

# Osobine ličnosti i stilovi odlučivanja u nepoželjnom organizacijskom ponašanju

**Iva Bajić**

Odsjek za psihologiju

Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

ORCID: 0009-0009-5287-3835

## Sažetak

Sve veća zastupljenost nepoželjnog organizacijskog ponašanja (NOP) u poslovnom okruženju te posljedice koje to ponašanje ima, kako na organizaciju, tako i na dobrobit zaposlenika, potaklo je istraživače na proučavanje koji su to okolinski i biološki čimbenici koji doprinose interindividualnim razlikama kod pojedinaca u sudjelovanju u NOP-u. Osobine ličnosti jedan su od individualnih faktora koji je značajno povezan s NOP-om. Prema petofaktorskoj taksonomiji ugodnost i savjesnost imaju najveći utjecaj na NOP, dok prema HEXACO taksonomiji najveći utjecaj ima iskrenost-poniznost, no osobine ličnosti objašnjavaju samo jedan dio varijance NOP-a što je potaknulo istraživanje utjecaja i drugih varijabli. Narcizam, kojeg karakterizira grandiozna slika o sebi koja nije zasnovana na objektivnim činjenicama, pokazuje povezanost s NOP-om. Narcizam se može promatrati i u kontekstu taksonomije crta ličnosti mračne trijade gdje uz narcizam, makijavelizam i psihopatija pokazuju povezanost s NOP-om. S obzirom na to da osoba donosi svjesnu odluku o sudjelovanju u NOP-u, započeta su i istraživanja povezanosti NOP-a sa stilovima odlučivanja. To je prilično novo područje istraživanja, no trenutni podaci ukazuju na postojanje povezanosti izbjegavajućeg i spontanog stila s NOP-om. Cilj je ovoga rada pružiti pregled dosadašnjih istraživanja iz područja osobina ličnosti, s određenim naglaskom na narcizam, i stilove odlučivanja u kontekstu NOP-a.

**Ključne riječi:** nepoželjno organizacijsko ponašanje, osobine ličnosti, stilovi odlučivanja

## Uvod

Organizacijsko je ponašanje složen konstrukt unutar kojeg se proučava ponašanje pojedinca u organizacijskom kontekstu, a njegovo nam proučavanje omogućuje predviđanje i razumijevanje ponašanja u organizacijama (Sokić i sur., 2019 ). Jedan je oblik ponašanja koji se pojavljuje u radnim odnosima nepoželjno organizacijsko ponašanje (NOP) koje uključuje sva dobrovoljna ponašanja koja „krše organizacijske norme, štetna su za interese organizacije i ometaju postizanje organizacijskih ciljeva“ (Mount i sur., 2006: 591). Neki

su od oblika NOP-a agresija, zlostavljanje, korupcija, zlouporaba informacija, zlouporaba vremena, kašnjenje, seksualno uznemiravanje i krađa (Ones, 2018). Ta ponašanja postaju od sve većeg interesa istraživanja jer su sve učestalija u poslovnom okruženju, a mogu rezultirati negativnim posljedicama. U SAD-u 33–75 % zaposlenih svjedočilo je ili bilo pod utjecajem nekog oblika NOP-a što utječe na njihovu psihosocijalnu, ali i zdravstvenu dobrobit (Baboselac-Marić i Zadro Omrčen, 2019). Osim utjecaja na zaposlenike, NOP organizacijama prouzrokuje gubitke novčanih sredstava i naposljetku dovodi do propadanja 20 % poslova (Baboselac-Marić i Zadro Omrčen, 2019).

Istraživanja tog područja raznolika su te su usmjerena na širok spektar varijabli – od proučavanja okolinskih i situacijskih karakteristika upuštanja u NOP do usmjeravanja na individualne faktore sudjelovanja u NOP-u. Osim istraživanja direktne povezanosti, istraživači su se dotakli i raznih varijabli koje moderiraju odnos između pojedinca i NOP-a. Identificiranjem faktora koji dovode do NOP-a pokušava se smanjiti njegova prevalencija (Miao i sur., 2023). Osobine ličnosti kao važni individualni čimbenici koji se reflektiraju u mislima i ponašanjima pojedinaca najistraživaniji su prediktor NOP-a (Miao i sur., 2023). Osim proučavanja povezanosti osobina ličnosti s NOP-om kao globalnom dimenzijom korisno je i proučavati povezanost sa specifičnim aspektima NOP-a jer ovisno o prirodi posla različiti aspekti NOP-a različito su zastupljeni pa ovakva povezanost omogućuje identificiranje najrelevantnijih osobina za smanjivanje prevalencije NOP-a (Bolton i sur., 2010). Primjerice, identificiranje osobine ličnosti koja je povezana s krađom relevantnije je za poslove u kojima zaposlenici imaju doticaj s financijama nego za poslove podučavanja gdje priroda posla ne zahtjeva doticaj s financijama. S obzirom na to da osobine ličnosti ipak u potpunosti ne objašnjavaju varijancu NOP-a, i druge se varijable proučavaju kao mogući prediktori (Raos, 2022).

Budući da je NOP rezultat svjesne odluke pojedinca, novu varijablu u kontekstu proučavanja NOP-a čine stilovi odlučivanja, odnosno interindividualne razlike u načinu donošenja odluka. Na ovu temu trenutno ima malo radova, no, kako je NOP posljedica odluke pojedinca, korisno ga je proučavati u takvu kontekstu. Spoznaje iz ovog područja uvelike bi koristile organizacijskoj psihologiji u vidu promišljenijeg selekcioniranja zaposlenika te ostvarivanja kvalitetnijeg i funkcionalnijeg poslovnog okruženja uz minimaliziranje štete, kako financijske, tako i psihosocijalne za organizaciju i zaposlenike. U skladu s time ovaj će se rad baviti definiranjem NOP-a te povezanošću NOP-a s osobinama ličnosti u okviru različitih taksonomija, s posebnim naglaskom na narcizam, te povezanosti sa stilovima odlučivanja.

## Nepoželjno organizacijsko ponašanje

Nepoželjno organizacijsko ponašanje svako je ponašanje zaposlenika čija je namjera uzrokovati štetu organizaciji ili članu organizacije (Penney i Spector, 2002). Robinson i Bennet (1995) nepoželjna su organizacijska ponašanja definirale na dvije dimenzije. Prva dimenzija je ozbiljnost, odnosno štetnost devijantnog ponašanja koja se kreće od manje ozbiljnih i štetnih do jako ozbiljnih i štetnih devijantnih ponašanja. Primjeri su manje ozbiljnih i štetnih ponašanja bacanje smeća, ogovaranje suradnika ili neprikladno korištenje interneta, dok ozbiljnija i štetnija ponašanja čine uznemiravanje, krađa, fizičko ili psihičko nasilje i uništavanje imovine (Mount i sur., 2006). Druga se dimenzija odnosi na interpersonalni aspekt devijantnog ponašanja. Interpersonalna devijantna ponašanja prouzrokuju štetu pojedincu, dok su druga ponašanja usmjerena na oštećivanje organizacije (Robinson i Bennet, 1995). Konkretnije, interpersonalna NOP usmjerena su na osobe u organizaciji poput klijenata, kolega ili šefa, a cilj im je uzrokovati psihičku ili fizičku neugodnost ili štetu, dok su organizacijska NOP usmjerena na uzrokovanje štete organizaciji i njezinim legitimnim interesima (Mount i sur., 2006). Prema tim dvjema dimenzijama NOP može biti kategorizirano u četiri kategorije: (1) devijantnost u učinku (npr. odlazak ranije s posla, trošenje resursa i uzimanje pretjeranih pauza), (2) politička devijantnost (npr. favoriziranje, ogovaranje, okrivljavanje kolega), (3) uništavanje imovine (npr. laganje o odrađenom broju sati, krađa od kompanije) te (4) osobna agresija (npr. seksualno uznemiravanje, verbalno zlostavljanje, krađa kolega, Robinson i Bennet, 1995). Dalal (2005) je u svojem istraživanju pronašao da interpersonalno i organizacijsko ponašanje umjereno koreliraju ( $r = .52$ ) što upućuje da ta dva NOP-a nisu u potpunosti ortogonalna, već se u određenoj mjeri pojavljuju skupa (Mount i sur., 2006). Osim taksonomije Robinson i Bennet (1995), Spector i suradnici (2006) predložili su model NOP-a s pet faceta, a to su proizvodna devijantnost, sabotaža, krađa, povlačenje i zlostavljanje drugih. Nasuprot tome, Gruys i Sackett (2003) predložili su model s 11 faceta koji uključuje krađu i srodna ponašanja, uništavanje imovine, zlouporabu informacija, zlouporabu vremena i resursa, nesigurno ponašanje, slabu dolaznost, nekvalitetan rad, konzumaciju alkohola, konzumaciju droga, neprikladno verbalno izražavanje i neprikladne fizičke akcije. Marcus i suradnici (2016) strukturalnom su meta-analizom i studijom analizirali tri navedene taksonomije te su došli do zaključka da se NOP najbolje opisuje reflektivnim faktorom višeg reda na općoj razini i složenim skupom bimodalnih aspekata na specifičnijoj razini. To znači da se NOP najbolje objašnjava kao opći koncept ili karakteristika koja obuhvaća različite pojedinačne aspekte nepoželjnog ponašanja, a unutar tog općeg reflektivnog faktora NOP ima specifičnije aspekte koji su bimodalni, odnosno imaju dva

jasno različita skupa obilježja. U tom slučaju Marcus i suradnici (2016) ističu da NOP može varirati ovisno o tome kome je usmjeren (cilj) i po vrsti štete koja se nanosi (sadržaj). Primjerice, krađa može biti usmjerena prema organizaciji ili prema suradniku, odnosno isto ponašanje može se razlikovati prema cilju. Nasuprot tome, struktura NOP-a kao hijerarhijskog modela ili modela s manje faktora sadržaja u ovoj meta-analizi nije podržana. U istraživanju se koristilo isključivo samoprocjenama s obzirom na to da bi prikupljanje podataka drugim objektivnijim mjerama dovoljnog opsega i veličine uzorka u ovom istraživanju bilo nepraktično (Marcus i sur., 2016). Na ograničenu generalizaciju rezultata mogao je utjecati i nedostatak raznovrsnosti u korištenim mjernim instrumentima NOP-a i što neke specifične vrste NOP-a povezane s određenim industrijama ili grupama poslova nisu obuhvaćene u istraživanju (Marcus i sur., 2016).

