose u testnoj grupi.

Slika 1. Makijavelizam i vodstvo



Izvor: Kalkulacija autora prema odgovorima testne grupe

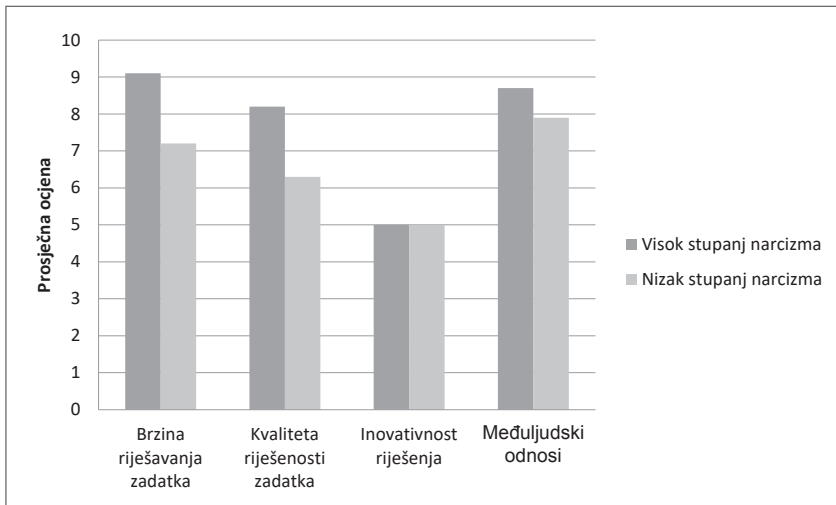
Kao što se može vidjeti iz istraživanja, makijavelisti izrazito dobro upravljaju vlastitim resursima kako bi ostvarili organizacijske ciljeve. Ovakvo ponašanje ima prednosti kada je u pitanju materijalna proizvodnja unutar građevinskog poduzeća i kada se treba donijeti brza odluka ne osvrćući se na zadovoljstvo zaposlenika. Ipak, kada se pogleda ljudski aspekt poslovanja u dugome roku, makijavelistički vođe su na gubitku. Nedostatak makijavelističke osobnosti postaje vidljiv kada se rješavaju dugoročni problemi gdje se izuzimaju psihološke potrebe zaposlenika. Kada bi se iz istraživanja isključio psihološki aspekt zaposlenika, makijavelistički vođa bio bi primjer uspješnog vodstva.

3.2. Narcizam i uspješno vodstvo

Narcisi također imaju neke osobine koje bi mogle biti povezane s učinkovitim vodstvom, kao što su ekstrovertirana narav (Bradlee i Emmons, 1992) i šarmantnost (Khoo i Burch, 2008). Narcisi imaju veću vjerojatnost da će postati ugledni vođe i predsjednici država jer

ih druge osobe mogu smatrati dominantnima i samopouzdanima. Osobe s visokim postotkom narcisoidnosti, prema upitniku, teže davanju društveno poželjnih odgovora. Takve vođe, sljedbenici mogu percipirati kao učinkovite vođe. Kao i u slučaju makijavelizma, izabrani narcisoidni vođe u kratkom su roku rješavali kompleksne probleme, ali za razliku od prve testne grupe, sudionici su imali vrlo pozitivno mišljenje o svojem nadređenom. Ostvarenje dobrih rezultata je zamijećeno u vrlo kratkom testnom roku, ali prema Begum i sur. (2017) u dužem razdoblju narcisoidni vođe agresijom pokušavaju manipulirati zaposlenicima. Zaposlenici su vrlo nezadovoljni radnim okruženjem te takvo ponašanje vođe može biti učinkovito samo kada se radi o kratkom pronalasku rješenja.

Slika 2. Narcizam i vodstvo



Izvor: Kalkulacija autora prema odgovorima testne grupe

3.3. Psihopatija i uspješno vodstvo

Korporativna psihopatija opći je pojam koji se koristi za definiranje psihopatskog vodstva. Otprilike 4 % psihopata radi na višoj razini menadžmenta organizacije na poziciji vođe (Babiak, Hare i Neumann, 2010). Psihopatski menadžeri vješti su u prezentaciji i komunikaciji, što su vrlo značajne karakteristike za uspon na poziciju vođe (Maran i Rauthman, 2017). Korporativni psihopati često preuzimaju zasluge za ono što nisu sami učinili te okrivljuju druge za štete koje su počinili. Prisutnost izvršnih psihopata također uzrokuje da kultura tvrtke postane negativnija, jer su oni "sposobni utjecati na moralnu klimu cijele organizacije." (Boddy, 2011, str. 257).

Prema mnogim istraživanjima, korporativni psihopati nisu donijeli nikakvo dobro organizaciji, jer su ostvarivali vlastite ciljeve, a zanemarivali ciljeve organizacije. Psihopati imaju visoku razinu karizme kojom obmanjuju i manipuliraju svojim sljedbenicima. Imaju i sklonost pogoršavanja krize širenjem lažnog povjerenja lakovjernim sljedbenicima (Marshall i sur., 2013).

