

Mračna trijada u poslovnom kontekstu: predikcija predanosti zaposlenih

Jelena S. Dostanić¹, Vesna Gojković

Fakultet za pravne i poslovne studije, dr Lazar Vrkatić;
Univerzitet UNION, Beograd

Sklonost ka socijalno averzivnom ponašanju, karakteristična za osobe sa izraženim osobinama mračne trijade, u poslovnom okruženju povlači za sobom niz ponašanja koja, neposredno ili odloženo, štete ostvarenju postavljenih ciljeva i misiji radne organizacije. Nasuprot tome, predanost zaposlenih jeste protektivni faktor produktivnog poslovног ponašanja. Osnovni cilj ovog istraživanja bio je ispitivanje doprinosa osobina mračne trijade u predikciji četiri različite mete predanosti: organizaciji, karijeri, profesiji i kolegama. Drugo, interesovalo nas je da li pozicija u hijerarhijskoj strukturi organizacije (rukovodilac ili izvršilac) i vlasnička struktura (državno ili privatno vlasništvo) imaju moderatorski efekat na prediktivni odnos osobina mračne trijade i meta predanosti. U tu svrhu ispitano je 210 zaposlenih žena i 140 zaposlenih muškaraca (prosečne starosti 40 godina) iz državnih (41,4%) i privatnih (58,6%) kompanija iz Vojvodine i Beograda. Mračna trijada je merena upitnikom SD3 a predanost je merena prema modelu Klajna i saradnika tako što su četiri iste stavke Likertovog tipa primenjene za merenje četiri različite mete predanosti. Osobine mračne trijade imaju značajnu, ali relativno slabu, prediktorsku moć u odnosu na sve ispitivane tipove predanosti. Psihopatija i makiavelizam deluju kontraproduktivno, pre svegana predanost koja podrazumeava grupne ciljeve i interakcije (predanost organizaciji i kolegama). Umereni narcizam je poželjna osobina u uslovima kada se podudaraju lični i organizacioni ciljevi (predanost profesiji i karijeri). Moderatorske varijable imaju efekta samo na povezanost predanosti organizaciji i profesiji sa narcizmom. Taj jeftekat je izraženiji kod zaposlenih u državnim kompanijama i kod izvršilaca. Istraživanje je doprinos pokušaju mapiranja savremene nomološke mreže (kontra)produktivnog ponašanja na radu.

Ključne reči: mračna trijada, predanost zaposlenih, vlasnička struktura, hijerarhijska struktura zaposlenih

Uvod

Od početka XXI veka sve su češći izveštaji o raznim korporativnim skandalima, pronestrana novca, krađama, korupciji, zlostavljanju na radu, zloupotrebi ličnih podataka, kako u svetu, tako i u našoj zemlji. Među svetskim skandalima svakako su najpoznatiji slučajevi *WorldCom*, *Bernard Madoff*, *Volkswagen*, *Libor*. Od domaćih, podsećamo na *Galeniku*, *Razvojnu banku Vojvodine* i brojne privatizacije državnih kompanija. Za sve aktere tih afera zajedničko je to što su ostvarili ogromnu ličnu finansijsku korist i time oštećili širu zajednicu: svoje kompanije ili državu. Najnoviji skandali su zloupotrebe ličnih podataka korisnika društvene mreže *Facebook*, seksualni skandali u Holivudu i kod nas, dok slučajevi mobinga u policiji, koji su otkriveni tek nakon samoubistva žrtve, kao i primeri mobinga i korupcije na Medicinskom fakultetu u Kragujevcu ukazuju na to da se 'poslovna patologija' iskazuje ne samo kroz ekonomski i politički štetno dejstvo nego i kao neposredna psihološka destrukcija.

Takvi i slični slučajevi doveli su do toga da se pažnja istraživača industrijske/organizacijske psihologije (I/O psihologije) sve više usmerava ka nepoželjnim i kontraproduktivnim oblicima radnog ponašanja (Spector i Fox, 2010) koja mogu napraviti veliku štetu po profit i ugled organizacije, ali i po mentalno zdravlje zaposlenih. Problem prepoznavanja tih nesumnjivo aberrantnih i amoralnih formi ponašanja zanimljiv je i zato što se onečesto od strane poslovnog okruženja opažaju kao socijalno adaptibilne, uspešne, sve dok ne postanu eksplicitno antisocijalne ili onda kada se ispolji lična i društvena šteta (Jonason, Wee, & Li, 2015). Analiziranje mračne strane ličnosti u kontekstu I/O psihologije, Guanola (Guanola, 2014) vidi kao prvu veliku prekretnicu u okviru te discipline, nakon primene Velikih pet u predikciji radnog ponašanja (npr. Barrick & Mount, 1991). Smitova i Lilienfeld (Smith & Lilienfeld, 2013) navode da je do 2012. godine, prema bazi PsycInfo, bilo svega 50 publikacija na tu temu, a Harms i Speijn (Harms & Spain, 2015) tri godine kasnije, navode da „mračna strana ličnosti“ tek tada postaje jedna od glavnih tema u I/O psihologiji. Uprkos tome što se nudi sve više modela i sprovode istraživanja u kojima se radna patologija dovodi u vezu s raznim dispozicionim i situacionim karakteristikama, ta oblast je i dalje nedovoljno istražena. U Srbiji radova na tu temu skoro i da nema.

Mračna trijada

Konstrukt mračne trijade podrazumeva empirijsko sadejstvo tri maladapтивне crte ličnosti – narcizma, makijavelizma i supkliničke psihopatije (Paullhus & Williams, 2002). Pretpostavka je da zajednička varijansa koju čine te tri nezavisne crte ličnosti daje veći stepen informacija o socijalno averzivnom

ponašanju, nego onda kada se meri antagonističko dejstvo svake crte pojedinačno (Furnham, Richards, & Paulhus, 2013). Narcizam podrazumeva preterano samoljublje, grandioznost, doživljaj privilegovaniosti (Raskin i Terry, 1988; Morf & Rhodewalt, 2001); makijavelizam podrazumeva negativno viđenje ljudske prirode i korišćenje negativnih interpersonalnih taktika (Christie & Geis, 1970; Jones i Paulhus, 2009); psihopatiju u supkliničkoj formi definiše bezosećajnost, agresivnost i impulsivnost (Hare, 1991; Rauthmann, 2012). Iako neki evolucioni psiholozi ukazuju i na moguću adaptibilnu vrednost tih osobina, u uslovima zaoštrenog suparništva ili nedostatka resursa (Buss, 2015; Smith, Watts, & Lilienfeld, 2014), istraživanja su pokazala da je mračna trijada većinom prediktor maladaptivnih ishoda: nedostatka empatije (Jonason & Kroll, 2015); impulsivnosti i agresivnosti (Ball, Tully, & Egan, 2018); vršnjačkog nasilja (van Geel, Goemans, Toprak, & Vedder, 2017); sklonosti ka promiskuitetu i kratkoročnim seksualnim strategijama (Brewer, Hunt, James, & Abell, 2015) kao i traženju bizarnih uzbudjenja povezanih sa smrću i nasiljem (Egan, Figueredo, Wolf, McBride, Sefcek, Vasquez, & Charles, 2005).

