UTJECAJ MRAČNE TRIJADE LIČNOSTI NA PONAŠANJE U ORGANIZACIJI TOMMY D.O.O.

Matijaš, Ante

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:096573

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

UTJECAJ MRAČNE TRIJADE LIČNOSTI NA PONAŠANJE U ORGANIZACIJI TOMMY D.O.O.

Mentor:

izv.prof.dr.sc. Danica Bakotić

Student:

univ. bacc. oec. Ante Matijaš

Split, Rujan, 2020.

Sadržaj:

1.1. Problem istraživanja 1
1.2. Predmet istraživanja 4
1.3. Metode istraživanja 7
1.4. Ciljevi rada 8
1.5. Istraživačke hipoteze 8
1.6. Doprinos istraživanja 10
1.7. Struktura diplomskog rada 11
2. Mračna trijada ličnosti 13
2.1. Osobine mračne osobnosti 13
2.2. Taksonomija osobina mračne osobnosti 14
2.3. Osobine svijetle trijade ličnosti 16
2.4. Mračna trijada ličnosti 17
2.4.1. Makijavelizam 19
2.4.2. Narcizam 20
2.4.3. Psihopatija 21
2.4.4. Axis II pristup mračnoj trijadi 22
2.4.5. Razgraničavanje opsega Mračne trijade 23
2.5. Mračna ličnost u odnosu na druge modele ličnosti 24
2.5.1. Mračna osobnost i normalna osobnost 24
2.5.2. Mračna trijada i Velika petorka 25
2.5.3. Mračna osobnost i HEXACO model 26
2.5.4. Mračna osobnost i Hoganov 7-faktorski model 26
2.5.5. Tamna osobnost i Velika sedmorka 27
2.6. Mjerenje svojstava Mračne trijade 27
2.6.1. Jedinstvena konstruktivna mjera – Psihopatija 27
2.6.2. Jedinstvena kontruktivna mjera – Narcizam 28
2.6.3. Jedinstvena konstruktivna mjera – Makijavelizam 28
2.6.4. Kombinirane konstruirane mjere – Short Dark Triad 30
2.6.5. Kombinirane konstruirane mjere – Dirty Dozen 30
2.6.6. Kombinirane konstruirane mjere – Hoganova anketa o razvoju 30
2.6.7. Petofaktorski model – Globalne osobine 31
2.6.8. Petofaktorski model - Facet- Osobine razina 31
2.6.9. Petofaktorski model – HEXACO 31

2.6.10. Petofaktorski model- Razlikuje li se s osobinama Mračne trijade? 32
2.7. Utjecaj Mračne trijade ličnosti na ponašanje na poslu 32
2.7.1. Produktivno ponašanje unutar organizacije 33
2.7.2. Kontraproduktivno ponašanje unutar organizacije 33
2.7.3. Mehanizmi kroz koje Mračna trijada utječe na ponašanje i zadovoljstvo unutar organizacije 35
2.7.4. Korporativna psihopatija i nasilni nadzor 38
2.8. Inovativno ponašanje unutar organizacije 40
2.8.1. Mjerenje inovativnog ponašanja unutar organizacije 41
2.8.2. Utjecaj inovativnog ponašanja unutar organizacije na organizaciju 42
3. Empirijsko istraživanje povezanosti između mračne trijade ličnosti i ponašanja i zadovoljstva unutar organizacije na primjeru tvrtke Tommy d.o.o.. 44
3.1. Opći podaci o tvrtki Tommy d.o.o.. 44
3.2. Metodologija istraživanja 45
3.3. Rezultati istraživanja 46
3.4. Testiranje hipoteza 54
4. Zaključak 61
5. Literatura 64
Prilozi 69
Popis slika 74
Popis grafova 74
Popis tablica 74
Sažetak 75
Summary 77

1.1. Problem istraživanja

Problematika ovog istraživanja odnosi se na analizu načina na koji osobine zaposlenika utječu na njihovo ponašanje na radnom mjestu, odnosno fokus istraživanja jest na mračnoj trijadi tj. kako mračne osobine (narcizam, makijavelizam i psihopatija) utječu na ponašanje ljudi na poslu.

Unutar svakog pojedinca nalaze se mračne i svijetle osobine koje definiraju njegovo ponašanje. Svaka osoba na različite načine razotkriva svoju mračnu i tamnu stranu okolini. U posljednjih 15 godina mnogi autori su posvetili svoja djela upravo istraživanju mračnih i tamnih strana ljudskog ponašanja. Najjednostavnije objašnjenje jest da „svijetle" strane čine one osobine koje se smatraju društveno prihvatljivim, dok „mračne" strane čine osobine koje su odbojne po etičkim, društvenim i moralnim pravilima. Općenito osobine mračne strane možemo svrstati u tri kategorije koje se zajednički nazivaju „mračna trijada", a koju čine: makijavelizam, narcizam i psihopatija.

Prema Christie i Geis (1970) makijavelizam je definiran kao „strategija društvenog ponašanja koja uključuje manipuliranje drugima zbog ostvarivanja osobnog dobitka". U novije vrijeme, Dahling (2009) sugerirao je da se makijavelizam može zamišljati kao „tendencija nepovjerenja drugima, spremnost za uključenje u nemoralne manipulacije, želja za stjecanjem statusa za sebe i želja za održavanjem međuljudske kontrole ". Sličan opis ponudio je Kessler (2010) primjetivši da je makijavelizam „vjerovanje u uporabu manipulacije, ako postoji potreba, za postizanje jednog željenog cilja u kontekstu radnog okruženja". Također, Paulhus (2014) je sažeo definiciju na slijedeći način: „Makijavelisti su glavni manipulatori". Iako su znanstvenici iznijeli različite definicije makijavelizma, postoji općenito priznanje da je temeljna značajka makijavelizma tendencija ka manipulaciji, često praćeno nedostatkom empatije, nižim razinama utjecaja, usredotočenošću na ostvarivanje vlastitog cilja (često na štetu drugih) i aberantni pogled na moral (tj. onaj koji nudi prihvaćanje ponašanja koje se može opisati kao nemoralno ili neetičko, što uključuje laganje, manipuliranje i iskorištavanje drugih). Izraženi makijavelisti su spremni manipulirati i obmanjivati druge što im pruža određenu razinu zadovoljstva.

Narcizam je nastao iz pokušaja Raskina i Halla (1979) da razviju subkliničku verziju narcisoidnog poremećaja ličnosti. Narcisoidnost stoga ima neke od osobina poput grandioznosti, dominacije i superiornosti. Narcisi imaju tendenciju da se bave jačanjem svoga

samopouzdanja i dominacije te zbog toga se u kratkom roku mogu činiti šarmantnim ili ugodnim. Dugoročno gledano, narcisi imaju poteškoće u održavanju uspješnih međuljudskih odnosa, također imaju izražen nedostatak povjerenja i brige za druge, a ponekad i osjećaj prezira prema njima. Narcizam je proučavan pomoću niza teorijskih modela koji se koriste u psihologiji, psihologiji osobnosti i kliničkoj psihologiji. Iako su uočljive razlike u svim modelima, također postoje područja preklapanja i sličnosti. Na primjer, gotovo svi modeli prepoznaju da će pojedinci s višom razinom narcizma biti obuzeti osjećajem superiornosti napuhanom samopouzdanju te imaju disfunkcionalnu potrebu za pretjeranom pažnjom i divljenjem. Također imaju sklonost upuštanju u eksplozivna djela ili ponašanja, izražavajući nedostatak empatije. Gore navedene osobine čine jezgru narcističkih ličnosti, ali također prepoznajemo da su navedene i druge osobine koje proizlaze iz analize postojećih mjera.

Treća i najopasnija mračna trijada je psihopatija. Autori Babiak i Hare (2006) kažu da je psihopatija opisana kao traženje impulzivnosti i uzbuđenja u kombinaciji sa slabom empatijom i anksioznošću. Hare (1993) je opisao pojedince koji pripadaju krajnjem dijelu psihopatijskog kontinuuma kao: „Društveni grabežljivci koji šarmiraju, manipuliraju i nemilosrdno se probijaju kroz svoj život, ostavljajući široki trag slomljenih srca, srušena očekivanja i prazne novčanike. Kod njih nema razvijene svijesti za osjećaje prema drugima, sebično uzimaju ono što žele i rade kako hoće bez najmanjeg osjećaja krivnje ili kajanja.“ Psihopati su okarakterizirani kao neprijateljski i vjeruju u vlastitu superiornost i sklonost samopromociji. Psihopati imaju jedinstveno afektivno iskustvo te je pretpostavljeno da su definitivni pokazatelji psihopatije nedostatak samosvjesnog osjećaja krivnje i odsutnosti svijesti. Nadalje, psihopati ne doživljavaju anksioznost i strah u mjeri u kojoj to rade normalni ljudi te su manje skloni osjećaju sramote. Shodno tome, oni često ne uspijevaju i u većini slučajeva ne žele izvući pouku iz nedjela za koja su kažnjeni. Psihopati su također impulzivni i traže trenutno zadovoljavanje svojih potreba. Tijekom posljednjih 30 godina ponuđeni su brojni dimenzionalni modeli psihopatije koji žele pružiti cjelokupnu strukturu popisa karakteristika koje opisuju psihopate. Rani dimenzionalni modeli isticali su dva temeljna područja disfunkcije, naime emocionalno / interpersonalno odstupanje (npr. nedostatak kajanja, međuljudska manipulacija, grandioznost, nedostatak empatije) i odstupanje u ponašanju (npr. impulzivnost, traženje osjećaja, antisocijalno ponašanje. U novije vrijeme, znanstvenici Cooke i Michie (2001) su nudili trodimenzionalne i četverodimenzionalne modele za sažimanje psihopatijskih karakteristika . Također važno je napomenuti trodimenzionalni model koji su ponudili Williams i suradnici

(2007), koji sažima psihopatiju uz četiri ključne dimenzije: međuljudska manipulacija (npr. grandioznost, neiskrenost, površnost, šarmantnost); bešćutni afekti (npr. nedostatak empatije, nedostatak kajanja); neuredan način života (npr. impulzivnost, neodgovornost, traženje osjećaja) i kriminalne sklonosti (npr. antisocijalno ili kontraproduktivno ponašanje).

Ljudsko ponašanje na poslu je obrazac djelovanja i interakcija članova organizacije koji izravno ili neizravno utječu na ponašanje pojedinca. Ono je pod utjecajem raznih faktora (unutarnjih i vanjskih) što pridonosi njegovoj kompleksnosti. Važno je napomenuti da ponašanje na poslu varira od zaposlenika do zaposlenika, ali isto tako varira u različitim radnim okruženjima i mjestima. Smatra se da ponašanje na radnom mjestu je obično formalnije od ostalih vrsta ljudskog ponašanja. Radno ponašanje jedan je od značajnih aspekata ljudskog ponašanja. To predstavlja komunikaciju pojedinca prema ostalim članovima organizacije. Uključuje i verbalni i neverbalni način komunikacije. Pozitivno i dobro radno ponašanje pojedinca dovodi do većih performansi, produktivnosti i sjajnih rezultata tima ili pojedinca. Iz organizacijske perspektive to je najvažnije područje na koje bi se trebali usredotočiti menadžeri za ljudske resurse. Tri čimbenika u mračnoj trijadi mogu proizvesti različite rezultate vezano za ponašanje unutar organizacije, ovisno o tome koliko netko ima izražene karakteristike mračne trijade. Primjerice, smanjenje kvalitete radnog učinka zaposlenika povezano je s povećanjem makijavelizma i psihopatije, dok je kontraproduktivno radno ponašanje povezano s porastom sva tri faktora u mračnoj trijadi. Velika je razlika između kvalitete zaposlenika i kontraproduktivnog radnog ponašanja. Iako nedostatak kvalitete u obavljanju posla znači da se ne postiže više od postavljene minimalne osnovne vrijednosti, dok kontraproduktivno radno ponašanje znači da ponašanje premašuje minimalne osnovne vrijednosti i to ispod te osnovne vrijednosti. Ako su visoko izražene karakteristike makijavelizma i psihopatije, postoji sklonost upotrebi "tvrdih taktika" pri manipuliranju drugima, dok s druge strane, ako su karakteristike narcisoidnosti i makijavelizma nešto blaže izražene, sklonija je upotreba "mekih taktika". "Tvrde taktike" uključuju prijetnje drugima i sabotiranje njihovog rada, dok "meke taktike" uključuju davanje komplimenata i nuđenje poklona kako bi utjecali na druge.

Problem istraživanja ovoga rada odnosi se na utjecaj mračnih crta ličnosti na inovativnost zaposlenika na poslu, grupnu atmosferu, odnos prema vodstvu, odnos prema suradnicima te ukupno zadovoljstvo na poslu kod pojedinjenih dobnih skupina, skupina sa sličnim radnim stažom i kod obrazovnih skupina.

1.2. Predmet istraživanja

Kao što je navedeno u problemu istraživanja, predmet istraživanja odnosi se na mračnu trijadu ličnosti, inovativnost zaposlenika na poslu, grupnu atmosferu, odnos prema vodstvu, odnos prema suradnicima te ukupno zadovoljstvo na poslu. Iako mnogi autori naglašavaju izričito negativan utjecaj mračne trijade ličnosti na gore navedene faktore, također mnogi autori se ne slažu s takvim tvrdnjama.

Jonason i Webster (2010) su iznijeli činjenicu da je narcizam pozitivno povezan sa objektivnim i subjektivnim doživljajem uspješnosti zbog same činjenice da kod narcizma osobe dodaju sebi veliki osjećaj samovrijednosti. Također neki autori su zaključili da su neke osobine narcizma pozitivno povezane sa postizanjem raznih postignuća. Orijentacija ka cilju je također pozitivan faktor koji pokazuju izričitu pozitivnu vezu između uspjeha i narcizma. Nadalje Campbell, Reeder, Sedikides i Elliot (2000) su postavili tezu da unutar uspjeha nad problemom koji se javlja unutar organizacije, narcisi pokazuju snažne emocijonalne reakcije, te ih koriste kao dodatni izvor samopromocije i samopoboljšanja. Istraživanje je pokazalo da narcisi djeluju dobro u upravljanju dojmovima, posebno u kontekstima odabira koji bi mogli pomoći im u dobivanju prestižnijih poslova. Wille, De Fruyt i De Clercq (2013) analizirali su mračne klastere ličnosti i njihov odnos prema uspjehu u karijeri i došli su do zaključka da su narcisoidne tendencije pozitivno povezane sa hijerarhijskim položajem i financijskim postignućima. Nedavno istraživanje autora Hirschi i Jansch (2015) rezultiralo je tvrdnjom da narcisi zarađuju veće plaće i zadovoljniji su karijerom. Autori Sedikides, Rudich, Gregg, Kumashiro i Rusbult (2004) navode da ovaj fenomen se može objasniti i velikom vrijednošću narcisa, što je povezano s visokim uvjerenjima o samoefikasnosti. Također Ng (2005) pretpostavlja da narcisi postižu više razine objektivnog uspjeha u karijeri, jer se pretpostavlja da je prethodnica objektivnog uspjeha u karijeri, upravo subjektivni dojam o uspjehu u karijeri.

Autori Boddy, Ladyshewsky i Galvin (2010) tvrde da zbog psihopatičnih atributa kao što su impulzivnost, emocionalnost, plitkost i nedostatak kajanja, psihopati imaju umanjenu razinu korporativne odgovornosti te ona može negativno utjecati na produktivnost. Prema autorima Smith i Lilienfeld (2013) psihopatija je pozitivno povezana s teškim oblicima kontraproduktivnog radnog ponašanja i najjači je (negativni) prediktor uspješnosti posla među osobinama mračne trijade. Jonason i suradnici (2012) tvrde da pojedinci s visokom psihopatijom nerijetko primjenjuju i agresivne taktike manipulacije (npr. prijetnja žalbom i

prijetnja kaznom), koji sugeriraju da se suočavaju s jakim profesionalnim problemima socijalizacije. Iako je učinjeno malo empirijskih istraživanja na tu temu, ovi pokazatelji sugeriraju da psihopate pate od stalnih intraorganizacijskih repozicioniranja. To može dovesti do ozbiljnih problema za njih u prevladavajućim sustavima zapošljavanja u karijeri, gdje se ljudi zapošljavaju i promiču na temelju njihove prošlosti i dostignuća. Prema takvoj perspektivi natjecanja-mobilnosti karijernog uspjeha, pojedinci s visokom psihopatijom mogu patiti od smanjenog uspjeha u karijeri, jer ne primaju organizacijske nagrade poput većih plaća ili viših položaja. Kada se karijerni uspjeh postiže kroz pomoć utjecajnih trećih osoba ili mreže, psihopati bi mogli postići niži uspjeh u karijeri zbog problema socijalizacije. Empirijski je ovo obrazloženje u skladu sa studijom Ullricha, Farrington i Coid (2008) koji su identificirali negativne odnose psihopatije sa životnim uspjehom u smislu statusa i bogatstva. Preciznije, afektivne, impulzivne i antisocijalne komponente psihopatije su bile štetne za status i bogatstvo, uključujući prihode i odgovornost nadzornika. Također prema nekim autorima psihopatija je pozitivno povezana s uspjehom u karijeri. Prema Babiak i Hare (2006) ljudi s visokom psihopatijom mogu koristiti ekstrovertirani šarm za prenošenje karizme ili se mogu dobro uklapati u neke zahtjeve radnog mjesta rukovodeće pozicije. Povezano s tom mogućnošću, Wille i kolege (2013) pronašli su pozitivan odnos antisocijalnih tendencija (koji se djelomično preklapaju s psihopatijom) s hijerarhijskim položajem i financijskim postignućima.

Makijavelizam ima dugu ispovijest istraživanja kod organizacijskih znanosti. To nije iznenađujuće zbog toga što su temeljne osobine makijavelista, poput spremnosti za manipulaciju i iskorištavanje drugih, mogu se lakše povezati sa pozicijama s visokom odgovornošću i autoritetom nad drugim ljudima. Zettler, Friedrich i Hilbig (2011) ističu povezanost makijavelizma sa smanjenom organizacijskom posvećenošću, nadzorom i posvećenošću timu, zajedno s tendencijom da se doživljava kao nasilnu osobinu od strane podređenih. Prema Dahlingu (2008) makijavelizam je koristan za postizanje rukovodeće pozicije. To bi moglo biti moguće zbog toga što pojedinci makijavelisti imaju izražene političke sklonosti i težnju ka uspjehu koji su povezani sa uspjehom u menadžerskim pozicijama na radnim mjestima. Nadalje, oni imaju tendenciju da se usredotoče te rade na proširenju i održavanju moći, težnji ka kontroli i imaju izraženu želju za statusom u društvu. Dahling (2008) je empirijskim istraživanjima pokazao da je makijavelizam pozitivno vezan sa političkim vještinama i potrebom za postignućima koji su oboje pozitivno povezani s objektivnim uspjehom u karijeri. Međutim druga studija sugerirala je da u usporedbi s pojedincima psihopatima, češće pojedinci makijavelisti primijene meke taktike manipulacije (npr. šarm,

izgled, šale, kompromis, razmjena usluga, saveza i ponuda komplimenata) koji su društveno prihvatljivi i zato ne dolaze do sukoba u srednjoročnom i dugoročnom razdoblju. Te sklonosti i ponašanja trebali bi poboljšati objektivnu karijeru i uspjeh. Što se tiče subjektivnog uspjeha u karijeri, usporedivog s narcizmom, obrazloženje nije tako jasno kao što je to slučaj za objektivni uspjeh u karijeri. Pojedinci makijavelisti ostvaruju niže razine zadovoljstva poslom, vjerojatno zato što oni vjerojatno žele veće nagrade i kontrolu nad drugima. Ng (2005) je iznio tvrdnju da subjektivni uspjeh u karijeri se razlikuje od zadovoljstva poslom i više se usredotočuje na već postignute uspjehe i napretke u karijeri od prošlosti do sadašnjosti. Stoga buduće želje nisu najviše važni čimbenici prilikom ocjenjivanja stvarnog uspjeha u karijeri. Kao posljedica toga, pojedinci makijavelisti mogu se osjećati uspješni u karijeri zbog svoje moćne, prestižne pozicije, unatoč težnji za još većim utjecajem.

Mračne trijade imaju različit utjecaj na radno ponašanje. Većina ponašanja na koje djeluje mračna trijada uvrštava se u kontraproduktivno ponašanje. Prema definiciji autora O'Boyle (2011) kontraproduktivno ponašanje su namjerna djela koja štete organizaciji ili njenim članovima. Kontraproduktivno ponašanje može biti usmjereno prema organizaciji ili prema ljudima. Primjerice narcisi će kritike od onih koji su im podređeni tumačiti kao uvrede i prijetnje te na posljetku ih doživljavaju kao udar na njihov ego, te zbog toga kasnije sudjeluju u kontraproduktivnom ponašanju. Također narcisi imaju tendenciju da sebe doživljavaju kao žrtvama, te čitaju negativne namjere tijekom međuljudskih interakcija i na taj način imaju povećanu osjetljivost na negativne interakcije. Ove tendencije mogu ih dovesti do vjerojatnijeg sudjelovanja u kontraproduktivnom ponašanju poput neprijateljstva, opstrukcionizma ili otvorene agresije usmjerena prema drugim pojedincima. Makijavelizam je sklon moralnom odstupanju jer takvi kognitivni mehanizmi predstavljaju sredstvo pomoću kojeg mogu spremnije slijediti vlastite interese bez samocenzure. Također pokazalo se da je makijavelizam pozitivno povezan s mnogim transagresivnim tendencijama u ponašanju, uključujući antisocijalno ponašanje, laganje i spremnost na iskorištavanje drugih. Oni se bez kajanja i volje upuštaju u neprijateljska i neetička ponašanja, ne izražavajući brigu za druge niti pokazuju bilo kakve emocije tijekom međuljudskih interakcija. Njihove verbalne interakcije s drugima mogu stoga biti manje kontrolirane, impulzivni su i neodgovorni te ne razmatraju negativan utjecaj njihovog ponašanja prema drugima zbog nedostatka emocionalne uključenosti. Kod psihopata se smatra da psihopat može nauditi drugima na način da odvlači tuđu pozornost od posebnog zadatka. Njihova tendencija da odvrate druge od njihovih dnevnih planova može se povezati s međuljudskim kontraproduktivnim ponašanjem. Nadalje psihopati vjeruju da se norme i pravila

ne primjenjuju na njih te ne preuzimaju odgovornost za svoje postupke. To ih može dovesti do uključenja u kontraproduktivno ponašanje u većoj mjeri u odnosu na ne-psihopate. Psihopati imaju sklonost prema rizičnom i impulzivnom ponašanju te je vjerojatnije da će također sudjelovati u spontanim ili impulzivnim radnjama kontraproduktivnog ponašanja povezanih s većim rizikom, poput nesigurnog ponašanja (npr. uništavanje imovine tvrtke), neprikladnih fizičkih i verbalnih radnji ili drugih ponašanja koji se javljaju u neposrednim reakcijama na podražaje.

1.3. Metode istraživanja

U radu će se koristiti uobičajene znanstvene i istraživačke metode. U teorijskom dijelu rada koristit će se analiza stručnih knjiga, stručnih članaka i web stranica na temu predmeta rada. Ti izvori će dati teorijsko objašnjenje predmeta istraživanja, također iznijeti će mišljenja različitih autora na razne teorijske pojmove, te će pridonijeti boljem razumijevanju predmeta istraživanja. Također teorijski dio rada definirati će se kroz razne metode: metoda deskripcije čiji je glavni cilj jednostavno opisivanje procesa, predmeta i činjenica, komparativa metoda kod koje će se utvrđivati sličnosti i razlike između činjenica i predmeta, deduktivna metoda kod koje se pojedinačni stavovi izvode iz općih stavova i induktivna metoda koja do općeg zaključka dolazi pomoću pojedinačnih činjenica.

Za izradu empirijskog dijela rada koristi će se podaci koji su prikupljeni anketnim upitnikom zaposlenika tvrtke Tommy d.o.o.. Anketni upitnik se sastoji od devet dijelova: osobni podaci o ispitaniku (tu će se ispitati osnovne informacije o ispitaniku poput spola, dobi, bračnog statusa, stupanj obrazovanja, radnog staža, te radnog staža unutar organizacije), pitanja o osobinama ispitanika (gdje će se ispitati pojedinjene osobine kod opisanih događaja), inovativnost ispitanika (tu će se na temelju radnog ponašanja ispitati inovativnost ispitanika), grupna atmosfera u organizaciji (gdje će se ispitati dojam ispitanika o ponašanju i atmosferi u organizaciji), vodstvo u organizaciji (gdje će se ispitati odnosi ispitanika sa vodstvom u organizaciji), odgovorno ponašanje ispitanog prema suradnicima (gdje će se ispitati u kojoj mjeri je ispitanik odgovorno se ponašao prema ostalim učesnicima u organizaciji), ponašanje vođe u organizaciji (gdje će se ispitati dojam ispitanika o vođi organizacije), zadovoljstvo ispitanika na radu (gdje će ispitanik ocijeniti svoje ukupno zadovoljstvo na radu), te fluktuacija

ispitanika (gdje će se ispitati tendencije ispitanika ka napuštanju organizacije). Ti isti podaci će se obraditi primjenom deskriptivne statistike te pomoću parametrijskih i neparametrijskih testova te srednje vrijednosti. Također svi podaci korišteni u epirijskom dijelu rada biti će prikazani tablično i grafički u cilju simplifikacije preglednosti i razumljivosti analize uz pomoć Microsoft Excel-a i SPSS analize.

