

# Odnos crta ličnosti mračne trijade, taktika upravljanja dojmovima i reputacije u organizacijskom kontekstu

---

**Bartolec, Ena**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:262402>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-10**



Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
University of Zagreb  
Faculty of Humanities  
and Social Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb  
Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

Odsjek za psihologiju

**Odnos crta ličnosti mračne trijade, korištenja taktika upravljanja dojmovima i  
reputacije u organizacijskom kontekstu**

Diplomski rad

Ena Bartolec

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Zvonimir Galić

Zagreb, 2019.

## Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	1
• Mračna trijada ličnosti.....	2
• Makijavelizam i organizacijsko ponašanje.....	3
• Subklinička psihopatija i organizacijsko ponašanje.....	4
• Narcizam i organizacijsko ponašanje.....	4
• Taktike upravljanja dojmovima.....	5
• Osobinske i situacijske odrednice taktika upravljanja dojmovima.....	7
• Mračna trijada, taktike upravljanja dojmovima i reputacija.....	9
<b>2. Cilj istraživanja, istraživački problemi i hipoteze</b> .....	11
<b>3. Metodologija</b> .....	12
• Sudionici.....	12
• Instrumenti.....	13
• Postupak.....	15
<b>4. Rezultati</b> .....	16
<b>5. Rasprava</b> .....	20
• Praktične implikacije i smjernice za buduća istraživanja .....	25
• Metodološki nedostaci .....	27
<b>6. Zaključak</b> .....	29
<b>7. Literatura</b> .....	30
<b>8. Prilozi</b> .....	36
• Prilog 1. Uputa za sudionike prezentirana na početku istraživanja.....	36
• Prilog 2. Skala taktika upravljanja dojmovima.....	38
• Prilog 3. Skala reputacije korištena u istraživanju.....	40
• Prilog 4. Tablica korelacija sociodemografskih podataka, osobina ličnosti mračne trijade, taktika upravljanja dojmovima i reputacije.....	41

## Odnos crta ličnosti mračne trijade, taktika upravljanja dojmovima i reputacije u organizacijskom kontekstu

### Relationship between the dark triad personality traits, impression management tactics and reputation in organisation

Ena Bartolec

**Sažetak:** Mračna trijada ličnosti konstrukt je koji uključuje tri konceptualno zasebne no empirijski preklapajuće varijable – makijavelizam, subkliničku psihopatiju i narcizam. One postoje u okviru normalnog funkcioniranja i omogućuju nam da razumijemo averzivnu stranu ljudske ličnosti. Sve tri osobine povezuje manipulacija i obmanjivanje drugih. Zaposlenici visoko na pojedinoj osobini skloni su koristiti različite taktike upravljanja dojmovima radi ostvarenja željene slike o sebi unutar organizacije (Jonason, Slomski i Partyka, 2012). Cilj ovog rada bio je pridonijeti razumijevanju odnosa korištenja taktika upravljanja dojmovima, osobne reputacije i osobina mračne trijade u organizacijskom kontekstu. Istraživanje smo proveli na heterogenom uzorku osoba zaposlenih u javnom i privatnom sektoru ( $N = 250$ ). Koristili smo skalu Prljavih dvanaest (Jonason i Webster, 2010), skalu Taktika upravljanja dojmovima (Bolino i Turnley, 1999) i skalu Reputacije (Hochwarter, Ferris, Zinko, Arnell i James, 2007). Potonju smo prenamijenili za procjene radnih kolega. Rezultati istraživanja pokazali su da pojedinci visoko na dimenzijama makijavelizma i narcizma koriste svih pet vrsta taktika upravljanja dojmovima, dok pojedinci visoko na dimenziji subkliničke psihopatije najčešće koriste taktike zastrašivanja i glumljenje bespomoćnosti. Suprotno očekivanjima, korelacije makijavelizma i psihopatije s reputacijom u organizaciji nisu se pokazale statistički značajnima, dok je korelacija s narcizmom bila značajna, ali negativna. Također korelacije korištenja pojedinih taktika i reputacije nisu se pokazala statistički značajnom.

*Ključne riječi:* Mračna trijada ličnosti, taktike upravljanja dojmovima, reputacija

**Abstract:** The Dark Triad is a construct which includes three conceptually distinct, but empirically overlapping variables – Machiavellianism, subclinical psychopathy and narcissism. They exist within normal functioning and allow us to understand the adverse side of human personality. All three traits are connected by manipulation and deception of others. Employees who are high on a particular trait tend to use different impression management tactics to create their image within the organization (Jonason, Slomski and Partyka, 2012). The aim of this study was to contribute to the understanding of the relationship between the use of impression management tactics, personal reputation and the Dark Triad traits in organizational context. Research was conducted on a heterogeneous sample of people employed in the public and private sector ( $N = 250$ ). We used *Dirty Dozen scale* (Jonason and Webster, 2010), *Impression management scale* (Bolino and Turnley, 1999) and *Reputation scale* (Hochwarter, Ferris, Zinko, Arnell and James, 2007). The latter was redrafted for colleague assessment. Research results showed that those who score high on Machiavellianism and narcissism use all five types of impression management tactics, while those who score high on subclinical psychopathy most commonly use the tactics of intimidation and supplication. Contrary to expectations, the correlations between Machiavellianism, psychopathy and reputation in the organization did not prove to be statistically significant, while correlation with narcissism was significant, but negative. In addition, the correlation between the use of certain tactics and reputation did not prove to be statistically significant.

*Key words:* Dark Triad, impression management tactics, personal reputation

## 1. Uvod

Primarni pokretač ljudskog ponašanja jesu psihološke potrebe. Potrebe su stanja unutrašnje neravnoteže ili nedostatka koja služe organizmu, generirajući htijenja, želje i težnje koji motiviraju ponašanja neophodna za održavanje na životu i promicanje blagostanja i rasta (Reeve, 2010). Jedna od snažnijih odrednica ljudskog ponašanja, kako unutar tako i izvan organizacija, jest potreba za očuvanjem stabilne i pozitivne slike o sebi. U cilju zadovoljenja te potrebe zaposlenici su skloni prilagođavati svoje ponašanje kako bi manipulirali percepcijom koju drugi imaju o njima. Upravljanje dojmovima, kao jedna od strategija utjecaja, definira se kao ponašanje koje doprinosi stvaranju, održavanju i zaštiti željene slike o sebi i osobne reputacije (Jaiswal i Bhal, 2014). Poput većine psiholoških fenomena i pojava, upravljanje dojmovima složeno je ponašanje određeno različitim čimbenicima. Neki se odnose na karakteristike pojedinca poput roda ili dobi, dok se drugi čimbenici odnose na karakteristike situacije u kojoj se ponašanje odvija, na primjer veličina publike kojoj se predstavljamo, socijalne norme i slično (Leary i Kowalski, 1990). Istraživanja su pokazala da pojedinci koriste različite taktike upravljanja dojmovima da bi utjecali na dojam koji drugi imaju o njima. Gotovo da nema istraživanja ili teorijskih razmatranja koja bi se bavila utjecajem trajnih obilježja ličnosti na uporabu taktika.

Dosad je većina istraživanja o upravljanju dojmovima bila usredotočena na utjecaj individualnih ili situacijskih čimbenika na korištenje specifičnih taktika. Osim toga istraživanja su se bavila utjecajem određenih taktika na ishode kao što su napredovanje, radna uspješnost i uspjeh u karijeri. Međutim spoznaje o taktikama upravljanja dojmovima još uvijek su ograničene. Naročito su rijetka istraživanja koja se bave proučavanjem odnosa ličnosti i upotrebe taktika kao i posljedica uporabe taktika na reputaciju zaposlenika unutar organizacije. Stoga smo se u ovom radu usmjerili na odnos korištenja taktika upravljanja dojmovima, osobne reputacije i osobina mračne trijade.

Prije opisa našeg istraživanja ukratko ćemo iznijeti dosadašnje spoznaje o osobinama mračne trijade i njihovom odnosu s radnim ponašanjem, taktikama upravljanja dojmovima i reputacijom.

### *Mračna trijada ličnosti*

Ljudsko ponašanje pod utjecajem je relativno trajnog skupa psihičkih osobina i mehanizama unutar pojedinca koji nazivamo ličnost (Larsen i Buss, 2007). Osobine ličnosti makijavelizam, narcizam i psihopatija odavno su poznate u psihologiji, osobito psihopatologiji, ali sve do rada autora Paulhusa i Williamsa (2002) promatrane su kao odvojeni entiteti. Ova dva autora navedene osobine povezali su u jedinstveni konstrukt pod nazivom mračna trijada (engl. *Dark Triade*) koji opisuje „socijalno nepoželjnu“ ličnost. Nakon što je predstavljen, konstrukt mračne trijade izazvao je golem interes i do danas je predmetom velikog broja istraživanja. Mračna trijada pomaže nam razumjeti averzivnu stranu ljudske ličnosti koja i dalje postoji u normalnom rasponu funkcioniranja, a odnosi se na socijalnu strategiju iskorištavanja drugih (Baboselac-Marić, 2015). Prevalencija pojedinaca koji posjeduju osobine mračne trijade u populaciji iznosi oko 15% (LeBreton, Shiverdecker i Grimaldi, 2018). Sve osobine mračne trijade češće su među muškarcima nego ženama iako postoje kod oba spola.

Mračna trijada sastoji se od tri konceptualno zasebne ali empirijski preklapajuće varijable ličnosti: makijavelizma, subkliničke psihopatije<sup>1</sup> i narcizma (Furnham, Richards i Paulhus, 2013). Unatoč njihovom različitom podrijetlu, navedene komponente ličnosti dijele niz značajki. Sve tri osobine odlikuju se u socijalno zlonamjernom karakteru i bihevioralnim tendencijama prema samopromociji, emocionalnoj hladnoći, dvoličnosti i agresivnosti (Paulhus i Williams, 2002). U svom pionirskom istraživanju, Paulhus i Williams (2002) pokazali su kako su korelacije između ove tri osobine statistički značajne iako veličina korelacija varira ovisno o prirodi samog istraživanja i uzorku. Kako su osobine mračne trijade ličnosti u međusobnoj korelaciji, može se zaključivati o postojanju latentne varijable u njihovoj podlozi koja se često izjednačava s niskom ugodnosti. Također, osobine mračne trijade ličnosti mogu se povezati i s drugim dimenzijama petofaktorskog modela ličnosti. Paulhus i Williams (2002) navode da su sve tri komponente mračne trijade ličnosti negativno povezane sa savjesnošću i ugodnošću (Kunc, 2015), a jedino je psihopatija povezana s nižom razinom neuroticizma (Jones i Paulhus, 2011). Osim

---

<sup>1</sup> Klinički kao termin odnosi se na one koji su u kliničkom ili forenzičnom tretmanu/nadzoru, dok se subklinički odnosi na "blažu verziju" i pokriva širi raspon ponašanja i funkcioniranja u općoj populaciji.

niže ugodnosti, Jones i Paulhus (2013) ponudili su objašnjenje prema kojem nedostatak empatije, koja omogućuje manipulaciju drugima, smatraju zajedničkim faktorom koji se nalazi u podlozi te povezanosti (Furnham i sur., 2013). Kad se ta komponenta izdvoji, crte mračne trijade više nisu povezane.

Prije opisa našeg istraživanja, ukratko ćemo navesti nalaze dosadašnjih istraživanja o odnosu pojedinih osobina mračne trijade i organizacijskog ponašanja.

#### *Makijavelizam i organizacijsko ponašanje*

Temeljne karakteristike pojedinaca visoko na dimenziji makijavelizma jesu cinični pogled na svijet i ljudsku prirodu, niska razina moralnosti te visoka razina manipulativnosti i sklonost iskorištavanju drugih. Tijekom vremena pridjev makijavelistički postao je sinonim za manipulativnu strategiju socijalne interakcije i stil ličnosti koji koristi druge ljude kao oruđe za osobni dobitak bez obzira na cijenu (Bučić, 2018).

Kad je riječ o funkcioniranju na radnom mjestu, makijaveliste nazivamo „*socijalnim kameleonima*“ budući da preuzimaju stavove i ponašanja ljudi oko sebe dok istovremeno manipuliraju situacijom u svoju korist. To im omogućava da stvore moćne socijalne veze, zadobiju povjerenje i poštovanje kolega (O'Boyle, Forsyth, Banks i Story, 2013) te izgrade pozitivnu reputaciju. Međutim jednom kada se manipulacija u radnom okruženju prepozna, njihov utjecaj slabi. Motivacija kod makijavelista isključivo je ekstrinzična, to jest, ponašanjem upravljaju njihova sebičnost i instrumentalnost, a na prvom mjestu im je želja za novcem, moći, statusom i natjecanjem s drugima (Jones i Paulhus, 2009). Oni izražavaju zadovoljstvo poslom kada smatraju da obavljaju visoko prestižne i autonomne poslove (Jonason, Wee i Li, 2015).