Istraživanja mračne trijade u poslovnom kontekstu

Socijalno averzivno ponašanje se u radnom okruženju ispoljava kroz kontraproduktivne performanse zaposlenih (O'Boyle, Forsyth, Banks, & McDaniel, 2012): nepoštovanje procedura, kršenje radne etike, pronestere i krađe, konflikte i zlostavljanje na radu. Istovremeno, korporacije, a posebno njihove rukovodeće pozicije (Smith & Lilienfeld, 2013), neretko su veoma privlačne pojedincima sa izraženim mračnim crtama, jer obezbeđuju moć, ogromnu finansijsku dobit i društveni ugled. Istraživanja pokazuju da je uspeh tih ljudi kratkoročan, s dalekosežnim negativnim posledicama po druge ljude i samu organizaciju (Babiak & Hare, 2006).

Nekoliko metaanalitičkih studija bave se istraživanjem mračnih osobina: jedna od njih istražuje doprinos sve tri mračne osobine pozitivnim i negativnim poslovnim ishodima (O'Boyle et al., 2012), neke druge istražuju samo narcizam i makijavelizam (Dahling, Whitaker, & Levy, 2009), a neke samo narcizam (Grijalva & Newman, 2015; Grijalva, Harms, Newman, Gaddis, & Farley, 2015). Zaključak većine tih istraživanja jeste da su sve tri mračne osobine pozitivni prediktori kontraproduktivnog i nepoželjnog radnog ponašanja (Dahling et al., 2009; Grijalva & Neuman, 2015; O'Boyle et al., 2012; Wu & Lebreton, 2011), odnosno negativni prediktori produktivnog i poželjnog radnog ponašanja koje doprinosi boljim performansama zaposlenih i čitave organizacije (Dahling et al., 2009; Mathieu, 2013; O'Boyle et al., 2012; Zettler & Solga, 2013). Međutim, nekoliko novijih studija ukazuju na to da osobine mračne trijade, na prvom mestu narcizam, mogu imati i pozitivan efekat na

produktivne i poželjne ishode po organizaciju i zaposlene, kao što su zadovoljstvo karijerom (Hirschi & Jaensch, 2015; Spurk, Keller, & Hirschi, 2016), otvorenost ka organizacionim promenama i karijerna adaptabilnost (Suvajdžić, 2018). Druga osobina koja je pokazala mogućnost pozitivnog efekta na predanost karijeri jeste makijevalizam (Zetller, Friedrich, & Hilbig, 2011).

Predanost u poslovnom kontekstu

U literaturi se najčešće govori o predanosti koja je usmerena ka organizaciji (Meyer & Allen, 1991, 1997; Cohen, 2007; Cooper-Hakim & Viwesvaran, 2005). Ipak, potrebno je naglasiti da zaposleni nisu predani samo organizacijama i da je socijalistički koncept, u kojem je očekivano da pojedinac ceo vek radi za istu kompaniju, ostao za nama. Drugim rečima, kao posledica liberalizacije tržišta rada i dolaska multinacionalnih kompanija zaposleni su sve više posvećeni i svojim karijerama ili profesijama, što ponекad može biti suprotstavljen ciljevima kojima organizacija teži. Iz tog razloga, kompanije moraju da uzimaju u obzir i razne druge mete predanosti svojih zaposlenih (Becker & Billings, 1993; Cooper, Stanley, Klein, & Tenhiala, 2016), ne bi li ih zadržali i tako obezbedili optimum radnog anagažovanja. Prepoznajući potrebu za upoređivanjem i analiziranjem predanosti zaposlenih različitim metama, Klajn i saradnici (Klein, Cooper, Molloy, & Swanson, 2014; Klein, Molloy, & Brinsfield, 2012) predlažu svoj jednodimenzionalni model „od mete nezavisne“ (*target-free*) predanosti, od kojeg i mi polazimo u radu. Za njih predanost predstavlja: „Specifičnu vezu između pojedinca i mete. Ta opažena veza je društveno konstruisano psihičko stanje, drugačije od drugih veza, u kojoj pojedinac ne mora da se psihološki spoji s metom, ali donosi svestan izbor da brine o toj meti i sebe posveti njoj.“ (Klein et al., 2012, str.137). Pri takvom određenju, autori naglašavaju četiri važne karakteristike tog konstrukta. Kao prvo, to je svesna i voljna veza s metom. Pojedinac mora da doneše odluku da se brine za organizaciju, karijeru ili profesiju i preuzme odgovornost za nju, ali to ne znači da je u pitanju planirana odluka, zasnovana isključivo na racionalnim procesima. Kao drugo, predanost je pre psihološko stanje nego stav jer ne podrazumeva samo pozitivno/negativno, odnosno prijatno/neprijatno doživljavanje mete. Pozitivan odnos prema meti jeste važan faktor predanosti, ali joj pojedinac nije posvećen samo zbog toga. Treća karakteristika podrazumeva da je predanost, u skladu s tim da je psihološko stanje, dinamična i u potpunosti socijalno konstruisana u glavi pojedinca. Četvrta odlika predanosti ukazuje na to da pojedinac može biti predan raznim metama u okviru svog radnog okruženja: organizaciji, karijeri, profesiji, organizacijskim ciljevima, kolegama, rukovodiocu ili nekim drugim (Klein et al.,

2012). Treba naglasiti da autori ovog modela ne konceptualizuju posebno različite vrste predanosti, pošto smatraju da je predanost generalno psihološko stanje bez obzira na metu. Međutim, s obzirom da su predanost profesiji i karijeri dva bliska vida predanosti, smatramo da je poželjna njihova dodatna operacionalizacija. Predanost karijeri se odnosi na napredak i na ulaganje u ostvarivanje ličnih poslovnih ciljeva (Colarelli & Bishop, 1990), a predanost profesiji na želju pojedinca da prihvati i prigri istaknute vrednosti profesije, da radi za dobrobit iste, kao i da nastavi da radi u okviru nje (Aranya, Pollack, & Amernic, 1981).

Istraživanja predanosti zaposlenih i mračne trijade

Istraživanja o predikciji predanosti uglavnom su usmerena ka socijalnim faktorima iz radne sredine (Caesens, Marique, & Stinglhamber, 2014; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002), a ređe ka osobinama ličnosti (Choi, Oh, & Colbert, 2015; Dostanić, 2017; Erdheim, Wang, & Zickar, 2006; Kell & Motowidlo, 2012; Panaccio & Vanderberghe, 2012) mere nim najčešće petofaktorskim modelima (Goldberg, 1990; McCrae & Costa, 2003). Postoji relativno mali broj istraživanja u kojima je ispitivana veza između crta mračne trijade i predanosti, a Harms i saradnici (Harms, Spain, & Lebreton, 2014) navode da postoji generalna tendencija negativne povezanosti crta mračne trijade i stavova prema poslu, u koje spada i predanost (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Takođe, kao dosledan nalaz pokazuje se i to da i u poslovnom kontekstu postoji divergentno koreliranje antagonističkih crta. Tako, na primer, utvrđeno je da su (Veres, Eva, & Cavanagh, 2017) makijavelizam i psihopatija negativno povezani sa afektivnom predanošću organizaciji, dok neki nalazi ukazuju na to da postoji pozitivna niska povezanost narcizma sa uspehom u karijeri i sa opštom orijentacijom ka karijeri (Hirchi & Jaensch, 2015). Spurk i saradnici (Spurk, Keller, & Hirschi, 2015) u svojoj studiji o odnosu mračnih osobina sa objektivnim i subjektivnim uspehom u karijeri, konstruktima bliskim predanošću karijeri, dobili su negativnu povezanost između psihopatije i subjektivnog zadovoštva karijerom, ali pozitivnu između makijavelizma i narcizma sa objektivnim uspehom. Zetler i saradnici (Zettler et al., 2011) su ispitivali povezanost makijavelizma s predanošću karijeri, rukovodiocima, timu i organizaciji. Utvrđeno je da je ta mračna osobina negativno povezana sa svim metama predanosti, osim s predanošću karijeri, koja u najvećoj meri podrazumeva ulaganje u sebe samog. Odnosno, osobe sa izraženim makijavelizmom u manjoj meri su predane organizaciji, radnoj grupi i rukovodiocima, ali su zato u većoj meri predane sopstvenoj karijeri.

