

## PERSONALITY TRAITS OF DESTRUCTIVE LEADERSHIP

Elvira Čekić

Faculty of Criminal Justice, Criminology and Security Studies, University in Sarajevo, Bosnia and Herzegovina, ecekic@fkn.unsa.ba

**Abstract:** During the last decades, recent empirical studies have shown that the dark side of leadership is a complex phenomenon, which needs to be examined in more details due to its potential negative effects on employees, organizations and society in general. The dark side of leadership can be considered as a destructive leadership because of a systematic and repeated behavior by a leader, supervisor or manager that violates the legitimate interest of the organization by undermining and/or sabotaging the organization's goals, tasks, resources, and effectiveness and/or the motivation, wellbeing or job satisfaction of subordinates. Although positive psychology emphasizes human strengths and virtues, research on counterproductive work behaviors such as abusive supervision, executive deviance, and excessive hypocrisy within organizations confirms the existence of a dark side to human nature. The goal of the paper is to analyze the dark side of destructive leadership and its effect on organizational results and to show personality traits that predict the tendency of managers to manifest and engage in destructive behavior. The analysis of previous research results consistently indicates the correlation between personality traits, such as Machiavellianism, narcissism, psychopathy and everyday sadism, and destructive behavior. However, the tendencies of the bright and dark sides of the personality overlap to some extent, and certain traits of the dark side of the personality can have similar positive influences as the bright sides of personality, especially for overlapping areas of individual differences that cover both domains. The most common characteristics and behaviors commonly associated with destructive leadership include mistreatment of subordinates (such as mobbing, humiliating, manipulating, deceiving or harassing while carrying out anti-organizational practices of fraud and corruption), desire for power and negative thinking, personalized charisma, unpleasant and inconsistent behavior, inability to listen to others, inability to assign duties and determine priorities, showing different behavior towards different people, and inability to motivate subordinates. Destructive management also negatively affects employee commitment, job satisfaction, physical and emotional wellbeing. There is a wide spectrum of harmful consequences caused by destructive leadership, which are on the rise and can consequently lead to significant implications both at the organizational level and at the individual and group level. The relationship between personality traits and leadership emphasizes the need to understand the motives and values of leaders as well as other traits from the psychological construct.

**Keywords:** destructive leadership, dark side, traits, personality, consequences, behavior

## OBIJELJEŽJA DESTRUKTIVNOG RUKOVODSTVA

Elvira Čekić

Faculty of Criminal Justice, Criminology and Security Studies, University in Sarajevo, Bosna i Hercegovina, ecekic@fkn.unsa.ba

**Sažetak:** Tokom posljednjih decenija recentne empirijske studije pokazale su da je mračna strana rukovodstva složen fenomen, koga je, potrebno detaljnije istražiti zbog potencijalnih negativnih uticaja na zaposlene, organizacije i društvo uopšte. Mračna strana rukovodstva se tretira destruktivnim rukovodstvom zbog sistemskog i učestalog ponašanja rukovodioca, supervizora ili menadžera koje narušava legitimni interes organizacije podrijetvom i/ili sabotiranjem ciljeva, zadataka, resursa i efikasnosti organizacije i/ili motivacije, blagostanja ili zadovoljstva poslom podređenih. Iako pozitivna psihologija stavlja naglasak na ljudske snage i vrline, istraživanja o kontraproaktivnom radnom ponašanju, poput nasilnog nadzora, devijantnih rukovodioca i prekomjernog politikanstva unutar organizacije potvrđuju postojanje mračne strane ljudske prirode. Cilj rada je analizirati tamnu stranu destruktivnog rukovodstva i njegov učinak na organizacijske rezultate i prikazati osobine ličnosti koje predviđaju tendenciju rukovodioca da ispolje destruktivno ponašanje. Analiza rezultata dosadašnjih istraživanja dosljedno ukazuje na povezanost osobina ličnosti, poput makijavelizma, narcizma, psihopatije i svakodnevnog sadizma sa destruktivnim ponašanjem. Međutim, tendencije svijetlih i mračnih strana ličnosti se u određenoj mjeri preklapaju, te pojedine osobine mračne strane ličnosti mogu imati slične pozitivne uticaje kao i svijetle strane ličnosti, naročito za područja pojedinačnih razlika koja se preklapaju a koja pokrivaju obje domene. Najčešće karakteristike i ponašanja koja se obično povezuju sa destruktivnim rukovodstvom uključuju loše postupanje prema

podređenima (poput mobinga, ponižavanja, manipulacije, obmane ili uznemiravanja, istovremeno izvršavajući anti-organizacijske postupke prevare i korupcije), želja za moći i negativan način razmišljanja, personaliziranu karizmu, neprijatno i nedosljedno ponašanje, nesposobnost slušanja drugih, nesposobnost dodjele dužnosti i utvrđivanja prioriteta, ispoljavanje različitog ponašanja prema različitim ljudima, te nesposobnost motivisanja podređenih. Destruktivno rukovodstvo, također, negativno utiče na predanost zaposlenika, zadovoljstvo poslom, fizičko i emocionalno blagostanje. Postoji širok spektar štetnih posljedica koje uzrokuje destruktivno rukovodstvo i koje su kontinuirano u porastu, te posljedično dovode do značajnih implikacija kako na razini organizacije tako i na pojedinačne i grupne razine. Odnos između osobina ličnosti i rukovodstva naglašava potrebu za razumijevanjem motiva i vrijednosti rukovodioca kao i drugih osobina iz psihološkog konstrukta.