Pokazalo se kako je makijavelizam nekonzistentno povezan s radnom uspješnosti, ali postoji jasna veza između makijavelizma i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Nepoželjna organizacijska ponašanja u kojima makijavelisti sudjeluju jesu laganje, varanje i krađa (Forsyth, Banks i McDaniel, 2012). Makijavelizam je povezan sa smanjenom odanošću organizaciji, nadređenom i radnom timu (Zettler, Friedrich i Hilbig, 2011) kao i tendencijom da podređeni rukovoditelje s istaknutom osobinom makijavelizma percipiraju

kao zlostavljače (Kiazad, Restubog, Zagenczyk, Kiewitz i Tang, 2010) te da se fokusiraju na održavanje moći i korištenje manipulativnih oblika ponašanja (Kessler i sur., 2010). Ipak, neka istraživanja (Spurk, Keller i Hirschi, 2016) pokazuju da je makijavelizam pozitivno povezan s političkim vještinama i potrebom za uspjehom, a one su povezane s reputacijom i uspjehom u karijeri.

#### *Subklinička psihopatija i organizacijsko ponašanje*

Središnji karakterni elementi subkliničke psihopatije jesu visoka impulzivnost i traženje uzbuđenja te niska razina empatije i anksioznosti. Smatra se da je od sve tri komponente mračne trijade psihopatija najopasnije prirode, čemu u prilog ide široki raspon samoiskaza i bihevioralnih mjera antisocijalnog ponašanja (Paulhus i Williams, 2002). Takve osobe ne iskazuju osjećaj krivnje i griznje savjesti pa se zbog toga čine hladnima i distanciranima. Nije im važno prihvaćanje drugih niti se trude uspostaviti odnose sa suradnicima. Psihopati primjenjuju strategiju „varanja“ u svojim društvenim interakcijama, a također i iskorištavaju kooperativne sklonosti drugih ljudi. Nakon što odglume suradnju, psihopati običavaju bježati, varati ili narušavati odnos (Mealey, 1995). Isključivo su usredotočeni na postignuće, a pritom ih ne ometa empatija kao ni moguće žrtve.

Psihopatija je pozitivno povezana s oblicima nepoželjnog organizacijskog ponašanja kao što su prevare i sabotaze. Ona je najsnažniji negativni prediktor uspješnosti na radnom mjestu od sve tri osobine mračne trijade (Spurk i sur., 2016). Osobe visoko na dimenziji subkliničke psihopatije u radnom okruženju često ne poštuju rokove, nemarni su i smatraju kako većina odgovornosti nije njihova odgovornost (Boddy, 2010). Od svih komponenti trijade, psihopatija je najviše povezana s nasiljem i agresivnim ponašanjem na poslu. Zbog karakteristika subkliničke psihopatije kao što su impulzivno ponašanje i dosada, moguće je da su takvi pojedinci i inače više (i lakše) nezadovoljni poslom u odnosu na ostale (Baboselac – Marić, 2015).

#### *Narcizam i organizacijsko ponašanje*

Narcizam je dimenzija ličnosti koja uključuje grandiozne i superiorne misli o samome sebi te osjećaj važnosti i dominacije (Raskin i Hall, 1979). Narcistične osobe



imaju osjećaj da imaju pravo izrabljivati i ignorirati druge jer su im superiorni, što može dovesti do toga da su u radnom okruženju loši u timskom radu i da ih drugi percipiraju kao nesklone suradnji te agresivne. Također, oni precjenjuju svoju radnu učinkovitost i podcjenjuju produktivnost drugih (Judge, LePine i Rich, 2006).

Narcizam je povezan sa snažnom željom za moći i statusom (Rosenthal i Pittinsky, 2006). Konzistentno se pojavljuje u značajnoj korelaciji s rukovođenjem posebice zbog toga što dijeli neke karakteristike (na primjer, visoko samopoštovanje, slika o sebi, dominacija i drugo) koje odgovaraju stereotipima rukovoditelja (Penney i Spector, 2002). Pojedinci visoko na dimenziji narcizma u usporedbi s onima visoko na dimenziji makijavelizma i psihopatije, percipirani su mnogo ugodnijima (Rauthmann i Kolar, 2013) jer su često fino odjeveni, koriste ugodne facijalne ekspresije, djeluju samouvjereno te koriste humor (Grijalva i Harms, 2014). Postoje negativne strane njihove ličnosti kao što su ranjivost, često prekidanje dugotrajnih odnosa, ograničena afektivna empatija i teškoća identificiranja osjećaja, dok s druge strane postoje i pozitivni ishodi njihovih ponašanja poput ostvarenja visokog statusa i kratkoročne popularnosti (Korunić, 2018).

#### *Taktike upravljanja dojmovima*

Sve veći broj istraživanja pokazuje da svi ljudi u organizacijama koriste različite taktike upravljanja dojmovima (Bolino i Turnley, 2003). One se definiraju kao ponašanja pojedinca usmjerena prema drugima u cilju stvaranja željene percepcije i slike o njima (Jones i Pittman, 1982). Budući da pojedinci napreduju u hijerarhiji prezentirajući vlastite uspjehe i radni učinak drugima, oni moraju biti sposobni utjecati na one oko sebe i manipulirati njima kako bi ih drugi percipirali u pozitivnom svjetlu.

Postoji više vrsta taktika upravljanja dojmovima, a različiti istraživači predstavili su razne podjele taktika. Najpoznatija i najčešće korištena taksonomija jest ona Jonesa i Pittmana (1982) jer predstavlja najpogodniju osnovu za razvoj i validaciju instrumenata za mjerenje stilova i taktika upravljanja dojmovima (Obrubić, 2013). Njihova klasifikacija obuhvaća sljedeće taktike: samoisticanje, umiljavanje, predstavljanje uzora, zastrašivanje i glumljenje bespomoćnosti.

Samoisticanje se odnosi na ponašanja koja su poduzeta radi stvaranja javnog identiteta koji se temelji na prikazivanju sposobnosti, vještina, različitih postignuća, uspjeha i slično (Tedeschi, Lindskold i Rosenfeld, 1985). Osoba koja koristi samoisticanje želi da ju drugi doživljavaju kao sposobnu. Samoisticanje uključuje ponašanja poput samouljepšavajućih opisa, ponosna naglašavanja vlastitih uspjeha, samopripisivanje uspjeha, preuveličavanje važnosti postignutog i ostalo. Taktiku umiljavanja pojedinci koriste da bi se svidjeli drugima i da bi ih oni percipirali simpatičnima (Jones i Pittman, 1982). Kako bi to postigli, koriste se laskanjem, uzdizanjem drugih, konformizmom u mišljenju s drugima, darivanjem drugih ili pak čineći usluge za druge. Predstavljanje uzora uključuje ponašanja i radnje koje osoba koristi kako bi o sebi stvorila javnu sliku primjerne, moralne i vjerodostojne osobe, osobe s integritetom. To čini da bi je drugi poštovali, čak i slijedili. Pojedinci koji koriste taktiku isticanja žele da ih se percipira kao izrazito posvećene poslu. Zbog toga često izlaze iz svoje radne uloge, primjerice dolaze ranije na posao ili ostaju kasnije (Bolino i Turnley, 2001).

Taktika zastrašivanje uključuje upotrebu prijetnje ili kažnjavanja drugih u cilju stvaranja percepcije o sebi kao opasne i strašne osobe. Da bi to postigli, pojedinci za zastrašivanje drugih koriste društveni položaj i utjecaj, ali i u nekim slučajevima fizičku snagu i veličinu. Korištenje taktike zastrašivanja učestalo je u odnosima s ljudima koji su niže u hijerarhiji, primjerice rukovoditelj nad svojim podređenim (Rosenfeld i sur., 1995; prema Jaiswal i Bhal, 2014). Pojedinci koji koriste taktiku zastrašivanje uglavnom stvaraju averziju ili odbojnost kod drugih ljudi što rezultira negativnim odnosom, a posljedično dovodi i do negativne reputacije (Gwal, 2015).

Cilj taktike glumljenja bespomoćnosti jest dobivanje pomoći, izazivanje sažaljenja i simpatija drugih iznošenjem vlastitih slabosti i nedostataka. Osobe koje koriste taktiku predstavljanja sebe bespomoćnim često traže pomoć drugih, navode ih na mišljenje da nešto nisu u stanju sami napraviti te naglašavaju veće sposobnosti i kompetencije drugih da bi oni umjesto njih samih obavili neki zadatak (Jaiswal i Bhal, 2014). Osobe koje koriste zastrašivanje i glumljenje bespomoćnosti ne žele izazvati pozitivno mišljenje drugih ni prikazati sebe u dobrom svjetlu, već ostvariti cilj, odnosno dobiti ono što žele.

Većina istraživanja spominje pozitivne ishode korištenja taktika kao što su samoisticanje, umiljavanje i pokazivanje primjera, dok su taktike zastrašivanje i glumljenje bespomoćnosti povezane s negativnim evaluacijama. Ipak, neka istraživanja navode i negativnu stranu korištenja naizgled „pozitivnih“ taktika. Primjerice pojedinci koji pretjerano koriste taktiku samoisticanje mogu biti percipirani kao arogantni ili bahati (Hart, Tortoriello, Richardson i Breeden, 2018). Zbog nekonzistentnih nalaza, važno je istražiti kako korištenje pojedinih taktika utječe na dojam koji pojedinci ostavljaju kod drugih i njihovu reputaciju.

#### *Osobinske i situacijske odrednice taktika upravljanja dojmovima*

Dosadašnja istraživanja bavila su se proučavanjem situacijskih ili individualnih čimbenika koji utječu na korištenje taktika upravljanja dojmovima. Pokazala su da je ličnost jedan od važnijih faktora koji utječe na izbor taktike. Upotreba taktika u cilju obmane u okviru HEXACO modela ličnosti povezana je s niskom iskrenošću, ugodnošću i savjesnošću (Roulin i Bourdage, 2017). Na temelju tih nalaza možemo povući paralelu s činjenicom da su sve tri osobine ličnosti mračne trijade povezane s niskom ugodnošću i savjesnošću (Paulhus i Williams, 2002). Prema tome, možemo pretpostaviti da bi mogle biti pozitivno povezane s korištenjem taktika u svrhu obmane. Moguće objašnjenje jest da su pojedinci visoko na navedenim dimenzijama u većoj mjeri skloni riskirati i prilagođavati svoja ponašanja kako bi ostavili bolji dojam (Jonason i Schmitt, 2012). Oni favoriziraju kratkotrajna, strateška ponašanja i taktike u interpersonalnim odnosima (Jonason i Schmitt, 2012) pa prilagođavaju svoja ponašanja situaciji u cilju ostvarivanja svojih nauma (O'Boyle i sur., 2013). Zbog svoje sklonosti manipulaciji, ne koriste uvijek iste taktike, nego ih prilagođavaju situaciji kako bi postigli ono što su naumili i kako bi izbjegli otkrivanje svoje manipulacije (Jonason i Webster, 2012).

Ljudi visoko na dimenziji makijavelizma skloni su manipulaciji i obmani drugih. Christie i Geis (1970) navode da oni primjenjuju više različitih taktika upravljanja dojmovima kako bi iskoristili situaciju i ostvarili svoje osobne ciljeve, posebno za dobivanje pozitivnih povratnih informacija i izgradnju reputacije (Bolino i Turnley 2003). Posebno su im atraktivne taktike kojima druge stavljaju u podređene uloge (npr.

zastašivanje, samouzdanje, pripisivanje zasluga samome sebi), dok one taktike koje njih stavljaju u podložne, slabe ili potrebite uloge (npr. glumljenje bespomoćnosti, odricanje, isprika) percipiraju kao neatraktivne (Shepperd i Socherman, 1997). Nadalje, u odnosu na druge osobine mračne trijade, pojedinci visoko na dimenziji makijavelizma često koriste taktiku umiljavanja. Takvi nalazi uglavnom se podudaraju s tvrdnjama McHoskeya, Worzela i Szyartoa (1998) da makijavelizam predstavlja manje patološku ("normalnu") varijantu psihopatije.