Osnovni problem i cilj rada

Zbog nedovoljne istraženosti i nesaglasnih nalaza prethodnih studija, osnovni cilj našeg rada bio je da se utvrdi povezanost mračne trijade i vrsta predanosti, kao i inkrementalni doprinos svake osobine u predikciji četiri mete predanosti: organizaciji, karijeri, profesiji i kolegama. U skladu s tim, prva istraživačka hipoteza podrazumeva da će crte mračne trijade divergentno korelirati s različitim metama predanosti, i to tako što će *makijavelizam i psihopatija biti negativni prediktori predanosti organizaciji i kolegama, dok će narcizam pozitivno korelirati s metama predanosti koje u većoj meri podrazumevaju ličnu samopromociju (predanost profesiji i karijeri)*.

Rezultati nekoliko studija pokazuju da se struktura predanosti zaposlenih razlikuje u zavisnosti od vlasničke strukture organizacije (Lyons, Duxbury, & Higgins, 2006; Meyer et al., 2002), kao i hijerarhijskog položaja unutar organizacije (Mathieu & Zajec, 1990). S druge strane, „korporativnih psihopata”, odnosno pojedinaca sa izraženim mračnim crtama, ima više na rukovodećim položajima (Babiak, Neumann, & Hare, 2010; Smith & Lilienfeld, 2013; Mathieu, Neumann, Hare, & Babiak, 2014) i u većoj meri privlače ih oni sektori koji im obezbeđuju više finansijske dobiti (privatni sektor), ali i oni u kojima mogu imati veći manevarski prostor za političke igre i manipulacije, što je, ipak, češće u javnim preduzećima (Body, 2010). Iz tog razloga, drugi cilj rada bio je da ispita da li pozicija u organizaciji i vlasnička struktura imaju moderatorski efekat na odnos osobina mračne trijade i predanosti zaposlenih organizacija, karijeri, kolegama i profesiji. Shodno tome, postavljena je i druga istraživačka hipoteza –*vlasnička struktura organizacije i pozicija zaposlenih moderiraju odnos između mračnih osobina i predanosti organizaciji, karijeri, kolegama i profesiji*.

Metod

Istraživanje je sprovedeno 2016. i 2017. godine, metodom ‘papir-olovka’ na uzorku od 350 zaposlenih osoba u privatnom i državnom sektoru s teritorije Vojvodine i Beograda, u organizacijama koje pripadaju finansijsko-bankarskom sektoru, prosveti, zdravstvu, prehrambenoj industriji, uslužnim delatnostima, trgovini, republičkoj inspekciji i pokrajinskim sekretarijatima. Testirano je 40% muškaraca i 60% žena, starosti od 19 do 60 godina, s radnim stažom od 2 meseca do 40 godina. U državnim kompanijama bilo je zaposleno 145 (41,4%) ispitanika, a 205 (58,6%) u privatnim, od čega je 12% njih na rukovodećim položajima. Zaposleni su upitnike popunjavali na svom radnom mestu.

Crte mračne trijade merene su psihometrijskom skalom SD3 (Jones i Palhus, 2014). U vreme prikupljanja podataka, adaptirana verzija srpske verzije skale (Dinić, Petrović, & Jonason, 2018) nije bila dostupna. Mete predanosti – organizacija, karijera, kolegama i profesija – operacionalizovane su jednodimenzionalno, prema modelu Klajna i saradnika (Klein et al., 2014), tako što je predanost svakoj meti merena sa 4 iste stavke (primer stavke: Koliko ste predani Vašoj/Vašim organizaciji/ karijeri/ kolegama/ profesiji). Oba instrumenta su ispitnicima zadata u formi petostepene skale Likertovog tipa.

Statistička analiza podataka: primenom bivarijatnog korelacionog metoda testirali smo povezanost merenih varijabli. Kako bi se proverila prediktorska moć osobina mračne trijade u predviđanju predanosti zaposlenih organizacija, karijera, kolegama i profesiji, sprovedena je višestruka regresiona analiza. S obzirom da se drugi cilj istraživanja odnosi na proveru moderatorskog efekta pozicije u organizaciji i vlasničke strukture na odnos tri osobine i predanosti zaposlenih različitim metama, sprovedena je hijerarhijska regresiona analiza. Kada su u pitanju moderatorske varijable, kod pozicije su rukovodioci kodirani brojem 0 a izvršioci brojem 1, a kod vlasničke strukture broj 0 se odnosi na državne institucije a 1 na privatne. Nivo značajnosti je određen na alfa nivou manjem od .05.

Rezultati

Povezanost osobina mračne trijade i predanosti zaposlenih

U Tabeli 1 prikazana je pouzdanost korišćenih psihometrijskih skala i supskala, kao i rezultati deskriptivne statistike i bivarijatne korelacije između osobina mračne trijade i četiri mete predanosti zaposlenih.

Vidljivo je da su visoko izražene predanosti kolegama i profesiji, a u nešto slabijoj meri organizaciji i karijeri. Predanost organizaciji je skoro podjednako povezana sa ostalim tipovima predanosti, a možemo uočiti da najveći procenat zajedničke varijanse, oko 44%, dele predanost karijeri i profesiji. Nešto slabiji stepen slaganja ispitnici ispoljavaju prema stavkama skale SD3. Sve osobine mračne trijade, kao i ukupan skor, umereno su izražene, makijavelizam u najvećoj a psihopatija u najmanjoj meri. Psihopatija i makijavelizam visoko koreliraju sa ukupnim skorom skale SD3, dok narcizam ima visoku ali, ipak, nešto nižu povezanost. Korišćene psihometrijske skale pokazale su zadovoljavajuću pouzdanost u rasponu od .93 do .68.

Tabela 1

Interkorelacije, pouzdanost i deskriptivna statistika predanosti zaposlenih i osobina mračne trijade

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	α	AS	SD
1. Predanost organizaciji								.93	3.97	0.83
2. Predanost karijeri	.44**							.93	3.93	0.84
3. Predanost kolegama	.46**	.34**						.93	4.10	0.82
4. Predanost profesiji	.41**	.66**	.36**					.92	4.10	0.81
5. Makijavelizam	-.15**	-.06	-.23**	-.10				.75	2.92	0.67
6. Narcizam	.03	.30**	-.05	.18**	.25**			.68	2.75	0.57
7. Psihopatija	-.18**	-.03	-.23**	-.03	.41**	.35**		.71	1.89	0.60
8. Mračna trijada	-.14**	.08	-.23**	.01	.77**	.69**	.78**	.81	2.52	0.46

* $p<.05$; ** $p<.01$

Napomena: Mračna trijada – ukupan skor na skali SD3; α –Kronbahov koeficijent interne konzistencije

Prema rezultatima korelaceione analize, prikazanim u Tabeli 1, osobine mračne trijade divergentno koreliraju s metama predanosti. Narcizam ostvaruje značajnu pozitivnu povezanost samo s predanošću koja je vezana najviše za ličnu promociju – karijeru i profesiju. Za razliku od narcizma, makijavelizam i psihopatija negativno koreliraju s metama predanosti i to samo sa onima koje podrazumevaju grupne ciljeve i interes – kolegama i organizacijom.