S obzirom na to da varijable koje su uključene u NOP još uvijek nisu precizno definirane te ne postoji jedinstvena i opće prihvaćena taksonomija, ne postoji ni jedna općeprihvaćena ljestvica za mjerenje NOP-a. Spectorov (1975) upitnik opisa ponašanja (eng. *Behavior description Questionnaire (BDQ)*) smatra se jednim od prvih uspješnih primjera sveobuhvatne ljestvice NOP-a. Ljestvica uključuje šest faktora koji obuhvaćaju 35 konkretnih ponašanja, a to su: agresija, sabotaza, trošenje vremena i materijala, interpersonalna hostilnost, prigovaranje te apatija prema poslu (Ones i Dilchert, 2013). Od 1990-ih, broj mjera NOP-a naglo se povećao te su prvotno u mjerama najzastupljeniji bili širi konstrukti NOP-a koji se odnose na pojedinačna opažanja pojedinih NOP-a poput antisocijalnog ponašanja, neetičkog ponašanja, agresije na radnom mjestu i devijantnost na radnom mjestu. Danas se u mjernim instrumentima koristi užim konstruktima NOP-a koji su ograničeni na uski fenomen ponašanja, a to su: zlostavljački nadzor, destruktivno ponašanje vodstva, zlostavljanje na radnom mjestu (eng. *mobbing*), neuljudnost na radnom mjestu, društveno potkopavanje i trošenje vremena (Ones i Dilchert, 2013). Miješanje novih i starih konstrukata dovodi do neslaganja u literaturi, a time utječe i na korištenje različitim ljestvicama za mjerenje NOP-a. U istraživanjima se interpersonalno i organizacijsko NOP ispituje kroz širok spektar ponašanja, odnosno ne definiraju se specifična područja ponašanja koja će se ispitivati nego se prilagođavaju ovisno o karakterističnosti određenih ponašanja za neko radno mjesto. Iz tog je razloga u budućnosti potrebno provesti sveobuhvatno istraživanje o konstruktima NOP-a (Ones i Dilchert, 2013).

Određeni problem koji se proteže u istraživanjima nepoželjnog organizacijskog ponašanja, osim odabira mjere NOP-a, vezan je uz izvore podataka o NOP-u. Mount i suradnici (2006) mjerili su NOP Bennetinom i Robinsoninom (2000)

ljestvicom devijantnosti na radnom mjestu (eng. *Work Deviance Scale (WDS)*). Mjerna se skala sastojala od 12 tvrdnji vezanih za organizacijski NOP te 7 tvrdnji vezanih za interpersonalni NOP koje su se procjenjivale na skali Likertova tipa od pet stupnjeva, a bile su relevantne za posao u korisničkoj službi. Istraživanje su proveli na uzorku od 141 zaposlenika službe za korisnike. U istraživanju su dobili umjerene pozitivne korelacije između samoprocjena interpersonalnog NOP-a i procjena od strane nadređenih ( $r = .48$ ) i niske pozitivne korelacije između samoprocjena i procjena organizacijskog NOP-a ( $r = .21$ ). Interpersonalni je NOP opažljiviji te se vidi u interakciji s drugima, dok je organizacijski NOP manje uočljiv drugim kolegama, nadređenima ili klijentima što je moglo uzrokovati razlike između ovih dviju vrsta NOP-a (Mount i sur., 2006). Upravo je tu vidljiv problem mjera koje upotrebljavaju opažanja drugih ljudi jer je većina NOP-a socijalno nepoželjna, a pogotovo ponašanja usmjerena na organizaciju te su sudionici motivirani prikriti ih. Drugi problem proizlazi iz karakteristika procjenjivača, primjerice osoba može imati izraženiji interpersonalni NOP prema svojim kolegama ili klijentima, pri čemu se to ponašanje ne pojavljuje u prisutnosti nadređenih. Iz tih je razloga vidljiv problem korištenja objektivnijim mjerama i procjenjivanja nadređenih (Penney i Spector, 2002). Najbolja je mjera za procjenjivanje NOP-a samoprocjena jer jedino pojedinac može znati sva svoja nepoželjna organizacijska ponašanja i svoju namjeru u izvođenju istih, a bitan dio NOP-a je da su to namjerna ponašanja (Spector i Fox, 2005). Primjerice, učestalo izostajanje s posla zbog zdravstvenih problema nije isto što i namjerno izostajanje radi izbjegavanja posla. Međutim, ni samoprocjenjivanje nije bez metodoloških nedostataka. Kod samoprocjene najveći problem čini socijalna poželjnost, odnosno pojedinac može podcjenjivati svoj NOP kako bi se bolje prezentirao. Ipak, metaanalizom Berryja i suradnica (2012) pokazano je da su procjene NOP-a veće kod samoprocjenjivanja nego kod procjena drugih što sugerira da je socijalna poželjnost manji problem od podcjenjivanja NOP-a od strane drugih zbog prikrivenosti većine ponašanja.

NOP je kompleksno područje istraživanja jer na njega djeluju razne varijable. Pronađen je utjecaj demografskih varijabli na NOP, konkretno pronađena je niska negativna povezanost dobi s određenim facetama NOP-a, odnosno što su ljudi stariji manje su skloni nepoželjnom organizacijskom ponašanju (Şulea i sur., 2010). U metaanalizi Şulee i suradnika (2010) pronađena je i niska povezanost između spola i NOP-a, pri čemu su muškarci skloniji sudjelovati u NOP-u od žena. Opisani rezultati impliciraju da treba biti oprezan kod odabira uzorka za istraživanje NOP-a. U istraživanjima treba težiti izjednačavanju uzorka po rodu te bi bilo korisno vidjeti kako parcijaliziranje učinka roda utječe na rezultate istraživanja. Osim toga potrebno je obratiti pozornost na dob sudionika te bi kod

budućih istraživanja bilo korisno korištenje longitudinalnim nacrtima kojim bi se istražile promjene u NOP-u ovisno o dobi.

NOP se prvotno istraživao u okviru teorije ravnopravnosti prema kojoj pojedinci doživljavaju stres kada zamjenu za svoje doprinose percipiraju nepravednom (Adams, 1965, prema Penney i Spector, 2002) i frustracijske teorije agresije koja se odnosi na karakteristike situacije (npr. blokiranje cilja za pojedinca, stupanj smetnje i broj smetnji u jedinici vremena) u kojima frustracija dovodi do agresije (Spector, 1978). Iz tog razloga, kao prediktori NOP-a, proučavali su se različiti okolinski i situacijski faktori poput niske distributivne, proceduralne i interakcijske pravde (Skarlicki i Folger, 1997), prisutnosti stresora (Chen i Spector, 1992) ili frustratora (Fox i Spector, 1999) na radnom mjestu, ekstremnih temperatura (Anderson i sur., 1996), gužve, buke, loše rasvjete i kvalitete zraka (Baron, 1994, prema Penney i Spector, 2002). Uz to, proučavale su se i socijalne karakteristike poslovnog okruženja poput normi nadzora i radne skupine te je istaknuto da je nužno razumjeti socijalne interakcije i odnose unutar organizacije u kontekstu zaposleničke krađe, a ne ju isključivo gledati kao kriminalnu aktivnost (Greenberg i Scott, 1996). Proučavane su i razine NOP-a u radnoj skupini i međuovisnost članova grupe, gdje je pronađena pozitivna korelacija između antisocijalnog ponašanja pojedinca i njegovih suradnika (Robinson i O'Leary-Kelly, 1998). U situaciji kada se pojedinac ponaša antisocijalno, povećana je vjerojatnost antisocijalnog ponašanja njegovih kolega.