**Ključne riječi:** destruktivno rukovodstvo, mračna strana, osobine, ličnost, posljedice, ponašanje

## 1. UVOD

Mračna strana rukovodstva postala je fokus brojnih istraživanja, prvenstveno u području organizaciono-industrijske psihologije koja se odnosi na karakteristike, uzroke i ishode nasilnog ponašanja, toksičnih odnosa i mobinga koji vrše oni koji se nalaze na položaju moći (Neves i Schyns, 2018; Simonet i sar., 2018). Trenutno se za mračnu stranu rukovodstva koristi mnogo različitih pojmova (npr. „destruktivno rukovodstvo“ Krasikova, Green i LeBreton, 2013; „toksično rukovodstvo“ Pelletier, 2010; „nasilno rukovodstvo“ Johnson i sar., 2012; „neetičko rukovodstvo“, Brown i Mitchell, 2010; „devijantno rukovodstvo“, Higgs, 2009). Scheffler i Brunzel (2020) su formirali konačni popis od 18 ključnih riječi koje uključuju: "tamna trijada", "zlostavljačko rukovodstvo", "mračna strana", „narcis“, "zlostavljački nadzor", "mračno rukovodstvo", "mračna osobnost", "mračna tetrađa", "devijantno rukovodstvo", "destruktivno vodstvo", „egoizam“, „makijavelizam“, "organizacijska neuroza", "organizacijska psihoza", "psihopat", „sadist“, "toksični lideri" i "tiransko rukovodstvo". Padilla, Hogan i Kaiser (2007) u svom radu o „destruktivnim rukovodiocima“ tvrde da bi svaka definicija povezana sa destruktivnim rukovodstvom trebala biti definisana u smislu negativnih grupnih i organizacijskih ishoda. Za razliku od dobrog rukovodstva, mračna strana rukovodstva može se smatrati destruktivnim rukovodstvom koje su Einarsen, Aasland i Skogstad (2007) definisali kao „sistematsko i učestalo ponašanje rukovodioca, supervizora ili menadžera koje narušava legitimni interes organizacije podiranjem i / ili sabotiranjem ciljeva, zadataka, resursa i efikasnosti organizacije i / ili motivacije, blagostanja ili zadovoljstva poslom podređenih“ (str. 208). Loše ili negativno rukovodstvo nije novo, ono je oduvijek postojalo; dokumentovano je kroz historiju, posebno kada je riječ o vladarima, tiranima i despotima. Međutim, izvještavanje o slučajevima destruktivnih rukovodioca relativno je novo (Leet, 2011). „Osobine mračne strane su uznemirujuće, kontraproduktivne tendencije ponašanja koje ometaju sposobnost rukovodioca da gradi ujedinjene timove i koje uzrokuju da sljedbenici ulažu manje napore u ostvarivanju ciljeva“ (Smith i Hasselfeld, 2013, str. 643). S druge strane, svijetla strana rukovodstva definiše se kao sposobnost formiranja i održavanja tima sa visokim radnim učincima, koristeći karakteristike ličnosti zasnovane na petofaktorskom modelu: viši nivoi ekstraverzije, ugodnosti, savjesnosti i otvorenosti za iskustva i niži nivoi neuroticizma, uz nepostojanje mračnih osobina ličnosti (Hogan, Curphy i Hogan, 1994). Svijetle i mračne strane ličnosti nisu ni konceptualno ni empirijski nezavisne. Tendencije svijetlih i mračnih strana ličnosti se u određenoj mjeri preklapaju, te pojedine osobine mračne strane ličnosti mogu imati slične pozitivne uticaje kao i svijetle strane ličnosti. Jedan od izazova u istraživanju mračne strane rukovodstva je preklapanje između definicija, konceptualizacija i modela destruktivnog rukovodstva. Iako su istraživači predložili brojne konceptualne teorijske okvire mračne strane rukovodstva, postoje ograničena empirijska istraživanja koja pokazuju njihovu valjanost (Krasikova i sar., 2013; Padilla i sar., 2007; Tepper, 2000).

## 2. ULOGA (OSOBINA) LIČNOSTI U DESTUKTIVNOM RUKOVODSTVU

Psihologija se fokusira na osobine ličnosti, karakteristike, sklonosti, motivaciju i ponašanje kako bi objasnila osobine mračne strane rukovodstva. Evolucijske analize o funkciji ličnosti ukazuju na to da su se osobine pojavile u „društvenoj okolini kojoj su se ljudi morali prilagoditi“ (Buss, 1991, str. 471) i nude sredstva kojima ljudi stiču status, osiguravaju svoje mjesto u grupi i omogućavaju pristup partnerima. Neki pojedinci koriste prosocijalna sredstva kako bi se prilagodili okolini, poput nastojanja da budu prijatni i savjesni, ali drugi koriste socijalno averzivne strategije (Jonason i Webster, 2010; O'Boyle i sar. 2012). Da bi se bolje razumjele pojedinačne osobine, karakteristike i motivacije koje doprinose tome da rukovodioci ispoljavaju destruktivno rukovodstvo, neophodno je osvrnuti se na psihološke i psiho-sociološke teorijske perspektive. Jedna od ranih teorija razumijevanja rukovodstva zasnivala se na pristupu o specifičnim „osobinama“ koje rukovodioci navodno posjeduju, a koje predstavljaju lične karakteristike koje razlikuju vođe od sljedbenika (Kolzow, 2014). U psihologiji, osobina je stabilna karakteristika koja je relativno nefleksibilna, te bi rukovodiocima bilo izuzetno teško da značajno izmijene svoje osobine među svojim zaposlenicima. Larsen i Buss (2008) navode da je „ličnost skup psihičkih osobina i mehanizama unutar pojedinca koji su organizirani i relativno trajni, te utječu na interakcije i adaptacije pojedinca na intrapsihičku,