Osobine mračne trijade statistički značajno objašnjavaju svega 6% varijanse predanosti organizaciji. Iz Tabele 2 (blok 1) može se videti da je narcizam pozitivan prediktor predanosti organizaciji, a psihopatija negativan. Nakon parcijalizacije varijanse psihopatije, makijavelizam gubi značajnost koju je imao u korelaciji nultog reda s predanošću organizaciji (Tabela 1). Takođe, otklanjanjem supresorskog efekta makijavelizma i psihopatije, narcizam postaje značajan pozitivan prediktor tog tipa predanosti.

Tri mračne crte statistički značajno objašnjavaju oko 12% varijanse predanosti karijeri. Iz Tabele2 (blok 1) vidljivo je da je narcizam opet pozitivan prediktor, a psihopatija negativan, s tim da je doprinos narcizma nešto jači nego u prethodnom slučaju. Takođe, primećujemo da psihopatija postaje značajan prediktor nakon otklanjanja supresorskog efekta koji imaju druge osobine na njenu povezanost nultog reda (Tabela 1) s predanošću karijeri.

Tabela 2

Regresioni modeli: osobine mračne trijade, pozicija i vlasnička struktura kao prediktori predanosti organizaciji i karijeri

Blok	Prediktori	Predanost organizaciji					Predanost karijeri				
		β	R^2	F	ΔR^2	ΔF	β	R^2	F	ΔR^2	ΔF
1	Makijavelizam	-.09					-.10				
	Narcizam	.13*	.07	7.45**			.37**	.12	14.25**		
	Psihopatija	-.23**					-.14*				
2	Makijavelizam	-.09					-.10				
	Narcizam	.17**					.32**				
	Psihopatija	-.25**	.08	4.70**			-.15*	.15	8.97**		
	Pol	-.06					-.04				
	Radni staž	.06					-.13*				
3	Obrazovanje	-.09			.02	1.89	.10			.03	3.36*
	Makijavelizam	-.07					-.09				
	Narcizam	.14*					.30**				
	Psihopatija	-.24**					-.15*				
	Pol	-.04		.10	4.33		-.03			.16	7.16**
	Radni staž	.06					-.15*				
	Obrazovanje	-.06					.10				
4	Pozicija	-.09					-.10				
	Vlasnička struktura	.10			.02	3.05	.00			.01	1.62
	Makijavelizam	-.07					-.12				
	Narcizam	.26					.23				
	Psihopatija	-.36					-.12				
	Pol	-.05					-.03				
	Radni staž	.06					-.15*				
	Obrazovanje	-.05					.10				
	Pozicija	-.09					-.10				
	Vlasnička struktura	.08					.00				
5	Makijavelizam X										
	Pozicija	-.02					.02				
	Narcizam X			.17	4.33**					.17	4.15**
	Pozicija	.10					.10				
	Psihopatija X										
6	Pozicija	.26					.03				
	Makijavelizam X										
	Vlasnička struktura	.03					.02				
	Narcizam X										
	Vlasnička struktura	-.29**					-.04				
7	Psihopatija X										
	Vlasnička struktura	-.17					.07	3.98**	-.07		

* $p<.05$; ** $p<.01$

Tabela 3

Regresioni modeli: osobine mračne trijade, pozicija i vlasnička struktura kao prediktori predanosti kolegama i profesiji

Blok	Prediktori	Predanost profesiji					Predanost kolegama				
		β	R^2	F	ΔR^2	ΔF	β	R^2	F	ΔR^2	ΔF
1	Makijavelizam	-.13*					-.14				
	Narcizam	.23**	.06	6.10**			.05	.08	8.88**		
	Psihopatija	-.07					-.21				
2	Makijavelizam	-.13*					-.14				
	Narcizam	.22**					.03				
	Psihopatija	-.04	.07	3.85**			-.23	.09	5.13**		
	Pol	.01					-.01				
	Radni staž	.04					-.10				
3	Obrazovanje	.12*			.01	1.55	-.06			.01	1.35
	Makijavelizam	-.14*					-.11				
	Narcizam	.22**					.01				
	Psihopatija	-.05					-.22				
	Pol	.01			.08	3.08**	.00			.11	4.74**
	Radni staž	.02					-.08				
4	Obrazovanje	.09					.00				
	Pozicija	-.02					-.04				
	Vlasnička struktura	-.08			.01	0.81	.15			.02	3.34*
	Makijavelizam	-.28					-.15				
	Narcizam	-.25					-.17				
	Psihopatija	.26					-.30				
	Pol	.02					.01				
5	Radni staž	.01					-.08				
	Obrazovanje	.11					.00				
	Pozicija	-.08					-.06				
	Vlasnička struktura	-.07					.14				
	Makijavelizam X Pozicija	.13	.13	3.21**			-.04	.13	3.00**		
	Narcizam X Pozicija	.58**					.21				
	Psihopatija X Pozicija	-.31					.11				
6	Makijavelizam X Vlasnička struktura	.01					.08				
	Narcizam X Vlasnička struktura	-.12					-.01				
	Psihopatija X Vlasnička struktura	.00			.06	3.20**	-.03			.01	0.71

* $p<.05$; ** $p<.01$

Osobine mračne trijade značajno objašnjavaju oko 6% varijanse predanosti profesiji. Prema Tabeli 3 (blok 1), značajan pozitivan doprinos toj predikciji daje narcizam, a negativan doprinos makijavelizam. Može se primetiti da obe osobine imaju supresorski efekat na vezu one druge s predanošću profesiji. Naime, makijavelizam nije bio u statistički značajnoj korelacijskoj s tom metrom predanosti,

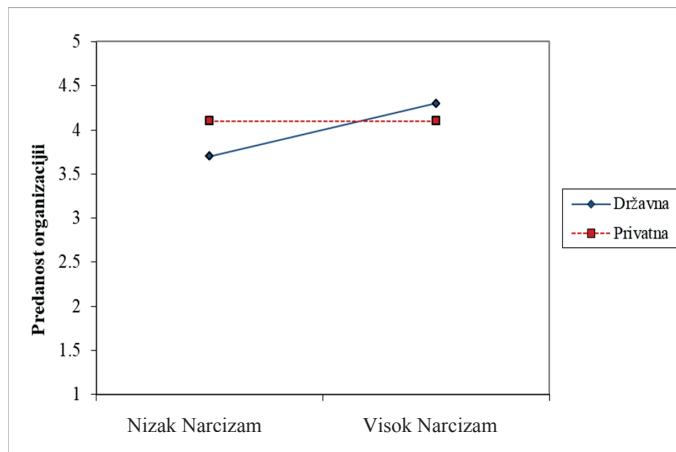
dok je u slučaju narcizma parcijalna korelacija s kriterijumom nakon uklanjanja varijanse druge dve osobine nešto veća nego ona nultog reda (Tabela 1).

Makijavelizam, narcizam i psihopatija zajedno statistički značajno predviđaju predanost zaposlenih kolegama, objašnjavajući pritom oko 8% varijanse. Prema Tabeli 3 (blok 1), makijavelizam i psihopatija su negativni prediktori, dok narcizam nema značajan inkrementalni doprinos.