Pojedinci visoko na dimenziji subkliničke psihopatije češće od ostalih osobina mračne trijade koriste društveno nepoželjne taktike jer su manje podložni osjećaju krivnje i lakše prihvaćaju nepošteno, nemoralno i manipulativno ponašanje (Muris, Merckelbach, Otgaar i Meijer, 2017). Budući da su karakteristike subkliničke psihopatije povezane s antisocijalnim i destruktivnim ponašanjem, posebno su skloni korištenju agresivnih taktika kao što je zastašivanje. Psihopatija je negativno (ili slabo) povezana s prosocijalnim ponašanjem i taktikama kao što je predstavljanje uzora jer su i sami svjesni da njihovo ponašanje ne može biti uzor drugima. Međutim pojedinci s visokim rezultatom na ovoj osobini koriste i benignije taktike. Primjerice Paulhus i Williams (2002) pretpostavili su da su pojedinci visoko na dimenziji psihopatije, poput onih visoko na dimenziji narcizma, usmjereni na samo-poboljšanje. Također psihopatija je pozitivno (i snažno) povezana sa samohendikeprijemom, što sugerira da su takvi pojedinci spremni sabotirati vlastitu izvedbu da bi spasili svoju reputaciju pa su skloni korištenju taktike glumljenja bespomoćnosti (Hart i sur., 2018).

Usmjerenost na sebe, grandioznost, osjećaj superiornosti i sklonost iskorištavanju drugih su glavne osobine pojedinaca visoko na dimenziji narcizma. S jedne strane, narcisoidnost je povezana s taktikama koje doprinose izgradnji narcisoidnog identiteta (dominacija, grandioznost i šarm) kao što su zastašivanje, samouzdanje, pripisivanje zasluga samome sebi i umiljavanje. S druge strane slabo je povezana s korištenjem taktika koje nisu u skladu s narcisoidnim identitetom kao što su predstavljanje uzora i glumljenje bespomoćnosti. Pojedinci visoko na dimenziji narcizma češće koriste asertivne taktike koje doprinose izgradnji reputacije, dok izbjegavaju korištenje obrambenih taktika i glumljenje

bespomoćnosti jer bi na taj način potvrdili vlastitu slabost. Dokazi ukazuju na to da pojedinci visoko na dimenziji narcizma koriste taktike upravljanja dojmovima zbog uvjerenja koje imaju o taktikama (Hart i sur., 2018). Oni vjeruju da „publika“, to jest, značajni drugi reagiraju pozitivnije na samoisticanje (Hart, Adams i Burton, 2016) i vjeruju da im takve taktike olakšavaju postizanje ciljeva (Hart, Adams, Burton i Tortoriello, 2017).

Dosadašnjim istraživanjima ustanovljeno je da postoje individualne razlike u korištenju taktika upravljanja dojmovima s obzirom na osobine mračne trijade. Pri tome pojedinci visoko na dimenziji makijavelizma koriste različite taktike i to uglavnom one kojima druge stavljaju u podređene pozicije, oni visoko na dimenziji psihopatije najčešće koriste taktiku zastrašivanja, dok pojedinci visoko na osobini narcizma koriste one taktike koje doprinose izgradnji željene pozitivne slike o sebi. Našim istraživanjem željeli smo potvrditi dosadašnje nalaze u našem kulturnom kontekstu te posebno proširiti spoznaje o odnosu pojedinih taktika i osobine subkliničke psihopatije koja je najmanje istražena.

#### *Mračna trijada, taktike upravljanja dojmovima i reputacija*

Osobna reputacija dio je socijalnog i organizacijskog života. U privatnom životu pojedinci mogu steći reputaciju na temelju različitih djela, ali na poslu je reputacija uglavnom povezana s pojedinčevim kapacitetom da posao obavlja efikasno te da bude kooperativan i spreman pomoći drugima (Zinko, Ferris, Humphrey, Meyer i Aime, 2012). Cilj svakog pojedinca je steći pozitivnu reputaciju, jer je njezina izgradnja potaknuta željom da drugi vide osobu onako kako ona vidi sebe, a kako bi očuvala vlastito samopoštovanje. U organizacijskom kontekstu reputaciju definiramo kao percepciju drugih zaposlenika obavlja li pojedinac kompetentno svoj posao i je li spreman pomoći drugima u organizaciji. Razvija se na temelju opaženog ponašanja i osobnih karakteristika pojedinca koje se iskazuju kroz vrijeme (Zinko i sur., 2012). Reputacija pomaže smanjiti nesigurnost oko budućeg ponašanja pojedinca jer predlaže i sugerira predvidljive obrasce u određenim situacijama u budućnosti (Ferris, Blass, Douglas, Kolodinsky i Treadway, 2003). Smanjenje nesigurnosti dovodi do smanjene potrebe za praćenjem pojedinaca i omogućuje im veću slobodu i ovlasti. Drugim riječima, kako reputacija raste, odgovornost pada jer pozitivna reputacija osigurava veću diskreciju u odstupanju od društvenih/ organizacijskih

normi. Posljedice visoke reputacije jesu autonomija, moć i karijerni uspjeh (Zinko i sur., 2012), ali i nova prilika da se ključne informacije prezentiraju publici (Zinko i Rubin, 2015).

Greenberg (1990) je ustvrdio da taktike upravljanja dojmovima imaju pozitivan učinak na izgradnju reputacije, a dosljedna demonstracija takvih ponašanja može pridonijeti njezinu učvršćivanju (Ferris i sur., 2003). Također ponašanja koja se tiču upravljanja dojmovima mogu se koristiti ne samo za održavanje reputacije, nego i za namjerno manipuliranje njome (Zinko, Ferris, Blass i Dana Laird, 2007). U promjenjivom organizacijskom okruženju, efikasno korištenje taktika upravljanja dojmovima doprinosi osobnoj reputaciji, profesionalnom razvoju i napredovanju zaposlenika. Efikasno korištenje različitih taktika posljedica je posjedovanja određene razine političkih vještina. Političke vještine možemo opisati kao sposobnost identificiranja i razumijevanja motivacije i potreba drugih u cilju utjecaja na druge kako bi osigurali postizanje individualnih, grupnih ili organizacijskih ciljeva (Ferris i sur., 2003). Pojedinci s visokom razinom političkih vještina znaju koja je to vrsta taktike utjecaja ili strategije koju treba primijeniti u svakoj situaciji. To također znači da bi zaposlenici koji dobro razumiju druge i mogu precizno interpretirati njihova očekivanja i zahtjeve mogli prezentirati informacije o sebi na utjecajne načine. Drugim riječima, mogli bi bolje istaknuti svoj radni učinak drugim članovima organizacije (Whitaker i Dahling, 2013). Pojedinci koji postižu visoke rezultate na osobinama mračne trijade često imaju snažno razvijene političke vještine. Oni su sposobni prilagoditi svoje ponašanje kontekstu i okruženju u kojem se nalaze i prikriti svoje motive da bi napredovali. Političko okruženje u kojem članovi nastoje maksimalizirati vlastite interese na trošak drugih i u kojem vladaju nestabilni uvjeti olakšava ostvarivanje njihovih ciljeva (Baloch, Meng, Xu, Cepeda-Carrion i Bari, 2017). Drugim riječima, oni manipulacijom skrivaju izostanak vlastitog truda. To čine jer postignuća u takvom okruženju nisu objektivna budući da nisu izravno povezana s vanjskim i objektivnim indikatorima postignuća kao što je profit organizacije (Cohen, 2016).

Dosadašnja istraživanja, u kontekstu interpersonalne privlačnosti, pokazala su da oni visoko na dimenzijama makijavelizma i psihopatije povoljnije percipiraju pojedince

koji su visoko na dimenziji narcizma. Također kada laici procjenjuju pojedince s mračnim crtama ličnosti ili karakteristike ovih crta ličnosti, sve tri crte ne ostavljaju naročito pozitivne impresije. Međutim narcizam ostavlja najpozitivniji dojam, dok se makijavelizam i psihopatija procjenjuju na sličan način, odnosno manje poželjno nego narcizam (Rauthmann i Kolar, 2013). Mogući razlog takvih nalaza jest to što neke narcisoidne osobine, kao što su šarm, status, traženje pažnje i divljenja, mogu povoljnije utjecati na percepciju ljudi. Takve osobine jesu privlačnije od iskorištavanja, manipulacije, obmane i bezosećajnosti koje karakteriziraju pojedince visoko na dimenzijama makijavelizma i subkliničke psihopatije (Rauthmann i Kolar, 2012). Manipulativne strategije koje koriste takvi pojedinci mogu dovesti do kratkoročnih interpersonalnih veza i koristi, ali neće dovesti do stvarnog uspjeha (Jonason i Schmitt, 2012). Jednom kad se manipulacije razotkriju, stvara se loša reputacija.

Neka od prethodnih istraživanja pokazala su da pojedinci visoko na pojedinim osobinama mračne trijade ostavljaju negativan dojam na druge ljude u kontekstu interpersonalnih odnosa. Zbog nedostatka spoznaja, u našem istraživanju odlučili smo provjeriti povezanost ovih osobina s osobnom reputacijom unutar organizacija.

## **2. Cilj istraživanja, istraživački problemi i hipoteze**

Ovim istraživanjem željeli smo doprinijeti spoznajama o ulozi osobina mračne trijade u organizacijskom kontekstu. Kako bi ostvarili postavljeni cilj, definirali smo tri istraživačka problema:

- (1) Provjeriti postoji li povezanost crta ličnosti mračne trijade (makijavelizam, subklinička psihopatija i narcizam) i taktika upravljanja dojmovima.

H1a) Očekivali smo statistički značajne i pozitivne korelacije između rezultata na skali makijavelizma i rezultata na svim subskalama taktika.

H1b) Očekivali smo pozitivne i statistički značajne korelacije između rezultata na skali psihopatije i subskali taktike zastrašivanja. Zbog nedostatka

istraživanja, nismo imali jasna očekivanja o vezi psihopatije i ostalih taktika, pa nismo postavili direktivne hipoteze.

H1c) Očekivali smo da će korelacije između rezultata na skali narcizma i rezultata na subskalama taktika samoisticanja, umiljavanja i zastrašivanja biti statistički značajne i pozitivne, a one s taktikom glumljenje bespomoćnosti značajne ali negativne. S obzirom na nedostatak istraživanja, nismo imali jasna očekivanja o vezi narcizma i taktike predstavljanje uzora.

(2) Ispitati odnos crta ličnosti mračne trijade i osobne reputacije u organizaciji.

H2) Na temelju prethodnih nalaza očekivali smo da će viši rezultati na osobinama mračne trijade biti povezani s lošijom reputacijom u organizaciji.

(3) Ispitati odnos taktika upravljanja dojmovima i osobne reputacije u organizaciji.

H3) U skladu s literaturom, očekivali smo da će korelacije između rezultata na subskali taktika samoisticanje, umiljavanje i predstavljanje uzora te rezultata na skali reputacije biti statistički značajne i pozitivne, dok će one između rezultata na subskali zastrašivanja i glumljenje bespomoćnosti te rezultata na skali reputacije biti statistički značajne i negativne.

### **3. Metodologija**

#### *Sudionici*

U istraživanju je sudjelovalo 250 sudionika. Za njih osmero nedostajali su sociodemografski podaci, pa se opis uzorka temelji na informacijama dobivenim od 242 sudionika. 62% uzorka činile su žena, 38% muškarci prosječne dobi  $M = 37.21$  godina ( $SD = 11.1$ ). Sudionici su se razlikovali i po stručnoj spremi: 28.1% sudionika navelo je da ima završenu srednju stručnu spremu, 20.2% višu stručnu spremu, 43.4% visoku stručnu



spremu, a 7.9% je navelo da imaju završen magisterij ili doktorat, dok je preostalih 0.4% navelo nešto drugo. Ukupan radni staž uzorka u prosjeku je iznosio  $M = 13.74$  godina ( $SD = 11.32$ ). 54.1% sudionika radi u privatnom poduzeću, u domaćem ili stranom vlasništvu, dok 33.5% sudionika radi u državnom poduzeću. Sudionici su uglavnom bili na poziciji zaposlenih bez podređenih (42.1%), odnosno na poziciji stručnjaka/specijalista (38.8%), dok ih je samo 17.8% bilo na rukovodećoj poziciji.

Od ukupno 250 sudionika, za njih 175 (70%) pristigla je barem jedna procjena radnih kolega. Bilo je poželjno da svaki sudionik ima dvije procjene, a takvih je bilo 123 (49.2%). Što se tiče odnosa sudionika i procjenjivača, 31.7% je bilo muških, a 68.3% ženskih sudionika, od toga 8.8% podređenih, 85.7% kolega, a 5.5% nadređenih sudioniku kojeg procjenjuju.