fizičku i socijalnu okolinu“ (str. 4). Teorija „Velikog Čovjeka“ (Great Man Theory) iz ranih 1900-ih pretpostavlja da se vođe rađaju s urođenim osobinama, da su oni izuzetni ljudi kojima je suđeno da budu vođe i da se te osobine ne mogu kasnije razviti. Teorija osobina ličnosti nastala je kao rezultat zasnovan na pretpostavkama da pojedinci imaju određene urođene karakteristike koje direktno doprinose ili pružaju potrebne vještine za efikasno rukovodstvo (Winston i Patterson, 2005). S druge strane, bihevioralna teorija se zasniva na različitim zapažanjima, te smatra da pojedinac može naučiti da postane dobar vođa jer se ne oslanja na osobine ličnosti. Ono što rukovodioci zapravo rade i kako se ponašaju (naročito prema sljedbenicima) definiše njihovu sposobnost da postanu vođe. Prema ovim teorijama, ljudi mogu naučiti kako postati vođa kroz razvoj i obrazovanje. Ove teorije se ne oslanjaju na fizičke i psihičke osobine rukovodioce (Kolzow, 2014). Dok situacijske teorije ukazuju na to da stil koji se koristi zavisi od faktora kao što su situacija, ljudi, zadatak, organizacija i druge varijable okruženja u kojem se rukovodioc nalazi. Iako pozitivna psihologija stavlja naglasak na ljudske snage i vrline, istraživanja o kontraproduktivnom radnom ponašanju, poput nasilnog nadzora (Tepper, 2007), devijantnost rukovodioca (Hogan i Hogan, 2002) i prekomjernog licemjerstva unutar organizacije (Poon, 2003) potvrđuju postojanje mračne strane ljudske prirode. Optimizam, integritet i autentičnost mogu predvidjeti zdravlje i sreću, ali osobine ličnosti kao što su makijavelizam, narcizam i psihopatija mogu predvidjeti loše ponašanje, jer „pojedinci s tim osobinama imaju tendenciju da budu bezosjećajni, sebični i zlonamjerni u međuljudskim odnosima“ (Paulhus i Williams, 2002, O'Boyle i sar, 2012). Velika većina istraživanja u ovom području pokušala je povezati ishode rukovodstva sa fenotipskim osobinama Petofaktorskog modela ličnosti ili modela Velikih pet (Goldberg, 1993; Costa i McCrae 1995). Na primjer, meta-analiza odnosa između Petofaktorskog modela ličnosti i djelotvornosti i razvoja rukovodioca otkrila je da su, osim ugodnosti, svaka od Velikih pet osobina snažno povezane sa ishodima rukovodstva (Judge i sar., 2002). Meta-analiza specifičnijih individualnih razlika (npr. potreba za moći, samopouzdanje, kontrola nad dojmom koji ostavljaju na druge i energija) koje su u teoriji bile povezane sa efikasnošću rukovodioca potvrdila je povezanost osobina ličnosti sa ishodima efikasnosti rukovodioca (Hoffman i sar., 2011). Hogan i Hogan (2001) smatraju da se razlog neuspjeha rukovodioca ili „devijantnosti“ krije u poremećaju ličnosti rukovodioca. Oni mračnu stranu rukovodstva ne posmatraju kao odsustvo potrebnih svijetlih osobina ličnosti, već kao posjedovanje sasvim drugog skupa osobina koje su nazvali mračnim osobinama ličnosti. Ovo je veoma važna prekretnica u literaturi o mračnoj strani rukovodstva koja je potaknula promjenu u načinu na koji se razmišlja i istražuje ova tema. Ličnost pojedinca direktno određuje stil rukovođenja, što s druge strane utiče na stavove zaposlenih i funkcionisanje tima i na kraju na uspješnost organizacije (Hogan i Kaiser, 2005). Sa ovim pogledom na ličnost rukovodioca Hogan i Hogan (2001) predložili su taksonomiju faktora ličnosti koje bi mogle dovesti do potencijalno kontraproduktivnih ponašanja i izmjerili ih pomoću Hoganovog razvojnog testa (HDS; Hogan i Hogan, 1997) na uzorku od 10.035 zaposlenih odraslih osoba, koji kao osnovu koristi poremećaje ličnosti Osovine II definisane u Dijagnostičkom i statističkom priručniku za duševne poremećaje IV (DSM-IV; Američko psihijatrijsko udruženje, 1994). HDS procjenjuje 11 subkliničkih osobina (tab.1) za koje se pretpostavlja da imaju moguće kratkoročne prednosti, ali i dugoročne štetne učinke na performanse i rukovođenje (Hogan i Hogan, 1997; Hogan, Barrett i Hogan, 2007; Hogan i Kaiser, 2005).

**Tabela 1. Taksonomija mračne strane ličnosti**

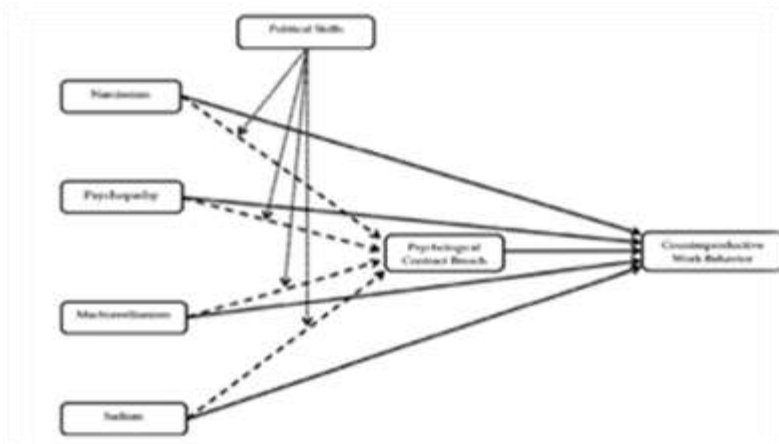
A Taxonomy of the Dark Side of Personality and Related Measurement Scales		Measurement Scales		
Axis II Dimension	Analogous dark side tendencies among normal adults	Hogan & Hogan (2009)	Moscoso & Salgado (2004)	Schmit, Kihm, & Robie (2000)
Borderline	Moody; intense but short-lived enthusiasm for people, projects, and things; hard to please	Excitable	Ambivalent	
Avoidant	Reluctant to take risks for fear of being rejected or negatively evaluated	Cautious	Shy	
Paranoid	Cynical, distrustful, and doubtful of others' true intentions	Skeptical	Suspicious	Intimidating <sup>1</sup>
Schizoid	Aloof, and uncommunicative; lacking awareness and care for others' feelings	Reserved	Lone	Intimidating <sup>1</sup>
Passive-Aggressive	Casual; ignoring people's requests and becoming irritated or excusive if they persist	Leisurely	Pessimistic	Passive Aggressive
Narcissism	Extraordinarily self-confident; grandiosity and entitlement; over-estimation of capabilities	Bold	Egocentric	Ego-centered
Antisocial	Enjoy taking risks and testing limits; manipulative, deceitful, cunning, and exploitive	Mischievous	Risky	Manipulation
Histrionic	Expressive, animated, and dramatic; wanting to be noticed and the center of attention	Colorful	Cheerful	
Schizotypal	Acting and thinking in creative but sometimes odd or unusual ways	Imaginative	Eccentric	
Obsessive-Compulsive	Meticulous, precise, and perfectionistic; inflexible about rules and procedures	Diligent	Reliable	Micro-managing
Dependent	Eager to please; dependent on the support and approval of others; reluctant to disagree with others, especially authority figures	Dutiful	Submitted	