1.4. Ciljevi rada

Ciljevi ovog rada su povezani sa definiranim problemom i predmetom istraživanja, a odnosi se na objašnjenje utjecaja mračne trijade ličnosti na zadovoljstvo i ponašanje u organizaciji. Spoznajni cilj ovog rada je pomoću adekvatne literature teorijski definirati što je to ponašanje na poslu te definirati mračne trijade ličnosti i objasniti njihova svojstva. Također, spoznajni cilj je i rezultat vlastitog istraživanja pomoću kojeg će se utvrditi u kojoj mjeri mračne trijade ličnosti utječu na ponašanje i zadovoljstvo unutar organizacije. Praktični cilj je nastojati utvrditi utjecaj mračne trijade na ponašanje te zadovoljstvo organizacije na primjeru tvrtke Tommy d.o.o.. U svakom slučaju rezultati bi trebali biti koristi za odjel ljudskih resursa u tvrtki Tommy d.o.o..

1.5. Istraživačke hipoteze

U radu će se ispitivati 3 različite hipoteze kojima se želi što kvalitetnije ispitati problematika istraživanja:

H1. Između narcizma i inovativnosti postoji pozitivna veza.

Narcizam je nastao iz pokušaja Raskina i Halla (1979) da razviju subkliničku verziju narcisoidnog poremećaja ličnosti. Narcisoidnost stoga ima neke od osobina kao u svojoj kliničkoj varijanti poput grandioznosti, dominacije i superiornosti. Narcisi imaju tendenciju da se bave jačanjem svoga samopouzdanja i dominacije, te zbog toga se u kratkom roku mogu činiti šarmantnim ili ugodnim. Goncalo (2010) otkrio je da su pojedinci s povišenom razinom narcizma skloni preuveličavati svoje kreativne sposobnosti, ali njihov stvarni kreativni učinak se ne razlikuje od onih koji nisu narcisoidni. Međutim, autori su ustanovili na temelju

mogućnosti koja im je data da osobno predstave svoje ideje, samopouzdanje i entuzijazam koji su iskazivali narcisi to je imalo za posljedicu povišene ocjene kreativnog izvođenja. Ovo ukazuje na učinkovitost narcističkih pojedinaca u manipuliranju s aspekta drugih. Dahmen-Wassenberg (2016) utvrdio da je narcizam snažno povezan s kreativnošću, ali nije pronađen odnos za objektivne mjere kreativnosti (tj. divergentna izvedbena razmišljanja). Kreativnost i inovacije često se konceptualiziraju kao individualne razlike te u takvim kontekstima nadređeni često ocjenjuju kreativnost zaposlenika i pružaju podršku najpovoljnijim idejama. Tijekom istraživanja interpersonalne prirode procjena takvih supervizora, Wisse (2015) je utvrdio da narcizam podređenih pozitivno utječe na inovacije, ali samo kad su oni bili voditelji koji su dali ocjenu da su ne-narcisti. Zbog vlastitog grandioznog koncepta, narcistički nadređeni mogu umanjiti inovativan učinak svojih podređenih.

H2. Između makijavelizma i odgovornog ponašanja prema suradnicima postoji negativna veza.

Paulhus (2014) je postavio jednostavnu definiciju makijavelizma: "Makijavelisti su glavni manipulatori". Mnogi znanstvenici su iznijeli različite definicije makijavelizma, ali postoji općenito priznanje da je temeljna značajka makijavelizma tendencija ka manipulaciji, koja je često praćena nedostatkom empatije, nižim razinama utjecaja, usredotočenošću na ostvarivanje nekog vlastitog cilja (često na štetu drugih) i aberantni pogled na moral (tj. onaj koji prihvaća ponašanje koje bi se obično moglo opisati kao nemoralno ili neetičko, kao što su laganje, manipuliranje i iskorištavanje drugih). Izraženi makijavelisti su spremni manipulirati drugima i uživaju u tom zadovoljstvu, to zadovoljstvo uključuje i uspješno obmanjivanje drugih. Moore (2012) je objasnio zašto makijavelizam treba biti povezan s neetičkim ponašanjem. Izrazio je da osobe s karakteristikama makijavelizma su sklonije moralnom odstupanju, jer takvi kognitivni mehanizmi predstavljaju jedno sredstvo pomoću kojeg mogu spremnije slijediti vlastite interese bez samocenzure. Moore je također tvrdio da je makijavelizam pozitivno povezan s mnogim transagresivnim tendencijama u ponašanju, uključujući antisocijalno ponašanje, laganje i spremnost na iskorištavanje drugih. Wu i Lebreton (2011) tvrdili su da su ljudi koji imaju izražene makijavelističke karakteristike spremni bez kajanja i volje upuštati se u neprijateljska i neetička ponašanja. Također makijavelisti ne izražavaju brigu za druge niti pokazuju bilo kakve emocije tijekom međuljudskih interakcija. Skinner (1988) je istaknuo da njihova verbalna interakcija s drugima može biti manje kontrolirana; impulzivni su i neodgovorni te ne uzimaju u obzir negativan utjecaj njihovog ponašanja prema drugima zbog

nedostatka emocionalne uključenosti. Posljedično, to može rezultirati većom uključenosti u kontraproduktivno ponašanje.

H3. Psihopatija je negativno povezana sa pozitivnom grupnom atmosferom

Babiak i Hare (2006) tvrde da je psihopatija opisana kao traženje impulzivnosti i uzbuđenja u kombinaciji sa slabom empatijom i anksioznošću. Hare (1993) je sažeto opisao pojedince koji pripadaju krajnjem dijelu psihopatijskog kontinuuma: „Društveni grabežljivci koji šarmiraju, manipuliraju i nemilosrdno se probijaju kroz vlastiti život, ostavljajući široki trag slomljenih srca, srušena očekivanja i prazne novčanike. Kod njih nema razvijene svijesti i osjećaja prema drugima, sebično uzimaju ono što žele i rade kako hoće bez najmanjeg osjećaja krivnje ili kajanja.“ Psihopati su okarakterizirani kao neprijateljski i vjeruju u vlastitu superiornost i sklonost samopromociji. Psihopati imaju jedinstveno afektivno iskustvo te je pretpostavljeno da su definitivni pokazatelji psihopatije nedostatak samosvjesnog osjećaja krivnje i odsutnosti svijesti. Kod psihopata se smatra da psihopat može nauditi drugima na način da odvlači njihovu pozornost od posebnog zadatka. Njihova tendencija da odvrate druge od njihovih dnevnih planova može se povezati s međuljudskim kontraproduktivnim ponašanjem. Nadalje psihopati vjeruju da se norme i pravila ne odnose na njih te ne preuzimaju odgovornost za svoje postupke. Također Babiak i Hare (2006) iznijeli su tvrdnju da psihopati imaju sklonost prema rizičnom i impulzivnom ponašanju te je veća vjerojatnost da će sudjelovati u spontanim ili impulzivnim radnjama kontraproduktivnog ponašanja povezanih s većim rizikom, poput nesigurnog ponašanja (npr. uništavanje imovine tvrtke), neprikladnih fizičkih i verbalnih radnji ili drugih ponašanja koji se javljaju neposrednim reakcijama na podražaje.

1.6. Doprinos istraživanja

Izučavanjem relevantne znanstvene i stručne literature iz područja ekonomije u kombinaciji s psihologijom u ovom radu nastojati će se sintetizirati postojeće te kreirati nove spoznaje o utjecaju mračne trijade ličnosti na ponašanje zaposlenika na radu, koje će se analizirati kroz njihovu inovativnost, grupnu atmosferu, odnos prema vodstvu, odnos prema suradnicima te ukupno zadovoljstvo na poslu. U ovom radu također će se istražiti veza između osoba s izraženim karakteristikama mračne trijade i kontraproduktivnog ponašanja, koje posljedično narušava inovativnost, grupnu atmosferu, odnos prema suradnicima i zadovoljstvo na poslu, te

zbog toga se organizacije susreću sa ekonomskim gubicima. Također provedeno empirijsko istraživanje može koristiti osobama koji su voditelji procesa regrutiranja i poslodavcima da uvide koliko novih i postojećih kadrova sa osobinama mračne trijade može koristiti organizaciji dok s druge strane koliko ti isti kadrovi mogu opstruirati organizaciju. Uz pomoć empirijskog istraživanja poslodavci će biti pobliže upućeni u karakteristike pojedinaca, pripada li pojedinac pojedinoj skupini mračne trijade, njegovu razinu inovativnosti te odnos prema ostalim sudionicima u organizaciji, što na posljetku može pridonijeti boljem poslovanju organizacije. Također, teorijsko istraživanje može koristiti poslodavcu i menadžmentu ljudskih resursa pružajući uvid u teorijske aspekte mračne trijade u svrhu boljeg razumijevanja srži istraživanja.

1.7. Struktura diplomskog rada

Rad će biti koncipiran u 4 poglavlja prema logičkom rasporedu koja će kasnije biti definirana u podpoglavljima.

Na početku rada nalazi se sadržaj rada, koji će dati uvid u cjeline rada, te značajke koje će se obrađivati u radu.

Prvo poglavlje čini uvod gdje će biti objašnjen problem istraživanja i predmet istraživanja iz kojih proizlaze ciljevi istraživanja i definiraju se istraživačke hipoteze koje predstavljaju temelje ovog istraživačkog rada. Također navesti će se i doprinos radu.

U drugom poglavlju će se teorijski definirati ključni pojmovi vezani za ovu temu, a to su mračna trijada ličnosti, organizacijsko ponašanje, produktivno i kontraproduktivno ponašanje. Objasniti će se važnost pozitivnog ponašanja za perfomanse u organizaciji, objasnit će se na koji način produktivno i kontraproduktivno ponašanje utječu na perfomanse u organizaciji, te način na koji mračna trijada ličnosti utječe na perfomanse, ponašanje i zadovoljstvo u organizaciji.

Treće poglavlje uključuje opće podatke o poduzeću kojem će se provesti istraživanje. U trećem poglavlju prikazati će se rezultati provedenog empirijskog istraživanja. Također opisati će se metodologija istraživanja, uzorak ispitanika te korišteni instrument ispitivanja (u ovom slučaju anketa). Nakon toga će rezultati istraživanja biti prikazani statistički i tablično, te će se objasniti do kojih je spoznaja došlo temeljem provedenog istraživanja.

Na posljetku u četvrtom poglavlju iznijeti će se općeniti zaključak do kojeg smo došli empirijskim istraživanjem koji će se sintetizirati sa teorijskim dijelom u svezi rješavanja problema.

Nakon toga će slijediti popis literature, priloga, tablica, slika i grafikona. U prilozima će biti pregled ankete koja se provela, te će biti prikazan popis tablica, slika i grafikona koje se nalaze u radu.

2. Mračna trijada ličnosti

2.1. Osobine mračne osobnosti

"I dalje vjerujem, usprkos svemu, da su ljudi zaista dobri u srcu." - Anne Frank

Unutar organizacijskih znanosti sve veća pažnja usmjerena je prema negativnim aspektima organizacijskog života. Ta su područja često razgraničena pridjevima poput - devijantno, apberantno i toksično. Organizacijski znanstvenici u posljednjih nekoliko godina pokazuju sve veći interes za istraživanje mračnih strana radnih iskustava. Postojeća istraživanja mogu biti ograničena zbog pretjeranog oslanjanja na dominantnu paradigmu u psihologiji osobina: Petofaktorski model ili Velika petorka. Paulhus i Williams (2002) su u svom izvornom istraživanju utvrdili u kojoj su mjeri kod ljudi prisutne crte ličnosti Mračne trijade i dimenzije petfaktorskog modela ličnosti (ekstraverzija, ugodnost, savjesnost, neuroticizam i otvorenost prema iskustvima) te ih međusobno usporedili. Moshagen (2018) je izjavio da svi imamo unutar svakog od nas, i svijetlu i tamnu stranu. Gledajući s aspekta misli, osjećaja i ponašanja u našem svakodnevnom životu, svi se razlikujemo u opsegu kojemu izlažemo svoje svijetle naspram tamnih strana. U posljednjih 15 godina provedeno je niz empirijskih istraživanja na temu "mračnih osobina" i "mračnog ponašanja" koje su povezane s etičkim, moralnim i društveno odbojnim uvjerenjima i ponašanjima. "Tamnu srž" mračnih osobina karakteriziraju visoke razine interpersonalne manipulacije i neprimjereno ponašanje. Već duži niz godina na sceni postoje mračne osobine, te u posljednje vrijeme bilježimo pojavu novih osobina poput sadizma i pakosti. Najviše proučavane i potvrđene mračne osobine, poznatije pod zajedničkim nazivom „Mračna trijada“ ličnosti čine tri međusobno povezane crte ličnosti: narcizam, makijavelizam i psihopatija, riječ je o konceptu koji je proizašao iz rada Paulhusa i Williamsa (2002). Mračna strana osobnosti privlačila je sve veću pozornost javnosti. Izraz mračno ima jake konotacije, te se smatra da tamna strana ličnosti nije dovoljno dobro opisana u okviru petofaktorskog modela. Tellegen (1993) je pokušao dati kritiku na Veliku petorku, no bez velikog uspjeha. Analitika Velike petorke počiva na radu na temelju faktora koji proizlaze iz leksikona Goldberga (1981) i eliminacijom evaluacijskih pojmova što je jedan od razloga zašto istražitelji osobnosti nisu uključili mračne osobine ličnosti u općim taksonomijama, poput Velike petorke. Kada su se takvi evaluacijski pojmovi dodali u leksičke studije, pojavili su se novi čimbenici, među kojima se ističu pozitivna i negativna valencija (model „Big 7“).

Prisutnost novih faktora ukazuje na to da pojmovi koji se smatraju tamnim, poput "zla", nisu samo potencijalno važna područja osobnosti, već nisu ni ekstremni pokazatelji dimenzija Velike petorke.

2.2. Taksonomija osobina mračne osobnosti

Glavni nedostatak u istraživanju mračne strane ličnosti je nepostojanje općeprihvaćene taksonomije mračne osobnosti. Većina se dosad fokusirala na Mračnu trijadu ili na DSM-IV. Nijedan od ova dva pristupa nije osobito poučan, jer predstavljaju opise klasičnih toksičnih obrazaca ponašanja i ne odražavaju strukturu koja pokreće tamne strane (npr. implicitni motivi i obrambeni mehanizmi). Razumijevanjem motiva, percepcija i sposobnosti kompleksiranja temeljnih tamnih osobnosti, moglo bi pomoći u pojednostavljivanju odnosa između mračne osobnosti i ponašanja na radnom mjestu. Smatra se da je psihopatija barem djelomično određena niskom sposobnošću suosjećanja s drugima, s obzirom na to postavlja se pitanje: jesu li i psihopati također aktivno motivirani da naštete drugima ili doživljavaju svijet kao nešto što je neprijateljsko i nepouzdano? Slično se može primjetiti kod makijavelista koji su motivirani da manipuliraju drugima, no nisu svi makijavelisti posebno uspješni u tome. Na temelju toga postavlja se hipoteza o postojanju interakcije između motiva i sposobnosti koje mogu imati važne posljedice za učinkovitost makijavelista. Važno je napomenuti Model destruktivnog vodstva Krasikov, Green i LeBretona (2013). Na temelju tog modela možemo zaključiti kako motivi klasičnog narcisa u osnovi mogu se okarakterizirati kao vlastito izdizanje preko dominacije nad drugima, odnosno, narcisoidan pojedinac ima potencijalno destruktivne namjere - učiniti da se drugi osjećaju malima, ali to ne mora nužno rezultirati negativnim ishodom. Također, s druge strane, pojedinac s histrionskim sklonostima možda nema namjeru nanijeti štetu drugima, ali sama opsesivna potreba za pažnjom koju pokazuju može dovesti do negativnih ishoda. To jasno daje do znanja da postoje barem dva načina na temelju kojih karakteristika ličnosti može se nazvati "mračnom" - u njenoj prirodi ili pomoću njenih učinaka. Možemo tvrditi da je koncept ličnosti mračan, ako ima naročito zlobne namjere – pojedince koji su motivirani (svjesno ili nesvjesno) da naštete drugima (ili sebi). S druge strane, karakteristika koja nema osobito zlobne namjere mogla bi i dalje imati štetne posljedice za druge ili za samog sebe. Pojedinci s histrionskim sklonostima mogu ne imati nikakvu motivaciju da naštete, kontroliraju ili dominiraju nad drugima, dok njihovi postupci mogu imati izrazito štetne posljedice na druge kao i na sami sebe. Također postoji nekoliko taksonomija za

tamne ličnosti, čiji pojmovi nisu dovoljno razumljivi, odnosno, nije uvijek jasno kada različite taksonomije govore o istim ili različitim pojmovima. Trenutno su autori usredotočeni uglavnom na Mračnu trijadu i HDS, jer su oni dobrim dijelom jasno uspostavljeni. Nije preporučeno da se unutar istraživanja usredotoči isključivo na Mračnu trijadu, ne samo zato što izostavlja značajna područja, već zato što primarno nije zamišljena kao taksonomija mračnih karakteristika. Mračna trijada procjenjuje kompleks štetnih osobina ličnosti, dok HDS pruža dimenzionalnu taksonomiju karakteristika tamne strane.

Kruegerov (2011) prijelaz s DSM-IV na DSM-5 predstavlja potencijalni iskorak u razumijevanju prirode mračne ličnosti. Novi model DSM-5 restrukturira ono što se zna o tamnim dimenzijama osobnosti, tj. šest osnovnih domena (negativna afektivnost, odvojenost, antagonizam, dezinhibicija i psihotizam) koje su podijeljene na 25 značajki (npr. neprijateljstvo, sumnjičavost, impulsivnost i ekscentričnost) koje su konceptualno i empirijski različite.

Mračne tendencije mogu imati i nesvjesni aspekt (npr. implicitni motiv agresije i moći). Pored prepoznavanja važnosti mračne namjere i korisnosti postojećih taksonomija kao što je HDS / DSM okvir, znanstvenici su potaknuti da razmotre motivacijske podloge ponašanja. Sve veći broj znanstvenih literatura otkriva da tamne ili svijetle osobine često služe kao "kanal" za istraživanje implicitnih motiva. Iako postoji dogovor o strukturi svijetlih osobina (tj. Velike petorke) i rasta konsenzusa tamnih osobina (tj. HDS / DSM; tamna trijada), dok nomološka topografija psihološke nesvjesnosti i dalje ostaje u velikoj mjeri neshvaćena. Ipak, jedno područje koje je zrelo za buduća istraživanja uključuje opsežno analiziranje psihološke nesvjesnosti, s posebnim naglaskom na mračne aspekte. Isto tako, buduće istraživanje trebalo bi ispitati ne samo način na koji osobine mogu kanalizirati (davati) izraz latentnih motiva, već kako latentni motivi mogu međusobno komunicirati kako bi stvorili problematično radno ponašanje. James i suradnici (2013) pretpostavili su da je moć implicitna potreba, te ona nije ni dobra ni loša. Potreba za moći postaje problematična kada je spojena s negativnim motivom, kao što je motiv agresije (tj. nanošenje štete). U takvim ćemo situacijama vjerojatno svjedočiti rađanju toksičnog vođe. Mjerenje ovih latentnih motiva predstavlja izazov, stoga ćemo sagledati razne pristupe neizravnom mjerenju tamnih osobina.

2.3. Osobine svijetle trijade ličnosti

Mračna trijada ličnosti je u pozitivnoj vezi s neprilagođenim, sebičnim i agresivnim ishodima na poslu, dok s druge strane svijetlu trijadu ličnosti karakterizira ponašanje koje je prosocijalno, usmjereno na rast i samo-transcendentne ishode. Svijetla trijada može se mjeriti pouzdanom skalom, u negativnom je odnosu sa Mračnom trijadom, te je u pozitivnom odnosu sa Velikom petorkom i HEXACO modelom. Svijetlu trijadu odlikuje 3 faktora: kantijanstvo (tretirati ljude kao sebe, a ne kao puko sredstvo za postizanje cilja), humanizam (vjerovanje u dostojanstvo i vrijednost svakog pojedinca), i vjera u čovječanstvo (vjerujući u temeljne dobrote ljudi).

Također autori Scott Barry Kaufman, Elizabeth Hyde, David Bryce Yaden i Eli Tsukayama (2019) dokazali su u svom istraživanju da svijetla trijada i njezini aspekti bili su u potpunoj suprotnosti s makijavelizmom. Također potvrđeno je da je skala svijetle trijade pouzdana, te predstavlja valjano mjerilo dobročiniteljske orijentacije prema drugima. Svijetla trijada suprotstavlja se manipulativnoj orijentaciji Mračne trijade. To ne znači nužno da izostanak tame osobnosti znači nužna prisutnost svijetle osobnosti. Prema literaturi o pozitivnim i negativnim emocijama, pretpostavlja se da postoji određeni stupanj neovisnosti između svijetle i Mračne trijade, ostavljajući prostora da ljudi imaju mješavinu svijetlih i tamnih osobina. Svijetla trijada se odvajala od mračne trijade kroz brojne ishode izvedene iz Mračne trijade i težilo je pokazivanju jačih rezultata s relativnim samo-transcendentnim rezultatima. Svijetla trijada bila je povezana sa starijom dobi, ženskim spolom, također bila je pozitivno vezana s višim nivoem religioznosti, duhovnosti, razinom životnog zadovoljstva, prihvaćanja drugih, vjerovanja u to da su drugi dobri, empatijom, otvorenosti za iskustvo, savjesnosti, pozitivnim entuzijazmom, mirnim egom i uvjerenjem da se može živjeti kroz prirodu. Može se primjetiti da je povezanost između vjerovanja da su drugi ljudi dobri i svijetle trijade ostao značajan i nakon analize Velike petorke. Pojedinci koji su postigli veći rezultat na skali svijetle trijade izjasnili su se da kod njih postoji veća razina zadovoljstva i veći stupanj privrženosti u njihovim odnosima. Također kod njih prisutna je veća razina kompetencije i autonomije. Općenito, svijetla trijada bila je povezana i motivirana intimnošću i samo-transcendentnim vrijednostima. Mnoge pozitivne strane karaktera povezane su sa svijetlom trijadom, uključujući radoznalost, perspektivu, zanos, ljubav, ljubaznost, timski rad, zahvalnost. Zreli obrambeni stilovi također su bili povezani sa svijetlom trijadom, a njih prvenstveno čine optimistična uvjerenja o sebi, svijetu i budućnosti drugih. Pojedinci koji su ostvarili veći broj bodova na skali svijetle trijade također su pokazali rezultate o višem samopoštovanju, autentičnosti, ali i jačem osjećaj za sebe. Općenito, čini se

da svijetla trijada nije povezana s nedostacima, uz nekoliko mogućih izuzetaka ovisno o kontekstu. Što se tiče znakovnih snaga, za razliku od mračne, svijetla trijada nije bila povezana s hrabrošću ili asertivnošću, te je negativno korelirala s motivima za postignuća i samo-poboljšanjima (iako je svijetla trijada bila pozitivno povezana s produktivnošću i kompetencijom). Takve karakteristike mogu biti važne za postizanje viših ciljeva i potpune samorealizacije. Uz to, svijetla trijada bila je povezana s međuljudskom krivicom.

2.4. Mračna trijada ličnosti

Paulhus i Williams (2002) su u svom izvornom istraživanju utvrdili u kojoj su mjeri kod ljudi prisutne crte ličnosti Mračne trijade, interes za daljnje istraživanje na tu temu rastao je iz godine u godinu, što je rezultiralo zaključkom o tome da postoje preklapanja među tim socijalno-averzivnim ponašanjima. S obzirom na tamnu jezgru Mračne trijade, nije neobično da se područje usredotočilo na predviđanje širokog raspona averzivnih psihosocijalnih ishoda koji uključuju agresiju i nasilje, nisku afektivnu empatiju, snažne motive za samo-poboljšanje, dostignuća, moć, novac, hedonizam i kratkotrajni instrumentalni seks, kontraproduktivno i prisilno ponašanje na radnom mjestu, besramni "ljubavni" stil ”koji karakterizira visoka razina nevjere, aktivno lebdjenje, praktična korisnost, izbjegavanja i sklonost „noćnim izlascima“ i „prijateljima sa pogodnostima“ i nezrelim obrambenim mehanizmima. Iako je ovo polazno istraživanje znatno pridonijelo razumijevanju tamnije strane ljudske prirode, mnogi ciljevi koji u životu mogu biti ispunjeni te koji su orijentirani na rast, ostali su u velikoj mjeri neistraženi u literaturi o mračnoj trijadi. Najnovija saznanja znanosti o dobrobiti, uključuju širok raspon faktora kao što su: pozitivne emocije, zadovoljstvo životom, osobni rast, altruizam, zahvalnost, uživanje, oprost, intelektualnu poniznost, miran ego, nadu, hrabrost, pažljivost, pozitivnu vezu, kompetenciju, samoefikasnost, strahopoštovanje, samotranscendenciju, moral i autentičnost. Valja također napomenuti da Mračna trijada ličnosti je u negativnom odnosu sa Velikom petorkom i HEXACO modelom. Mračna trijada općenito se pozitivno povezuje s neprilagođenim, sebičnim i agresivnim ishodima ponašanja i negativno se odnosi na prosocijalnije i samo-transcendentne ishode.

