

# OSOBI NE MRAČNE TRIJADE I RADNO PONAŠANJE U HRVATSKOM NARODNOM KAZALIŠTU SPLIT

---

**Jurić, Josipa**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:616912>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-07**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**OSOBINE MRAČNE TRIJADE I RADNO  
PONAŠANJE U HRVATSKOM NARODNOM  
KAZALIŠTU SPLIT**

Mentor:

Izv. prof.dr.sc. Ivana Bulog

Student:

Josipa Jurić

Split, rujan, 2020.god

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Predmet istraživanja .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Problem istraživanja .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Istraživačke hipoteze .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2. Ciljevi istraživanja .....</b>	<b>8</b>
<b>1.3. Metode istraživanja .....</b>	<b>9</b>
<b>1.4. Doprinos istraživanja .....</b>	<b>10</b>
<b>1.5. Struktura diplomskog rada .....</b>	<b>10</b>
<b>2. OSOBINE LIČNOSTI .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1. Svijetle osobine ličnosti .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2. Osobine mračne trijade.....</b>	<b>13</b>
2.2.1. Makijavelizam .....	14
2.2.2. Narcizam .....	15
2.2.3. Psihopatija .....	16
<b>3. PONAŠANJE NA RADU.....</b>	<b>17</b>
<b>3.1. Stavovi prema radu .....</b>	<b>17</b>
<b>3.2. Radno ponašanje .....</b>	<b>19</b>
3.2.1. Inovativno radno ponašanje.....	20
3.2.2. Odnos prema suradnicima .....	21
3.2.3. Odgovorno organizacijsko ponašanje.....	23
<b>5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE OSOBINA MRAČNE TRIJADE I RADNOG PONAŠANJA U HRVATSKOM NARODNOM KAZALIŠTU SPLIT.....</b>	<b>33</b>
<b>5.1. Osnovni podaci o poduzeću .....</b>	<b>33</b>
<b>5.2. Uzorak i metodologija istraživanja .....</b>	<b>33</b>
<b>5.3. Karakteristike uzorka .....</b>	<b>34</b>
<b>5.4. Deskriptivni rezultati uzorka .....</b>	<b>34</b>
<b>5.5. Testiranje hipoteza i rasprava istraživanja .....</b>	<b>41</b>
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>52</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>54</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>55</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>56</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet istraživanja

Ličnost je pojam koji je teško jednostavno objasniti. Autori Larsen i Buss (2005) je definiraju kao „skup mehanizama pojedinca i psiholoških osobina koje su relativno trajne i organizirane i utječu na međudjelovanje tog pojedinca s okolinom i na njegovu prilagodbu na okolinu". Druga pak definicija objašnjava da je ličnost skup obilježja pojedinca i načina ponašanja pojedinca koja opisuje specifični način prilagođavanja njegovoj okolini (Fulgosi, 1987). Unatoč različitim definicijama ličnosti, ponašanje pojedinca u različitim situacijama je temeljni i najvažniji podatak za psihologiju ličnosti. Međutim, prema autoru Fulgosi (1987) u teorijama ličnosti postoji neslaganje odnosno ne zna se u kojoj mjeri ponašanje pojedinca je određeno vanjskim faktorima npr. okolinom, a koliko je određeno unutarnjim faktorima npr. osobinama ličnosti. Brojni istraživači su tijekom vremena nastojali identificirati zapravo najvažnije osobine ličnosti na temelju kojih se baziraju individualne razlike među ljudima.

Osobine ličnosti su važan prediktor brojnih ponašanja pojedinaca na radu. Dije se na pozitivne odnosno svijetle osobine ličnosti i one su društveno prihvatljive i na negativne odnosno mračne osobine ličnosti, tj. one koje nisu društveno prihvatljive. Do sada su brojna istraživanja bila uglavnom fokusirana na svijetle osobine, no u novije vrijeme, točnije posljednjih 15 godina sve je veća zainteresiranost istraživača koji proučavaju mračne osobine ili kako se one danas nazivaju „Mračna trijada“.

Mračna trijada je pojam koji je relativno nov i koji je privukao veliki interes kod istraživača i kod javnosti. Riječ je o modelu koji se sastoji od tri osobine ličnosti, a to su makijavelizam, narcizam i psihopatija. Ove osobine nisu uključene u velikom dijelu dominantnih modela osobina, ali predstavljaju korisne informacije o pojedinačnim razlikama u ličnosti nekliničke populacije. Psiholog Delroy Paulhus i njegov student Kevin Williams osmislili su ovaj koncept. Odnosi se na činjenicu da se makijavelizam, narcizam i psihopatija kao tri crte ličnosti skoro uvijek pojavljuju zajedno (Brcković, 2018). Istraživanje mračne trijade zastupljeno je u mnogim područjima, a najizraženije je u područjima provedbe zakona, kliničke psihologije i poslovnog upravljanja.

Dosadašnja istraživanja pokazala su da ljudi koji imaju visoka obilježja ovih osobina imaju veću vjerojatnost da će počinuti zločine, uzrokovati socijalne nevolje i stvarati ozbiljne probleme za organizaciju, pogotovo ako su na rukovodećim pozicijama. Oni su obično manje

saosjećajni, susretljivi, empatični, zadovoljni svojim životima i manje vjerovatno vjeruju da su oni i drugi ljudi dobri (Tsukayama i sur., 2019).

Makijavelizam, narcizam i psihopatija su tri zasebna pojma, no s istraživačkog gledišta tri osobine koji se preklapaju. Svaki pojmom, odnosno osobina nastala je u različitom vremenu i probudila interese brojnih autora koji su ih istraživali u različitim područjima. S ovim osobinama istraživači su pokušali razumjeti averzivnu, odnosno tamnu stranu ljudskog funkcioniranja koja postoji i dalje u prostoru „normalnog“ te se odnosi na socijalnu strategiju koja omogućava iskorištavanje drugih (Bučić, 2018).

Karakteristike mračnih osobina ličnosti:

- *Narcisizam* karakterizira grandioznost, ponos, egoizam i nedostatak empatije (Kohut, 1977.)
- *Makijavelizam* karakteriziraju manipulacija i iskorištavanje drugih, odsutnost morala, bezobzirna ćudorednost i viša razina osobnog interesa (Jakobwitz i Egan, 2006.)
- *Psihopatiju* karakterizira kontinuirano antisocijalno ponašanje, impulsivnost, sebičnost, bezobrazluk i neemocionalne osobine (Skeem i sur., 2011.)

Dosadašnja istraživanja utvrdila su razne poveznice mračnih osobina ličnosti s drugim osobinama pa je tako makijavelizam povezan sa smanjenom odanošću nadređenom, radnom timu i organizaciji, kao i nastojanjem da podređeni svoje rukovoditelje koji imaju obilježja makijavelizma pojimaju kao zlostavljače te da se usredotočuju na održavanje moći i korištenje manipulativnih oblika ponašanja. Narcizam je pak povezan sa željom za moći i neetičkim ponašanjem kod rukovoditelja, dok je psihopatija povezana negativnim utjecajem na produktivnost i sa smanjenom razinom organizacijske odgovornosti kod zaposlenika (Bučić, 2018).

Svaka osoba je različita i dolaskom u poduzeće unosi i nekakva svoja jedinstvena obilježja. Te pojedinačne razlike odražavaju se na radnu uspješnost i ponašanje. Radno ponašanje nije točno definirano jer uključuje različite segmente poput odgovornog organizacijskog ponašanja, uspješnosti u obavljanju posla, kreativnosti, kontraproduktivnog radnog ponašanja, napuštanja posla te prokrastinacije. Individualne razlike tumače zašto su neki pojedinci uspješniji od drugih ljudi, objašnjavaju na koji način i kako će pojedinci reagirati i odnositi se prema drugim ljudima te određuju radnu uspješnost. Na radno

ponašanje utječu brojne individualne razlike, a to su atribucija i percepcija, osobni stavovi, interesi i vrijednosti, vještine i sposobnosti koje osoba ima za izvođenje posla, stupanj motiviranosti na poslu, faktori različitosti kao što su spol, obrazovanje, dob i slično, a tu se mogu svrtati i osobine ličnosti (Prša, 2016). S obzirom da su zaposlenici ključ uspjeha poduzeća važno je razumijeti njihovu osobnost i kako se ona odražava na njihovo ponašanje na radu.

Većina dosadašnjih istraživanja uglavnom su proučavala pojedinačno utjecaj svake mračne osobine na radno ponašanje, međutim neki autori poput Paulhusa i Williamsa (2002) u svojim istraživanjima pokazuju i da su sve mračne osobine međusobno djelomično povezane. Autori DeShong i sur. (2015) proučavali su koje bi osobine ličnosti mogle najbolje predvidjeti nepoželjno radno ponašanje. Ako se uzme u obzir da su podaci bili ispitani s dva aspekta odnosno s aspekta modela Big Five i Mračne trijade, rezultati ispitivanja više doprinose Mračnoj trijadi iz razloga što su sve tri osobine uspjele objasniti nepoželjno radno ponašanje, dok je u slučaju modela Big Five to uspjelo samo trima dimenzijama točnije savjesnosti, ugodnosti i emocionalnoj stabilnosti. Provedena istraživanja jasno ukazuju da su osobine mračne trijade povezane s radnim ponašanjem. Predmet istraživanja ovoga rada ide u istom pravcu fokusirajući se na povezanost osobina mračne trijade i radnog ponašanja zaposlenika s posebnim naglaskom na odnos prema suradnicima i inovativnost.

### **1.1. Problem istraživanja**

Svaki čovjek jedinka je samo za sebe i karakteriziraju ga pozitivne i negativne osobine koje definiraju njega kao osobu i njegovo ponašanje. Pozitivne, odnosno svijetle osobine ličnosti su društveno prihvatljive, a negativne odnosno mračne osobine ličnosti su društveno, etički i moralno neprihvatljive. Autori poput LeBretona (2012) objašnjavaju da treba razlikovati i implicitne i eksplicitne komponente osobina ličnosti, pri čemu se prve odnose na one aspekte ličnosti koje su izvan svjesne svijesti (npr. obrambeni mehanizmi), a druge se odnose na one aspekte ličnosti kojih je čovjek svjesno svjestan (npr. introspektivno dostupne misli, osjećaji i obrasci ponašanja). Kod negativnih osobina ličnosti (mračna trijada) razlikujemo makijavelizam, narcizam i psihopatiju.

Makijavelizam je manipulativna ličnost ili razina osobnosti do koje osoba misli da su ljudi manipulativni (Douglas, Bore i Munro, 2012). Osobine koje karakteriziraju makijavelizam su: manipulativnost, iskorištavanje drugih ljudi u svrhu postizanja osobne dobiti, ciničan pogled

na svijet, nedostatak empatije, nepovjerenje prema drugim osobama i načelo - cilj opravdava sredstvo (Furnham i sur., 2013). Makijavelisti su fokusirani na moć, uspješni su u organizacijama koja imaju klimavu organizacijsku strukturu i manje su motivirani na radnom mjestu (Barker, 1994). Osobe s ovim obilježjem lažu više od drugih ljudi i uvjerljiviji su lašci od osoba koje nemaju ovo obilježje te su skloni izdati povjerenje drugih osoba (Harrell i Hartnagel, 1976). Drugi ljudi ovakve osobe najčešće izbjegavaju i ne žele ostvarivati nikakvi kontakt s njima. Makijavelisti čak moraju biti na oprezu zbog osvete i odmazde onih koje su iskoristili (Larsen i Buss, 2008).

Narcizam je dimenzija ličnosti koju karakterizira visoka razina samozaokupljenosti i umišljenosti, iskazivanje grandioznosti, nedostatak empatije za potrebe, želje i osjećaje drugih ljudi, stavljanje vlastitih potreba i želja iznad potreba i želja drugih ljudi i pokazivanje dubljeg smisla za imanjem prava na nešto (Larsen i Buss, 2008, prema Bučić, 2018), arogantnost, preokupljenost samim sobom i izrazita taština (Raskin i Terry, 1988, prema Bučić, 2018). Također su skloni interpersonalnom iskorištavanju, ekshibicionizmu i fokusu na sebe (Buss i Chiodo, 1991, prema Bučić, 2018), ali i preuveličavanju vlastite važnosti i umanjanju važnosti drugih osoba (Morf i Rhodewalt, 1993, prema Bučić, 2018). U slučaju selekcijskog procesa narcisoidne osobe sklone su odabiranju ljudi koji će im se diviti. Iako su skloni nadmoćnim pozicijama, vješto izbjegavaju socijalne situacije koje im ne pružaju mogućnost za pokazivanje njihove briljantnosti (Bučić, 2018).

Psihopatija je skup osobina ličnosti koju karakteriziraju: egocentrizam, nepouzdanost i neodgovorno ponašanje, impulzivnost, površan društveni šarm, nemogućnost ostvarivanja trajnih veza i nedostatak emocija poput srama, ljubavi, empatije ili krivnje (Lalumiere i sur., 2001 prema Bučić, 2018). Osobe s izraženim obilježjima psihopatije mogu biti fizički i verbalno agresivne i to čak prema voljenim osobama, destruktivne su i za sebe i za druge (Neumann i Hare, 2008, prema Bučić, 2018), ali se snalaze u svojim radnim okruženjima (Babiak i Hare, 2006, prema Bučić, 2018). Vrlo su vješti u zavaravanju ljudi o svojim društvenim interakcijama. Autor Mealey (1995) utvrdio je da je psihopatija češća kod muškaraca nego kod žena, kao i u slučaju kod narcizma i makijavelizma.

Do sada su mračnu trijadu deklarirali kao pojmom negativnog konteksta, odnosno uobičajeno vjerovanje da su crte ličnosti mračne trijade društveno nepoželjne. Međutim neki autori poput Furnhama žele dokazati suprotno, odnosno da mračna trijada može imati i pozitivni utjecaj na radnu okolinu. Furnhama (2010) u svojem radu ima detaljne slučajeve kada

visoke razine osobina mračne trijade, u kombinaciji s drugim čimbenicima (inteligencija, fizička privlačnost), često pomažu pojedincu da stekne rukovodeće pozicije.

Osobine uvelike utječu na radno ponašanje zaposlenika, odnosno cijeli uspjeh radne organizacije određen je osobinama zaposlenika. Radno ponašanje može biti pod utjecajem unutarnjih i vanjskih faktora i različiti je kod svakog pojedinca. Ono može biti pozitivno i negativno. Pod pozitivnim radnim ponašanjem smatra se produktivnost na radu i uspješno obavljanje radnih zadataka, kolegijalnost, ostvarivanje dobrih rezultata, timski rad, poštivanje nadređenih i ostalo. Pod negativnim radnim ponašanjem smatra se neizvršavanje radnih obaveza, nepoštivanje nadređenih i kolega, namjerno kršenje organizacijske norme, antisocijalno ponašanje i ostalo. S negativnim odnosno neželjenim radnim ponašanjem može se povezati i mračna trijada. Dosadašnja istraživanja utvrdila su razne poveznice mračnih osobina ličnosti s drugim osobinama pa je tako makijavelizam povezan sa smanjenom odanošću nadređenom, radnom timu i organizaciji, kao i nastojanjem da podređeni svoje rukovoditelje koji imaju obilježja makijavelizma pojimaju kao zlostavljače te da se usredotočuju na održavanje moći i korištenje manipulativnih oblika ponašanja. Psihopatija povezana negativnim utjecajem na produktivnost i sa smanjenom razinom organizacijske odgovornosti kod zaposlenika, dok je narcizam povezan sa željom za moći i neetičkim ponašanjem kod rukovoditelja.

Većina dosadašnjih istraživanja uglavnom su proučavala utjecaj svake od mračne osobine ličnosti na radno ponašanje zasebno, međutim istraživanja pokazuju i da su one međusobno umjereno povezane (Paulhus i Williams, 2002; JakobWitz i Egan, 2006). Autori DeShong i sur. (2015) proučavali su koje bi osobine ličnosti mogle najbolje predvidjeti nepoželjno radno ponašanje. Ako se uzme u obzir da su podaci bili ispitani s dva aspekta odnosno s aspekta modela Big Five i Mračne trijade, rezultati ispitivanja više doprinose Mračnoj trijadi iz razloga što su sve tri osobine uspjele objasniti nepoželjno radno ponašanje, dok je u slučaju modela Big Five to uspjelo samo trima dimenzijama točnije savjesnosti, ugodnosti i emocionalnoj stabilnosti. Provedena istraživanja jasno ukazuju da su zbog izraženije i veće povezanosti od modela Big Five osobine mračne trijade povezane s radnim ponašanjem (Bučić, 2018).

Sukladno svim prethodno navedenim podacima kao problem ovog istraživačkog rada nameće se ispitivanje karakteristika osobnosti zaposlenika kao i veza osobnosti zaposlenika s ponašanjem u poduzeću, odnosno u ovom slučaju Hrvatskom narodnom kazalištu Split.



## 1.2 Istraživačke hipoteze

Nakon definiranog predmeta i problema istraživanja, postavljaju se sljedeće istraživačke hipoteze:

**H1. *Postoji razlika između demografskih karakteristika ispitanika i karakteristika njihovih osobnosti.***

U ovom istraživačkom radu od demografskih karakteristika u svrhu ispitivanja koristiti će se varijable spol, godina rođenja, trajanje angažmana u organizaciji i stupanj obrazovanja.

U dosadašnjim istraživanjima Spurk et al. (2015) utvrdili su da su spol i godina rođenja značajno povezani s najmanje dvije osobnosti mračne trijade.

Autori Blickle i Schutte (2017) otkrili su da je razina obrazovanja umanjila vezu između neustrašive dominacije i uspješnosti na poslu, odnosno da je taj odnos bio pozitivan na viši stupanj obrazovanja, a negativan na niži stupanj obrazovanja.

Također, autorice Gojković i Dostanić (2017) u svom radu utvrdile su da postoji statistički značajna razlika u koeficijentima korelacije između žena i muškaraca (razlike su uočene kod povezanosti osobinaprijatnosti i ekstraverzije sa psihopatijom). Ekstraverzija je statistički značajno pozitivno više povezana sa psihopatijom na muškom poduzorku ( $r=.201$ ,  $p.05$ ), a na ženskom poduzorku je dobijena negativna korelacija osobine prijatnost sa psihopatijom ( $r=-.307$ ,  $p.05$ ).

Sukladno dosadašnjim empirijskim nalazima u ovom radu će se kroz prvu hipotezu ispitat će se postoji li ili ne razlika između demografskih karakteristika i karakteristika osobnosti ispitanika Hrvatskog narodnog kazališta Split.

