

НАРЦИЗАМ И ЛИДЕРСТВО

Жана Ј. Живковић Ранчић¹

Сажетак: Лидерство постаје све више препознато као кључно питање за компаније које се суочавају са променама у комплексном и променљивом окружењу. То доводи до потребе за разумевањем обимне литературе о лидерству. Међутим, приметно је да је литература првенствено фокусирана на ефективно лидерство, игноришући *мрачну* страну лидерства. Ипак, истраживања у области промена су показала да такви *токсични* облици лидерства негативно утичу на капацитет организација да се прилагоде променама. Ако су особине повезане са нарцизмом истовремено повезане и са неефикасним вођством, право је питање зашто се нарцисоидне личности често налазе на руководећим позицијама? Једна могућност је да нарцисоидне особе имају вештине и особине које су неопходне за настајање лидера, али нису нужно корисне за ефективно лидерство. Другим речима, нарцизам би могао предвидети појаву лидера, али не нужно и ефективност лидера. Овај рад је покушај систематизације досадашњих теоријских и практичних налаза у области нарцизма и лидерства, као и њихове узајамне повезаности.

Кључне речи: нарцизам, лидерство, ефективно лидерство, токсично лидерство

УВОД

Литература о вези између нарцизма и лидерства је, у великој мери, посвећена одговору на једно опште питање: Да ли је добро или лоше да лидер буде нарцисоидан? Варијације овог питања су различите. Да ли су одређене нарцистичне особине позитивне карактеристике лидерства, док су друге негативне и непродуктивне за лидерство? Да ли је нарцизам неопходан за покретање визије потребне за постизање лидерске позиције? Да ли су сви нарцистични лидери на крају осуђени на неуспех? Преглед литературе сугерише да се нарцизам доводи у везу са бројним квалитетима који би могли

¹ zsrcanic@gmail.com, Академија техничко-васпитачких струковних студија Ниш - Одсек Пирот

бити ефикасно искоришћени у многим ситуацијама. Нарцистични лидери могу бити креативни стратеги који виде ширу слику и налазе смисао у ризицима и изазовима за промену света (Massobu, 2000). Међутим, друго гледиште говори о томе да, на дуже стазе, одређени аспекти нарцизма доводе до значајног урушавања функционисања саме организације. Нарцизам лидера често има негативан утицај на унутрашњу климу и остваривање дугорочних циљева (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Резултати претходних студија које су се бавиле улогом нарцизма у лидерству нису довели до консензуса о томе да ли су нарцисоидни лидери продуктивни или непродуктивни у својим организацијама. Тврдњу да је нарцизам позитивно повезан са лидерством поткрепили су резултати бројних студија (Galvin et al., 2010; Harms et al., 2011; Judge et al., 2006). Истовремено, у другим студијама нађена је негативна веза између нарцизма и лидерства (Benson & Campbell, 2007; Blair et al., 2008; Khoo & Burch, 2008; Resick et al., 2009). У складу са тим, циљ рада је да, интеграцијом релевантних теоријских и емпиријских сазнања о утицају нарцизма на лидерство, пружи критички осврт на актуелну научну дебату о негативним и позитивним аспектима нарцистичних лидера.

НАРЦИЗАМ

Истраживачи у области психологије личности посматрају нарцизам као варијаблу индивидуалних разлика која се може мерити и у општој популацији, а не само у клиничкој (Campbell et al., 2006; Kubarych et al., 2004; Morf & Rhodewalt, 2001). Са аспекта особина личности, нарцисоидни појединци су егоцентрични (Emmons, 1987), веома енергични (R. Raskin & Terry, 1988), екстравертни (Oltmanns et al., 2004), самоуверени у социјалним интеракцијама (Watson & Biderman, 1994) и забавни (Paulhus, 1998). Они верују да су интелигентнији и привлачнији од других (Gabriel et al., 1994), претерано су уверени у сопствене способности и достигнућа (Campbell et al., 2004; John & Robins, 1994). У послу, преувеличавају сопствени позитивни допринос, а умањују позитиван допринос других (Campbell et al., 2000). Спремни су да деградирају друге како би задржали самопоштовање (John & Robins, 1994) и агресивни су према онима који им противурече (Bushman & Baumeister, 2002). Нарцисоидни појединци траже дивљење других (Rosenthal & Pittinsky, 2006) и настоје да се друже са особама високог статуса преко којих могу и сами да стекну статус (Campbell, 1999). Иако су веома социјално вешти, њихови друштвени односи често су у функцији самодоказивања, а не развијања блискости. Прецизније, нарцисима су потребни други да би одржали своје *надуване* самоперцепције и стога имају развијене вештине иницирања односа. Током првих сусрета су допадљиви, али ова допадљивост временом нестаје (Paulhus, 1998), што резултира шаблоном у коме нарцисоидни појединци имају чешће везе које трају кратко (Brunell et al., 2004; Campbell et al., 2002).

У литератури је нарцизам често проучаван као конструкт који садржи и нормалну и патолошку димензију (R. N. Raskin & Hall, 1979). *Здрави* нарцизам, као аспект нормалног самопоштовања, укључује високо самопоуздање (Sedikides et al., 2004) и асертивност (Begić, 2014). У здравом нарцизму појединац је амбициозан и тежи постизању успеха, али без потребе за контролом и доминацијом. Високо самопоуздање омогућава особи да поднесе фрустрације, залаже се за одређене идеје, одржава посвећеност личним вредностима, да одржава стабилне и здраве односе са другим људима (R. Lubit, 2002).

Патолошки нарцизам је онај у којем је самопоштовање у функцији заштите грандиозног, али крхког селфа, а карактерише се прецењивањем сопствених способности и постигнућа (Dickinson & Pincus, 2003). Патолошки нарцизам се може посматрати као резултат трауме у раном детињству и несвесна одбрана од неподношљивог бола који је у позадини (Jørstad, 1996). У том случају, било који облик критике појединац доживљава као претњу самопоштовању, као увреду или одбијање, што изазива бес (Jørstad, 1996). Један од начина компензације немоћи јесте задобити моћ над другима. Ово је вероватно елемент који доприноси стварању лидера који осећају слабост и немоћ на унутрашњем нивоу. Позиција моћи нуди преокрет структуре моћи и могућност *освете* - човек, дакле, може да се понаша према другима на начин на који су се према њему понашали у детињству. Карактеристике патолошког нарцизма су: изражена егоцентричност, изражена рањивост, изражена пројективна тенденција, недостатак емпатије и фантазије о грандиозности (Jørstad, 1991).

ЛИДЕРСТВО

Када говоримо о лидерству намеће се питање каква личност може постати лидер? Са становишта теорије личности, лидерство је резултат одређених особина личности (Hogan et al., 1994), а истраживања потврђују да су савесност, екстраверзија и емоционална стабилност, према Моделу *Великих пет*, особине повезане са лидерством (Judge et al., 2002; Taggar et al., 1999). Такође, у литератури се прави разлика између здравог и токсичног лидерства.