Izvor: Kaiser, R., LeBreton, J. & Hogan, J. (2015). *The Dark Side of Personality and Extreme Leader Behavior*. Appl. Psychology, 64, pp.60

Visoke vrijednosti određenih nepovoljnih osobina mogu dovesti do disfunkcionalnih tendencija rukovodioca i uzrokovati da postane neefikasan ili destruktivan. Hogan i Hogan (2009) su potvrdili hipotezu da postoji linearna korelacija između mračnih osobina ličnosti i radnog učinka rukovodioca (npr. umjereni nivo osobina mračne strane povezan je sa efikasnim radnim učinkom rukovodioca). Razlika između rukovodioca koji koriste prednosti situacijskog liderstva i onih koji imaju disfunkcionalne tendencije može biti zbog načina na koji kontrolišu svoje ponašanje. S tim u vezu, mračne strane ličnosti nisu klinički poremećaji ličnosti, imajući u vidu da ne narušavaju značajno funkcionisanje života što je potrebno za kliničku dijagnozu (Furnham, Trickey i Hyde, 2012; Wu i LeBreton, 2011). Naime, mračne osobine ličnosti dio su normalne ličnosti, iako mogu predstavljati smetnju u međuljudskim odnosima i uticati na sposobnost rasuđivanja (Hogan i sar., 2010; Hogan i Kaiser, 2005; O'Boyle i sar., 2012).

Kao krajnju tačku destruktivnog rukovodstva, teoretičari su predložili mračnu trijadu osobina ličnosti. U Paulhaus-ovoj taksonomiji mračnih ličnosti, mračna trijada ličnosti se sastoji od narcizma, makijavelizma i psihopatije, koji se mogu klasificirati na temelju kategorija, kao što su besćutnost, impulzivnost, manipulacija, kriminalitet, grandioznost, uživanje u okrutnim i ponižavajućim ponašanjima radi kažnjavanja ili ponižavanja drugih zarad ličnog zadovoljstva (Paulhus, 2014). Kao posljedica toga, svi se konstrukti preklapaju u dimenzijama do različitog stepena, ali su ipak različiti. Chabrol i sar., (2009) su predložili da se mračna trijada proširi na „mračnu tetradu“ ličnosti, jer su svojim istraživanjem pokazali da je komponenta sadizma povezana sa istim konstruktima trijade, iako je sadizam distinktivna mračna osobina. Sadistička ličnost predviđa antisocijalno ponašanje. Svakodnevnim sadizam povezan je sa konceptima uživanja, okrutnosti i bezosjećajnosti (Lyons i sar., 2020). Sve navedene osobine sadrže određeni stepen zlonamjernosti koji direktno utiče na međuljudsko ponašanje. Najčešća karakteristika ili osobina koja obilježava mračne rukovodioce je narcizam. Gudmundsson i Southey (2011) navode sljedeće karakteristike destruktivnih narcisa: (1) grandioznost (napuhani osjećaj vlastite važnosti, arogancija, preokupiranost posjedovanjem moći i bogatstva, pretjerana potreba za divljenjem), (2) osjećaj da oni imaju pravo imati sve što žele, uključujući spremnost da iskoriste druge kako bi to i dobili, i (3) nezainteresovanost i obezvređivanje drugih ljudi. Sve u svemu, ovi rukovodioci imaju duboko usađen osjećaj nesigurnosti koji se manifestuje kroz ponašanja i stavove koji daju utisak superiornosti. Oni su uglavnom nemilosrdni, omalovažavaju podređene, traže moć i prestiž i misle da se sve vrti oko njih (Ouimet, 2010; Rosenthal i Pittinsky, 2006). Destruktivni narcizam je ključni problem grandioznih menadžera, pojedinaca opsjednutih kontrolom, paranoičnih menadžera, sociopata, nemilosrdnih menadžera, nasilnika i okrutnih menadžera. Destruktivni narcizam lišava menadžere normalnih moralnih ograničenja i osjećaja pravičnosti i omogućava im da se prema drugima ponašaju kao prema stvarima, a ne kao prema ljudskim bićima. Također ih navodi da olako manipulišu drugima, okrivljuju za svoje greške, vrše mobbing nad drugima i iskorištavaju druge bez imalo savjesti o tome kako će ti postupci uticati na žrtvu“ (Lubit, 2002, str. 13). Rukovodioci makijavelisti u svojim postupcima ne pridaju važnost moralnim i prosocijalnim vrijednostima (Becker i O'Hair, 2007) i često su neiskreni u svrhu zadržavanja svoje moći pokazujući svojevrstu emocionalnu distanciranost prema drugima (Paulhus i Williams, 2002). Korporativni makijavelisti teže da budu na visokim pozicijama u organizacijama i žele imati formalni autoritet što rezultira visokom motivacijom da postanu rukovodioci, što bi moglo postati njihov lični cilj. Rukovodioci makijavelisti skloni su strateškom razmišljanju i imaju sposobnost da postupaju autoritativno u kompanijama ili političkim organizacijama (Mael, Waldman i Mulqueen, 2001). Pojedinci sa izraženim osobinama svakodnevnog sadizma često se upuštaju u štetne aktivnosti vođene asocijalnim ponašanjem, žudnjom za afirmacijom, impulsivnošću, nedostatkom empatije i nemilosrdnošću, sa različitim negativnim utjecajima na druge (Paulhus, 2014; Pfattheicher i Schindler, 2015; Southard i sar, 2015; Trémolière i Djeriouat, 2016). Uopšteno govoreći, svakodnevni sadizam povezan je sa neetičkim ponašanjem (Paulhus, 2014). Lideri sa izraženim osobinama svakodnevnog sadizma štetni su za organizacije jer stvaraju toksično radno okruženje, ugrožavaju kvalitetu proizvoda i usluga, sprječavaju zapošljavanje kvalifikovanog osoblja i povećavaju rizik od prevare i korupcije (Krasikova, Green i LeBreton, 2013; Trémolière i Djeriouat, 2016). U tabeli 2. je prikazan konceptualni model utjecaja mračnih osobina ličnosti na kontraproduktivno radno ponašanje