**H2. *Postoji veza između osobina mračne trijade i ponašanja na radu.***

Brojni istraživači u dosadašnjim istraživanjima utvrdili su razne poveznice mračnih osobina ličnosti s drugim osobinama pa je tako makijavelizam povezan sa smanjenom odanosti nadređenom, radnom timu i organizaciji, kao i nastojanjem da podređeni svoje rukovoditelje koji imaju obilježja makijavelizma pojimaju kao zlostavljače te da se usredotočuju na održavanje moći i korištenje manipulativnih oblika ponašanja. Psihopatija je povezana negativnim utjecajem na produktivnost i sa smanjenom razinom organizacijske odgovornosti

kod zaposlenika, dok je narcizam povezan sa željom za moći i neetičkim ponašanjem kod rukovoditelja.

Autor O'Boyle i sur. (2012) proveli su istraživanje ispitujući valjanost mračne trijade vezanih uz kriterij za predviđanje uspješnosti na poslu i ponašanje na radnom mjestu. Autori su utvrdili da je mahijavelistizam i psihopatija oboje imali male, ali značajne veze s radnim ponašanjem. Pored toga, izvjestili su o maloj, ali nezatnoj vezi između narcizma i radnog ponašanja (uzorak ponderirane srednje  $r = -0,02$ ). Čak i nakon ispravljanja pogrešaka u mjerenju, niti jedna ispravljena korelacija između mračne trijade i radnog ponašanja nije prešla 0,10. Uz to, autori su istraživali i utjecaj mračne trijade i radnog ponašanje na položaj autoriteta (npr.rukovoditelji...) i na rad u grupi . Rezultati su pokazali da je odnos narcizma i ponašanja na radu negativan i značajan za pojedince koji rade na autoritetnim pozicijama; na sličan način, odnos između narcizma i ponašanja na radu bio je negativan u radu u grupama. (LeBreton et al., 2017.)

Makijavelisti su društveni kameleoni koji preuzimaju stavove i ponašanja onih koji ih okružuju, dok suptilno manipuliraju situacijom u svoju korist. Ovakve osobe imaju vještinu uspostavljanja moćne društvene mreže, stječu povjerenje i poštovanje suradnika i na taj način izvode željene ishode od klijenta te tako povećavaju posao. Redovito narušavaju međuljudske odnose manipulacijom. Također su općenito manje uspješni u ispunjavanju zahtjeva poslovne karijere, manje su ograničeni željom da se pridržavaju normativnim zahtjevima za poštenom društvenom razmjenom i stoga je vjerojatnije da će se upustiti u međuljudske oblike kontraproduktivnog radnog ponašanja kao što su zlostavljanje suradnika i izdaja. Narcisoizam stvara nekvalitetnu razmjenu i rezultira negativnu percepciju pojedinca i napetost unutra radnog mjesta, ali narcisoidne osobe nisu nužno neproduktivni radnici i mogu se čak izvrsno istaknuti kada su na pozicijama vlasti. Ovakve osobe mogu biti nezadovoljne na svom radnom mjestu ako osjećaju da ne primaju zasluge koje im pripadaju, ali visoka razina samoprihvatanja narcicista ostavlja ih relativno zadovoljnim njihovim radom i uzrokuje da precijene njihovo prihvaćanje od strane drugih. Kao i kod makijavelizma i narcizma, i osobe kod koji su izrađene osobine psihopatije u svojoj osobnoj orijentaciji napreduju u poslovnim i korporativnim okruženjima, posebno ako njihov rad zahtijeva racionalan stil ponašanja bez emocija; dosljedna usredotočenost na dostignuće, čak i ako se to postigne na štetu drugih; spremnost za rizikom; i društvene vještine karizmatičara (DePaulo, 2010; Yang i Raine, 2008). Psihopati nemaju poštovanja prema pravima ljudi s kojima blisko surađuju niti prema onih za koje očekuju da će surađivati, pa ako njihove ocjene rada barem

dijelom ovise o njihovoj sposobnosti dobrog rada s drugima, njihov će ukupni učinak vjerojatno biti negativan. Psihopatija je također povezana s nedostatkom revnosti i zadržavanja zbog rokova i odgovornosti, a u većini poslovnih okruženja ta će se orijentacija urotiti neuspjehom. Ipak, od tri komponente DT-a, psihopatija bi trebala biti najuže povezana s nasilnim, opasnim i agresivnim kontraproduktivnim radnim ponašanjem (O'Boyle i sur., 2012).

Sukladno navedenom, u ovom radu se predviđaju sljedeće veze između osobina mračne trijade i ponašanja na radu i postavljaju pomoćne hipoteze:

H2-1. Postoji veza između osobina mračne trijade zaposlenika i njihova ponašanja prema suradnicima.

H2-2. Postoji veza između osobina mračne trijade zaposlenika i inovativnog radnog ponašanja.

## **1.2. Ciljevi istraživanja**

Nakon definiranog problema i predmeta istraživanja, te nakon postavljenih istraživačkih hipoteza, definirat će se ciljevi istraživanja.

Temeljni cilj privenstveno je definirati teorijske spoznaje mračne trijade, odnosno opisati i objasniti koncept Mračne trijade, njeno porijeklo i tri crte ličnosti (makijavelizam, nacizam i psihopatija) koje tom konceptu pripadaju. Također objasniti pojam radnog ponašanja i objasniti njegove segmente. Kada se utvrdi što literatura kaže o konceptu mračne trijade i radnom ponašanju, ispitati će s međusobna povezanost mračne trijade i radnog ponašanja u poduzeću.

Praktični ciljevi obuhvaćaju anketni upitnik koji se sastoji od devet dijelova: osobni podaci o ispitaniku, stupanj obrazovanja, radnog staža, te radnog staža unutar organizacije), pitanja o osobinama ispitanika, inovativnost ispitanika, grupna atmosfera u organizaciji, vodstvo u organizaciji, odgovorno ponašanje ispitanog prema suradnicima, ponašanje vođe u organizaciji, zadovoljstvo ispitanika na radu, te fluktuacija ispitanika. Anketni upitnik će pružiti podatke o prikupljenim informacijama te pridonjeti objašnjenju povezanosti između osobina mračne trijade zaposlenika i njihovog radnog ponašanja u poduzeću, u ovom slučaju u Hrvatskom narodnom kazalištu u Splitu.

Na temelju provedenog anketnog upitnika postavljene hipoteze će se obrazložiti i iste će se potkrijepiti dokazima.

### **1.3. Metode istraživanja**

U radu će se koristiti teorijske i empirijske metoda istraživanja.

U teorijskom dijelu rada koristit će se sljedeće znanstveno-tehničke metode (Zelenika, 2000):

- Metoda deskripcije pomoću koje će se jednostavno opisivati uočene pojave ili pojmovi u okolini.
- Metoda analize odnosno pomoću ove metode složeni pojmovi će se raščlanjivati na jednostavnije te će se ti djelovi proučiti i staviti u odnos s cjelinom.
- Metodom sinteze objašnjavati će se stvarnosti na način da će se spajati jednostavniji pojmovi u složenije te će se stvariti povezane i jedinstvene cjeline.
- Metodom kompilacije preuzimati će se tuđi rezultata znanstveno-istraživačkog rada (tuđa opažanja i spoznaje).
- Deduktivnom metodom će se na temelju općeprihvaćenih stavova izvoditi posebni, pojedinačni zaključci. Koristit će se za zaključivanje prilikom donošenja zaključaka nakon iščitavanja literature.
- Induktivnom metoda će se zaključivati od pojedinačnog prema općem. Koristit će se za zaključivanje na temelju pročitane literature.

Empirijski dio rada odnosi se na prikupljanje podataka metodom anketnog upitnika u poduzeću Hrvatsko narodno kazalište Split te statističku obradu istih. Anketni upitnik sastoji se od četiri dijela:

- osobni podaci o ispitaniku (spola, dobi, bračnog statusa, stupanj obrazovanja, radnog staža, te radnog staža unutar organizacije),
- osobine ispitanika (pitanja o pojedinim osobinama kod opisanih događaja),
- inovativnost ispitanika (tu će se na temelju radnog ponašanja ispitati inovativnost ispitanika),
- odgovorno ponašanje ispitanog prema suradnicima (pitanja o odgovornom ponašanju prema ostalim učesnicima u organizaciji),

Putem elektroničke pošte i osobno uručenih anketni upitnici, anketni upitnik će se poslati i uručiti Hrvatskom narodnom kazalištu. Prikupljeni podaci će se evidentirati i adekvatno prikazati tablično i grafički, te će se na osnovu istih donijeti valjani zaključci.

#### **1.4. Doprinos istraživanja**

Proučavanjem znanstvene i stručne literature u ovom radu nastojat će se vanjskim korisnicima prikazati spoznaje o osobinama mračne trijade koje u novije vrijeme pobuđuju sve veći interes kod znanstvenika i praktičara. Osim toga, istražiti će se i veza između mračnih osobina i radnog ponašanja zaposlenika u poduzeću, odnosno postoji li ili ne postoji veza između osobina mračne trijade i ponašanja na radu promatrano s aspekta odgovornog ponašanja prema suradnicima i inovativnog ponašanja. Provedeno istraživanje pružiti će poduzeću bolje spoznaje o osobnostima zaposlenika i dati kvalitetniji uvid u to kako se ove osobine odražavaju na radno ponašanje. Rezultati istraživanja u ovom radu mogu pomoći boljoj organizaciji rada zaposlenika sa suradnicima, boljem upoznavanju kolektiva što u konačnici može pridonijeti i uspješnijem poslovanju poduzeća.

#### **1.5. Struktura diplomskog rada**

Diplomski rad se sastoji od četiri dijela odnosno od uvoda, teorijskog dijela (osobine ličnosti, ponašanje na radu i utjecaj mračne trijade ličnosti na ponašanje na radu) , empirijskog dijela te zaključka.

U uvodnom dijelu je postavljen predmet istraživanja, problem istraživanja, istraživačke hipoteze, ciljevi istraživanja, metode koje će se koristiti u ovom diplomskom radu te doprinos istraživanja.

Teorijski dio se odnositi na definiranje osobina ličnosti, pojma mračna trijada, odnosno objasniti će se pojam mračne trijade, njeno porijeklo i tri crte ličnosti (makijavelizam, nacizam i psihopatija) koje tom konceptu pripadaju. Također definirati će se što je to radno ponašanje u poduzeću i veza između osobina mračne trijade i ponašanja na radu. Odredit će se potrebne osobne i tehničke vještine.

Treći dio obuhvaća empirijsko istraživanje, anketu provedenu među zaposlenicima Hrvatskog narodnog kazališta Split te će se u istom predstaviti rezultati i kratki osvrt.

Na temelju utvrđenih teorijskih pretpostavki i provedenog empirijskog istraživanja, donijeti će se odgovarajući zaključci.

Na kraju slijediti popis literature, priloga, tablica, slika i grafikona. U prilogima će biti pregled ankete, popis tablica, slika i grafikona koje se nalaze u radu.

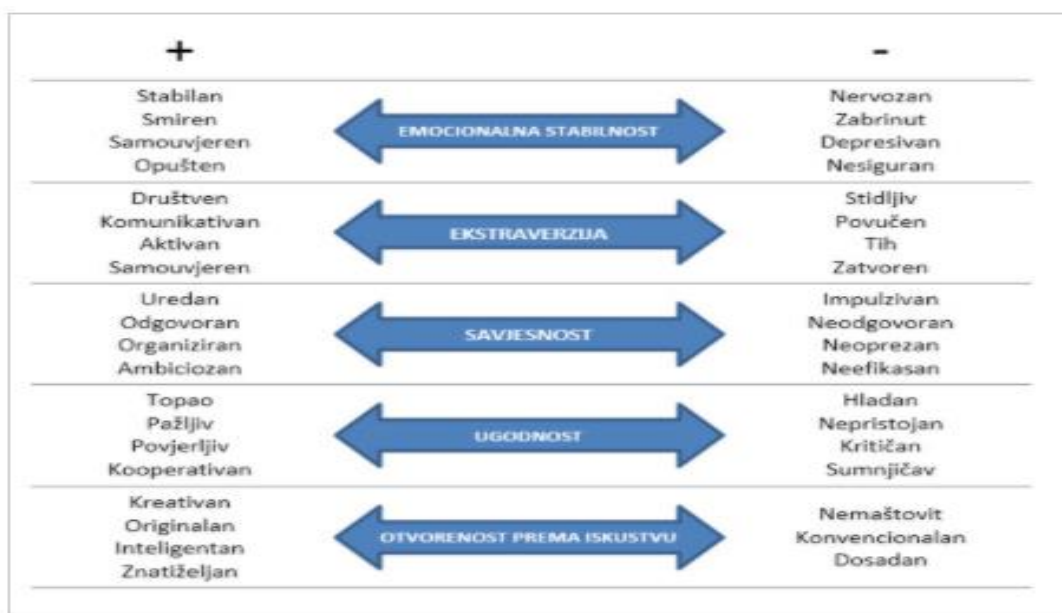
## 2. OSOBINE LIČNOSTI

### 2.1. Svijetle osobine ličnosti

Tipovi osobnosti predstavljaju skup određenih karakteristika pojedinca koje ga čine upravo onakvim kakvi je.<sup>1</sup> Svaka osoba ima svoju percepciju o vlastitom tipu osobnosti, odnosno o onom što ju čini otvorenom, osjetljivom, sramežljivom, druželjubivom, zatvorenom, itd. Istraživači već dugi niz godina, proučavajući znanstvene postavke o ljudskim individualnim razlikama, nastoje utvrditi činjenice o ljudskom ponašanju.

Do sada su istraživači uglavnom uspjeli složiti oko strukture ličnosti i većinski dio njih prihvaća petofaktorski model „Big Five“ koji je ujedno i najrašireniji. Struktura ovog modela proizlazi iz leksičkog pristupa i teorija ličnosti koje podrazumijevaju da rječnici svakodnevnog jezika na prikladan način odražavaju individualne razlike koje se odnose na psihološku i socijalnu stvarnost (Krapić, 2005).

Najprihvaćenije osobine ličnosti iz petofaktorskog modela odnosno modela Big Five su ugodnost, ekstraverzija, savjesnost, neuroticizam ili emocionalna stabilnost te otvorenost za iskustva (kultura, intelekt).



**Slika 1: Petofaktorski model "Big Five"**

Izvor: <http://www.istrazime.com/organizacijska-psihologija/licnost-i-radno-ponasanje/>

<sup>1</sup> <https://www.krenizdravo.hr/zdravlje/psihologija/tipovi-osobnosti-podjela-znacenje-i-vaznost-poznavanja-tipova-osobnosti>

Neuroticizam i ekstraverzija su osnovne komponente petofaktorskog modela. Neki autori smatraju da bi se ekstraverzija trebala preimenovati u pozitivnu emocionalnost zbog njene visoke povezanosti s pozitivnim emocionalnim stanjima, a neuroticizam da se preimenuje u negativnu emocionalnost zbog visoke poveznice s negativnim stanjima. Pretpostavka je da su neuroticizam i ekstraverzija posljedica rada istih biobiheviornalnih sustava koji se nalaze u srži emocionalnih stanja gdje je neuroticizam posljedica biheviornalno inhibicijskog sustava, a ekstraverzija posljedica biheviornalno aktivacijskog (Davidson, 2001). Autori John i Srivastava (1999) tvrde da je svaka osobina modela Big Five sastavljena je od više komponenti nižeg ranga koje čine osnovne karakteristike pojedinaca.

- Karakteristike ekstraverzije su: ambicioznost, poduzetnost, asertivnost i socijabilnost
- Karakteristike neuroticizam su: nesigurnost, emocionalne reaktivnosti i iritabilnosti.
- Karakteristike ugodnosti su :sklonost pomaganju, ljubaznost i kooperativnost
- Karakteristike savjesnosti su: odgovornost, opreznost, pouzdanost, potreba za kontrolom (nasuprot impulsivnosti) i sklonost napornom radu i postignuću.
- Karakteristike otvorenosti su: otvorenost za iskustva (npr. maštovitost, radoznalost, liberalnost), neki aspekti kulture, osobnih stavova, orjentiranosti i sklonosti (npr. nekonformizam, umjetnički interesi, potreba za raznolikošću iskustava, progresivne i nekonvencionalne vrijednosti i dr.) i intelekt u užem smislu (npr. kreativnost, pronicljivost i inteligencija).

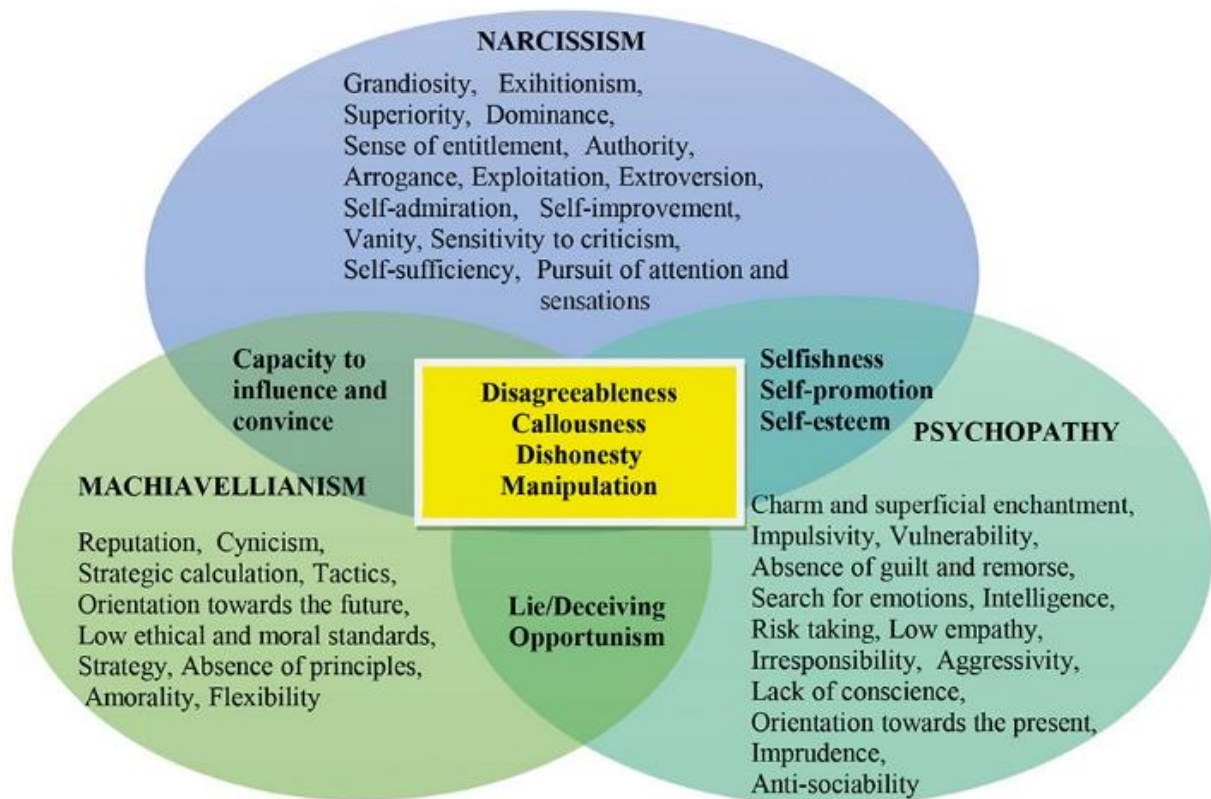
Model pet dimenzija ličnosti Big Five nije jedini način procjenjivanja ljudske osobnosti, ali je najistraživaniji i još uvijek najprihvaćeniji u istraživanjima. Kako su se znanosti razvijale, tako su se razvile i brojne druge teorije ličnosti.