## **Osobine ličnosti i nepoželjno organizacijsko ponašanje**

Osobine ličnosti definiraju se kao „skup psihičkih osobina i mehanizama unutar pojedinca koji su organizirani i relativno trajni te utječu na interakcije i adaptacije pojedinca na intrapsihičku, fizičku i socijalnu okolinu“ (Larsen i Buss, 2008 str. 4). One su važan prediktor NOP-a što je pokazano konsenzusom među dosadašnjim istraživanjima te činjenicom da je NOP rezultat svjesne odluke pojedinca što implicira da je više pod utjecajem osobina ličnosti nego sposobnosti pojedinca (Mount i sur., 2006). U istraživanjima se najčešće upotrebljavaju Goldbergova (1981) taksonomija ličnosti, Velikih pet (eng. *Big Five (B5)*) i taksonomija Coste i McCrea (1992), petofaktorski model (eng. *Five Factor Model (FFM)*). Model Velikih pet obuhvaća ekstraverziju, emocionalnu stabilnost, ugodnost, savjesnost i intelekt, dok petofaktorski model obuhvaća ekstraverziju, ugodnost, savjesnost, neuroticizam i otvorenost ka iskustvu. Te se dvije taksonomije uvelike preklapaju. Razlika se može uočiti kod imena

i sadržaja petog faktora; u modelu Velikih pet se naziva intelekt te uključuje interes, maštovitost, inteligenciju i znatiželju (Goldberg, 1981), dok se kod petofaktorskog modela naziva otvorenost ka iskustvima te uključuje pet točno definiranih faceta, a to su mašta, estetika, osjećaji, postupci, ideje i vrijednosti (Costa i McCrae, 1992). Za razliku od ostala četiri faktora koja su replicirana u različitim istraživanjima, identitet petog faktora nije precizno definiran te su razlike u imenu i sadržaju petog faktora uobičajene (Larsen i Buss, 2008). Od svih osobina ličnosti, savjesnost pokazuje najveću negativnu povezanost s NOP-om (Cullen i Sackett, 2003), a zatim ugodnost i emocionalna stabilnost (Mount i sur., 2006). Salgado (2002) je u svojoj metaanalizi pronašao da su niska savjesnost i niska ugodnost prediktori devijantnog ponašanja (mjere krađe, uništavanja imovine, zlouporabe sredstava i kršenje organizacijskih pravila) i postotka osoba koje su napustile organizaciju (odnosi se na otkaz od strane šefa, ali i samovoljni otkaz), a ekstraverzija, otvorenost ka iskustvima i emocionalna stabilnost slabo negativno koreliraju s postotkom osoba koje su napustile organizaciju. Osobe koje su nisko na svim osobinama ličnosti modela Velikih pet vjerojatnije će sudjelovati u tim oblicima ponašanja nego osobe visoko na tim dimenzijama. Nijedna osobina ličnosti nije prediktor odsustva (mjere izostanka ili kašnjenja na posao) i nesreća (mjere nesreća ili ozljeda na poslu).

Prema istraživanju Mounta i suradnika (2006), ugodnost je utvrđena kao najsnažniji prediktor interpersonalnog NOP-a, a savjesnost kao najbolji prediktor organizacijskog NOP-a. U istraživanju je sudjelovao 141 radnik u službi za korisnike. Osobine ličnosti mjerili su inventarom osobina ličnosti Barricka i Mounta (eng. *Personal Characteristics Inventory (PCI)*, 1999) koji se temelji na petofaktorskoj taksonomiji, a NOP skalom devijantnosti na radnom mjestu Bennet i Robinson (eng. *Work Deviance Scale (WDS)*, 2000). Skala je mjerila organizacijski NOP (npr. „Oduzeta imovina bez dopuštenja tvrtke.“) te interpersonalni NOP (npr. „Ismijavanje nekoga na poslu.“). S obzirom na to da visoku ugodnost karakteriziraju harmonične socijalne interakcije i želja za kooperativnošću u odnosima (Larsen i Buss, 2008) kao i suosjećajnost, razumijevanje, ljubaznost, toplina i iskrenost (Goldberg, 1990) moguće je da osobe visoke na ugodnosti ispunjenje svojih potreba za bliskošću mogu pronaći interakcijom s drugim ljudima na poslu i stoga je manje vjerojatno da će činiti NOP. Kod osoba niske savjesnosti manje je vjerojatno da će pratiti pravila i vjerojatnije će izbjegavati svoje dužnosti i ne ulagati napor i trud (Mount i sur., 2006). Osim direktne povezanosti ugodnosti i savjesnosti s interpersonalnim i organizacijskim NOP-om, one su i indirektno povezane, a medijator je u toj povezanosti zadovoljstvo poslom koje se mjerilo Brayfieldi Rotheovim indeksom

zadovoljstva (eng. *Brayfield–Rothe satisfaction index (BRSI)*, 1951). Indeks mjeri kognitivnu i afektivnu komponentu zadovoljstva, a sudionici procjenjuju koliko je određena rečenica (primjerice „Većinu sam dana entuzijastičan/a u vezi sa svojim poslom.“) relevantna za njih na skali Likertova tipa s pet stupnjeva. Pronađene su negativne korelacije između zadovoljstva poslom i NOP-a te se pokazalo da su pojedinci koji su nezadovoljni poslom skloniji interpersonalnom i organizacijskom NOP-u. Nezadovoljstvo poslom predisponira pojedince da na određena iskustva i situacije na poslu reagiraju uključivanjem u NOP, a povezanost između tih dvoje još je izraženija kada pojedinci ostvaruju niže rezultate na crtama ličnosti ugodnosti i savjesnosti (Mount i sur., 2006). Nezadovoljstvo poslom, uz medijski, ima i direktan utjecaj na NOP, a kao moguć razlog direktnog utjecaja navodi se da su pojedinci koji su nezadovoljni poslom lošiji u izvedbi posla i skloniji NOP-u (Mount i sur., 2006). Navedeno istraživanje koje proučava moderacijski utjecaj zadovoljstva poslom upućuje da osobe, ovisno o interindividualnim razlikama u osobinama ličnosti, različito reagiraju na iste situacije u poslovnom okruženju. U skladu s time, osobe koje postižu niske rezultate na savjesnosti, ugodnosti i emocionalnoj stabilnosti sklonije su NOP-u jer percipiraju situacije u poslovnom okruženju negativnije u odnosu na osobe koje postižu visoke rezultate na tim dimenzijama ličnosti (Colbert i sur., 2004). U istraživanju su Mount i suradnici (2006) pronašli povezanost otvorenosti ka iskustvima s NOP-om. Pojedinci niski na otvorenosti ka iskustvima skloniji su sudjelovanju u interpersonalnom i organizacijskom NOP-u. Mount i suradnici (2006) objašnjavaju te rezultate s obzirom na to da su osobe niske na otvorenosti ka iskustvima tradicionalnije, nefleksibilne, uskog razmišljanja, vole rutinu i ne vole iznenađenja. Zbog toga mogu tendirati tome da su u slučaju promjena, novih situacija na poslu i percepciji organizacijske nepravde motiviraniji za NOP (Mount i sur., 2006). U dosadašnjim radovima postoji nesklad u rezultatima, primjerice Mount i suradnici (2006) su pronašli negativnu povezanost, Salgado (2002) je pronašao pozitivnu povezanost, a Pletzer i suradnici (2019) nisu pronašli povezanost između otvorenosti ka iskustvima i NOP-a. U istraživanjima u kojima su pronađene povezanosti one su male do umjerene veličine. S obzirom na navedeni nesklad u dosadašnjim istraživanjima te nedostatak istraživanja usmjerenih na povezanost ove osobine ličnosti s NOP-om, ne mogu se donositi jasni zaključci o njihovom odnosu. Istraživanja povezanosti neuroticizma i NOP-a podvojena su, neka upućuju na postojanje pozitivne povezanosti (Pletzer i sur., 2019), dok kod drugih ta povezanost nije pronađena (Salgado, 2002). S obzirom na to da neuroticizam sadrži facete ljutnje i anksioznosti, pozitivna povezanost objašnjava se time što pojedinci s visokim neuroticizmom imaju izraženiju facetu ljutnje koja pozitivno korelira s NOP-om, dok faceta anksioznosti negativno korelira s NOP-om što



može objasniti nepronalaženje značajne korelacije u određenim istraživanjima (Hastings i O'Neill, 2009). Tu se pojavljuje problem upotrebe širokih domena osobina ličnosti koje mogu prikriti stvarne učinke s obzirom na to da različite facete ili uži aspekti osobina ličnosti mogu drukčije korelirati s NOP-om te bi korištenje tim užim aspektima moglo pružiti preciznije rezultate (Pletzer i sur., 2019).

Jensen i Patel (2011) su svojim istraživanjem ukazali na važnost budućih istraživanja djelovanja interakcija određenih osobina ličnosti na NOP. Na uzorku od 517 sudionika iz različitih zemalja primijenili su upitnik o radnom ponašanju (eng. *Voluntary Work Behavior Questionnaire (VWBS)*, Coyne i Gentile, 2006) kako bi izmjerili NOP. Upitnik je sadržavao 10 tvrdnji o organizacijskom (npr. „Oštećena ili potrošena imovina, materijal ili zalihe tvrtke.“) i 10 tvrdnji o interpersonalnom NOP-u (npr. „Ogovaranje ili širenje glasina o suradniku iza njihovih leđa.“) te su se sudionici procjenjivali na ljestvici od 6 stupnjeva ovisno o tome koliko se ta tvrdnja odnosi na njihovo ponašanje u proteklih 12 mjeseci. Za mjerenje osobina ličnosti koristili su se upitnikom IPIP-50 (Goldberg, 1999). Pronašli su da osobe nisko na savjesnosti jednako sudjeluju u interpersonalnom i organizacijskom NOP-u neovisno o razini emocionalne stabilnosti dok se razine interpersonalnog i organizacijskog NOP-a smanjuju kada su pojedinci visoko na emocionalnoj stabilnosti i savjesnosti (Jensen i Patel, 2011). Kod osoba koje su bile nisko na ugodnosti njihove razine NOP-a nisu ovisile o emocionalnoj stabilnosti, a kod osoba visokih na ugodnosti visoka je emocionalna stabilnost povećala smanjenje interpersonalnog i organizacijskog NOP-a. Osobe visoke na ugodnosti i savjesnosti imaju najmanje interpersonalnog i organizacijskog NOP-a, dok se kod svih ostalih kombinacija tih dvaju crta razine NOP-a povećavaju.