Kako su izvorno predstavili Paulhus i Williams (2002), sveobuhvatne osobine Mračne trijade koncipirani su kao subklinički izrazi njihovih poznatih kliničkih kolega. Autori su Mračnu trijadu pravilno opisali kao uvredljivu, averzivnu i u skladu s zlonamjernim socijalnim

karakterom, no međutim, ove toksične osobine su se smatrale manje problematičnim i prevladavajućim nego njihove kliničke kolege. Organizacijske znanosti rijetko su usredotočene na identifikaciju patološki oslabljenih pojedinaca. Wu i LeBreton (2011) primijetili su i usredotočili su se na kliničke razine Mračne trijade, za koje su smatrali da nisu važne ni relevantne za organizacijske znanosti. Ovo poništavanje važnosti proizlazi iz izrazito niskih baznih stopa koje su povezane s kliničkim izrazima Mračne trijade, koje su vjerojatno znatno ispod 1% u općoj populaciji. Hare (1999) je napomenuo da su mnogi pojedinci s kliničkim poremećajima ličnosti često smješteni u radnje zločina ili psihijatrijskim ustanovama, čime se dodatno smanjuje vjerojatnost susreta s tim pojedincima u svakodnevnom poslovnom svijetu. Suprotno tome, subklinički izrazi Mračne trijade se javljaju s mnogo većom učestalošću, a istraživači poput Gustafsona i Ritzera (1995) i Pethmana i Earlandssona (2002) zaključuju kako bi bazne stope mogle iznositi čak 15% opće populacije. LeBreton (2006) je razlikovao kliničku i subkliničku psihopatiju definicijom koja se može upotrijebiti i za ostale Mračne trijade: „Razlika između kliničkih i subkliničkih karakteristika nije u vrstama ili kategorijama ponašanja, utjecaja, međuljudskim odnosima ili racionalizaciji, ali je u stupnju, veličini ili učestalosti tih ponašanja i spoznaja''. Klinička obilježja sastoje se od sveobuhvatnog obrasca apberanta i disfunkcionalnog ponašanja, utjecaja i spoznaje koja prožima više sfera ili aspekata pojedinca (npr. radni, obiteljski, socijalni život). Suprotno tome, subklinička obilježja sastoje se od istih obrazaca disfunkcionalnog ponašanja, utjecaja i spoznaja, međutim, raširenost i razina oslabljenog funkcioniranja nije tako ekstremna, jer pojedinac simptome pokazuje na poprilično nižoj razini i stopi.“

Dokazano je da osobine Mračne trijade su pozitivno vezane sa mladosti, muškim spolom, snagom, dostignućima i pripadnosti, te motiviranošću za samopoboljšanjem, nezrelim obrambenim stilovima, sebičnošću i kreativnim radom. Mračna trijada bila je negativno povezana sa životnim zadovoljstvom, savjesnošću, susretljivošću, samotranscendentnoj vrijednosti, suosjećanjem, empatijom, mirnim egom, vjerovanjem da su ljudi dobri i vjerovanjem u vlastitu dobrotu. Istraživači sugeriraju da se Mračna trijada mogla razviti zbog reproduktivnih koristi naših dalekih predaka (posebice muškaraca). Zanimljivo je da nakon Kontrole za Složenosti i HEXACO indeksa za iskrenost-poniznost, dokazalo se da Mračna trijada ima pozitivne asocijacije s različitim ishodima orijentiranim na rast (npr. empatija, suosjećanje, miran ego i duhovno iskustvo) koji su prije ovih istraživanja bili u negativnom odnosu sa Mračnom trijadom.

Većina modernih istraživanja koja se bave tamnim osobnostima, usredotočila su se na tri uobičajene osobine koje su nazvali zajedničkim imenom Mračna trijada - makijavelizam, narcisoidnost i psihopatija (Paulhus i Williams, 2002). Drugi pristup obuhvaća modele tamnih osobina, koji se temelje na poremećajima osi II DSM-IV (Hogan i Hogan, 2001; 2009). Paulhusov pristup prepoznavanju tamne osobine usredotočen je na patologiju koja je okarakterizirana motivima za uzdizanje sebe i nanošenje štete drugima (Paulhus & Williams, 2002), dok s druge strane Hoganov pristup usredotočuje se na tamnu stranu, kao negativna karakteristika koja se javlja kada pojedinci iznevjere svoje straže (Hogan i Hogan, 2001).

2.4.1. Makijavelizam

Makijavelizam je sposobnost manipuliranja i iskorištavanja drugih radi stjecanja kontrole ili stjecanja moći nad njima. Makijavelisti su ljudi koji imaju ciničan pogled na moral. Osjećaju da drugi ljudi samo slijede moral, jer nisu "dovoljno pametni" da bi smislili kako ih zaobići. Osobe makijavelije usredotočene su na ono "što je u meni" i "kako mogu obmanuti te ljude, kako bih izvukao maksimum iz toga?" Makijavelizam je nazvan po Niccolòu Machiavelliju, autoru knjige The Prince. Knjiga govori o političkoj filozofiji korištenja bezobzirnih taktika za stjecanje kontrole i moći nad javnošću. Postoje dokazi da je Machiavelli upozoravao na postojanje ove vrste vodstva. Neki od najvažnijih konceptualnih i empirijskih djela o makijavelizmu sažeti su u knjizi autora Christie i Geis (1970) koja je sadržavala poglavlje gdje je opisan i ocjenjen makijavelizam s pomoću istraživanja 20 predmeta koje se naziva MACH-IV. Makijavelizam prema Christie i Geisu (1970) definiran je kao "strategija društvenog ponašanja koja uključuje manipuliranje drugima zbog postizanja svoga osobnog dobitka". U novije vrijeme, Dahling (2009) je sugerirao da se makijavelizam može definirati kao "tendencija nepovjerenja drugima, spremnost za uključenje u amoralnu manipulaciju, želja za akumuliranjem statusa za sebe i želja za održavanjem međuljudske kontrole". Također Kessler (2010) je ponudio sličan opis te je makijavelizam opisao kao "vjerovanje u uporabu manipulacije prema potrebi, za postizanje nekog željenog ishoda u kontekstu radnog okruženja". Paulhus (2014) je sažeo definiciju makijavelizma te ona glasi "Makijavelisti su glavni manipulatori". Iako su znanstvenici iznijeli različite definicije makijavelizma, postoji općenito priznanje da je temeljna značajka makijavelizma tendencija ka manipulaciji, te je često popraćena: nedostatkom empatije, nižim razinama utjecaja, ostvarivanjem vlastitih ciljeva (često na štetu drugih) i aprerantni pogled na moral (tj. onaj pogled koji prihvaća ponašanja

koja bi se obično mogla opisati kao nemoralna ili neetička, kao što su laganje, manipuliranje i iskorištavanje drugih). Jones i Paulhus (2009) su iznijeli tvrdnju da osobe s izrazitim karakteristikama makijavelizma su voljne manipulirati drugima i obmanjivati druge, iako nije nužno da imaju sposobnost za to. S obzirom na stupanj izraženosti mračnih osobina (makijavelizma u kombinaciji sa narcizmom i psihopatijom), možemo govoriti o upotrebi "mekih" i "tvrdih taktika". Ako su izražene karakteristike makijavelizma i psihopatije, povećana je sklonost upotrebe "tvrdih taktika" pri manipuliranju drugima, s druge strane, ako su izražene karakteristike narcisoidnosti i makijavelizma, povećana je sklonost upotrebe "mekih taktika". "Tvrde taktike" uključuju prijetnje drugima i sabotiranje njihovog rada, dok "meke taktike" uključuju davanje komplimenata i poklona kako bi utjecali na druge.

2.4.2. Narcizam

Narcizam predstavlja potpuni fokus na samoga sebe. Narcisi smatraju da su posebni i da bi trebali biti u stanju slijediti drugačiji skup društvenih pravila nego što ih slijede drugi. Narcisi su poznati i po nesposobnosti da budu empatični prema drugima. Oni mogu pokazati "kognitivnu empatiju", koja je definirana kao empatija samo riječima, ali ne i osjećajem ili djelovanjem. Narcis može reći: "Žao mi je što se to dogodilo", ali ta izjava nema pravog osjećaja kajanja ili tuge. Narcisoidna osoba to izgovara zato što pokušava dobiti nešto od druge osobe Narcizam je nastao iz pokušaja Raskina i Halla (1979) da razviju subkliničku verziju narcisoidnog poremećaja ličnosti. Narcisoidnost stoga ima polazište u svojoj kliničkoj varijanti: grandioznost, dominacija i superiornost. Raskin, Novacek i Hogan (1991) su iznijeli tvrdnju da narcisi imaju tendenciju da se bave samousavršavanjem i stoga se mogu u kratkom roku činiti šarmantnim ili ugodnim. Morf i Rhodewalt (2001) su izjavili da dugoročno gledano, narcisi imaju poteškoće u održavanju uspješnih međuljudskih odnosa, također imaju manjak povjerenja i brige za druge, a ponekad razvijaju i osjećaj prijezira prema drugima. Narcizam je proučavan pomoću niza teorijskih modela koji se protežu u primijenjenoj psihologiji, psihologiji ličnosti i kliničkoj psihologiji. Iako su uočljive razlike u svim modelima, također postoje područja preklapanja i sličnosti. Na primjer, gotovo svi modeli prepoznaju da će pojedinci s višom razinom narcizma imati: osjećaj superiornosti, disfunkcionalnu potrebu za pretjeranom pažnjom i divljenjem, sklonost upuštanju u konfliktnim situacijama i nedostatak empatije. Iako ove osobine čine jezgru narcističkih ličnosti, možemo uočiti da su ponuđene i druge dimenzije, koje proizlaze iz faktorske analize postojećih mjera samoizvještavanja

(posebno najpopularnija mjera je narcistički popis podataka o ličnosti). Pregledom prethodnih analiza faktora unutar narcističkog popisa podataka ličnosti. Općenito, faktori izvučeni iz narcističkog popisa podataka o ličnosti obično su u skladu s temeljnim značajkama narcizma, koje Pincus (2009) naziva "narcističkom grandioznošću". Autori su primijetili da se ovaj aspekt narcizma često očituje kroz "interpersonalna afektivna stanja, nedostatak empatije, intenzivna zavist, agresivnost i egzibicionizam". Pincus je istaknuo još jedan važan aspekt narcizma, a to je „narcistička ranjivost" koja se odnosi na „svjesno iskustvo bespomoćnosti, praznine, niskog samopoštovanja i sramote". Međutim, većina se istraživanja u organizacijskim znanostima usredotočila na narcisoidnu grandioznost i jako malo se pozornosti pridavalo narcističkoj ranjivosti. Naglasak na grandioznost i upotreba jedinstvene svjetske ljestvice koja mjeri narcizam, u velikoj je mjeri proizašla iz dominacije narcističkog popisa podataka o ličnosti u organizacijskim znanostima, te je potrebno naglasiti da je narcizam vjerojatno najistraženija Mračna trijada ličnosti.

2.4.3. Psihopatija

Treća, i vjerojatno najopasnija osobina Mračne trijade je psihopatija. Psihopatiju karakterizira: sebičnost, nedostatak kajanja, impulzivno ponašanje i protuzakonita ponašanja. Dok neki ljudi doista ne mogu dešifrirati socijalne norme i pravila, netko za koga se smatra da ima psihopatiju zna razlikovati ispravno od pogrešnog, ali jednostavno ga nije briga. Babiak i Hare (2006) su definirali psihopatiju kao traženje impulzivnosti i uzbuđenja u kombinaciji sa slabom empatijom i anksioznošću. LeBreton, Binning, i Adorno (2006) su izjavili da su psihopati okarakterizirani kao neprijateljski i vjeruju u vlastitu superiornost i sklonost samopromociji. Psihopati imaju jedinstveno afektivno iskustvo, definitivni pokazatelji psihopatije su nedostatak samosvjesnog osjećaja krivnje i odsutnost savjesti. Nadalje, psihopati ne doživljavaju anksioznost i strah u mjeri u kojoj to rade normalni ljudi i također su manje skloni osjećaju sramote. Psihopati su također impulzivni i traže trenutno zadovoljenje svojih potreba. Teoretičari su proučavali kliničke aspekte psihopatije više od 100 godina. Hervey Cleckley (1941) je sažeo klinička iskustva sa psihopatima u djelu Maska razuma (Cleckley 1976). U trećem dijelu svog teksta, Cleckley je ponudio popis koji sadrži 16 karakteristika koji je trebao primarno biti temelj za mjerenje psihopatije putem „Popisa psihopatije" koji je razvio Robert Hare. Babiak i Hare (2006) u svojoj popularnoj knjizi pod nazivom „Zmije u odijelima: Kad psihopati idu na posao" su saželi utjecaj psihopata na organizaciju. Hare (1993) je opisao

pojedince koji spadaju u psihopate kao: „Društvene grabežljivce koji šarmiraju, manipuliraju i nemilosrdno probijaju se kroz svoj život, ostavljajući široki trag slomljenih srca, srušena očekivanja i prazne novčanike. Kod njih u potpunosti nema savjesti ni osjećaja za druge, sebično uzimaju ono što žele i rade ono što žele, bez najmanjeg osjećaja krivnje ili kajanja.“ Posljednjih 30 godina ponuđeni su brojni dimenzionalni modeli psihopatije koji žele pružiti cjelokupnu strukturu, opsežnim popisom karakteristika koje opisuju psihopate. Modeli prvotnih dimenzija isticali su dva temeljna područja disfunkcije; emocionalno/interpersonalna devijacija (npr. nedostatak kajanja, međuljudska manipulacija, grandioznost, nedostatak empatije) i odstupanje u ponašanju (npr. impulzivnost, traženje osjećaja, antisocijalno ponašanje). U novije vrijeme, znanstvenici su ponudili trodimenzionalne i četverodimenzionalne modele kao pogodno rješenje za sažimanje psihopatijskih opisa. Williams i suradnici (2007) ponudili su model, koji sažima psihopatiju kroz četiri ključne dimenzije: interpersonalna manipulacija (npr. grandioznost, lažljivost, šarm), bešćutni afekti (npr. nedostatak empatije, nedostatak kajanja), neuredan način života (npr. impulzivnost, neodgovornost) i kriminalne sklonosti (npr. antisocijalno ili kontraproduktivno ponašanje). Potrebno je napomenuti da postoji rasprava o tome je li dimenzija kriminalnih sklonosti odražava osobine ličnosti (npr. generalizirano kršenje pravila) ili je jednostavno u suovisnosti sa ostalim osobinama psihopatije. Iako literatura sadrži složenije strukturne modele psihopatije, većina njih sadrži dimenzije koje uključuju modele koji su prethodno navedeni. Značajne iznimke uključuju djela Scotta Lilienfelda, Chrisa Patricka i njegovih kolega, koji su tvrdili da suvremeni modeli psihopatije predviđaju barem još jednu važnu dimenziju poput hrabrosti ili dominacije, što odražava društvenu i fizičku dominaciju, kao i tendencija da oni s višom razinom psihopatije imaju povišeni prag za osjet tjeskobe ili straha. Iako se većina organizacijskih znanosti bavila psihopatijom, oni su se i dalje pridržavali modela kojeg su ponudili Paulhus, Hare i njihove kolege.

2.4.4. Axis II pristup mračnoj trijadi

U novije vrijeme Američki psihološki savez (1994) počeo je razvijati sve veći interes za subkliničke verzije DSM-IV Axis II, često mjerene istraživanjem upitnikom nazvanim Hoganov razvoj. Upitnik ocjenjuje 11 subkliničkih osobina, za koje se može očekivati da će dovesti do potencijalnih kratkoročnih prednosti, koje bi mogle biti dugoročno povezane s problemima. Te osobine i njihove kliničke usporedbe detaljnije su opisane u Tablici 1., koja također daje procjenu toga gdje trebamo smjestiti Mračnu trijadu. Wu i LeBreton (2011)

smatraju da iako ove subkliničke karakteristike mogu biti problematične u nekim postavkama, no one ne moraju nužno ometati svakodnevno funkcioniranje. Harms, Spain i Hannah (2011) smatraju da ponekad se te osobine mogu pokazati korisnima barem pod određenim specifičnim okolnostima. Otkriveno je da ove osobine imaju važne posljedice za performanse i razvoj, te je uočeno da kod pojedinaca s takvim osobinama postoji veća vjerojatnost da će imati problema sa svojim nadzornicima, te je njihovo ponašanje važno za organizacijske znanstvenike i praktične menadžere.

2.4.5. Razgraničavanje opsega Mračne trijade

Autori Paulhus i Williams (2002) predstavili su sveobuhvatne osobine Mračne trijade, koje su koncipirane kao subklinički izrazi njihovih srodnih kliničkih osobina. Mnogi autori su Mračnu trijadu opisali kao "uvredljivu", "averzivnu" i u skladu s "zlonamjernim socijalnim karakterom"; no međutim, ove se toksične osobine smatraju manje problematičnim nego njihove patološke ili kliničke kolege. Prije početnog analiziranja osobina Mračne trijade, mnogi autori poput Gustafsona i Ritzera (1995) su proučavali subkliničke varijante tih osobina. Wu i LeBreton (2011) su primijetili da ako se usredotoče samo na kliničke razine Mračne trijade, da na taj način poništavaju važnost i relevantnost ovih osobina za organizacijske znanosti. Subklinički izrazi Mračne trijade javljaju se češće, a neki istraživači poput Gustafsona i Ritzera (1995) zaključuju kako bi bazne stope mogle iznositi čak 15% opće populacije. Potrebno je razlikovati kliničke i subkliničke varijante Mračne trijade, posebno kada se gleda s aspekta potencijalnih pravnih posljedica koje mogu utjecati na organizaciju u cjelini. LeBreton (2006) je razlikovao kliničku i subkliničku psihopatiju, primjenjivši njezinu definiciju na sve osobine Mračne trijade. Razlika između kliničkih i subkliničkih osobina nije u vrstama ili kategorijama ponašanja, utjecajima, međuljudskim odnosima ili racionalizaciji, već u stupnju, veličini i učestalosti pojava tih ponašanja. Klinička obilježja sastoje se od sveobuhvatnog obrasca aberanata i nefunkcionalnog ponašanja, utjecaja i saznanja koji prožimaju više sfera ili aspekata pojedinca kroz njegov život (npr. radni, obiteljski, socijalni). Pojedinac je klinički oštećen, kronično-disfunkcionalan zaposlenik, supružnik, roditelj i prijatelj. Suprotno tome, subklinička obilježja sastoje se od istih obrazaca disfunkcionalnog ponašanja, utjecaja i spoznaja; no međutim, raširenost i razina oslabljenih funkcija nije tako ekstremna, jer pojedinac simptome pokazuje na poprilično nižoj razini.

2.5. Mračna ličnost u odnosu na druge modele ličnosti

Većina modernih istraživanja koja uključuju mračnu osobnost, usredotočene su na tri uobičajene osobine, poznatije pod zajedničkim nazivom Mračna trijada (makijavelizam, narcisoidnost i psihopatija) prema autorima Paulhus i Williams (2002). Drugi pristup svoje polazište nalazi u modelima mračnih osobina koje se temelje na poremećajima Axis II DSM-IV prema Hoganu (2009). Paulhusov pristup prepoznavanju mračnih osobina, usredotočen je na patologiji, koja je okarakterizirana motivima za uzdizanjem sebe i nanošenje štete drugima, dok s druge strane Hoganov pristup usredotočen je na mračnu stranu, kao negativne karakteristike koje se javljuju kada pojedinci iznevjere svoju okolinu.

2.5.1. Mračna osobnost i normalna osobnost

Postoje preklapanja između poremećaja ličnosti normalnog raspona i poremećaja ličnosti na kliničkoj razini: osobine u oba područja imaju latentne dimenzije, te je za opisivanje disfunkcije ličnosti korišten Petofaktorski model.

Tablica 1: Subkliničke dimenzije Hoganove ankete o razvoju

Subklinička osobina	**DSM-IV izgrađena osobina**	**Mračna trijada izrađena osobina**	**Opisi najboljih**	**DSM-IV opisi**
Nadražljiv	Granični		Raspoložena i nedosljedna zabrinutost; biti oduševljen osobama, idejama i projektima, zatim postati razočaran u njih	Neprikladan bijes; nestabilne i intenzivne veze
Skeptično	Paranoično	Makijavelizam	Ciničan, nepovjerljiv, pretjerano osjetljiv prema kritikama i sumnjičav prema tuđim istinskim namjerama	Nepovjerljiv i sumnjičav prema drugima; motivi drugih su negativno interpretirani
Pažljivo	Izbjegavanje		Otporan je na promjene i nerado riskira čak i razumne šanse zbog negativnog ocjenjivanja	Socijalna inhibicija; osjećaj neadekvatnosti; preosjetljivost na kritiku
Rezerviran	Shizofrenični		Socijalno povučeni, nedostatak interesa ili svijesti o osjećajima drugih	Emocionalna hladnoća, ravnodušnost prema kritici

Ležerno	Pasivna agresija		Autonomni, ravnodušni prema zahtjevima drugih, te često razdražljiv kada su drugi uporni	Pasivni otpor prema performansama očekivanja; razdražljiv kada treba raditi na neželjenim zadacima
Odvažno	Narcizam	Narcizam	Neobično samopouzdanje, nevoljko priznavanje vlastitih pogrešaka ili slušanja tuđih savjeta, te postoji nesposobnost učenja iz iskustva	Grandiozan osjećaj samobitnosti; arogantna ponašanja i stavovi
Nestašno	Antisocijalno	Psihopatija	Uživa u riziku i testiranju granica	Nepoštivanje istine; impulzivnost; neusklađenost s društvenim normama
Koloristićan	Glumački		Želja za dominacijom	Pretjerana emocionalnost i traženje pažnje
Maštovit	Shizofrenični		Djeluje i razmišlja kreativno, izvan standardnih okvira	Čudna uvjerenja i razmišljanja; ponašanje ili govor koji je ekscentričan ili osebujan
Marljiv	Opsesivnost		Pažljiv, precizan i kritičan prema nastupu drugih	Zaokupljenost urednošću, pravilima i kontrolom
Savjestan	Zavisan		Željni ugoditi drugima, oslanjajući se na druge za potporu i nevoljko prihvaćanje samostalnog djelovanja	Poteškoće u izradi svakodnevnih odluka bez savjetovanja i uvjeravanja drugih; nevoljan izraziti neslaganje

Izvor: Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav. 35, S41–S60 (2014) izdan online 30. kolovoza 2013. godine u Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com)

2.5.2. Mračna trijada i Velika petorka

Model Velike petorke ličnosti proizašao je iz psiholeksičkih istraživanja usmjerenih na otkrivanje najvažnijih dimenzija ličnosti. Otkriveno je pet primarnih dimenzija, a to su:

ekstraverzija, neurotizam (ili emocionalna stabilnost), susretljivost, savjesnost i otvorenost za iskustvo. Wu i LeBreton (2011) su iznijeli činjenicu da svaka Mračna trijada ličnosti je negativno povezana s dopadljivošću Velike petorke, ponajviše zbog njihove društveno štetne prirode. Svaka od osobina ima jedinstveni obrazac odnosa s preostalim osobinama Velike petorke. Wu i LeBreton (2011) uočili su da makijavelizam i psihopatija su negativno povezani sa savjesnošću, dok su narcisoidnost i psihopatija pozitivno vezani s otvorenošću i ekstraverzijom. Nadalje, narcizam i makijavelizam pozitivno su povezani s neurotizmom, dok je psihopatija negativno povezana s njima.

2.5.3. Mračna osobnost i HEXACO model

Prema Ashton-u (2004) HEXACO model zasnovan je na leksičkim analizama velikog broja neengleskih jezika koji su otkrili šestu dimenziju koja je nazvana "Iskrenost - poniznost". Iskrenost–poniznost dimenzija sastoji se od sadržaja koji uključuje osjećaj pripadnosti, spremnosti na obmanjivanje drugih i pohlepu. Ova se dimenzija bitno odnosi na svaku od mračnih crta trijade. Iskrenost-poniznost može predstavljati općenitu mračnu osobinu ličnosti, poput negativne valencije. Ovaj pojam je potkrijepljen dokazima koji ukazuju na poštenost-poniznost koja se odnosi na odstupanje na radnom mjestu iznad i izvan učinaka Velike petorke.

2.5.4. Mračna osobnost i Hoganov 7-faktorski model

Hoganov popis ličnosti predstavlja još jednu varijantu Velike petorke, gdje su dvije osobine (ekstraverzija i otvorenost za iskustvo) podijeljene tako da odražavaju primjenu u organizacijama. Slijedom toga, Hoganov popis ličnosti se sastoji od sedam primarnih ljestvica: prilagodba, ambicija, društvenost, međuljudska osjetljivost, razboritost, razumljivost i pristup učenju. Hoganov popis ličnosti i Hoganovo istraživanje razvoja trebaju se nadopunjavati sadržavajući ličnosti koje procjenjuju normalne i tamne osobine ličnosti, ali i njihova preklapanja. Iako nije objavljeno mnogo istraživanja koristeći Hoganov inventar ličnosti i Hoganovo istraživanje razvoja, Harms, Spain, Hannah i suradnici (2011.) uvidjeli su znatan porast korištenja Hoganova istraživanja razvoja za predviđanje rezultata učinkovitosti liderstva unutar i izvan Hoganovog popisa ličnosti.

2.5.5. Tamna osobnost i Velika sedmorka

Benet-Martinez i Waller (2002) su izjavili da pozitivna i negativna valencija odražavaju neprikladne procjene samoevaluacije i stoga su kod njih prisutni narcizam, granična osobnost i osobnost izbjegavanja. Pozitivna valencija je objašnjena superiornim osjećajem za sebe, što potencijalno ukazuje na narcistički poremećaj ličnosti. Negativna valencija objašnjena je terminima kao što su zlo naspram dobrom, što sugerira želju za prikazivanjem lošeg oblika samopouzdanja. DSM-IV ukazuje na to da pojedinci koji pate od pograničnog poremećaja ličnosti obično imaju vlastitu percepciju o tome što je dobro, a što loše.