Здрави лидери су иновативни и креативни појединци (M. Kets De Vries, 2004). Своје приватне и пословне задатке обављају с великом страшћу, искушавајући притом цео спектар осећања у коме нема места за емотивно слепило било које врсте. Здрави лидери чврсто верују у сопствену способност контроле догађаја и спремни су да прихвате лично одговорност. Они не траже кривца у другоме, не губе сталоженост због најмање sitнице, клоне се импулсивних и грубих реакција. У стању су да се носе са различитим врстама анксиозности. Најбољи међу њима су континуирано окренути саморефлексији. Осим тога, за њих је способност одржавања здравих социјалних односа важна.

Токсично лидерство је резултат одређених црта личности, поремећаја личности, поремећаја расположења или импулсивности (Lubit, 2004). Један од типова токсичних лидера је и параноидни тип лидера. Параноидне особе гледају на свет као извор опасности. Извор параноидности лежи у крхком самопоштовању и унутрашњем свету испуњеном љутњом и негативним сликама о себи (Lubit, 2004). Како би заштитиле фрагилно самопоуздање, параноидне особе пројектују негативне слике о себи на друге људе (Kets De Vries, 1999), имају снажну потребу да увуку друге у свој параноидни свет, а свако супротстављање њиховој интерпретацији света перципирају као напад. Организација под вођством параноидног лидера, у којој опстају само они који пристају на лидеров искривљени поглед на свет, у коме влада сумња и неповерење, не може опстати на дуге стазе.

Иако постоје бројни описи *лошег* лидерства у литератури, један образац понашања се стално појављује у различитим типологијама: злоупотреба моћи, наношење штете другима и претерана демонстрација контроле.

Злоупотреба моћи подразумева да особа користи моћ коју је стекла улогом (у организацији или друштву) зарад остваривања личних циљева, побољшања слике о себи и зарад прикривања сопствене недораслости и мањка способности (Ashforth, 1997; Benson & Hogan, 2008; Kellerman, 2004; Lipman-Blumen, 2006).

Наношење штете другима укључује понашања као што су: малтретирање, принуда, негативан утицај на субјективно благостање подређених, недоследно и арбитарно третирање подређених (Aasland et al., 2008; Ashforth, 1997; Kellerman, 2004; Tepper, 2000).

Претерана демонстрација контроле ради задовољења сопствених потреба подразумева и опседнутост детаљима, перфекционизам и неуважавање иницијативе подређених (Ashforth, 1997; Benson & Hogan, 2008; Tepper, 2000).

НАРЦИЗМ И ЛИДЕРСТВО

Од почетка релативно дуге историје нарцизма као психолошког конструкта, било је аутора који сугеришу да је нарцизам неопходан за успех у лидерству (Kets De Vries & Miller, 1985). Позитивно самопоуздање, вера у своје способности, способност наметања мишљења без страха да ће повредити друге, упорност и креативност, не би могли постојати без извесне дозе нарцизма.

Постоје бројни докази да нарцисоидне личности желе лидерске улоге – почев од њихових фантазија о моћи и статусу (Raskin & Novacek, 1991), па све до тога да себе заиста виде и доживљавају као лидере у организацијама (Judge et al., 2006). Током историје списак нарцистичних вођа протеже се од општепознатих великих тиранина као што су Садам Хусеин, Хитлер и

Стаљин (Glad, 2002), преко историјских фигура попут Александра Хамилтона (Chernow, 2004) и мање познатих имена као што је оснивач Америчке Нацистичке партије Џорџ Линколн Роквел (Miliorga, 1995), па све до бизнисмена различитих делатности као што су Стив Џобс и Дејвид Гефен (Robins & Paulhus, 2001). Ове лидере повезује чињеница да је њихово лидерство вођено личним, егоистичним потребама за моћи и дивљењем, пре него бригом за добробит подређених (Kets De Vries & Miller, 1985). Нарцистични лидери, дакле, теже позицијама које ће им омогућити да присвоје моћ и које ће поткрепити њихове грандиозне потребе и визије (Glad, 2002).

Једно посебно занимљиво одређење које, често, доводи у везу нарцизам и лидерство, је тзв. *Хубрис синдром*. У свом основном значењу Хубрис синдром подразумева да особа на положају, преплављена необузданом гордошћу и самопоуздањем, третира друге с дрскошћу и презиром (Owen, 2011). Хубрис је описан као професионална опасност за политичке, војне и пословне лидере. Преведен са енглеског језика термин *хубрис* означава охолост. Синдром охолости, вероватно стечени поремећај личности, развија се код појединаца који се налазе на значајним позицијама моћи, без претходне историје психијатријске болести (Owen & Davidson, 2009). Синдром карактеришу претерано самопоуздање и презир према саветима и критикама других. Све у свему, охолост је повезана са одсуством понизности и осећајем *опијености моћи* (Russell, 2011). Хаџић (2016) говори о Хубрисовом синдрому од којег могу да *оболе* особе које се налазе на лидерским позицијама - руководиоци, менаџери, председници, шефови, сви они који су неке надређени, посебно ако су дуготрајно на високим положајима у друштву где су стекли велику моћ. Такве особе показују видљиве знаке свог нарцисоидног држања чија је главна одлика охолост. Оне су често корумпиране, мегаломанске, похлепне, тирански расположене, не трпе никакву контролу свога рада и понашања, не воле законе нити било које друге норме које ограничавају њихову самовољу, никада не подносе извештаје о своме раду. Због комплекса више вредности тешко успостављају дијалог и нормалну комуникацију са подређенима, праве безразложне конфликте и не признају своје грешке.

Занимљиво питање је када се развија лидерство током одрастања? Хали (Hawley, 1999) сматра да се лидерство развија у детињству и да деца, која су по природи заповеднички настројена и лако доносе одлуке, имају тенденцију да се појаве као вође и да користе своје вођство за успех, видљивост, популарност и утицај. Ипак, истраживања о лидерству у детињству скоро да и не постоје (Murphy & Johnson, 2011). Нарцизам се развија око седме године када деца стичу способност да виде себе као супериорне у односу на друге (Thomaes & Brummelman, 2016). Деца са релативно високим нивоом нарцизма имају тенденцију да се хвале, покажу и привлаче пажњу људи (Grapsas et al., 2020). У групи вршњака ова деца често презентују себе као узор (Thomaes et al., 2008) и понашају се доминантно

(Reijntjes et al., 2016). Вршњаци могу препознати ово понашање као одраз лидерства (Schneider et al., 2002). Сходно томе, ова деца могу постићи видљивост, популарност и утицај међу својим вршњацима (Poorthuis et al., 2021; Reijntjes et al., 2016).

Период од касног детињства до ране адолесценције је критичан за развој лидерства (Murphy & Johnson, 2011). У том узрасту деца проводе преко 75% свог слободног времена у школи у групама од три или више вршњака (Coplan et al., 2015), а групама су потребни лидери како би координирали заједничке активности (Murphy & Johnson, 2011). Дакле, деца овог узраста имају довољно могућности да усвоје лидерске улоге. Поред тога, стекли су способност да препознају лидерско понашање код других (Gülgöz & Gelman, 2017), те се поједина деца појављују као лидери (Schneider et al., 2002).