### *Instrumenti*

Za potrebe ovog istraživanja prikupljeni su sociodemografski podaci, samoprocjene osobina mračne trijade, korištenje taktika upravljanja dojmovima te procjene kolega o osobnoj reputaciji.

Upitnik o demografskim i radnim karakteristikama koristili smo za prikupljanje podataka o dobi, spolu i stručnoj spremi sudionika te podataka o karakteristikama posla koji sudionici rade i njihovom radnom stažu.

Osobine Mračne trijade ličnosti mjerene su skalom Prljavih dvanaest (engl. *Dirty Dozen*; Jonason i Webster, 2010). Skala se sastoji od ukupno 12 čestica (4 čestice po osobini), od kojih prve četiri mjere makijavelizam (primjer čestice: „*Sklon/a sam manipulirati drugim ljudima da bih dobio/la ono što želim.*“), iduće četiri subkliničku psihopatiju (primjer čestice: „*Uglavnom me ne brine jesu li moji postupci moralni ili ne.*“), a posljednje četiri narcizam (primjer čestice: „*Često želim da mi se drugi dive.*“). Čestice skale su tvrdnje, a zadatak sudionika je da izrazi stupanj slaganja s navedenim tvrdnjama koristeći skalu Likertovog tipa s ukupno sedam uporišnih točaka koje se boduju vrijednostima od 1 (u potpunosti se ne slažem) do 7 (u potpunosti se slažem). Ukupni rezultat na pojedinoj subskali formira se na način da se za pojedinog sudionika zbroje

bodovi na određenom skupu od četiri čestice te se dobiveni rezultat podijeli s četiri. Pouzdanost tipa unutarnje konzistencije iznosila je:  $\alpha = .86$  za makijavelizam,  $\alpha = .83$  za narcizam te  $\alpha = .55$  za psihopatiju.

Za mjerenje taktika upravljanja dojmovima koristili smo skalu Bolinoa i Turnleya (1999) koja se sastoji od 22 čestice. Skala se temelji na postojećem modelu koji pretpostavlja postojanje pet vrsta taktika upravljanja dojmovima – samoisticanje, umiljavanje, predstavljanje uzora, zastrašivanje i glumljenje bespomoćnosti (Jones i Pittman, 1982). Zadatak sudionika bio je procijeniti koliko su se često u posljednjih godinu dana na poslu ponašali na načine navedene u tvrdnjama koristeći skalu Likertovog tipa s ukupno pet uporišnih točaka koje se boduju vrijednostima od 1 (nikad se nisam ponašao/la ovako) do 5 (često sam se ponašao/la ovako). Primjeri čestica za ispitivanje taktika upravljanja dojmova, broj čestica za svaku subskalu i njihova pouzdanost unutarnje konzistencije nalaze se u tablici 1. Cijela skala taktika upravljanja dojmovima nalazi se u prilogu 2.

*Tablica 1*

Taktike upravljanja dojmovima, broj čestica subskale svake taktike, primjeri čestica i pouzdanosti tipa unutarnje konzistencije za svaku subskalu

Taktika upravljanja dojmovima	Broj čestica	Primjer čestice	Pouzdanost tipa unutarnje konzistencije
Samoisticanje	4	<i>„Ukazali drugima na svoje talente ili kvalifikacije.“</i>	$\alpha = .87$
Umiljavanje	4	<i>„Udijelili kompliment svojim kolegama kako biste im se svidjeli.“</i>	$\alpha = .79$
Predstavljanje uzora	4	<i>„Došli u ured po noći ili tijekom vikenda kako biste pokazali da ste posvećeni.“</i>	$\alpha = .76$
Zastrašivanje	5	<i>„Pokazali drugima da im možete otežati život ako Vas budu izazivali.“</i>	$\alpha = .78$
Glumljenje	5	<i>„Ponašali se kao da trebate</i>	$\alpha = .87$

---

Osobnu reputaciju mjerili smo koristeći skalu Hochwartera i suradnika (2007, engl. *Reputation scale*). Skala se sastoji od 12 čestica (cijela skala nalazi se u prilogu 3). Primjeri čestica su: „*O ovoj osobi drugi imaju visoko mišljenje.*“ i „*Ljudi računaju da će ova osoba stalno ostvarivati visoke razine radne uspješnosti.*“.). Skala je prenamijenjena iz samoprocjena u procjene drugih kako bi se mjerila percepcija reputacije drugih, što proizlazi iz same definicije reputacije. Zadatak procjenjivača bio je da izraze stupanj slaganja s navedenim česticama koristeći skalu Likertovog tipa s ukupno sedam uporišnih točaka koje se boduju vrijednostima od 1 (u potpunosti se ne slažem) do 7 (u potpunosti se slažem). Pouzdanost tipa unutarnje konzistencije za skalu procjena reputacije iznosila je  $\alpha = .94$ . Prosječna korelacija između dviju procjena iznosila je  $r(121) = .40$ ,  $p < .01$  i ukazuje na umjereno dobro slaganje dvaju procjenjivača. U procjene reputacije uključeni su svi oni koji su imali obje procjene.

### *Postupak*

Istraživanje je provedeno u sklopu istraživačkog projekta „*Implicitna ličnost i radno ponašanje*“, koji je financirala Hrvatska zaklada za znanost. Svaki student koji je sudjelovao u projektu imao je zadatak pronaći 20-ak sudionika koji su zaposleni u trenutnoj radnoj organizaciji najmanje godinu dana na barem pola radnog vremena (20 sati tjedno) te imaju barem dvoje radnih kolega koji ih dobro poznaju i voljni su procijeniti njihovo ponašanje.

Istraživanje se provodilo individualno, a sudionici su upitnik ispunjavali na računalima kod kuće. Baterija istraživačkih instrumenata podijeljena je u dva dijela koja su sudionici ispunjavali s vremenskim razmakom od tjedan dana. Ispunjavanje prvog dijela upitnika trajalo je oko 30 minuta, dok je drugi trajao oko 15 minuta. Nakon ispunjavanja prvog dijela upitnika, sudionicima je bila prikazana poveznica koju su trebali prosljediti dvojici kolega koji s njima rade najmanje šest mjeseci. Ispunjavanje upitnika za procjene trajalo je 5-10 minuta. Istraživanje je bilo je u potpunosti anonimno i dobrovoljno. Rezultati sudionika nigdje nisu bili povezani s njihovim imenom i prezimenom, već su se tražili samo određeni demografski podaci. Za sudjelovanje u istraživanju od svakog je sudionika

traženo da upiše jedinstvenu šifru prema navedenim pravilima (prva dva slova imena oca, prva dva slova imena majke i zadnje dvije znamenke broja mobitela). Šifra je kasnije služila kako bismo povezali podatke. Također, svaki sudionik imao je pravo odustati od istraživanja u bilo kojem trenutku bez ikakvih posljedica što je bilo navedeno u sklopu upute na početku (uputa je prikazana u prilogu 1). Kako bi mogli započeti s ispunjavanjem upitnika i sa sudjelovanjem u istraživanju, sudionici su trebali klikom miša označiti „kućicu“ pored koje je bilo navedeno da su pročitali sve informacije o istraživanju te da pristaju na sudjelovanje. Prije ispunjavanja upitnika, dobili su detaljnije upute, odnosno, svaki mjerni instrument i dio upitnika imao je posebnu uputu za ispunjavanje i način odgovaranja.

#### **4. Rezultati**

U tablici 2 prikazani su deskriptivni podaci za osobine mračne trijade ličnosti, taktike upravljanja dojmovima i reputaciju sudionika. Iz podataka možemo vidjeti da su najčešće korištene taktike upravljanja dojmovima samoisticanje i umiljavanje, a najmanje korištena jest taktika glumljenje bespomoćnosti. Procjene reputacija kolega za sve sudionike uglavnom su vrlo visoke. Na mjerama osobina ličnosti mračne trijade sudionici postižu niže rezultate, odnosno, ne procjenjuju se visoko na pojedinim dimenzijama. Od tri osobine u uzorku je najviše izražen narcizam.

Cijela matrica korelacija varijabli korištenih u istraživanju nalazi se u prilogu 4. Korelacije između tri osobine mračne trijade su statistički značajne i iznose .41 za vezu između makijavelizma i subkličke psihopatije, .47 za vezu između makijavelizma i narcizma te .32 za vezu između narcizma i subkličke psihopatije. Interkorelacije taktika upravljanja dojmovima statistički su značajne i pozitivne u rasponu od .14, za vezu između taktike zastrašivanja i predstavljanje uzora, do .54 za vezu između taktike umiljavanje i predstavljanje uzora. Jedina neznačajna korelacija jest ona između taktike samoisticanje i glumljenje bespomoćnosti. Sve dobivene korelacije su niske do umjerene.

*Osobine mračne trijade i taktike upravljanja dojmovima*

Kako bismo odgovorili na prvi problem istraživanja i ispitati odnos pojedinih crta ličnosti mračne trijade (makijavelizam, subklinička psihopatija i narcizam) i različitih taktika upravljanja dojmovima izračunali smo Pearsonove koeficijente korelacije. Rezultati provedene statističke analize prikazani su u tablici 3.

*Tablica 2*

Deskriptivni podaci korištenih varijabli u istraživanju

VARIJABLE	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Raspon	Min	Max
Makijavelizam	243	2.35	1.29	1 – 7	1	6.75
Psihopatija	243	2.30	1.02	1 – 7	1	6
Narcizam	243	2.69	1.26	1 – 7	1	6.5
Samoisticanje	200	2.53	0.93	1 – 7	1	5
Umiljavanje	199	2.30	0.86	1 – 7	1	4.5
Predstavljanje uzora	200	1.71	0.73	1 – 7	1	5
Zastrašivanje	200	1.75	0.65	1 – 7	1	4.2
Glumljenje bespomoćnosti	200	1.33	0.50	1 – 7	1	3.6
Reputacija	123	6.13	0.76	1 – 7	3.13	7

*Legenda:* *N* – ukupan broj sudionika; *M* – aritmetička sredina; *SD* – standardna devijacija; Min-minimalan ostvareni rezultat; Max-maksimalan ostvareni rezultat

Korelacije između rezultata na skali makijavelizma i rezultata na svim subskalama taktika upravljanja dojmovima su statističke značajne i pozitivne, no u kategoriji niske povezanosti. Ovakvi rezultati potvrđuju prvu postavljenu hipotezu (H1a).

Također, dobivene su statistički značajne pozitivne korelacije između rezultata na skali subkliničke psihopatije i rezultata na subskali taktike zastrašivanja, ali i subskali glumljenje bespomoćnosti, što nije u skladu s našom drugom postavljenom hipotezom (H1b). Korelacije psihopatije i ostalih taktika nisu bile statistički značajne.

Korelacije između rezultata na skali narcizma i rezultata na subskalama taktika samoisticanja, umiljavanja i zastrašivanja su statistički značajne i pozitivne kao i korelacije s taktikama predstavljanje uzora i glumljenje bespomoćnosti. Prema dobivenim rezultatima možemo reći da je treća hipoteza (H1c) djelomično potvrđena s obzirom na to da veza narcizma i taktike glumljenje bespomoćnosti nije u skladu s pretpostavkama.

*Tablica 3*

Matrica korelacija između rezultata na skalama osobina ličnosti mračne trijade i rezultata na subskalama taktika upravljanja dojmovima

		Osobine mračne trijade		
		Makijavelizam	Subklinička psihopatija	Narcizam
Samoisticanje		.22**	.13	.32**
Umiljavanje		.23**	.09	.43**
Taktike upravljanja dojmovima	Predstavljanje uzora	.23**	.08	.37**
	Zastrašivanje	.16*	.21**	.18*
	Glumljenje bespomoćnosti	.20**	.17*	.27**

*Legenda:* \*\* $p < .01$ ; \* $p < .05$

*Napomena.* Korelacije su procijenjene na rasponu ispitanika od  $N = 199-243$

U tablici 4 prikazani su rezultati regresijske analize koju smo proveli radi provjere veze pojedine osobine mračne trijade i pojedine taktike upravljanja dojmovima uz kontrolu interkorelacija s drugim osobinama mračne trijade. Sve provedene regresijske analize bile su statističke značajne uz razinu rizika od 1% što pokazuje da osobine mračne trijade statistički značajno doprinose objašnjenju varijance korištenja taktika upravljanja dojmovima. Postoci varijance objašnjene osobinama mračne trijade iznosili su 5% za taktiku zastrašivanje, 7% za taktiku glumljenje bespomoćnosti, 10% za taktiku samoisticanje, 13% za taktiku predstavljanje uzora i 18% za taktiku umiljavanje. Kada

kontroliramo preostale dvije osobine mračne trijade, sve korištene taktike ostaju povezane jedino s varijablom narcizma. Iznimka je taktika zastrašivanje koja uz kontrolu makijavelizma i narcizma ostaje povezana samo s psihopatijom. Dobiveni rezultati sukladni su onima dobivenim korelacijskim analizama.