## **2.2. Osobine mračne trijade**

Kao još jedan način procjenjivanja ljudske osobnosti navodi se teorija Mračne trijade. Sastoje se od tri osobine, a to su makijavelizma, narcizma i psihopatije. Autori ovu teoriju smatraju negativnom teorijom ličnosti jer je povezanana s širokim rasponom negativnih ishoda. Tako neki pojedinci rješavaju svoje probleme na način da budu ugodni i savjesni dok osobe s obilježjima mračne trijade ličnosti koriste više individualne, agresivne i društveno neprihvatljive strategije. Autori Paulhus i Williams (2002) naglašavaju da mračna trijada



sadrži visoki stupanj lošeg ponašanja, odnosno kao i što sam naziv kaže naglašava njihovu mračnu stranu i negativno utječe na međuljudsko ponašanje.



**Slika 2: Prikaz osobina i obilježja mračne trijade**

Izvor: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772019000100123&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772019000100123&script=sci_arttext)

### 2.2.1. Makijavelizam

Makijavelizam se definira kao „strategija društvenog ponašanja koja uključuje manipuliranje drugima radi osobne koristi“ (Christie, Geis, 1970). Postoje i druge različite definicije koje su iznijeli brojni autori, ali u jednom se svi oni slažu, a to je da su makijavelisti glavni manipulatori. Termin makijavelistički je izvedenica od imena talijanskog diplomata Niccola Machiavellija. On je uočio promjene kod vladanja vođa što bi rezultiralo ili gubljenju ili stjecanju moći i upravo to zapažanje obogučilo mu je da napise knjigu *Vladar* 1513. godine (Larsen i Buss, 2008, prema Bučić, 2018). Knjiga se temelji na taktikama manipuliranja drugim ljudima bez časti, pristojnosti i povjerenja i na savjetima kako stjeći i zadržati moć (Larsen i Buss, 2008, prema Bučić, 2018).

Osobine koje karakteriziraju makijaveliste su: ciničan pogled na svijet, dvoličnost, manipulativnost, nepovjerenje prema drugim ljudima, visoka impulzivnost, iskorištavanje drugih ljudi u svrhu postizanja osobne dobiti, nedostatak empatije, a vode se izrekom „cilj opravdava sredstvo“ (Jakobwitz i Egan, 2006; prema Plouffe i sur., 2017).

Osobe s visokim obilježjima makijavelizma poprilično su sklone i vještice u varanju u situacijama u kojima su uvjereni i sigurni da ih se neće razotkriti (Bogart i sur., 1970). Fokusirani su na moć, uspješni su u organizacijama koja imaju klimavu organizacijsku strukturu i manje su motivirani na radnom mjestu (Barker, 1994, prema Bučić, 2018). Osobe s ovim obilježjem lažu više od drugih ljudi i uvjerljiviji su lašci od osoba koje nemaju ovo obilježje te su sklone izdaji povjerenja drugih osoba (Harrell i Hartnagel, 1976, prema Bučić, 2018). Ljudi ovakve osobe najčešće izbjegavaju i ne žele ostvariti ikakvi kontakt s njima. Makijavelisti čak moraju biti na oprezu zbog osvete i odmazde onih koje su iskoristili (Larsen i Buss, 2008).

### 2.2.2. Narcizam

Narcizam je dimenzija ličnosti koju karakterizira visoka razina samozaokupljenosti i umišljenosti, iskazivanje grandioznosti, nedostatak empatije za potrebe, želje i osjećaje drugih ljudi, stavljanje vlastitih potreba i želja iznad potreba i želja drugih ljudi, pokazivanje dubljeg smisla za imanjem prava na nešto (Larsen i Buss, 2008, prema Bučić, 2018), arogantnost, preokupljenost samim sobom i izrazita taština (Raskin i Terry, 1988, prema Bučić, 2018). Imaju nerazumna očekivanja o automatskom ugađanju njima i posebnom tretmanu.

Također su sklone interpersonalnom iskorištavanju, ekshibicionizmu i fokusu na sebe (Buss i Chiodo, 1991, prema Bučić, 2018), ali i preuveličavanju vlastite važnosti i umanjavanju važnosti drugih osoba (Morf i Rhodewalt, 1993, prema Bučić, 2018). Osobe s izraženim narcisoidnim osobinama za svoje životno i radno okruženje biraju isključivo ljude koji će ih gledati kao briljantne osobe i koji će im se diviti.

Iako su sklone nadmoćnim pozicijama i učinkoviti su kako vođe, vješto izbjegavaju socijalne situacije koje im ne pružaju mogućnost za pokazivanje njihove briljantnosti (Bučić, 2018). Sklone su iskazivanju bijesa, pogotovu u slučaju odbacivanja, i umanjivanju važnosti drugih ljudi, a preuveličavaju sebe. Također su sklone aroganciji i imaju superioran stav. Vide sebe

kao žrtve interpersonalne transgresije (McCullough, Emmons, Kilpatrick i Mooney, 2003, prema Bučić, 2018). Osobe s izraženim narcizmom percipirani su kao mnogo ugodniji za razliku od onih koji imaju izražene crte makijavelizma i psihopatije (Rauthmann i Kolar, 2013, prema Bučić, 2018).

### 2.2.3. Psihopatija

Psihopatija je skup osobina ličnosti koju karakteriziraju: egocentrizam, nepouzdanost i neodgovorno ponašanje, impulzivnost, površan društveni šarm, nemogućnost ostvarivanja trajnih veza i nedostatak emocija poput srama, ljubavi, empatije ili krivnje (Lalumiere i sur., 2001, prema Bučić, 2018). Psihopatija je opasnija i otrovnija i od makijavelizma i narcizma (Paulhus i Williams, 2002).

Osobe s izraženim obilježjima psihopatije mogu biti fizički i verbalno agresivne i to čak prema voljenim osobama, nemaju osjećaj krivnje ni kajanja, destruktivne su i za sebe i za druge (Neumann i Hare, 2008, prema Bučić, 2018), ali se snalaze u svojim radnim okruženjima (Babiak i Hare, 2006, prema Bučić, 2018). Vrlo su vješti u zavaravanju ljudi o svojim društvenim interakcijama i društveni su grabežljivci koji vješto šarmiraju druge. Autor Mealey (1995) utvrdio je da je psihopatija češća kod muškaraca nego kod žena, kao i u slučaju kod narcizma i makijavelizma. Podložni su neobičnim stvarima, ne izbjegavaju opasnosti i bez problema se upuštaju u nepoznato. Vole ismijavati druge, vode poprilično neuredan život, imaju antisocijalnu tendenciju i predispoziciju za sudjelovanjem u nasilnim i kriminalnim radnjama koje su opasne po život (Pickering i sur., 2003, prema Bučić, 2018).

Ovakve osobe su neodgovorne i pokazuju interpersonalnu manipulaciju (Hare, 2003, prema Bučić, 2018). Istraživanja su pokazala da su psihopati skloni konzumiranju alkohola, skloni su nasilju, negativno su povezani s moralnim razvojem, ali se iznenađujuće dobro snalaze u svom radnom okruženju (Babiak i Hare, 2006). Postoji opće slaganje da je psihopatija opasna i štetna za društvo, zbog čega značajno zaokuplja pažnju istraživača iz različitih grana psihologije (Sokić, 2017). Osim toga ima snažnu biološku osnovu, razvija se kroz djetinjstvo i odrastanje i otporna je na većinu tretmana (Sokić, 2018).

### 3. PONAŠANJE NA RADU

#### 3.1. Stavovi prema radu

„Stav je stečena, relativno stabilna i trajna struktura pozitivnih ili negativnih emocija, ponašanja prema nekom objektu (osobi, skupini, pojavi, ideji) i vrednovanja“ (Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje). Stavovi se oblikuju u procesima socijalizacije i stječu na osnovi izravnog iskustva s objektom stava ili posredno, u interakciji s društvenom okolinom (Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje). Skoro svaka osoba ima stečen svoj stav i nekakvo zanimanje odnosno posao kojim se bavi u životu. Pošto znamo da je posao, u odnosu na druge događaje i aktivnosti u životu, aktivnost na koju prosječna osoba potroši najveći dio svoga vremena, ne iznenađuje činjenica da se upravo stav smatra kao jedna od glavnih značajki poslovnog okruženja i koji na razne načine utječe na velik broj procesa i aspekata kao što su društveni i poslovni odnosi, produktivnost, ponašanje na poslu, produktivnost, odnos prema sebi samome i slično.

Stavovi prema radu se dijele na tri opće podjele:

- osobe koje imaju pozitivno mišljenje o poduzeću u kojemu rade i radnim kolegama, vole svoj posao odnosno imaju osjećaj pripadnosti te željno izvršavaju zadatke i predviđaju napredak;
- osobe koje ne vole svoj posao te najčešće imaju puno veće i dublje razloge od osoba koje vole svoj posao;
- neutralne osobe koje izvršavaju svoje zadatke na poslu zato što moraju te o svom poslu ne razmišljaju niti u pozitivnom niti u negativnom kontekstu.

Stavovi prema radu su kompleksni, odnosno imaju više strukturnih oblika. To se objašnjava na način da radnici prema poslu nemaju samo jedan stav za razliku od jednog stava prema nekom predmetu gdje se osoba može izjasniti da nešto voli ili ne voli. Stavovi na poslu variraju na temelju nekoliko faktora kao što su plaća, specijalizacija, nadziranje i dr. Također, autori Judge i Kammeyer-Mueller (2012) dijele stavove na poslu i prema hijerarhiji gdje sveopći stav prema radu zauzima vrh strukture, zatim slijede aspekti stava prema radu kao što su zadovoljstvo poslom, povjerenje, organizacijska odanost, organizacijska identifikacija, radna angažiranost, zaokupljenost poslom, te još specifičnije podjele ovih aspekata stava (Zeko, 2016).

Autor Petz (1992) dijeli strukturu stava na tri komponente: emocionalna, kognitivna i konativna.

- Emocionalna komponenta označava emocionalni odnos prema objektu, a izjašnjava se u emocijama ili osjećajima koje neki objekt izaziva u osobi i daje snagu stavu (stabilnost u vremenu i stupanj povezanosti). Razvija se kroz ponovljeno izlaganje objektu, pri čemu osoba nije nužno svjesna tog razvoja.
- Kognitivna komponenta odnosi se na znanje o objektu spoznaje ili stava. Nastaje kroz procjenu objekta, percepcijom i informacijama o objektu te uključuje i procjenu o njegovom odnosu prema drugim objektima.
- Konativna komponenta podrazumijeva spremnost na poduzimanje radnji te reagiranje na temelju prijašnjih komponenata.

Ove komponente omogućavaju bolje razumijevanje i kontroliranje ponašanja osoba.

Postoji i tradicionalna podjela stavova. Nadalje će u svakoj skupini biti spomenuta tri najznačajnija.

U tradicionalne stavove spadaju zadovoljstvo poslom, organizacijska odanost i zaokupljenost poslom. Ove tri komponente se nalaze u skoro svakom radu koji govori o stavovima prema radu.

„Zadovoljstvo poslom je pozitivno emocionalno stanje koje proizlazi iz procjene pojedinca da njegov ili njezin posao omogućuje ispunjenje vlastitih vrijednosti“ (Locke, 1969). To bi značilo da osobe koje su zadovoljne svojim poslom i imaju pozitivne emocije ujedno imaju i pozitivane stave prema radu, dok osobe koje doživljavaju negativne emocije u vezi posla i nezadovoljne su, češće imaju i negativan stav prema radu.

Koncept organizacijske odanosti definira se kao „uključenost zaposlenika u organizaciju te jačina identifikacije zaposlenika s istom određuje intenzitet i dugotrajnost zaposlenikove odanosti organizaciji“ (Porter i sur.,1974). Putem organizacijske odanosti poduzeća stvaraju predanost i povjerenje zaposlenika i na neki način stvara emocionalnu poveznicu s poduzećem. Zaposlenici tada osjećaju želju i potrebu da doprinese ostvarivanju postavljenih organizacijskih ciljeva.

Treća komponenta je zaokupljenost poslom. Zaokupljenost poslom uključuje internalizaciju vrijednosti i potrebe rada u životu zaposlenika. Veću zaokupljenost poslom određuje internalizacija pozitivne radne etike i osmišljavanje posla. Internalizacija se izražava u

osjećaju veće dužnosti i odgovornosti prema poslu, a osmišljavanje posla se zadovoljava putem unutarnje želje i potrebe radnika. U potpunosti ispunjena oba principa dovode do emocionalne i kognitivne identifikacije radnika s poslom (Zeko,2016). Kada su radnici zadovoljni na poslu, samopouzdana su i imaju osjećaj ponosa i samopoštovanja, tada radnici zauzvrat ulažu više truda i taj trud onda pridonosi boljem funkcioniranju organizacije.

### **3.2. Radno ponašanje**

Od početka ljudi su ti koji svakodnevno smišljaju kreativne ideje ili se susreću s njima pa se možemo složiti da bez ljudi, ljudskog uma i rada ne bi bilo ni ideja, pokretača poslova niti uopće poslova .Ulaskom u poduzeća i radom u njima ljudi unose nekakve svoje individualne razlike koje utječu na poduzeće, radno ponašanje, radnu uspješnost i ostale zaposlenike u organizaciji.

Radno ponašanje nema jedinstvenu definiciju jer se sastoji od brojnih aspekata kao npr. znanje, kognitivne sposobnosti i situacijski faktori, ali se može zaključiti da radno ponašanje može biti pod utjecajem unutarnjih i vanjskih faktora i različito je kod svakog pojedinca.

Ono može biti pozitivno i negativno. Pod pozitivnim radnim ponašanjem smatra se produktivnost na radu i uspješno obavljanje radnih zadataka, kolegijalnost, kreativnost, ostvarivanje dobrih rezultata, timski rad, poštivanje nadređenih i ostalo. Pod negativnim radnim ponašanjem smatra se neizvršavanje radnih obaveza, nepoštivanje nadređenih i kolega, namjerno kršenje organizacijske norme, antisocijalno ponašanje, napuštanje posla i ostalo. S negativnim odnosno neželjenim radnim ponašanjem može se povezati i mračna trijada.

Na primjer, za uspješno izvršavanje određenih zadataka zaslužne su kognitivne sposobnosti, međutim ovisno o njegovom tipu ličnosti vidjet će se koliko će biti motiviran za rad i koliko će kvalitetno surađivati s kolegama. S druge strane, ovisi i o situacijskim faktorima, odnosno o zahtjevima posla i radnom okruženju. Ako neki posao ne uključuje veći stupanj socijalnih interakcija s drugim ljudima, kognitivne sposobnosti će se pokazati bitnijim faktorom od nekih drugih npr. ekstravertirane ličnosti. Stoga da bi smo razumijeli i precizno odredili određeni oblik organizacijskog ponašanja potrebno je imati točne informacije i o ličnosti pojedinca i o okruženju u kojem taj pojedinac radi. Potrebno je još nadodati da ličnost pojedinca treba odgovarati specifičnim zahtjevima posla zbog dva razloga. Ako ličnost

pojedince odgovara specifičnim zahtjevima posla i sam pojedinac će se osjećati ugodnije i kompetentnije i samim time imati će veću produktivnost, postaje motiviran i zadovoljan radnik. Drugi razlog se odnosi na slučaj poslodavca i njegovih potreba. Zadovoljan i motiviran radnik predstavlja odgovarajućeg radnika koji doprinositi poslovnom uspjehu organizacije (Sokić, Gutić Martinčić, Bakić, 2019).

Također u radno ponašanje kao neizostavan aspekt ulazi i radna uspješnost. Ona se definira kao pojam koji uključuje rješavanje svih zadataka koje je zadala organizacija u kojoj je osoba zaposlena, odnosno kako autor Morrison (1994, str. 1545) navodi kao pojedinčeva uspješnost u izvršavanju ključnih zadataka. Prijašnja istraživanja pokazala su da zahvaljujući modelu Big Five može se predvidjeti hoće li pojedinac pokazivati nekakve djelove odgovornog organizacijskog ponašanja.

U poduzeću ili organizaciji radna uspješnosti se odnosi na ostvarenje zadanih ciljeva i uspješno poslovanje koje rezultira ostvarivanjem dobiti. Međutim nije to jedini kriterij prema kojem se mjeri radna uspješnost poduzeća ili organizacije. Uspješnim poduzećem smatra se ono poduzeće u kojem postoji dobra radna atmosfera, u kojem se zaposlenici osjećaju ugodno i uvaženo te se zaposlenici angažiraju oko ostvarenja planiranih ciljeva poduzeća i za to budu adekvatno nagrađeni.

### 3.2.1. Inovativno radno ponašanje

Autori Farr i Ford (1990) definiraju inovativno radno ponašanje kao ponašanje pojedinca kojemu je cilj postizanje pokretanja i namjernog uvođenja (unutar radne uloge, grupe ili organizacije) novih i korisnih ideja, proizvoda, procesa ili postupaka (De Jong i Den Hartog, 2010). Za razliku od kreativnosti zaposlenika koja samo stvara nove i korisne ideje za proizvode, usluge, procese i postupke, inovativno radno ponašanje uključuje i implementaciju ideja te je isključivo namjenjeno za pružanje koristi. Također inovativno radno ponašanje ima jasniji način primjene komponenata i očekivanih rezultata s inovativnim učinkom. Kreativnost se može smatrati ključnom komponentom IWB-a, što je najčešći početak inovacijskog procesa kada se prepoznaju problemi ili nedostaci u poslovanju, a ideje nastaju kao odgovor na uočene potrebe za inovacijama (West, 2002).

Autori De Jong i Hartog (2010) raščlanili su inovativno radno ponašanje u četiri međusobno povezane aktivnosti ponašanja, a to su: prepoznavanje problema, stvaranje ideja, promocija

ideje, realizacija ideja. Također su zaključili da bi ove aktivnosti mogle poboljšati sposobnost zaposlenika da inoviraju. Prve dvije aktivnosti koje se sastoje od faze prepoznavanja problema i stvaranja ideja predstavljaju fazu radnog ponašanja orijentiranu na kreativnost. Druge dvije aktivnosti nazivaju se radnim ponašanjem orijentiranim na provedbu, gdje pojedinci pokušavaju promovirati novu ideju menadžerima i potencijalnim kolegama te ostvariti stvarne ideje koje se u konačnici primjenjuju unutar radne uloge, grupe ili ukupne organizacije (Leonga i Rasli, 2013). Istraživanja sugeriraju da pojedinci, koji su voljni i sposobni za inovacije, proširuju svoj doprinos izvan okvira svojih zahtjeva za posao i istodobno ostvaruju kontinuirani protok inovacija (Parker, Williams i Turner, 2006).