Међутим, лидерство је сложена социјална улога која настаје у интеракцији појединца и средине. Другим речима, да би појединац постао лидер, потребно је специфично понашање чланова групе у којој се он намеће за лидерску позицију. Теорија имплицитног лидерства сугерише да следбеници за своје лидере бирају оне људе који највише *личе на лидере* (Hogan et al., 1994). Ово је типично за нарцистичне лидере – присталице их доживљавају као супериорне, слепо им верују и пружају им безусловну емоционалну подршку (Post, 1986). Што се тиче следбеника који нису поколебани харизмом нарцистичног лидера, они су често застрашени и натерани на подређивање (Kramer, 2003). Једна од провокативнијих теорија о настајању нарцистичних лидера јесте да су они изабрани зато што допуњују нарцизам својих следбеника (Post, 1986). Нарцистични лидери су жељни огледала - стално траже потврду и дивљење, док су њихови следбеници жељни идеала и доживљавају себе као вредне само када могу да се идентификују са појединцима којима се диве због њиховог угледа, моћи, лепоте, интелигенције или статуса. Овај аспект настајања лидера може да буде од посебног значаја у тренуцима историјске претње када људи постају рањиви (Post, 1986). Дакле, осим нарцизма и других особина личности, проучавање лидерства захтева и испитивање улоге следбеника, као и сагледавање одређених друштвених прилика и историјског контекста.

ВРСТЕ НАРЦИСТИЧКИХ ЛИДЕРА

Истраживачи који се баве концептом нарцизма и његовим утицајем на радну атмосферу у организацијама, говоре о концепту продуктивног и деструктивног нарцизма. *Продуктивни нарцизам* је потребан и делотворан по организацију. Мекоби (Maccoby, 2000, 2003) сматра да је харизма једна од најважнијих позитивних особина нарцистичних вођа. Он говори о нераскидивој вези између нарцистичног и харизматичног лидерства, те су овакви лидери често радо прихваћени у колективу због великих потенцијалних бенефита које могу донети. Организацијама су потребни овакви лидери јер стварају визију и имају храброст да усмеравају

организацију ка променама. Међутим, Мекоби признаје да ће утицај оваквих лидера у многим ситуацијама бити негативан. На дуже стазе, нарцистични лидери не успевају да креирају климу која ће допринети одржању високог нивоа радног учинка у организацији.

Особе са *деструктивним нарцизмом* често бирају послове у којима функционишу на високом нивоу успешности и конкретних резултата. Тимски рад није добро решење за нарцистичне особе, посебно ако нарцис није надређен већини, јер су људи у тиму потенцијална претња нарцистичкој патолошкој структури личности и могу бити предмет зависти и искоришћавања. Мишљење које се разликује од његовог нарцис тешко подноси. Када му се неко супротстави, он реагује јаким бесом.

Ипак, постоји неколицина занимања која су погодна за нарцистичне структуре личности, а то су: учитељ, професор, свештеник, менаџер, професионални спортиста, професије везане за војску, медицину, право и политику (Bilić et al., 2013). Једно од могућих објашњења јесте да, бавећи се овим професијама, нарцистичне личности могу да задовоље своју потребу за пажњом, дивљењем и спољашњом валидацијом (Kowalski et al., 2017).

ТРИ ТИПА НАРЦИСТИЧКИХ ВОЂА У РАДНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА

У литератури се најчешће наводе три типа нарцистичних лидера: реактивни, самообмањујући и конструктивни (Kets De Vries & Miller, 1985).

Реактивни нарцизам карактеришу особине као што су: егзибиционизам, доживљај грандиозности, безобзирност, емоционална хладноћа, тежња за доминацијом, окрутност, неприхватање критике, преузимање ризика, непризнавање пораза.

Реактивни лидер може бити екстремно захтеван послодавац. Његова грандиозност и егзибиционизам доводе до нагињања ка следбеницима којима полтронство није страно. Аргументи других често бивају игнорисани, уколико нису у складу са замислима и жељама вође. Овакав лидер не преза од експлоатисања и повређивања људи како би достигао личне циљеве (Miller & Friesen, 1984). Услед израженог недостатка емпатије, он не брине о потребама и добробити других. Пројекти који захтевају тимски рад или иницијативу подређених могу бити озбиљно угрожени под његовим вођством. У доношењу одлука, реактивни нарцистични лидер не анализира ситуацију претерано. Предузима одважне акције и упушта се олако у ризик. Жели да привуче пажњу и демонстрира своју бриљантност. Не слуша своје саветнике и подређене.

Самообмањујући нарцизам подразумева недостатак емпатије, страх од неуспеха, преокупираност сопственим потребама, конзервативност и претерану обаврзност.

Самообмањујући лидери често показују нешто већи степен бриге за своје подређене од реактивних нарцистичних лидера. Ипак, и они су

хиперсензитивни на сваки вид критике, екстремно несигурни и имају јаку потребу да буду вољени и прихваћени. У изузетним случајевима, лидер се везује за једног подређеног кога идеализује (Kets De Vries & Miller, 1985). Уколико та особа не одговори позитивно на иницијативу лидера, она бива проглашена за злонамерну. Ова врста лидера је несигурна, те ће се, за разлику од реактивних, често упуштати у анализу ситуације, како би се уверила да је неутралисала све претње, као и да неће направити грешку. Жели да посао обави што боље, али сумња у своју способност да то изведе. Плаши се неуспеха. Због тога ће овакав лидер бити склон да саслуша и, у неким случајевима, уважи мишљење подређених. Има потребу да буде вољен и цењен од стране околине.

Конструктивни нарцизам одликују духовитост, креативност, самоувереност, амбициозност, енергичност, тврдоглавост, прихватање критике, независност у доношењу одлука (Kets De Vries & Miller, 1985). Конструктивни нарцисоидни појединци ретко користе примитивне механизме одбране и они су свесни својих осећања, мисли и тежњи. Уствари, они често производе осећај позитивне виталности која се рађа из њиховог самопоуздања и позитивне слике о себи. Без устезања говоре о својим потребама и циљевима и стоје иза својих акција. Када су разочарани, они се не љуте, већ настоје да исправе своје грешке. Имају стрпљења да чекају тренутак у коме ће њихови квалитети бити неопходни (Erikson, 1975).

Конструктивни лидери показују висок ниво самоуверености у своје способности и снажну оријентацију ка циљу. Веома често бивају оцењени као недовољно *топли* и безобзирни. Иако им прија да буду цењени, имају реалистичну слику својих способности и ограничења. Добри су слушаоци и цене мишљење својих подређених. Вољни су да предузму акције и да стоје иза својих дела. Ипак, и њима често недостаје емпатија и склони су да искористе друге како би остварили своје циљеве. Имају способност да инспиришу људе око себе, као и смисао за хумор и креативност што често може утицати на подизање нивоа енергије код следбеника. Веома су добри у доношењу одлука, њихова флексибилност им дозвољава да добро анализирају ситуацију.