2.6. Mjerenje svojstava Mračne trijade

2.6.1. Jedinstvena konstruktivna mjera – Psihopatija

Jedna od najčešće korištenih mjera za mjerenje Psihopatije je ljestvica psihopatije Self-Report (SRP) koju je osmislio Hare (1989). Trenutna verzija SRP-III, sastoji se od 64 stavki samo-izvješća, dizajniranih za mjerenje 4 faktora (međuljudska manipulacija, štetni utjecaj na okolinu, loš način života i zločinačke tendencije). Sudionici odgovaraju na svako pitanje pomoću Likertove skale. Primjeri uključuju stavke poput "Mogu biti prilično lukav, ako moram biti" i "Uživam u kockanju za velike uloge". Ostale validirane mjere samoizvještavanja o psihopatiji uključuju i Levensonovo mjerenje samopouzdanja s 26 stavki i Levensovo (1995) izviješće o ljestvici psihopatije (LSRP), koja su osmišljena da mjere primarnu i sekundarnu psihopatiju i indeks psihopatičke ličnosti sa 180 stavki (PPI), koji također ima skraćenu verziju od 56 stavki. Duži i kraći oblici PPI uvijek mjere osam faktora povezanih sa psihopatijom: stresni imunitet, socijalna potencija, neustrašivost, eksternalizacija okrivljenosti, makijavelistička egocentričnost, bezbrižna neplaniranost, impulzivna nesukladnost i hladnokrvnost.

2.6.2. Jedinstvena kontruktivna mjera – Narcizam

Najpopularnije sredstvo mjerenja za samoprocjenu narcizma je Narcistički Inventar Ličnosti (NPI) autora Ackerman (2011), Emmons (1987), Raskin i Hall (1979). Tradicionalni format za NPI sastoji se od prisilnog izbora između dvije izjave, gdje ispitanici odabiru onu koja je najviše u skladu s njihovim samoprocjenama. Također NPI je izmijenjen u skladu s tradicionalnom Likertovom ljestvicom s uzorcima poput „Ja sam izvanredna osoba“ i „Da sam vladao svijetom, bilo bi mnogo bolje mjesto“. Također studija je pokazala da inačica Likertove ljestvice pruža više informacija o podfaktorima u usporedbi s inačicom prisilnog izbora ili s binarnom ocjenom koju koriste Boldero i suradnici (2015). Postoji i skraćena verzija NPI-ja, nazvana NPI-16, koju istraživači također koriste za procjenu narcističke ličnosti. Iako je NPI prilično popularan, kritiziran je zbog propusta u mjerenju ugroženih komponenata narcističke ličnosti. Uz to, istraživači su otkrili nedosljedne dokaze u vezi s faktorskom strukturom NPI-ja, s brojem faktora od dva do sedam. Međutim, postoje dokazi koji podržavaju NPI-jeve navode valjanosti konstrukcije kao i unutarnja pouzdanost.

2.6.3. Jedinstvena konstruktivna mjera – Makijavelizam

Najčešće korištena mjera makijavelizma jest Mach-IV inventar autora Christie i Geis (1970).. Mach-IV je mjera samoprocjene s 20 točaka na koju sudionici odgovaraju pomoću Likertove ljestvice. Stavke unutar te ljestvice uključuju: „Nikad nikome ne kažite pravi razlog zašto ste nešto učinili, osim ako to niste učinili, te osim ukoliko to činite iz koristi“ i „Najbolji način da se ophodite s ljudima je da im kažete ono što oni žele čuti“. Mach-IV je kritiziran zbog zabrinutosti oko njegove strukture faktora, koja se nije uskladila s teoretski predloženim jednodimenzionalnim modelom Huntera i suradnika (1982). Mach-IV obično nije bio na meti kritika zbog pitanja vezanih uz pouzdanost, iako neki istraživači su primijetili da pouzdanost ljestvice nije konzistentna za demografske skupine. Uz Mach-IV, istraživači su posljednjih godina razvili alternativne mjere konstrukta. Na primjer, Dahling i suradnici (2009) su razvili Makijavelističku Ljestvicu Ličnosti (MPS), koji se sastoji od 16 predmeta dizajniranih za mjerenje 4 faktora (nepovjerenje drugima, želja za statusom, želja za kontrolom i amoralnom manipulacijom) i na njega odgovara Likertova ljestvica. Kessler i suradnici (2010) razvili su

ljestvicu organizacijskog makijavelizma (OMS), što je Likertova ljestvica sa 18 stavki koja ocjenjuje 3 faktora (održavanje moći, prakse upravljanja, i manipulativnost).

Tablica 2. Dimenzija zajedničkih mjera svojstava mračne trijade

Konstrukt i mjere	Broj stavki	Faktori/Dimenzije	Autori
Makijavelizam			
Mach-IV	20	Unidimenzionalan	Christie i Geise (1970)
MPS	16	Četiri čimbenika: nepovjerenje drugima, želja za statusom, želja za kontrolom, amoralna manipulacija	Dahling i suradnici (2009)
OMS	18	Tri čimbenika: održavanje moći, praksa upravljanja, manipulativnost	Kessler i suradnici (2010)
Narcizam			
NPI	40	Sedam čimbenika: autoritet, samodostatnost, superiornost, ispraznost, egzibicionizam, pravo, eksploatativnost	Raskin i Terry (1988)
		Četiri faktora: vodstvo/autoritet, samo-apsorpcija / samopouzdanje, superiornost / bahatost, eksploatativnost /pravo	Emmons (1987)
		Tri čimbenika: vodstvo / autoritet, grandiozni egzibicionizam, pravo / eksploatativnost	Ackerman i suradnici (2011)
PNI	52	Sedam čimbenika: kontingentno samopoštovanje, skrivanje jaza, devalviranje, bijes prava, eksploatativnost, grandiozno maštanje, samopoželjno samo-poboljšanje	Pincus i suradnici (2009)
GNS	33	Sedam čimbenika: autoritet, samodostatnost, superiornost, ispraznost, egzibicionizam, pravo, eksploatativnost	Foster i suradnici (2015)
Psihopatija			
SRP	64	Četiri čimbenika: međuljudska manipulacija, štetni utjecaj, neuredan način života, zločinačke sklonosti	Paulhus i suradnici (2014)
LSRP	26	Dva faktora: primarna i sekundarna psihopatija	Levenson i suradnici (1995)
PPI	180	Osam faktora: stresni imunitet, socijalna moć, neustrašivost, kriva eksternalizacija, makijavelska egocentričnost, bezbrižna neplaniranost, impulzivna nesukladnost, hladnoća	Lilienfeld i Andrews (1996)
B-SCAN 360	20	Četiri čimbenika: manipulativnost / neetika, bezosjećajnost / neosjetljivost, nepouzdanost / nefokusiranost i agresivanost	Mathieu i suradnici (2013)
B-SCAN Self	126	Četiri faktora sa petnaest podfaktora	Mathieu i Babiak (2016)
Sve osobine mračne trijade			
SD3	27	Tri čimbenika: psihopatija, narcizam, makijavelizam	Jones i Paulhus (2014)
DD	12	Tri čimbenika: psihopatija, narcizam, makijavelizam	Jonason i Webster (2010)
HDS	168	Jedanaest faktora s pet često korištenih za mjerenje mračne trijade: smjelost (narcisoidnost), nestašnost, šarenost (psihopatija), skeptičnost,	Hogan i Hogan (1997)

		uzbudljivost (makijavelizam)	

Izvor: James M. LeBerton, Levi K. Shiverdecker & Elizabeth M.Grimaldi: The Dark Triad and Workplace Behavior, časopis Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ Behav. 2018. 5:387-414.

2.6.4. Kombinirane konstruirane mjere – Short Dark Triad

Jones i Paulhus (2015) razvili su upitnik pod nazivnom SD3 (Short Dark Triad), koji ima za cilj mjeriti sva tri aspekta mračne trijade u istom upitniku. Konačna verzija upitnika ima 27 faktora dizajniranih za mjerenje sve 3 osobine mračne trijade. SD3 ima trofaktorsku strukturu u kojoj svaki faktor odgovara komponenti mračne trijade.

2.6.5. Kombinirane konstruirane mjere – Dirty Dozen

Uz upitnik SD3, postoji i kraći upitnik koji su razvili autori Jonason i Webster (2010) poznat pod nazivom Dirty dozen (DD) koji sadrži 4 faktora za svaki od aspekata mračne trijade. Međutim, DD je naišao na brojne kritike zbog svoje sažetosti (četiri faktora za sva tri aspekta mračne trijade) i zbog slabije konvergentne valjanosti s drugim mjerama Mračne trijade.

2.6.6. Kombinirane konstruirane mjere – Hoganova anketa o razvoju

Hoganova anketa o razvoju HDS (Hogan Development Survey) autora Joycea Hogana (1997) razvijena je s ciljem mjerenja subkliničke varijante poremećaja ličnosti opisane u DSM-IV. HDS procjenjuje 11 potencijalno kontraproduktivnih ponašanja koje svatko od nas pokazuje u stresnim situacijama, situacijama dosade, umora, te situacije koje ometaju odnose s drugima i na taj način smanjuju razinu produktivnosti u nekoj organizaciji i sl. Skale koje mjeri su: razdražljivost, skeptičnost, opreznost, rezerviranost, tvrdoglavost, arogantnost, manipulativnost, teatralnost, eksentričnost, perfekcionizam i nesamostalnost. Svojstva mračne trijade izravno utječu na dvije od ovih ljestvica. Ljestvica smjelosti (eksentričnosti) mjeri subkliničku verziju narcisoidnog poremećaja ličnosti (koja uključuje posebnu osjetljivost, kreativnost, osobenjaštvo), dok ljestvica zabluda (manipulativnosti) mjeri subkliničku inačicu antisocijalnog poremećaja ličnosti (koja uključuje nepoštivanje drugih, impulzivnost, proračunatost). Osim toga, makijavelizam je mjeren pomoću predmeta iz skeptične i uzbudljive ljestvice, dok potrebne informacije o psihopatiji obično daje ljestvica autora Hogana (2014).

Svaka od 11 ljestvica mjeri 14 izjava/stavki koje su unaprijed pripremljene, kojima se od ispitanika traži da se izjasne slažu li se ili ne slažu sa navedenom izjavom. Hoganova anketa o razvoju predstavlja prvi instrument koji je razvijen za potrebe poslovnog svijeta (koji pomaže u pronalasku pravih ljudi za određenu organizaciju, stvaranju uspješnih vođa, ohrabrivanju nižih razina u hijerarhiji i sl.).

2.6.7. Petofaktorski model – Globalne osobine

Osobine mračne trijade preklapaju se s globalnim osobinama koje sadrži Petofaktorski model FFM (Five Factor Model) osobnosti, ukazujući na to da se uobičajene mjere ličnosti mogu upotrijebiti za pružanje informacija o osobinama mračne trijade. O'Boyle i suradnici (2015) istražili su odnos između osobina mračne trijade i globalnih osobina FFM-a. Njihovi rezultati pokazali su da je makijavelizam negativno povezan sa savjesnošću i susretljivošću, te je pozitivno povezan s neurotizmom, a nije značajno povezan s ekstraverzijom ili otvorenosti za iskustvo. Pored toga, narcizam je bio negativno vezan s prihvatljivošću i neurotizmom, dok je s druge strane bio pozitivno vezan s ekstraverzijom, otvorenošću i savjesnošću. Psihopatija je bila negativno povezana sa susretljivošću i savjesnošću, te je imala male pozitivne asocijacije s ekstraverzijom, otvorenošću i neurotizmom.

2.6.8. Petofaktorski model - Facet- Osobine razina

O'Boyle i suradnici (2015) također su istražili povezanost psihopatije i narcizma i specifične dimenzije koje sadrže globalne osobine FFM-a. Oslanjajući se na model koji su predložili Glover i suradnici (2012) kojim su identificirali 13 strana FFM-a koji se približavaju narcizmu (i koji je pokazao konstruktivnu, diskriminirajuću i povišenu valjanost u odnosu na alternativne mjere).

2.6.9. Petofaktorski model – HEXACO

HEXACO model ličnosti autora Ashtona (2004) uz dimenzije ekstraverzije, ugodnosti, savjesnosti, emocionalnosti i otvorenosti ka iskustvu (koje se preklapaju sa dimenzijama

petfaktorskog modela ličnosti), koristi i šestu dimenziju iskrenost/poniznost. Dimenzija iskrenost-poniznost sastoji se od četiri aspekta: iskrenosti, poštenja, izbjegavanja pohlepe i skromnosti. Potpuna HEXACO osobnost mjera sadrži 60 stavki s 10 stavki za svaki faktor. Istraživanjem je utvrđeno da su osobine mračne trijade negativne i snažno povezane s dodanom dimenzijom iskrenosti i poniznosti. To ukazuje da bi korištenje HEXACO modela za procjenu osobnosti moglo ponuditi mogućnost procjene konstrukcija povezanih s Mračnom trijadom. Međutim, mjera HEXACO ne dopušta istraživačima procjene specifičnih osobina Mračne trijade ili aspekte koje sadrže te osobine Mračne trijade.

2.6.10. Petofaktorski model- Razlikuje li se s osobinama Mračne trijade?

Kao što je prethodno spomenuto, postoje značajni dokazi koji povezuju osobine i aspekte FFM-a s osobinama mračne trijade. Iako su konstrukti povezani, interpretacija ove literature sugerira nam da različite mjere svojstva FFM-a pružaju različite razine preciznosti, kada se koristi kao pokazatelj za osobine mračne trijade. Globalne osobine FFM-a su previše grube da bi pružile pouzdane i izravno zastupljene osobine mračne trijade. Izuzetak može biti iskrenost, koja predstavlja svojstvo koje je uključeno u HEXACO model. Ova osobina može biti razumna za zastupanje psihopatije. Čini se da faze na razini faktora FFMa nude pouzdano učinkovit način za procjenu psihopatije, ali je potreban dodatni rad kako bi se bolje povezali aspekti FFM-a do narcizma i makijavelizma. Samostalne mjere osobina mračne trijade (tj. pojedinačne ili kombinirane mjere osobina DT-a) pružaju najdirektnije i najpouzdanije procjene tih osobina, te će na temelju toga biti doneseni zaključci o tome kako su svojstva mračne trijade povezana s organizacijskim ishodima.

2.7. Utjecaj Mračne trijade ličnosti na ponašanje na poslu

Ljudsko ponašanje na poslu predstavlja obrazac djelovanja i interakcija članova organizacije koja izravno ili neizravno utječu na ponašanje pojedinca. Ono je pod utjecajem raznih faktora (unutarnjih i vanjskih) što pridonosi njegovoj kompleksnosti. Važno je napomenuti da ponašanje na poslu varira od zaposlenika do zaposlenika, ali isto tako varira u različitim radnim

okruženjima i mjestima. Smatra se da ponašanje na radnom mjestu je obično formalnije od ostalih vrsta ljudskog ponašanja. Radno ponašanje jedan je od značajnih aspekata ljudskog ponašanja, koje predstavlja komunikaciju pojedinca prema ostalim članovima organizacije. Uključuje verbalni i neverbalni način komunikacije. Produktivno radno ponašanje pojedinca dovodi do većih performansi, produktivnosti i sjajnih rezultata tima ili pojedinca. Iz organizacijske perspektive to je najvažnije područje na koje bi se trebali usredotočiti menadžeri za ljudske resurse. Tri čimbenika u mračnoj trijadi mogu proizvesti različite rezultate vezane za ponašanje unutar organizacije, ovisno o tome koliko netko ima izražene karakteristike mračne trijade. Na primjer, smanjenje kvalitete radnog učinka zaposlenika povezano je s povećanjem makijavelizma i psihopatije, dok je kontraproduktivno radno ponašanje povezano s porastom sva tri faktora u mračnoj trijadi. Velika je razlika između kvalitete zaposlenika i kontraproduktivnog radnog ponašanja. Iako nedostatak kvalitete u obavljanju posla znači da se ne postiže više od postavljene minimalne osnovne vrijednosti, dok kontraproduktivno radno ponašanje znači da ponašanje premašuje minimalne osnovne vrijednosti i to ispod te osnovne vrijednosti. Ako su visoko izražene karakteristike makijavelizma i psihopatije, postoji sklonost upotrebi "tvrdih taktika" pri manipuliranju drugima, dok s druge strane, ako su karakteristike narcisoidnosti i makijavelizma blaže izražene, sklonija je upotreba "mekih taktika". "Tvrde taktike" uključuju prijetnje drugima i sabotiranje njihovog rada, dok "meke taktike" uključuju davanje komplimenata i nagrađivanje drugih kako bi u konačnici utjecali na njih.

2.7.1. Produktivno ponašanje unutar organizacije

Kao što je već prije rečeno radno ponašanje jedan je od značajnih aspekata ljudskog ponašanja. Predstavlja komunikaciju pojedinca prema ostalim članovima organizacije. Produktivno radno ponašanje pojedinca dovodi do većih performansi, produktivnosti i sjajnih rezultata tima ili pojedinca u organizaciji, te je od ključne važnosti za organizacijsku uspješnost. Tvrtke koje provode politiku pozitivne radne atmosfere i produktivnog ponašanja unutar organizacije ostvaruju puno veće performanse, a samim time i veće profite.

2.7.2. Kontraproduktivno ponašanje unutar organizacije

Prema autorima O'Boyle i Forsyth (2011) kontraproduktivno radno ponašanje (eng. Counterproductive work behavior, CWB) podrazumijeva nepoželjno ponašanje zaposlenika koje može naštetiti organizaciji i njezinim članovima, te negativno utjecati na financijske

rezultate poslovanja organizacije. Uključuju razne radnje koje mogu naštetiti organizaciji (CWB-O) ili članovima organizacije (CWB-P). Neki od primjera CWB-Oa su: uništavanje organizacijske imovine, krađa, ponašanje koje narušava sigurnost, niska kvaliteta obavljenih radnih zadataka, neovlašteno dijeljenje povjerljivih informacija, neadekvatna fizička postupanja, izbjegavanje radnih obaveza itd. Neki od primjera CWB-Pa su: nasilje, mobing na radnom mjestu, seksualno uznemiravanje, tračevi, krađe od suradnika i sl. CWB se smatra krovnim izrazom koji dijelom ili u cijelosti obuhvaća slične konstrukte koji se odnose na štetno ponašanje, uključujući agresiju, sabotaže i osvete. Prema Berryju, Carpenteru i Barrattu (2012) svaka vrsta CWB-a do nedavno je tretirana kao niz diskretnih incidenata, što je rezultiralo odvojenim literaturama koje su se usredotočile na tematsko mjerenje specifičnih CWB-a, poput krađe ili uznemiravanja. Sve veći interesa za CWB-om nije rastao samo zbog konceptualnih, odnosno teorijskih razloga, već je praćen i nakon brojnih javnih skandala tijekom ovog stoljeća. CWB-ovi se smatraju jednim od "najskupljih ponašanja" u pogledu štete koja je prouzročena organizaciji zbog kontraproduktivnog radnog ponašanja. Prema Bennettu i Robinsonu (2000), 15% zaposlenih se izjasnilo da su barem jednom za vrijeme svog radnog vijeka počinili štetu na račun njihova poslodavca (krađom). Procijenjeno je da se između 33% do 75% svih zaposlenika bavilo ponašanjem koje je uključivalo krađe, prijevare, vandalizam, sabotaže te namjerno izostajanje s radnog mjesta. Bennett i Robinson (2000) spominju Lehmanna, Holcoma i Simpsona (1990.) koji su došli do rezultata da je gotovo 25% uzorka zaposlenika u velikom gradu na jugozapadu SAD-a pokazalo saznanje o zlouporabi droga među suradnicima tijekom prethodne godine. Bennett i Robinson također su spominjali i Webba (1991) koji je otkrio da je od ukupnog broja ispitanih žena, njih čak 42% izjavilo da su doživjele seksualno uznemiravanje na poslu, a podaci sjeverozapadnog društva za životno osiguranje (1993) pokazuju da 7% ispitanih zaposlenika su izjavili da su bile žrtve fizičkog uznemiravanja. Wells (1999) je došao do rezultata da kolektivna šteta tvrtkama, zbog krađa zaposlenika i prijevara doseže iznos od čak 400 milijardi USD godišnje samo u SAD-u. Galperin i Burke (2006) spominju Mendoza (1999) koji je otkrio da djela povezana s cyber devijantnim ponašanjem mogu koštati i do 7,1 milijardi USD godišnje. Prema Moore, Detert, Klebe Treviño, Baker i Mayeru (2012), udruga nedavno certificiranih ispitivača prijevara procijenili su da globalna poduzeća trpe godišnje gubitke u iznosu od 2,9 bilijuna USD uslijed lažnih aktivnosti, što predstavlja ogromnu količinu novca., što ukazuje da je neetičko ponašanje daleko šire rašireno nego što to sugerira intenzivno usredotočenje na nekoliko skandala visokog profila pokrivenih glavnim vijestima. Studije su procijenile da CWB-ovi ne samo da koštaju milijune dolara godišnje, već imaju i negativne posljedice za članove organizacije. Na primjer, CWB-ovi mogu

dovesti do smanjenog zadovoljstva radnika na radnom mjestu, povećanog stresa, različitih poremećaja, sukoba na relaciji zaposlenici-menadžment, odustajanja. Korporativni psihopati su se pokazali ključnim sudionicima kod maltretiranja drugih i u sukobima. Jasno je da bi CWB trebao biti glavna briga za sve organizacije širom svijeta. Stoga je za organizacijske vođe i društvenu dobrobit važno da ih profesionalci razumiju, te da budu u stanju predvidjeti tko ima predispozicije da bi se mogao baviti kontraproduktivnim radnim ponašanjem. Berry, Ones i Sackett (2007) i Berry i suradnici (2012) otkrili su da su CWB-ovi negativno povezani sa susretljivošću, savjesnošću i emocionalnoj stabilnosti. Pronađeni su slabi do umjereni odnosi između CWB-a i organizacijske pravde, dok su korelacije između demografskih varijabli i CWB-ova bili zanemarivi. Hershcovis i suradnici (2007) izjavili su da postoje osobne varijable, spol (muškarac) i osobina gnjeva koja je bila umjereno povezana s agresijom na radnom mjestu. Dimenzije organizacijske pravednosti i lošeg vodstva bile su gotovo vezane uz agresiju na radnom mjestu. Otkriveno je da su testovi integriteta umjereno povezani s CWB-ima dubinske metaanalize. Prema Berry, Sackett i Tobaresu (2010) uočeno je da su uznemiravanja na radnom mjestu bila umjereno povezana s CWB-ovima. U konačnici, Schyns i Schilling (2013) su u svojoj metaanalizi pronašli prilično jaku vezu između CWB-a i destruktivnog vodstva Jedno od najprovokativnijih objašnjenja predloženo je u novijoj literaturi. Na temelju kliničkog pristupa CWB-ima prema MacLaneu i Walmsleyu (2010) dokazano je da su mračne osobine trijade moguća odrednica CWB-ova na radnom mjestu. Mračna trijada nije dovoljno proučena u literaturi o upravljanju, organizacijskom ponašanju i industrijskoj psihologiji. Kao što su spomenuli Harms i Spain (2015), proučavanje mračne ličnosti i njezinog utjecaja na radno ponašanje, tek se sada nalazi u središtu glavne teme organizacijskog istraživanja. Smith i Smith i Lilienfeld (2013) tvrdili su da su razlike između popularnosti i znanstvenog istraživanja poslovne psihopatije značajne i zabrinjavajuće. Iako su problemi psihopatije na radnom mjestu široko raspravljani u popularnim publikacijama, ovo teoretski i pragmatično važno pitanje bilo je predmet relativno malog broja sustavnih istraživanja.