Prethodna istraživanja pokazala su da je inovativno radno ponašanje zaposlenika poprilično važno za današnja poduzeća jer poduzeća danas opstaju jedino ako imaju kreativne ideje, inovacije i zaposlenike koji uspješno stvaraju i provode te ideje. Također sudjelovanje u odlučivanju, autonomija, osjećaj odgovornosti, učinkovitost i kontrola potiču zaposlenike da budu inovativni i povećavaju zaposlenikovu spremnost za sudjelovanjem u inovativnom radnom ponašanju. S druge strane postoje i neke negativne stvari koje guše inovativno radno ponašanje kao što je izolacija od radnih kolega ili kada su isključivo vezani samo s ljudima iz organizacije pa njihove ideje ne mogu doći do izražaja ili u većini slučajeva budu slične ili dijelom preuzete od radnih kolega.

### 3.2.2. Odnos prema suradnicima

Prema kolegama na poslu dužnost je imati u najmanju ruku profesionalan i korektan odnos. Za razliku od privatnog života, na poslu najčešće ne možemo birati s kim možemo surađivati. Tako se s pojedinim kolegama može surađivati iznimno lako od prvog dana, a s nekima suradnički odnos gradi se iz dana u dan. Nekim ljudima naprosto je potrebno više vremena da uvide da je korektan i dobar odnos s kolegama iznimno važan u poduzeću. Loše uspostavljeni međuljudski odnosi na radnom mjestu najčešće uzrokuju stres. Pojedinci u poduzećima u kojima vlada natjecateljski duh i konkurencija usmjereni su isključivo samopromiciji i ispunjenju vlastitih ciljeva. Međusobna suradnja ne dolazi u obzir i svi su međusobno konkurencija. Međutim međusobna tolerancija, timski rad, suradnja i uvažavanje stvara pozitivnu i ugodnu atmosferu, otvorenu komunikaciju među kolegama i brže i lakše rješavanje problema.



Zaposleniku u poduzeću korektno odrađivanje posla mora biti najvažnija stavka, ali to ne znači da se trebaju isključiti dobri i suradnički odnosi s kolegama. Konflikte na poslu, kao i u svakodnevnom životu, poželjno je rješavati smireno i bez sukobe. Također nije korektno isticati isključivo vlastite ideje, vlastite doprinose i pri tom ne slušati druge kolege. Svakako je nužno, kada je to moguće, priskakati kolegama u pomoć, uvažavati njihova mišljenja ili prijedloge i saslušati ih. Na taj način pokazuje se kolegijalnost i da ste osoba od povjerenja na koju mogu računati. Nije poželjno ogovarati, podmetati loše rezultate, zadirati u privatnost kolega i takve stvari. Međusobno uvažavanje i suradnja su jedini načini za uspjeh i osobno zadovoljstvo.

Dobro i snažno upravljanje i organiziranje ljudskih resursa najvažniji je čimbenik u poduzeću. Poželjno je uključiti što više timskog rada u poduzeće i da ti timovi budu što kvalitetnije posloženi. Pojam tima se definira kao „poseban oblik formalne organizacije zajedničkog rada manjeg ili većeg broja ljudi, koje povezuju postavljeni zadaci i ciljevi, planirani poslovi i isti ili približno isti motivi i interesi“ (Vasić, 2004, str. 10).

Timski rad je nešto što se danas smatra najboljim načinom organizacije rada. S ovom se tvrdnjom slažu i mnogi autori koji smatraju da će u budućnosti timski rad biti dominantan oblik rada. Brojni razlozi potkrjepljuju tu tvrdnju, ali najznačajniji su:

- sposobnost brzog prilagođavanja novonastalim situacijama
- pozitivna iskustva i dosadašnji pozitivni efekti timskog rada
- privrženost i odanost između članova tima, između tima i menadžmenta i između tima i organizacije u cjelosti
- povećanje motiviranosti
- smanjenje troškova proizvodnje,
- poboljšana komunikacija i poboljšani međuljudski odnos
- racionalno korištenje ljudskih resursa u organizaciji i itd. ( Pavičić, 2012)

Svi članovi tima međusobno su vezani i uspjeh svakog pojedinca ujedno je i uspjeh za cijeli tim. Dosadašnja istraživanja pokazala su da je ukupan rezultat timskog rada do 30% bolji od ukupnog rezultata rada pojedinaca koji nisu u timu. Razlog tome može biti da timovi imaju efikasno postavljenu komunikaciju na osnovu koje brže i efikasnije reagiraju, veću fleksibilnost i hrabrost u procesu organizacijskih promjena, za razliku od individualaca kojima treba više vremena jer sve što rade, rade sami. Upotrebom maksimalnih potencijala, članovi tima postižu više kada rade zajedno, nego kada bi taj isti posao radili sami. Timski rad

nije isključivo tradicionalni hijerarhijski odnos između vođe i članova tima, već odnos koji se zasniva na suradnji i međusobnom povjerenju. Članovi tima isto tako ne rade zajedno poslove isključivo koji se odnose na poslove njihovog djelokruga već i poslove koji spadaju u domenu menadžerskih aktivnosti kao što su organiziranje, planiranje, postavljanje ciljeva, određivanje radnih zadataka i dr. Svaki član tima od ostalih članova tima može očekivati vodstvo, usmjerenost i međusobno pomaganje. Također je važno naglasiti da u slučaju neuspjeha jednog člana tima, neuspjeh pogađa i ostale članove tima (Pavičić, 2012).

### 3.2.3. Odgovorno organizacijsko ponašanje

„Odgovorno organizacijsko ponašanje je diskrecijsko individualno ponašanje koje nije direktno ili eksplicitno priznato od formalnoga sustava nagrađivanja, a koje u najužem smislu potpomažu učinkovito funkcioniranje organizacije,, (Organ, 1988, str 4). Odnosno riječ je o ponašanju koje nije određeno zakonom, radnom ulogom ili zaposlenikovim radnim ugovorom. Ono je rezultat vlastitog izbora, a za njegovo neizvođenje nije propisana nikakva kazna. Naime, nužno ne mora značiti da zaposlenik mora biti bespriječno uspješan na svom radnom mjestu da bi se smatrao vrijednim za organizaciju. Osoba može biti vrijedna, možda čak i vrijednija za organizaciju od osoba koje su uspješne isključivo u svojim radnim zadacima, ako potiče dobru radnu atmosferu, potiče druge zaposlenike da rade efikasnije i uspješno i vješta je u interpersonalnim odnosima. Odgovornim organizacijskim ponašanjem smatra se pozitivno predstavljanje organizacije u javnosti, dobrovoljno pomaganje kolegama u rješavanju zadatka na poslu, dobrovoljno javljanje za dodatne dužnosti, obavještavanje na vrijeme nadređenog i kolega o vlastitu izostanku s posla, žrtvovanje vlastitog interesa radi dobrobiti organizacije (Sokić, Gutić Martinčić, Bakić, 2019).

Autor Organ (1988) dijeli odgovorno organizacijsko ponašanje na pet dimenzija, a to su: altruizam, svjesnost, uljudnost, građanske vrline i sportsko (fer) ponašanje.

- Altruizma je ponašanje usmjereno prema pomoći točno određenom kolegi u obavljanju radnoga zadatka ili rješavanju problema vezanog uz radnu organizaciju.
- Savjesnost se definira kao dimenzija odgovornog organizacijskog ponašanja koja podrazumijeva prihvaćanje pravila i njihovo pridržavanje, prihvaćanje procedura i propisa radne organizacije, i to daleko iznad minimalnih zahtjeva radne organizacije.

- Uljudnost sadrži ponašanja i geste koje su usmjerene na sprječavanje nastanka problema s kolegama. Npr. dogovor s kolegama prije poduzimanja ikakvih radnji koje bi mogle utjecati na njih.
- Građanske vrline podrazumijevaju odgovorno sudjelovanje u upravljanju organizacijom, a uključuje sudjelovanje u aktivnostima koje su zaposleniku dostupne. Npr. glasanje, odlasci na sastanke i dr.
- Sportsko (fer) ponašanje odnosi se na toleriranje neizbježnih neugodnosti i nezgoda na radnom mjestu bez prevelikoga žaljenja.

Odgovorno organizacijsko ponašanje od iznimnog je značaja za radnu organizaciju zbog pozitivnih ishoda koje daje na organizacijskoj i individualnoj razini te pridonosi organizacijskoj učinkovitosti (Blakely et.al., 2005; Sokić i sur., 2019).

Dosadašnja istraživanja pokazala su da će se ispitanici ponašati više odgovorno ako smatraju da je takvo ponašanje zakonski propisano i da će za takvo ponašanje dobiti nagradu (Penezić, Rak i Slišković, 2013). Također rezultati su pokazali i da se žene više odgovorno ponašaju na dimenzijama altruizma i savjesnosti u odnosu na muškarce što se može objasniti činjenicom da žene karakteriziraju kao nekog tko je više pomagačkog ponašanje i više brinu o interpersonalnim odnosima (Kidder, 2002).

Autori Coleman i Borman (2000) postavili su model odgovornog organizacijskog ponašanja koji obuhvaća tri dimenzije, a to su: interpersonalnu, organizacijsku i usmjerenu na posao/zadatak. Navedene dimenzije razlikuju se ovisno o tome tko ostvaruje korist od takva ponašanja odnosno da li je to pojedinac, organizacija ili posao/zadatak.

- Dimenzija odgovorne interpersonalne izvedbe obuhvaća kooperaciju i pomaganje, socijalnu participaciju i interpersonalnu facilitaciju.
- Dimenzija odgovorne izvedbe usmjerena je organizaciji, a obuhvaća generaliziranu suradnju, lojalnost organizaciji, građansku predanost i poslušnost, sportska ponašanja.
- Dimenzija odgovorne izvedbe usmjerena poslu/zadatku obuhvaća ustrajnost na zadatku, savjesnost prema poslu/zadatku i funkcionalnu participaciju.

### 3.2.4. Nepoželjno (kontraproduktivno) organizacijsko ponašanje

„Nepoželjno organizacijsko ponašanje (NOP) je namjerno ponašanje zaposlenika kojim se krše važne organizacijske norme i koje šteti interesima organizacije i njezinim članovima“ (Gruys i Sackett, 2003, str.30, prema Bučić, 2018). Stručnjaci su tijekom godina predlagali različite konceptualizacije nepoželjnog organizacijskog ponašanja pa su tako nastali radovi odelikvenciji, agresiji u organizaciji, osveti, antisocijalnom ponašanju i drugo (Bučić, 2018).

Autori Robinson i Bennett (1995) utvrdili su dva temeljna oblika nepoželjnog organizacijskog ponašanja, a to su interpersonalna devijantnost i organizacijska devijantnost.

Interpersonalna devijantnost su nepoželjna ponašanja pojedinaca prema radnim kolegama, npr. ispijavanje radnih kolega ili širenje negativnih glasina na poslu. Organizacijska devijantnost podrazumijeva nepoželjna ponašanja pojedinca prema organizaciji, npr. kašnjenja na posao i uzimanja nepotrebno dugih pauza (Dalal, 2005).

Autori Spector i sur. (2006, prema Bučić, 2018) nepoželjno organizacijsko ponašanje dijele na pet kategorija:

- Zabušavanje tj. kada pojedinac radi manje u odnosu na zahtjeve organizacije, npr. kašnjenje na posao, odsutnost, uzimanje dužih pauza, prijevremeni odlazak...
- Zlostavljanje tj. nepoželjna ponašanja, psihička ili fizička, usmjereno prema kolegama i drugim osobama, npr. ružni komentari, prijetnje, potkopavanje sposobnosti osobe da radi produktivno i ignoriranje osobe.
- Sabotaža tj. uništavanje fizičkog vlasništva poslodavca.
- Krađa odnosno uzimanje predmeta poslodavca ili organizacije bez dopuštenja
- Devijacija učinka odnosno namjerni pobačaj u obavljanju radnih zadataka

Svih pet kategorija ima štetni učinak na organizaciju.

U teoriji nalazimo i na mnoge druge konceptualizacije nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Tako npr. autor Gruys (1999) smatra da se nepoželjno organizacijsko ponašanje može strukturirati kroz jedanaest dimenzija, a to su uništavanje imovine, krađa, zlouporaba informacija, zlouporaba vremena i resursa, ponašanja koja narušavaju sigurnost, slaba kvaliteta rada, smanjeno prisustvovanje na radu, uzimanje i korištenje alkohola, uzimanje i korištenje droga, neadekvatna verbalna i neadekvatna fizička postupanja (Sokić i sur., 2019).

Agresija ima poprilično sličnu definiciju kao nepoželjno organizacijsko ponašanje jer se i agresija i nepoželjno organizacijsko ponašanje sastoji od postupaka koji štete drugima ili imaju namjeru štetiti drugima, ali nepoželjno organizacijsko ponašanje za razliku od agresije se događaju u organizacijskom kontekstu. Također nepoželjno organizacijsko ponašanje nije ograničeno samo na postupke usmjerene prema ljudima, već uključuje i ono koje šteti organizacijama. Teorijski razvoj pojma nepoželjnog organizacijskog ponašanja ima korijene u proučavanju ljudske agresije i velika većina teorija i saznanja nalazi na poveznici s negativnim emocijama, poput ljutnje i/ili frustracija kao odgovor na okolinu (Sokić i sur., 2019).

## **4. UTJECAJ MRAČNE TRIJADE LIČNOSTI NA PONAŠANJE NA RADU**

Tijekom vremena i različitih promjena u okolini javila se potreba za otkrivanjem osobina ličnosti s kojima bi se ljudi prilagodili okolini i njenim zahtjevima. Vodeći se time razvio se model Big Five koji obuhvaća osobine: ekstraverzija, ugodnost, savjesnost, neuroticizam (emocionalna stabilnost) i otvorenost za iskustva (kultura, intelekt). Međutim model Big Five se nije pokazao kao najuspješniji jer ovaj model nije obuhvaćao negativne osobine i mračnu stranu ličnosti (Spain i sur., 2014).

Tada se pojavila potreba za istraživanjem tamnih strana ličnosti i razvila se Mračna trijada koja uključuje negativne osobine odnosno narcizam, makijavelizam i psihopatiju. Autori Youli i Chao (2015) ustanovili su da je Mračna trijada efikasnija u predviđanju negativnih ishoda radnog ponašanja u odnosu na petofaktorski model. Mračna trijada uključuje ponašanja koja teže samopromociji, agresivnosti i emocionalnoj hladnoći. Osobe s osobinama makijavelizma žive po principu da je u ratu i ljubavi sve dopušteno i tako često manipuliraju i iskorištavaju druge ljude kako bi postigli vlastiti cilj. Prilagodljivi su i spremni surađivati ukoliko to znači da će ostvariti svoj cilj. Imaju poprilično visoku potrebu za laganjem. Narcisoidne osobe imaju potrebu isticati svoju grandioznost i dominaciju, izuzetno su pričljivi i uspješni u promoviranju samih sebe. Prema drugim osobama imaju se potrebe postavljati superiornije i često druge osobe smatraju prijatnijom za svoj ego. Karakteristike koje imaju osobe s izraženim psihopatskim osobinama su visoka impulzivnost, niska razina empatije, traženje uzbuđenja i anksioznosti. Oni ne osjećaju grižnju savjest i ne pokazuju osjećaj krivnje te se zbog toga čine distanciranima i hladnima.

Međutim mračne osobine ličnosti podrazumijevaju i neke druge karakteristike. To su npr. šarm, dobro vodstvo, socijalne vještine i hrabrost prilikom ulaska u rizične odluke i drugo.

Brojni istraživači do sad su pokušali ispitati povezanost između mračne trijade i ponašanja na poslu uključujući zadovoljstvo poslom, stres, dobrobit, uspjeh u karijeri i osobnu efikasnost. Autor Jonason i sur. (2015b) upotrijebili su uzorak zaposlenika poduzeća Amazon Mechanical Turk s različitim radnim mjestima kako bi testirali izravne i neizravne veze između Mračnih osobina i zadovoljstva poslom. Otkrili su da je narcizam pozitivno povezan sa zadovoljstvom na poslu, ali postoje dokazi da se radi o neizravnom učinku koji se provodi

kroz percepciju prestiža posla i autonomije posla. Makijavelizam i psihopatija negativno su povezani sa zadovoljstvom na poslu, ali ti su se učinci provodili i kroz percepciju konkurentnosti. Autori su sugerirali da su ove osobine dovele do različitih percepcija okoline zbog razlika u motivima / usmjerenjima koje posjeduju pojedinci s tim osobinama, što je zauzvrat dovelo do različitih radnih stavova. Uzročne zaključke izvedene iz ove studije treba uzimati s oprezom zbog dizajna ankete, međutim istraživanje daje poprilično obećavajuće polazište za razmatranje ovih odnosa u budućim istraživanjima. Također autor Spurk i sur. (2016) otkrili su da narcizam i makijavelizam nisu povezani sa zadovoljstvom u poslu odnosno karijeri, dok je psihopatija pokazala značajno negativan odnos. Autori Hirschi i Jaensch (2015) otkrili značajne neizravne učinke narcizma na zadovoljstvo poslom kroz samoeфикаsnost i angažman u karijeri. Navedena istraživanja sugeriraju da percepcije i motivi specifični za pojedince s izraženim mračnim osobinama utječu na stavove tih pojedinaca unutar radnog okruženja (Le Breton i sur.,2018).

Mračne osobine karakteriziraju interpersonalno neprilagođene tendencije u ponašanju. Stoga je razumno vjerovati da će pojedinci koji posjeduju ove osobine utjecati na osjećaje svojih kolega ili na one kojima su nadređeni. Autori Mathieu, Babiak i sur. (2015) u svojim istraživanjima pokazali su da osobine kod osoba koje su nadređene i koje imaju obilježja psihopatije negativno povezane sa zadovoljstvom na poslu. Također autor Volmer i sur. (2016) u svojem istraživanju utvrdili su da narcisoidan vođa nije bio povezan sa radnim stavovima podređenih. S druge strane, makijavelizam je bio negativno povezan sa zadovoljstvom u poslu podređenih i pozitivno s emocionalnom iscrpljenošću podređenih, dok je psihopatija osoba koje su vođe negativno povezana sa zadovoljstvom posla podređenih (Le Breton i sur., 2018).