ПРЕТХОДНА ИСТРАЖИВАЊА

Иако постоји релативно мали број истраживања на тему *лошег лидерства*, већина њих указује да такво лидерство води дисфункционалном функционисању унутар организације (Benson & Campbell, 2007). Ипак, истраживања која се баве неефикасним лидерством често акценат стављају на унутрашње ефекте пре него на спољашње исходе таквог стила лидерства. Још је мање истраживача који се баве покушајима да протумаче узроке таквог понашања. У светлу психоаналитичке теорије лоше лидерство може се тумачити као резултат *нарцистичких повреда* у детињству и *лажног селфа* (Winnicott, 1971) комбинованог са нереалистичком перцепцијом сопствених способности (Kets de Vries, 1995).

Тврдња да је нарцизам повезан са лидерством потврђена је у многим студијама (Galvin et al., 2010; Harms et al., 2011; Judge et al., 2006). С друге стране, у појединим студијама нађена је негативна веза између нарцизма и лидерства (Benson & Campbell, 2007; Blair et al., 2008; Khoo & Burch, 2008; Resick et al., 2009). Истраживања, такође, показују да нарциси генерално прво оставаљају позитивни утисак на друге, јер их људи прелиминарно перципирају као шармантне и самоуверене, али временом све више негативних квалитета као што су ароганција, експлоатација и егоцентричност долази до изражаја што ремети њихов однос са другима (Back et al., 2010; Paulhus, 1998; Robins & Beer, 2001).

Истраживање спроведено у 111 компанија широм Сједињених Држава, из сектора компјутерског хардвера и софтвера дало је занимљиве резултате (Chatterjee & Hambrick, 2007). Предмет истраживања су били генерални директори ових компанија, а подаци су прикупљени у периоду од дванаест година (1992–2004). Дошло се до следећих закључака: нарцизам код ових директора је позитивно повезан са стратешком динамичношћу и грандиозношћу, као и са бројем и величином постигнутих успеха; нарцистични директори су често предузимали смеле потезе којима би привлачили пажњу на себе, а који су доводили или до великих успеха и или до великих губитака за организацију; целокупно функционисање предузећа под руководством оваквих лидера није боље нити лошије од оних у којима руководе ненарцистични лидери. Иако истраживачи не праве разлику између продуктивног и деструктивног нарцизма, резултати истраживања донекле потврђују Мекобијево становиште да и нарцистични лидери могу бити корисни за организацију.

Поједина истраживања показују да, иако се нарцизам лидера често повезује са мноштвом деструктивних последица, те деградацијом организацијске ефикасности, такође се може повезати са вештином да се следбеници усмере ка остваривању зацртаних циљева (Ouimet, 2010).

Да би одговорили на питање на који начин следбеници оцењују ефикасност свог лидера, група аутора спроводи истраживање (Nevicka et al., 2018). Резултати указују на то да када су следбеници имали мање прилика да оцењују ефикасност свог лидера, због велике дистанце у организацијској хијерархији, нарцизам је био позитиван предиктор перципиране ефикасности лидера. Са друге стране, када су следбеници имали више прилика да посматрају рад лидера, није постојала позитивна повезаност између ова два конструкта.

Како би испитали везу између лидерства и нарцизма, Гријалва и сарадници (Grijalva et al., 2015) спровode метаанализу. Резултати ове метааналитичке студије указују на то да је већа вероватноћа да ће се нарцистичне особе наћи у улози лидера, а ова позитивна корелација је у потпуности објашњена преклапањем између нарцизма и екстраверзије. Није пронађена очекивана негативна повезаност између нарцизма и ефикасности лидера. Прецизније, нарцизам није имао линеарну везу са ефикасношћу лидера. Однос између нарцизма и ефективности лидера је био криволинијски

(обрнути U облик) што указује на то да су лидери ефикаснији уколико су показивали умерен степен нарцизма, пре него ако су показивали веома висок или веома низак ниво нарцизма.

СВЕТЛЕ И МРАЧНЕ СТРАНЕ НАРЦИСТИЧКОГ ЛИДЕРСТВА

Розентал и Питински (Rosenthal & Pittinsky, 2006) разматрају мрачне и светле стране нарцистичког лидерства.

Мрачне стране нарцистичког лидерства. Нарцистичне вође имају визије о лидерству које се поклапају са њиховим личним потребама, пре него бригом за добробит својих подређених (Kets De Vries & Miller, 1985). За разлику од других, лидери са израженом димензијом нарцизма су склони да сами себе промовишу и унапређују, као и манипулацији и застрашивању других, како би осигурали своју позицију у конкретnoj организацији (Hogan et al., 1990). Веома често та нарцистична клима доминације је разлог због којег многи следбеници и одабиру одређеног вођу (Gladwell, 2002). Нарцистичне вође не уважавају савете, сугестије, преузимају више заслуга него што би требало, а кривицу за своје неуспехе сваљују на друге.

Мрачна страна нарцистичног лидерства подразумева следеће особине личности: ароганцију (Paulhus, 1998), осећање инфериорности (Rosenthal, 2005; Zeigler-Hill, 2006), непресушну потребу за признањем и супериорношћу (Morf & Rhodewalt, 2001), преосетљивост и бес (Horowitz & Arthur, 1988), недостатак емпатије, аморалност, ирационалност, нефлексибилност и параноју (Glad, 2002).

У свакодневном функционисању, на дневном нивоу, нарцизам се показао као контрапродуктиван за пословно понашање. На холистичком нивоу, нарцистично вођство може имати штетан утицај на функционисање и ефикасност радне организације (Grijalva et al., 2015). Нарцистични лидери су попут деце која стално траже пажњу и немају адекватне интерперсоналне способности како би се прилагодили кооперативном раду (Rubinstein, 2017). У почетку они бивају оцењени као атрактивне вође, али касније губе ту репутацију. Иако су, на први поглед, харизматични и велики визионари, таква перцепција о њима врло брзо избледи. На дуже стазе, арогантно, агресивно и борбено понашање нарцистичних лидера излази на површину (Ong et al., 2016).

Светле стране нарцистичког лидерства. На први поглед, идеја да нарцистични лидери имају и позитивну страну би се некима, могла учинити парадоксалном. Међутим, распрострањеност нарцистичних лидера у свим секторима друштва широм света сугерише да морају постојати и неки позитивни аспекти нарцисоидних лидера. Поједини аутори сугеришу да су врхунско самопоуздање и доминација, као обележја нарцизма, особине које инспиришу групе следбеника да изаберу нарцисоидног вођу. Наиме, постоје одређене врсте нарцисоидних вођа који, када се повежу са одговарајућим следбеницима у одређеном историјском контексту (током друштвене кризе),

нису само конструктивни, већ неопходни (Post, 1986). Пример таквог лидера је Ататурк, оснивач Турске Републике (Volkan & Itzkowitz, 1984, према Rosenthal & Pittinsky, 2006). Иако је делио многе особине са деструктивнијим нарцистичним лидерима (нпр. грандиозност и самозаљубљеност), Ататурк је искористио своју љубав према нацији, своју визионарску перспективу и колективну жељу турског народа за уједињењем, како би оформио независну, модерну државу, упркос великим препрекама. Дакле, у временима друштвене и историјске кризе, која захтевају успостављање новог поретка, када нарцисоидни вођа пронађе групу следбеника *гладних идеала*, тај лидер је у идеалној позицији да разреши поделе у подељеном друштву (Post, 1986).

