

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MATEMATIKO, NARAVOSLOVJE IN
INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

ZAKLJUČNA NALOGA
SUBKLINIČNE PSIHOPATSKE LASTNOSTI PRI
PODJETNIKIH

TIAN VALENTIN BRUN

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MATEMATIKO, NARAVOSLOVJE IN
INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

Zaključna naloga

Subklinične psihopatske lastnosti pri podjetnikih

(Subclinical psychopathy traits possessed by entrepreneurs)

Ime in priimek: Tian Valentin Brun

Študijski program: Biopsihologija

Mentorica: doc. dr. Ana Arzenšek

Koper, avgust 2019

Ključna dokumentacijska informacija

Ime in PRIIMEK: Tian Valentin BRUN

Naslov zaključne naloge: Subklinične psihopatske lastnosti pri podjetnikih

Kraj: Koper

Leto: 2019

Število listov: 35

Število referenc: 100

Mentorica: doc. dr. Ana Arzenšek

Ključne besede: Subklinična psihopatija, psihopatija, podjetnik, vodenje, podjetniške lastnosti

Izvleček:

V podjetniškem svetu je vedno bolj znan stereotip, da so podjetniki subklinični psihopati (oz. bolj znan izraz je korporacijski psihopati), a kljub temu je bolj malo raziskav o prekrivanju lastnosti podjetnikov in subkliničnih psihopatov. Zato je bil glavni namen zaključne naloge izluščiti glavne značilnosti podjetnikov in subkliničnih psihopatov ter poiskati podobnosti in razlike, ob tem pa tudi ugotoviti, katere so značilnosti, ki indicirajo uspešno podjetniško kariero. Zaključki so, da so subklinični psihopati lahko uspešni podjetniki, saj posameznika njegovo tvegano, egoistično in brezsrčno delovanje pripelje do velikih zaslužkov. Skozi manipulacijo in sposobnostjo mreženja zaposlenih v organizaciji pridobi, kar si zaželi. Značilnosti, ki jim omogočajo napredovanje v organizacijah, so lahko v določenih okoliščinah tudi kontraproduktivne. Prav tako subkliničnim psihopatom ne bi dodelili vloge vodje, saj njihove lastnosti botrujejo stresnemu in manipulativnemu delovnemu okolju.

Key words documentation

Name and SURNAME: Tian Valentin BRUN

Title of the final project paper: Subclinical psychopathy traits possessed by entrepreneurs

Place: Koper

Year: 2019

Number of pages: 35

Number of references: 100

Mentor: doc. dr. Ana Arzenšek

Keywords: Subclinical psychopathy, psychopathy, entrepreneur, leadership, entrepreneurial characteristics

Abstract:

The entrepreneurial world is increasingly aware of the stereotype that entrepreneurs are subclinical psychopaths (or more commonly known as corporate psychopaths), but there is still little research on the overlapping traits of entrepreneurs and subclinical psychopaths.

Therefore, the main purpose of this final project was to highlight the main characteristics of entrepreneurs and subclinical psychopaths, and to find similarities and differences between them. At the same time, also to find out what characteristics indicate a successful entrepreneurial career. The conclusion is that subclinical psychopaths can be successful entrepreneurs, as it leads the individual to his high risk, egoistic and heartless performance. Through manipulation and networking, subclinical psychopaths get what they want from employees in the organization. The characteristics that allow them to thrive in organizations may also be counterproductive in certain circumstances. Equally, subclinical psychopaths would not be assigned a leadership role, as their traits create a stressful and manipulative work environment.

ZAHVALA

Najprej bi se iskreno zahvalil svoji mentorici Ani Arzenšek za hitro odzivnost in potrpežljivost v ključnih trenutkih.

Želim se zahvaliti tudi svoji prijateljici Lari, saj brez njene »brce v rit« verjetno ne bi diplomiral v tem študijskem letu.

Velika zahvala pa gre tudi vsem, ki so me podpirali v tem kratkem, a intenzivnem obdobju pisanja zaključne naloge (Se7en, družina in kolegi/ce).

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	PODJETNIŠTVO.....	4
2.1	Podjetnik	4
2.2	Podjetniške lastnosti in velikih 5	4
2.3	Temna triada in njeno nasprotje	6
2.4	Preusmeritev delikventnih nagnjenj.....	9
3	PSIHOPATIJA.....	11
3.1	Subklinična psihopatija	11
3.2	Korporacijski psihopati	12
3.3	Vpliv korporacijskega psihopata na vzdušje v organizaciji	14
4	VODENJE	17
4.1	Lastnosti vodij	17
4.2	Stili vodenja.....	18
5	SKLEPI.....	20
6	LITERATURA IN VIRI.....	23

1 UVOD

V zadnjih letih je vedno več zanimanja za osebnostne poteze z negativno valenco, ki so velikokrat opisane kot kontraproduktivne, subklinične in disfunkcionalne (Hogan in Hogan, 2001; Hogan in Kaiser, 2005; LeBreton, Binning in Adorno, 2006; Moscoso in Salgado, 2004; Paulhus in Williams, 2002). Najbolj opazna med njimi je psihopatija, katere značilnosti so pomanjkanje empatije, manipulacija in neobčuljivost (Hare in Neumann, 2006).