2.7.3. Mehanizmi kroz koje Mračna trijada utječe na ponašanje i zadovoljstvo unutar organizacije

Unutar organizacijskih znanosti, istraživači i dan danas nastoje bolje razumjeti povezanost između kontraproduktivnog ponašanja i osobina mračne osobnosti koje mogu imati

organizacijske, međuljudske i individualne utjecaje na organizaciju. Od svih osoba s poremećajima ličnosti, psihopati su najviše proučavani u psihologiji i psihijatriji. Psiholozi su tek nedavno shvatili da postoji vrsta psihopata, koja nije sklona izljevima impulzivnog, nasilnog, kriminalnog ponašanja te živi relativno neprimijećeno i uspješno u društvu. Oni se nazivaju uspješnim psihopatima, jer uspješno izbjegavaju kontakt s legalnim vlastima. Neke od tih uspješnih vrsta psihopata nalazimo i u korporacijama i nazivaju se korporativni psihopati, organizacijski psihopati ili izvršni psihopati. Korporativni psihopati čine samo 1% ljudi koji su psihopati, a rade u korporacijama. Vrlo je malo istraživanih studija koje su provedene nad ovom populacijom ne-kriminalnih ili uspješnih psihopata, stoga se ne zna puno o njihovim životnim pričama i putanjama. Kao što su primijetili Smith i Lilienfeld (2013), neke osobine psihopata mogu biti prilagodljive u radnim uvjetima. Chiaburu, Muñoz i Gardner (2013) iznijeli su tezu da psihopati pod pojmom „uspješnim" radom podrazumijevaju kada su dobri u stvaranju iluzije uspjeha na račun iskrenog rada. Osim toga, psihopate u poslovnoj zajednici nije lako otkriti, jer oni se mogu pojaviti kao idealne vođe, prikrivajući svoju tamnu pozadinu. Psihopate privlači poslovni svijet zbog moći, prestiža i financijske dobiti koju tamo mogu postići. Vjerojatno ih privlače pozicije utjecaja i stoga mogu biti zastupljeni na rukovodećim pozicijama. Teorija koja se bavi prilagođavanjem osoba organizaciji pruža uvjerljivo obrazloženje za privlačenje ljudi s mračnim osobinama trijade u radne organizacije, te u nekim slučajevima i u specifičnim radnim organizacijama (npr., javna služba naspram privatnim organizacijama). Zajednička perspektiva ove teorije je perspektiva potreba. Prilagođavanje osoba organizaciji se događa kada organizacija zadovoljava potrebe, želje i sklonosti pojedinaca. S gledišta tražitelja posla poslodavci se vrednuju prema svojim sposobnostima, da osiguraju nagrade koje zadovoljavaju psihološke potrebe potencijalnih zaposlenika. Prema Yu (2014) privlačnost prema određenim poslodavcima proizlazi iz toga što se ciljevi i planovi tražitelja posla mogu preklapati sa ciljevima i planovima određene organizacije. Yu je tvrdio da su te ideje u skladu s idejama interaktivnih psihologa, koji tvrde da pojedince privlače organizacije za koje se smatra da nude radno okruženje u kojem mogu ispuniti svoje potrebe i želje. Mračne ličnosti iz trijade osjećaju se ugodnije u radnom okruženju koje im nudi šire područje vlastitoga razvoja i interesa u smislu potrebe za stjecanjem većeg ugleda, moći i financijske koristi. Oni se mogu osjećati još ugodnije u neorganiziranim okruženjima u kojima postoji manja vjerojatnost da će biti uhvaćeni u nedopuštenim radnjama, jer u takvim okruženjima ne postoje jasne politike, standardi i mehanizmi kontrole. Boddy (2010) je izjavio da u radnom okruženju nije provedeno dovoljno studija koje se odnose na psihopate. Rezultati istraživanja koji su provedeni pokazali su da su psihopati destruktivni za organizacije za koje rade i njihove kolege. Empirijskim istraživanjem

Boddya (2010) pokazalo se da korporativni psihopati stvaraju toksično radno okruženje, koje uključuje sukobe, maltretiranja, veće radno opterećenje nad ostalim članovima organizacije te nisku razina zadovoljstva poslom. Boddy (2010) je naznačio da zaposlenici koji su podređeni psihopatima rjeđe odlaze na obuke, treninge te dobivaju manje pomoći od strane drugih. Ti zaposlenici također primaju manje priznanja i nagrada za dobro obavljene poslove. Oni također rade u manje prijateljskom radnom okruženju, gdje postoji lošija komunikacija između kolega te trpe veću nepravdu od strane svog supervizora. Ovi nalazi mogli bi poslužiti kao dovoljan razlog za detaljnije istraživanje na ovu temu, te će u daljnjem tekstu biti nešto više govora o tome. O'Boyle i suradnici (2010) dokazali su da su sva tri svojstva mračne trijade značajno povezana s povećanim kontraproduktivnim ponašanjem unutar organizacije te su objasnili značajan dio odstupanja u kontraproduktivnim ponašanjima unutar organizacije. Zaključili su da usprkos mračnim osobinama trijade koje se odnose na rezultate rada i njihovu motivaciju postoje različite strategije kršenja organizacijskih normi. Neke studije koje su se bavile kontraproduktivnim ponašanjem u organizaciji, razlikuju međuljudsko i organizacijsko kontraproduktivno ponašanje. Dominantne karakteristike svake dimenzije Mračne trijade dovode nas do očekivanja da će one utjecati na kontraproduktivno ponašanje koje je više povezano s ljudima nego s kontraproduktivno ponašanjem (organizacijskog tipa). Narcisoidna osobnost obilježena je grandioznim osjećajem vlastite važnosti, arogantnim ponašanjem i stavom, korištenjem tuđih postignuća za postizanje vlastitih ciljeva, nedostatkom empatije. Dakle, Wu i Lebreton (2011) tvrdili su da tendencije narcisa mogu potaknuti ljude da se bave kontraproduktivnim ponašanjem, kao što su neprijateljsko ponašanje, opstrukcionizam ili otvorena agresija usmjerena prema drugim članovima organizacije. Osim toga, povećala se vjerojatnost da će narcisoidno tumačenje interakcija kao prijestupa, također dovesti do odmazde. Makijavelizam je obilježen snažnom tendencijom osobe prema manipulacijama, prihvaćanju nemoralnog ili neetičkog ponašanja (kao što je laganje, iskorištavanje drugih i sl.), nedostatkom empatije, usredotočenošću na slijeđenje vlastitih ciljeva često na štetu drugih s ciljem održavanja moći. Prema Wu i Lebretonu (2011) postoji veća vjerojatnost da će se makijavelist uključiti u manipulativno kontraproduktivno ponašanje, budući da su impulzivni, neodgovorni, emocionalno neosjetljivi, te ne razmatraju negativne posljedice svog ponašanja na druge. Psihopatija se smatra "najmračnijom" iz trijade te je obilježena nedostatkom empatije, osjećajem srama, krivnje i grižnje savjesti te se odnosi na visoku impulzivnost i traženje uzbuđenja, u kombinaciji sa anksioznošću. Wu i Lebreton (2011) zaključili su da psihopati stječu zadovoljstvo nanošenjem štete drugima, a takvo ponašanje koriste i kao taktiku za postizanje svojih ciljeva. Odvlačenjem pažnje drugih članova organizacije od zadaće koja je u

tijeku (tj. poticanjem neprijateljstva među kolegama), psihopati će na taj način moći bolje provoditi svoje programe. Njihova sklonost odvraćanja pažnje članova organizacije od dnevnih zadataka može biti povezana s međuljudskim kontraproduktivnim ponašanjem. Na temelju gore navedenih argumenata, dolazi se do najvažnije teze koja glasi; *„Postoji pozitivna veza između svake mračne dimenzije trijade i međuljudskog kontraproduktivnog ponašanja unutar organizacije. Ta veza je jača od odnosa između svake od tri dimenzije i organizacijskog kontraproduktivnog ponašanja unutar organizacije.“*

2.7.4. Korporativna psihopatija i nasilni nadzor

Nasilni nadzor prema Tepperu (2000) definiran je kao „kontinuirani prikaz situacija neprijateljskog verbalnog i neverbalnog ponašanja, isključujući fizički kontakt”. Tepper (2000) objašnjava da kao i druge vrste zlostavljanja, nasilni nadzor će se vjerojatno provoditi sve dok se ne postigne nadzornikov cilj, odnosno prekidom odnosa ili promjenom nadzornikova ponašanja. Kao što zlostavljači rijetko prepoznaju svoje greške u ponašanju, najvjerojatniji ishod toga će biti da zaposlenik napusti svoj posao; otuda i popularni izraz da „zaposlenici ne napuštaju svoju organizaciju, već napuštaju svoje šefove". U studiji o posljedicama nasilnog nadzora, Tepper i suradnici (2000) otkrili su da zaposlenici prijavljuju veće stope zlostavljanja kada su manje zadovoljni svojim poslom, te tada postoji niža razina privrženosti zaposlenika prema organizaciji i veća razina namjere napuštanja te organizacije. Većina istraživanja osvrnula se na posljedice zlostavljanja u nadzornom ponašanju, ali vrlo malo studija proučava ličnosti nasilničkog supervizora koje bi mogle pokretati njihovo nasilno ponašanje. Neki su istraživači poput Mathieua, Neumanna, Harea i Babiaka (2014), Westerlakena i Woodsa (2013) iznijeli dokaze koji sugeriraju da psihopatija je povezana s negativnim stilom vođenja, negativnim utjecajem na zaposlenike, te je jasno da je nužno provesti više istraživanja na ovu temu. Važno je napomenuti da nasilni nadzor je povezan s manjom razinom zadovoljstva poslom i životom, manjom privrženošću zaposlenika prema organizaciji i sveukupnim psihološkim posljedicama koje ostavljaju negativan trag na njihov privatni i poslovni život. Osim toga, nasilni nadzor povezan je s nižom kreativnošću zaposlenika, porastom organizacijske devijacije i nižim performansama zaposlenika. Visina procjenjivanog troška nasilnog nadzora u organizacijama sa sjedištem u SAD-u iznosio je 23,8 milijardi dolara godišnje te je za sobom povlačio gubitke zbog niže produktivnosti, izostanaka s posla te većim troškovima zdravstvene skrbi. Osim toga, Shoss, Eisenberger, Restubog i Zagenczyk (2013)

navode da je nasilni nadzor povezan sa slabom organizacijskom podrškom, što znači da zaposlenici koji su prijavili da su žrtve zlostavljanja smatraju organizaciju odgovornom za radnje supervizora. Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski i Rhoades (2002) su izjavili kako "supervizori, u mjeri u kojoj su identificirani s organizacijom,doprinose percepciji postojanja organizacijske podrške, i u konačnici utječu na zadržavanje posla". Tepper i suradnici (2009) došli su do rezultata koji prikaziva pozitivan odnos između prijava zaposlenika o nasilnom nadzoru i njihove namjere napuštanja posla. Uz gore navedene troškove, zaposlenik koji želi napustiti organizaciju može imati negativan utjecaj na uspješnost same organizacije, zbog toga što su često troškovi traženja adekvatne zamjene vrlo visoki. Hodson, Hogg i MacInnis (2009) ustanovili su da Mračne trijade ličnosti predviđaju društvenu dominaciju i da je najveća povezanost bila s psihopatijom. Iako psihopatija još nije proučena u odnosu na nasilni nadzor, čini se da istraživanje pokazuje da bi mogla postojati veza između ta dva pojma. Spector (2011) smatra nasilni nadzor kao jedan od oblika kontraproduktivnog radnog ponašanja (CWB) i predstavlja model u kojem svojstva agresije, negativne afektivnost i narcisoidnost utječu na pojavu kontraproduktivnog ponašanja. U recenziji o nasilničkom nadzoru Martinko, Harvey, Brees i Mackey (2013) sugeriraju prilagođavanje općih modela radnog mjesta agresiji (kao što je Spektorov CWB model). Tepper (2007) u svom osvrtu predlaže dnevni red za budućnost - istraživanje o nasilnom nadzoru, koje uključuje i istraživanje osobina nadzornika. Tepper (2007) pretpostavlja da nesigurnost, povijest agresivnog ponašanja, kao i narcizam bi mogli biti povezani s nasilnim nadzorom. Dosadašnja istraživanja otkrila su da sve osobnosti Mračne trijade povezane s kontraproduktivnim ponašanjem, te postoji valjani razlog zbog kojeg provedena istraživanja sugeriraju da su osobnosti Mračne trijade povezane s zlostavljačkim nadzorom. Također su provedena neka istraživanja na specifičnim ličnostima nasilnog nadzora, no prema saznanjima, ne postoje studije koje su istraživale odnos psihopatije i nasilnog nadzora. Jones i Paulhus (2010) otkrili su da pojedinci koji imaju visoku psihopatiju pokazuju agresivnije sklonosti za razliku od ljudi sa narcizmom ili makijavelizmom. Slično tome, Baughman, Giammarco i Vernon (2012) u studiji o zlostavljanju, izvijestili su da je psihopatija snažnije povezana sa nasilničkim ponašanjem, nego makijavelizam i narcizam. Nedavna studija Jonesa i Neria (2015) o osobinama Mračne trijade i različitim vrstama agresije, također su došli do zaključka da psihopatija ima najveću povezanost s fizičkom i verbalnom agresijom, bijesom i neprijateljstvom. Jonason, Slomski i Partyka (2012) su zaključili da ličnosti Mračne trijade, psihopatija i makijavelizam su povezane s primjenom tvrdih manipulacijskih taktika (asertivnost i izravna manipulacija), dok je narcizam povezan s uporabom mekih manipulacijskih taktika. Vjeruje se da mnogi zaključci koji su izvučeni iz provedenih

istraživanja opće populacije se primjenjuju i na radnom mjestu. Mathieu, Neumann, Hare i suradnici (2014) u studiji supervizora došli su do zaključka na temelju rezultata provedenog ocjenjivanja zaposlenika o psihopatskim osobinama koje zaposlenici vezuju za njihove neposredne nadređene, te su istraživači na temelju toga predvidjeli psihološke posljedice zaposlenika, nezadovoljstvo poslom te sukobe između posla i obitelji. Nadalje, Mathieu i Babiak (2015) izjavili su da psihopatske osobine supervizora rezultiraju zaposlenikovim nezadovoljstvom poslom, slabijom motivacijom za rad i namjerom napuštanja posla. Drugim riječima, vjerujemo da se psihopatija smatra "najopasnijom" mračnom ličnosti na radnom mjestu. te je potrebno u potpunosti istražiti kako psihopatske osobine supervizora utječu na stavove zaposlenika.

2.8. Inovativno ponašanje unutar organizacije

Farr i Ford (1990) definiraju inovativno ponašanje unutar organizacije kao ponašanje pojedinca koji ima za cilj iniciranje i namjerno uvođenje novih i korisnih ideja, procesa, proizvoda ili postupaka. Inovativno ponašanje se razlikuje od kreativnosti zaposlenika, tj. proizvodnje novih i korisnih ideja koji se tiču proizvoda, usluga, procesa i postupaka. Za razliku od kreativnosti, inovativno ponašanje je izričito namijenjeno pružanju neke vrste koristi, te ima jasnije primijenjenu komponentu te se očekuje da će rezultirati boljim organizacijskim rezultatima. Kreativnost se može smatrati ključnom komponentom inovativnog ponašanja, najočitija je u početku inovacijskog procesa kada se prepoznaju problemi ili nedostaci u radu, a ideje se generiraju kao odgovor na uočenu potrebu za inovacijama. Velik dio rada na inovativnom ponašanju teorijski se razlikuje između različitih dimenzija, koje su često povezane u različitim fazama postupka inovacije. Kanter (1988) je naveo tri faze relevantne za inovativno ponašanje, a to su stvaranje ideja, stvaranje koalicije i implementacija koalicije. Ta generalizacija ideja prilično je široka, te uključuje ponašanje koje je usmjereno na istraživanje i generiranje ideja. Istraživanje o kreativnosti, pokazuje da se ta dva ponašanja oslanjaju na različite kognitivne sposobnosti. Slično je i u poduzetništvu gdje literatura definira inovativno ponašanje kao istraživanje prilika koje prethodi stvaranju ideja. Oba ponašanja također imaju različitu osobnost te ovdje razlikujemo četiri dimenzije inovativnog radnog ponašanja, a to su istraživanje ideja, stvaranje ideja, prvenstvo ideja i provedba ideja. Početak inovacijskog procesa često ima element sreće: otkrivanje prilika ili javljanje potreba za pronalazak rješenja nastalih problema. Okidač može biti prilika za poboljšanje uvjeta ili prijetnja koja zahtijeva

hitan odgovor. Drucker (1985) je identificirao sedam izvora inovacija: neočekivani uspjeh ili neočekivani neuspjeh, nepodudaranje između onoga "što jest" i onoga "što bi trebalo biti", potrebe procesa, strukturalne promjene industrije, demografska kretanja, promjene u načinu gledanja, predodžbama i stavovima te nova znanja. Istraživanje ideja uključuje potragu za načinima poboljšanja trenutačnih proizvoda, usluga, procesa ili pokušaja razmišljanja o njihovim alternativnim načinima. Generacija ideja je sljedeći predloženi element inovativnog ponašanja. Generirane ideje mogu se odnositi na uvođenje novih proizvoda, usluga ili procesa, poboljšanja trenutnih radnih procesa, donošenja odluke o ulasku na nova tržišta ili općenito govoreći, pronalazak rješenja identificiranih problema. Ključna stavka za generiranje ideja predstavlja kombinaciju i reorganizaciju informacija te primjenu postojećih koncepata za rješavanje problema ili poboljšanja performansi. Kanter (1988) govori o "Kaleidoskopskom razmišljanju" kao generalizaciji ideja, koje često uključuje preuređivanje već postojećih cjelina u novu cjelinu. Ideja treba biti promovirana i dobro objašnjena, jer se često ne podudaraju s onim što ljudi već koriste u svojoj radnoj grupi ili organizaciji. Čak i ako ideje imaju legitimitet ili im se čini da popunjavaju jaz između performansi, za većinu ideja to jest neizvjesno je hoće li njihove koristi premašiti trošak razvoja i implementacije, te se često javlja otpor prema promjenama. U tom pogledu, pioniri inovacijske literature usredotočeni su na osobe u neformalnim ulogama koji kreativne ideje guraju izvan zadanih okvira u njihovim organizacijama i pomažu ostvarivanju inovativnih ideja. Prvenstvo uključuje pronalazak podrške gradeći koalicije, izražavajući entuzijazam i pouzdanje u uspjeh inovacije, upornost i pravo ljudi koji su uključeni. Konačno, ideje se trebaju provoditi. Znatan trud je usmjeren na rezultat kako bi se ideje ostvarile. Provedba ideje također uključuje stvaranje inovacija kao dio redovitih radnih procesa i ponašanja poput razvijanja novih proizvoda ili radnih procesa, testiranja i modificiranja.

2.8.1. Mjerenje inovativnog ponašanja unutar organizacije

Scott i Bruce (1994) razvili su jednodimenzionalnu ljestvicu koja pokriva stvaranje ideja, izgradnju koalicije i realizaciju ideja, te se nije pokušano empirijski odvojiti od ove dimenzije. Janssen (2000) je prvi pokušao razviti višedimenzionalne mjere. Formulirao je predmete za generiranje ideja, promociju ideja i provedbu ideja, te je utvrđena snažna korelacija, na temelju čega je donio zaključak o tome da njegove predmete je najbolje kombinirati i koristiti kao skalu pojedinačnog poboljšanja. Krause (2004) i Dorenbosch, van Engen i Verhagen (2005) su prvi

predstavili inovativno ponašanje u mjeri dvije dimenzije, tj. generacija ideja i provedba ideje. Obje studije mogu se smatrati daljnjim koracima u evolucijskom mjerenju inovativnog ponašanja. Reuvers i kolege (2008) također su spomenuli stvaranje ideja, promociju i realizacija u njihovoj konceptualizaciji od inovativnog ponašanja, no u njihovom empirijskom radu nije pokušano razlikovanje ovih dimenzija. Dosadašnje mjere imaju neka ograničenja koja se nastoje ovdje obraditi. Čak i ako oni uključuju različita ponašanja, mjere se uglavnom operacionaliziraju kao jednodimenzionalno mjerenje. Scott i Bruce (1998) povezali su svoju mjeru sa objektivnim ishodima inovacija, dok Janssen (2000) je analizirao korekciju između voditelja i podređenih pomoću izvješća o inovativnosti. Mjere inovativnog ponašanja radije se koriste kao ishod mjere u studijama, gdje su drugi konstrukti (npr. osnaživanje) bile žarišne varijable, te su u skladu s tim dobile punu pažnju. Mnoge su studije prikupile samo izvorne podatke, tj. ocjene zaposlenika ili ocjene supervizora (koji su davali ocjene za inovativnost zaposlenika).

2.8.2. Utjecaj inovativnog ponašanja unutar organizacije na organizaciju

Iz tradicionalne perspektive, zaposlenici su dužni obavljati određenu ulogu kako bi doprinjeli cjelokupnoj uspješnosti organizacije. Potreba organizacije da ostane fluidna i relevantna, ovisi o raznim izazovima i nesigurnostima s kojima se organizacija svakodnevno susreće. Radne uloge unutar organizacije trebaju se dinamički mijenjati u skladu s nastalim promjenama. Griffin (2007) je predložio da raznoliku prirodu ponašanja u organizaciji treba gledati iz unakrsne klasifikacije doprinosa triju vrsta ponašanja pojedinaca (vještina, prilagodljivost i proaktivnost) na tri razine prema učinkovitosti pojedinca, tima i organizacije. Utvrđeno je da su ti različiti oblici uloga preduvjet za različito djelovanje, posebice u okruženjima koja su složena ili dinamična. „Stručnost" predstavlja tradicionalni pogled kojim pojedinac ispunjava formalne zahtjeve svoje uloge u organizaciji. „Prilagodljivost" opisuje u kojoj mjeri se pojedinac prilagođava promjenama u radnim sustavima ili ulogama. „Proaktivnost" se odnosi na opseg pojedinačnog pokretanja samo-usmjerene akcije za predviđanje ili pokretanje promjena u radnim sustavima ili ulogama. Prilagodljivost i proaktivnost smatraju se ključnim ponašanjem na koje treba obratiti pozornost radi nesigurnosti u ulazima/izlaznim procesima. Često je teško formalizirati zahtjeve iz radne okoline u tim okolnostima. Većina zanimanja zahtijeva mješavinu stručnosti, prilagodljivosti i proaktivnosti kojima se uspostavljanja ravnoteža unutar organizacije. Osim toga, opseg promjene okruženja ili očekivanja također

diktira potrebu pojedinca za obavljanje poslova unutar i izvan svojih radnih uloga. Poznavanje pojedinačnih radnih zadatka uključuje ispunjavanje zahtjeva kao zaposlenika. Pored pojedinačne uloge, pojedinci doprinose timu i organizaciji vještina ispunjavanjem zahtjeva nečije uloge člana tima ili organizacije. Ti zahtjevi podrazumijevaju pomoć članovima tima ili koordiniranje njihovih aktivnosti kako bi se ispunila očekivanja. Organizacijski zahtjevi odnose se na prezentaciju organizacije od strane zaposlenika. Prilagodljivost pojedinog zadatka odnosi se na sposobnost pojedinaca da izvršava promjene njegovih radnih uloga sukladno nastalim promjenama, dok timska i organizacijska prilagodljivost uključuje prilagođavanje promjenama koje utječu na nečiju ulogu u članstvu organizacije ili tima. Proaktivnost pojedinačnog zadatka uključuje pokretanje promjena unutar radnih uloga, dok timska i organizacijska proaktivnost uključuju pokretanje promjena u timu ili organizaciji.

3. Empirijsko istraživanje povezanosti između mračne trijade ličnosti i ponašanja i zadovoljstva unutar organizacije na primjeru tvrtke Tommy d.o.o..

3.1. Opći podaci o tvrtki Tommy d.o.o..

Trgovački lanac Tommy utemeljen je kao trgovačko društvo 1992. godine, kada je i otpočelo s poslovnim aktivnostima u trgovačkoj djelatnosti.

Tommy d.o.o. je u 100% privatnom vlasništvu, sjedište društva je u Splitu. Kompanija je tijekom godina poslovanja bilježila kontinuirani rast i razvoj poslovanja, unatoč često puta složenim društvenim i tržišnim okolnostima. Kvalitetno strateško i razvojno promišljanje, tržišno prilagodljiva poslovna politika orijentirana kupcima i kontinuirano ulaganje u kvalitetu i ljudske potencijale rezultirale su nastajanjem jednog od najznačajnijih i najstabilnijih poslovnih projekata u Republici Hrvatskoj od samostalnosti do danas.

Danas je Tommy jedan od vodećih hrvatskih trgovačkih lanaca, najveća kompanija i najveći poslodavac u Dalmaciji i južnoj Hrvatskoj, a po ukupnom prihodu Tommy spada u hrvatski TOP 25 prema ukupnom prihodu.

Tommy trgovački lanac trenutačno čini 211 prodajnih mjesta, koja su rasprostranjena u 8 Županija i gradu Zagrebu. U Splitsko-dalmatinskoj županiji kao domicilnoj, Tommy je i službeno tržišni lider u maloprodaji. Tržišni udjeli Tommyja u hrvatskoj maloprodaji kontinuirano rastu iz godine u godinu.

Poslovanje se odvija u četiri prodajna formata, hipermarketima, maximarketima, supermarketima i marketima. U Tommyjevim prodavaonicama dnevno kupuje preko 300.000 lojalnih potrošača. Tommy trenutačno zapošljava preko 3.800 radnika. Kompanija je već duži niz godina vrlo značajan investitor i u Dalmaciji i u ostalim hrvatskim regijama gdje posluje, čime se daje doprinos razvoju gospodarstva i potiče novo zapošljavanje.

Tommy kontinuirano ulaže u nove suvremene tehnologije poslovanja, primjenom kojih pozitivno djelujemo na očuvanje okoliša i održivi razvoj.

Kao društveno odgovorna kompanija financijski podupire sportske klubove, organizacije, pojedince i događanja, putem sponzorskih aktivnosti, uključujući i najveće sportske klubove u

Dalmaciji (HNK Hajduk, KK Split, KK Zadar…). Tommy je najveći sponzor i donator sporta u Dalmaciji.

Također, daje potporu lokalnim zajednicama i lokalnim upravama, putem brojnih donacija institucijama, organizacijama, pojedincima i događanjima iz područja zdravstva, obrazovanja, kulture, tradicijske baštine i sporta, a s ciljem poboljšanja kvalitete života stanovništva i razvoja općekorisnih društvenih funkcija.

Slika 1. Logo tvrtke Tommy d.o.o.