Нарцистични појединци су веома често перцепирани као асертивни, пријатни и компетентни. Очигледно, њихова вешта употреба тактика самопохвале помаже им у импресионирању других особа (Paulhus et al., 2013). Не изненађује чињеница да су то људи са мноштвом следбеника, због њихове сјајне способности да убеди друге да су њихове идеје иновативне и оригиналне. Нарцистичне особе често остављају утисак харизматичних, енергичних и веома ангажованих, те им није тешко да предузимају одважне кораке, привуку следбенике и пажњу на себе (Chatterjee & Pollock, 2017). Мекоби (Maccoby, 2000) снажно заговара и велича врлине нарцисоидног вође, сматрајући да су данашњем ужурбаном и хаотичном свету потребни лидери. Ови лидери, које он назива *продуктивним нарцисима*, не покушавају да разумеју будућност, они је обликују. Постоје две *светле* стране *продуктивног* нарцизма: велика визија - способност да се увек сагледа шира слика ситуације и бројност следбеника.

На крају, да ли ће нарциси као лидери успети или неће, зависи не само од њихове личности, већ и од специфичних околности у којима они руководе. Могли бисмо очекивати да нарциси успевају на позицијама на којима су харизма и екстраверзија важни (нпр. продаја), или где грандиозност долази до изражаја (нпр. наука), али не и на позицијама које захтевају изградњу трајних односа и поверења (Robins & Paulhus, 2001). Нарциси ће, такође, вероватно бити бољи у ситуацијама у којима се њихови лични циљеви поклапају са циљевима њихових следбеника и организације. Као лидери, често се појављују и напредују у временима која захтевају успостављање новог поретка, али нису у стању да одрже неопходну стабилност када се успостави нови поредак (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Дакле, нарцистични лидери могу напредовати у *хаотичним* временима, али они могу изгледати неприкладно у *мирним* временима.

ДИСКУСИЈА

У светлу досадашњих теорија и истраживања, нарцизам се посматра као особина личности, пре него као клинички или социјални конструкт. Одликује се грандиозним доживљајем сопствене вредности и преокупацијом фантазијама о неограниченој бриљантности, моћи или успеху. Повезује се са

особинама као што су доминантност, непријатељство и себичност, али и са неким социјално пожељним квалитетима - шармантношћу, самопоуздањем и популарношћу. Иза тога се обично скривају осећања несигурности и мање вредности. Нарцистичне особе живе са претпоставком да не могу да се ослоне ни на чију љубав или лојалност. Иако делују самоуверено, дубоко у себи, боре се са осећањима лишености и празнине. Како би прикриле несигурност, нарцистичне личности постају преокупиране доказивањем својих способности, моћи, лепоте, статуса, престижа и супериорности. Такође, оне очекују да други увиде и уваже ове њихове особине. Живе у уверењу да имају право на следбенике и да су њихове жеље веће и важније од жеља и потреба других. Сматрају да заслужују посебно место на овом свету. Зато је нарцизам водећа сила у позадини жеље да се лидерска позиција обезбеди. Нарцизам је нормална компонента личности лидера и конструктивна снага за развој и постизање организационих промена (Kets de Vries, 1995; Massobu, 2000). Нарцизам *лежи у срцу лидерства до те мере да је добра доза нарцизма предуслов за свакога ко се нада да ће се попети на врх организације* (М. Kets De Vries, 2004, р. 188).

Постоји разлика између продуктивног и деструктивног нарцизма и може се закључити да продуктивни вид нарцизма код лидера потенцијално значајно доприноси организацији у смислу достизања циљева и успешног остваривања радних задатака (Массобу, 2003). Преглед литературе сугерише да се нарцизам доводи у везу са бројним квалитетима који би могли ефикасно бити искоришћени у многим ситуацијама. Нарцистични лидери могу бити креативни стратеги који виде ширу слику и налазе смисао у ризицима и изазовима за промену света (Массобу, 2000). Можемо претпоставити да су појединци са нарцистичним карактеристикама спремнији да се упусте у мукотрпан процес прибављања позиције која са собом носи висок ниво моћи, али и ризика.

Међутим, друго гледиште говори о томе да, на дуже стазе, одређени аспекти нарцизма доводе до значајног урушавања функционисања саме организације. Нарцизам лидера често има негативан утицај на унутрашњу климу и остваривање дугорочних циљева. То свакако не значи да је нарцизам једини узрок *лошег лидерства*, већ постоје и други фактори који се морају узети у обзир (организациона култура, некомпетентност, неадекватне лидерске способности..).

Нарцистичне вође, својим егоцентричним понашањем, могу донети напредак, али и нанети штету организацијама. На пример, висок ниво самоуверености може бити процењен као негативна и позитивна карактеристика нарцистичних лидера, у зависности од ситуације. Позитивне особине нарцистичног лидера које могу допринети ефикасном функционисању организације су, на пример: харизматичност, самоувереност, високо развијен мотив за постигнућем, иновативност, амбициозност, енергичност, спремност на предузимање одважних акција. Негативне особине нарцистичног лидера, које могу угрозити функционисање

компаније: недостатак емпатије и самосвести, жеља за моћи, недостатак интерперсоналних вештина а самим тим и мањак вештина прилагођавања тимском раду, избегавање признавања сопствених грешака, преосетљивост на критику, ароганција, интензивна жеља за надметањем.

Позитивне стране нарцизма могу бити корисне у одређеним организацијама као и у одређеним критичним ситуацијама. Нарцистични лидери се чешће ангажују у временима која захтевају промене (Rosenthal & Pittinsky, 2006), Има компанија које овакве особе постављају на место такозваних *лидера у кризи*, јер процењују да су они погодни за увођење промена у радно окружење. У кризним ситуацијама, они често предузимају одважне акције, имају јасне визије и планове и превазилазе препреке. Компанијама које послују са губицима, могу бити потребни баш овакви, одлучни, лидери који ће обезбедити конкурентну моћ компаније.

Контрадикторност између штетног утицаја који нарцисоидни лидери могу имати у радној организацији и чињенице да је нарцизам кључна особина неких од најкреативнијих и најпродуктивнијих лидера на свету указује на то да концепте који се проучавају треба дорадити. Једно од могућих објашњења за опречне резултате о ефектима нарцизма код лидера јесте то да се различити аутори ослањају на различите дефиниције нарцизма. На пример, у неким позитивним коментарима о нарцистичним вођама Пост (Post, 1986, pp. 99–100) пише да *нарцизам није ништа друго до екстремно самопоуздање*. Даље, Мекоби тврди сви људи морају да буду бар донекле нарцисоидни да би *преживели или остварили наше потребе* (Масcobу, 2000, р. 71). Такође, постоји више теоријских оквира за разумевање нарцисоидних лидера који истичу конструктивне варијанте ове особине, укључујући *продуктивни* нарцизам (Масcobу, 2000, 2003), *конструктивни* нарцизам (Kets de Vries, 1995) и *харизматични нарцизам* (Post, 1986).