*Tablica 4*  
Rezultati regresijske analize za taktike upravljanja dojmovima kao kriterijske varijable

		Kriterijske varijable				
		Samoisticanje ( $\beta$ )	Umiljavanje ( $\beta$ )	Predstavljanje uzora ( $\beta$ )	Zastrašivanje ( $\beta$ )	Glumljenje bepomoćnosti ( $\beta$ )
Prediktorske varijable	Makijavelizam	.09	.07	.10	.04	.07
	Subklinička psihopatija	.01	-.07	-.07	.15*	.08
	Narcizam	.28**	.42**	.35**	.12	.22**
Korigirani R <sup>2</sup>		.10	.18	.13	.05	.07
R <sup>2</sup>		.11**	.19**	.15**	.06**	.09**

*Legenda:* \*\* $p < .01$ ; \* $p < .05$ ,  $\beta$  – standardizirani regresijski koeficijent, R<sup>2</sup>- proporcija varijance kriterija objašnjene prediktorima, korigirani R<sup>2</sup> – korigirana, prilagođena vrijednost R<sup>2</sup>

*Povezanost osobina mračne trijade i taktika upravljanja dojmovima s reputacijom u organizaciji*

Drugi postavljeni problem tiče se povezanosti crta ličnosti mračne trijade i reputacije. Izračunati Pearsonovi koeficijenti korelacije prikazani su u korelacijskoj matrici Tablice 5. Dobivene korelacije između makijavelizma i reputacije nisu statistički značajne kao ni korelacije subkliničke psihopatije i reputacije. Korelacije između narcizma i reputacije statistički su značajne i negativne. Prema dobivenim rezultatima možemo zaključiti da je naša hipoteza (H2) djelomično potvrđena.

*Taktike upravljanja dojmovima*

Treći postavljeni problem tiče se povezanosti taktika upravljanja dojmovima i reputacije. Izračunati su Pearsonovi koeficijenti korelacije prikazani u Tablice 6. Dobivene korelacije između taktika upravljanja dojmovima i reputacije nisu statistički značajne. Prema dobivenim rezultatima možemo zaključiti da postavljena hipoteza (H3) nije potvrđena.

*Tablica 5*

Povezanost osobina ličnosti mračne trijade i reputacije

	Mračna trijada		
	Makijavelizam	Subklinička psihopatija	Narcizam
Reputacija	.06	.03	-.23*

*Legenda:* \*\* $p < .01$ ; \* $p < .05$

*Napomena.* Korelacije su procijenjene na rasponu ispitanika od  $N = 123-243$

*Tablica 6*

Povezanost taktika upravljanja dojmovima i reputacije

	Taktike upravljanja dojmovima				
	Samoisticanje	Umiljavanje	Predstavljanje uzora	Zastrašivanje	Glumljenje bespomoćnosti
Reputacija	.08	-.06	-.05	-.09	-.11

*Legenda:* \*\* $p < .01$ ; \* $p < .05$

*Napomena.* Korelacije su procijenjene na rasponu ispitanika od  $N = 123-200$

## 5. Rasprava



Nije iznenađujuća činjenica da se neki pojedinci zapošljavaju unatoč nepoželjnim osobinama ličnosti. Oni posjeduju i određene poželjne karakteristike kao što su šarm, asertivnost i vještine upravljanja dojmovima (Ames, 2009). Razgovori za posao traju kratko i nepoželjne osobine često ostanu neotkrivene. U današnje vrijeme, mogućnost da se pojedinac zaposli i ostane cijeli radni vijek u jednoj organizaciji više je iznimka nego pravilo. Sigurnost posla danas se sve više izjednačava sa sposobnosti osobe da zadrži svoju vrijednost na tržištu rada, odnosno, da očuva mogućnost cjeloživotne zapošljivosti bez obzira na organizaciju. Budući da reputacija smanjuje nesigurnost (Ferris i sur., 2003) logično je za pretpostaviti da su mnoge odluke, primjerice one o zapošljavanju i napredovanju, pod utjecajem osobne reputacije. Iz tog je razloga cilj svakog zaposlenika različitim načinima utjecaja i manipulacijom izgraditi željenu reputaciju unutar organizacije. Iako postoji mnogo istraživanja na temu manipulacije u organizacijskom kontekstu, malo znamo o tome u kakvom su odnosu osobine mračne trijade i korištenje različitih taktika upravljanja dojmovima. Zbog toga je cilj ovog rada bio doprinijeti razumijevanju odnosa korištenja taktika upravljanja dojmovima, osobne reputacije i osobina mračne trijade u organizacijskom kontekstu.

S obzirom na to da konstrukt mračne trijade u najvećoj mjeri pridružujemo atribut manipulativno, očekivali smo da će postojati korelacija s taktikama upravljanja dojmovima. Prema dobivenim rezultatima naše prve tri hipoteze djelomično su potvrđene.

Makijavelizam je statistički značajno i pozitivno povezan s korištenjem svih pet taktika što znači da će pojedinac u većoj mjeri upotrebljavati različite taktike ako je više na dimenziji makijavelizma. Neke teorije sugeriraju da su pojedinci visoko na dimenziji makijavelizma skloniji korištenju taktika dominacije, a izbjegavaju korištenje taktika koje sugeriraju slabost (Shepperd i Socherman, 1997) dok druge sugeriraju da su vrlo neselektivni u uporabi taktika (Bolino i Turnley, 2003). Ljudi traže obrasce i pravila u okolini kako bi mogli predvidjeti buduće događaje i ponašanja. Korištenje različitih taktika onemogućuje predviđanje i pospješuje mogućnost manipulacije te sprečava da ta manipulacija bude otkrivena (Jonason i Webster, 2012). Također pojedinci visoko na makijavelizmu skloni su koristiti taktike upravljanja dojmovima od kojih odmah mogu

imati koristi (Ickes, Reidhead i Patterson, 1986). Iz tog je razloga vjerojatnije da će koristiti široku lepezu taktika, uključujući i one koje se smatraju društveno nepoželjnima (npr. glumljenje bespomoćnosti i zastrašivanje).

Rezultati su pokazali da je osobina subkliničke psihopatije statistički značajno pozitivno povezana s korištenjem taktika zastrašivanja, što je u skladu s nalazima dosadašnjih istraživanja. Karakteristike psihopatije kao što su neustrašivost, antisocijalne tendencije, impulzivnost i smanjeni kapaciteti za suosjećanje i krivnju upućuju na veću vjerojatnost korištenja taktika koje uključuju nanošenje interpersonalne štete (npr. zastrašivanje i kritiziranje). Također dobivena je statistički značajna pozitivna korelacija psihopatije i taktike glumljenje bespomoćnosti što nije bilo u skladu s našim očekivanjima. Međutim Hart i suradnici (2018) tvrde da impulzivni životni izbori pojedinaca visoko na dimenziji psihopatije često rezultiraju neuspjehom i lošim odlukama, stoga oni koriste i taktiku glumljenje bespomoćnosti kako bi očuvali reputaciju i dobre odnose s drugima.

Prema rezultatima, narcizam je statistički značajno povezan s korištenjem svih taktika, što nismo očekivali s obzirom na dosadašnje nalaze. Međutim, Cain, Pincus i Ansell (2008) su u relativno novijem pregledu literature vezane uz konstrukt narcizma zaključili kako postoje dvije temeljno različite slike narcistične ličnosti - grandiozni i vulnerabilni narcizam. Grandiozne narcistične strukture odlikuje preuveličana slika o sebi, dojam o vlastitoj posebnosti i pravima, idealizirane fantazije o sebi, nedostatak empatije te izrabljujuća i ekshibicionistička ponašanja. S druge strane karakteristike vulnerabilne narcistične ličnosti jesu samokritičnost, depresivnost, niže samopoštovanje, potencijalna suicidalnost te pretjerana osjetljivost na kritiku drugih povezana sa socijalnim povlačenjem, odnosno izbjegavanjem međuljudskih odnosa (Čuržik i Jakšić, 2012). Prema tome grandiozna narcisoidnost u većoj mjeri koristi asertivne taktike koje doprinose izgradnji narcisoidnog identiteta, dok vulnerabilna, zbog straha od odbacivanja, koristi više obrambene taktike. Grandiozni narcizam snažnije je povezan s korištenjem samoisticanja i umiljavanja, dok je vulnerabilni više povezan s korištenjem taktike glumljenje bespomoćnosti (Hart i sur., 2017). Za razliku od grandioznih pojedinaca, vulnerabilni neće koristiti zastrašivanje jer se ne osjećaju moćno i ne mogu uvjerljivo prenijeti tu sliku (Hart i

sur., 2017). S druge strane grandiozna ličnost neće koristiti taktiku glumljenja bespomoćnosti jer nije u skladu s grandioznim identitetom. S obzirom na oblik narcizma i okolnosti u kojima se nalaze, vjerojatno koriste različite taktike što je u skladu s dobivenim rezultatima. Pojedinci visoko na dimenziji narcizma vjerojatnije češće koriste taktike upravljanja dojmovima jer percipiraju taktike samopredstavljanja osobito korisnima za postizanje željenih ciljeva (divljenje, status i moć); vjerojatno smatraju da su vrlo vješti u korištenju tih taktika i percipiraju taktičko-manipulativno djelovanje kao normalno zbog vlastite superiornosti te vjeruju da „publika“ reagira pozitivno na korištenje taktika (Leunissen, Sedikides i Wildschut, 2017). Zbog toga su vjerojatno korelacije taktika s narcizmom veće u odnosu na preostale dvije osobine mračne trijade.

Dosadašnja istraživanja ukazuju da su pojedinci visoko na dimenziji narcizma percipirani pozitivnije od onih visoko na dimenzijama makijavelizma i psihopatije (Rauthmann i Kolar, 2013) iako nijedna od tri osobine ne ostavlja naročito pozitivan dojam. Ipak, osobine mračne trijade imaju ulogu u postizanju karijernog uspjeha (Spurk i sur., 2016). Pretpostavlja se da bi karijerni uspjeh mogao biti konstrukt kroz koji pozitivne strane mračne trijade postaju vidljive. Tako su Spurk i suradnici (2016) pokazali da su makijavelizam i narcizam pozitivno povezani s objektivnim, makijavelizam i sa subjektivnim, dok je psihopatija negativno povezana sa subjektivnim i objektivnim karijernim uspjehom. Zbog navedenih nalaza, drugim problemom željeli smo provjeriti u kakvom su odnosu osobine mračne trijade i osobna reputacija u organizacijskom kontekstu.

Dobivene korelacije u našem istraživanju ukazuju na to da makijavelizam i subklinička psihopatija nisu statistički značajno povezani s reputacijom. S druge strane, dobivena je statistički značajna i negativna povezanost narcizma i osobne reputacije što ukazuje na to da će pojedinac imati nižu reputaciju u organizaciji ako je više na dimenziji narcizma.

Reputacija u organizacijskom kontekstu ovisi o tome percipiraju li drugi da pojedinac kompetentno obavlja svoj posao. Indikatori koji ukazuju na radnu uspješnost pojedinca jesu objektivni i subjektivni karijerni uspjeh. Pojedinci visoko na dimenziji makijavelizma skloni su manipulaciji i obmani drugih kako bi postigli što žele. Njihovo

ponašanje vođeno je željom za moći, statusom i novcem (Jones i Paulhus, 2009), dobri su u upravljanju dojmovima, hladni i distancirani, zbog čega ih drugi percipiraju društveno nepoželjnima (Rauthmann i Kolar, 2012). Ipak, ponekad napreduju do vodećih pozicija jer, s obzirom na karakteristike, takva ličnost može lakše funkcionirati na pozicijama s visokom odgovornošću i autoritetom. To im omogućuje da se distanciraju i odupru svojim emocijama, osobnim težnjama i socijalnom pritisku kako bi se što bolje posvetili kognitivnoj analizi situacije i osmislili konkurentne strategije za pobjedu (Deluga, 2011). Međutim, podređeni rukovoditelji s istaknutom osobinom makijavelizma percipiraju kao zlostavljače (Kiazad i sur., 2010). Zbog svega navedenog očekivali smo negativnu vezu između makijavelizma i reputacije.