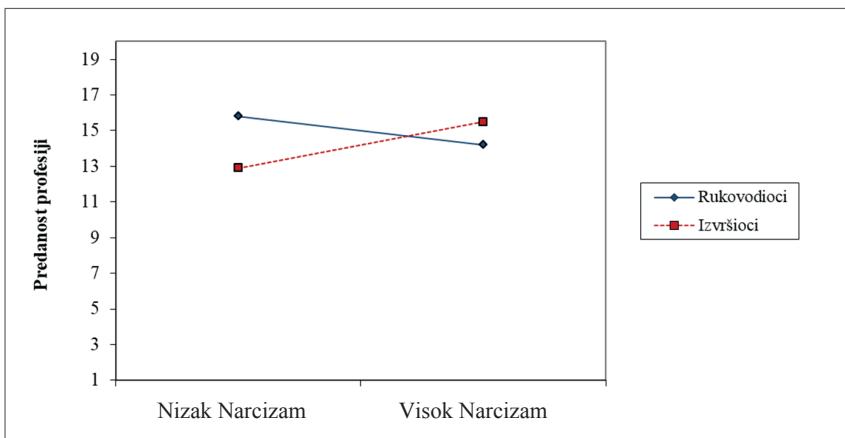
Na osnovu iznetih rezultata, može se zaključiti da je prva hipoteza potvrđena. Kako bi se proverio eventualni efekat pola, dužine radnog staža i obrazovanja, te promenljive su u drugom bloku hijerarhijske regresione analize uključene u svojstvu kontrolnih varijabli. I kao što se može videti u tabelama 2 i 3, one ne dovode ni do kakvih promena u odnosu prediktorskih i kriterijumskih varijabli.

Efekat pozicije i vlasničke strukture organizacije na odnos osobina mračne trijade i meta predanosti zaposlenih

Značajne promene u koeficijentu determinacije u trećem bloku, gde su uključene interakcijske varijable, dobijene su u predviđanju predanosti zaposlenih organizaciji i profesiji (Tabele 2 i 3: blok 4). Kada je u pitanju predanost organizaciji, dobijen je značajan efekat vlasničke strukture kod narcizma. Na osnovu *Grafika 1*, može se zaključiti da je narcizam pozitivan prediktor predanosti organizaciji kod zaposlenih u državnim preduzećima, dok kod onih iz privatnih kompanija nije značajan prediktor. Pozicija ostvaruje značajan interakcijski efekat s narcizmom u predviđanju predanosti profesiji (Tabela 3, blok 4). Iz *Grafika 2* može se videti da je kod rukovodilaca narcizam negativan a kod izvršilaca pozitivan prediktor predanosti profesiji. U skladu s tim, može se reći i da je druga istraživačka hipoteza prihvaćena.



Grafik 1. Interakcijski efekat narcizma i vlasničke strukture na predviđanje predanosti organizaciji



Grafik 2. Interakcijski efekat narcizma i pozicije na predviđanje predanosti profesiji

Diskusija

Osnovni nalaz dobijen u našem istraživanju jeste: osobine mračne trijade imaju značajnu, ali relativno slabu prediktorsku moć u odnosu na tipove predanosti. Nadalje, makijavelizam i psihopatija, čak i kada su prosečno i ispodprosečno izraženi, deluju kontraproduktivno, i to primarno u odnosu na one vrste predanosti koje podrazumevaju grupne interese i interakcije. Narcizam je, međutim, pozitivan prediktor metama predanosti koje podrazumevaju ličnu korist – profesiji i karijeri. Kada se narcizam osloboodi ‘mračne’ varijanse, onda pozitivno doprinosi i predanosti organizaciji. U tom smislu, umereni narcizam je u poslu socijalno poželjna osobina. Međutim, pozitivno ili negativno delovanje narcizma u značajnoj meri zavisi od toga da li se radi o zaposlenima na rukovodećim ili izvršnim poslovima, kao i od vlasničke strukture organizacije.

Mračna trijada i predanost zaposlenih

Korelaciona analiza je pokazala da narcizam ostvaruje pozitivnu povezanost nultog reda s predanošću zaposlenih karijeri i profesiji, dok su makijavelizam i psihopatija u negativnom odnosu s predanošću organizacije i kolegama. Drugim rečima, pojedinci koji imaju izražen narcizam u većoj meri su posvećeni svojoj karijeri i profesiji; oni koji imaju visok skor na makijavelizmu i psihopatiji kontraindikovani su za dobrobit organizacije i kolega i ne brinu o opštem dobru, niti osećaju bilo kakvu odgovornost. U tom smislu, može se reći da je narcizam zapravo pozitivan faktor predanosti zaposlenih.

Kada se uzmu u obzir rezultati višestruke regresione analize, složeni odnosi, preplitanja, i razlike između tri mračne osobine dolaze više do izražaja. Dominantna osobina u predikciji predanosti organizaciji jeste psihopatija (negativno), makijavelizam gubi inkrementalni doprinos, a narcizam postaje značajan i pozitivan prediktor. Odnosno, kada se otkloni varijansa koja čini suštinu mračne strane ličnosti, rezidualna varijansa narcizma postaje pozitivno povezana i s predanošću organizaciji, a ne samo s karijerom i profesijom. To nije iznenađujuće s obzirom da metaanalitička studija Vizea i saradnika (Vize, Collison, Miller, & Lynam, 2018) ukazuje na to da je rezidualna varijansa narcizma nakon kontrole one koju deli s psihopatijom i makijavelizmom značajno povezana sa ekstraverzijom, koja je, opet, značajan pozitivan prediktor predanosti organizaciji (Choi et al., 2015; Erdheim et al., 2006; Pannacio & Vandenberghe, 2012). Ipak, treba voditi računa o tome da narcizam pozitivno predviđa tu metu predanosti samo jednim delom svoje varianse i da predanost organizaciji nije primarna odlika predanosti zaposlenih s visokim skorom na narcizmu. Drugo, za razliku od ostale dve osobine mračne trijade, narcizam je pozitivan prediktor u oba slučaja. U nekoliko novijih studija (Hirchi & Jaensch, 2015; Suvajdžić, 2018) narcizam se takođe izdvadio kao pozitivan prediktor poželjnih oblika organizacionog ponašanja i stanja zaposlenih. Naši rezultati ipak upozoravaju na to da je ta osobina pozitivno povezana s predanošću zaposlenih onim metama koje obezbeđuju lični uspeh, zadovoljstvo samopotvrđivanja i samopromociju. Dakle, iako pojedinci koji su posvećeni svojoj karijeri ili profesiji mogu na taj način doprinositi organizaciji i opštoj dobrobiti (Blau, 1985; Cooper- Hakim & Viswesvaran, 2005), može se reći da je predanost zaposlenih koji imaju izraženi narcizam sebična i, samim tim, vrlo ograničena.