Све у свему, јасно је да не постоји сагласност о томе шта тачно представља нарцизам код лидера. Постоје различите, а понекад и контрадикторне, дефиниције нарцизма – неке дефиниције укључују нормативно самопоуздање (нпр. (Campbell, 2001)), док друге не (APA, 2000, према Rosenthal & Pittinsky, 2006). Ово је актуелна дебата коју је готово немогуће разрешити, јер не постоје јасни критеријуми на којима би се заснивао дефинитиван опис нарцизма (Funder, 2001). Први и кључни корак у проучавању нарцизма јесте разликовање грандиозности која је његова суштинска карактеристика од нормалног самопоштовања и самопоуздања (Rosenthal, 2005). Осим тога, треба правити разлику између процене ефеката лидерства унутар саме организације и спољних резултата. Другим речима, да бисмо продубили и разумели утицај нарцистичних лидера, треба истражити унутрашњи утицај који они остварују у самим организацијама, али и исходе таквог утицаја. Ово би могло помоћи у развоју ефикасних процеса процене осмишљених тако да се нарцистичке тенденције уоче и пронађу стратегије за њихово решавање, како бисмо избегли злоупотребу моћи и наношење штете организацији.

Да сумирамо, нарцистични лидери се од осталих разликују по томе што је њихова жеља за позицијом и моћи вођена личним, егоистичним потребама, пре него бригом за добробит својих подређених (Kets de Vries, 1995). Одређена доза нарцизма код лидера је потребна и пожељна (Maccoby, 2000) и умерен степен нарцизма повезан је са ефикасним лидерством (Grijalva et al., 2015). Нарцистичне особе имају веће шансе да се нађу у улози лидера, а веза између нарцизма и лидерства објашњена је преклапањем између нарцизма и екстраверзије (Grijalva et al., 2015). Овакви лидери могу бити корисни и ефикасни у временима кризе (Rosenthal & Pittinsky, 2006) и потребни су компанијама због своје храбрости и смелости да преузимају ризике и усмеравају организацију ка променама (Maccoby, 2000). Ипак, на дуже стазе, нарцизам има негативан утицај на унутрашњу климу и остваривање дугорочних циљева и може довести до значајног урушавања функционисања саме организације (Maccoby, 2000, 2003).

Међутим, дебата о томе да ли нарцистични лидери обезбеђују добит или штету за организацију на крају изгледа узалудно, јер не постоји консензус о томе како најбоље дефинисати нарцизам (Rosenthal & Pittinsky, 2006).

На крају, вероватно да бисмо без таквих лидера, спремних да преузимају ризике, живели у свету релативно лишеном смелих иновација и друштвених промена (Maccoby, 2000, 2003). Иако нарцистични лидери могу узроковати губитке, нема сумње да ће они и даље успевати да се домогну водећих места у организацијама, захваљујући својој харизми и самопромоцији. Идеал коме ваља тежити је да међу особама које поседују здраву дозу нарцизма, проналазимо оне који могу да доприносе развоју друштва. Другим речима, имајући у виду да појединци са високим нивоом нарцизма имају већу вероватноћу да буду изабрани на лидерске позиције, али да однос између нарцизма и ефективности лидера није линеаран, већ криволинијски (Grijalva et al., 2015), практичне импликације овог рада односе се, пре свега, на селекцију оних лидера који имају умерен степен нарцизма. То значи да организације треба да буду опрезне у креирању модела селекције као и у погледу начина на који се операционализује и мери нарцизам.

Што се тиче препорука за даљи истраживачки рад, ваљало би да истраживачи у овој области постигну консензус око дефиниције нарцизма код лидера, како у будућим истраживањима не бисмо мерили различите конструкте. Осим тога, од значаја би било испитати однос нарцизма са различитим типовима понашања лидера као и са објективним наспрам субјективних оцена лидерства. Такође, истраживање потенцијалних медијатора и модератора односа између нарцизма и лидерства, изазов је за даљи истраживачки рад.

ЛИТЕРАТУРА:

Aasland, M. S., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2008). The dark side: Defining destructive leadership behaviour. *Organisations and People*, 15(3), 19–26.

Ashforth, B. E. (1997). Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 14(2), 126–140. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1997.tb00124.x>

Back, M. D., Schmukle, S. C., & Egloff, B. (2010). Why are narcissists so charming at first sight? Decoding the narcissism–popularity link at zero acquaintance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(1), 132–145. <https://doi.org/10.1037/a0016338>

Begić, D. (2014). Psihopatologija. In *Psihopatologija* (2. dopunjeno i obnovljeno izd.). Medicinska naklada.

Benson, M. J., & Campbell, J. P. (2007). To Be, or Not to Be, Linear: An expanded representation of personality and its relationship to leadership performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(2), 232–249. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00384.x>

Benson, M. J., & Hogan, R. (2008). How dark side leadership personality destroys trust and degrades organisational effectiveness. *Organisations and People*, 15(3), 10–18.

Bilić, V., Gregurek, R., Marčinko, D., Pavelić, D., Rudan, V., Vidović, V., & Vlastelica, M. (2013). *Narcistični poremećaj ličnosti i njegova dijagnostička opravdanost: Doprinos međunarodnoj raspravi* (D. Marčinko & V. Rudan, Eds.). Medicinska naklada.

Blair, C. A., Hoffman, B. J., & Helland, K. R. (2008). Narcissism in Organizations: A Multisource Appraisal Reflects Different Perspectives. *Human Performance*, 21(3), 254–276. <https://doi.org/10.1080/08959280802137705>

Brunell, A. B., Campbell, W. K., Smith, L., & Krusemark, E. A. (2004). *Why do people date narcissists? A narrative study* [Poster presentation]. The annual meeting of the Society for Personality and Social Psychology, Austin, TX.

Bushman, B. J., & Baumeister, R. F. (2002). Does self-love or self-hate lead to violence? *Journal of Research in Personality*, 36(6), 543–545. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00502-0](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00502-0)

Campbell, W. K. (1999). Narcissism and romantic attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1254–1270. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1254>

Campbell, W. K. (2001). Is Narcissism Really So Bad? *Psychological Inquiry*, 12(4), 214–216. JSTOR Journals.

Campbell, W. K., Brunell, A. B., & Finkel, E. J. (2006). Narcissism, Interpersonal Self-Regulation, and Romantic Relationships: An Agency Model

Approach. In K. D. Vohs & E. J. Finkel (Eds), *Self and relationships: Connecting intrapersonal and interpersonal processes* (pp. 57–83). Guilford Press.

Campbell, W. K., Foster, C. A., & Finkel, E. J. (2002). Does self-love lead to love for others? A story of narcissistic game playing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(2), 340–354. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.2.340>

Campbell, W. K., Goodie, A. S., & Foster, J. D. (2004). Narcissism, confidence, and risk attitude. *Journal of Behavioral Decision Making*, 17(4), 297–311. <https://doi.org/10.1002/bdm.475>

Campbell, W. K., Reeder, G. D., Sedikides, C., & Elliot, A. J. (2000). Narcissism and Comparative Self-Enhancement Strategies. *Journal of Research in Personality*, 34(3), 329–347. <https://doi.org/10.1006/jrpe.2000.2282>

Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 351–386. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.3.351>

Chatterjee, A., & Pollock, T. G. (2017). Master of Puppets: How Narcissistic CEOs Construct Their Professional Worlds. *Academy of Management Review*, 42(4), 703–725. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0224>

Chernow, R. (2004, July 11). Alexander Hamilton's last stand. *The New York Times*, 13.