Izvor: www.tommy.hr

3.2. Metodologija istraživanja

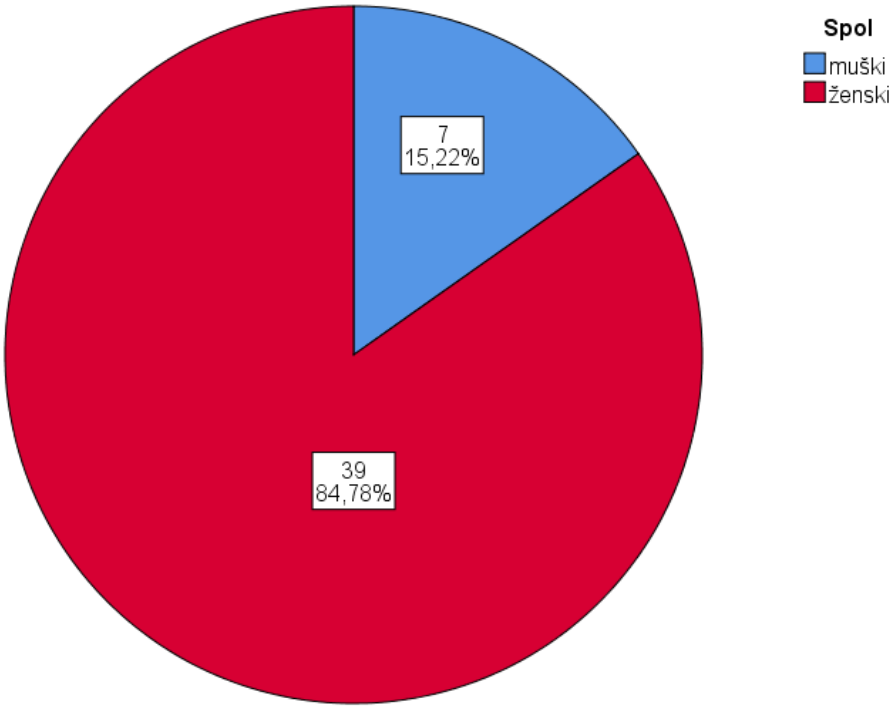
U svrhu ispitivanja povezanosti mračne trijade ličnosti i radnoga ponašanja zaposlenika korišten je anketni upitnik. U prvom dijelu upitnika nalaze se pitanja vezana za demografske karakteristike ispitanika: spol, dob, staž u organizaciji i stupanj obrazovanja. U drugom dijelu upitnika navedeno je 12 tvrdnji koje opisuju osobine ispitanika. Treći dio upitnika čini 9 tvrdnji koje ispituju inovativnost ispitanika na radnom mjestu. Četvrti dio upitnika sastoji se od 12 tvrdnji vezanih za ispitivanje grupne atmosfere unutar organizacije. Peti dio upitnika se sastoji od 6 tvrdnji kojima se opisuje odnos zaposlenika sa vodstvom. Šesti dio upitnika se sastoji od 8 tvrdnji kojima se ispituje odgovorno ponašanje prema suradnicima. Sedmi dio upitnika se sastoji od 7 tvrdnji kojima se opisuje ponašanje vođe prema zaposlenicima. Osmi dio upitnika koji se sastoji od 2 pitanja kojima se ispituje zadovoljstvo zaposlenika na radu. Te posljednji,

deveti dio upitnika se sastoji od 2 pitanja kojima se ispituje fluktuaciju zaposlenika. Ispitanici su zamoljeni da na tvrdnje odgovaraju iskreno na način da na Likertovoj skali od 1 do 5 zaokruže stupanj slaganja s pojedinom tvrdnjom, pri čemu 1 znači u potpunosti se ne slažem ili nikada, a 5 u potpunosti se slažem ili vrlo često. U istraživanju je sudjelovalo ukupno 50 ispitanika. Također, ispitanicima je navedena svrha provođenja anketnog upitnika i zajamčena im je anonimnost. U radu se koriste metode grafičkog prikazivanja kojima se prezentira sociodemografska struktura ispitanih. Povezanost između osobina mračne trijade i inovativnosti, grupne atmosfere i ponašanja prema suradnicima se ispituje korelacijom. Analiza je rađena u statisitčkom softwareu SPSS 25.

3.3. Rezultati istraživanja

Anketni upitnik je popunilo 50 ispitanika. Nisu svi ispitanici dali odgovor na sva pitanja, te su ispitanici koji nisu dali odgovor na pojedino pitanje isključeni iz analize/grafičkog prikazivanja.

Graf 1 prikazuje strukturu ispitanika prema spolu.



Graf 1. Spol ispitanika

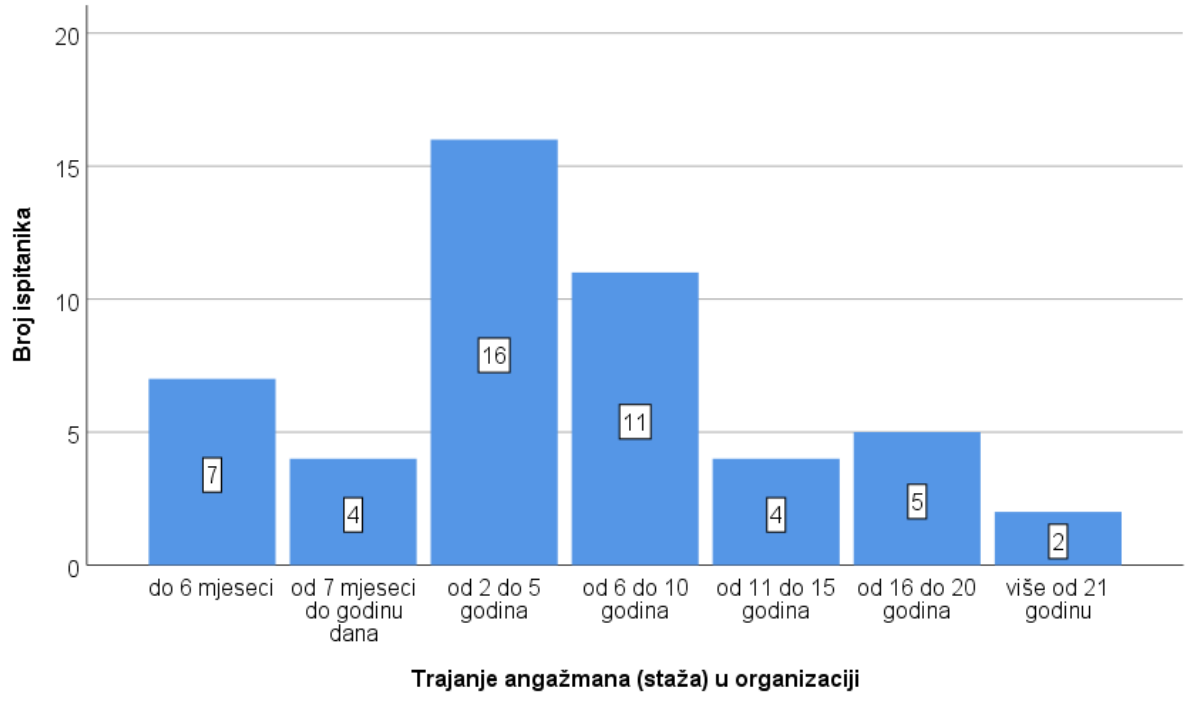
U istraživanju je sudjelovao veći broj ispitanika ženskog spola (39 ispitanika; 84,78%), u odnosu na ispitanike muškog spola (7 ispitanika; 15,22%).

	N	Prosjek	Std.Dev.	Medijan	Mod	Minimum	Maximum	IQR
Dob	47	38,98	10,86	36,00	Multiple	23,00	62,00	(29,00-48,00)

Tablica 3. Dob ispitanika

Prosječna dob ispitanika je 38,98 godina sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 10,86 godina. Najmlađi ispitanik ima 23,00 godina, dok najstariji ispitanik ima 62,00 godina.

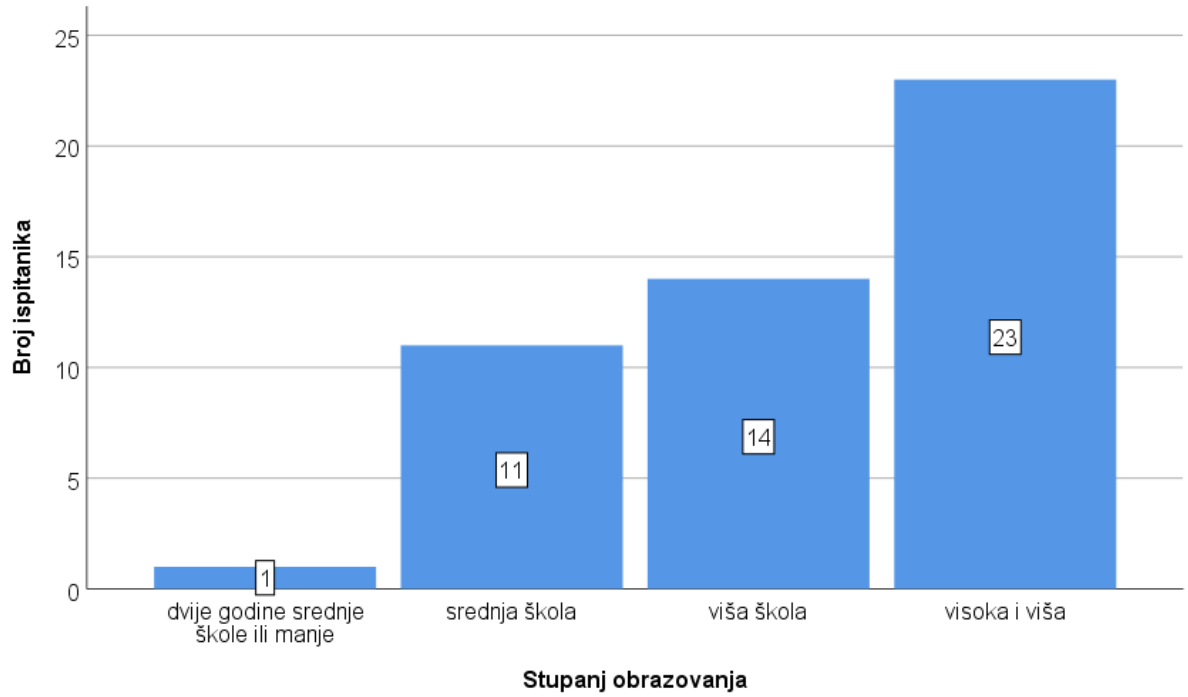
Graf 2 donosi prikaz trajanja angažmana (staža) ispitanika u organizaciji.



Graf 2.: Trajanje angažmana (staža) u organizaciji

Najveći broj ispitanika u organizaciji radi od 2 do 5 godina, dok najmanji broj ispitanika radi u organizaciji radi više od 21 godinu.

Graf 3 donosi strukturu ispitanika prema stupnju obrazovanja.



Graf 3.: Stupanj obrazovanja ispitanika

Dvadeset i troje ispitanika ima visoku i višu školsku spremu, dok 2 ispitanik ima dvije godine srednje škole ili manje.

Razina osobina mračne trijade je prezentirana kroz set od 12 tvrdnji na koje su ispitanici iskazivali slaganje u rasponu vrijednosti od 1 do 5 gdje vrijednost 1 upućuje na potpuno neslaganje s tvrdnjom, dok vrijednost 5 upućuje na potpuno slaganje.

Navedenih 12 tvrdnji kreira 3 grupe promatranja, i to makijavelizam, psihopatiju, te narcisoidnost. U tablici 4 je prikazana deskriptivna statistika navedenih tvrdnji.

	N	Prosjek	Medijan	Stand. Dev.	Mod	Minimum	Maksimum
Sklon sam manipulirati drugim ljudima kako bi dobio ono što želim.	50	1,66	1,50	0,80	1,00	1,00	4,00
Varao sam i lagao da bi dobio ono što želim.	49	1,47	1,00	0,71	1,00	1,00	4,00
Laskao sam drugima da bi dobio ono što želim.	50	1,84	2,00	0,96	1,00	1,00	4,00
Sklon sam iskorištavati druge da bi dobio ono što želim.	50	1,48	1,00	0,61	1,00	1,00	3,00
MAKJAVELIZAM	50	1,61	1,50	0,62	1,00	1,00	3,25
Sklon sam èesto ne osjeæati kajanje.	49	1,86	2,00	0,82	2,00	1,00	4,00
Ne razmišljam previše da li je nešto moralno ili nije.	50	1,78	2,00	0,82	n/a	1,00	4,00
Sklon sam biti neosjetljiv prema drugima.	50	1,82	2,00	0,80	2,00	1,00	4,00
Sklon sam biti cinièan.	50	2,00	2,00	0,95	n/a	1,00	4,00
PSIHOPATIJA	50	1,87	2,00	0,66	2,00	1,00	3,75
Želim da mi se drugi dive.	50	2,04	2,00	0,95	2,00	1,00	4,00
Želim da drugi ljudi obraæaju pažnju na mene.	50	2,30	2,00	1,02	3,00	1,00	5,00
Težim visokom statusu u grupi kojoj pripadam.	50	2,42	2,00	1,03	3,00	1,00	5,00
Sklon sam tražiti posebne usluge od drugih.	49	2,04	2,00	0,98	2,00	1,00	5,00
NARCISOIDNOST	50	2,20	2,13	0,83	2,00	1,00	4,75

Tablica 4. Deskriptivna statistika

Prosječna razina osobina mračne trijade je 1,87 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,83. Najveća razina osobina mračne trijade je utvrđena kod dimenzije promatranja narcisoidnosti gdje je utvrđena prosječna razina 2,20, dok je najniža razina utvrđena kod

makijavelizma gdje je utvrđena prosječna razina 1,61 sa prosječnim odstupanjem od prosjeka 0,62.

Radno ponašanje-inovativnost je prezentirana kroz set od 12 tvrdnji na koje su ispitanici iskazivali slaganje u rasponu vrijednosti od 1 do 5 gdje vrijednost 1 upućuje na potpuno neslaganje s tvrdnjom, dok vrijednost 5 upućuje na potpuno slaganje.

Navedenih 12 tvrdnji odnosi se na tri karakteristike inovativnosti, i to kreiranje ideja, promoviranje ideja, te primjenu ideja te je deskriptivna statistika prikazana u tablici 5.

	N	Prosjek	Medijan	Stand. dev.	Mod	Minimum	Maksimum
Kreiram nove ideje (rješenja) za izazovne (teške) zadatke.	48	3,40	3,00	0,92	4,00	2,00	5,00
Tragam za novim radnim metodama, tehnikama ili instrumentima.	49	3,47	4,00	1,02	4,00	1,00	5,00
Predlažem originalna rješenja za probleme koje imam.	49	3,63	4,00	0,91	4,00	2,00	5,00
KREIRANJE IDEJA	50	3,50	3,67	0,86	4,00	1,67	5,00
Podržavam inovativne ideje.	49	4,29	4,00	0,68	4,00	3,00	5,00
Tražim potporu za inovativne ideje.	48	3,90	4,00	0,78	4,00	2,00	5,00
Nastojim oduševiti nadređene s inovativnim idejama.	48	3,10	3,00	1,08	3,00	1,00	5,00
PROMOVIRANJE IDEJA	49	3,77	3,67	0,67	3,67	2,67	5,00
Realiziram inovativne ideje.	48	3,54	4,00	0,74	4,00	2,00	5,00
Uključujem inovativne ideje u radno okruženje na sistematièan naèin.	48	3,63	4,00	0,70	4,00	2,00	5,00
Evaluiram (dokazujem) korisnost inovativnih ideja.	44	3,43	3,00	0,79	3,00	2,00	5,00
PRIMJENA IDEJA	48	3,53	3,67	0,65	4,00	2,00	5,00
RADNO PONAŠANJE INOVATIVNOST	50	3,61	3,65	0,57	n/a	2,33	4,78

Tablica 5. Deskriptivna statistika

Prosječna razina radnog ponašanja-inovativnosti je 3,61 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,57, odnosno može se zaključiti da je utvrđena visoka razina inovativnosti. Najviša razina radnog ponašanja-inovativnosti je utvrđena kod dimenzije „promoviranja ideja“ gdje je utvrđena prosječna razina 3,77 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,67, odnosno utvrđena je visoka razina promoviranja ideja, dok je najniža razina utvrđena kod „kreiranja ideja“ gdje je utvrđena prosječna razina 3,50 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,86, gdje je također utvrđena visoka razina kreiranja ideja. Prosječna razina dimenzije „primjena ideja“ je 3,53 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,65, odnosno i kod ove dimenzije je utvrđena visoka izraženost.

Grupna atmosfera je analizirana kroz set od 12 tvrdnji na koje su ispitanici iskazivali slaganje u rasponu vrijednosti od 1 do 5, gdje vrijednost 1 upućuje na potpuno neslaganje s tvrdnjom, dok vrijednost 5 upućuje na potpuno slaganje.

Navedenih 12 tvrdnji kreira 6 elemenata, i to povjerenje, poštovanje, sviđanje, norma za otvorenu raspravu o konfliktu, te kohezivnost što je prikazano u tablici 6.

	N	Prosjek	Medijan	Stand. Dev.	Mod	Minimum	Maksimum
Koliko imate povjerenja u svoje kolege?	50	3,78	4,00	0,95	4,00	1,00	5,00
Koliko vam je neugodno zatražiti od kolege da obavi posao umjesto vas?	50	2,88	3,00	1,10	3,00	1,00	5,00
Koliko su vaše kolege iskreni i pošteni?	48	3,67	4,00	1,02	4,00	1,00	5,00
POVJERENJE	50	3,51	3,33	0,69	3,33	1,33	5,00
Koliko poštujete svoje kolege?	50	4,20	4,00	0,78	4,00	1,00	5,00
Koliko uvažavate ideje koje imaju vaše kolege?	50	4,06	4,00	0,82	4,00	2,00	5,00
POŠTOVANJE	50	4,13	4,00	0,76	4,00	1,50	5,00
Koliko vam se dopadaju kolege?	50	3,92	4,00	0,90	4,00	1,00	5,00

U kojoj mjeri najbliže kolege smatrate svojim prijateljima?	50	3,16	3,00	0,98	3,00	1,00	5,00
SVIĐANJE	50	3,54	3,50	0,81	4,00	1,00	5,00
Koliko je među vama i kolegama prisutna otvorena rasprava na važne teme?	50	3,72	4,00	0,97	4,00	1,00	5,00
Do koje mjere otvoreno komunicirate sa vašim kolegama?	50	3,78	4,00	0,97	4,00	2,00	5,00
U kojoj mjeri se konflikt rješava otvoreno?	50	3,46	4,00	1,07	4,00	1,00	5,00
NORMA ZA OTVORENU RASPRAVU	50	3,65	3,67	0,90	4,33	2,00	5,00
U kojoj ste mjeri kao kolektiv povezani (kohezivni)?	50	3,64	4,00	1,06	n/a	1,00	5,00
U kojoj mjeri vas i vaše kolege karakterizira „grupni duh“?	50	3,70	4,00	1,09	n/a	1,00	5,00
KOHEZIVNOST	50	3,67	4,00	1,04	3,00	1,00	5,00
GRUPNA ATMOSFERA	50	3,68	3,71	0,71	n/a	1,58	4,83

Tablica 6. Deskriptivna statistika

Prosječna razina grupne atmosfere je 3,68 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,71, odnosno može se zaključiti da je utvrđena visoka razina grupne atmosfere. Najveća razina grupne atmosfere je utvrđena kod dimenzije „poštovanje“ gdje je utvrđena prosječna razina 4,13, odnosno visoka razina, dok je najniža razina utvrđena kod dimenzije „sviđanja“ gdje je utvrđena prosječna razina 3,54 sa prosječnim odstupanjem od prosjeka 0,81, što je također visoka razina. Prosječna razina dimenzije „povjerenje“ je 3,51 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,69, odnosno kod ove dimenzije je utvrđena visoka izraženost. Nadalje, prosječna razina dimenzije „primjena ideja“ je 3,53 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,65, odnosno i kod ove dimenzije je utvrđena visoka izraženost. Prosječna razina dimenzije „norma za otvorenu raspravu“ je 3,65 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,90, točnije kod ove dimenzije je utvrđena visoka izraženost. U konačnici, prosječna razina dimenzije „kohezivnost“ je 3,67 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,04, točnije kod ove dimenzije je utvrđena visoka izraženost.

Odgovorno ponašanje prema suradnicima prezentirano je kroz set od 8 tvrdnji na koje su ispitanici iskazivali slaganje u rasponu vrijednosti od 1 do 5, gdje vrijednost 1 upućuje na potpuno neslaganje s tvrdnjom, dok vrijednost 5 upućuje na potpuno slaganje. Razine slaganja su prikazane u tablici 7.

	N	Prosjek	Medijan	Stand. Dev.	Mod	Minimum	Maksimum
Pomagali drugim kolegama koji su bili odsutni s posla.	49	3,98	4,00	0,78	4,00	2,00	5,00
Dobrovoljno uložili svoje vrijeme kako bi pomogli kolegama riješiti poslovne probleme.	49	3,98	4,00	0,78	4,00	2,00	5,00
Mijenjali svoj radni raspored kako bi ga prilagodili slobodnim danima kolega.	49	3,59	4,00	1,10	n/a	1,00	5,00
Potrudili se da se nove kolege osjeæaju dobrodošlima.	48	4,23	4,00	0,86	5,00	2,00	5,00
Ljubazno i iskreno se brinuli za kolege, èak i u najtežim poslovnim ili privatnim situacijama.	48	4,15	4,00	0,80	4,00	2,00	5,00
Rado pomogli kolegama kod njihovih poslovnih ili privatnih problema?	49	4,06	4,00	0,83	4,00	2,00	5,00
Pomagali kolegama u obavljanju njihovih dužnosti.	49	4,12	4,00	0,81	4,00	2,00	5,00
Dijelili svoja sredstva rada sa kolegama da bi im pomogli u radu	49	4,18	4,00	0,81	4,00	2,00	5,00
ODGOVORNO PONAŠANJE PREMA SURADNICIMA	49	4,04	4,13	0,66	4,13	2,13	5,00

Tablica 7. Deskriptivna statistika

Prosječna razina odgovornog ponašanja prema suradnicima je 4,04 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,66, točnije utvrđena je visoka razina slaganja s tvrdnjama. Najveća razina odgovornosti ponašanja prema suradnicima je utvrđena kod tvrdnja „Potrudili se da se nove kolege osjećaju dobrodošlima“ gdje je utvrđena prosječna razina slaganja 4,23 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,86, odnosno visoka razina slaganja, dok je

najniža razina slaganja utvrđena kod tvrdnje „Mijenjali svoj radni raspored kako bi ga prilagodili slobodnim danima kolega.“ gdje je utvrđena prosječna razina slaganja 3,59 sa prosječnim odstupanjem od prosjeka 1,10, što je također visoka razina slaganja.

3.4. Testiranje hipoteza

U poglavlju 3.4. se donosi testiranje postavljenih hipoteza.

U radu su postavljene 3 hipoteze:

H1. Između narcizma i inovativnosti postoji pozitivna veza

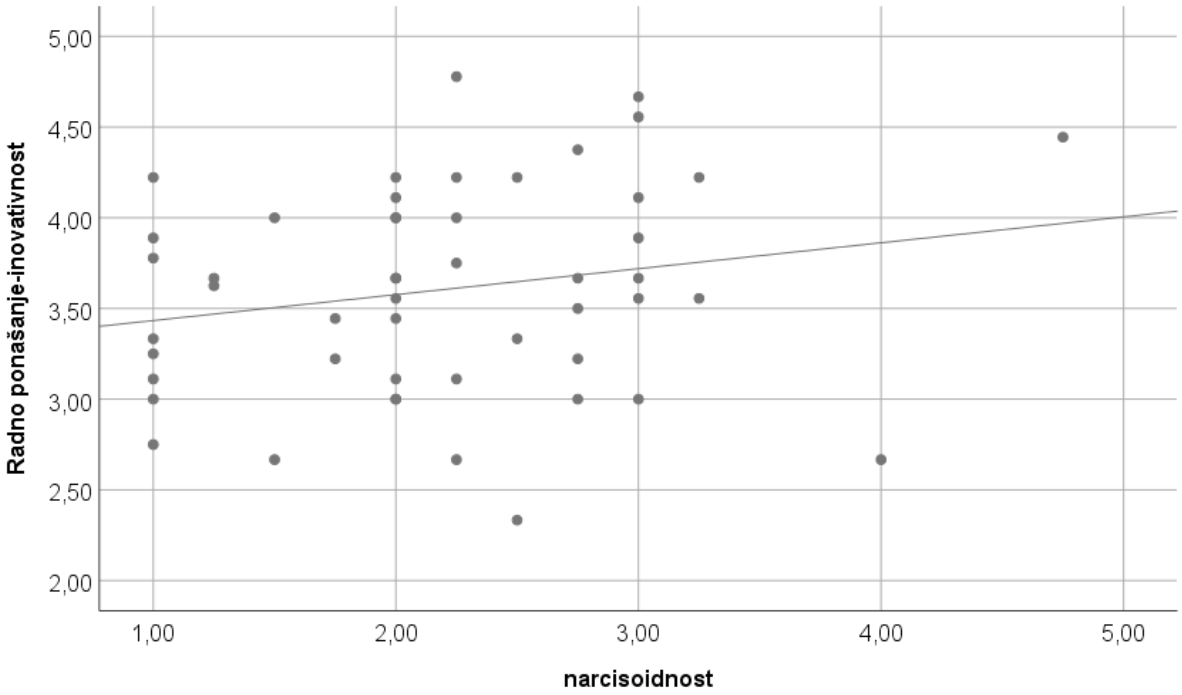
H2. Između makijavelizma i odgovornog ponašanja prema suradnicima postoji negativna veza.

H3. Psihopatija je negativno povezana sa pozitivnom grupnom atmosferom

H1. Između narcizma i inovativnosti postoji pozitivna veza.