V 19. stoletju so že poskušali opredeliti pojem psihopatije, ko sta Pinel leta 1801 in Pritchard leta 1835 uporabila termina *manie sans delire* (angl. insanity without delirium) – norost brez delirija in *moral insanity* – moralna norost, da bi opisala posameznike, pri katerih ni izražena klasična psihopatologija, a ne sprejemajo osnovnih pravil družbe in so ob tem nagnjeni k antisocialnemu vedenju (Drakić, Čorović in Zgaga, 2014). Pritchard je tako opisoval posameznike, ki so bili razdražljivi, kronično bolni, nestabilni, in so pogosto kršili zakone. Dolgo je bil izraz psihopat uporabljen z namenom označevanja posameznikov, ki so bili moralno zaostali (Bleuler, 1960).

Tako so si raziskovalci začeli prizadevati ustvariti normiran pogled na pojem psihopatije (Witter, 1972). Posamezniki so bili kvalificirani kot psihopati, če so njihove etične norme dlje časa odstopale od normalnih in so sčasoma privedle do kaznivih dejanj. To pa ne drži popolnoma, saj veliko posameznikov s psihopatijo ne prisostvuje v delikventnih dejanjih ter imajo še velik nabor drugih značilnosti, ki jih ločijo od normalne populacije in so lahko pravi vir odklonskosti (Bleuler, 1960).

Najnovejša opredelitev psihopatije je antisocialna osebnostna motnja (DSM-V, [APA, 2013]), ki spremlja posameznika njegovo celotno življenje ter mu onemogoča normalno delovanje na interpersonalni in socialni ravni (Catchpole, Gretton in Hare, 2004; Kiehl, 2014).

Psihopatijo opazamo med subklinično populacijo, bodisi kot klinično diagnosticirane posamezne simptome (npr. kriminalna dejanja) vse do vsakodnevno manifestiranih antisocialnih vedenj med normalno populacijo (Levenson, Kiehl in Fitzpatrick, 1995). Te posameznike, ki kažejo večino psihopatskih značilnosti, vendar je pri njih kriminalna nagnjenost odsotna, imenujemo tudi subklinični psihopati.

Subklinična psihopatija je pojem, ki opisuje posameznike z več lastnostmi psihopatije, vendar posameznik nima nekaterih bolj mejnih antisocialnih vedenj, ki bi ga ovirale v vsakdanjem življenju in bi ga lahko diagnosticirali z disocialno osebnostno motnjo oz. psihopatijo (Gustafson in Ritzer 1995; Pethman in Earlandsson, 2002). Tako se lahko ti posamezniki dobro zlijejo v družbo in si ustvarijo uspešne kariere, saj preusmerijo svoja delikventna nagnjenja v pridobivanje legitimnega zaslužka in moči. Druga poimenovanja v literaturi so tudi korporacijski psihopat, industrijski psihopati, organizacijski psihopati ali vodstveni psihopati (Babiak, 1995; Boddy, Ladyshevsky in Galvin, 2010).

Raziskovanja psihopatskih značilnosti podjetnikov so se začela zaradi odmevnih primerov škandaloznega vedenja nekaterih najbolj izpostavljenih managerjev in podjetnikov. Ob tem se je porajala ideja, da je raven psihopatskih lastnosti med managerji in podjetniki višja od povprečne (Babiak in Hare, 2007). Preučevanje značilnih osebnostnih potez podjetnikov se odvija že desetletja (Baron in Henry, 2010; McClelland, 1961), medtem ko se pozornost t.i. »temnim« osebnošnim lastnostim (skrajni primeri teh lastnosti so: psihopatija, narcisizem in Machiavellianizem) namenja šele zadnja leta. Nekateri posamezniki, ki dosegajo visoke podjetniške uspehe, so prikazani kot skoncentrirani in zagnani, vendar tudi kot ljudje, ki ne upoštevajo čustev in občutkov drugih (Jones in Paulhus, 2009). Bolj jim je pomembno to, da so pred drugimi in ne z njimi.

Nekateri avtorji, kot je Kets de Vries (1985), trdijo, da so »temne« osebne poteze pomembne za uspeh v podjetniškem svetu in pomagajo posamezniku do večjih dosežkov, medtem ko se Hogan in Hogan (2001) bolj nagibata k prepričanju, da lahko te poteze pomagajo posamezniku do vrha in kratkoročnega uspeha, vendar pa so lahko škodljive za delovanje in dobro počutje drugih na daljši rok.