HEXACO model varijacija je i ekstenzija petofaktorskog modela te se sastoji od šest faktora, a to su iskrenost-poniznost, ugodnost, emocionalnost, otvorenost ka iskustvima, savjesnost i ekstraverzija (Ashton i sur., 2014). Otvorenost ka iskustvima, savjesnost i ekstraverzija u potpunosti se preklapaju s petofaktorskim modelom dok su ugodnost (fleksibilnost, opraštanje, blagost i strpljenje) i emocionalnost (plašljivost, anksioznost, ovisnost o drugima i sentimentalnost) ponešto drukčiji. Emocionalnost dio faceta, poput anksioznosti, dijeli s neuroticizmom iz petofaktorskog modela, ali za razliku od neuroticizma ne sadrži facetu ljutnje, već je ona zamijenjena facetom sentimentalnosti koja se preklapa s ugodnošću u petofaktorskom modelu (Ashton i sur., 2014). Nasuprot tome, ugodnost u HEXACO modelu ne sadrži facete povezane sa sentimentalnosti, a sadrži facete vezane uz ljutnju što je slično neuroticizmu

u petofaktorskom modelu, dok su facete poput blagosti slične ugodnosti u petofaktorskom modelu (Ashton i sur., 2014). Iskrenost-poniznost faktor je koji ne postoji u petofaktorskom modelu, ali se dijelom preklapa s ugodnosti iz petofaktorskog modela (Ashton i sur., 2014). Facete su faktora iskrenosti-poniznosti: iskrenost, poštenost, izbjegavanje pohlepe te skromnost (Ashton i sur., 2014). U metaanalizi Miao i suradnika (2023) pronađena je slaba negativna povezanost HEXACO modela s NOP-om ( $r = -.21$ ) što je više od dobivene povezanosti petofaktorskog modela s NOP-om ( $r = -.18$ ). U navedenom istraživanju najsnažniji prediktor NOP-a bila je iskrenost-poniznost ( $r = -.41$ ). Rezultati istog smjera dobiveni su u metaanalizi Pletzera i suradnika (2019). HEXACO model prema njihovom istraživanju objašnjava 31,97 % varijance NOP-a što je više od objašnjenih 19,05 % varijance petofaktorskim modelom, što implicira da se NOP može bolje objasniti HEXACO nego petofaktorskim modelom. Povezanost faktora iskrenosti-poniznosti može se objasniti teorijom recipročnog altruizma (Ashton i Lee, 2007). Recipročni altruizam definira se kao pomaganje drugoj osobi koja nije genetski srodnik zbog pretpostavke da će altruistički čin biti uzvraćen u budućnosti (Trivers, 1971). Prema toj teoriji osobe visoko na dimenziji iskrenosti-poniznosti ne sudjeluju u NOP-u zbog internaliziranih uvjerenja o pogrešnosti takvog ponašanja i imaju tendenciju pošteno se ophoditi prema drugima čak i kada bi ih drugi mogli iskoristiti (Ashton i Lee, 2007). U istraživanju Pletzera i suradnika (2019) pronađena je i negativna povezanost savjesnosti, ugodnosti i emocionalnosti s NOP-om dok za otvorenost ka iskustvima i ekstraverziju ta povezanost nije pronađena. Povezanost savjesnosti s NOP-om objašnjava se teorijom regulacije aktivnosti prema kojoj se „izvršenje radnih zadataka promatra kao ciljana aktivnost, pri čemu je cilj osobni cilj radnika, definiran na temelju zadatka koji je zadan, uzimajući u obzir vanjske uvjete i osobno stanje i motivaciju radnika“, a ključna je pretpostavka kognitivna kontrola aktivnosti (Hacker, 1978, prema Zijlstra i sur., 1999, str. 166) i teorijom djelovanja koja se bavi procesima koji interveniraju između ponašanja i utjecaja okoline (Frese i Zapf, 1994, prema Zohar, 1999). Navedene teorije impliciraju da je za pojedince s visokom savjesnošću karakteristična discipliniranost i marljivost te zato oni tendiraju izbjegavanju aktivnosti koje ometaju postizanje ciljeva (Pletzer i sur., 2019) i motivirani su za dobivanje resursa i izbjegavanje gubitaka resursa, što je u skladu s teorijom očuvanja resursa (Hobfoll, 1989). Povezanost ugodnosti i emocionalnosti s NOP-om može se objasniti teorijom grupne vrijednosti (Lind i Lissak, 1985) prema kojoj su pojedinci usmjereni na jačanje grupne kohezije jer cijene pripadanje grupi. Pojedinci visoki na ugodnosti strpljivi su, suosjećajni i povjerljivi te stoga imaju veću vjerojatnost da će se slagati s drugima i suzdržati od NOP-a jer bi to ugrozilo njihov status u grupi dok su pojedinci visoki na emocionalnosti skloni

formirati snažne odnose s drugima i imaju visoku potrebu za emocionalnom podrškom (Pletzer i sur., 2019). S obzirom na to da ugodnost kod HEXACO modela sadrži manje interpersonalnih osobina od ugodnosti iz modela Velikih pet, te su osobine u HEXACO modelu više sadržane u emocionalnosti što može objasniti veću korelaciju ugodnosti iz modela Velikih pet s NOP-om od korelacije ugodnosti iz HEXACO modela .

Osobine ličnosti mijenjaju se tijekom životnog vijeka (McCrae i Costa, 1994), a s obzirom na to da je pokazano da što su ljudi stariji to su manje skloni sudjelovanju u NOP-u (Şulea i sur., 2010), započelo se istraživati utječu li promjene u osobinama ličnosti na manju sklonost sudjelovanja u NOP-u u starijoj dobi. U metaanalizi Pletzera (2021) pokazano je da HEXACO dimenzije iskrenost–poniznost, savjesnost i emocionalnost moderiraju odnosnom između dobi i NOP-a. Te osobine se s dobi povećavaju, a s obzirom na to da su one negativno povezane s NOP-om, dovode i do smanjenja sudjelovanja u NOP-u u starijoj dobi. Nije poznato zašto se ove promjene događaju, ali se mogu objasniti načelom intrinzičnog sazrijevanja koja implicira da su promjene u osobinama ličnosti biološki uvjetovane kod svih pojedinaca (Costa i sur., 2019) i načelom društvenog ulaganja koje pretpostavlja da pojedinci starenjem svladavaju izazove i preuzimaju veće odgovornosti, a ako su ta ponašanja društveno prihvatljiva bit će nagrađena od drugih članova što dovodi do jačanja tih osobina (Roberts i sur., 2005).

Problemi vezani uz ovo područje istraživanja vežu se uz probleme vezane uz same osobine ličnosti. Prvo, teško je odredit odnos petog faktora, najčešće operacionaliziranog kao otvorenost ka iskustvima, na NOP zbog nedovoljno istraživanja koja se bave tom temom. Također, istraživanja pojedinačnih faceta dimenzija ličnosti ili preciznijih konstrukta osobina ličnosti poput narcizma s pojedinim facetama NOP-a ili NOP-om pružila bi preciznije rezultate, no tu se opet veže problem da facete pojedinih dimenzija nisu precizno definirane (Mount i sur., 2006). Uz to, interakcija okoline i osobina ličnosti otežava izolirano proučavanje osobina ličnosti kao prediktora NOP-a. Otežana okolnost je i konstruiranje istraživanja jer istraživači moraju uzeti u obzir velik broj varijabli te zbog toga sva istraživanja na ovom području i jesu korelacijska zbog količine varijabli koje bi se morale kontrolirati u eksperimentalnom istraživanju te nemogućnosti manipuliranja razinama osobina ličnosti. Budući da ne postoje eksperimentalna istraživanja u tom području, ne možemo govoriti o osobinama ličnosti kao uzročnicima NOP-a, već su svi dobiveni rezultati sklonosti sudjelovanja u NOP-u rezultat interakcije biopsihosocijalnih čimbenika pojedinca. Osobine ličnosti važne su u predviđanju NOP-a, no objašnjavaju

samo jedan dio njegove varijance, zbog čega je potrebno razmatrati utjecaj i drugih varijabli (Raos, 2022).

## **Narcizam i nepoželjno organizacijsko ponašanje**

Penney i Spector (2002) su istraživali sklonost NOP-u u skladu s postavkama teorije ugroženog egoizma i agresije. Prema navedenoj teoriji (Baumeister i sur., 1996), agresija je često uzrokovana kombinacijom visokog samopouzdanja i prijetnje egu, odnosno kod pojedinaca koji su posebno osjetljivi na ugrožavanje ega sve situacije koje ugrožavaju njihov pozitivan pogled na sebe rezultirajuće agresijom. Primjer takvih pojedinaca su narcističke osobe koje imaju visoko samopoštovanje i grandioznu sliku o sebi koja nije zasnovana na objektivnim činjenicama (Penney i Spector, 2002). Svi pojedinci imaju crtu narcizma, ali ona se kreće na kontinuumu od adaptivnog do abnormalnog funkcioniranja (Čuržik i Jakšić, 2012). Zdravi je narcizam aspekt normativnog samopoštovanja koji uključuje samopouzdanje, asertivnost, samoodržanje te pozitivno osjećanje potaknuto zadovoljstvom svojim tijelom, dok kod patološkog narcizma pojedinac precjenjuje vlastite sposobnosti i postignuća te ima pretjeran osjećaj jedinstvenosti, važnosti te traži pažnju (Begić, 2021). Blaga zastupljenost narcističkih osobina smatra se zaštitnim faktorom od problema sa sniženim raspoloženjem i samopouzdanjem te pridonosi subjektivnoj dobrobiti (Čuržik i Jakšić, 2012). Nasuprot tome, snažna zastupljenost narcističkih osobina neadaptivna je za normalno funkcioniranje pojedinca te poprima karakteristike patološkog narcizma koji dovodi do disfunkcionalnih obrazaca ponašanja poput neuspješnih strategija nošenja s kritikom (Čuržik i Jakšić, 2012). U skladu s tom teorijom, narcistički će pojedinci biti skloniji doživjeti neugodne emocije poput ljutnje, hostilnosti i frustracije što na kraju dovodi do agresije jer su oni osjetljiviji na negativne informacije koje ugrožavaju njihov iznimno grandiozan pogled na sebe (Penney i Spector, 2002). Penney i Spector (2002) svoje su istraživanje proveli na uzorku od 215 studenata koji su bili zaposleni na puno ili skraćeno radno vrijeme. Primijenili su inventar narcističke osobnosti (eng. *Narcissistic Personality Inventory (NPI)*, Raskin i Hall, 1979) koji mjeri sedam faktora (autoritet, samodostatnost, superiornost, egzibicionizam, eksploativnost, taština i pravo), ljestvicu agresije (eng. *Trait Anger Scale (TAS)*, Spielberger, 1999) i anketu o reakcijama na poslu (eng. *Job Reactions Survey (JRS)*, Fox i sur., 2001) kako bi dobili mjere narcizma, ljutnje i NOP-a. U ispitivanju NOP-a od sudionika se tražilo da na ljestvici Likertova tipa od pet stupnjeva označe koliko su često sudjelovali u svakom navedenom ponašanju (npr. „Ukrali nešto što