Dahmen-Wassenberg (2016) utvrdio da je narcizam snažno povezan s kreativnošću, ali nije pronađen odnos za objektivne mjere kreativnosti (tj. divergentna izvedbena razmišljanja). Kreativnost i inovacije često se konceptualiziraju kao individualne razlike te u takvim kontekstima nadređeni često ocjenjuju kreativnost zaposlenika i pružaju podršku najpovoljnijim idejama. Tijekom istraživanja interpersonalne prirode procjena takvih supervizora, Wisse (2015) je utvrdio da narcizam podređenih pozitivno utječe na inovacije, ali samo kad su oni bili voditelji koji su dali ocjenu da su ne-narcisti. Zbog vlastitog grandioznog koncepta, narcistički nadređeni mogu umanjiti inovativan učinak svojih podređenih.

Razdioba između narcizma i inovativnosti prikazana je dijagramom rasipanja.



Pozitivno nagnut pravac upućuje na postojanje pozitivne povezanosti. Povezanost se ispituje korelacijom.

		narcisoidnost
Kreiranje ideja	Pearson Correlation	**,264**
	Sig. (1-tailed)	**,032**
	N	**50**
Promoviranje ideja	Pearson Correlation	**,233**
	Sig. (1-tailed)	**,053**
	N	**49**
Primjena ideja	Pearson Correlation	-,024
	Sig. (1-tailed)	,435
	N	48
Radno ponašanje-inovativnost	Pearson Correlation	**,205**
	Sig. (1-tailed)	**,076**
	N	**50**

Tablica 8. Korelacija

Iz korelacijske matrice se može utvrditi postojanje pozitivne i statistički značajne povezanosti između narcisoidnosti i kreiranja ideja, kao dimenzije radnog ponašanja-inovativnosti (r=0,264; p=0,032), odnosno porastom razine narcisoidnosti raste i razina kreiranja ideja i suprotno.

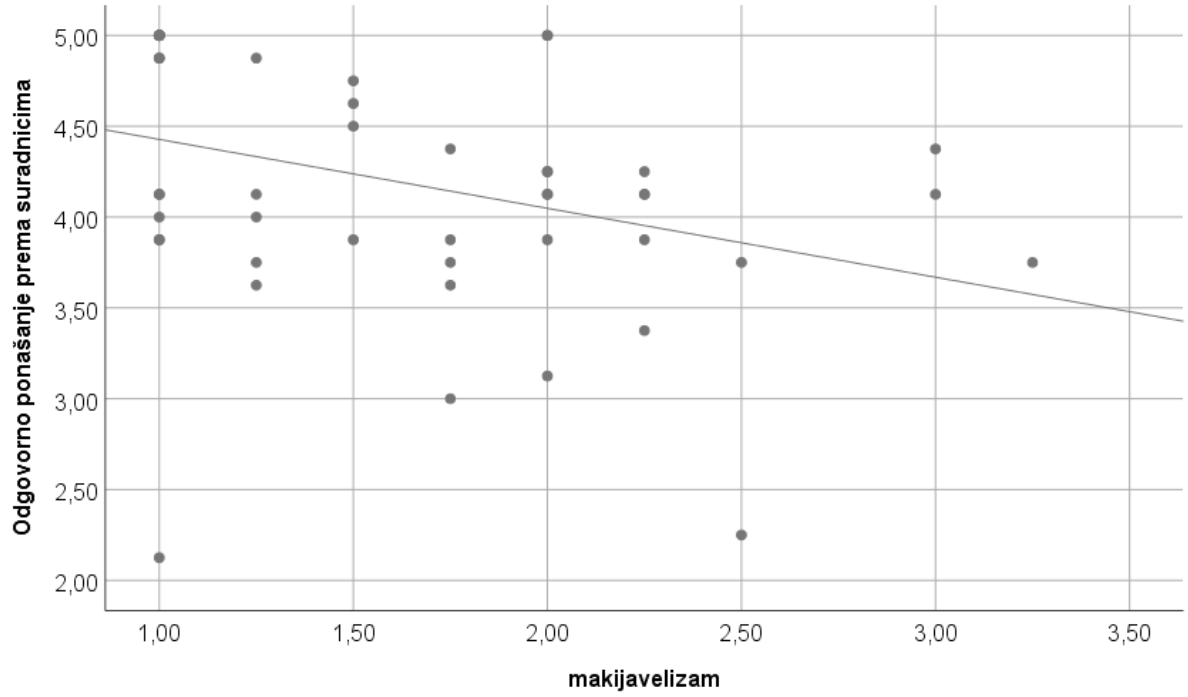
Nadalje povezanost između narcisoidnosti i promoviranja ideja je također pozitivna i statistički značajna, odnosno porastom razine narcisoidnosti dolazi do porasta promoviranja ideja i suprotno (r=0,233; p=0,053). Koeficijent korelacije je statistički značajan tek pri graničnoj razini signifikatnosti od 10%.Povezanost između narcisoidnosti i primjene ideja nije utvrđena (r=-0,024; p=0,435).Narcisoidnost je povezana sa ukupnom inovativnosti (r=0,205; p=0,076). Riječ je o pozitivnoj i statistički značajnoj povezanosti. Povezanost je statistički značajna pri graničnoj razini signifikantnosti od 10%.

Slijedom rezultata provedenog ispitivanja donosi se zaključak da se hipoteza prihvaća kao istinita.

H2. Između makijavelizma i odgovornog ponašanja prema suradnicima postoji negativna veza.

Moore (2012) je objasnio zašto makijavelizam treba biti povezan s neetičkim ponašanjem. Izrazio je da osobe s karakteristikama makijavelizma su sklonije moralnom odstupanju, jer takvi kognitivni mehanizmi predstavljaju jedno sredstvo pomoću kojeg mogu spremnije slijediti vlastite interese bez samocenzure. Moore je također tvrdio da je makijavelizam pozitivno povezan s mnogim transagresivnim tendencijama u ponašanju, uključujući antisocijalno ponašanje, laganje i spremnost na iskorištavanje drugih. Wu i Lebreton (2011) tvrdili su da su ljudi koji imaju izražene makijavelističke karakteristike spremni bez kajanja i volje upuštati se u neprijateljska i neetička ponašanja. Također makijavelisti ne izražavaju brigu za druge niti pokazuju bilo kakve emocije tijekom međuljudskih interakcija. Skinner (1988) je istaknuo da njihova verbalna interakcija s drugima može biti manje kontrolirana; impulzivni su i neodgovorni te ne uzimaju u obzir negativan utjecaj njihovog ponašanja prema drugima zbog nedostatka emocionalne uključenosti.

Razdioba između makijavelizma i odgovornog ponašanja prema suradnicima prezentira se dijagramom rasipanja.



Negativan nagib pravca upućuje na zaključak da porastom razine makijavelizma se može očekivati pad razine odgovornog ponašanja prema kolegama.

Hipoteza se ispituje korelacijom.

Correlations			
		makijavelizam	Odgovorno ponašanje prema suradnicima
makijavelizam	Pearson Correlation	1	-,343**
	Sig. (1-tailed)		,008
	N	51	49
Odgovorno ponašanje prema suradnicima	Pearson Correlation	-,343**	1
	Sig. (1-tailed)	,008	
	N	49	49
**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).			

Tablica 9. Korelacija

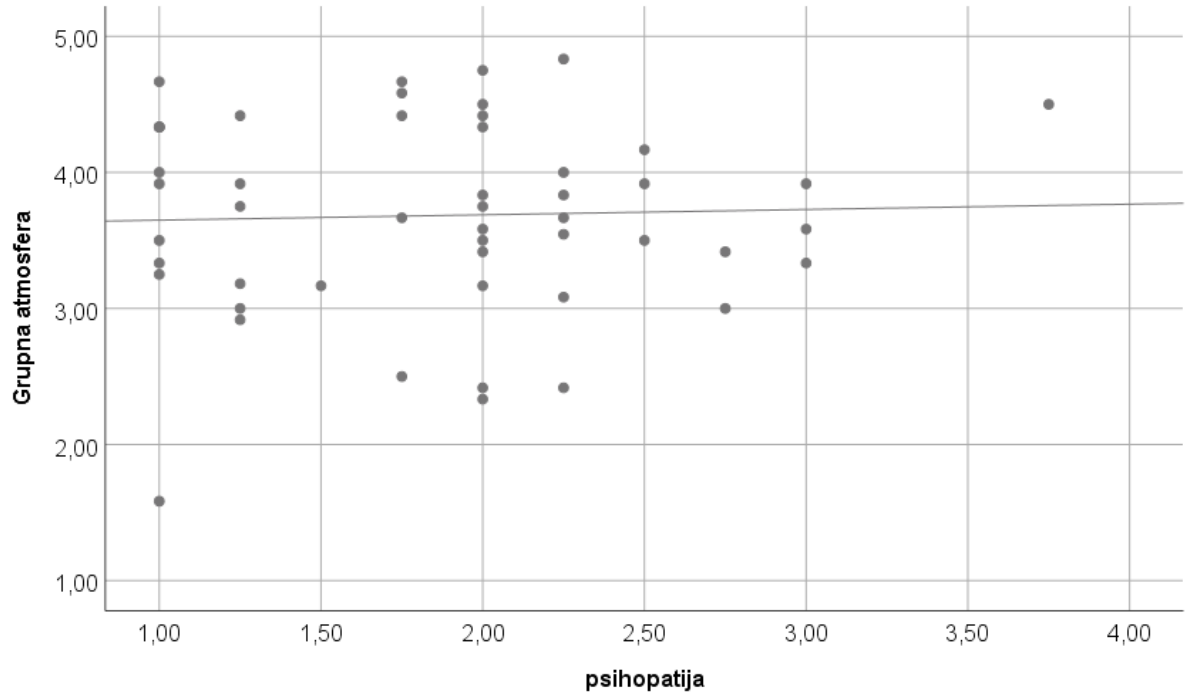
Povezanost između makijavelizma i odgovornog ponašanja prema suradnicima je negativna i statistički značajna (r=-0,343; p=0,008), odnosno porastom razine makijavelizma dolazi do pada odgovornog ponašanja prema suradnicima i suprotno.

Hipoteza se prihvaća kao istinita.

H3. Psihopatija je negativno povezana sa pozitivnom grupnom atmosferom

Psihopati su okarakterizirani kao neprijateljski i vjeruju u vlastitu superiornost i sklonost samopromociji. Psihopati imaju jedinstveno afektivno iskustvo te je pretpostavljeno da su definitivni pokazatelji psihopatije nedostatak samosvjesnog osjećaja krivnje i odsutnosti svijesti. Kod psihopata se smatra da psihopat može nauditi drugima na način da odvlači njihovu pozornost od posebnog zadatka. Njihova tendencija da odvrate druge od njihovih dnevnih planova može se povezati s međuljudskim kontraproduktivnim ponašanjem. Nadalje psihopati vjeruju da se norme i pravila ne odnose na njih te ne preuzimaju odgovornost za svoje postupke. Babiak i Hare (2006) iznijeli su tvrdnju da psihopati imaju sklonost prema rizičnom i impulzivnom ponašanju te je veća vjerojatnost da će sudjelovati u spontanim ili impulzivnim radnjama kontraproduktivnog ponašanja povezanih s većim rizikom, poput nesigurnog ponašanja (npr. uništavanje imovine tvrtke), neprikladnih fizičkih i verbalnih radnji ili drugih ponašanja koji se javljaju neposrednim reakcijama na podražaje.

Odnos između kretanja psihopatije i grupne atmosfere prezentira se dijagramom rasipanja.



Iz grafičkog prikaza se može utvrditi da je pravac tek blagog pozitivnog nagiba. U ispitanoj skupini prevladava niska razina psihopatije te visoka razina grupne atmosfere, zbog čega postoji ograničenje ispitivanja povezanosti budući da ispitana skupina ima nisku razinu zastupljenosti psihopatičnih osoba. Dobiveni rezultat upotrebom korelacije treba uzeti s dozom reserve.

		psihopatija
povjerenje	Pearson Correlation	**,210**
	Sig. (1-tailed)	**,072**
	N	**50**
poštovanje	Pearson Correlation	-,071
	Sig. (1-tailed)	,312
	N	50
sviđanje	Pearson Correlation	,034
	Sig. (1-tailed)	,407
	N	50
norma za otvorenu raspravu	Pearson Correlation	-,066
	Sig. (1-tailed)	,325

	N	50
koehezivnost	Pearson Correlation	,049
	Sig. (1-tailed)	,368
	N	50
Grupna atmosfera	Pearson Correlation	,036
	Sig. (1-tailed)	,401
	N	50

Tablica 10. Korelacija

Iz korelacijske matrice se može utvrditi postojanje pozitivne povezanosti između psihopatije i povjerenja kao dimenzije promatranja grupne atmosfere, odnosno utvrđeno je da porastom razine psihopatije raste i povjerenje među zaposlenicima (r=0,21; pe=0,072). Zaključak je donesen pri graničnoj razini signifikantnosti od 10%.

Povezanost između psihopatije i poštovanja nije utvrđena (r=-0,071; p=0,312), kao ni između psihopatije i sviđanja (r=0,034; p=0,407), norme za otvorenu raspravu (r=-0,066; p=0,325), kohezivnosti (r=-0,066; p=0,325), koehezivnosti (r=0,049; p=0,368), te ukupne razine grupne atmosfere (r=0,036; p=0,401).

Hipoteza se odbacuje kao neistinita.

4. Zaključak

Svaki pojedinac se razlikuje po načinu ponašanja, razini zadovoljstva i inovativnosti u vidu ponašanja na radnom mjestu. Upravo te razlike čine dinamiku ponašanja unutar same organizacije, te različiti stilovi ponašanja utječu na različite performanse pojedinaca na pojedinim radnim mjestima unutar organizacije. Mračna trijada ličnosti čini skup karakteristika koji se manifestira različito kod raznih radnih mjesta, te mogu pozitivno ili negativno utjecati na performanse unutar organizacije.

Inovativno ponašanje unutar organizacije definirano je kao ponašanje pojedinca koji ima za cilj iniciranje i namjerno uvođenje novih i korisnih ideja, procesa, proizvoda ili postupaka. Inovativno ponašanje se razlikuje od kreativnosti zaposlenika, tj. proizvodnje novih i korisnih ideja koji se tiču proizvoda, usluga, procesa i postupaka, koji također uključuje provedbu ideja. Za razliku od kreativnosti, inovativno ponašanje je izričito namijenjeno pružanju neke vrste koristi, ima jasnije primijenjenu komponentu i očekuje se da će rezultirati u inovativnim rezultatima. Odgovorno organizacijsko ponašanje je diskrecijsko individualno ponašanje koje nije direktno ili eksplicitno priznato od formalnoga sustava nagrađivanja, a koje u najužem smislu podpomaže učinkovitom funkcioniranju organizacije. Prema Brief i Motowidlo (1986) radi se o prosocijalnim ponašanjima koja nisu formalno prepoznata ni nagrađena od strane organizacije ali koja skupno unaprijeđuju efektivno funkcioniranje organizacije. Odgovorna organizacijska ponašanja su primjerice dobrovoljno pomaganje kolegama u rješavanju nekog radnog zadatka, dobrovoljno javljanje na dodatne dužnosti, pravodobno obavještavanje kolega i nadređenosti o vlastitom izostanku s posla, te žrtvovanje vlastitog interesa radi dobrobiti organizacije. Pozitivno radno okruženje je radno mjesto koje promiče sigurnost zaposlenika, rast i postizanje ciljeva. Ta su okruženja najpovoljnija za uspješnu radnu snagu jer potiču zaposlenike na njihov maksimum. Pozitivno radno okruženje pruža prednosti i zaposlenicima i poslodavcima, zbog toga što takva okolina dovodi do uspjeha i sreće zaposlenika kako na osobnom tako i na profesionalnom planu. Četiri razloga zašto je pozitivna radna atmosfera važna za radnu snagu su: povećana produktivnost, pobolšjan moral, potiacanje na rast, te promoviranje suradnje unutar organiazcije.

U ovom je radu ispitivan utjecaj Mračne trijade ličnosti na radno ponašanje primjeru organizacije Tommy d.o.o. i to na uzorku od 50 ispitanika. Prosječna razina inovativnosti je 3,61 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,57. Najviša razina radnog ponašanja-inovativnosti je utvrđena kod dimenzije „promoviranja ideja“ gdje je utvrđena prosječna razina 3,77 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,67, odnosno utvrđena je visoka razina

promoviranja ideja, dok je najniža razina utvrđena kod „kreiranja ideja“ gdje je utvrđena prosječna razina 3,50 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,86, gdje je također utvrđena visoka razina kreiranja ideja. Prosječna razina dimenzije „primjena ideja“ je 3,53 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,65, odnosno i kod ove dimenzije je utvrđena visoka izraženost.

Prosječna razina grupne atmosfere je 3,68 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,71. Prosječna razina odgovornog ponašanja prema suradnicima je 4,04 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,66. Najveća razina grupne atmosfere je utvrđena kod dimenzije „poštovanje“ gdje je utvrđena prosječna razina 4,13, odnosno visoka razina, dok je najniža razina utvrđena kod dimenzije „sviđanja“ gdje je utvrđena prosječna razina 3,54 sa prosječnim odstupanjem od prosjeka 0,81, što je također visoka razina. Prosječna razina dimenzije „povjerenje“ je 3,51 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,69, odnosno kod ove dimenzije je utvrđena visoka izraženost. Nadalje, prosječna razina dimenzije „primjena ideja“ je 3,53 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,65, odnosno i kod ove dimenzije je utvrđena visoka izraženost. Prosječna razina dimenzije „norma za otvorenu raspravu“ je 3,65 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,90, točnije kod ove dimenzije je utvrđena visoka izraženost. U konačnici, prosječna razina dimenzije „kohezivnost“ je 3,67 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,04, točnije kod ove dimenzije je utvrđena visoka izraženost.

Prosječna razina odgovornog ponašanja prema suradnicima je 4,04 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,66, točnije utvrđena je visoka razina slaganja s tvrdnjama. Najveća razina odgovornosti ponašanja prema suradnicima je utvrđena kod tvrdnja „Potrudili se da se nove kolege osjećaju dobrodošlima“ gdje je utvrđena prosječna razina slaganja 4,23 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,86, odnosno visoka razina slaganja, dok je najniža razina slaganja utvrđena kod tvrdnje „Mijenjali svoj radni raspored kako bi ga prilagodili slobodnim danima kolega.“ gdje je utvrđena prosječna razina slaganja 3,59 sa prosječnim odstupanjem od prosjeka 1,10, što je također visoka razina slaganja

Za hipotezu da „Između narcizma i inovativnosti postoji pozitivna veza“ se može utvrditi postojanje pozitivne i statistički značajne povezanosti između narcisoidnosti i inovativnosti Također kod hipoteze „Između makijavelizma i odgovornog ponašanja prema suradnicima postoji negativna veza“ utvrđuje se da je istinita zbog toga što povezanost između makijavelizma i odgovornog ponašanja prema suradnicima je negativna i statistički značajna

(r=-0,343; p=0,008), odnosno porastom razine makijavelizma dolazi do pada odgovornog ponašanja prema suradnicima i suprotno. Što se tiče hipoteze „Psihopatija je negativno povezana sa pozitivnom grupnom atmosferom“ ona se odbacuje zbog toga što iz korelacijske matrice se može utvrditi postojanje pozitivne povezanosti između psihopatije i

Kao i sva empirijska istraživanja, i ovaj rad ima svoja ograničenja. Prvo, to je mali uzorak ispitanika koji onemogućava poopćavanje rezultata, te bi buduća istraživanja trebala bi se provesti sa puno većim brojem ispitanika.

5. Literatura

1. Aaron Cohen: Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive work behaviors, časošis Elsevier: Human Resource Management Review 2015.
2. Adam Mahoney: Commitment and Employee Development: Comparing Generations X and Y, časopis: San Jose State University SJSU ScholarWorks, 2015.
3. Barbara Wisse, Dick P.H. Barelds & Eric F. Rietzschel: How innovative is your employee? The role of employee and supervisor Dark Triad personality traits in supervisor perceptions of employee innovative behavior, časopis: Elsevier: Personality and Individual Differences 2015.
4. Baughman, H. M., Dearing, S., Giammarco, E., i Vernon: Relationships between bullying behaviours and the Dark Triad: A study with adults. Personality and Individual Differences, 571–575, American Psychological Association (APA) 2012.
5. Benet-Martínez, V., i Waller: From adorable to worthless: Implicit and self-report structure of highly evaluative personality descriptors, 1–41, European Journal of Personality 2002.
6. Bennett J Tepper: Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda, Journal of Management 33(3):261-289 2007.
7. Boswell, J. F., Castonguay, L. G. i Pincus, A. L. : Trainee theoretical orientation: Profiles and potential predictors. Journal of Psychotherapy Integration, 19(3), 291–312 2009.
8. Chan Tze Leonga & Amran Raslib: The Relationship between innovative work behavior on work role performance: An empirical study, časopis: Elsevier: International Conference on Innovation, Management and Technology Research, Malaysia, 22 – 23 September, 2013.
9. Christopher M Berry, Nichelle C Carpenter i Clare L Barratt: Do Other-Reports of Counterproductive Work Behavior Provide an Incremental Contribution Over Self-Reports? A Meta-Analytic Comparison, Journal of Applied Psychology 97(3):613-36 2011.
10. Clive R. P. Boddy: Corporate Psychopaths and organizational type, John Wiley & Sons, Ltd. 2010.
11. Cynthia Mathieu & Paul Babiak: Corporate psychopaty and abusive supervision: Their inflience on employees job satisfaction and turnover intentions, časopis: Elsevier: Personality and Individual Differences 2015.
12. Dan S. Chiaburu, Gonzalo J. Muñoz i Richard G Gardner: How to Spot a Careerist Early On: Psychopathy and Exchange Ideology as Predictors of Careerism, Journal of Business Ethics 118(3) 2013.
13. Daniel Nelson Jones i Delroy Paulhus: Introducing the Short Dark Triad (SD3): A Brief Measure of Dark Personality Traits, Assessment 21(1) 2013.
14. Daniel Spurk, Anita C. Keller & Andreas Hirschi: Do Bad Guysd Get Ahead or Fall Behind? Relationships of the Dark Triad of Personality With Objective and Subjective Career Success, časopis Social Psychological and Personality Science 1-9 2015, DOI:10.1177/1948550615609735

15. David john Cooke i Christine Michie: Refining the construct of psychopathy: Towards a hierarchical model, Psychological Assessment, 13, 171-188 2001.
16. Dorenbosch, L., van Engen, M. L., i Verhagen, M.: On-the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership. Creativity and Innovation Management, 14(2), 129–141 2005.
17. dr.sc. Katarina Sokić, dr.sc. Sanja Gutić Martinčić, Martina Bakić, struč.spec.oec.: Uloga ličnosti u organizacijskom ponašanju, časopis: FIP - Financije i pravo, Vol. 7 No. 2, 2019.
18. Eddy S.W. Ng: Person-organization fit and the war for talent: Does diversity management make a difference?, The International Journal of Human Resource Management 16(7):1195-1210 2005.
19. Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., i Rhoades, L.: Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. Journal of Applied Psychology, 87(3), 565–573 2002.
20. Ernest O'Boyle: Emotional intelligence and job performance: A meta-analysis, Journal of Organizational Behavior 32:788-818 2011.
21. Farr, J. L. i Ford, C. M.: Individual innovation. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies (p. 63–80). John Wiley & Sons 1990.
22. Galperin, B. L. I Burke, R. J.: Uncovering the relationship between workaholism and workplace destructive and constructive deviance: An exploratory study. The International Journal of Human Resource Management, 17(2), 331–347 2006.
23. Hare, R. D., & Hart, S. D. (1993). Psychopathy, mental disorder, and crime. In S. Hodgins (Ed.), Mental disorder and crime (p. 104–115). Sage Publications, Inc 1999.
24. Harms, P.D., Spain, S. M. i Hannah, S. T.: Leader development and the dark side of personality. The Leadership Quarterly, 22(3), 495–509 2011.
25. Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., LeBlanc, M. M. i Sivanathan: Predicting workplace aggression: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 92(1), 228–238 2007.
26. Hervey M. Cleckley: The Mask of Sanity, The C. V. Mosby Company 1941.
27. https://tommy.hr/
28. James M. LeBerton, Levi K. Shiverdecker & Elizabeth M.Grimaldi: The Dark Triad and Workplace Behavior, časopis Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ Behav. 2018. 5:387-414.
29. Jason J. Dahling: The Development and Validation of a New Machiavellianism Scale, Journal of Management 35(2):1-39 2009.
30. Jeroen de Jong & Deanne den Hartog: Measuring Innovative Work Behaviour, časopis Blackwell Publishing Ltd. 2010.
31. John E. Hunter, Frank L. Schmidt i Gregg B. Jackson: Meta-Analysis: Cumulating Research Findings Across Studies, The Academy of Management Review 9(1) 1982.
32. John F.Rauthmanna & Gerald P.Kolar: How "dark" are the Dark Triad traits? Examining the perceived darkness of narcissism, Machiavellianism, and psychopathy, časopis: Elsevier: Personality and Individual Differences 2012.