Raziskovanje značilnosti podjetnikov je prisotno v različnih vedah kot so ekonomija, psihologija in sociologija (Hisrich, Langan-Fox in Grant, 2007). Čeprav je bilo sprva podjetništvo bolj opredeljeno kot proces ustvarjanja novega podjetja (Gartner, 1988; Shane, 2008), najnovejše definicije gledajo na podjetništvo širše, in trdijo, da je ustvarjanje podjetja le eden od vidikov podjetniške aktivnosti, ki mu lahko dodamo tudi prepoznavanje in izkoriščanje priložnosti, inovacije/spremembe in doprinos dodatne vrednosti podjetju (Kuratko, 2007; Shane, Locke in Collins, 2003), kar pa so tudi prednosti podjetnikov s subklinično psihopatijo.

Glavni namen zaključne naloge je ugotoviti, katere osebnostne lastnosti so pomembne v podjetniškem svetu in lahko posameznika popeljejo do podjetniškega uspeha. Predvsem sem se osredotočil na subklinične psihopatske lastnosti, ki jih imajo nekateri podjetniki za lažje in učinkovitejše premagovanje podjetniških preprek. Te lastnosti niso nujno potrebne, vendar me zanima, če so posamezniki s temi lastnostmi bolj naklonjeni brezkompromisnemu napredovanju oz. ali posamezniki, ki teh lastnosti nimajo, zaradi občutka morale in etike v večji meri stagnirajo na trenutnem socialno-ekonomskem položaju, ko bi morali za ceno višjega položaja odmisлити občutke drugih. Podjetniki v toku svoje kariere velikokrat naletijo na čustveno zahtevne ovire različnih oblik in razsežnosti.

V diplomski nalogi se bom poglobil v način podjetnikovega odziva in na to, katere lastnosti so v takšnih okoliščinah ključnega pomena za uspeh in napredovanje kariere podjetnika, predvsem me zanimajo lastnosti, kot so občutki krivde in strahu, empatija, otopelost, pasivna agresija, prevzemanje odgovornosti, odvisnost od drugih ter impulzivnost. Prav tako pa me zanima, ali se lahko katere od teh lastnosti opredeli kot subklinično psihopatske.

Raziskati želim, ali lahko takšne subklinično psihopatske lastnosti v določenih primerih nadvladajo in zasenčijo druge posameznike, ki so za določeno področje strokovno bolje usposobljeni, a ne manipulirajo z drugimi ljudmi in okoljem ter imajo občutek empatije do drugih in razvite dobre socialne odnose.

2 PODJETNIŠTVO

Eckhardt in Shane (2003) opredeljujeta podjetništvo kot odkrivanje, ocenjevanje in raziskovanje v prihodnosti pomembnih dobrin ter storitev. Podjetniško udejstvovanje je tudi ustvarjanje ali identifikacija novih, bolj učinkovitih načinov opravljanja dela, ki jih predhodnji sodelujoči na specifičnem trgu dela še niso poznali oz. niso znali umestiti.

2.1 Podjetnik

Podjetniki zaznajo poslovne priložnosti in jim sledijo, ne glede na tveganje (Kihlstrom in Laffont, 1979; Buchanan in Di Pierro, 1980). Hoselitz (1968) je opazil, da podjetniki zaradi višjega pragu tolerance lažje delujejo pod pritiskom in v negotovosti. Casson (1982) poudarja, da sta upravljanje s sredstvi in odločanje še dve pomembni lastnosti podjetnikov. Tako Fennimore in Sementelli (2016) povzemata, da je skupno vsem pregledanim teorijam o lastnostih podjetnikov, da naštevajo inovativnost, iskanje priložnosti, tveganje, proaktivnost, prilagodljivost v nejasnih ter negotovih situacijah in iskanje sprememb kot skupne lastnosti podjetnikov.

Mnogo raziskovalcev je želelo določiti glavne psihološke in vedenjske lastnosti podjetnikov preko različnih teorij in načinov raziskovanja. Predvsem s pomočjo psiholoških raziskav so določili, da lahko osebne značilnosti kot so potreba po dosežkih, neodvisnost in učinkovito vodenje ločijo uspešne podjetnike od normalne populacije. Podjetnike lahko spodbudijo tudi nezadovoljive izkušnje s preteklimi delovnimi mesti (Fennimore in Sementelli, 2016).