Parcijalizacijom zajedničke varijanse, psihopatija postaje značajan negativan prediktor predanosti karijeri, a makijavelizam profesiji i obe crte zadržavaju inkrementalan (negativan) doprinos u predviđanju predanosti kolegama, predanosti kod koje se u najvećoj meri može uočiti njihova antisocijalna i averzivna priroda (Furnham et al., 2013). To je razumljivo jer je jedna od karakteristika psihopatije antisocijalan životni stil, koji podrazumeva čestu promenu posla i parazitski životni stil (Hare, 1998). Takođe, pojedinci s visokim skorovima na psihopatiji neretko se nalaze na poslovima koji su više praktični i realistični i na kojima mogućnosti za napredovanje i status nisu visoke (Jonason, Wee, Li, & Jackson, 2014). S druge strane, pojedinci sa izraženim makijavelizmom ne biraju sredstva, nisu vođeni nikakvim ideologijama ili idealima, imaju negativan stav prema ljudskoj prirodi (Cristie & Geis, 1970; Dahling et al., 2009; Pilch, 2008), zbog čega im je teško da osećaju bilo kakvu odgovornost prema svom pozivu, ali i da veruju i poštuju bilo kakav etički kodeks svoje profesije. Svakako, treba voditi računa o tome da su i tu u pitanju rezidualne varijanse makijavelizma i psihopa-

tije, te da one kao celovite nisu značajno povezane s predanošću ni karijeri ni profesiji. Kontraproduktivno delovanje makijavelizma i psihopatije dosledan je istraživački nalaz (O' Boyle et al., 2014; Kish-Gephart, Harrison, & Trevino, 2010), s tim što je u ranijim studijama (Zettler et al., 2011), makijavelizam bio pozitivno povezan s predanošću karijeri. To je objašnjeno konceptualizacijom makijavelizma koji podrazumeva izgradnju karijere, jer ona nosi bolji položaj, veću moć i bolji materijalni status, što jesu privlačni ciljevi za osobe sa izraženim makijavelizmom (Dahling et al., 2009; Deluga, 1997; Jonason et al., 2014). Međutim, moguće je da se u ovom istraživanju makijavelizam nije pokazao značajnim za predanost karijeri, jer u određenju predanosti Klajn i saradnici kao posebno važno naglašavaju da pojedinač „...donosi svestan izbor da brine o toj meti i sebe njoj posveti“ (Klein et al., 2012, str. 137), odnosno predanost podrazumeva dugoročno ulaganje i brigu, što nije u velikoj meri svojstveno osobama s visokim makijavelizmom (Jonason, Li, Webster, & Schmitt, 2009).

Međusobni supresorski efekti makijavelizma, narcizma i psihopatije koji se uočavaju iz rezultata višestruke regresione analize ukazuju na to da sve tri osobine s predanošću zaposlenih dele mali deo zajedničke varijanse i da postoji povezanost oba smera. Takođe, osobine mračne trijade ostvaruju povezanost suprotnih smerova s predanošću zaposlenih – makijavelizam i psihopatija negativno, a narcizam pozitivno; rezultat je dosledan i sa aspekta rezidualnih profila. U tom smislu se može primetiti da je narcizam „svetlija“ crta i da je u većoj meri u odnosu na druge dve osobine pozitivan prediktor poželjnih i produktivnih ishoda, na šta ukazuju i mnoge prethodne studije (Jonason et al., 2015; Pailing et al., 2014).

Efekat pozicije i vlasničke strukture na odnos mračne trijade i predanosti zaposlenih

Značajni interakcijski efekti dobijeni su samo kada je u pitanju osobina narcizma. Vlasnička struktura moderira način na koji narcizam predviđa predanost organizaciji, a pozicija način na koji predviđa predanost profesiji. Osobe sa izraženim narcizmom biće u većoj meri predane organizaciji, ali samo u državnom sektoru. Jedan od mogućih razloga jeste taj što se u državnim preduzećima (doskora društvenim) ne stimuliše individualno isticanje kao u privatnom sektoru i što pojedinci neretko na državnom poslu provedu čitav radni vek. Kod nas još uvek, izgleda, važi tradicionalistički stav da je idealan posao – državni posao, odnosno stav da je posao u državnoj firmi izvor veće sopstvene sigurnosti, ali i moći i uticaja u društvu. Shodno tome, narcističko ulaganje u privatnim kompanijama na prvom mestu jeste ulaganje u sebe i svoju karijeru, dok se u državnim institucijama ono u većoj meri investira i u organizaciju.

Profesiji su u većoj meri predani zaposleni koji imaju visok narcizam, ali ako su na izvršilačkim pozicijama. Iako su ranija istraživanja ukazala na to da je narcizam liderska osobina (Nevicka, De Hoogh, Van Vianen, & Ten Velden, 2013; Lilienfeld et al., 2012; Grijalva et al., 2015), kod rukovodilaca se narcizam nije pokazao kao značajan činilac prednosti profesiji. Ako imamo u vidu ekonomski i političke odlike našeg društva, koje je u procesu tranzicije, moguće je da su rukovodioci više okrenuti poslovima upravljanja, koji ne moraju biti deo njihove profesije (biti rukovodilac nije profesija, ali jeste deo poslovne karijere). Ukoliko je reč o profesionalnom upravljačkom kadru, izraženi narcizam u predanosti profesiji, izgleda, nije funkcionalan (ili je usmeren na neku drugu metu predanosti, koja nije obuhvaćena istraživanjem). S druge strane, izvršioci se, što je očekivano, bave poslovima u okviru svoje profesije. S obzirom da narcizam pozitivno doprinosi uspehu u profesiji i karijeri, razumljiva je i veća izraženost te osobine kod zaposlenih koji žele da napreduju i budu uspešni. Taj nalaz svakako upućuje na potrebu za daljim istraživanjima koja bi imala u vidu diferencijalni odnos stručnog obrazovanja (profesije) i rukovodećeg položaja kod zaposlenih u Srbiji.

Ograničenja istraživanja i zaključak

Pri oceni dobijenih nalaza i njihovih praktičnih implikacija, treba imati u vidu nekoliko ograničenja. Najpre, istraživanje je sprovedeno na prigodnom uzorku od 350 zaposlenih u državnim i javnim preduzećima s teritorije Vojvodine i Beograda, koje su ekonomski najrazvijenije oblasti Srbije. Pored toga, iako su rezultati teorijski smisleni i u skladu s prethodnim studijama (Hirchi & Jaensch, 2015; Suvajdžić, 2018; Veres et al., 2017; Zetller et al., 2011), treba ih oprezno tumačiti, jer su veličine efekata osobina mračne trijade na mete predanosti veoma male. Moramo, međutim, napomenuti da slične veličine efekta dobijaju mnogi autori i kada je u pitanju povezanost bazičnih osobina ličnosti (Choi et al., 2015; Erdheim et al., 2006; Panaccio & Vanderberghe, 2012), kao i crta mračne trijade (Zetller et al., 2011) s predanošću zaposlenih, ali i sa drugim konstruktima u okviru organizacionog konteksta (Barrick & Mount, 1991; Judge & Ilies, 2002; O' Boyle et al., 2012). Jedan od razloga koji može objasniti tu doslednost nalaza, a koji je istovremeno i ograničenje ovog istraživanja, jeste činjenica da testiranje zaposlenih na njihovim radnim mestima upućuje na izraženiju verovatnoću davanja socijalno poželjnih odgovora. Na tu mogućnost navode i apsolutne vrednosti aritmetičkih sredina: najniže je izražena psihopatija, koja je najmanje socijalno poželjna, a najviše skorove ispitanci postižu na stavkama koje ukazuju na privrženost organizaciji i kolegama (Tabela 1).