pripada poslodavcu.“ i „Namjerno netočno obavljali posao.“). Pokazano je da pojedinci s izraženijom crtom narcizma češće prijavljuju osjećaj ljutnje nego oni s niže izraženom crtom narcizma, a uz to je pokazano da su pojedinci s višom osobinom ljutnje skloniji NOP-u (Penney i Spector, 2002). Iz toga proizlazi da je veza između NOP-a i narcizma moderirana ljutnjom, to jest narcistički pojedinci sudjeluju u više NOP-a jer su skloniji ljutnji. Također, primijenjena je ljestvica situacijskih ograničenja (eng. *Organizational Constraints Scale (OCS)*, Spector i Jex, 1998) kojom se htjela utvrditi povezanost između situacijskih ograničenja i narcizma. Situacijska ograničenja definirana su kao uvjeti ili okolnosti u neposrednoj radnoj situaciji koji su izvan kontrole pojedinca, a sprječavaju ga u korištenju svojim sposobnostima i motivacijom prema učinkovitom učinku (Peters i O'Connor, 1980). Ograničenja koja navode Peters i O'Connor (1980) odnose se na materijale i zalihe, alate i opremu, potrebne usluge, proračunsku potporu, pripremu zadatka, dostupnost vremena, informacije vezane za posao i radno okruženje. Primjerice, neadekvatna oprema i materijali dostupni za rad, kao i nedovoljno vremena za obavljanje nekog zadatka, smatraju se situacijskim ograničenjima jer ometaju pojedinca u izvršavanju zadataka u skladu sa svojim mogućnostima i sposobnostima. Ona su negativno povezana sa zadovoljstvom na poslu te pozitivno povezana s frustracijom (Fox i Spector, 1999), odnosno brojnija i značajnija situacijska ograničenja čine pojedinca sklonijim frustraciji i manje zadovoljnim poslom. S te dvije varijable povezan je i NOP što sugerira da je afektivna reakcija do koje dovode te dvije varijable moderirana odnosom između situacijskih ograničenja i NOP-a, odnosno situacijska ograničenja koja dovode do frustracije i nezadovoljstva poslom povećavaju vjerojatnost sudjelovanja u NOP-u (Penney i Spector, 2002). Ta je povezanost vjerojatnija kod osoba koje će situacijska ograničenja smatrati prijetećima te će ona kod njih izazvati veću frustraciju što ukazuje da situacijska ograničenja ne utječu na sve isto. To je i pokazano u tom istraživanju s obzirom na to da je pronađena značajna povezanost između narcizma i situacijskih ograničenja; oni koji su viši na narcizmu skloniji su intenzivnije reagirati na ista situacijska ograničenja od onih s nižim narcizmom (Penney i Spector, 2002). Ograničenje je tog istraživanja uzorak kojeg dominantno čine sudionici ženskog roda ( $N = 215$ , 72 % uzorka su žene), a pronađene su rodne razlike u narcizmu, situacijskim ograničenjima i NOP-u (Penney i Spector, 2002). Također, muškarci su u prosjeku skloniji agresiji (Larsen i Buss, 2008), a ljutnja koja se može povezati s osobinom agresije pokazala se kao moderator NOP-a i narcizma. Moguće je da je zbog toga u istraživanju podcijenjena ukupna ljutnja. Ti rezultati povezanosti situacijskih ograničenja i narcizma upućuju da osobine ličnosti mogu biti značajni prediktori unutar teških i ograničavajućih uvjeta, no potrebno je više istraživanja za preciznije zaključke (Penney i Spector, 2002). Fatfouta i Schwarzingger (2024)

su u svojem istraživanju dodatno razmatrali narcizam u kontekstu NOP-a te su pronašli visoku povezanost između kombinacije visokog implicitnog i visokog eksplicitnog narcizma sa NOP-om. Implicitni narcizam definiraju kao automatske reakcije koje je potakla situacija dok je eksplicitni narcizam set karakteristika za koje je pojedinac svjestan da ih posjeduje (Fatfouta i Schwarzinger, 2024). Ti rezultati sugeriraju kako je kod mjerenja narcizma korisno uključiti i mjerenje implicitnog narcizma koje se često zanemaruje u istraživanjima jer omogućuje preciznije predviđanje NOP-a.

Pronađeno je i da narcizam predviđa NOP jednako u individualističkim i kolektivističkim kulturama (Mghazil i Evans, 2021), što upućuje na moguću univerzalnost narcizma kao prediktora NOP-a. Međutim, pokazalo se da je narcizam slabije povezan s NOP-om što kultura ima snažnije kolektivističke vrijednosti (Grijalva i Newman, 2015). Osim toga, Grijalva i Newman (2015) u svojoj metaanalizi navode da je odnos između narcizma i NOP-a veći u objavljenim studijama u usporedbi s neobjavljenim nalazima što sugerira pristranost u objavljivanju, no zbog malog broja studija uključenih u metaanalizu ograničena je upotreba sofisticiranije dijagnostike pristranosti objavljivanja što onemogućuje donošenje konkretnih zaključaka. Također su pronašli kako različiti aspekti narcizma drukčije koreliraju s NOP-om (Grijalva i Newman, 2015). Egoizam i iskorištavanje pozitivno koreliraju s NOP-om, dok su vođenje i autoritet u negativnoj korelaciji s njim. Osim narcizma određeni pojedinci mogu razviti narcistički poremećaj ličnosti. S obzirom na narcistička obilježja i kompetitivnost koja se potiče u zapadnjačkim kulturama, narcistički poremećaji ličnosti postaju sve zastupljeniji u poslovnom okruženju dok je u općoj populaciji prevalencija tog poremećaja od 2 do 16 % (Marčinko, 2019). Ipak, psihoterapijom se mogu smanjiti patološka narcistička obilježja te zamijeniti zdravim narcizmom (Marčinko, 2019). To implicira da kod pojedinaca s izraženom crtom narcizma ili narcističkim poremećajem ličnosti kojima su zajednička maladaptivna narcistička obilježja intervencija može dovesti do poboljšanja i razvijanja adaptivnog narcizma i time smanjenja NOP-a. Nasuprot tome, Miller i suradnici (2017) preispituju je li zdrav narcizam uvijek normativan i adaptivan s obzirom na to da je zdrav narcizam u visokoj korelaciji s crtama ličnosti poput bezosjećajnosti, traženja pažnje i manipulativnosti koje su karakteristične za patološki narcizam. Postojanje i adaptivnost zdravog narcizma trebali bi biti sagledani s oprezom.

Narcizam se može promatrati i u okviru taksonomije osobina ličnosti mračne trijade koja osim narcizma obuhvaća makijavelizam i psihopatiju. Karakteristično za osobe s visokim razinama makijavelizma je da pronalaze zadovoljstvo u manipuliranju i iskorištavanju drugih dok za je za osobe visoke

na psihopatiji karakteristično da su skloni povređivanju drugih (Zhu i Jin, 2021). Te osobine, iako se razlikuju od uobičajenih osobina poput onih iz petofaktorskog modela, nisu patološke, odnosno ljudi koji postižu više rezultate na makijavelizmu, narcizmu ili psihopatiji ne moraju zadovoljavati dijagnostičke kriterije za narcisoidni i antisocijalni poremećaj ličnosti koje karakteriziraju osobine mračne trijade (Zhu i Jin, 2021). U metaanalizi Miao i suradnika (2023) pronađena je umjerena povezanost mračne trijade s NOP-om ( $r = .41$ ) što je više od pronađene povezanosti između HEXACO modela i NOP-a ( $r = .22$ ) te taksonomije Velikih pet i NOP-a ( $r = .17$ ) u istom istraživanju. Makijavelizam ( $r = .46$ ) i psihopatija ( $r = .47$ ) umjereno su pozitivno povezani s NOP-om dok je narcizam ( $r = .27$ ) slabo pozitivno povezan s njime (Miao i sur., 2023). Spol moderira povezanost NOP-a s mračnom trijadom te, što je u uzorku više žena, to je povezanost slabija (Miao i sur. 2023). Ta se pojava objašnjava time da je izraženost osobina makijavelizma, narcizma i psihopatije među ženama rjeđa nego kod muškaraca (Jonason i Davis, 2018). Pojedinci visoki na osobinama ličnosti mračne trijade značajno više sudjeluju u NOP-u, a identificiranje ovakvih pojedinaca može pridonijeti suzbijanju NOP-a u poslovnim organizacijama.