S obzirom na to da se psihopatija povezuje s destruktivnim i agresivnim ponašanjima na poslu (O' Boyle i sur., 2013), impulzivnošću i nedostatkom empatije, pojedince visoko na dimenziji psihopatije karakterizira smanjena razina korporativne odgovornosti što može negativno utjecati na produktivnost (Boddy, 2010) a posljedično i na objektivni uspjeh. Također oni nemaju razvijene interpersonalne vještine, što im onemogućava da razviju dugotrajnije odnose s drugima te posljedično onemogućuje izgradnju pozitivne reputacije.

Pretpostavlja se da je narcisoidnost pozitivno povezana s objektivnim i subjektivnim uspjehom u karijeri zbog motivacijskih tendencija prema napredovanju, želje za uspjehom, statusom i moći (Spurk i sur., 2016). Također karakteristike takvih pojedinaca, kao što su visoko samopoštovanje i slike o sebi, dominacija, šarm i druge, doprinose mogućnosti napredovanja i dostizanja rukovodećih pozicija. Pojedinci visoko na dimenziji narcizma zbog tih osobina obično su percipirani pozitivno. S obzirom na takvu vezu narcizma i karijernog uspjeha, očekivali bismo pozitivniju reputaciju narcizma. Međutim s obzirom na to da je većina sudionika bila u poziciji kolege procjenjivane osobe, moguće je da su neke druge osobine kao što su izrabljivanje i ignoriranje drugih zbog osjećaja nadmoći dovele do ovakvih rezultata.

Treći problem bio je provjeriti odnos između korištenja različitih taktika i reputacije unutar organizacije. U prethodnoj literaturi autori navode da taktike upravljanja dojmovima imaju učinak na izgradnju i održavanje, ali i manipulaciju reputacijom.

Ipak, dobivene korelacije pet vrsta taktika upravljanja dojmovima i reputacije nisu se pokazale statistički značajnima. Mogući razlog takvom nalazu jest činjenica da su procjene reputacije za većinu sudionika bile jako visoke ( $M = 6.13$ ;  $SD = 0.76$ ) što dovodi do smanjenog varijabiliteta, a koji utječe na dobivene korelacije. S obzirom na to da su reputaciju procjenjivali kolege, vjerojatno je da su procjene radili oni koji su u relativno dobrim odnosima sa sudionicima što je rezultiralo višim procjenama.

Iznenadjuće je da naši nalazi ukazuju da ni osobine ličnosti ni taktike upravljanja dojmovima ne doprinose objašnjenju osobne reputacije u organizaciji. Novija istraživanja u području reputacije sugeriraju da izgradnja i održavanje reputacije ovise o trima čimbenicima: individualne karakteristike pojedinca (stručnost), karakteristike publike i njihova zainteresiranost za pojedinca te želja da se reputacija „promovira“/“prenosi“ (Zinko i sur., 2007). S obzirom na to da iz definicije reputacije možemo vidjeti da ona ovisi o percepciji drugih, moguće je da je publika važniji čimbenik od osobina pojedinca.

#### *Praktične implikacije i smjernice za buduća istraživanja*

U našem istraživanju provjerili smo odnos osobina mračne trijade i korištenja taktika upravljanja dojmovima. Za razliku od većine drugih istraživanja na temu mračne trijade, nismo se usmjeravali na štetne učinke ili neetičko ponašanje pojedinaca zbog prisutnosti određenih osobina mračne trijade. Pokazali smo kako svaka od osobina mračne trijade utječe na korištenje taktika. Važnost proučavanja taktika upravljanja dojmovima proizlazi iz posljedica do kojih dovodi njihovo korištenje. Primjerice, Baron (1986; prema Gardner i Martinko, 1988) je otkrio da su taktike povezane s uspjehom na selekcijskom razgovoru. Također, taktike su važna ponašanja i mehanizmi utjecaja koji vođama služe kako bi dobili potporu za svoje akcije i s obzirom da su to svjesna ponašanja koja se mogu kontrolirati, moguće je manipulirati njima kako bi se utjecalo na individualni i uspjeh organizacije. Iako se radi o istraživanju anketnog tipa pa nije moguće zaključivati o

uzročno-posljedičnim odnosima, možemo zaključiti da su navedene crte ličnosti statistički značajni prediktori korištenja različitih taktika upravljanja dojmovima, stoga ih vrijedi procjenjivati u sklopu selekcijskog procesa. Osim u selekciji kandidata, ove bismo crte ličnosti mogli procjenjivati i u sklopu razvojnih centara (evaluacije zaposlenika) kako bismo identificirali rizične pojedince. Iako generalno posljedice korištenja taktika nisu kobne, one omogućuju zaposlenicima da na nepošten način dođu do željenih ishoda. Primjerice, jedna posljedica promocije koju ostvaruje osoba koja koristi taktiku umiljavanja jest postizanje statusa i moći. Stoga treba osvijestiti da postoji upotreba taktika u organizacijama i na koji način se može prepoznati ili spriječiti ta manipulacija, a poznajući osobine ličnosti pojedinaca.

Buduća istraživanja bi mogla istražiti dodatne čimbenike koji utječu na odabir pojedine taktike. Na primjer, vjerojatnije je da će osoba koja se nalazi više u hijerarhiji koristiti taktiku zastrašivanja nego podređeni prema svom nadređenom. Također, taktike se primjenjuju s određenim ciljem. Buduća istraživanja bi trebala ispitati pod kojim okolnostima i što je sve važno da te taktike dovedu do cilja. Na primjer, taktika glumljenje bespomoćnosti može dovesti do toga da se osobu opisuje kao lijenu ili nekompetentnu, a taktika samoisticanja može dovesti do percepcije osobe kao uobražene i arogantne. Stoga treba ispitati kada upotreba određenih taktika može dovesti do negativnih reakcija, kako bi bolje razumjeli proces upotrebe taktika.

Iako smo na temelju prethodnih nalaza pretpostavili da ličnost u velikoj mjeri utječe na izgradnju i održavanje reputacije, ispostavilo se da osobine mračne trijade ne utječu na reputaciju pojedinca. Izgleda da neki drugi čimbenici igraju važnu ulogu. Reputacija ovisi o brojnim individualnim i situacijskim čimbenicima, a svako istraživanje koje doprinosi razumijevanju čimbenika u podlozi reputacije je korisno. Neki od tih čimbenika jesu karakteristike pojedinca kao što su dob, spol ali i atraktivnost, status, moć, mogućnost i sposobnost manipulacije. Tako će atraktivni pojedinci u odnosu na neatraktivne biti uspješniji u projiciranju slike o sebi kao punima samopouzdanja. Drugi čimbenik jesu karakteristike publike, primjerice kod publike koju čine pojedinci višeg statusa i moći pojedinci su više zabrinuti kako ih šarmirati i ostaviti dobar dojam. Važnu ulogu imaju i

neki situacijski čimbenici, kao što su organizacijska kultura i norme (Gardner i Martinko, 1988). U političkom radnom okruženju pojedinci koji imaju visoko razvijene političke vještine sposobni su čitati i opažati pravila i norme te shodno tome prilagođavati svoje ponašanje. Obzirom da zaposlenici biraju organizacije, a organizacije biraju zaposlenike koji u najvećem stupnju odgovaraju njihovim potrebama, članovi takvih organizacija uglavnom jesu oni koji nastoje maksimalizirati vlastite interese na trošak drugih. Drugim riječima, oni su sposobni kroz manipulaciju sakriti izostanak vlastitog truda. Javni sektor privlači više takvih pojedinaca nego privatni. U javnom sektoru ciljevi organizacija su nejasni, a uloga politike je više izražena, dok individualna uspješnost zaposlenika uglavnom nije povezana s dobiti organizacije. Takve okolnosti stvaraju prikladnije okruženje za manipulatore, jer ih je teže razotkriti. Pojedinci visoko na osobinama mračne trijade su, više od drugih, skloni percipirati, uočiti i iskoristiti političke mogućnosti u svojoj organizaciji i na taj način se popeti u hijerarhijskoj ljestvici (Cohen, 2016). Zaključno, konstrukt osobne reputacije je prilično nov i neistražen na području Hrvatske te ovo istraživanje može poslužiti kao poticaj za buduća istraživanja. Ona bi se trebala usmjeriti na utvrđivanje čimbenika koji se nalaze u podlozi reputacije. Nalazi takvih istraživanja mogu poslužiti kao spoznaje u kontekstu uspjeha pojedinaca u različitim okruženjima i one se mogu primijeniti u selekciji i razvoju zaposlenika.

#### *Metodološki nedostaci*

Unatoč pažljivom metodološkom planiranju, istraživanje je obilježeno ponekim ograničenjem. Jedno od ograničenja ovog istraživanja vezano je uz korištene mjere samoprocjena, a to je problem socijalno poželjnog odgovaranja. Prema Paulhusovom modelu socijalno poželjnog odgovaranja, razlikujemo upravljanje dojmovima i samozavaravanje. Samozavaravanje predstavlja nenamjerno socijalno poželjno odgovaranje koje odražava stvarna uvjerenja pojedinca o sebi te daje vrijedne podatke o ličnosti ispitanika. S druge strane upravljanje dojmovima odnosi se na namjerno manipuliranje odgovorima da se ispitanik prikaže boljom osobom (Galić, Jerneić i Prevendar, 2008). Kowalski, Rogoza, Vernon i Schermer (2018) izvijestili su o pozitivnoj povezanosti narcizma i socijalno poželjnog odgovora, što upućuje na to da se interes za održavanjem

pozitivnog društvenog dojma povećava što je pojedinac više na dimenziji narcizma, dok su snažnije negativne korelacije bile s makijavelizmom i psihopatijom. S obzirom na to da je u našem uzorku od tri osobine najviše izražen narcizam, moguće je da se pojavio problem socijalno poželjnog odgovaranja. Rješenje problema jest korištenje mjera socijalne poželjnosti kako bi se procijenila ta veza i eventualno isključili takvi rezultati iz obrade. Problemi koji se javljaju korištenjem samoprocjena mogu se izbjeći korištenjem objektivnih podataka poput opažanja ponašanja. Povećana anonimnost može smanjiti motivaciju za socijalno poželjnim odgovaranjem, ali ranijim je istraživanjima utvrđeno da je socijalno poželjno odgovaranje podjednako zastupljeno u online kao i u tradicionalnim papir-olovka istraživanjima (Dodou i De Winter, 2014).

Drugi potencijalni nedostatak odnosi se na prikupljanje uzorka za sudjelovanje u istraživanju. Ispitanike su prikupljali studenti psihologije. Wheeler, Shanine, Leon i Whitman (2014) krenuli su u istraživanje s pretpostavkom da je uzorkovanje koje provode studenti problematično jer oni možda nemaju interesa i ne vode brigu o kvaliteti podataka. Dokazali su kako su veličine učinaka sustavno niže na uzorcima sudionika koje su regrutirali studenti u usporedbi s uzorcima sudionika koje nisu regrutirali studenti. Konačni uzorak nije bio heterogen s obzirom na dob, stručnu spremu i uravnotežen po spolu, stoga nije reprezentativan i generalizacija rezultata na sve zaposlene u Republici Hrvatskoj nije moguća. U budućnosti bi trebalo replicirati istraživanje na uzorku reprezentativnom za cijelu populaciju. Isto tako, istraživanje je provedeno na prigodnom dostupnom uzorku što je moglo ugroziti vanjsku valjanost.

Još jedan potencijalni nedostatak jesu korišteni upitnici. Upitnik *Priljavih dvanaest* kojim su mjerene osobine mračne trijade ima po 4 čestice za svaku osobinu, dok je za mjerenje taktika upravljanja dojmovima korištena skala Bolinoa i Turnleya u kojoj su pojedine taktike zastupljene s po 4/5 čestica. Kako bi stekli bolje razumijevanje cijelog konstrukta, u budućim istraživanjima bilo bi poželjno koristiti opsežnije upitnike.

Na veličinu opaženih povezanosti mogla je utjecati zajednička metoda varijanca koja se može pripisati metodi mjerenja, a ne konstruktima koji se mjere (Podsakoff, MacKenzie, Lee i Podsakoff, 2003). Korelacija između dva konstrukta može biti umjetno



povećana ako je ista metoda, primjerice samoprocjena, korištena u mjerenju oba konstrukta (Spector, 2006). Kako bi se izbjegla ova pristranost, u budućim istraživanjima uz samoprocjene mogle bi se koristiti i procjene drugih ili objektivne podatke kao što je opažanje osobina mračne trijade.