Autori DeShong, Grant i Mullins-Sweatt (2015) utvrdili su da za predviđanje kontraproaktivnih ponašanja najučinkovitije osobine mračne trijade jer su sve tri dimenzije (makijavelizam, narcizam i psihopatija) uspjele objasniti to ponašanje, dok je modelu Big Five to uspjelo samo s tri dimenzije od njih pet (savjesnost, ugodnost i emocionalna stabilnost) (Bučić, 2018). Autor O'Boyle i sur. (2012) utvrdili su da se kvaliteta obavljanja poslova smanjuje u slučaju kada su razine makijavelizma i psihopatije povećane, a kontraproaktivna radna ponašanja pozitivno su povezana sa sve tri osobine mračne trijade. Negativne osobine glavni su prediktori niske razine savjesnosti, neprijateljskih i kontraproaktivnih ponašanja u radnom okruženju, niske razine ugodnosti i visoke razine neuroticizma i stresa. Velika većina osobina mračne trijade uključuje manipulaciju i laganje te želju da pojedinac s tim osobinama

bude bolji od drugih. Mračna trijada ličnosti pokazuje svoje djelovanje i u kontekstu rukovodećih radnih mjesta. Autor Baboselec-Marić (2015) utvrdio je da su komponente mračne trijade negativno povezane sa zadovoljstvom s poslom i da su povezane s češćim interpersonalnim konfliktima sa suradnicima i rukovoditeljima. Autor Furnham (2013) ustanovio je da su menadžeri koji posjeduju osobine mračne trijade skloni varanju, laganju i drugim devijantnim ponašanjima, ali rijetko kad u toj mjeri da ta ponašanja rezultiraju otkazom. Vođe s obilježjima mračnih osobina zajedno sa svojim sljedbenicima dovode do destruktivne organizacijske klime, stoga je bitno prepoznati i razumjeti takve osobe odnosno pojedince u organizaciji jer su osobine mračne trijade štetne za organizacijsku kulturu te mogu dovesti čak i do propasti organizacije. U novije vrijeme slučajevi prijevera poput Wordcoma, Freddie Mac, Enrona, Lehmana Brothers, Worldcom, Bernie Madoff i mnogi drugi slučajevi sa poprilično visokim iznosima, točnije milijardama dolara privukli su pažnju javnosti i istraživača na značajke mračne trijade i negativne posljedice takvih osobina ličnosti na radnom mjestu (Bogdanović i sur., 2018). Iako u velikoj većini slučajeva negativne odnosno mračne osobine ličnosti u organizacijskom kontekstu ne traju zauvijek, izuzetno je važno na rukovodećim pozicijama i općenito na radnim mjestima imati osobe bez mračnih crta ličnosti (Sokić i sur., 2019).

U organizacijama koje na rukovodećim pozicijama imaju pojedince s visoko izraženim crtama mračnih osobina, te pojedince moguće je prepoznati na temelju sljedeće navedenih ponašanja:

- skloni su manipuliranju iz sebičnih razloga
- skloni su varanju i iskorištavanju drugih radi vlastitog samonapredka
- da bi došli do željenih pozicija, koristili su se lažima i obmanama, kao i dodvoravanjem
- skloni su zavisti i sebičnosti
- uvijek žele biti u centru pozornosti
- ne osjećaju žaljenje nakon neispravnih postupaka
- ne brinu o etičnosti njihovog ponašanja
- karakterizira ih nedostatak empatije
- željni su divljenja
- podrazumijevaju da će drugi ulagati dodatne napore kako bi im pomogli, (Bogdanović i sur., 2018).



Prethodno navedene karakteristike mogu poslužiti u otkrivanju pojedinaca na čije postupke treba obratiti pažnju kako bi se na vrijeme poduzele potrebne preventivne radnje u sprječavanju štetnih posljedica koje nastaju njihovim djelovanjem u organizaciji.

U posljednjih desetak godina u organizacijama očituje se ogroman procvat različitih oblika rada u timu kako u javnom tako i u privatnom sektoru te timski rad postaje bitni u srži mnogih organizacija (Mueller, Procter i Buchanan 2000; Van Hootehem, Bender, Delarue i Procter 2005). Prema autorima Paulhusu i Williamsu (2002) mračne osobine predstavljaju nepoželjne tendencije i sklonosti koje rezultiraju nepovoljnim taktikama i motivima ponašanja. Međutim, autor Hjerto (2013) utvrdio je da u timovima obično postoji obostrana odgovornost i međusobna ovisnost. Članovi tima koji pokazuju visoka obilježja osobina mračne trijade mogu otežati tu međusobnu odgovornost i ovisnost jer pokazuju više egocentrično ponašanje, pa je stoga zanimljivo vidjeti kako će pojedinci s tim mračnim osobinama utjecati na timsku efikasnost.

Sukob ima dugu povijest koja se percipira kao ometanje učinkovitosti tima. Iz istraživanja autora De Dreua i Weingarta (2003) rezultati metaanalize podržali su ovo dosljedno viđenje sukoba kao negativnog stanja za ishod tima. Nakon deset godina od ove publikacije razvijali su se i teorija i podaci o sukobu tima kako bi se opisao složeniji scenarij. Novija istraživanja otkrila su različite utjecaje zadataka i odnosa u sukobu za različite vrste ishoda tima, kao i moguće moderacijske varijable ovog odnosa. Prema autoru DeWit i suradnicima (2012) i sukob odnosa i zadataka imaju negativan odnos s rezultatima tima, funkcionirajući kao prepreka zahtjevima posla koji se tiču ovih rezultata (Jonson, Sagerud, 2017).

Timski sukob važan je čimbenik pri istraživanju timova i učinkovitosti tima i budući da su timovi izravnije društveno okruženje, oni imaju značajan utjecaj na individualne percepcije i ponašanja. Kada su odnosi i suradnja u timu poprilično bliski, može doći do napetosti među ljudima. Tada raste napetost između ljudi u timu i ishod situacije uglavnom bude negativan ili neproduktivan što rezultira nastankom sukoba (Jehn, 1997).

Iako mračna trijada ima lošu reputaciju, nekolicina istraživanja okrenula su se prilagodljivijoj strani odnosno otkrivanjem konteksta u kojima se jedna ili više osobina mračne trijade pokazala kao prednost (Hogan & Hogan, 2001). Kao jedan od primjera navodi se autor Furnham (2010) koji ima detaljne slučajeve koji prikazuju da pojedinac ima visoka obilježja mračne trijade, u kombinaciji s drugim čimbenicima npr. inteligencijom ili fizičkom

privlačnosti, često pomažu pojedincu da stekne rukovodeće pozicije. Neki istraživači tvrde da zdrav narcisoidnost može poboljšati organizacijski učinak. Talentirani pojedinci s narcisoidnim obilježjima koji posjeduju intelektualnu nadarenost u kombinaciji sa snažnim samoinvestiranjem i grandioznim idejama mogu doživjeti uspješna akademska, profesionalna ili kreativna dostignuća (Maccoby, 2003). Istraživanje autora Jakobwitza i Egana (2006) pokazuje da mračna trijada odražava suštinski unitarni konstrukt i da podjela psihopatije na primarnu i sekundarnu korisno razlikuje normalne osobine ličnosti povezane s neugodnijim osobinama. Istraživači su se zapitali kako to da osobine mračne trijade nisu međusobno zamjenjive odnosno zašto su uvijek pozitivno povezane, bez obzira na instrument koji se koristi za njihovo mjerenje? Kao jedno od mogućih rješenja je zajednički temeljni element. Među najjačim kandidatima za rješenje su neslaganje, iskrenost-poniznost, nedostatak empatije (bezobrazluk) i međuljudski antagonizam (Paulhus i Williams, 2002). Bez obzira na kauzalni poredak, čini se da zaludenost ide ruku pod ruku s međuljudskom manipulacijom i iskorištavanjem (Jones i Figueredo, 2013; Miller i sur., 2011) i potrebno je više istraživanja kako bi se utvrdilo da li je ta razlika u označavanju sadržajna ili samo semantička (Jonson, Sagerud, 2017).

Također postoje istraživanja koja su proučavala poveznicu između osobina mračne trijade i inovativnosti. Autor Goncalo i suradnici (2010) u svom istraživanju otkrili su da pojedinci s povišenom razinom narcisizma imaju tendenciju da pretjeruju u svojim kreativnim sposobnostima odnosno inovacijama, a da pri tome njihova kreativna izvedba nije ništa drugačija od pojedinaca koji nemaju obilježja narcisizma. Međutim autori su otkrili i da osobe koje imaju izražene crte narcisizma u slučaju kada im se ukaže prilika da osobno predstavljaju svoje ideje, njihovo samopouzdanje i entuzijazam koji pokazuju prilikom izlaganja ideje rezultira odličnim kreativnim izlaganjem.

Neki autori utvrdili su da je narcizam snažno povezan s kreativnošću kada pojedinac čini nešto sam za sebe, ali nije pronađen odnos za objektivne mjere kreativnosti. Suprotno tome, otkrili su da i makijavelizma i psihopatije imaju slabe negativne veze s objektivno procijenjenom kreativnošću, ali također i da nisu u korelaciji s kreativnošću u slučaju inovacije za sebe samoga. Jonason i sur. (2015a) u istraživanju kojeg su proveli ustanovili su da narcizam posreduje odnos između spolnih razlika u prijavljenoj općoj kreativnosti. Iako se navedeni istraživački pokušaji trebaju ponoviti da bih se točno utvrdio ishod, ova dosadašnja daje barem uvid u to kako spolne razlike u narcizmu mogu dovesti do različitih ishoda (Le Breton i sur., 2018).

Kreativnost i inovacija često se konceptualiziraju kao individualne razlike ili procesi odnosno ishodi koji proizlaze iz individualnih razlika mračnih osobina. Međutim, kreativnost i inovacije rijetko se odvijaju izolirano od druge. To se posebno odnosi na organizacijski kontekst, gdje pojedini zaposlenici često rade kao dio tima. U takvim kontekstima, supervizori često ocjenjuju kreativnost zaposlenika i pružaju potporu idejama koje najviše smatraju prihvatljivima. Tijekom istraživanja interpersonalne prirode procjena takvih supervizora autor Wisse i sur. (2015) utvrdili su da su psihopatija i makijalijalizam podređenih negativno povezani s procjenama inovacija od strane vođe. Suprotno tome, narcizam podređenih pozitivno se odnosio na ocjene inovacija vođa, ali samo kad su vođe koje daju ocjenu i sami bili pojedinci s osobinama narcisoizma. Zbog vlastitog grandioznog koncepta, narcisoidni nadzornici mogu devalvirati inovativne performanse svojih podređenih. Međutim, neki autori otkrili su da će se narcisoidni izvršni direktori koji su uspješni učinkovito upravljati svojim poduzećima izgledati ponizno, a podređeni su imali tendenciju da budu učinkovitiji u njegovanju kulture inovacija i poboljšanju uspješnosti poduzeća (Le Breton i sur., 2018).

Bitno je naglasiti da se po dosadašnjim istraživanjima može zaključiti da su se brojni autori bavili bi se ovim problemom i na taj način povećali razlike između dobnih skupina. U budućim istraživanjima mračnih osobina, moglo bi biti teško prevladati skepticizam koji bi ispitanici imali prema tim vrstama upitnika. Ispitanici bi mogli biti zabrinuti da bi se njihovi odgovori mogli upotrijebiti protiv njih, a posebno ako znaju da ono što odgovore se ne smatra "normalnim". Uz to, postoji problem što ljudi s mračnim osobinama često nemaju uvid da znaju da imaju ove osobine odnosno da manipuliraju drugima, ne osjećaju kajanje zbog svojih postupaka itd. Malo je vjerojatno da će osobe s izraženim obilježjima mračne trijade biti iskrene u odgovorima koji se koriste u ocjenjivanju učinkovitosti tima.

## **5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE OSOBINA MRAČNE TRIJADE I RADNOG PONAŠANJA U HRVATSKOM NARODNOM KAZALIŠTU SPLIT**

### **5.1. Osnovni podaci o poduzeću**

Hrvatsko narodno kazalište Split osnovano je 1893. godine i nalazi se na Trgu Gaje Bulata u Splitu. Osnivač kazališta je Grad Split. Splitski HNK središnje je splitsko kazalište i najznačajnija kazališna ustanova u Dalmaciji. Zgrada kazališta ujedno je i zaštićeno kulturno dobro. Sastoji se od 5 organizacijsko programskih cjelina, odnosno uprava, opere, drame, baleta i tehnike koje su trenutno pod vodstvom intendant Srećka Šestana.<sup>2</sup> Kazalište spada u kategoriju velikih poduzeća s 278 zaposlenih.

### **5.2. Uzorak i metodologija istraživanja**

U empirijskom dijelu ovog rada upotrebom primijenjenih statističkih metoda testiraju se postavljene hipoteze rada. Kao instrument istraživanja koristio se anketni upitnik koji se sastoji od četiri dijela: osobni podaci o ispitaniku (spol, dob, bračni status, stupanj obrazovanja, radni staž, te radni staž unutar organizacije), osobine ispitanika (pitanja o pojedinim osobinama kod opisanih događaja), inovativnost ispitanika (na temelju radnog ponašanja ispitala se inovativnost ispitanika) i odgovorno ponašanje ispitanika prema suradnicima (pitanja o odgovornom ponašanju prema kolegama).

U radu se koriste metode grafičkog i tabelarnog prikazivanja kojima se prezentira struktura odgovora na anketna pitanja.

Upotrebom metoda deskriptivne statistike prezentiraju se srednje vrijednosti, i to aritmetička sredina, dok se kao pokazatelji odstupanja koriste standardna devijacija, te minimalna i maksimalna vrijednost.

Testiranje razlika u razini osobnosti prema spolu ispituje se T-testom, razlika prema spolu T-testom, dok se razlika u osobnosti prema angažmanu (godinama staža) i stupnju obrazovanja ispituje Anova testom.

---

<sup>2</sup> Vidjeti više na: <https://www.hnk-split.hr/>

Povezanost između osobina mračne trijaže i ponašanja prema suradnicima, te prema inovativnosti ispituje se korelacijom.

Analiza je rađena u statističkom softveru SPSS 25.

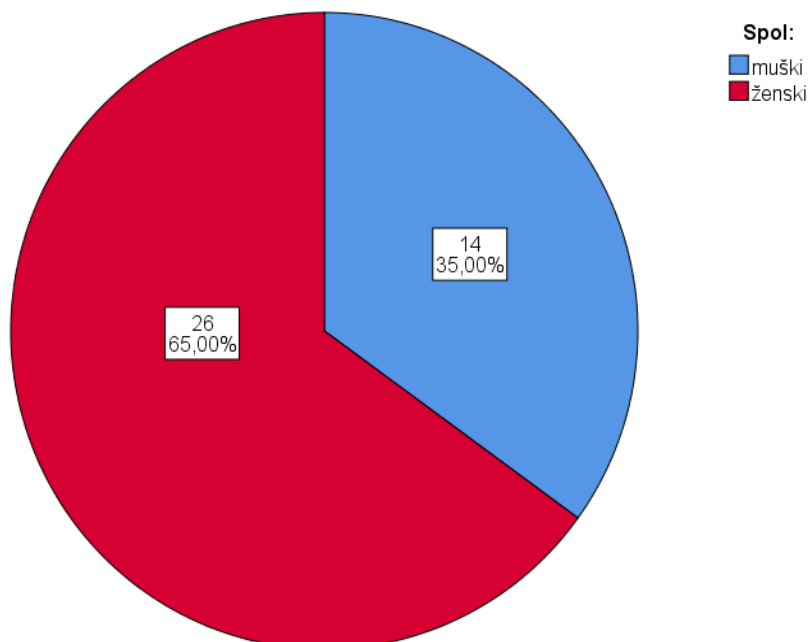
### 5.3. Karakteristike uzorka

Za potrebe ovog istraživanja proveden je anketni upitnik među zaposlenicima Hrvatskog narodnog kazališta Split. Anketa je poslana na službene e-mail adrese kazališta, te se istraživanje provodilo tijekom lipnja 2020. godine. Ukupno je prikupljeno 40 anketnih upitnika što čini ukupan broj ispitanika N=40.

Od ukupno prikupljenih 40 anketa sudjelovalo je 65% žena i 35% muškaraca u starosnoj dobi od 18 godina do 64 godine.

### 5.4. Deskriptivni rezultati uzorka

Osobni podaci o ispitaniku (spol, dob, bračni status, stupanj obrazovanja, radni staž, te radni staž unutar organizacije) prezentiraju se metodama grafičkog i tabelarnog prikazivanja, te metodama deskriptivne statistike.



**Grafikon 1: Varijabla spola**

Izvor: Obrada autora

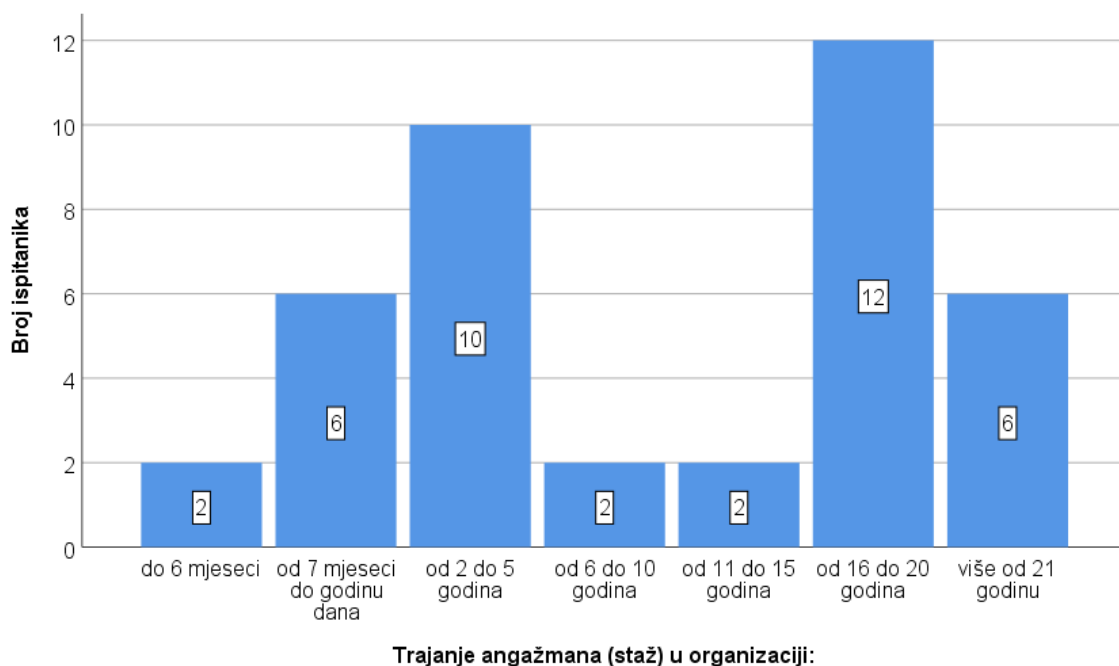
Slika 1. pokazuje grafički prikaz strukture ispitanika prema spolu. Vidljivo je da je u istraživanju sudjelovalo veći broj ispitanika ženskog spola (26 ispitanika; 65,00%) u odnosu na ispitanike muškog spola kojih je u uzorku 14 (35,00%).