## **Stilovi odlučivanja i nepoželjno organizacijsko ponašanje**

Bitna značajka NOP-a jest da je to namjerno, a ne slučajno ponašanje, odnosno osoba mora donijeti odluku o izvođenju tog ponašanja (Spector i Fox, 2005). To implicira da se nepoželjno organizacijsko ponašanje može konceptualizirati kao rezultat odluke te razlike u procjeni i donošenju odluka, odnosno različiti stilovi odlučivanja koji se definiraju kao „uobičajeni obrasci koje pojedinci koriste u donošenju odluka“ (Driver, 1979, prema Scott i Bruce, 1995, str. 818) mogu utjecati na NOP (Alaybek i sur., 2023). Bez obzira na to što nisu sva nepoželjna organizacijska ponašanja nemoralna i neetička, NOP se može konceptualizirati i kao ishod etičke odluke te promatrati kroz pristup etičkog donošenja odluka (Alaybek i sur., 2023). Prema Schwartzovom (2016) integriranom modelu etičkog donošenja odluka, proces donošenja odluka događa se u četiri stadija: (1) usmjeravanje pažnje i prepoznavanje situacije koja može utjecati na dobrobit drugih ili sebe, (2) procjene i evaluacije prikladnih i neprikladnih ponašanja (pod utjecajem emocija, intuicije i racionalizacije), (3) namjere i motivacije za provođenje etičkog ili neetičkog ponašanja i (4) ponašanja i provođenja etičkog ili neetičkog ponašanja. Na sve te faze mogu utjecati stilovi donošenja odluka. Scott i Bruce (1995) razlikuju pet stilova odlučivanja; (1) racionalni (temeljito traženje i logična procjena alternativa), (2)

intuitivni (oslanjanje na slutnje i osjećaje), (3) ovisni (traženje savjeta i smjernica od drugih), (4) izbjegavajući (izbjegavanje donošenja odluka) i (5) spontani stil (brzo prolaženje kroz proces donošenja odluke). Bitno je naglasiti kako stilovi nisu međusobno isključivi, odnosno pojedinci tijekom donošenja odluka mogu kombinirati različite stilove (Scott i Bruce, 1995).

U istraživanjima povezanosti stilova odlučivanja s osobinama ličnosti određene su povezanosti konzistentnije od drugih, no generalno sve su povezanosti niske do umjerene (Alaybek i sur., 2023; Raos, 2022). Bayram i Aydemir (2017), Raos (2022) i Wood (2012) su u svojim istraživanjima dobili pozitivnu povezanost racionalnog stila i savjesnosti koja je ujedno i najkonzistentnija povezanost koja se pojavljuje u istraživanjima. Drugim riječima, što je osoba savjesnija, vjerojatnije će upotrebljavati racionalni stil odlučivanja. Od ostalih značajnih povezanosti, rezultati se podudaraju za negativnu povezanost izbjegavajućeg stila s ekstraverzijom i savjesnošću (osobe s niskom ekstraverzijom i savjesnosti češće se koriste izbjegavajućim stilom), pozitivnu povezanost ovisnog stila i ugodnosti (osobe visoko na ugodnosti češće se koriste ovisnim stilom) te negativna povezanost spontanog stila sa savjesnošću (osobe nisko na savjesnosti češće se koriste spontanim stilom). To implicira da značajnosti ostalih povezanosti nisu konzistentne. S obzirom na to da je u sva tri istraživanja upotrebljavana ista mjera stilova odlučivanja - upitnik stilova odlučivanja (eng. *General Decision-Making Style Scale GDSM*, Scott i Bruce, 1995), to upućuje da razlike najvjerojatnije proizlaze iz odabranog uzorka koji je u većini slučajeva činila studentska populacija (Bayram i Aydemir, 2017; Wood, 2012) što smanjuje mogućnost generaliziranja rezultata. Osim toga, osobine su ličnosti mjerene različitim skalama. Wood (2012) se koristila revidiranim inventarom ličnosti neuroticizma, ekstraverzije i otvorenosti (eng. *NEO-PI-R*, Costa i McCrae, 1992). Raos (2022) se koristila kratkom verzijom IPIP upitnika (eng. *IPIP-20*, Donnellan i sur., 2006), a Bayram i Aydemir (2017) inventarom Velikih pet (eng. *Big Five Inventor (BFI)*, John i sur., 1991). Sve su navedene mjere razvijene na temelju petofaktorskih taksonomija. Ipak, s obzirom na to da su skale stilova odlučivanja i osobina ličnosti korištene u različitim jezicima, u navedenim istraživanjima to je na hrvatskom, turskom i engleskom jeziku, postoji mogućnost da se nekonzistentni nalazi možda dobivaju zbog nekih kulturalnih specifičnosti ili zbog prilagodbe mjernih instrumenata na različite jezike.

U istraživanju Alaybeka i suradnika (2023), pronađeno je da su značajni prediktori NOP-a racionalni, izbjegavajući i spontani stil odlučivanja, a nije pronađena povezanost zavisnog i intuitivnog stila s NOP-om. Racionalni stil odlučivanja bio je u negativnoj korelaciji s NOP-om, odnosno što je izraženiji



racionalni stil odlučivanja, to je manje NOP-a. Izbjegavajući i spontani stil bili su pozitivno povezani što upućuje da su osobe koje se više koriste izbjegavajućim ili spontanom stilom odlučivanja sklonije iniciranju više NOP-a. Osim stilova odlučivanja Alaybek i suradnici (2023) mjerili su prepoznavanje socijalnih normi skalom kompetencija donošenja odluka (eng. *Adult Decision Making Competence (ADMC)*, Bruine de Bruin i sur., 2007) i percipiranje rizika i koristi neetičkog ponašanja upotrebom skale preuzimanja rizika u specifičnim domenama (eng. *Domain-Specific Risk-Taking (DOSPERT)*, Blais i Weber, 2006). Pronašli su pozitivnu povezanost percipiranja koristi neetičkog ponašanja, negativnu povezanost percipiranja rizika neetičkog ponašanja te pozitivnu povezanost prepoznavanja socijalnih normi s NOP-om. Međutim, Raos (2022) u svojem istraživanju nije potvrdila povezanost racionalnog stila i NOP-a, no potvrdila je da izbjegavajući i spontani stil pozitivno koreliraju s NOP-om. S obzirom na to da su povezanosti između osobina ličnosti i stilova odlučivanja najčešće niske, u oba se istraživanja proučavalo doprinose li stilovi odlučivanja dodatnom objašnjenju varijance NOP-a povrh osobina ličnosti (Raos, 2022). U Raosinom (2022) istraživanju nije potvrđen značajan dodatni dio objašnjene varijance NOP-a povrh osobina ličnosti koji se temelji na stilovima odlučivanja. Nasuprot tome, u istraživanju Alaybeka i suradnika (2023), stilovi odlučivanja i stilovi prosudbe (prepoznavanje socijalnih normi i percepcija rizika i koristi) objašnjavaju značajan dodatni dio varijance NOP-a povrh mjerenih osobina ličnosti. Navedene razlike vjerojatno proizlaze iz odabranog uzorka ili mjera NOP-a jer su se oba istraživanja koristila istim mjerama stilova odlučivanja (eng. *GDMS*, Scott i Bruce, 1995). Raos (2022) se za mjerenje NOP-a koristila upitnikom nepoželjnog ponašanja (eng. *Counterproductive Work Behaviour (CWB)*, Spector i sur, 2010) od 10 čestica sa sedam stupnjeva te su sudionici procjenjivali svoje ponašanje unutar posljednjih šest mjeseci. Suprotno tome, Alaybek i suradnici (2023) koristili su se popisom za provjeru NOP-a (eng. *Counterproductive Work Behaviour Checklist (CWB-C)*; Spector i sur., 2006) od 33 čestice s pet stupnjeva koji je mjerio interpersonalni NOP sa subskalom zlostavljanja te organizacijski NOP koji je uključivao subskale proizvode devijacije, sabotaze, krađe i povlačenja. Moguć je metodološki utjecaj određenih razlika u jasnoći čestica s obzirom na prevođenje, odnosno prilikom prevođenja čestica s hrvatskog na engleski jezik one gube dio svojeg originalnog značenja te ih se percipira drukčijim kod hrvatskih i engleskih sudionika, što može dovesti do razlika u rezultatima. Uz to, u Raosinom (2022) istraživanju uzorak sudionika činila je vrlo heterogena skupina ljudi različite dobi i staža, dok su na temelju obrazovanja sudionici bili nešto homogeniji. U istraživanju Alaybeka i suradnika (2023) sudjelovale su tri skupine sudionika; u jednoj su skupini bili studenti, dok su u druge dvije bili stalni zaposlenici regrutirani preko

*Amazon's Mechanical Turk* (internetske platforme gdje ljudi ispunjavaju *online* zadatke) koji su heterogeniji po svojim karakteristikama. To je novo područje istraživanja te su navedena dva istraživanja (Raos, 2022; Alaybek i sur., 2023) trenutno jedina istraživanja koja se bave povezanošću NOP-a sa stilovima odlučivanja. Stoga, potrebno je replicirati nalaze kako bi se dobiveni rezultati mogli generalizirati, no, bez obzira na nepotpuni konsenzus između navedenih dvaju istraživanja, rezultati sugeriraju da stilovi odlučivanja imaju potencijalnu važnost kao prediktori NOP-a.