Korištena metoda *online* prikupljanja podataka ima niz prednosti, ali i nedostataka. Neke od prednosti jesu prikupljanje većeg broja podataka uz znatno niže troškove u kraćem vremenskom razdoblju, veća raznolikost sudionika, lakši pristup geografski udaljenim sudionicima i nekim društvenim skupinama, mogućnost prikupljanja podataka o društveno osjetljivim temama i druge. Međutim uzorak dobiven korištenjem *online* upitnika obično je ograničene reprezentativnosti što nam onemogućuje generalizaciju na populaciju. Postoji i autoselekcija sudionika s obzirom na neke osobine, primjerice spol, dob, obrazovanje i druge. Tako će u istraživanju češće sudjelovati žene, mlađi odrasli, obrazovaniji i oni koji koriste internet. Osim toga ne možemo biti sigurni u pravi identitet sudionika jer nema načina na koji bismo to mogli provjeriti, osim *web* kamere koja bi narušila anonimnost. Također teško je motivirati sudionike da sudjeluju i nastave s istraživanjem ukoliko niste s njima u direktnom kontaktu. Nadalje ne mogu vam se obratiti ako imaju dodatnih pitanja o istraživanju. Upitna je i kvaliteta odgovora sudionika budući da se uvijek mogu pojaviti nesistematski varijabilni faktori kao što su umor, nedostatak koncentracije, nezainteresiranost, a oni utječu na valjanost i kvalitetu podataka.

Naposljetku, budući da je ovo istraživanje korelacijskog tipa, nije dopušteno zaključivanje o uzročno – posljedičnim odnosima.

## **6. Zaključak**

U ovom istraživanju ispitali smo odnos korištenja taktika upravljanja dojmovima, osobne reputacije i osobina mračne trijade u organizacijskom kontekstu. Utvrdili smo statistički značajne i pozitivne korelacije između makijavelizma i svih pet vrsta taktika upravljanja dojmovima kao i između narcizma i svih vrsta taktika. Također, statistički značajne i pozitivne korelacije dobivene su za odnos subkličke psihopatije i taktika

zastrašivanje te glumljenja bespomoćnosti. Ovakvi rezultati djelomično se preklapaju s rezultatima dosadašnjih istraživanja. Osim toga, pokazalo se da će pojedinci koji su više na dimenziji narcizma imati nižu reputaciju unutar organizacije. Svi utvrđeni koeficijenti korelacije dobiveni u našem istraživanju nalaze se u kategoriji male do srednje veličine učinka pa sve naše interpretacije treba uzeti s određenim oprezom. Korelacije makijavelizma i psihopatije s reputacijom u organizaciji nisu pokazale statistički značajnima. Nismo dokazali značajnu povezanost između taktika upravljanja dojmovima i reputacije.

## 7. Literatura

- Ames, D. (2009). Pushing Up to a Point: Assertiveness and Effectiveness in Leadership and Interpersonal Dynamics. *Research in Organizational Behavior*, 29, 111–133.
- Baboselac-Marić, M. (2015). Zaposlenici "otrovnih" karakteristika i njihov utjecaj na organizaciju. *Policija i sigurnost*, 24, 261-279.
- Baloch, M. A., Meng, F., Xu, Z., Cepeda-Carrion, I. i Bari, M. W. (2017). Dark Triad, Perceptions of Organizational Politics and Counterproductive Work Behaviors: The Moderating Effect of Political Skills. *Frontiers in psychology*, 8, 1 – 14.
- Boddy, C. R. (2010). Corporate Psychopaths and organizational type. *Journal of Public Affairs*, 10(4), 300-312.
- Bolino, M. C. i Turnley, W. H. (1999). Measuring Impression Management in Organizations: A Scale Development Based on the Jones and Pittman Taxonomy. *Organizational Research Methods*, 2(2), 187-206.
- Bolino, M. C. i Turnley, W. H. (2001). Gender and the Use of Supplication and Intimidation in Organizations. *Academy of Management Proceedings*, 2001, A1-A6.
- Bolino, M. C. i Turnley, W. H. (2003a). Counternormative Impression Management, Likeability, and Performance Ratings: The Use of Intimidation in an Organizational Setting. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 237–250.
- Bolino, M. C. i Turnley, W. H. (2003b). More Than One Way to Make an Impression: Exploring Profiles of Impression Management. *Journal of Management*, 29, 141–161.

- Bučić, A. (2018). *Povezanost mračne trijade ličnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja*. Neobjavljeni diplomski rad. Zagreb: Odsjek za psihologiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu.
- Cain, N. M., Pincus, A. L. i Ansell, E. B. (2008). Narcissism at the Crossroads: Phenotypic Description of Pathological Narcissism Across Clinical Theory, Social/Personality Psychology, and Psychiatric Diagnosis. *Clinical psychology review*, 28(4), 638-656.
- Christie, R. i Geis, F. L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Cohen, A. (2016). Are They Among Us? A Conceptual Framework of the Relationship Between the Dark Triad Personality and Counterproductive Work Behaviors (CWBs). *Human Resource Management Review*, 26(1), 69-85.
- Čuržik, D. i Jakšić, N. (2012). Patološki narcizam i narcistični poremećaj ličnosti-pregled suvremenih spoznaja. *Klinička psihologija*, 5(1-2), 21-36.
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G. i Levy, P. E. (2009). The Development and Validation of a New Machiavellianism Scale. *Journal of management*, 35(2), 219-257.
- Deluga, R. J. (2001). American Presidential Machiavellianism: Implications for Charismatic Leadership and Rated Performance. *The Leadership Quarterly*, 12(3), 339-363.
- Dodou, D. i de Winter, J. C. F. (2014). Social Desirability is the Same in Offline, Online, and Paper Surveys: A Meta-Analysis. *Computers in Human Behavior*, 36, 487-495.
- Ferris, G. R., Blass, F. R., Douglas, C., Kolodinsky, R. W. i Treadway, D. C. (2003). Personal Reputation in Organizations. *Organizational behavior: The state of the science*, 2, 211-246.
- Forsyth, D. R., Banks, G. C. i 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.
- Furnham, A., Richards, S. C., i Paulhus, D. L. (2013). The Dark Triad of Personality: A 10 Year Review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3), 199-216.
- Galić, Z., Jerneić, Ž. i Prevendar, T. (2008). Socijalno poželjno odgovaranje, ličnost i inteligencija u selekcijskoj situaciji. *Psihologijske teme/Psychological Topics*, 17(1), 93-110.
- Gardner, W. L. i Martinko, M. J. (1988). Impression Management in Organizations. *Journal of management*, 14(2), 321-338.
- Greenberg, J. (1990). Looking fair versus being fair: Managing impressions of organizational justice. U: B. M. Staw i L. L. Cummings (Ur.), *Research in organizational behavior* (str.111-157). Greenwich, CT: JAI Press.
- Grijalva, E. i Harms, P. D. (2014). Narcissism: An Integrative Synthesis and Dominance Complementarity Model. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 108-127.

- Gwal, R. (2015). Tactics of Impression Management: Relative Success on Workplace Relationship. *Internafional Journal of Indian Psychology*, 2(2), 37-44.
- Hart, W., Adams, J. M. i Burton, K. A. (2016). Narcissistic for the People: Narcissists and Non-narcissists Disagree about How to Make a Good Impression. *Personality and Individual Differences*, 91, 69–73.
- Hart, W., Adams, J., Burton, K. A. i Tortoriello, G. K. (2017). Narcissism and Self-Presentation: Profiling Grandiose and Vulnerable Narcissists’ Self-Presentation Tactic Use. *Personality and Individual Differences*, 104, 48–57.
- Hart, W., Tortoriello, G. K., Richardson, K. i Breeden, C. J. (2018). Profiles and Profile Comparisons Between Dark Triad Constructs on Self-Presentation Tactic Usage and Tactic Beliefs. *Journal of personality*. 87(3), 501-517.
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Zinko, R., Arnell, B. i James, M. (2007). Reputation as a Moderator of Political Behavior-Work Outcomes Relationships: A Two-study Investigation with Convergent Results. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 567.
- Ickes, W., Reidhead, S. i Patterson, M. (1986). Machiavellianism and Self-Monitoring: As Different as “Me” and “You”. *Social Cognition*, 4(1), 58-74.
- Jaiswal, P. i Bhal, K. T. (2014). Behavioural Flexibility: The use of Upward Impression Management Tactics by Subordinates for Good Performance Rating from Leader and Impact of Organizational & Leader’s Machiavellianism. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 15(4), 313-326.
- Jonason, P. K. i Webster, G. D. (2010). The Dirty Dozen: A Concise Measure of the Dark Triad. *Psychological assessment*, 22(2), 420.
- Jonason, P. K., Slomski, S. i Partyka, J. (2012). The Dark Triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and individual differences*, 52(3), 449-453.
- Jonason, P. K. i Webster, G. D. (2012). A Protean Approach to Social Influence: Dark Triad Personalities and Social Influence Tactics. *Personality and Individual Differences*, 52(4), 521-526.
- Jonason, P. K. i Schmitt, D. P. (2012). What Have You Done For Me Lately? Friendship-Selection in the Shadow of the Dark Triad Traits. *Evol. Psychol.* 10, 400–421.
- Jonason, P. K., Wee, S. i Li, N. P. (2015). Competition, Autonomy, and Prestige: Mechanisms Through Which the Dark Triad Predict Job Satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 72, 112-116.
- Jones, E. E. i Pittman, T. (1982). Toward a General Theory of Strategic Self-Presentation. U: J. Suls (Ur.), *Psychological perspectives on the self* (str. 231–262). Hillsdale: Erlbaum.
- Jones, D. N. i Figueredo, A. J. (2013). The Core of Darkness: Uncovering the Heart of the Dark Triad. *European Journal of Personality*, 27(6), 521-531.

- Jones, D.N. i Paulhus, D.L. (2011). Differentiating the Dark Triad Within the Interpersonal Circumplex. U: Horowitz, L.M. i Strack, S. (Ur.) *Handbook of interpersonal psychology: Theory, research and assessment, and therapeutic interventions* (str. 249-269). New York: Wiley & Sons.
- Jones, D. N. i Paulhus, D. L. (2009). Machiavellianism. U: M. R. Leary & R. H. Doyle (Ur.), *Handbook of individual differences in social behavior* (str. 93-108). New York: Guilford.
- Judge, T. A., LePine, J. A. i 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.
- Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C. i Tang, R. L. (2010). In Pursuit of Power: The Role of Authoritarian Leadership in the Relationship Between Supervisors' Machiavellianism and Subordinates' Perceptions of Abusive Supervisory Behavior. *Journal of Research in Personality*, 44(4), 512-519.
- Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E. i Penney, L. M. (2010). Re-Examining Machiavelli: A Three-Dimensional Model of Machiavellianism in the Workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(8), 1868-1896.
- Korunić, J. (2018). *Mračna trijada, moralno odlučivanje i ideološka orijentacija kod političara i nepolitičara*. Neobjavljeni doktorski rad. Zadar: Odjel za psihologiju Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zadru.
- Kowalski, C. M., Rogoza, R., Vernon, P. A. i Schermer, J. A. (2018). The Dark Triad and the Self-Presentation Variables of Socially Desirable Responding and Self-Monitoring. *Personality and Individual Differences*, 120, 234-237.
- Kunc, P. (2015). *Povezanost mračne trijade ličnosti i velikih pet dimenzija ličnosti s nasilnim ponašanjem u vezama mladih*. Neobjavljeni diplomski rad. Zagreb: Odsjek za psihologiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu.
- Larsen, R. J. i Buss, D.M. (2007). *Psihologija ličnosti*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Leary, M.R., Kowalski, R.M. (1990). Impression Management: A Literature Review and Twofactor Model. *Psychological Bulletin*, 107, 34-47.
- LeBreton, J. M., Shiverdecker, L. K. i Grimaldi, E. M. (2018). The Dark Triad and Workplace Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 387-414.
- Leunissen, J. M., Sedikides, C. i Wildschut, T. (2017). Why narcissists are unwilling to apologize: The role of empathy and guilt. *European Journal of Personality*, 31(4), 385-403.
- McHoskey, J. W., Worzel, W. i Szyarto, C. (1998). Machiavellianism and Psychopathy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 192-210.