Coplan, R. J., Ooi, L. L., & Rose-Krasnor, L. (2015). Naturalistic Observations of Schoolyard Social Participation: Marker Variables for Socio-Emotional Functioning in Early Adolescence. *The Journal of Early Adolescence*, 35(5–6), 628–650. <https://doi.org/10.1177/0272431614523134>

Dickinson, K. A., & Pincus, A. L. (2003). Interpersonal Analysis of Grandiose and Vulnerable Narcissism. *Journal of Personality Disorders*, 17(3), 188–207. <https://doi.org/10.1521/pedi.17.3.188.22146>

Emmons, R. A. (1987). Narcissism: Theory and measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 11–17. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.11>

Erikson, E. H. (1975). *Life history and the historical moment* (1st.). Norton.

Funder, D. C. (2001). Accuracy in personality judgment: Research and theory concerning an obvious question. In B. W. Roberts & R. Hogan (Eds), *Personality psychology in the workplace*. (pp. 121–140). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10434-005>

Gabriel, M. T., Critelli, J. W., & Ee, J. S. (1994). Narcissistic Illusions in Self-Evaluations of Intelligence and Attractiveness. *Journal of Personality*, 62(1), 143–155. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1994.tb00798.x>

Galvin, B. M., Waldman, D. A., & Balthazard, P. (2010). Visionary communication qualities as mediators of the relationship between narcissism and attributions of leader charisma. *Personnel Psychology*, 63(3), 509–537. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01179.x>

Glad, B. (2002). Why Tyrants Go Too Far: Malignant Narcissism and Absolute Power. *Political Psychology*, 23(1), 1–37.

Gladwell, M. (2002, July 22). The talent myth: Are smart people overrated? *The New Yorker*, 28–33.

Grapsas, S., Brummelman, E., Back, M. D., & Denissen, J. J. A. (2020). The “Why” and “How” of Narcissism: A Process Model of Narcissistic Status Pursuit. *Perspectives on Psychological Science*, 15(1), 150–172. <https://doi.org/10.1177/1745691619873350>

Grijalva, E., Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H., & Fraley, R. C. (2015). Narcissism and Leadership: A Meta-Analytic Review of Linear and Nonlinear Relationships. *Personnel Psychology*, 68(1), 1–47. <https://doi.org/10.1111/peps.12072>

Gülgöz, S., & Gelman, S. A. (2017). Who’s the Boss? Concepts of Social Power Across Development. *Child Development*, 88(3), 946–963. <https://doi.org/10.1111/cdev.12643>

Hadžić, H. (2016). Hubris sindrom. *Almanah - Časopis za proučavanje, prezentaciju i zaštitu kulturno-istorijske baštine Bošnjaka/Muslimana*, 71–72, 201–221.

Harms, P. D., Spain, S. M., & Hannah, S. T. (2011). Leader development and the dark side of personality. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 495–509. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.04.007>

Hawley, P. H. (1999). The Ontogenesis of Social Dominance: A Strategy-Based Evolutionary Perspective. *Developmental Review*, 19(1), 97–132. <https://doi.org/10.1006/drev.1998.0470>

Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493–504. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.49.6.493>

Hogan, R., Raskin, R., & Fazzini, D. (1990). The dark side of charisma. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds), *Measures of leadership* (pp. 343–354). Leadership Library of America.

Horowitz, M. J., & Arthur, R. J. (1988). Narcissistic Rage in Leaders: The Intersection of Individual Dynamics and Group Process. *International Journal of Social Psychiatry*, 34(2), 135–141. <https://doi.org/10.1177/002076408803400208>

John, O. P., & Robins, R. W. (1994). Accuracy and bias in self-perception: Individual differences in self-enhancement and the role of narcissism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(1), 206–219. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.66.1.206>

- Jørstad, J. (1991). Contemporary Leaders: Power and Powerlessness. *Leadership & Organization Development Journal*, 12(5), 21–31. <https://doi.org/10.1108/01437739110137689>
- Jørstad, J. (1996). Narcissism and leadership: Some differences in male and female leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(6), 17–23. <https://doi.org/10.1108/01437739610130528>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Judge, T. A., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self- and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 762–776. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.762>
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business Review.
- Kets de Vries, M. (1995). *Life and death in the executive fast lane: Essays on irrational organizations and their leaders* (1. ed). Jossey-Bass.
- Kets De Vries, M. (2004). Organizations on the Couch: *European Management Journal*, 22(2), 183–200. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.01.008>
- Kets De Vries, M. F. R. (1999). Managing puzzling personalities: *European Management Journal*, 17(1), 8–19. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(98\)00056-5](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(98)00056-5)
- Kets De Vries, M., & Miller, D. (1985). Narcissism and Leadership: An Object Relations Perspective. *Human Relations*, 38(6), 583–601. <https://doi.org/10.1177/001872678503800606>
- Khoo, H. S., & Burch, G. St. J. (2008). The ‘dark side’ of leadership personality and transformational leadership: An exploratory study. *Personality and Individual Differences*, 44(1), 86–97. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.07.018>
- Kowalski, C. M., Vernon, P. A., & Schermer, J. A. (2017). Vocational interests and dark personality: Are there dark career choices? *Personality and Individual Differences*, 104, 43–47. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.07.029>
- Kramer, R. M. (2003, October 1). The Harder They Fall. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2003/10/the-harder-they-fall>
- Kubarych, T. S., Deary, I. J., & Austin, E. J. (2004). The Narcissistic Personality Inventory: Factor structure in a non-clinical sample. *Personality and Individual Differences*, 36(4), 857–872. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00158-2](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00158-2)
- Lipman-Blumen, J. (2006). *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians--And How We Can Survive Them*. Oxford University Press USA - OSO.

Lubit, R. (2002). The long-term organizational impact of destructively narcissistic managers. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 127–138. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640218>

Lubit, R. H. (2004). *Coping with toxic managers, subordinates: And other difficult people*. Pearson education.

Maccoby, M. (2000). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. In *Harvard business review on what makes a leader* (Nachdr., pp. 67–77). Harvard business school press.

Maccoby, M. (2003). *The productive narcissist: The promise and peril of visionary leadership* (1st ed). Broadway Books.

Miliora, M. T. (1995). The dialectics of historical fantasy: The ideology of George Lincoln Rockwell. *The Psychohistory Review*, 23(3), 259–281.

Miller, D., & Friesen, P. H. (with Mintzberg, H.). (1984). *Organizations: A quantum view* (1. [print.]). Prentice-Hall.