**Tabela 2. Konceptualni model utjecaja mračnih osobina ličnosti na kontraproduktivno radno ponašanje**



Izvor: Li, C., Murad, M., Shahzad, F., Ashraf, S.F., Khan, M.A.S. (2020). *Dark Tetrad Personality Traits and counterproductive work behavior*. International Journal of Health Planning and Management 35(5), pp.6

Paulhus i Williams (2002) tvrde da narcizam, makijavelizam i psihopatija dijele visoku impulzivnost i traženje uzbuđenja uz nisku empatiju i anksioznost. Ova se klasifikacija preklapa s drugim autorima (npr. Spain i sar. 2014.) koji su proučavali tamne strane rukovodstva i njegov učinak na organizacijske rezultate. Iako prve dvije dijele slične osobine sa psihopatijom, kao što su površni šarm, laganje i manipulacija, nemogućnost prihvatanja odgovornosti za svoje postupke i potpuni nedostatak empatije, krivice i poniznosti, istraživanja su pokazala da su psihopatski pojedinci nepošteniji, podmukliji i destruktivniji od ostalih. Iako sve tri mračne ličnosti mogu biti loše za organizaciju, korporativna psihopatija je najopasnija. S tim u vezi, korporativne psihopate ćemo razmotriti u nastavku.

### 3. KORPORATIVNA PSIHOPATIJA

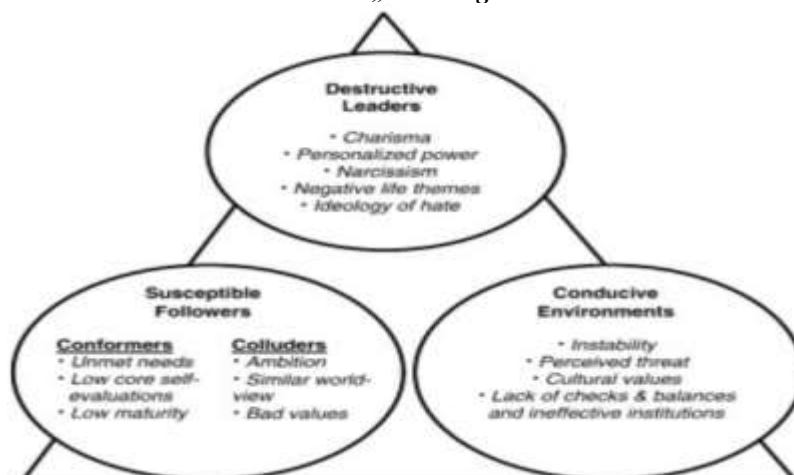
Koncept korporativnih psihopata popularizirali su Babiak i Hare (2006) u svojoj knjizi *Zmije u odijelima* i Clarke (2005) u svojoj knjizi *Rad sa monstrumima*. Ovi su autori dali definicije, primjere i studije slučaja u kojima su organizacijski rukovodioci pokazali najnegativnije aspekte narcisoidnih i makijaveljskih obilježja. Procjenjuje se da približno 3-4% pojedinaca na visokim funkcijama u organizacijama pokazuju subkliničke osobine psihopatije (Babiak, Neumann i Hare, 2010; Boddy, 2015). Iako postoje različite konceptualizacije psihopatije prisutne na radnom mjestu, nedavno je konceptualizirano da se sastoji od afektivnih i interpersonalnih osobina psihopatije (npr. nepostojanje osjećaja krivice, niska emocionalna inteligencija, nedostatak empatije, grandioznost, egocentričnost i površni šarm), impulzivnost, nemoralno ponašanje, koje dovodi do povrijeđivanja drugih pojedinaca, fizički ili psihički (Međedović i Petrović, 2019), neodgovornost i nedostatak kontrole ponašanja (Smith i Lilienfeld, 2013). Naime, pojedinci sa psihopatskim osobinama koji rade u poslovnom svijetu često se nazivaju "uspješnim psihopatama". Babiak (2007) je utvrdio da su psihopate prisutne među menadžerima uglednih firmi i doživljavaju veliki uspjeh u karijeri. Njihov ekstremni narcizam je očigledno zamijenjen sa "pozitivnom upravljačkom karakteristikom" (Babiak i Hare, 2006). Međutim, iako i psihopatski pojedinci i dobri rukovodioci dijele osobine kao što su sposobnost donošenja teških odluka, karizmatičnost i ekstraverzija, oni se također znatno razlikuju. U teoriji ovi kvaliteti se mogu smatrati poželjnim, međutim, kao saradnici i posebno kao šefovi, psihopate su dominantni, zastrašujući i opasni – ekonomski, psihološki, emocionalno (Babiak i Hare, 2006, str. 12). Psihopatske osobine snažan su ključni faktor mnogih devijantnih međuljudskih ponašanja koja pokazuju nefunkcionalni rukovodioci i uzrok značajnih psiholoških tegoba kod njihovih zaposlenih (Babiak i Hare, 2006). Prema procjenama istraživanja o prevalenciji i posljedicama psihopatije među rukovodiocima i menadžerima u različitim korporativnim i finansijskim kontekstima, čak tri miliona zaposlenika i poslodavaca imaju psihopatske tendencije (Babiak i Hare, 2006; Babiak, Neumann i Hare, 2010). Babiak, Neumann i Hare (2010) proveli su opsežnu analizu psihopatologije na radnom mjestu na osnovu koje ukazuju na to da 4% rukovodioca pokazuje visoke rezultate na skalama psihopatije, što je znatno više od prevalencije (oko 1%) utvrđene u uzorcima opće populacije (Coid i sar., 2009; Neumann i Hare, 2008). Autori su zaključili da su, uprkos lošim radnim rezultatima, korporativne psihopate bile u mogućnosti da napreduju, da izvršavaju funkcije na visokim položajima i vrše uticaj na donošenje poslovnih odluka (Mathieu, Neumann, Hare i Babiak, 2014). U konačnici, može se postaviti pitanje kako evolucijski pristupi