- Mealey, L. (1995). The Sociobiology of Sociopathy: An Integrated Evolutionary Model. *Behavioral and Brain sciences*, 18(3), 523-541.
- Muris, P., Merckelbach, H., Otgaar, H. i Meijer, E. (2017). The Malevolent Side of Human Nature: A Meta-Analysis and Critical Review of the Literature on the Dark Triad (Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy). *Perspectives on Psychological Science*, 12(2), 183-204.
- O'Boyle, E. H., Forsyth, D., Banks, G. C. i Story, P. A. (2013). A Meta-Analytic Review of the Dark Triad–Intelligence Connection. *Journal of Research in Personality*, 47(6), 789-794.
- Obrubić, D. (2013). *Korištenje taktika samopredstavljanja s obzirom na spol i razinu samoodređenja*. Neobjavljeni diplomski rad. Zagreb: Odsjek za psihologiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu.
- Paulhus, D. L., i Williams, K. M. (2002). The Dark triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy. *Journal of research in personality*, 36(6), 556-563.
- Penney, L. M. i Spector, P. E. (2002). Narcissism and Counterproductive Work Behavior: Do Bigger Egos Mean Bigger Problems? *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 126-134.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. i Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Raskin, R. i Hall, C. S. (1979). A Narcissistic Personality Inventory. *Psychological Reports*, 45(2), 590.
- Rauthmann, J. F. (2011). Acquisitive or Protective Self-Presentation of Dark Personalities? Associations Among the Dark Triad and Self-Monitoring. *Personality and Individual Differences*, 51, 502–508.
- Rauthmann, J. F. i Kolar, G. P. (2012). How “Dark” are the Dark Triad Traits? Examining the Perceived Darkness of Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy. *Personality and Individual Differences*, 53(7), 884-889.
- Rauthmann, J. F. i Kolar, G. P. (2013). The Perceived Attractiveness and Traits of the Dark Triad: Narcissists are Perceived as Hot, Machiavellians and Psychopaths Not. *Personality and Individual Differences*, 54, 582–586.
- Reeve, J. (2010). *Razumijevanje motivacije i emocija*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Rosenthal, S. A. i Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic Leadership. *Leadership Quarterly*, 17, 617-633.
- Roulin, N. i Bourdage, J. S. (2017). Once an Impression Manager, Always an Impression Manager? Antecedents of Honest and Deceptive Impression Management Use and Variability Across Multiple Job Interviews. *Frontiers in psychology*, 8, 1-13.

- Shepperd, J. A. i Socherman, R. E. (1997). On the Manipulative Behavior of Low Machiavellians: Feigning Incompetence to „Sandbag" an Opponent. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(6), 1448.
- Spector, P. E. (2006). Method Variance in Organizational Research: Truth or Urban Legend?. *Organizational research methods*, 9(2), 221-232.
- Spurk, D., Keller, A. C. i 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.
- Tedeschi, J.T., Lindskold, S. i Rosenfeld, P. (1985). *Introduction to Social Psychology*. St. Paul, Minnesota: West Publishing.
- Zettler, I., Friedrich, N. i Hilbig, B. E. (2011). Dissecting work commitment: The Role of Machiavellianism. *Career Development International*, 16(1), 20-35.
- Zinko, R., Ferris, G. R., Blass, F. R. i Dana Laird, M. (2007). Toward a Theory of Reputation in Organizations. *Research in personnel and human resources management*, 26, 163-204.
- Zinko, R., Ferris, G. R., Humphrey, S. E., Meyer, C. J. i Aime, F. (2012). Personal Reputation in Organizations: Two-Study Constructive Replication and Extension of Antecedents and Consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 156–180.
- Zinko, R. i Rubin, M. (2015). Personal Reputation and the Organization. *Journal of Management & Organization*, 21(2), 217-236.
- Wheeler, A. R., Shanine, K. K., Leon, M. R. i Whitman, M. V. (2014). Student-Recruited Samples in Organizational Research: A Review, Analysis, and Guidelines for Future Research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 1-26.
- Whitaker, B. G. i Dahling, J. J. (2013). The Influence of Autonomy and Supervisor Political Skill on the Use and Consequences of Peer Intimidation in Organizations. *Human Performance*, 26(5), 353-373.

## 8. Prilog

Prilog 1. *Uputa za sudionike prezentirana na početku istraživanja.*

*“Poštovani,*

*Hvala Vam što ste pristali sudjelovati u istraživanju koje provode istraživači Katedre za psihologiju rada i ergonomiju Odsjeka za psihologiju Filozofskog fakulteta u Sveučilišta u Zagrebu, a kojim želimo ispitati povezanost karakteristika zaposlenih ljudi, njihovih stavova o poslu i njihovih ponašanja na radnom mjestu.*

*Istraživanje će se sastojati od dva dijela. Prvi dio čini anketni upitnik koji ćete ispuniti sada i njegovo ispunjavanje trajat će oko 30 minuta. Drugi dio čini anketni upitnik koji ćete trebati ispuniti nakon tjedan dana i njegovo ispunjavanje trajat će 10-15 minuta. Link za drugi upitnik će Vam poslati studenti koji su Vas zamolili za sudjelovanje.*



*Osim toga, zamolit ćemo Vas da pošaljete link na jedan kratki upitnik **dvoje svojih kolega s posla koji rade s Vama najmanje 6 mjeseci**. U ovom upitniku kolege će trebati procijeniti Vas na nekoliko kratkih pitanja. Za ispunjavanje ovog upitnika Vašim kolegama trebat će 5-10 minuta. Link koji ćete trebati proslijediti kolegama dobit ćete na kraju ovog upitnika.*

*Upitnik koji ćete Vi sada ispunjavati čine jedan test rezoniranja, nekoliko psihologijskih upitnika te nekoliko pitanja o Vašim općim demografskim podacima. Vaši odgovori jako su nam bitni te Vas stoga molimo da se **potrudite naći točan odgovor u prvom testu, odnosno budete potpuno iskreni u ostatku upitnika**. Jedino tako će nam Vaši odgovori biti korisni u istraživačke svrhe. Također, molimo Vas i da **odgovorite na sve tvrdnje koje se nalaze u ovom kompletu**. Naravno, ukoliko baš ne želite odgovoriti na neko pitanje, ne morate to učiniti.*

*U ovom istraživanju nećete biti izloženi nikakvim rizicima, stresu ili neugodi. Osim toga, ukoliko to budete željeli, po završetku istraživanja moći ćete dobiti uvid u vlastite rezultate kao i glavne nalaze istraživanja. Za uvid u rezultate, kao i dodatna pitanja o ovom istraživanju, možete se obratiti asistentu na Katedri za psihologiju rada i ergonomiju Mitji Ružojčiću na e-mail [mruzojci@ffzg.hr](mailto:mruzojci@ffzg.hr).*

***Povjerljivost informacija o Vašem identitetu je zajamčena.** U ovom istraživanju ćete sudjelovati kao **anonimni sudionik** – Vaši rezultati nigdje neće biti povezani s Vašim imenom i prezimenom. Rezultati ovog istraživanja bit će poznati samo istraživačkom timu. Ako nalazi ovog istraživanja budu javno objavljeni, bit će objavljeni kao rezultati na skupnoj razini, i ni na koji način neće biti povezani s Vama. Naglašavamo da je sudjelovanje u ovom istraživanju dobrovoljno i da imate pravo bez ikakvih posljedica odustati od sudjelovanja ili se iz njega povući. Ako imate neke pritužbe na provedeni postupak, molimo Vas da se obratite na [etikapsi@ffzg.hr](mailto:etikapsi@ffzg.hr).*

*Hvala Vam na sudjelovanju!*

*izv. prof. dr.sc. Zvonimir Galić (zgalic@ffzg.hr)*

*asist. Mitja Ružojčić (mruzojci@ffzg.hr)*“

#### *Prilog 2. Skala taktika upravljanja dojmovima*

Molimo Vas da procijenite koliko ste se često u posljednjih godinu dana ponašali na poslu na ispod navedene načine koristeći skalu (1) nikad se nisam ponašao ovako, (2) vrlo rijetko sam se ponašao ovako, (3) povremeno sam se ponašao ovako, (4) ponekad sam se ponašao ovako, (5) često sam se ponašao ovako.

*Samoisticanje ( $\alpha = .874$ )*

1. Ponosno govorili o svom iskustvu ili obrazovanju.
2. Ukazali drugima na svoje talente ili kvalifikacije.
3. Dali drugima do znanja da ste važni za organizaciju.
4. Ukazali drugima na svoja postignuća.

*Umiljavanje ( $\alpha = .791$ )*

5. Udijelili kompliment svojim kolegama kako biste im se sviđjeli.

6. Pokazali interes za privatne živote svojih kolega kako biste demonstrirali svoj prijateljski odnos prema njima.
7. Pohvalili svoje kolege zbog njihovih postignuća da bi Vas oni smatrali dragom osobom.
8. Radili privatne usluge svojim kolegama kako biste im demonstrirali svoj prijateljski odnos prema njima.

Pokazivanje primjera ( $\alpha = .755$ )

9. Ostali na poslu do kasno da bi ljudi znali da ste marljiva osoba.
10. Pokušali izgledati zaposleno, čak i kada nije bilo puno posla.
11. Došli na posao ranije kako biste ostavili dojam posvećenosti.
12. Došli u ured po noći ili tijekom vikenda kako biste pokazali da ste posvećeni.

Zastrašivanje ( $\alpha = .784$ )

13. Bili neugodni prema kolegama u slučaju da to pomaže obavljanju posla.
14. Pokazali drugima da im možete otežati život ako Vas budu izazivali.
15. Odlučno se suočavali s kolegama kad su pokušali umanjiti Vašu sposobnost da obavite posao.
16. Snažno ili agresivno se suočili sa suradnicima koji su vam se petljali u posao.
17. Bili neugodni prema kolegama da biste ih natjerali da se primjereno ponašaju.

Glumljenje bespomoćnosti ( $\alpha = .867$ )

18. Pretvarali se da znate manje nego što stvarno znate kako bi Vam drugi pomogli.
19. Nastojali dobiti pomoć ili suosjećanje od drugih tako što ste se pretvarali da Vam treba pomoć u nekom području.
20. Pretvarali se da nešto ne razumijete kako biste dobili nečiju pomoć.
21. Ponašali se kao da trebate pomoć da bi Vam drugi pomogli.
22. Pretvarali se da znate manje nego što stvarno znate kako biste izbjegli neugodan zadatak.

*Prilog 3. Skala reputacije korištena u istraživanju*

Molimo Vas da, koristeći skalu od 1 do 5 pri čemu 1 = uopće se ne slažem, a 5 = u potpunosti se slažem procijenite osobu koja vam je prosljedila ovaj link:

1. O ovoj osobi drugi imaju visoko mišljenje.
2. Ova osoba ima dobru reputaciju.
3. Ovu osobu poštuju njeni kolege i suradnici.
4. Ova osoba uživa povjerenje svojih kolega.
5. Ovu osobu drugi smatraju jako poštenom i moralnom osobom.
6. Ovu osobu drugi smatraju nekim tko rješava stvari.
7. Ova osoba je poznata po tome da ostvaruje rezultate.
8. Ljudi očekuju da će ova osoba uvijek pokazivati najviše razine radne uspješnosti.

9. Ljudi znaju da ova osoba proizvodi samo visoko kvalitetne rezultate.
10. Ljudi računaju da će ova osoba stalno ostvarivati visoke razine radne uspješnosti.
11. Ova osoba je poznata po tome da ostvaruje najviše razina radne uspješnosti.
12. Ako ljudi žele da se stvari obave kako treba, pitaju ovu osobu da ih obavi.

Prilog 4. Tablica korelacija sociodemografskih podataka, osobina ličnosti mračne trijade, taktika upravljanja dojmovima i reputacije

Tablica 7

Povezanost sociodemografskih karakteristika, osobina ličnosti mračne trijade, taktika upravljanja dojmovima i reputacije

VARIJABLE	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. Spol	-	-.01	-.07	.10	-.20**	-.21**	-.22**	.04	-.06	-.02	-.07	-.15*	.03
2. Dob		-	-.08	.21**	-.13*	-.01	-.10	-.13	-.21**	-.39**	.13	-.05	-.06
3. Stručna sprema			-	.05	.09	.04	.22**	.12	.22**	.09	-.05	.10	-.17
4. Sektor				-	-.17**	-.16*	-.13*	-.12	-.08	-.17*	-.07	-.19**	-.07
5. Makijavelizam					-	.41**	.47**	.22**	.23**	.23**	.16*	.20*	.06
6. Subkličička psihopatija						-	.32**	.13	.09	.08	.21**	.17*	.03
7. Narcizam							-	.32**	.43**	.37**	.18*	.27**	-.23*
8. Samoisticanje								-	.47**	.35**	.25**	.12	.08
9. Umiljavanje									-	.54**	.20**	.30**	-.06
10. Predstavljanje uzora										-	.14*	.18*	-.05
11. Zastrășivanje											-	.37**	-.09
12. Glumljenje bespomoćnosti												-	-.11
13. Reputacija													-

Legenda: \*\* $p < .01$ ; \* $p < .05$

Napomena. Korelacije su procijenjene na rasponu ispitanika od  $N = 123-243$