33. Jones, D. N. i Paulhus, D. L.: Machiavellianism. In M. R. Leary & R. H. Hoyle (Eds.), Handbook of individual differences in social behavior (p. 93–108). The Guilford Press 2009.
34. Jones, D. N. i Paulhus: Introducing the Short Dark Triad (SD3): A brief measure of dark personality traits. Assessment, 21(1), 28–41 2014.
35. Kanter: Three tiers for innovation research. Communication Research, 15(5), 509–523 1988.
36. Keith M. Hmieleski & Daniel A. Lerner: The Dark Triad and Nascent Entrepreneurship: An Examination of Unproductive versus Productive Entrepreneurial Motives, časopis: Journal of Small Business Management Volume 54, 2016.
37. Krasikova, D. V., Green, S. G. i LeBreton, J. M.:Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. Journal of Management, 39(5), 1308–1338 2013.
38. LeBreton, J. M., Binning, J. F., & Adorno, A. J.:Subclinical Psychopaths. In J. C. Thomas, D. L. Segal i M. Hersen (Eds.): Comprehensive Handbook of Personality and Psychopathology, Vol. 1. Personality and Everyday Functioning (p. 388–411). John Wiley & Sons Inc. 2006.
39. MacLane, C. N. i Walmsley: Reducing counterproductive work behavior through employee selection. Human Resource Management Review, 20(1), 62–72 2010.
40. Mark A. Griffin: A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts, The Academy of Management Journal 50(2) 2007.
41. Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R. i Mackey, J.: A review of abusive supervision research. Journal of Organizational Behavior, 34(Suppl 1), S120–S137 2013.
42. Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D., i Babiak, P: A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. Personality and Individual Differences, 59, 83–88 2014.
43. Michael C. Ashton: The Dutch HEXACO Personality Inventory: Psychometric Properties, Self–Other Agreement, and Relations With Psychopathy Among Low and High Acquaintanceship Dyads, časopis: Journal of Personality Assessment 90(2):142-51, Travanj 2008.
44. Morf C.i Rhodewalt, F: Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model. Psychological Inquiry, 12(4), 177–196 2001.
45. Moshagen, M., Hilbig, B. E., i Zettler,I.: The dark core of personality. Psychological Review, 125(5), 656–688 2018.
46. Nagarajan Ramamoorthy & Patrick C. Flood: Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model, časopis: Creativity and Innovation Management 2005.
47. O'Boyle, E. H., Jr., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel: Meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective, časopis: Journal of Applied Psychology, 97(3), 557–579.
48. Onne Janssen: Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior, Journal of Occupational and Organizational Psychology 73(3):287 – 302 2000.

49. Paul Babinak i Robert D. Hare: Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work, HarperCollins 2006.
50. Paul E. Spector, Suzy fox, Lisa M. Penney, Kari Bruursema, Angelige Goh, Stacey Kessler: The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?, časopis: Elsevier 2005.
51. Paulhus, D. L. I Williams, K. M: The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism and psychopathy. Journal of Research in Personality, 36(6), 556–563 2002.
52. Peter F. Drucker: Innovation and Entrepreneurship, The Academy of Management Review 12(1):172 1987.
53. Peter K Jonason , Gregory D Webster: The dirty dozen: a concise measure of the dark triad, Psychological Assessment © 2010 American Psychological Association 2010, Vol. 22, No. 2, 420 – 432.
54. Peter K Jonason, Sarah Slomski i Jamie Partyka: The Dark Triad at work: How toxic employees get their way, Personality and Individual Differences 52(3) 2012.
55. Peter K Jonason, Sarah Slomski i Jamie Partyka: The Dark Triad at work: How toxic employees get their way, Personality and Individual Differences 52(3) 2012.
56. Peter K. Jonason, Serena Wee & Norman P. Li: Competition, autonomy, and prestige: Mechanism through which the Dark Triad predict job satisfaction, časopis Elsevier: Personality and Individual Differences 2014.
57. Raskin, R. N. i Hall, C. S: A narcissistic personality inventory. Psychological Reports, 45(2), 590. 1979.
58. Raskin, R., Novacek, J. i Hogan, R. : Narcissism, self-esteem, and defensive self-enhancement. Journal of Personality, 59(1), 19–38 1991.
59. Rebecca J. Bennett i Sandra L. Robinson: Development of a Measure of Workplace Deviance, Journal of Applied Psychology 349 str., 2000.
60. Richard Christie i Florence L. Geis: Studies in Machiavellianism, Elsevier Inc. 1970.
61. Robert Hogan Joyce Hogan: Assessing Leadership: A View from the Dark Side, Psychology, Vol.6 No.5, 2015.
62. Ronald C. Kessler: Childhood adversities and adult psychopathology in the WHO World Mental Health Surveys, Cambridge University Press 2018.
63. Scott Barry Kaufman, Elizabeth Hyde, David Bryce Yaden & Eli Tsukayama: The Light vs. Dark Triad of Personality: Contrasting Two Very Different Profiles of Human Nature, časopis Frontiers in Psychology, Ožujak 2019.
64. Scott Barry Kaufman, Elizabeth Hyde, David Bryce Yaden i Eli Tsukayama: The Light vs. Dark Triad of Personality: Contrasting Two Very Different Profiles of Human Nature, Frontiers in Psychology 10 2019.
65. Sedikides, C., Rudich, E. A., Gregg, A. P., Kumashiro, M. i Rusbult: Are normal narcissists psychologically healthy?: Self-esteem matters. Journal of Personality and Social Psychology, 87(3), 400–416 2004.
66. Seth M. Spain, Peter D Harms i James M. LeBreton: The dark side of personality at work, Journal of Organizational Behavior 35(S1):S41 - S60 2014.
67. Seth M. Spain, Peter Harms & James M. LeBerton: The dark side of personality at work, časošis Journal of Organizational Behavior 2014. 35, S41-S60

68. Shahrul Nizam bin Salahudin, Mohd Nur Ruzainy bin Alwi, Siti Sarah binti Baharuddin & noor Idayu bt Abd Samad: Generation Y: Organizational Commitment and Turnover Intention, časopis: The European Proccedings of Social & Behavioral Sciences EpSBS eISSN: 2357-1330.
69. Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D. i Zagenczyk, T. J. : Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. Journal of Applied Psychology, 98(1), 158–168 2013.
70. Sigrid B. Gustafson i Darren R. Ritzer: The dark side of normal: A psychopathy-linked pattern called aberrant self-promotion, John Wiley & Sons, Ltd 1995.
71. Smith, S. F., i Lilienfeld, S. : Psychopathy in the workplace: The knowns and unknowns. Aggression and Violent Behavior, 18(2), 204–218 2013.
72. Stephanie Sarkis: Know The „Dark Triad“ To Prevent Workplace Chaos, časopis Forbes 2019.
73. Stephen Anthony Woods, Filip Lievens, Filip De Fruyt, Bart Wille: Personality across working life: The longitudinal and reciprocal influences of personality on work, Journal of Organizational Behavior 34(S1) 2013.
74. Susanne G. Scott i Reginald A. Bruce: Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace, The Academy of Management Journal Vol. 37, No. 3 1994.
75. Tellegen (1993)
76. Ullrich, S., Farrington, D. P. i Coid, J. W.: Psychopathic personality traits and life-success. Personality and Individual Differences, 44(5), 1162–1171 2008.
77. W. Keith Campbell, Glenn Reeder, Constantine Sedikides i Andrew J. Elliot: Narcissism and Comparative Self-Enhancement Strategies, Journal of Research in Personality 34(3):329-347 2000.
78. Westerlaken, K. M. i Woods, P. R. : The relationship between psychopathy and the Full Range Leadership Model. Personality and Individual Differences, 54(1), 41–46 2013.
79. Wu, J. i Lebreton, J. M. : Reconsidering the dispositional basis of counterproductive work behavior: The role of aberrant personality. Personnel Psychology, 64(3), 593–626 2011.
80. Zettler, I., Friedrich, N., i Hilbig, B. E: Dissecting work commitment: The role of Machiavellianism. The Career Development International, 16(1), 20–35 2011.
81. Zlatko Šram: Okultne prakse, demonski sindrom i mračna trijada ličnosti, časopis: Obnovljeni Život : časopis za filozofiju i religijske znanosti, Vol. 74. No. 2., 2019.
82. Zoltan Krajcsak, Tamas Jonas, Henrietta Finna: n analysis of commitment factors depending on generation and oart-time working in selected gropus of employees in Hungary, časošis: Argumenta Oeconomica No 2 (33) 2014 PL ISSN 1233-5835. Aaron Cohen: Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive work behaviors, časošis Elsevier: Human Resource Management Review 2015

Prilozi

Poštovani,

pred Vama se nalazi upitnik koji je konstruiran u svrhu provođenja istraživanja veze između osobina ličnosti i radnog ponašanja.

Bili bi vam zahvalni ako bi se odazvali ovom istraživanju posebno zato jer će se prikupljeni podaci koristiti za pisanje više studentskih radova.

Sudjelovanje u ovom istraživanju je ***DOBROVOLJNO I ANONIMNO***, stoga se podatak o Vašem imenu u upitniku nigdje ne traži te u bilo kojem trenutku tijekom popunjavanja upitnika možete odustati. Prilikom popunjavanja upitnika molimo Vas da pažljivo pročitate uputu koja se odnosi na način odgovaranja na navedena pitanja. Na pitanja, molimo Vas, odgovarajte što spontanije i što iskrenije.

OPĆI PODACI O ISPITANIKU (molimo Vas da zaokružite):

Spol:

1) muški
2) ženski

Vaša godina rođenja: _____

Trajanje angažmana (staž) u organizaciji:

1) do 6 mjeseci
2) od 7 mjeseci do godinu dana
3) od 2 do 5 godina
4) od 6 do 10 godina
5) od 11 do 15 godina
6) od 16 do 20 godina
7) više od 21 godinu

Stupanj obrazovanja:

1) Dvije godine srednje škole ili manje
2) Trogodišnja srednja škola
3) Srednja škola
4) Viša škola
5) Visoka i više

OSOBINE

Na temelju osobnih uvjerenja, molimo zaokružite broj na skali koji vjerno procjenjuje vašu razinu slaganja ili neslaganja sa svakom tvrdnjom:

1-u potpunosti se ne slažem	***2-ne slažem se***	***3-niti se slažem niti se ne slažem***	***4-slažem se***	***5-u potpunosti se slažem***
Sklon sam manipulirati drugim ljudima kako bi dobio ono što želim.	1	2	3	4	5
Varao sam i lagao da bi dobio ono što želim.	1	2	3	4	5
Laskao sam drugima da bi dobio ono što želim.	1	2	3	4	5
Sklon sam iskorištavati druge da bi dobio ono što želim.	1	2	3	4	5
Sklon sam često ne osjećati kajanje.	1	2	3	4	5
Ne razmišljam previše da li je nešto moralno ili nije.	1	2	3	4	5
Sklon sam biti neosjetljiv prema drugima.	1	2	3	4	5
Sklon sam biti ciničan.	1	2	3	4	5
Želim da mi se drugi dive.	1	2	3	4	5
Želim da drugi ljudi obraćaju pažnju na mene.	1	2	3	4	5
Težim visokom statusu u grupi kojoj pripadam.	1	2	3	4	5
Sklon sam tražiti posebne usluge od drugih.	1	2	3	4	5

RADNO PONAŠANJE - INOVATIVNOST

Molimo vas, pažljivo pročitajte svaku tvrdnju te zaokružite broj na skali od 1 do 5 koji najbolje odgovara stupnju vašeg slaganja odnosno neslaganja s tom tvrdnjom.

1-u potpunosti se ne slažem	***2-ne slažem se***	***3-niti se slažem niti se na slažem***	***4-slažem se***	***5-u potpunosti se slažem***
Kreiram nove ideje (rješenja) za izazovne (teške) zadatke.	1	2	3	4	5
Tragam za novim radnim metodama, tehnikama ili instrumentima.	1	2	3	4	5
Predlažem originalna rješenja za probleme koje imam.	1	2	3	4	5
Podržavam inovativne ideje.	1	2	3	4	5
Tražim potporu za inovativne ideje.	1	2	3	4	5
Nastojim oduševiti nadređene s inovativnim idejama.	1	2	3	4	5
Realiziram inovativne ideje.	1	2	3	4	5
Uključujem inovativne ideje u radno okruženje na sistematičan način.	1	2	3	4	5

Evaluiram (dokazujem) korisnost inovativnih ideja.	1	2	3	4	5

GRUPNA ATMOSFERA

Molimo vas, odgovorite na pitanja sa ocjenama od 1-5.

Koliko imate povjerenja u svoje kolege?	1	2	3	4	5
Koliko vam je neugodno zatražiti od kolege da obavi posao umjesto vas?	1	2	3	4	5
Koliko su vaše kolege iskreni i pošteni?	1	2	3	4	5
Koliko poštujete svoje kolege?	1	2	3	4	5
Koliko uvažavate ideje koje imaju vaše kolege?	1	2	3	4	5
Koliko vam se dopadaju kolege?	1	2	3	4	5
U kojoj mjeri najbliže kolege smatrate svojim prijateljima?	1	2	3	4	5
Koliko je među vama i kolegama prisutna otvorena rasprava na važne teme?	1	2	3	4	5
Do koje mjere otvoreno komunicirate sa vašim kolegama?	1	2	3	4	5
U kojoj mjeri se konflikt rješava otvoreno?	1	2	3	4	5
U kojoj ste mjeri kao kolektiv povezani (kohezivni)?	1	2	3	4	5
U kojoj mjeri vas i vaše kolege karakterizira „grupni duh“?	1	2	3	4	5

VODSTVO

Molimo vas, pažljivo pročitajte svaku tvrdnju te zaokružite broj na skali od 1 do 5 koji najbolje odgovara stupnju vašeg slaganja odnosno neslaganja s tom tvrdnjom.

1-u potpunosti se ne slažem ***2-ne slažem se*** ***3-niti se slažem niti se ne slažem*** ***4-slažem se*** ***5-u potpunosti se slažem***

Nadređeni me često pita za mišljenja.	1	2	3	4	5
Nadređeni me pita za prijedloge kako riješiti neki zadatak.	1	2	3	4	5
Nadređeni me konzultira oko važnih promjena koje se uvode.	1	2	3	4	5
Nadređeni mi dopušta da utječem na odluke o dugoročnim planovima.	1	2	3	4	5
Nadređeni mi omogućava da postavim svoje osobne ciljeve.	1	2	3	4	5
Nadređeni mi pruža velike mogućnosti za autonomiju u radu.	1	2	3	4	5

ODGOVORNO PONAŠANJE PREMA SURADNICIMA

Molimo vas, pažljivo pročitajte svaku tvrdnju te zaokružite broj na skali od 1 do 5 koji najbolje opisuje koliko često ste u zadnjih pola godine radili sljedeće:					
1-nikada	***2-rijetko***	***3-ponekad***	***4-često***	***5-vrlo često***	
Pomagali drugim kolegama koji su bili odsutni s posla.	1	2	3	4	5
Dobrovoljno uložili svoje vrijeme kako bi pomogli kolegama riješiti poslovne probleme.	1	2	3	4	5
Mijenjali svoj radni raspored kako bi ga prilagodili slobodnim danima kolega.	1	2	3	4	5
Potrudili se da se nove kolege osjećaju dobrodošlima.	1	2	3	4	5
Ljubazno i iskreno se brinuli za kolege, čak i u najtežim poslovnim ili privatnim situacijama.	1	2	3	4	5
Rado pomogli kolegama kod njihovih poslovnih ili privatnih problema?	1	2	3	4	5
Pomagali kolegama u obavljanju njihovih dužnosti.	1	2	3	4	5
Dijelili svoja sredstva rada sa kolegama da bi im pomogli u radu	1	2	3	4	5

PONAŠANJE VOĐE

Molimo vas, pažljivo pročitajte svaku tvrdnju te zaokružite broj na skali od 1 do 5 koji najbolje odgovara stupnju vašeg slaganja odnosno neslaganja s tom tvrdnjom.					
1-u potpunosti se ne slažem	***2-ne slažem se***	***3-niti se slažem niti se ne slažem***	***4-slažem se***	***5-u potpunosti se slažem***	
Moj nadređeni tretira zaposlenike pravedno i dosljedno.	1	2	3	4	5
Moj je nadređeni etičan.	1	2	3	4	5
Moj nadređeni potiče i ohrabruje rast i razvoj zaposlenika.	1	2	3	4	5
Moj nadređeni promiče balans života i posla.	1	2	3	4	5
Moj nadređeni pozitivno utječe na radnu atmosferu.	1	2	3	4	5
Moj nadređeni stvara neprijateljsko ili strahovladajuće radno okruženje	1	2	3	4	5
Moj je nadređeni neučinkovit.	1	2	3	4	5

ZADOVOLJSTVO NA RADU

Molimo ocijenite Vaše ukupno zadovoljstvo na radu pri čemu je:

1	2	3	4	5
Vrlo nezadovoljan	Nezadovoljan	Niti zadovoljan niti nezadovoljan	Zadovoljan	Potpuno zadovoljan

Na radu sam…	1	2	3	4	5

FLUKTUACIJA – NAPUŠTANJE PODUZEĆA

Molimo vas, pažljivo pročitajte svaku tvrdnju te zaokružite broj na skali od 1 do 5 koji najbolje opisuje koliko često ste radili sljedeće:

1-nikada ***2-rijetko*** ***3-ponekad*** ***4-često*** ***5-vrlo često***

Ponekad istražujem mogućnosti zapošljavanja u drugim poduzećima.	1	2	3	4	5
Volio bi napustiti ovo poduzeće u roku od 2 godine radi zaposlenja u nekom drugom poduzeću.	1	2	3	4	5

Popis slika

Slika 1. Logo tvrtke Tommy d.o.o. 45

Popis grafova

Graf 1. Spol ispitanika 46
Graf 2.: Trajanje angažmana (staža) u organizaciji 47
Graf 3.: Stupanj obrazovanja ispitanika 48

Popis tablica

Tablica 1. Subkliničke dimenzije Hoganove ankete o razvoju 24
Tablica 2. Dimenzija zajedničkih mjera svojstava mračne trijade 29
Tablica 3. Dob ispitanika 47
Tablica 4. Deskriptivna statistika 49
Tablica 5. Deskriptivna statistika 50
Tablica 6. Deskriptivna statistika 52
Tablica 7. Deskriptivna statistika 53
Tablica 8. Korelacija 55
Tablica 9. Korelacija 57
Tablica 10. Korelacija 60

Sažetak

Mračnu trijadu ličnosti čini skup osobina podijeljen na 3 vrste: narcizam, makijavelizam i psihopatija. Makijavelizam je upotreba manipulacije i iskorištavanja drugih radi stjecanja kontrole ili održavanja moći nad njima. Makijavelsti imaju ciničan pogled na moral. Smatraju da drugi ljudi samo slijede moral jer nisu "dovoljno pametni" da shvate kako ga zaobići. Makijavelizam je dobio ime po Niccolòu Machiavelliju, autoru knjige Princ. Knjiga govori o političkoj filozofiji korištenja beskrupulozne taktike za održavanje kontrole i moći nad javnošću. Narcizam je potpuni fokus na sebe. Narcisi vjeruju da su posebni i da bi trebali biti u stanju slijediti drugačiji skup društvenih pravila nego što ih slijede drugi. Narcisi su poznati i po svojoj nesposobnosti da budu empatični. Mogu pokazivati "kognitivnu empatiju", koja se definira kao empatija samo riječima, ali ne i osjećajima ili djelovanjem. Narcis može reći: "Žao mi je što se to dogodilo", ali nema pravog osjećaja kajanja ili tuge koji ga prate. Narcis to kaže jer pokušava nešto dobiti od te osobe ili se osjeća kao da se od nje očekuje da "izgleda dobro". Psihopatiju karakteriziraju sebičnost, nedostatak kajanja, impulzivno ponašanje i kršenje zakona. Iako neki ljudi uistinu ne mogu dešifrirati društvene norme i pravila, netko za koga se smatra da ima psihopatiju zna dobro od zla, ali ga jednostavno nije briga. Iako psihopatija nije istinski dijagnostički poremećaj u Dijagnostičkom i statističkom priručniku mentalnih poremećaja Američkog psihološkog udruženja, ona je karakteristika poremećaja poput antisocijalnog poremećaja ličnosti i narcisoidnog poremećaja ličnosti.

Tri čimbenika u Mračnoj trijadi mogu proizvesti različite rezultate vezane za ponašanje unutar organizacije, ovisno o tome koliko netko ima izražene karakteristike Mračne trijade. Primjerice, smanjenje kvalitete radnog učinka zaposlenika povezano je s povećanjem makijavelizma i psihopatije, dok je kontraproduktivno radno ponašanje povezano s porastom sva tri faktora u Mračnoj trijadi. Velika je razlika između kvalitete zaposlenika i kontraproduktivnog radnog ponašanja. Iako nedostatak kvalitete u obavljanju posla znači da se ne postiže više od postavljene minimalne osnovne vrijednosti, dok kontraproduktivno radno ponašanje znači da ponašanje premašuje minimalne osnovne vrijednosti i to ispod te osnovne vrijednosti. Ako su visoko izražene karakteristike makijavelizma i psihopatije, postoji sklonost upotrebi "tvrdih taktika" pri manipuliranju drugima, dok s druge strane, ako su karakteristike narcisoidnosti i makijavelizma blaže izražene, sklonija je upotreba "mekih taktika". "Tvrde taktike" uključuju prijetnje drugima i sabotiranje njihovog rada, dok "meke taktike" uključuju davanje komplimenata i nuđenje poklona kako bi utjecali na druge.

Inovativno ponašanje unutar organizacije definira se kao ponašanje pojedinca koji ima za cilj iniciranje i namjerno uvođenje novih i korisnih ideja, procesa, proizvoda ili postupaka. Inovativno ponašanje se razlikuje od kreativnosti zaposlenika, tj. proizvodnje novih i korisnih ideja koji se tiču proizvoda, usluga, procesa i postupaka, koji također uključuje provedbu ideja. Za razliku od kreativnosti, inovativno ponašanje je izričito namijenjeno pružanju neke vrste koristi,ima jasnije primijenjenu komponentu i očekuje se da će rezultirati u inovativnim rezultatima.

Ovo istraživanje ogleda se u definiranju utjecaja Mračne trijade na ponašanje i zadovoljstvo unutar organizacije. U teorijskom dijelu rada radi boljeg razumijevanja prvo su izloženi teorijski aspekti Mračne trijade, utjecaja Mračne trijade na ponašanje pojedinca na radnom mjestu, te je definirano inovativno ponašanje na radnom mjestu. U empirijskom dijelu rada pomoću formuliranog anketnog upitnika provedenog na uzorku od 50 nasumično odabranih ispitanika istraživala se postojanost veze između faktora Mračne trijade i ponašanju unutar organizacije, tj. odnosa sa kolegama u organizaciji, odnos sa nadređenim u organizaciji, te samo zadovoljstvo unutar organizacije.

Ključne riječi: Mračna trijada ličnosti, ponašanje na radnom mjestu, inovativno ponašanje unutar organizacije.

Summary

The dark triad of personalities consists of a set of traits divided into 3 types: narcissism, machiavellianism and psychopathy. Machiavellianism is the use of manipulating and exploiting others to gain control or maintain power over them. Machiavellians have a cynical view of morality. They feel that other people are just following morals because they are not "smart enough" to figure out how to get around it. Machiavellianism was named after Niccolò Machiavelli, author of The Prince. The book discusses the political philosophy of using unscrupulous tactics to maintain control and power over the public. Narcissism is a complete focus on oneself. Daffodils believe they are special and should be able to follow a different set of social rules than others follow. Daffodils are also known for their inability to be empathetic. They can show "cognitive empathy," which is defined as empathy with words only, but not with feelings or actions. Narcissus may say, "I'm sorry this happened," but there's no real feeling of remorse or sadness that accompanies it. Narcissus says this because he is trying to get something from that person or feels like he is expected to "look good". Psychopathy is characterized by selfishness, lack of remorse, impulsive behavior, and breaking the law. While some people really can't decipher social norms and rules, someone who is thought to have psychopathy knows good from evil, but he just doesn't care. Although psychopathy is not a true diagnostic disorder in the American Psychological Association's Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, it is a characteristic of disorders such as antisocial personality disorder and narcissistic personality disorder.

Three factors in the Dark Triad can produce different results related to behavior within an organization, depending on how pronounced someone has the characteristics of the Dark Triad. For example, a decrease in the quality of employee performance is associated with an increase in Machiavellianism and psychopathy, while counterproductive work behavior is associated with an increase in all three factors in the Dark Triad. There is a big difference between employee quality and counterproductive work behavior. Although the lack of quality in the performance of work means that no more than the set minimum basic value is achieved, while counterproductive work behavior means that the behavior exceeds the minimum basic values and below that basic value. If the characteristics of Machiavellianism and psychopathy are highly pronounced, there is a tendency to use "hard tactics" when manipulating others, while on the other hand, if the characteristics of narcissism and Machiavellianism are less pronounced, the use of "soft tactics" is more prone. "Hard tactics" include threatening others

and sabotaging their work, while “soft tactics” include giving compliments and offering gifts to influence others.

Innovative behavior within an organization is defined as the behavior of an individual that aims to initiate and intentionally introduce new and useful ideas, processes, products, or procedures. Innovative behavior differs from employee creativity, i.e., the production of new and useful ideas concerning products, services, processes, and processes, which also involves the implementation of ideas. Unlike creativity, innovative behavior is explicitly intended to provide some kind of benefit, has a clearer applied component, and is expected to result in innovative results.

This research is reflected in defining the influence of the Dark Triad on behavior and satisfaction within the organization. In the theoretical part of the paper, for better understanding, the theoretical aspects of the Dark Triad, the influence of the Dark Triad on the behavior of an individual in the workplace are first presented, and innovative behavior in the workplace is defined. In the empirical part of the paper, the consistency of the relationship between the Dark Triad factor and behavior within the organization, ie the relationship with colleagues in the organization, the relationship with superiors in the organization, and only satisfaction within the organization was investigated using a formulated questionnaire conducted on a sample of 50 randomly selected respondents.

Keywords: Dark triad of personality, workplace behavior, innovative behavior within the organization.