osobinama ličnosti mračne trijade mogu biti povezani sa rukovodstvom? Mračne osobine mogu se opisati kao pretjerana motivacija za dominacijom (Johnson, Leedom i Muhtadie, 2012): narcisoidni rukovodioci žude za društvenom moći i teže da budu na rukovodećim pozicijama, psihopatski rukovodioci na agresivan način uznemiravaju resurse, dok makijavelisti iskorištavaju druge obmanom i manipulacijom (Grijalva i Newman, 2015; Jones i Figueredo, 2013). Na temelju navedenog može se zaključiti da mračne ličnosti imaju različite dispozicije u ponašanju koje ih čine kvalificiranim da budu rukovodioci (Grijalva i Harms, 2014; Furtner, Maran i Rauthmann, 2017).

#### **4. MOTIVACIJSKE OSNOVE I POSLJEDICE DESTRUKTIVNOG RUKOVODSTVA**

Motivi predstavljaju osnovni pokretač ljudskog djelovanja. U literaturi su utvrđena tri ključna motiva: potreba za moći, potreba za uspjehom i potreba za pripadnošću (McClelland, 1985). Potreba za moći ukazuje na želju pojedinca da ima uticaj i kontrolu nad drugim ljudima. Potreba za uspjehom predstavlja određeni standard izvrsnosti kojem neko teži. Ljudi sa visokom potrebom za uspjehom kontinuirano nastoje da poboljšavaju svoje kvalitete i rezultate. Potreba za pripadnošću ima za cilj izgradnju, održavanje ili obnavljanje pozitivnih odnosa sa drugima (Furtner, Maran i Rauthmann, 2017). Jonason i Ferrell (2016) ispitivali su odnose između ova tri motiva i mračne trijade. Mračna trijada pokazala je snažnu pozitivnu korelaciju sa potrebom za moći. Narcizam je jedini pokazao povezanost sa potrebom za pripadnošću. Makijavelizam i psihopatija pokazali su nisku i negativnu korelaciju sa potrebom za uspjehom, dok je narcizam pokazao nedosljednu povezanost sa istom. Iako makijavelisti i psihopate ne pokazuju potrebu za društvenim prizanjem, ipak narcisti teže ka tome da ih drugi pojedinci cijene (Jonason i Ferrell, 2016). Sve tri osobine mračne trijade snažno su povezane sa potrebom za moći i imaju potrebu za socijalnom dominacijom. Kako potreba za moći, koja se može razviti u rukovodiocima predstavlja osnovu za rukovodstvo, osobine mračne trijade mogu igrati važnu ulogu u ovom polju (Furtner i Baldegger, 2016). Socijalna dominacija ukazuje na potrebu pojedinaca da kontrolišu interpersonalne odnose i vrše pritisak na druge. Shodno tome, Altemeyer ističe (2004) da su dominantni ljudi željni moći i manipulativni. Zapravo, dominacija je opisana kao jedna od prvih osobina koja karakteriše rukovodioce (Judge, Piccolo i Kosalka, 2009). Postoji veća vjerovatnoća da će dominantni pojedinci postati rukovodioci i biti unaprijeđeni na visoke autoritativne pozicije (Son-Hing i sar., 2007). Dominantni lideri odaju dojam kompetentnosti i snažnom autoriteta. Zanimljivo je da ih drugi doživljavaju kao kompetentne, čak i kada nisu (Judge i sar., 2009). Iako dominantni rukovodioci pokazuju politički opresivan stil, svaka od osobina mračne trijade može imati specifičan stil dominacije: narcisoidni rukovodioci imaju snažan egoistički fokus (Morf i Rhodewalt, 2001); makijavelisti imaju hladan, proračunat, dugoročno orijentisan i strateški stil (Jones i Paulhus, 2009); dok psihopatski rukovodioci imaju impulsivan i asocijalan stil (Williams, Paulhus i Hare, 2007). I rukovodeća pozicija kao i sam proces rukovođenja mogu ispuniti njihov osnovni motiv za društveno priznanje i divljenje. Tokom posljednjeg desetljeća ljudski se (ne)moral često istraživao kroz koncepte mračnih osobina i moralnih temelja Međedović i Petrović, 2020). Na temelju relacijskog pogleda na teoriju rukovodstva i sljedbeništva, Padilla i sar. (2007) i Thoroughgood, Padilla i sar. (2012; sl. 3) predložili su tri primarne domene povezane s destruktivnim rukovodstvom. U prvoj domeni, rukovodioc će imati predispoziciju, na osnovu jedne ili više karakterističnih osobina ličnosti, da ispolji svoju mračnu stranu rukovodstva, zajedno s motivacijom za postizanje vlastitog cilja, čak i na štetu drugih (Webster, 2016). U drugoj domeni, sljedbenici će udovoljavati zahtjevima destruktivnih vođa, a možda čak i podržati destruktivno rukovodstvo. S tim u vezi, Padilla i sar. (2007) definirali su dvije vrste podložnih sljedbenika: konformiste, koji nemaju jasno definisano samopoimanje, te se povinuju destruktivnim rukovodiocima iz straha, kako bi minimizirali osjećaj manje vrijednosti; i suučesnike, koji mogu dijeliti vrijednosti rukovodioca i aktivno sudjelovati u destruktivnom planu rukovodioca u svrhu vlastite koristi. I u trećoj domeni, okruženje ili kontekst dopušta da se destruktivno ponašanje rukovodioca toleriše (Padilla i sar., 2007). Tri domene koje su opisane na slici 3., kao proširenje modela "toksičnog trokuta", Padilla i sar. ukazuju na međudnos između destruktivnog rukovodstva (kontinuum od osobina mračne strane i devijantnih rukovodioca do zlostavljačkog nadzora i ekstremnijeg oblika destruktivnog rukovodstva, mračne trijade), taksonomije podložnih sljedbenika i kontekstualna okruženja koja dopuštaju provođenje destruktivnog rukovodstva u organizacijama.