U odnosu na praktične implikacije rezultata, antagonističko delovanje socijalno averzivnih crta nesumnjivo je jedan od prediktora 'poslovne patologije,'

što treba imati u vidu prilikom selekcije kandidata. Makijavelizam i psihopatija su, nedvosmisleno, kontraproduktivne osobine: one čak i ispodprosečno i prosečno izražene deluju maligno na međuljudske odnose i organizaciju u celini, nezavisno od hijerarhijskog položaja zaposlenih ili vlasničke strukture organizacije. Narcizam može uslovno biti poželjna osobina predanosti, ukoliko se lična ambicija i cilj podudaraju sa organizacionim, posebno kod izvršilaca u organizacijama s državnom vlasničkom strukturom. Međutim, korist za organizaciju će potrajati samo dok traje lična korist, a negativne posledice tog nesklada mogu biti veoma velike (Boddy, 2010; O' Boyle et al., 2012; Zettler & Solga, 2013). U svakom slučaju, uloga narcizma u I/O psihologiji zahteva dalju pažnju i analizu njegove prirode i efekata u zavisnosti od spoljašnjih i drugih faktora ličnosti. Na kraju, imajući u vidu dobijene rezultate i izneta ograničenja, smatramo da je ovo istraživanje doprinos složenom i dugotrajnom izazovu mapiranja savremene nomološke mreže kontraproduktivnog i produktivnog ponašanja na radu.

Reference

- Babiak, P., & Hare, R.D. (2006). *Snakes in suits-When psychopaths go to work*. New York: Harper Collins Publishers Inc.
- Babiak, P., Neumann, C.S., & Hare, R.D. (2010). Corporate psychopathy: Talking the walk. *Behavioral Sciences and the Law*, 28, 174–193. doi:10.1002/bls.925
- Ball, L., Tully, R., & Egan, V. (2018). The influence of impulsivity and the Dark Triad on self-reported aggressive driving behaviours. *Accident Analysis and Prevention*, 120, 130–138. doi:10.1016/j.aap.2018.08.010
- Barrick, M.R., & Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26. doi:10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x
- Becker, T.E., & Billings, R.S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 177–190. doi:10.1002/job.4030140207
- Blau, G.J. (2011). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58(4), 277–288. doi:10.1111/j.2044-8325.1985.tb00201.x
- Boddy, C.R.P. (2010). Corporate Psychopaths and organizational type. *Journal of Public Affairs*, 10(4), 300–312. doi:10.1002/pa.365
- Brewer, G., Hunt, D., James, G., & Abell, L. (2015). Dark Triad traits, infidelity and romantic revenge. *Personality and Individual Differences*, 83, 122–127. doi:10.1016/j.paid.2015.04.007
- Buss, D. (2015). *Evolutionary Psychology: The new science of the mind* (5th ed.). New York, NY: Taylor & Francis. doi:10.4324/9781315663319
- Caesens, G., Marique, G., & Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and affective commitment: More than reciprocity, it is also a question of organizational identification. *Journal of Personnel Psychology*, 13(4), 167–173. doi:10.1027/1866-5888/a000112

- Choi, D., Oh, I., & Colbert, A.E. (2015). Understanding organizational commitment: A meta-analytic examination of the roles of the five-factor model of personality and culture. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1542–1567. doi:10.1037/apl0000014
- Christie, R., & Geist, F.L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. London: Academic Press.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354. doi:10.1016/j.hrmr.2007.05.001
- Cooper, J.T., Stanley, L.J., Klein, H.J., & Tenhiälä, A. (2016). Profiles of commitment in standard and fixed-term employment arrangements: Implications for work outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(1), 149–165. doi:10.1080/1359432X.2014.990443
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of Work Commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241–259. doi:10.1037/0033-2909.131.2.241
- Dahling, J.J., Whitaker, B.G., & Levy, P.E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35(2), 219–257. doi:10.1177/0149206308318618
- Deluga, R.J. (1997). Relationship among American presidential charismatic leadership, machiavellianism, and rated performance. *The Leadership Quarterly*, 8, 49–65. doi:10.1016/S1048-9843(97)90030-8
- Egan, V., Figueiredo, A.J., Wolf, P., McBride, K., Sefcek, J., Vasquez, G., & Charles, K. (2005). Sensational interests, mating effort, and personality: Evidence for cross-cultural validity. *Journal of Individual Differences*, 26(1), 11–19. doi:10.1027/1614-0001.26.1.11
- Erdheim, J., Wang, M., & Zickar, M.J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41(5), 959–970. doi:10.1016/j.paid.2006.04.005
- Furnham, A., Richards, S.C., & Year Review. Paulhus, D.L. (2013). The Dark Triad of personality: A 10 year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3), 199–216. doi:10.1111/spc3.12018
- Goldberg, L.R. (1990). An alternative “description of personality”: the big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216–1229. doi:10.1037/0022-3514.59.6.1216
- Grijalva, E., & Newman, D.A. (2014). Narcissism and counterproductive work behavior (CWB): Meta-analysis and consideration of collectivist culture, Big Five personality, and narcissism's facet structure. *Applied Psychology: An International Review*, 64(1), 93–126. doi:10.1111/apps.12025
- Grijalva, E., Harms, P.D., Newman, D.A., Gaddis, B.H., & Fraley, R.C. (2014). Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships. *Personnel Psychology*, 68(1), 1–47. doi:10.1111/peps.12072
- Hare, R.D. (1991). *The psychopathy checklist-Revised manual*. Toronto, Ontario, Canada: Multi-Health Systems.
- Hare, R.D. (1998). Psychopaths and their nature: Implications for the mental health and criminal justice systems. In T. Millon, E. Simonsen, M. Birket-Smith, & R.D. Davis (Eds.), *Psychopathy: Antisocial, criminal, and violent behavior*, (pp. 188–202). New York: Guilford Press.

- Harms, P.D., & Spain, S.M. (2014). Beyond the bright side: Dark personality at work. *Applied Psychology*, 64(1), 15–24. doi:10.1111/apps.12042
- Hirschi, A., & Jaensch, V.K. (2015). Narcissism and career success: Occupational self-efficacy and career engagement as mediators. *Personality and Individual Differences*, 77, 205–208. doi:10.1016/j.paid.2015.01.002
- Jonason, P.K., & Kroll, C.H. (2015). A Multidimensional view of the relationship between empathy and the Dark Triad. *Journal of Individual Differences*, 36(3), 150–156. doi:10.1027/1614-0001/a000166
- Jonason, P.K., Strosser, G.L., Kroll, C.H., Duineveld, J.J., & Baruffi, S.A. (2015). Valuing myself over others: The Dark Triad traits and moral and social values. *Personality and Individual Differences*, 81, 102–106. doi:10.1016/j.paid.2014.10.045
- Jonason, P.K., Wee, S., Li, N.P., & Jackson, C. (2014). Occupational niches and the Dark Triad traits. *Personality and Individual Differences*, 69, 119–123. doi:10.1016/j.paid.2014.05.024
- Jonason, P.K., Wee, S., & Li, N.P. (2015). Competition, autonomy, and prestige: Mechanisms through which the Dark Triad predict job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 72, 112–116. doi:10.1016/j.paid.2014.08.026
- Jones, D.N., & Paulhus, D.L. (2017). Machiavellianism. In M.R. Leary & R.H. Hoyle (Eds.), *Handbook of individual differences in social behavior*, (pp. 93–108). New York: Guilford.
- Jones, D.N., & Paulhus, D.L. (2014). Introducing the Short Dark Triad (SD3): A brief measure of dark personality traits. *Assessment*, 21(1), 28–41. doi:10.1177/1073191113514105
- Judge, T.A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 797–807. doi:10.1037//0021-9010.87.4.797
- Kell, H.J., & Motowidlo, S.J. (2012). Deconstructing organizational commitment: Associations among its affective and cognitive components, personality antecedents, and behavioral outcomes1. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 213–251. doi:10.1111/j.1559-1816.2011.00874.x
- Kish-Gephart, J.J., Harrison, D.A., & Treviño, L.K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1–31. doi:10.1037/a0017103
- Klein, H.J., Cooper, J.T., Molloy, J.C., & Swanson, J.A. (2014). The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 222–238. doi:10.1037/a0034751
- Klein, H.J., Molloy, J.C., & Brinsfield, C.T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130–151. doi:10.5465/amr.2010.0018
- Lilienfeld, S.O., Waldman, I.D., Landfield, K., Watts, A.L., Rubenzer, S., & Faschingbauer, T.R. (2012). Fearless dominance and the U.S. presidency: Implications of psychopathic personality traits for successful and unsuccessful political leadership. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(3), 489–505. doi:10.1037/a0029392