**Tablica 1: Dob ispitanika**

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Dob	39	39,95	16,465	18,00	64,00

Izvor: Obrada autora

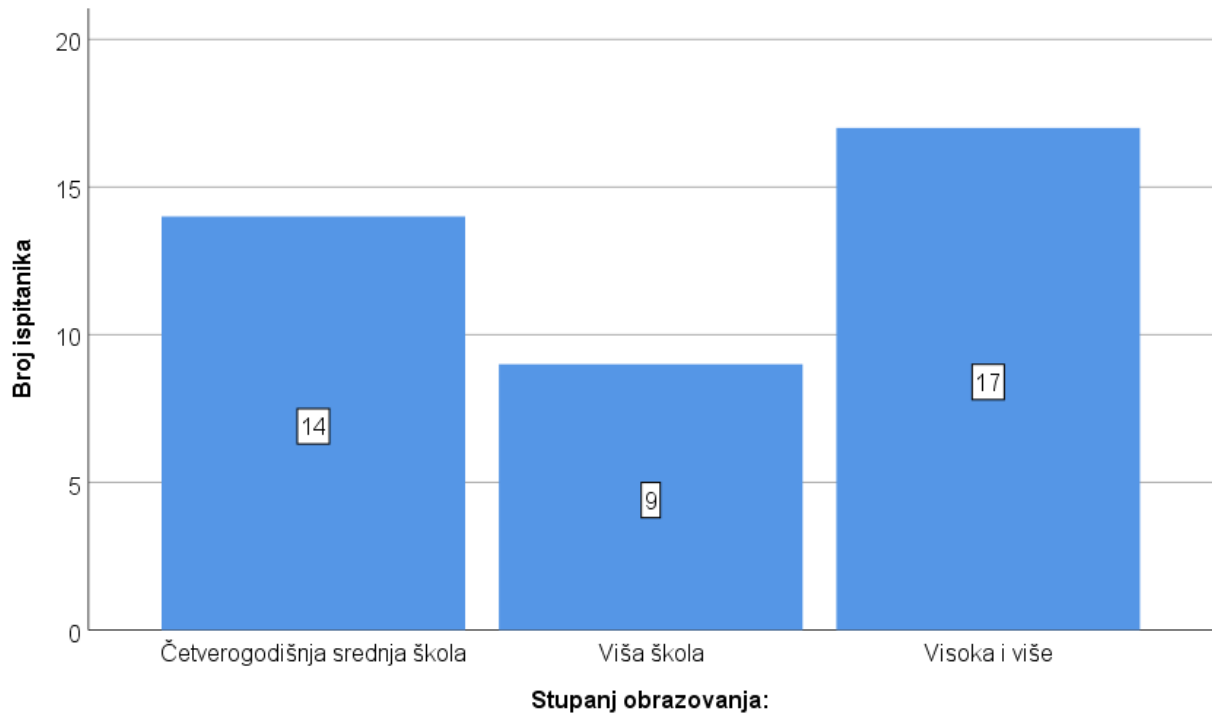
Iz tablice 1 vidljivo je da je prosječna dob ispitanika 39,95 godina s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 16,465 godina. Najmlađi ispitanik ima 18 godina, dok najstariji ispitanik ima 64 godine.



**Grafikon 2: Staž u organizaciji**

Izvor: Obrada autora

Iz grafikona 2 može se zaključiti da najveći broj ispitanika radi u Hrvatskom narodnom kazalištu od 16 do 20 godina, dok jednak broj ispitanika (2 ispitanika) radi do 6 mjeseci, od 6 do 10 godina odnosno od 11 do 15 godina.



**Grafikon 3: Stupanj obrazovanja**

Izvor: Obrada autora

Grafikon 3 prikazuje da su u uzorku najzastupljeniji ispitanici s visokom stručnom spremom i više (17 ispitanika), dok je 9 ispitanika s viškom školom, te 14 ispitanika s četverogodišnjom srednjom školom.

U nastavku slijedi tabelarni prikaz ispitanika koji su na temelju osobnih uvjerenja procjenjivali razinu slaganja sa ponuđenim tvrdnjama. Tvrdnje su ocjenjivali ocjenama od 1 do 5. Oznake ocjena su sljedeće:

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

Tablica 2 prikazuje osobine mračne trijade zaposlenika. Osobine su podijeljene u tri skupine: makijavelizam, psihopatija i narcisoidnost.

**Tablica 2: Osobine mračne trijade ispitanika**

Osobine	N	Prosje k	Medi jan	Mod	Std.de v.	Minim um	Maksimu m
Sklon sam manipulirati drugim ljudima kako bi dobio ono što želim.	40	1,80	1,00	1,00	1,07	1,00	4,00
Varao sam i lagao da bi dobio ono što želim.	40	1,65	2,00	1,00	0,74	1,00	4,00
Laskao sam drugima da bi dobio ono što želim.	40	1,93	2,00	2,00	0,97	1,00	5,00
Sklon sam iskoristavati druge da bi dobio ono što želim.	40	1,48	1,00	1,00	0,64	1,00	4,00
<b>Makijavelizam</b>	<b>40</b>	<b>1,71</b>	<b>1,63</b>	<b>1,00</b>	<b>0,68</b>	<b>1,00</b>	<b>4,00</b>
Sklon sam često ne osjećati kajanje.	40	1,50	1,00	1,00	0,78	1,00	4,00
Ne razmišljam previše da li je nešto moralno ili nije.	40	1,50	1,00	1,00	0,82	1,00	4,00
Sklon sam biti neosjetljiv prema drugima.	40	1,95	2,00	1,00	0,99	1,00	4,00
Sklon sam biti ciničan.	40	2,00	2,00	1,00	1,16	1,00	5,00
<b>Psihopatija</b>	<b>40</b>	<b>1,74</b>	<b>1,63</b>	<b>1</b>	<b>0,60</b>	<b>1,00</b>	<b>3,25</b>
Želim da mi se drugi dive.	40	2,28	2,00	1,00	1,22	1,00	5,00
Želim da drugi ljudi obraćaju pažnju na mene.	40	2,45	2,00	2,00	1,13	1,00	5,00
Težim visokom statusu u grupi kojoj pripadam.	40	2,68	3,00	3,00	1,27	1,00	5,00
Sklon sam tražiti posebne usluge od drugih.	40	1,95	2,00	1,00	1,04	1,00	4,00
<b>Narcisoidnost</b>	<b>40</b>	<b>2,34</b>	<b>2,50</b>	<b>1,00</b>	<b>0,99</b>	<b>1,00</b>	<b>4,25</b>
<b>Osobnost</b>	<b>40</b>	<b>1,93</b>	<b>2,00</b>	<b>1,42</b>	<b>0,62</b>	<b>1,00</b>	<b>3,50</b>

Izvor: Obrada autora

Prva skupina pitanja (1-4) odnosi se na makijavelizam. Iz ove skupine pitanja može se zaključiti da se ispitanici najviše slažu s tvrdnjom „Laskalo sam drugima da bi dobio ono što želim“ s prosječnom ocjenom 1,93 (prosječno odstupanje od arit. sred. 0,97). Ispitanici se najmanje slažu s tvrdnjom " Sklon sam iskoristavati druge da bi dobio ono što želim." koju su ocijenili prosječnom ocjenom 1,48 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,64. Ukupna razina slaganja ispitanika s tvrdnjama makijavelizma iznosi 1,71 s prosječnim odstupanjem od arit. sredine 0,68.

Druga skupina pitanja (5-8) odnosi se psihopatiju. Iz ove skupine može se zaključiti da se ispitanici najviše slažu s tvrdnjom „Sklon sam biti ciničan“ s prosječnom ocjenom 2,00



(prosječno odstupanje od arit. sredine 1,16). ispitanici se najmanje i podjednako slažu s tvrdnjama „Sklon sam često ne osjećati kajanje“ s prosječnom ocjenom 1,5 (stand. dev. 0,78) i „Ne razmišljam previše da li je nešto moralno ili nije“ s prosječnom ocjenom 1,5 (stand.dev. 0,82). Ukupna razina slaganja ispitanika s tvrdnjama psihopatije iznosi 1,74 s prosječnim odstupanjem od arit. sredine 0,60.

Iz treće skupine pitanja (9-12) koja se odnose na narcizam može se zaključiti da se ispitanici najviše slažu s tvrdnjom „Težim visokom statusu u grupi kojoj pripadam“ koju su ocijenili prosječnom ocjenom 2,68 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,27, dok su najmanji stupanj slaganja iskazali na tvrdnju „Sklon sam tražiti posebne usluge od drugih.“ S prosječnom ocjenom 1,95 (stand. dev. 1,04). Ukupna razina slaganja ispitanika s tvrdnjama nacizma iznosi 2,34 s prosječnim odstupanjem od arit. sredine 0,99.

Iz prethodno navedenog može se zaključiti da su od sve tri osobnosti mračne trijade ispitanici najviše skloni narcizmu (prosječna ocjena 2,34, stand.dev. 0,99), a najmanje tvrdnjama makijavelizma (prosječna ocjena 1,74, stand.dev.0,68).

Prosječna razina ukupne dimenzije osobnosti je 1,93 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,62 što znači da se ispitanici ne smatraju osobama s osobinama mračne trijade.

U nastavku slijedi tabelarni prikaz ispitanika vezan za inovativnost zaposlenika. Kao i u prethodnoj tablici ispitanici su procjenjivali razinu slaganja sa ponuđenim tvrdnjama. Tvrdnje su ocjenjivali ocjenama od 1 do 5, gdje je 1 označavala potpuno neslaganje, a 5 potpuno slaganje s tvrdnjom.

Tablica 3 prikazuje inovativnost koja je podijeljena u tri skupine: generiranje ideja, promoviranje ideja i primjena ideja.

**Tablica 3: Inovativnost ispitanika**

Inovativnosti	N	Prosjek	Medijan	Mod	Std.dev.	Minimum	Maksimum
Kreiram nove ideje (rješenja) za izazovne (teške) zadatke.	40	3,67	4,00	4,00	0,89	2,00	5,00
Tragam za novim radnim metodama, tehnikama ili instrumentima.	40	3,80	4,00	4,00	0,94	2,00	5,00
Predlažem originalna	40	3,78	4,00	4,00	0,83	2,00	5,00

rješenja za probleme koje imam.							
<b>Generiranje ideja</b>	<b>40</b>	<b>3,75</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>	<b>0,79</b>	<b>2,00</b>	<b>5,00</b>
Podržavam inovativne ideje.	40	4,40	5,00	5,00	0,74	2,00	5,00
Tražim potporu za inovativne ideje.	40	3,97	4,00	4,00	0,95	2,00	5,00
Nastojim oduševiti nadređene s inovativnim idejama.	40	3,50	4,00	4,00	1,01	2,00	5,00
<b>Promoviranje ideja</b>	<b>40</b>	<b>3,96</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>	<b>0,81</b>	<b>2,00</b>	<b>5,00</b>
Realiziram inovativne ideje.	40	3,80	4,00	4,00	0,88	2,00	5,00
Uključujem inovativne ideje u radno okruženje na sistematičan način.	40	3,50	3,50	3,00	0,96	1,00	5,00
Evaluiram (dokazujem) korisnost inovativnih ideja.	40	3,80	4,00	4,00	0,82	2,00	5,00
<b>Primjena ideja</b>	<b>40</b>	<b>3,70</b>	<b>3,83</b>	<b>4,00</b>	<b>0,82</b>	<b>2,00</b>	<b>5,00</b>
<b>Inovativnost ukupno</b>	<b>40</b>	<b>3,80</b>	<b>3,89</b>	<b>3,89</b>	<b>0,75</b>	<b>2,11</b>	<b>5,00</b>

Izvor: Obrada autora

Prva skupina pitanja (1-3) odnosi se na tvrdnje vezane za generiranje ideja. Iz ove skupine pitanja može se zaključiti da se ispitanici najviše slažu s tvrdnjom „Tragam za novim radnim metodama, tehnikama ili instrumentima“ s prosječnom ocjenom 3,80 s prosječnim odstupanjem od arit.sred. 0,94. Nadalje, ispitanici se najmanje slažu s tvrdnjom „Kreiram nove ideje (rješenja) za izazovne (teške) zadatke“ (prosjek= 3,67, std.dev=0,89). Ukupna razina slaganja ispitanika s tvrdnjama generiranja ideja iznosi 3,75 s prosječnim odstupanjem od arit. sredine 0,79.

Druga skupina pitanja (4-6) odnosi se na promoviranje ideja. Iz nje se može zaključiti da se ispitanici najviše slažu s tvrdnjom „Podržavam inovativne ideje“ (prosjek= 4,40, std.dev=0,74), a najmanje se slažu s tvrdnjom „Nastojim oduševiti nadređene s inovativnim idejama“ (prosjek = 3.50, std.dev= 1,01). Prosječna razina slaganja s tvrdnjama koje čine dimenziju promoviranja ideja je 3,96 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,81.

Treća skupina pitanja (7-9) odnosi se na primjenu ideja. Iz ove skupine može se zaključiti da se ispitanici podjednako slažu s tvrdnjama „Realiziram inovativne ideje“ (prosjek= 3,80, std.dev=0,88) i „Evaluiram (dokazujem) korisnost inovativnih ideja“ (prosjek=3,80, std.dev.=0,82). U konačnici, prosječna razina slaganja s tvrdnjama koje čine dimenziju primjena ideje je 3,70 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,82.

Tvrđnja "Podržavam inovativne ideje." je tvrdnja koju su ispitanici ocijenili najvećom prosječnom ocjenom (prosjek=4,40; std.dev.0,74), dok su tvrdnje koje su ocjenjene jednakom najmanjom prosječnom ocjenom " Nastojim oduševiti nadređene s inovativnim idejama." (prosjek=3,50; std.dev.1,01) i tvrdnja „Uključujem inovativne ideje u radno okruženje na sistematičan način" (prosjek=3,50; std.dev.0,96).

Od sve tri skupine inovativnosti ispitanika, ispitanici se su najveću ocjenu dali promoviranju ideja (prosjek= 3,96, std.dev.=0,81), a najmanju ocjenu tvrdnjama primjeni ideja (prosjek=3,70, std.dev.=0,82).

Prosječna razina ukupne dimenzije inovativnosti je 3,80 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,75 što znači da se ispitanici smatraju inovativnim.

Sljedeća tablica (tablica 4) prikazuje odnos prema suradnicima. Ispitanici su ocjenjivali ponuđene tvrdnje o grupnoj atmosferi ocjenama od 1 do 5, gdje je 1 označavala ni malo, a 5 u velikoj mjeri.

Odnos prema suradnicima podijeljen je u pet skupina: povjerenje, poštovanje, sviđanje, norma za otvorenu raspravu i kohezivnost.

**Tablica 4: Odnos prema suradnicima**

<b>Odnos prema suradnicima</b>	<b>N</b>	<b>Prosjek</b>	<b>Medijan</b>	<b>Mod</b>	<b>Std.dev.</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>
Koliko imate povjerenja u svoje kolege?	40	3,85	4,00	4,00	0,86	2,00	5,00
Koliko Vam je neugodno zatražiti od kolege da obavi posao umjesto vas?*	40	2,95	3,00	3,00	1,18	1,00	5,00
Koliko su Vaše kolege iskreni i poštteni?	40	3,13	3,00	3,00	1,09	1,00	5,00
<b>Povjerenje</b>	<b>40</b>	<b>3,34</b>	<b>3,33</b>	<b>2,67</b>	<b>0,62</b>	<b>2,33</b>	<b>4,33</b>
Koliko poštujete svoje kolege?	40	4,32	4,00	5,00	0,73	3,00	5,00
Koliko uvažavate ideje koje imaju vaše kolege?	40	4,17	4,00	4,00	0,71	3,00	5,00
<b>Poštovanje</b>	<b>40</b>	<b>4,25</b>	<b>4,00</b>	<b>5,00</b>	<b>0,68</b>	<b>3,00</b>	<b>5,00</b>
Koliko Vam se dopadaju kolege?	40	3,75	4,00	4,00	0,81	2,00	5,00
U kojoj mjeri najbliže kolege smatrate svojim prijateljima?	40	3,27	3,00	3,00	0,82	1,00	5,00
<b>Sviđanje</b>	<b>40</b>	<b>3,51</b>	<b>3,50</b>	<b>3,50</b>	<b>0,68</b>	<b>1,50</b>	<b>4,50</b>
Koliko je među Vama i kolegama prisutna otvorena rasprava na važne teme?	40	3,48	3,00	3,00	1,04	1,00	5,00

Do koje mjere otvoreno komunicirate s Vašim kolegama?	40	3,80	4,00	4,00	0,88	2,00	5,00
U kojoj mjeri se konflikt rješava otvoreno?	40	3,33	3,00	3,00	1,02	1,00	5,00
<b>Norma za otvorenu raspravu</b>	<b>40</b>	<b>3,53</b>	<b>3,67</b>	<b>4,00</b>	<b>0,82</b>	<b>1,67</b>	<b>5,00</b>
U kojoj ste mjeri kao kolektiv povezani (kohezivni)?	40	3,35	3,00	3,00	0,70	1,00	4,00
U kojoj mjeri Vas i Vaše kolege karakterizira "grupni duh" ?	40	3,40	3,00	3,00	0,84	1,00	5,00
<b>Kohezivnost</b>	<b>40</b>	<b>3,38</b>	<b>3,50</b>	<b>3,00</b>	<b>0,73</b>	<b>1,00</b>	<b>4,50</b>
<b>Odnos prema suradnicima ukupno</b>	<b>40</b>	<b>3,30</b>	<b>3,35</b>	<b>3,62</b>	<b>0,49</b>	<b>1,92</b>	<b>4,08</b>

Izvor: Obrada autora

Prema ocjenama ispitanika poštovanje kolega je najvažnije unutar kategorije odnos prema suradnicima (prosječna ocjena 4,32; std.dev.0,73), dok su ispitanici iskazali da im nije neugodno zatražiti od kolega da obave posao umjesto njih (prosječna ocjena 2,95; std.dev.1,18).

Prosječna razina slaganja s tvrdnjama koje čine dimenziju povjerenja je 3,34 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,62. Prosječna razina slaganja s tvrdnjama koje čine dimenziju poštovanja je 4,25 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,68. Prosječna razina slaganja s tvrdnjama koje čine dimenziju sviđanje je 3,51 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,68. Prosječna razina slaganja s tvrdnjama koje čine dimenziju norma za otvorenu raspravu je 3,53 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,82. Prosječna razina slaganja s tvrdnjama koje čine dimenziju kohezivnost je 3,38 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,73.