## **Zaključak**

Istraživanje osobina ličnosti i stilova odlučivanja u kontekstu nepoželjnog organizacijskog ponašanja vrlo je kompleksno i zahtjevno područje. Prvo, ni jednu od tih triju varijabli nije jednostavno definirati te različiti autori predlažu različite definicije, taksonomije i facete. Drugi je problem vezan uz facete varijabla osobina ličnosti i NOP-a. Kod osobina ličnosti najprihvaćenije su taksonomije Velikih pet (Goldberg, 1981) i petofaktorski model (Costa i McCrae, 1992) te postoji određena podjela na facete, iako te podjele uglavnom nisu empirijski provedene. Suprotno tome, kod NOP-a ne postoji jedna opće prihvaćena taksonomija te nema sistematske organizacije faceta koja bi nam omogućila njihovo istraživanje, a povezanost faceta varijabli bi dala precizniji uvid nego istraživanje povezanosti samo na temelju glavnih dimenzija varijabli. Primjerice, kada bi se istraživala povezanost facete osobine ličnosti (npr. socijalne dominantnosti koja je faceta ekstraverzije) i facete NOP-a (npr. uništavanja imovine) dobili bismo preciznije rezultate nego kod istraživanja povezanosti osobine ličnosti ekstraverzije i NOP-a. Problem kod tog područja je i konstruiranje istraživanja koja su ograničena na korelacijske nacрте te metode samoprocjenjivanja koji sadrže određene prednosti, ali i nedostatke. Najveći je nedostatak nemogućnost uzročno-posljedičnog zaključivanja, a najveća prednost je što možemo ispitivati prirodno nastale varijable kojima ne možemo manipulirati. Kod samoprocjenjivanja najveća je mana negativan utjecaj socijalne poželjnosti i upitne iskrenosti sudionika, dok je prednost što dobivamo uvid u informacije poznate samo sudioniku.

Izuzev određenih problema koji se protežu u istraživanjima postoji i određeni konsenzus u rezultatima oko negativne povezanosti ugodnosti i savjesnosti s NOP-om, odnosno da su ljudi s nižom savjesnosti i nižom ugodnosti skloniji NOP-u. Trenutno se ne mogu donositi zaključci o rezultatima povezanosti stilova odlučivanja i NOP-a, s obzirom na to da se to područje trenutno temelji

na dvama istraživanjima. Međutim, rezultati upućuju na postojanje pozitivne povezanosti izbjegavajućeg i spontanog stila s NOP-om. Mogući razlog tek nedavnog povećanja zanimanja za to područje istraživanja jest što su istraživači počeli sve više uzimati u obzir dio definicije NOP-a prema kojem je on rezultat svjesne odluke, a pojedinci ih donose na različiti način.

Potrebno je provesti još dodatnih istraživanja povezanosti osobina ličnosti i NOP-a, a pogotovo povezanosti stilova odlučivanja i NOP-a kako bi se rezultati mogli generalizirati. Istraživanje ovog područja može imati brojne praktične implikacije koje se ponajprije vežu uz regrutiranje sudionika te suzbijanje NOP-a. Zaposlenike se može regrutirati na temelju njihovih osobina ličnosti i stilova odlučivanja, a također se mogu provodit intervencije usmjerene na osobine ličnosti ili stilove odlučivanja u svrhu suzbijanja NOP-a. Ipak, rezultate i potencijalne praktične implikacije ovog područja treba uzimati s oprezom.

## Literatura

- Alaybek, B., Dalal, R. S. i Dade, B.** (2023). Individual differences in judgment and decision-making: Novel predictors of counterproductive work behavior. *Journal of Business and Psychology*, 38(5), 1043 - 1059. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09843-x>
- Anderson, C. A., Anderson, K. B. i Deuser, W. E.** (1996). Examining an affective aggression framework weapon and temperature effects on aggressive thoughts, affect, and attitudes. *Personality and social psychology Bulletin*, 22(4), 366–376. <https://doi.org/10.1177/0146167296224004>
- Ashton, M. C., i Lee, K.** (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. *Personality and Social Psychology Review*, 11(2), 150–166. <http://doi.org/10.1177/1088868306294907>
- Ashton, M. C., Lee, K., i De Vries, R. E.** (2014). The HEXACO honesty-humility, agreeableness, and emotionality factors: A review of research and theory. *Personality and Social Psychology Review*, 18(2), 139–152. <https://doi.org/10.1177/1088868314523838>
- Baboselac-Marić, M. i Zadro Omrčen, K.** (2019). Nepoželjna organizacijska ponašanja – što znamo i što možemo? *Policija i sigurnost*, 28(3), 376–400. <https://hrcak.srce.hr/225598>.
- Barrick, M. R. i Mount, M. K.** (1999). *The personal characteristics inventory*. Libertyville, IL: Wonderlic.
- Bayram, N. i Aydemir, M.** (2017). Decision-making styles and personality traits. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*, 3(1), 905–915. [https://www.researchgate.net/publication/330832648\\_Decision\\_Making\\_Styles\\_and\\_Personality\\_Traits](https://www.researchgate.net/publication/330832648_Decision_Making_Styles_and_Personality_Traits)
- Begić, D.** (2021). *Psihopatologija (4. izd)*. Medicinska naklada.

- Bennett, R. J. i Robinson, S. L.** (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Berry, C. M., Carpenter, N. C. i Barratt, C. L.** (2012). Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports? A meta-analytic comparison. *Journal of applied psychology*, 97(3), 613. <https://doi.org/10.1037/a0026739>
- Blais, A.-R. i Weber, E. U.** (2006). A Domain-Specific Risk-Taking (DOSPERT) scale for adult populations. *Judgment and Decision Making*, 1(1), 33–47. <https://doi.org/10.1017/S1930297500000334>
- Bolton, L. R., Becker, L. K. i Barber, L. K.** (2010). Big Five trait predictors of differential counterproductive work behavior dimensions. *Personality and Individual Differences*, 49(5), 537–541. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.03.047>
- Brayfield, A. H., i Rothe, H. F.** (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311. <https://doi.org/10.1037/h0055617>
- Bruine de Bruin, W., Parker, A. M. i Fischhoff, B.** (2007). Individual Differences in Adult Decision-Making Competence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(5), 938–956. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.5.938>
- Chen, P. Y. i Spector, P. E.** (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of occupational and organizational psychology*, 65(3), 177–184. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1992.tb00495.x>
- Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A. i Barrick, M. R.** (2004). Interactive Effects of Personality and Perceptions of the Work Situation on Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 599–609. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.599>
- Cullen, M. J., i Sackett, P. R.** (2003). Personality and counterproductive work behavior. U M. Barrick, i A. M. Ryan (Ur.), *Personality and Work* (str. 150–182). Jossey-Bass
- Coyne, I. i Gentile, D.** (2006). *The design and development of a voluntary workplace behaviour scale*. Nottingham, UK: Internal report for SHL Group.
- Costa, P. T., Jr. i McCrae, R. R.** (1992). NEO PI R. *Professional manual*. Psychological Assessment Resources, Inc. [https://www.researchgate.net/publication/240133762\\_Neo\\_PI\\_R\\_professional\\_manual](https://www.researchgate.net/publication/240133762_Neo_PI_R_professional_manual)
- Costa, P. T., McCrae, R. R., i Löckenhoff, C. E.** (2019). Personality across the life span. *Annual Review of Psychology*, 70, 423–448. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010418-103244>
- Čuržik, D., i Jakšić, N.** (2012). Patološki narcizam i narcistični poremećaj ličnosti-pregled suvremenih spoznaja. *Klinička psihologija*, 5(1-2), 21–36. <https://hrcak.srce.hr/file/233774>
- Dalal, R. S.** (2005). A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241–1255. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1241>
- Donnellan, M. B., Oswald, F. L., Baird, B. M. i Lucas, R. E.** (2006). The Mini-IPIP Scales: Tiny-yet-effective measures of the Big Five Factors of Personality. *Psychological Assessment*, 18(2), 192–203. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.18.2.192>

- Fatfouta, R., i Schwarzing, D.** (2024). A toxic mix: Explicit and implicit narcissism and counterproductive work behavior. *Applied Psychology*, 73(2), 863–876. <https://doi.org/10.1111/apps.12482>
- Fox, S. i Spector, P. E.** (1999). A Model of Work Frustration-Aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 915–931. <http://www.jstor.org/stable/3100373>
- Fox, S., Spector, P. E. i Miles, D.** (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291–309. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>
- Goldberg, L. R.** (1981). Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons. *Review of personality and social psychology*, 2(1), 141–165. [https://projects.ori.org/lrg/PDFs\\_papers/universals.lexicon.81.pdf](https://projects.ori.org/lrg/PDFs_papers/universals.lexicon.81.pdf)
- Goldberg, L. R.** (1990). An alternative “description of personality”: The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.6.1216>
- Goldberg, L. R.** (1999). A broad-bandwidth, public domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models. *Personality psychology in Europe*, 7(1), 7–28. <https://ipip.ori.org/A%20broad-bandwidth%20inventory.pdf>
- Greenberg, J., i Scott, K. S.** (1996). Why do workers bite the hands that feed them? Employee theft as a social exchange process. U B. M. Staw i L. L. Cummings (Ur.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, (str. 111–156). Elsevier Science/JAI Press.
- Grijalva, E., i Newman, D. A.** (2015). Narcissism and counterproductive work behavior (CWB): Meta-analysis and consideration of collectivist culture, Big Five personality, and narcissism’s facet structure. *Applied Psychology*, 64(1), 93–126. <https://doi.org/10.1111/apps.12025>
- Gruys, M. L. i Sackett, P. R.** (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International journal of selection and assessment*, 11(1), 30–42. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00224>
- Hastings, S. E., i O’Neill, T. A.** (2009). Predicting workplace deviance using broad versus narrow personality variables. *Personality and Individual Differences*, 47(4), 289–293. <http://doi.org/10.1016/j.paid.2009.03.015>
- Hobfoll, S. E.** (1989). Conservation of resources - A new way at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <http://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Jensen, J. M. i Patel, P. C.** (2011). Predicting counterproductive work behavior from the interaction of personality traits. *Personality and Individual Differences*, 51(4), 466–471. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.04.016>
- Lind, E. A., i Lissak, R. I.** (1985). Apparent impropriety and procedural fairness judgments. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21(1), 19–29. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(85\)90003-4](https://doi.org/10.1016/0022-1031(85)90003-4)
- John, O. P., Donahue, E. M., i Kentle, R. L.** (1991). *Big Five Inventory (BFI)* [zapis iz baze podataka]. APA PsycTests. <https://doi.org/10.1037/t07550-000>