U istraživanju provedenom na maloj skupini od 20 ispitanika nitko nije pokazao značajniju tendenciju psihopatiji. No, druga istraživanja koja su provedena na većem broju ispitanika i u dužem periodu, ustvrdila su da u organizaciji prosječno posluje 4% psihopata na izvršnim pozicijama (Boddy, 2015). Osobe koje se nalaze na vodećim pozicijama te imaju visoku razinu psihopatije negativno utječu na organizaciju i njezine zaposlenike (nisko zadovoljstvo poslom, radna motivacija, visoka namjera traženja otkaza). Psihopatski vođe zainteresirani su za vlastiti interes, isključujući druge te su ravnodušni prema sudbini organizacija odnosno zaposlenika kojima nanose štetu (Boddy, Ladyshevsky i Galvin, 2010).

4. ZAKLJUČAK

Dosadašnja istraživanja posvetila su vrlo malo pozornosti mračnim osobnostima vodstva. Vodstvo se ispitivalo na temelju petofaktorskog modela osobnosti, koje je uključivalo samo svijetle osobine vođa. U ovom istraživanju mračna trijada imala je pozitivnu korelaciju s uspješnosti vodstva. Ispitanici su pozitivno ocijenili brzinu rješavanja problema, učinkovitost i način odlučivanja vođa s izraženim mračnim crtama osobnosti. Međuljudski odnosi, kao i način postizanja zadanog cilja, ocijenjeni su negativno. Makijavelisti su se u kratkom roku pokazali uspješnim vođama odnosno makijavelistički vođa bio bi uspješan kada bi se izuzeo psihološki aspekt zaposlenika. Kada bi zaposlenici radili kao strojevi, a ne kao ljudi, makijavelistički vođa bio bi primjer uspješnog vodstva. Nadalje, narcisi imaju neke od osobina uspješnog vođe, kao što su ekstrovertiranost i šarmantnost. Narcisi stvaraju dobru sliku o sebi i time dobivaju sljedbenike u kratkom roku. Psihopati mogu biti vrlo dobri vođe na početku svojeg poslovnog puta. Oni nisu tu da povećaju ugled organizacije, već se vode samoostvarenjem. Na početku životnog vijeka organizacije, psihopati mogu svojom željom za uspjehom pridonijeti uspjehu organizacije. Kada bi se male količine mračnih osobnosti sazele u jednu osobu, ta osoba bi bila uspješan vođa velike korporacije. Ovo istraživanje vodi nas do zaključka da se isplati „biti loš“ jer je to put k uspjehu. Potrebno je provesti daljnja istraživanja kako bi se utvrdilo postojanje povezanosti između mračnih osobnosti i uspješnosti vodstva u Hrvatskoj. Naglasak na tamne strane vodstva i učinke osobina ličnosti vođe pomogle bi organizacijama u razvoju odgovarajućih programa razvoja vođa.

Prilikom provedbe istraživanja potrebno je obratiti pažnju na ograničenja istraživanja. Prvo ograničenje jest veličina uzorka. U istraživanju je sudjelovalo 20 ispitanika, što ne omogućuje generaliziranje podataka za sva poduzeća u Hrvatskoj. Drugo ograničenje jest spol ispitanika. U istraživanju su sudjelovali samo muškarci. Treće ograničenje predstavlja davanje socijalno poželjnih odgovora. Četvrto se ograničenje odnosi na ispitano samo jedne djelatnosti (građevinski sektor).

DARK PERSONALITY TRAITS AND SUCCESSFUL LEADERSHIP: DOES BEING BAD PAY?

Elena Matijaš, MSc

Faculty of Economics and Business, University of Zagreb

Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb, Croatia

Phone: 0959066922, e-mail: ematijas@net.efzg.hr

ABSTRACT

In recent years, scientists have become more and more interested in studying bad or dark behaviors in the organizational environment. One of the most interesting dark traits is the dark triad: narcissism, psychopathy and Machiavellianism. When looking at leadership effectiveness, the good qualities and personality traits of leaders are always emphasized. Despite the growing interest, there is limited research on the connection between the dark triad and leadership. Successful leadership is not a one-size-fits-all concept, and a low level of dark traits in leaders can contribute to successful leadership. This paper will first define the concept of personality with an emphasis on dark personalities, and will compare it with leadership in an organization. Therefore, the main goal of this paper was to examine whether dark personality traits are necessary to successfully lead an organization. For the purpose of researching the main objective, a survey was conducted using a questionnaire and situational testing on a small sample of the management of the selected company. The results of the research showed that the dark triad has a negative correlation with the long-term success of leadership in the organization. When we take into account the short term and the small percentage of dark traits, we get positive results in leadership performance.