Morf, C. C., & Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the Paradoxes of Narcissism: A Dynamic Self-Regulatory Processing Model. *Psychological Inquiry*, 12(4), 177–196. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1204_1

Murphy, S. E., & Johnson, S. K. (2011). The benefits of a long-lens approach to leader development: Understanding the seeds of leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 459–470. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.04.004>

Nevecka, B., Van Vianen, A. E. M., De Hoogh, A. H. B., & Voorn, B. C. M. (2018). Narcissistic leaders: An asset or a liability? Leader visibility, follower responses, and group-level absenteeism. *Journal of Applied Psychology*, 103(7), 703–723. <https://doi.org/10.1037/apl0000298>

Oltmanns, T. F., Friedman, J. N. W., Fiedler, E. R., & Turkheimer, E. (2004). Perceptions of people with personality disorders based on thin slices of behavior. *Journal of Research in Personality*, 38(3), 216–229. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(03\)00066-7](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(03)00066-7)

Ong, C. W., Roberts, R., Arthur, C. A., Woodman, T., & Akehurst, S. (2016). The Leader Ship Is Sinking: A Temporal Investigation of Narcissistic Leadership. *Journal of Personality*, 84(2), 237–247. <https://doi.org/10.1111/jopy.12155>

Ouimet, G. (2010). Dynamics of narcissistic leadership in organizations: Towards an integrated research model. *Journal of Managerial Psychology*, 25(7), 713–726. <https://doi.org/10.1108/02683941011075265>

Owen, D. (2011). *In sickness and in power: Illness in heads of government during the last 100 years* (Revised edition). Methuen.

Owen, D., & Davidson, J. (2009). Hubris syndrome: An acquired personality disorder? A study of US Presidents and UK Prime Ministers over the last 100 years. *Brain*, 132(5), 1396–1406. <https://doi.org/10.1093/brain/awp008>

Paulhus, D. L. (1998). Interpersonal and intrapsychic adaptiveness of trait self-enhancement: A mixed blessing? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1197–1208. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.5.1197>

Paulhus, D. L., Westlake, B. G., Calvez, S. S., & Harms, P. D. (2013). Self-presentation style in job interviews: The role of personality and culture. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(10), 2042–2059. <https://doi.org/10.1111/jasp.12157>

Poorthuis, A. M. G., Slagt, M., Van Aken, M. A. G., Denissen, J. J. A., & Thomaes, S. (2021). Narcissism and popularity among peers: A cross-transition longitudinal study. *Self and Identity*, 20(2), 282–296. <https://doi.org/10.1080/15298868.2019.1609575>

Post, J. M. (1986). Narcissism and the Charismatic Leader-Follower Relationship. *Political Psychology*, 7(4), 675. <https://doi.org/10.2307/3791208>

Raskin, R. N., & Hall, C. S. (1979). A Narcissistic Personality Inventory. *Psychological Reports*, 45(2), 590–590. <https://doi.org/10.2466/pr0.1979.45.2.590>

Raskin, R., & Novacek, J. (1991). Narcissism and the use of fantasy. *Journal of Clinical Psychology*, 47(4), 490–499. [https://doi.org/10.1002/1097-4679\(199107\)47:4%253C490::AID-JCLP2270470404%253E3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/1097-4679(199107)47:4%253C490::AID-JCLP2270470404%253E3.0.CO;2-J)

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. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.5.890>

Reijntjes, A., Vermande, M., Thomaes, S., Goossens, F., Olthof, T., Aleva, L., & Van Der Meulen, M. (2016). Narcissism, Bullying, and Social Dominance in Youth: A Longitudinal Analysis. *Journal of Abnormal Child Psychology*, 44(1), 63–74. <https://doi.org/10.1007/s10802-015-9974-1>

Resick, C. J., Whitman, D. S., Weingarden, S. M., & Hiller, N. J. (2009). The bright-side and the dark-side of CEO personality: Examining core self-evaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1365–1381. <https://doi.org/10.1037/a0016238>

Robins, R. W., & Beer, J. S. (2001). Positive illusions about the self: Short-term benefits and long-term costs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(2), 340–352. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.80.2.340>

Robins, R. W., & Paulhus, D. L. (2001). The character of self-enhancers: Implications for organizations. In B. W. Roberts & R. Hogan (Eds), *Personality psychology in the workplace*. (pp. 193–219). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10434-008>

Rosenthal, S. A. (2005). *The fine line between confidence and arrogance: Investigating the relationship of self-esteem to narcissism* [Dissertation]. Harvard University.

Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617–633. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005>

- Rubinstein, G. (2017). Narcissistic Leadership in Organizations: A Two-Edged Sword. In V. Muhlbauer & W. Harry (Eds), *Redefining Management* (pp. 155–178). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-69209-8_9
- Russell, G. (2011). Psychiatry and politicians: The ‘hubris syndrome’. *The Psychiatrist*, 35(4), 140–145. <https://doi.org/10.1192/pb.bp.110.031575>
- Schneider, B., Ehrhart, K. H., & Ehrhart, M. G. (2002). Understanding high school student leaders. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 275–299. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00100-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00100-5)
- Sedikides, C., Rudich, E. A., Gregg, A. P., Kumashiro, M., & Rusbult, C. (2004). Are normal narcissists psychologically healthy?: Self-esteem matters. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(3), 400–416. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.3.400>
- Taggar, S., Hackew, R., & Saha, S. (1999). Leadership emergence in autonomous work teams: Antecedents and outcomes. *Personnel Psychology*, 52(4), 899–926. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00184.x>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Thomaes, S., & Brummelman, E. (2016). Narcissism. In D. Cicchetti (Ed.), *Developmental Psychopathology* (1st edn, Vol. 3, pp. 1–47). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119125556.devpsy316>
- Thomaes, S., Stegge, H., Bushman, B. J., Olthof, T., & Denissen, J. (2008). Development and Validation of the Childhood Narcissism Scale. *Journal of Personality Assessment*, 90(4), 382–391. <https://doi.org/10.1080/00223890802108162>
- Watson, P. J., & Biderman, M. D. (1994). Narcissistic traits scale: Validity evidence and sex differences in narcissism. *Personality and Individual Differences*, 16(3), 501–504. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(94\)90076-0](https://doi.org/10.1016/0191-8869(94)90076-0)
- Winnicott, D. W. (1971). *Playing and Reality*. Tavistock Publications.
- Zeigler-Hill, V. (2006). Discrepancies Between Implicit and Explicit Self-Esteem: Implications for Narcissism and Self-Esteem Instability. *Journal of Personality*, 74(1), 119–144. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2005.00371.x>

Zana J. Zivkovic Rancic¹

Summary: Leadership is becoming more recognized as a key issue for companies facing change in a complex and evolving environment. This leads to the need to understand the extensive literature on leadership. However, it is notable that the literature is primarily focused on effective leadership, ignoring the *dark* side of it. However, research in the field of change has shown that such *toxic* forms of leadership negatively affect the capacity of organizations to adapt to change. If traits associated with narcissism are also associated with ineffective leadership, the real question is why are narcissistic personalities often found in leadership positions? One possibility is that narcissists have skills and traits that are necessary for emerging leaders, but are not necessarily useful for effective leadership. In other words, narcissism might predict leader emergence, but not necessarily their effectiveness. This paper is an attempt to systematize previous theoretical and practical findings in the field of narcissism and leadership, as well as their mutual connection.

Keywords: narcissism, leadership, effective leadership, toxic leadership.

Примљен: 23.04.2025.

Прихваћен: 21.10.2025.



¹ zzrancic@gmail.com, Academy of Technical and Educational Vocational Studies in Niš, Pirot Department