- Jonason, P. K., i Davis, M. D.** (2018). A gender role view of the Dark Triad traits. *Personality and Individual Differences*, 125, 102–105. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.01.004>
- Larsen, R. J. i Buss, D. M.** (2008). *Psihologija ličnosti: područja znanja o ljudskoj prirodi*. Naklada Slap.
- Marcus, B., Taylor, O. A., Hastings, S. E., Sturm, A. i Weigelt, O.** (2016). The Structure of Counterproductive Work Behavior: A Review, a Structural Meta-Analysis, and a Primary Study. *Journal of Management*, 42(1), 203–233. <https://doi.org/10.1177/0149206313503019>
- Marčinko, D.** (2019). *Psihodinamika poslovnih odnosa - osnove psihodinamskog coachinga za poslovne ljude*. Medicinska naklada.
- McCrae, R. R., i Costa, P. T.** (1994). The stability of personality: Observations and evaluations. *Current Directions in Psychological Science*, 3(6), 173–175. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10770693>
- Mghazil, S. i Evans, B.M** (2021). Cross-Cultural Investigation: Narcissistic Traits and Counterproductive Work Behaviours. *Western Undergraduate Psychology Journal*, 9 (1), 1–17. <https://ojs.lib.uwo.ca/index.php/wupj/article/view/14379/11494>
- Miao, Y., Wang, J., Shen, R., i Wang, D.** (2023). Effects of Big Five, HEXACO, and Dark Triad on Counterproductive Work Behaviors: A Meta-Analysis. *International Journal of Mental Health Promotion*, 25(3), 1–18. <https://doi.org/10.32604/ijmhp.2023.027950>
- Miller, J. D., Lynam, D. R., Hyatt, C. S., i Campbell, W. K.** (2017). Controversies in narcissism. *Annual review of clinical psychology*, 13, 291–315. <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-clinpsy-032816-045244>
- Mount, M., Ilies, R. i Johnson, E.** (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel psychology*, 59(3), 591–622. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00048.x>
- Ones, D. S.** (2018). Counterproductive work behaviors 2.0: Assessment or consequences . *International Journal of Selection and Assessment*, 26(1), 1–4. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12205>
- Ones, D. S., i Dilchert, S.** (2013). Counterproductive work behaviors: Concepts, measurement, and nomological network. U K. F. Geisinger, B. A. Bracken, J. F. Carlson, J.-I., C. Hansen, N. R. Kuncel, S. P. Reise, i M. C. Rodriguez (Ur.), *APA handbook of testing and assessment in psychology, Vol. 1. Test theory and testing and assessment in industrial and organizational psychology* (str. 643–659). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14047-035>
- Penney, L. M. i Spector, P. E.** (2002). Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems? *International Journal of selection and Assessment*, 10(1-2), 126–134. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00199>
- Peters, L. H. i O'Connor, E. J.** (1980). Situational Constraints and Work Outcomes: The Influences of a Frequently Overlooked Construct. *The Academy of Management Review*, 5(3), 391–397. <https://doi.org/10.2307/257114>

- Pletzer, J. L.** (2021). Why older employees engage in less counterproductive work behavior and in more organizational citizenship behavior: Examining the role of the HEXACO personality traits. *Personality and Individual Differences*, 173, 110550. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110550>
- Pletzer, J. L., Bentvelzen, M., Oostrom, J. K., i De Vries, R. E.** (2019). A meta-analysis of the relations between personality and workplace deviance: Big Five versus HEXACO. *Journal of vocational behavior*, 112, 369-383. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.04.004>
- Raos, K.** (2022). *Povezanost stilova odlučivanja i osobina ličnosti s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem*. [Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu]. ODRAZ – otvoreni digitalni repozitorij akademske zajednice Filozofskog fakulteta u Zagrebu. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:879576>
- Raskin, R. N., i Hall, C. S.** (1979). A narcissistic personality inventory. *Psychological Reports*, 45(2), 590. <https://doi.org/10.2466/pr0.1979.45.2.590>
- Roberts, B. W., Wood, D., i Smith, J. L.** (2005). Evaluating five factor theory and social investment perspectives on personality trait development. *Journal of Research in Personality*, 39(1), 166–184. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2004.08.002>
- Robinson, S. L. i Bennett, R. J.** (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572. [10.2307/256693](https://doi.org/10.2307/256693)
- Robinson, S. L., i O’Leary-Kelly, A. M.** (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41(6), 658–672. <https://www.jstor.org/stable/256693>
- Salgado, J. F.** (2002). The Big Five Personality Dimensions and Counterproductive Behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 117–125. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00198>
- Schwartz, M. S.** (2016). Ethical decision-making theory: An integrated approach. *Journal of Business Ethics*, 139, 755–776. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2886-8>
- Scott, S. G. i Bruce, R. A.** (1995). Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818–831. <https://doi.org/10.1177/0013164495055005017>
- Skarlicki, D. P. i Folger, R.** (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434–443. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.434>
- Sokić, K., Gutić Martinčić, S. i Bakić, M.** (2019). Uloga ličnosti u organizacijskom ponašanju. *FIP - Financije i pravo*, 7(2), 23–50. <https://hrcak.srce.hr/238086>
- Spector, P. E.** (1975). Relationships of organizational frustration with reported behavioral reactions of employees. *Journal of Applied Psychology*, 60(5), 635–637. <https://doi.org/10.1037/h0077157>
- Spector, P. E.** (1978). Organizational frustration: A model and review of the literature. *Personnel psychology*, 31(4), 815–829. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1978.tb02125.x>

- Spector, P. E., i Fox, S.** (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. U. S. Fox i P. E. Spector (Ur.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (str. 151–174). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10893-007>
- Spector, P. E. i Jex, S. M.** (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356–367. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.356>
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A. i Kessler, S.** (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Spector, P. E., Bauer, J. A., i Fox, S.** (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know? *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 781–790. <https://doi.org/10.1037/a0019477>
- Spielberger, C. D.** (1999). *Manual for the State-Trait Anger Expression Inventory-2*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Șulea, C., Maricuțoiu, L., Pitariu, H. D. i Dumitru, C. Z.** (2010). Predicting counterproductive work behaviors: A meta-analysis of their relationship with individual and situational factors. *Psihologia Resurselor Umane*, 8(1), 66–81. <https://doi.org/10.24837/pru.v8i1.427>
- Trivers, R. L.** (1971). The evolution of reciprocal altruism. *Quarterly Review of Biology*, 46(1), 35–57. <https://doi.org/10.1086/406755>
- Wood, N. L.** (2012). *Individual Differences In Decision-Making Styles As Predictors Of Good Decision Making* [Diplomski rad, Bowling Green State University]. OhioLINK Electronic Theses and Dissertations Center. [http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc\\_num=bgsu1326823601](http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=bgsu1326823601)
- Zhu, Y. i Jin, C.** (2021). A meta-analysis of the relationship between the Dark Triad and aggressive behaviors. *Advances in Psychological Science*, 29(7), 1195–1209. <https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2021.01195>
- Zijlstra, F. R. H., Roe, R. A., Leonora, A. B., i Krediet, I.** (1999). Temporal factors in mental work: Effects of interrupted activities. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(2), 163–185. <http://doi.org/10.1348/096317999166581>
- Zohar, D.** (1999). When things go wrong: The effect of daily work hassles on effort, exertion and negative mood. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 265–283. <http://doi.org/10.1348/096317999166671>



## **Abstract**

The increasing prevalence of counterproductive work behaviors (CWB) in the business environment and the consequences of such behavior on both the organization and employee well-being have prompted researchers to study the environmental and biological factors contributing to interindividual differences in engaging in CWB. Personality traits are one of the individual factors significantly associated with CWB. Agreeableness and conscientiousness from the Five-Factor taxonomy and honesty-humility from the HEXACO taxonomy, play significant roles in particular. However, personality traits only partly explain CWB variance, leading to the exploration of other factors. Narcissism, characterized by a grandiose self-image not based on objective facts, shows a correlation with CWB. Narcissism can be viewed in the context of the Dark Triad where, in addition to narcissism, Machiavellianism and psychopathy show a correlation with CWBs. Considering that individuals make conscious decisions to engage in CWB, research on the relationship between CWB and decision-making styles is now being done as well. This is a new area of research, but current data tend to associate avoidant and spontaneous decision-making styles with CWBs. The aim of this study is to provide an overview of previous research in the field of personality traits, with a particular focus on narcissism, and decision-making styles in the context of CWBs.

**Keywords: counterproductive work behavior, decision-making styles, personality traits**