Keywords: leadership; psychopathy; narcissism; Machiavellianism; dark personalities

LITERATURA

1. Ali, F. & Chamorro-Premuzic, T. (2010). The dark side of love and life satisfaction: Associations with intimate relationships, psychopathy and Machiavellianism. *Personality and Individual Differences*, 42(2), str. 228 – 233. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.10.016>
2. Babiak, P., Neumann, C. S. & Hare, R. D. (2010). Corporate psychopathy: Talking the walk. *Behav. Sci. Law*, 28, str. 174 – 193. <https://doi.org/10.1002/bsl.925>
3. Baughman, H. M., Dearing, S., Giammarco, E., & Vernon, P. A. (2012). Relationships between bullying behaviours and the Dark Triad: A study with adults. *Personality and Individual Differences*, 52(5), str. 571 – 575. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.11.020>
4. Boddy, C. R. (2011). The Corporate Psychopaths Theory of the Global Financial Crisis. *Journal of Business Ethics*, 102(2), str. 255 – 259. Preuzeto s <http://www.jstor.org/stable/41475954>
5. Boddy, C. R., Ladyshevsky, R. K. & Galvin, P. (2010). The Influence of Corporate Psychopaths on Corporate Social Responsibility and Organizational Commitment to Employees. *Journal of Business Ethics*, 97(1), str. 1 – 19. Preuzeto s <http://www.jstor.org/stable/40929370>
6. Bradlee, P. M. & Emmons, R. A. (1992). Locating Narcissism within the Interpersonal Circumplex and the Five-Factor Model. *Personality and Individual Differences*, 13(7), str. 821 – 830.
7. Campbell, W. K., Reeder, G., Sedikides, C. & Elliot, A. J. (2000). Narcissism and Comparative Self-Enhancement Strategies, *Journal of Research in Personality*, 34(3), str. 329 – 347.
8. Christie, R. & Geis, F. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York, NY: Academic Press.
9. Dahling, J. J. (2009). The Development and Validation of a New Machiavellianism Scale, *Journal of Management*, 35(2), str. 1 – 39.
10. Hare, R. D. (2003). *The Hare Psychopathy Checklist-Revised* (2nd ed.). Toronto,
11. Havard, A. (2019). *Istinsko vodstvo: Put osobne izvrsnosti*. Split: Verbum
12. Higgs, M. (2009). The Good, the Bad and the Ugly: Leadership and Narcissism. *Journal of Change Management*, 9(2), str. 165 – 178. <https://doi.org/10.1080/14697010902879111>
13. Katz, L., Harvey, C., Baker, I. S. & Howard, C. (2022). The Dark Side of Humanity Scale: A reconstruction of the Dark, *Acta Psychologica*, 222, str. 1 – 14. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2021.103461>
14. Khoo, H. & Burch, G. (2008). The “dark side” of leadership personality and transformational Leadership. *Personality and Individual Differences*, 44(1), str. 86 – 97. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.07.018>
15. Leary, M. R. & Hoyle, R. H. (Eds.). (2009). *Handbook of individual differences in social behavior*. The Guilford Press
16. Lee, K., Ashton, M. C., Wiltshire, J., Bourdage, J. S., Visser, B. A., & Gallucci, A. (2013). Sex, power, and money: Prediction from the Dark Triad and honesty-humility. *European Journal of Personality*, 27(2), str. 169–184. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.07.018>
17. Maran, T., Furtner, M. R. & Rauthman, J. F. (2017). Dark Leadership: The Role of Leaders’ Dark Triad Personality Traits. *Leader Development Deconstructed*, 15(1), str. 75 – 99.
18. Marshall, A., Baden, D. & Guidi, M. (2013). Can an Ethical Revival of Prudence Within Prudential Regulation Tackle Corporate Psychopathy? *Journal of Business Ethics*, 117(3), str. 559 – 568. Preuzeto s <https://www.jstor.org/stable/42001870>
19. O’Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, C. G. & McDaniel, A. M. (2012). A Meta-Analysis of the Dark Triad and Work Behavior: A Social Exchange Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), str. 557 – 579.
20. Ontario, Canada: Multi-Health Systems.

21. Paulhus, D. & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy. *Journal of Research in Personality, 36*(6), str. 556 – 563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
22. Raskin, R. & Terry, H. (1988). A Principal Components Analysis of the Narcissistic Personality Inventory and Further Evidence of its Construct Validity. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*(5). str. 890 – 902.
23. Raskin, R., Novacek, J. & Hogan, R. (1991). Narcissism, self-esteem, and defensive selfenhancement. *Journal of Personality, 59*(1), str. 19 – 38.
24. Sandler, J., Person, E. S. & Fonagy, P. (Eds.). (2013). *Freud's "On narcissism: An introduction"*. New Haven, CT: Yale University Press.
25. Silva, A. (2016). What is Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly, 8*(1), str. 1 – 5.
26. Yuksel, B. C. & Cavusoglu, S. (2017). *The Relationship between the Dark Triad Personality Traits and Leadership: A Literature Review The Dark Triad and Leadership*. Preuzeto s https://www.academia.edu/35514521/The_Relationship_between_the_Dark_Triad_Personality_Traits_and_Leadership_A_Literature_Review_The_Dark_Triad_and_Leadership
27. Zedeck, S. (Ed.). (2011). *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1. Building and developing the organization*. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12169-000>