Iz prethodno navedenog može se zaključiti da je od svih skupina odnosa prema suradnicima poštovanje najvažnije, dok povjerenja u svoje kolege neki imaju, a neki nemaju.

Prosječna razina ukupne razine slaganja odnosa prema suradnicima s tvrdnjama je 3,30, sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,49 ,što znači da ispitanici smatraju da vlada dobar međusoban odnos suradnika.

## 5.5. Testiranje hipoteza i rasprava istraživanja

U ovom dijelu rada postavljaju se dvije istraživačke hipoteze. Hipoteze će se testirati i sukladno dobivenim rezultatima objasniti.

Prva hipoteza koja će se testirati je hipoteza H1, odnosno:

**H1. Postoji razlika između demografskih karakteristika ispitanika i karakteristika njihovih osobnosti.**

Sukladno prethodno postavljenoj hipotezi od demografskih karakteristika u svrhu ispitivanja koristiti će se varijable spol, godina rođenja, trajanje angažmana u organizaciji i stupanj obrazovanja.

Sljedeća tablica (tablica 5) prikazuje deskriptivnu statistiku osobnosti mračne trijade.

**Tablica 5: Deskriptivna statistika osobnosti mračne trijade**

Group Statistics					
	Spol:	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
<i>makijavelizam</i>	muški	14	1,66	,61	,16
	ženski	26	1,74	,73	,14
<i>psihopatija</i>	muški	14	1,82	,64	,17
	ženski	26	1,69	,59	,12
<i>narcisoidnost</i>	muški	14	2,09	1,12	,30
	ženski	26	2,47	,90	,18
Osobine ukupno	muški	14	1,86	,67	,18
	ženski	26	1,97	,60	,12

Izvor: Obrada autora

U tablici 5 vidljivo je da je u istraživanju sudjelovalo 26 žena i 14 muškaraca. Prosječna razina ukupnih osobina mračne trijade je za 0,11 bodova veća kod ispitanica u odnosu na ispitanike.

U sljedećoj tablici provest će se T-test.

**Tablica 6: T-test**

Independent Samples Test						
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference

makijavelizam	Equal variances assumed	,015	,902	,349	38	,729	-,08
psihopatija	Equal variances assumed	,130	,720	,642	38	,524	,13
narcisoidnost	Equal variances assumed	1,684	,202	1,172	38	,249	-,38
Osobine ukupno	Equal variances assumed	1,891	,177	-,534	38	,597	-,11

Izvor: Obrada autora

U tablici 6, upotrebom Levene's testa, ispitana je jednakost varijanci promatranih podskupina, te se može utvrditi da je uvjet za provođenje T-testa jednakost varijance zadovoljena (empirijske p vrijednosti  $>0,050$ ). Veća razina osobnosti mračne trijade za 0,11 bodova je kod žena u odnosu na muškarce, dok razlika nije statistički značajna (empirijski  $t=0,534$ ;  $p=0,597$ ) kao niti kod elemenata (makijavelizma, psihopatije i narcisoidnosti).

Tablica 7 prikazuje grupiranje prema trajanju angažmana. Trajanje angažmana (staž) je podijeljen u 4 skupine. Skupina 1 odnosi se na osobe koje su poduzeću zaposlene od 1 dana do godine dana. Skupinu 2 čine osobe koje su zaposlene u poduzeću od 2 do 10 godina. Treću skupinu čine osobe koje rade u poduzeću od 11 do 20 godina, i četvrtu skupinu čine oni zaposlenici koji su u poduzeću više od 21 godinu.

**Tablica 7: Grupiranje prema radnome stažu**

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

Izvor: Obrada autora

Prije testiranja razlika prezentiraju se pokazatelji deskriptivne statistike osobnosti.

**Tablica 8: Deskriptivna statistika**

Descriptives								
Osobnost								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Do godinu dana	8	2,01	,47	,16	1,62	2,40	1,25	2,67
2 – 10 godina	12	2,22	,69	,20	1,77	2,66	1,00	3,50
11-20 godina	14	1,68	,62	,17	1,32	2,04	1,00	2,67
Više od 20 godina	6	1,83	,50	,20	1,31	2,36	1,25	2,33
Total	40	1,93	,62	,10	1,73	2,13	1,00	3,50

Izvor: Obrada autora

Iz prethodne tablice može se vidjeti da je prosječna razina osobnosti mračne trijade najveća kod ispitanika sa radnim stažom od 2 do 10 godina, te je za 0,54 veća u odnosu na prosječnu razinu osobnosti utvrđene kod ispitanika sa radnim stažom u rasponu od 11 do 20 godina, gdje je utvrđena najmanja razina izražene osobnosti mračne trijade.

Nadalje, postojanje razlika među promatranim skupinama ispituje se ANOVA testom (tablica 9).

**Tablica 9: ANOVA test**

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
makijavelizam	Between Groups	2,109	3	,703	1,586	,210
	Within Groups	15,960	36	,443		
	Total	18,069	39			
psihopatija	Between Groups	1,176	3	,392	1,090	,366
	Within Groups	12,943	36	,360		
	Total	14,119	39			
narcisoidnost	Between Groups	2,854	3	,951	,972	,416
	Within Groups	35,215	36	,978		

	Total	38,069	39			
Osobine ukupno	Between Groups	1,969	3	,656	1,811	,163
	Within Groups	13,052	36	,363		
	Total	15,022	39			

Izvor: Obrada autora

Kao što se iz rezultata u gornjoj tablici vidi, ukupno sagledavajući rezultate, nije utvrđeno postojanje razlika u izraženoj razini osobnosti mračne trijade među zaposlenicima s obzirom na njihov radni staž. Zaključak je donesen temeljem empirijske F vrijednosti 1,811 uz empirijsku razinu signifikantnosti od 16,3%. Promatrajući svaku osobinu mračne trijade zasebno (makijavelizam, narcisoidnost, psihopatija), također među zaposlenicima nije utvrđena razlika s obzirom na radni staž. Zaključak je donesen temeljem empirijske razine signifikantnosti  $>0,050$ .

Prije testiranja razlika u razini osobnosti prema stupnju obrazovanja prezentiraju se pokazatelji deskriptivne statistike osobina mračne trijade ispitanika prema stupnju obrazovanja koji su prikazani u tablici 10.

**Tablica 10: Deskriptivna statistika**

Descriptives								
Osobnost								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Četverogodišnja srednja škola	14	1,93	,59	,16	1,59	2,27	1,00	2,83
Viša škola	9	1,77	,77	,26	1,17	2,36	1,00	2,92
Visoka i više	17	2,01	,58	,14	1,72	2,31	1,25	3,50
Total	40	1,93	,62	,10	1,73	2,13	1,00	3,50

Izvor: Obrada autora

Iz tablice 10 vidljivo je da je prosječna razina ukupnih osobina mračne trijade najveća kod ispitanika sa višim i visokim stupnjem obrazovanja, te je za 0,24 boda veća u odnosu na prosječnu razinu ukupnih osobnosina mračne trijade utvrđene kod ispitanika sa stupnjem obrazovanja višim stručnom spremom gdje je utvrđena najmanja razina osobnosti.

Nadalje, postojanje razlika među promatranim skupinama ispituje se ANOVA testom (tablica 11).



**Tablica 11: ANOVA test**

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
makijavelizam	Between Groups	,223	2	,112	,232	,794
	Within Groups	17,845	37	,482		
	Total	18,069	39			
psihopatija	Between Groups	,389	2	,194	,524	,596
	Within Groups	13,730	37	,371		
	Total	14,119	39			
narcisoidnost	Between Groups	1,022	2	,511	,510	,604
	Within Groups	37,047	37	1,001		
	Total	38,069	39			
Osobine ukupno	Between Groups	,357	2	,178	,450	,641
	Within Groups	14,665	37	,396		
	Total	15,022	39			

Izvor: Obrada autora

U tablici 11, postojanje razlika u razini ukupnih osobina mrečne trijade među zaposlenicima s obzirom na stupanj obrazovanja nije utvrđeno. Zaključak je donesen temeljem empirijske F vrijednosti 0,450 uz empirijsku razinu signifikantnosti od 64,1%. Nadalje, ispitivanjem razlika u elementima osobina mračne trijade (makijavelizam, narcisoidnost, psihopatija) među zaposlenicima s obzirom na stupanj obrazovanja također nisu utvrđene razlike. Zaključak je donesen temeljem empirijske razine signifikantnosti  $>0,050$ .

Nadalje, povezanost između osobnosti i starosne dobi ispitanika ispitat će se Pearsonovom korelacijom koja je prikazana u tablici 12.

**Tablica 12: Deskriptivna statistika osobnosti prema dobi**

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
makijavelizam	Do 25 godina	12	1,83	,56	,16	1,48	2,19	1,00	2,75
	26 – 45 godina	9	2,17	,97	,32	1,42	2,91	1,00	4,00
	46 – 65 godina	18	1,44	,44	,10	1,22	1,66	1,00	2,25
	Total	39	1,73	,68	,11	1,51	1,95	1,00	4,00
psihopatija	Do 25 godina	12	1,90	,55	,16	1,55	2,24	1,00	3,00
	26 – 45 godina	9	1,83	,78	,26	1,23	2,43	1,00	3,25
	46 – 65 godina	18	1,54	,50	,12	1,29	1,79	1,00	2,50
	Total	39	1,72	,60	,10	1,52	1,91	1,00	3,25
narcisoidnost	Do 25 godina	12	2,50	,84	,24	1,97	3,03	1,00	3,50
	26 – 45 godina	9	2,81	1,18	,39	1,90	3,71	1,00	4,25
	46 – 65 godina	18	1,97	,92	,22	1,52	2,43	1,00	4,00
	Total	39	2,33	1,00	,16	2,00	2,65	1,00	4,25
Osobine ukupno	Do 25 godina	12	2,08	,53	,15	1,74	2,42	1,00	2,83
	26 – 45 godina	9	2,27	,79	,26	1,66	2,88	1,00	3,50
	46 – 65 godina	18	1,65	,49	,12	1,41	1,90	1,17	2,67
	Total	39	1,93	,63	,10	1,72	2,13	1,00	3,50

Izvor: Prikaz autora

Makijavelizam i narcisoidnost su imali najviše vrijednosti kod ispitanika dobne skupine od 26 do 45 godina. Psihopatija je bilježila najveće vrijednosti kod ispitanika starosne dobi do 25 godina, dok je u svakoj sljedećoj dobnoj skupini bilježen pad vrijednosti.

Ukupna razina osobina je imala najveću vrijednost kod ispitanika starosne dobi od 26 do 45 godina, dok je najmanja vrijednost zabilježena među ispitanicima starosne dobi od 46 do 65 godina.

Nadalje, postojanje razlika ispituje se ANOVA testom.

**Tablica 13: ANOVA test**

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
makijavelizam	Between Groups	3,312	2	1,656	4,188	,023
	Within Groups	14,236	36	,395		
	Total	17,548	38			
psihopatija	Between Groups	1,059	2	,529	1,529	,230
	Within Groups	12,464	36	,346		
	Total	13,522	38			
narcisoidnost	Between Groups	4,686	2	2,343	2,540	,093
	Within Groups	33,208	36	,922		
	Total	37,894	38			
Osobine ukupno	Between Groups	2,671	2	1,335	3,900	,029
	Within Groups	12,326	36	,342		
	Total	14,997	38			

Izvor: Prikaz autora

Nakon provedenog testiranja utvrđeno je postojanje razlike u razinu makijavelizma ( $F=4,188$ ;  $p=0,023$ ), te ukupne razine osobina ( $F=3,90$ ;  $p=0,029$ ) s obzirom na dobnu skupinu. Psihopatija nije bilježila razliku među promatranim skupinama ispitanika ( $F=1,529$ ;  $p=0,230$ ), dok je kod narcisoidnosti utvrđeno postojanje razlika tek pri graničnoj razini signifikantnosti od 10% ( $F=1,529$ ;  $p=0,230$ ).

Nakon provedenog testiranja utvrđena je povezanost između osobnosti i dobi, dok povezanost između osobnosti i spola, angažmana, te stupnja obrazovanja nije utvrđena.

Temeljem provedenih analiza, prezentiranih u prethodno navedenim tablicama, može se donijeti zaključak da se hipoteza H1 kojom se pretpostavlja da postoji razlika između demografskih karakteristika ispitanika i karakteristika njihovih osobnosti djelomično prihvaća kao istinita, odnosno prihvaća se kao istinita kada je riječ o demografskoj varijabli dobi, dok kod ostalih varijabli (spola, angažmana, stupnja obrazovanja) povezanost s osobnostima nije utvrđena.

U nastavku se provodi testiranje druge postavljene hipoteze. Postavljena hipoteza želi dokazati da osobine mračne trijade kod ljudi, koji ih imaju, utječu na njihovo ponašanje na radu tj. na njihovo ponašanje prema suradnicima u poduzeću HNK Split i na njihovu inovativnost na poslu.

**H2. Postoji veza između osobina mračne trijade i ponašanja na radu.**

Kako bi se hipoteza 2 testirala postavljene su dvije podhipoteze:

H2-1. Postoji veza između osobina mračne trijade zaposlenika i njihova ponašanja prema suradnicima

H2-2. Postoji veza između osobina mračne trijade zaposlenika i inovativnog radnog ponašanja.

Nadalje, navedene su hipoteze testirane i u nastavku su prikazani rezultati njihova testiranja.

Testiranje prve podhipoteze:

*H2-1. Postoji veza između osobina mračne trijade zaposlenika i njihova ponašanja prema suradnicima.*

U svrhu istraživanja hipoteze H2-1 postavlja se korelacijska matrica između osobina mračne trijade i ponašanja prema suradnicima (tablica 13).

**Tablica 14: Korelacijska matrica između osobina mračne trijade i ponašanja prema suradnicima**

Correlations					
		makijavelizam	psihopatija	narcisoidnost	Osobine ukupno
povjerenje	Pearson Correlation	-0.095	0.075	-0.047	-0.035
	Sig. (1-tailed)	0.279	0.323	0.388	0.414
	N	40	40	40	40

poštovanje	Pearson Correlation	<b>-0,277*</b>	0.086	-0.129	-0.142
	Sig. (1-tailed)	<b>0.042</b>	0.298	0.214	0.191
	N	<b>40</b>	40	40	40
Sviđanje	Pearson Correlation	-0.171	-0.015	0.022	-0.056
	Sig. (1-tailed)	0.146	0.463	0.446	0.366
	N	40	40	40	40
norma za otvorenu raspravu	Pearson Correlation	-0.102	<b>-0.217</b>	<b>-0.250</b>	-0.240
	Sig. (1-tailed)	0.266	<b>0.090</b>	<b>0.060</b>	0.068
	N	40	<b>40</b>	<b>40</b>	40
kohezivnost	Pearson Correlation	0.048	-0.127	0.069	0.013
	Sig. (1-tailed)	0.384	0.217	0.337	0.468
	N	40	40	40	40
Odnos prema suradnicima ukupno	Pearson Correlation	-0.149	-0.074	-0.114	-0.139
	Sig. (1-tailed)	0.180	0.325	0.241	0.196
	N	40	40	40	40
*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).					
**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).					

Izvor: Obrada autora

Iz tablice 13 korelacije se može utvrditi postojanje negativne i statistički značajne povezanosti između makijavelizma i poštovanja ( $r=-0,277$ ;  $p_e=0,042$ ) što vodi do mogućeg zaključka kako zaposlenici s većom razinom makijavelizma imaju nižu razinu poštovanja prema kolegama. Nadalje, psihopatija je negativno i statistički značajno povezana sa normom za otvorenu raspravu ( $r=-0,217$ ;  $p_e=0,090$ ), iz čega se može kazati kako zaposlenici s većom razinom psihopatije imaju nižu razinu norma za otvorenu raspravu. Narcisoidnost je negativno i statistički značajno povezana sa normom za otvorenu raspravu ( $r=-0,250$ ;  $p_e=0,060$ ), odnosno zaposlenici s većom razinom narcisoidnosti imaju nižu razinu norma za otvorenu raspravu.

Ostale povezanosti nisu utvrđene.

Temeljem provedene analize, prezentirane u prethodno navedenoj tablicama, može se donijeti zaključak da se hipoteza H2-1 kojom se pretpostavlja da postoji veza između osobina mračne trijade zaposlenika i njihova ponašanja prema suradnicima djelomično prihvaća kao istinita.

Slijedi testiranje druge podhipoteze.

H2-2. Postoji veza između osobina mračne trijade zaposlenika i inovativnog radnog ponašanja.

U svrhu testiranje druge podhipoteze H2-2 postavlja se sljedeća korelacijska matrica između osobina mračne trijade i inovativnog ponašanja (tablica 14).

**Tablica 15: Korelacijska matrica između osobina mračne trijade i inovativnog ponašanja**

Correlations					
		makijavelizam	psihopatija	narcisoidnost	Osobine ukupno
generiranje ideja	Pearson Correlation	-0.034	0.061	0.010	0.012
	Sig. (1-tailed)	0.418	0.355	0.477	0.470
	N	40	40	40	40
promoviranje ideja	Pearson Correlation	-0.015	-0.063	0.040	-0.005
	Sig. (1-tailed)	0.464	0.350	0.404	0.489
	N	40	40	40	40
primjena ideja	Pearson Correlation	-0.072	0.021	0.000	-0.020
	Sig. (1-tailed)	0.330	0.448	0.500	0.452
	N	40	40	40	40
Inovativnost ukupno	Pearson Correlation	-0.148	0,061	-0,048	-0,060
	Sig. (1-tailed)	0,361	0,711	0,770	0,713
	N	40	40	40	40
*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).					
**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).					

Izvor: Obrada autora

Iz prethodno navedene tablice može se zaključiti da povezanosti između osobina mračne trijade i inovativnog ponašanja nisu utvrđene ( $p > 0,050$ ).

Temeljem provedene analize, prezentirane u prethodno navedenoj tablicama, može se donijeti zaključak da se hipoteza H2-2 kojom se pretpostavlja da postoji veza između osobina mračne trijade zaposlenika i inovativnog radnog ponašanja se ne prihvaća kao istinita.

## 6. ZAKLJUČAK

Osobine ličnosti su važan pokazatelj brojnih ponašanja pojedinaca na radu i one, ovisno o brojnim faktorima koji utječu na nju mogu, biti pozitivne i negativne. Godina su istraživači proučavali isključivo pozitivne osobine ličnosti, no tek od nedavno, odnosno posljednjih 15 godina raste zanimanje za negativnim odnosno mračnim stranama ličnosti. Dosadašnja provedena istraživanja jasno ukazuju da su osobine mračne trijade povezane s radnim ponašanjem, te se i predmet istraživanja ovoga rada temelji na ideji koja ide u istom pravcu fokusirajući se na povezanost osobina mračne trijade i radnog ponašanja zaposlenika s posebnim naglaskom na odnos prema suradnicima i inovativnost.