Slika 3. Model „toksičnog trougla“



Izvor: Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. (2007). *The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments*. The Leadership Quarterly, 18, pp.180

Ovaj model toksičnog trougla ukazuje na to da destruktivno rukovodstvo zahtijeva destruktivnog rukovodioca, osjetljive sljedbenike i povoljno okruženje. Međutim, nedostaju kvalitativna istraživanja posvećena razumijevanju iskustava sljedbenika sa destruktivnim rukovodiocima i uticaja na njihov lični i profesionalni život (Martin, 2014).

Kada su u pitanju posljedice destruktivnog rukovodstva, ono dovodi do niza negativnih posljedica za rukovodioce, zaposlenike i organizacije, uključujući devijantno rukovodstvo, smanjeni radni učinak, nepovoljno psihološko blagostanje, nezadovoljstvo i nisku predanost zaposlenika, povećanje izostanaka s posla, neželjenu fluktuaciju i pojačan profesionalni stres kao rezultat psihološkog distresa (Bond, Tuckey i Dollard, 2010; Nielsen i Einarsen, 2012; Schyns i Schilling, 2013; Tepper, 2000, 2007). Negativni psihološki ishodi koje zaposlenici navode kao rezultat destruktivnog rukovodstva uključuju smanjeno samopoštovanje, osjećaj nesigurnosti i uznemirenost zbog nepravednog postupanja, što dovodi do sagorijevanja na poslu i učestalih otkaza (Pelletier, 2010; Tepper, 2000). Osim toga, percepcija zlostavljanja od strane rukovodioca može dovesti do potrebe za osvetom od strane zaposlenih (Tepper, 2007). U longitudinalnoj studiji slučaja korporativnog psihopate, Boddy (2015) navodi razne negativne posljedice psihopatije za organizacije, kao što su korporativni neuspjeh, zloupotreba, iskorištavanje zaposlenika, mobbing i donošenje kratkoročnih odluka. Iako je teško procijeniti finansijske troškove destruktivnog vodstva, ukazano je na posljedične troškove stresa, neangažiranosti, povlačenja i izostanaka s posla. Mogu nastati znatni troškovi sudskih sporova i savjetovanja kako bi se riješili učinci neprijateljstva, zastrašivanja, diskriminacije, zastrašivanja i zlostavljanja (Richards i Freeman, 2002; Sutton, 2007). Evidentno je da su troškovi organizacija kao rezultat utjecaja radnih stresora, kao što je destruktivno rukovodstvo, značajni (Webster, 2016).

## 5. ZAKLJUČAK

Kao i svako ljudsko ponašanje, rukovodstvo i način na koji se izvršava obuhvata cjelokupnu individualnost osobe. Navedeno podrazumijeva emocije, spoznaje, percepcije o sebi i drugima, prethodna iskustva, vrijednosti, znanja, kompetencije, samopoštovanje i osobine ličnosti. Iz ovog individualnog pristupa, osobinama ličnosti rukovodioca pridaje se veća pažnja.

Društvo sve više svjedoči destruktivnom rukovodstvu koje dovodi do zloupotrebe moći, što rezultira velikim neuspjesima u energetskom i finansijskom sektoru, te doprinosi značajnim ekonomskim i socijalnim gubicima u organizacijama kao i negativnim posljedicama po zaposlene. Postojeća literatura o ličnosti i rukovodstvu ukazuje na to da se, zbog njihove velike potrebe za moći i društvenom dominacijom, na rukovodećim pozicijama mogu naći razne ličnosti iz mračne tetrade (narcisti, makijavelisti, psihopate i svakodnevnici sadisti). Shodno tome, mračno rukovodstvo odražava dio stvarnosti unutar organizacija.

S obzirom da su ograničena dosadašnja empirijska istraživanja o uzrocima i ishodima destruktivnog ponašanja, adekvatnim načinima ublažavanja toksičnih posljedica destruktivnog rukovodstva, očigledno je da postoji potreba za nadogradnjom dosadašnjih istraživanja kako bi se potvrdila i proširila teorijska razumijevanja mehanizama koji navode rukovodioce da se uključe u destruktivno rukovodstvo i mehanizama pomoću kojih sljedbenici biraju strategije suočavanja kao odgovor na percipirana destruktivna ponašanja njihovog rukovodioca. Individualne i

ekonomske posljedice za pojedince i organizacije čine proučavanje ovog značajnog psihosocijalnog rizika imperativom.