- Lyons, S.T., Duxbury, L.E., & Higgins, C.A. (2006). A Comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public Administration Review*, 66(4), 605–618. doi:10.1111/j.1540-6210.2006.00620.x
- 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. doi:10.1016/j.paid.2013.11.010
- Mathieu, C. (2013). Personality and job satisfaction: The role of narcissism. *Personality and Individual Differences*, 55(6), 650–654. doi:10.1016/j.paid.2013.05.012
- Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. doi:10.1037//0033-2909.108.2.171
- McCrae, R.R., & Costa, P.T. (2003). *Personality in Adulthood*. Abingdon, UK: Informa UK Limited. doi:10.4324/9780203428412
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-z
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Morf, C.C., & Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model. *Psychological Inquiry*, 12(4), 177–196. doi:10.1207/s15327965pli1204_1
- Nevicka, B., De, H.A.H.B., Van, V.A.E.M., & Ten, V.F.S. (2013). Uncertainty enhances the preference for narcissistic leaders. *European Journal of Social Psychology*, 43(5), 370–380. doi:10.1002/ejsp.1943
- 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. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557–579. doi:10.1037/a0025679
- Pailing, A., Boon, J., & Egan, V. (2014). Personality, the Dark Triad and violence. *Personality and Individual Differences*, 67, 81–86. doi:10.1016/j.paid.2013.11.018
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2012). Five-factor model of personality and organizational commitment: The mediating role of positive and negative affective states. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 647–658. doi:10.1016/j.jvb.2012.03.002
- 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. doi:10.1016/s0092-6566(02)00505-6
- Paulhus, D.L., & Jones, D.N. (2015). Measures of dark personalities. In G.J. Boyle, D.H. Saklofske, & G. Matthews (Eds.), *Measures of Personality and Social Psychological Constructs* (pp. 562–594). Elsevier BV. doi:10.1016/b978-0-12-386915-9.00020-6
- Pilch, I. (2008). Machiavellianism, emotional intelligence and social competence: Are Machiavellians interpersonally skilled. *Polish Psychological Bulletin*, 39(3), doi:10.2478/v10059-008-0017-4

- Raskin, R., & Terry, H. (1988). A principal-components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 890–902. doi:10.1037//0022-3514.54.5.890
- Rauthmann, J.F. (2012). The Dark Triad and interpersonal perception: Similarities and differences in the social consequences of narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Social Psychological and Personality Science*, 3(4), 487–496. doi:10.1177/1948550611427608
- Smith, S.F., Watts, A., & Lilienfeld, S. (2014). On the trail of the elusive successful psychopath. *Psychological Assessment*, 15, 340–350.
- Smith, S.F., & Lilienfeld, S.O. (2013). Psychopathy in the workplace: The knowns and unknowns. *Aggression and Violent Behavior*, 18(2), 204–218. doi:10.1016/j.avb.2012.11.007
- Spector, P.E., & Fox, S. (2010). Theorizing about the deviant citizen: An attributional explanation of the interplay of organizational citizenship and counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review*, 20(2), 132–143. doi:10.1016/j.hrmr.2009.06.002
- Spurk, D., Keller, A. C., & Hirschi, A. (2016). Do bad guys get ahead or fall behind? Relationships of the dark triad of personality with objective and subjective career success. *Social psychological and personality science*, 7(2), 113–121. doi:10.1177/1948550615609735
- Suvajdžić, K. (2018). Karijerna adaptabilnost kao medijator odnosa između mračne trijade i stavova prema organizacionim promenama. *Primenjena psihologija*, 11(2), 171–187. doi:10.19090/pp.2018.2.171-187
- van Geel, M., Toprak, F., Goemans, A., Zwaanswijk, W., & Vedder, P. (2017). Are youth psychopathic traits related to bullying? Meta-analyses on Callous-Uncaring traits, narcissism, and impulsivity. *Child Psychiatry and Human Development*, 48(5), 768–777. doi:10.1007/s10578-016-0701-0
- Veres, J.C., Eva, N., & Cavanagh, A. (2017). The influence of dark triad student volunteers: Analysis of commitment, motivation, and leadership. *Academy of Management Proceedings*, 2017(1), 13467. doi:10.5465/ambpp.2017.13467abstract
- Vize, C.E., Lynam, D.R., Collison, K.L., & Miller, J.D. (2018). Differences among Dark Triad components: A meta-analytic investigation. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 9(2), 101–111. doi:10.1037/per0000222
- Wu, J., & Lebreton, J.M. (2011). Reconsidering the dispositional basis of counterproductive work behavior: The role of aberrant personality. *Personnel Psychology*, 64(3), 593–626. doi:10.1111/j.1744-6570.2011.01220.x
- Zettler, I., & Solga, M. (2013). Not enough of a 'Dark' trait? Linking Machiavellianism to job performance. *European Journal of Personality*, 27(6), 545–554. doi:10.1002/perm.1912
- Zettler, I., Friedrich, N., & Hilbig, B.E. (2011). Dissecting work commitment: the role of Machiavellianism. *Career Development International*, 16(1), 20–35. doi:10.1108/13620431111107793

The Dark Triad in the organizational setting: The prediction of employees' commitment

Jelena S. Dostanić, Vesna Gojković

*Faculty of Law and Business Studies Dr Lazar Vrkatić;
UNION University, Belgrade*

Socially aversive behaviour, a hallmark of people who score high on the Dark Triad (DT) personality traits, is, in the business environment, intractably associated with behaviours which – directly or indirectly – obstruct attainment of the mission and the goals set by the organization. On the other hand, commitment of employees is a protective factor of productive organizational behaviour. The primary objective of this study was to investigate the association of the DT traits and the commitment to four targets (CTs): towards the organization, career, profession and/or colleagues. Our secondary objective was to investigate the possible moderator effects of the hierarchical position within the organization and the ownership structure (a public or a private-owned company) on the association between the DT traits and different CTs. For this purpose, 210 employed women and 140 employed men from public and private-owned companies were administered the Short Dark Triad and the KUT (Klein et al. Unidimensional Target-free) commitment psychometric scales. Our data suggest that there was a weak, yet a statistically significant predictive relationship between the DT traits and all four CTs. Psychopathy and Machiavellianism hindered the commitment of employees, especially its targets involving group objectives and interactions (commitment towards the organization and towards colleagues). When personal and organizational objectives coincide, narcissism may be productive. Moderator variables had an effect only on narcissism-related commitment towards the organization and the profession. This effect was more pronounced among the workers of the public organizations and among the employees. Our data contribute to the mapping of the nomological network of contemporary (counter) productive job-related behaviour.

Key words: the Dark Triad, workplace commitment, ownership structure, hierarchical structure of employees