Istraživanje je provedeno na uzorku od 40 zaposlenika Hrvatskog narodnog kazališta u Splitu kao mogućem reprezentativnom uzorku s obzirom da je to poduzeće koje posluje godinama i samim time ima širok raspon demografskih karakteristika (spola, dobi, radnog staža i stupnja obrazovanja), ali i zbog svog načina rada koji zahtjeva timski rad i inovativno radno ponašanje. U istraživanju su postavljene dvije hipoteze i dvije podhipoteze na temelju kojih su doneseni zaključci.

Hipoteza H1 koja kaže da *Postoji razlika između demografskih karakteristika ispitanika i karakteristika njihovih osobnosti* se prihvaća kao djelomično istinita. Provedeno je testiranje i njime je utvrđena je povezanost između osobnosti i dobi zaposlenika, dok povezanost između osobnosti i spola, angažmana, te stupnja obrazovanja nije utvrđena. Dakle, zaposlenici starije životne dobi imaju manju razinu osobnosti što se može objasniti činjenicom da su do sada postigli sve postavljene ciljeve u poslu, nemaju potrebu za manipuliranjem i umanjivanjem važnosti drugih, neodgovornim ponašanjem i drugim takvim osobinama, dok mlađi zaposlenici imaju potrebe dokazivati se i boriti za postizanje postavljenih osobnih ciljeva.

Hipoteza H2 koja kaže da *Postoji veza između osobina mračne trijade i ponašanja na radu* se dijeli na dvije podhipoteze.

Hipoteza H2-1 koja kaže da *Postoji veza između osobina mračne trijade zaposlenika i njihova ponašanja prema suradnicima* se prihvaća kao djelomično istinita. Ispitivanjem je utvrđeno da postoji negativna i statistički značajna povezanost između makijavelizma i poštovanja ( $r=-0,277$ ;  $p=0,042$ ), odnosno zaposlenici s većom razinom makijavelizma imaju nižu razinu poštovanja prema kolegama. Psihopatija je negativno i statistički značajno povezana sa normom za otvorenu raspravu ( $r=-0,217$ ;  $p=0,090$ ), točnije zaposlenici s većom razinom

psihopatije imaju nižu razinu norma za otvorenu raspravu. Nadalje, narcisoidnost je negativno i statistički značajno povezana sa normom za otvorenu raspravu ( $r=-0,250$ ;  $p_e=0,060$ ), odnosno zaposlenici s većom razinom narcisoidnosti imaju nižu razinu norma za otvorenu raspravu.

Hipoteza H2-2 se ne prihvaća kao istinita što znači da ne postoji veza između osobina mračne trijade zaposlenika i inovativnog radnog ponašanja, odnosno povezanosti između osobina mračne trijade i inovativnog ponašanja nisu utvrđene ( $p_e>0,050$ ).

Rezultati istraživanja provedeni u ovom radu podudaraju se s nekim dijelom prethodno provedenim istraživanjima. Rezultati bi bili možda logičniji i vjerodostojniji da ispitanici nisu bili skeptični prema ovakvoj vrsti upitnika. Prilikom ispunjavanja neki ispitanici izrazili su negodovanje i osjećali su strah da će se njihovi odgovori upotrijebiti protiv njih iako je navedeno u anketi da su odgovori anonimni. Također neki ispitanici možda imaju mračne osobine, a da nisu ni svjesni da ih imaju. Da se zaključiti u konačnici da je sve prethodno navedeno moglo je utjecati na njihove reprezentativne odgovore i sam zaključak ove studije.

Provedeno istraživanje i rezultati u ovom radu mogu pružiti poduzeću bolje spoznaje o kolektivu zaposlenika i dati kvalitetniji uvid u to kako se osobine mračne trijade odražavaju na radno ponašanje. Nadalje, mogu doprinjeti učinkovitijoj organizaciji rada zaposlenika sa suradnicima što u konačnici pridonosi i uspješnijem poslovanju samog poduzeća. Na kraju svega, budućim istraživačima može djelomično približiti pojam i problematiku mračnih osobina i nove spoznaje o odnosu Mračne trijade i na ponašanje na radu.



## SAŽETAK

Svaki čovjek jedinka je samo za sebe i karakteriziraju ga pozitivne i negativne osobine koje definiraju njega kao osobu i njegovo ponašanje uključujući i ponašanje na poslu. Temeljni cilj ovog rada bio je spoznati te negativne osobine odnosno Mračnu trijadu i utvrditi njihovu povezanost na radno ponašanje. Postavljene hipoteze vezane su za korelaciju svih osobina Mračne trijade s demografskim karakteristikama ispitanika, ponašanjem prema suradnicima i inovativnog radnog ponašanja. Cilj se ostavio obrađujući statistički rezultate ankete koju su ispunili zaposlenici poduzeća Hrvatsko narodno kazalište Split. Na temelju istraživanja došlo je do zaključka da od demografskih karakteristika jedino varijabla dobi ima pozitivnu vezu s osobinama mračne trijade, dok ostale varijable nisu značajne. Također utvrđeno je i da postoji djelomična veza između osobina mračne trijade zaposlenika i njihova ponašanja prema suradnicima, dok se varijabla inovativnog radnog ponašanja i odnosu na osobine mračne trijade pokazala kako beznačajna.

**Ključne riječi:** osobine ličnosti, Mračna trijada, radno ponašanje, demografske karakteristike, inovativnost

## SUMMARY

Every human being is an individual and is characterized by positive and negative traits that define him as a person and his behavior including behavior at work. The basic goal of this paper was to recognize these negative characteristics, ie the Dark Triad, and to determine their connection to work behavior. The set hypotheses are related to the correlation of all characteristics of the Dark Triad with the demographic characteristics of the respondents, the behavior towards co-workers and innovative work behavior. The goal was left by processing the statistical results of a survey completed by employees of the Croatian National Theater Split. Based on the research, it was concluded that of the demographic characteristics, only the age variable has a positive relationship with the characteristics of the dark triad, while the other variables are not significant. It was also found that there is a partial relationship between the characteristics of the dark triad of employees and their behavior towards co-workers, while the variable of innovative work behavior and the characteristics of the dark triad proved to be insignificant

**Key words:** personality traits, Dark Triad, work behavior, demographic characteristics, innovation

## LITERATURA

- Barker, R. A. (1994). The rethinking of leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1 (2), 46-54.
- Blakely, G. L., Andrews, M. C. i Moorman, R. H. (2005). The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 20 No. 2, str. 259–273.
- Blickle G, Schütte N. 2017. Trait psychopathy, task performance, and counterproductive work behavior directed toward the organization. *Personal. Individ. Differ.* 109:225–31
- Baboselac – Marić, M. Zaposlenici “otrovnih” karakteristika i njihov utjecaj na organizaciju. *Policija i sigurnost*, Vol. 24, No. 3, str. 261–279.
- Bogdanović, M., Vetráková, M. i Filip, S. (2018), Dark triad characteristics between economics & business students in Croatia & Slovakia: what can be expected from the future employees? *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, Entrepreneurship and Sustainability Center, Vol. 5 No. 4, str. 967–991.
- Brčković, V., (2018), Mračna strana ljudske ličnosti - mračna trijada, *Časopis Kluba studenata psihologije „STUP“*, *Psychē*, Vol. 1, Br.1, 81-84
- Bučić, A., (2018): Povezanost mračne trijade ličnosti i neželjenog organizacijskog ponašanja, Zagreb
- Buss, D. M. i Chiodo, L. M. (1991). Narcissistic acts in everyday life. *Journal of Personality*, 59, 179-215.
- Christie R, Geis FL. 1970. *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic
- Coleman, V. I. i Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, Vol. 10, str. 25–44.
- Dalal, R. S. (2005). A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1241-1255.
- Davidson, R.J. (2001). Toward a biology of personality and emotion. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 935, 191-207.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741–749.
- De Jong, J., Den Hartog, D. (2010). *Measuring innovative work behaviour*. Publishing Ltd, Volume 19, number 1.

- DeShong, H. L., Grant, D. M. i Mullins-Sweatt, S. N. (2015). Comparing models of counterproductive workplace behaviors: The Five-Factor Model and the Dark Triad, *Personality and individual differences*, Vol. 74, str. 55–60.
- DeWit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97, 360–390
- Douglas, H., Bore, M. i Munro, D. (2012). Distinguishing the Dark Triad: Evidence from the Five-Factor Model and the Hogan Development Survey. *Scientific Research*, 3 (3), 237- 242.
- Fulgosi, A. (1987). *Psihologija ličnosti – teorija i istraživanja*. Zagreb: Školska knjiga.
- Furnham, A. (2010). *The elephant in the boardroom: The causes of leadership derailment*. Springer.
- 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.
- Gojković, V., Dostanić, J., (2017), Hexaco model i mračna trijada na uzorku odraslih, zaposlenih žena i muškaraca, *Zbornik Instituta za kriminološka i sociološka istraživanja 2017 / Vol. XXXVI / 2 / 23-43*
- Goncalo JA, Flynn FJ, Kim SH. 2010. Are two narcissists better than one? The link between narcissism, perceived creativity, and creative performance. *Personal. Soc. Psychol. Bull.* 36(11):1484–95
- Gruys, M. L. i Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 30-41.
- Hare, R. D. (2003). *Manual for the Hare Psychopathy Checklist – Revised*. Toronto: MultiHealth Systems
- Hjertø, K. (2013). *Team*. Bergen: Fagbokforlaget
- Hirschi, A., Jaensch, V.K., (2015), Narcissism and career success: occupational self-efficacy and career engagement as mediators. *Personal. Individ. Differ.* 77:205–8
- Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and assessment*, 9(1-2), 40-51
- Jakobwitz, Sharon; Egan, Vincent (2006), The dark triad and normal personality traits. *Personality and Individual Differences*. 40(2):331-339. doi:10.1016/j.paid.2005.07.006
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative science quarterly*, 530-557
- John, O.P. i Srivastava, S. (1999). The Big five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. U: L.A. Pervin i O.P. John (Ur.), *Handbook of personality* (str. 102-138). New York: The Guilford Press.

- Jonason PK, Wee S, Li NP. 2015b. Competition, autonomy, and prestige: mechanisms through which the Dark Triad predict job satisfaction. *Personal. Individ. Differ.* 72:112–16
- Jones, D. N., & Figueredo, A. J. (2013). The core of darkness: Uncovering the heart of the Dark Triad. *European Journal of Personality*, 27(6), 521-531.
- Judge, T. A., i Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual review of psychology*, 63, 341-367.
- Krapić, N., 2005: Dimenzije ličnosti petofaktorskog modela i radno ponašanje, Rijeka
- Kreni Zdravo, 2010, preuzeto sa :  
<https://www.krenizdravo.hr/zdravlje/psihologija/tipovi-osobnosti-podjela-znacenje-i-vaznost-poznavanja-tipova-osobnosti>
- Kohut, H. (1997). *The Restoration of the Self*, New York: International Universities Press
- Larsen, R.J. i Buss, D.M. (2005). *Personality Psychology: Domains of Knowledge about Human Nature*. McGraw-Hill Higher Education.
- Larsen, R. J. i Buss, D. M. (2008). *Psihologija ličnosti*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- LeBerton, J.M., Shiverdecker ,L.K.,Grimaldi, E.M. (2018): The Dark Triad and Workplace Behavior, *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ Behav.*, 5:387-414.
- Leonga, C.T., Rasli, A. (2013), The Relationship between innovative work behavior on work role performance: An empirical study, Faculty of Management, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai 81310, Malaysia
- Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020, Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Pristupljeno 23. 8. 2020. <<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=57912>>.
- Maccoby, M. (2003). *The productive narcissist: The promise and peril of visionary leadership*. Broadway
- McCullough, M. E., Emmons, R. A., Kilpatrick, S. D. i Mooney, C. N. (2003). Narcissists as „victims“: The role of narcissism in the perception of transgressions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 885-893.
- Miller, J. D., Hoffman, B. J., Gaughan, E. T., Gentile, B., Maples, J., & Keith Campbell, W. (2011). Grandiose and vulnerable narcissism: A nomological network analysis. *Journal of personality*, 79(5), 1013-1042.
- Mueller, F., Procter, S., and Buchanan, D. (2000), ‘Teamworking in its Context(s): Antecedents, Nature and Dimensions,’ *Human Relations*, 53, 11, 1387– 1424.
- Neumann, C. S. i Hare, R. D. (2008). Psychopathic traits in a large community sample: Links to violence, alcohol use, and intelligence. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 76 (5), 893-899.

- O' Boyle, E., Forsyth, D.R., Donelson, Banks, G.C., McDaniel, M.A. (2012): A Meta-Analysis of the Dark Triad and Work Behavior: A Social Exchange Perspective, *Journal of Applied Psychology*, Vol.97, No.3, str. 557-579.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Paulhus, D. L. i Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36, 556–563.
- Pavičić, G. (2012), *Timovi i timski rad*, Diplomski rad, Doboj
- Petz, B. (Ur.), (1992). *Psihologijski rječnik*. Prosvjeta, Zagreb.
- Pickering, A., Farmer, A., Harris, T., Redman, K., Mahmood, A., Sadler, S. i McGuffin, P. (2003). A sib-pair study of psychoticism, life events and depression. *Personality and Individual Differences*, 34, 613-623
- Prša, S. (2016), *Individualne razlike i radno ponašanje: Učinci Osobina Ličnosti*, Osijek
- Rauthmann, J. F. i Kolar, G. P. (2012). How „dark“ are the Dark Triad traits: Examining the perceived darkness of narcissism, Machiavellianism and psychopathy. *Journal of 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. *Journal of Personality and Individual Differences*, 54 (5), 582-586.
- Robinson, S. L. i Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Skeem, Jennifer L.; Polaschek, Devon L. L.; Patrick, Christopher J.; Lilienfeld, Scott O. (2011). Psychopathic Personality. *Psychological Science in the Public Interest*. 12 (3): 95–162. doi:10.1177/1529100611426706. PMID 26167886.
- Službena stranica Hrvatskog narodnog kazališta Split, pristupljeno na : <https://www.hnk-split.hr/>
- Sokić, K., Gutić Martinčić, S., Bakić, M. (2019), *Uloga ličnosti u organizacijskom ponašanju*, Zagreb, FIP, Volume 7, Number 2
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A. i Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460.
- Spain, S. M., Harms, P., i LeBreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S41-S60.
- Spurk, D., Keller, A.C., Hirschi, A. (2015): 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*, 1-9, DOI:10.1177/1948550615609735

- Spurk,D.,Keller,A.C,Hirschi,A.(2016).Do bad guys get a head or fall behind? Relationships of the DarkTriad of personality with objective and subjective career success. Soc. Psychol. Personal. Sci. 7(2):113–21
- Tsukayama,E., Hyde, E., Yaden, D.B., Kaufman, S.B.,(2019). "Svjetlost nasuprot mračnoj triadi ličnosti: suprotstavljanje dvaju vrlo različitih profila ljudske prirode". Granice u psihologiji. 10: 467.doi:10.3389 / fpsyg.2019.00467. ISSN 1664-1078. PMC 6423069 . PMID 30914993.
- Van Hootehem, G., Benders, J., Delarue, A., and Procter, S. (2005), ‘Teamworking: Looking Back and Looking Forward,’ International Journal of Human Resource Management, 16, 167– 173.
- Vasić, M., (2004.) Timovi i timski rad, Banja Luka: Zavod distrofičara, str. 10
- Wilson, D. S., Near, D. i Miller, R. R. (1996). Machiavellianism: A synthesis of the evolutionary and psychological literatures. Psychological Bulletin, 119, 285-299.
- Wisse B, Barelds DPH, Rietzschel EF. 2015. How innovative is your employee? The role of employee and supervisor Dark Triad personality traits in supervisor perceptions of employee innovative behavior. Personal. Individ. Differ. 82:158–62
- Yang, Y., & Raine, A. (2008). Functional neuroanatomy of psychopathy. Psychiatry, 7, 133–136.
- Youli, H., i Chao, L. (2015). A Comparative Study Between the Dark Triad of Personality and the Big Five. Canadian Social Science, 11(1), 93-98
- Zeko, A. (2016), Stavovi prema radu: suvremeni trendovi, Osijek
- Zelenika, R., (2000), Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, 4.izdanje, sveučilište u Rijeci, Rijeka

## POPIS SLIKA I GRAFIKONA:

<b>Slika 1: Petofaktorski model "Big Five" .....</b>	<b>12</b>
<b>Slika 2: Prikaz osobina i obilježja mračne trijade .....</b>	<b>14</b>
<b>Grafikon 1: Varijable spola.....</b>	<b>34</b>
<b>Grafikon 2: Staž u organizaciji .....</b>	<b>35</b>
<b>Grafikon 3: Stupanj obrazovanja .....</b>	<b>36</b>

## POPIS TABLICA

<b>Tablica 1: Dob ispitanika.....</b>	<b>35</b>
<b>Tablica 2: Osobine mračne trijade ispitanika .....</b>	<b>37</b>
<b>Tablica 3: Inovativnost ispitanika .....</b>	<b>38</b>
<b>Tablica 4: Odnos prema suradnicima .....</b>	<b>40</b>
<b>Tablica 5: Deskriptivna statistika osobnosti mračne trijade .....</b>	<b>42</b>
<b>Tablica 6: T-test.....</b>	<b>42</b>
<b>Tablica 7: Grupiranje prema radnome stažu.....</b>	<b>43</b>
<b>Tablica 8: Deskriptivna statistika .....</b>	<b>44</b>
<b>Tablica 9: ANOVA test .....</b>	<b>44</b>
<b>Tablica 10: Deskriptivna statistika .....</b>	<b>45</b>
<b>Tablica 11: ANOVA test .....</b>	<b>46</b>
<b>Tablica 12: Deskriptivna statistika osobnosti prema dobi .....</b>	<b>47</b>
<b>Tablica 13: ANOVA test .....</b>	<b>48</b>
<b>Tablica 14: Korelacijska matrica između osobina mračne trijade i ponašanja prema suradnicima.....</b>	<b>49</b>
<b>Tablica 15: Korelacijska matrica između osobina mračne trijade i inovativnog ponašanja .....</b>	<b>51</b>



## ANKETNI UPITNIK:

Poštovani,

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

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

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

### OPĆI PODACI O ISPITANIKU (molimo Vas da zaokružite):

**Spol:**

- 1) muški
- 2) ženski

**Vaša godina rođenja:** \_\_\_\_\_

**Trajanje angažmana (staž) u organizaciji:**

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

**Stupanj obrazovanja:**

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

## OSOBI NE

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

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

## RADNO PONAŠANJE - INOVATIVNOST

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

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

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

### ODNOS PREMA SURADNICIMA

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

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