#### LITERATURA

- Babiak, P., & Hare, R. D. (2006). *Snakes in suits: When psychopaths go to work*. Regan Books/Harper Collins Publishers.
- Babiak, P. (2007). From Darkness Into the Light: Psychopathy in Industrial and Organizational Psychology. In H. Hervé & J. C. Yuille (Eds.), *The Psychopath: Theory, Research, and Practice* (pp. 411–428). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Babiak, P., Neumann, C.S., & Hare, R. D. (2010). Corporate psychopathy: Talking the walk. *Behav Sci Law*, 28 (2):174-93. doi: 10.1002/bsl.925.
- Becker, J., & O'Hair, H. (2007). Machiavellians' motives in organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Communication Research*, 35(3), 246–267. <https://doi.org/10.1080/00909880701434232>.
- Boddy, C. R. (2015). Organisational psychopaths: A ten year update. *Management Decision*, 53, 2407–2432.
- Chabrol, H., Van Leeuwen, N., Rodgers, R., & Séjourné, N. (2009). Contributions of psychopathic, narcissistic, Machiavellian, and sadistic personality traits to juvenile delinquency. *Personality and Individual Differences*, 47(7), 734–739. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.06.020>
- Furtner, M., & Baldegger, U. (2016). *Self-Leadership and leadership: Theorien, Modelle und praktische Umsetzung* (2. Auflage) [Self-leadership and leadership: theories, models, and practical application (2nd edition)]. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Furtner, M. R., Maran, T., & Rauthmann, J. F. (2017). Dark leadership: The role of leaders' dark triad personality traits. In M. G. Clark & C. W. Gruber (Eds.), *Leader development deconstructed* (p.75-99).Springer International Publishing/Springer Nature. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-64740-1\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-64740-1_4)
- Grijalva, E., & Newman, D. A. (2015). Narcissism and counterproductive work behavior (cwb): meta-analysis and consideration of collectivist culture, big five personality, and narcissism's facet structure. *Applied Psychology*, 64(1), 93-126.
- Hare, R. D., & Neumann, C. S. (2008). Psychopathy as a clinical and empirical construct. *Annual Review of Clinical Psychology*, 4, 217–246. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.clinpsy.3.022806.091452>
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180. doi:10.1037/1089-2680.9.2.169
- Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1i2), 40-51.
- Hogan, J., Barrett, P., & Hogan, R. (2007). Personality measurement, faking, and employment selection. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1270–1285. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1270>
- Johnson, R. E., Venus, M., Lanaj, K., Mao, C., & Chang, C. H. (2012). Leader identity as an antecedent of the frequency and consistency of transformational, consideration, and abusive leadership behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 97, 1262-1272
- Jonason, P. K., & Ferrell, J. D. (2016). Looking under the hood: The psychogenic motivational foundations of the Dark Triad. *Personality and Individual Differences*, 94, 324–331. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.01.039>
- Jones, D. N., & Figueredo, A. J. (2013). The core of darkness: Uncovering the heart of the Dark Triad. *European Journal of Personality*, 27(6), 521-531.
- Kolzow, D. R. (2014). Leading from within: Building Organizational Leadership Capacity. [https://www.iedconline.org/clientuploads/Downloads/edrp/Leading\\_from\\_Within.pdf](https://www.iedconline.org/clientuploads/Downloads/edrp/Leading_from_Within.pdf)
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530–541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530>
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39, 1308-1338. <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>.
- Larsen, R.J., & Buss, D.M. (2008). Psihologija ličnosti. Jastrebarsko:Nakalda Slap
- Li, C., Murad, M., Shahzad, F., Ashraf, S.F., & Khan, M.A.S. (2020). *Dark Tetrad Personality Traits and counterproductive work behavior*. International Journal of Health Planning and Management 35(5). 1173–1192 doi:10.1002/hpm.3025
- Lyons, M., Messenger, A., Perry, R., & Brewer, G. (2020). The dark tetrad in tinder: Hook-up app for high psychopathy individuals, and a diverse utilitarian tool for Machiavellians? *Current Psychology*, 1–8.
- Martin, R. M. (2014). Consequences of Destructive Leadership Through the Experiences of Millennial Followers. (2014). *Theses & Dissertations*. 72. [https://athenaeum.uiw.edu/uiw\\_etds/72](https://athenaeum.uiw.edu/uiw_etds/72)



- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D., & Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83–88. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.11.010>
- McClelland, D. C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American Psychologist*, 40(7), 812–825. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.40.7.812>
- Mededović, J., & Petrović, B. (2019). Quantity-Quality Trade-Offs May Partially Explain Inter-Individual Variation in Psychopathy. *Adaptive Human Behavior and Physiology* 5(482)doi:10.1007/s40750-019-00113-4
- Mededović, J., & Petrović, B. (2020). Relationships between basic emotions and reproductive fitness are moderated by sex as an internal state. *Primenjena psihologija*, Vol. 13(1), str. 5-26. doi: <https://doi.org/10.19090>
- Neves, P., & Schyns, B. (2018). With the Bad Comes What Change? The Interplay Between Destructive Leadership and Organizational Change. *Journal of Change Management.Reframing Leadership and Organizational Practice, Volume 18*, Special Issue 2:91-95. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1446699>
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 26(4), 309–332. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.734709>
- O'Boyle, E.H., Forsyth, D.R., Banks, G.C., & McDaniel, M.A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: a social exchange perspective. *J Appl Psychol*.97(3):557-79. doi: 10.1037/a0025679.
- Ouimet, G. (2010). Dynamics of narcissistic leadership in organisations. Towards an integrated research model. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (7), 713–726.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194. <https://doi.org/10.25904/1912/1567>
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556–563.
- Paulhus, D. L. (2014). Toward a taxonomy of dark personalities. *Current Directions in Psychological Science*, 23, 421–426.
- Pfattheicher, S., & Schindler, S. (2015). Understanding the dark side of costly punishment: The impact of individual differences in everyday sadism and existential threat. *European Journal of Personality*, 29(4), 498–505. <https://doi.org/10.1002/per.2003>
- Scheffler, M., & Brunzel, J. (2020). Destructive leadership in organizational research: a bibliometric approach. *Scientometrics* 125, 755–775. <https://doi.org/10.1007/s11192-020-03621-3>
- Simonet, D. V., Tett, R. P., Foster, J., Angelback, A. I., & Bartlett, J. M. (2018). Dark-Side Personality Trait Interactions: Amplifying Negative Predictions of Leadership Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), 233–250. <https://doi.org/10.1177/1548051817727703>
- Southard, A., Noser, A., Pollock, N.C., & Mercer, S.H. (2015). The Interpersonal Nature of Dark Personality Features. *Journal of Social and Clinical Psychology* 34(7):555-586.
- Trémolière, B., & Djeriouat, H. (2016). The sadistic trait predicts minimization of intention and causal responsibility in moral judgment. *Cognition*, 146, 158–171. <https://doi.org/10.1016/j.cognition.2015.09.014>
- Webster, V. J. (2016). The Dark Side of Leadership and Its Impact on Followers. PhD doctorate thesis. School of Applied Psychology Griffith University Queensland