2.2 Podjetniške lastnosti in velikih 5

Stewart in Roth (2004) sta skozi svojo raziskavo ugotovila, da so podjetniki bolj naklonjeni tveganju kot managerji, saj so podjetniki pri svojih odločitvah bolj izpostavljeni nesigurnim in nestrukturiranim situacijam. Vendar pa Zhao, Seibert in Lumpkin (2010) dodajajo, da je le podjetniška namera in ne podjetniška izvedba tista, ki je pozitivno povezana z nagnjenostjo k tveganju. Uspešno vodenje novega podjetja zahteva previdno in preudarno odločanje, kar se povezuje z McClellandovo (1965) idejo, da imajo uspešni podjetniki visoko mero potrebe po dosežkih, ki je produkt upanja po uspehu in ne strahu pred neuspehom. Torej različne raziskave različnih avtorjev, ne glede na druge spremenljivke in rezultate, kažejo, da je nagnjenost k tveganju ena od lastnosti podjetnikov.

Brandstatter (2009) je ugotovil, da nagnjenost k tveganju pozitivno korelira z ekstravertnostjo (.26) in odprtostjo (.36) ter negativno z nevroticizmom (-.18), sprejemljivostjo (-.31) in vestnostjo (-.20).

Stewart in Roth (2004) trdita, da je potreba po dosežkih ena izmed lastnosti podjetnikov, predvsem tistih, ki so sami ustvarili svoje podjetje. Zhao in Seibert (2006) dodajata, da sta potreba po dosežkih in zanesljivost del večje dimenzije vestnosti (Brandstatter, 2011).

Brandstatter (2011), v svojem članku takole povezuje velikih 5 dimenzij z lastnostmi podjetnikov in managerjev:

Odprtost: opisuje širino, globino, originalnost in kompleksnost posameznikovega mentalnega in eksperimentalnega življenja (John in drugi, 2008). Prav tako je povezanost odprtosti močnejša z nameni in izvedbo kot z ostalimi dimenzijami Big 5 (Zhao in drugi, 2010). Inovativnost je tudi povezana z odprtostjo, kar Rauch in Frese (2007) povezujeta z ustvarjanjem podjetij in njihovim uspehom.

Vestnost: predstavlja socialno predpisano impulzivno kontrolo, ki lajša/narekuje na cilje usmerjeno vedenje, kot so razmišljanje pred delovanjem, kasnejša zadoščenost, sledenje normam in pravilom, planiranje in organiziranje (John in drugi, 2008). Če gledamo na že prej omenjeni lastnosti motivacije po dosežkih in zanesljivosti, je le motivacija po dosežkih različna pri podjetnikih (Zhao in Seibert, 2006). Zhao z drugimi (2010) v svoji novejši raziskavi določi pozitivno povezanost z namenom vzpostavitve podjetja in podjetniškim delovanjem.

Ekstravertnost: predstavlja energičen pristop do družbe in materialnega sveta ter vključuje lastnosti kot so družabnost, aktivnost, asertivnost in pozitivna čustvenost (John in drugi, 2008). Ekstravertiranost kaže šibko, a pomembno povezanost z namenom vzpostavljanja podjetja in podjetniškim delovanjem. Ekstravertiranost lahko povežemo s proaktivno osebnostjo (iniciativno delovanje ob priložnostih, vplivanje na okolje v smeri ciljev in neumorno sledenje ciljem), vendar korelacija proaktivne osebnosti ni le z ekstravertiranostjo, ampak tudi z odprtostjo (aktivnost, ideje, vrednote), vestnostjo (doseganje ciljev, vendar ne ubogljivostjo) in negativno z nevroticizmom (ranljivost) (Major, Turner in Fletcher, 2006).

Sprejemljivost: opredeljuje prosocialnost do drugih z lastnostmi kot so altruizem, dobrosrčnost in skromnost (John in drugi, 2008). Korelacija med sprejemljivostjo in namenom vzpostavitve podjetja ter podjetniškim delovanjem ni bila prikazana (Zhao in drugi, 2010). Koestner in Losier (1996) sta našla močno negativno korelacijo med potrebo po avtonomnosti (samostojno delovanje brez pomoči drugih) in sprejemljivostjo.

Nevroticizem: opredeljuje čustveno labilnost v nasprotju s čustveno stabilnostjo z lastnostmi kot so tesnoba, živčnost, žalost in napetost (John in drugi, 2008). Našli so negativno povezavo med nevroticizmom in namenom vzpostavitve podjetja ter podjetniškim delovanjem (Zhao in drugi, 2010).

2.3 Temna triada in njeno nasprotje

Kaufman, Yaden, Hyde in Tsukayama (2019) v svoji raziskavi ugotavljajo, da triada temnih lastnosti, kamor spadajo antisocialne osebnostne motnje psihopatija, narcisizem in Machiavellianizem, pozitivno korelira z nekaterimi karakteristikami kot so mladost, moški spol, motivacija po doseganju moči, spolnost, dosežki in pripadnost, nezreli obrambni mehanizmi, sebičnost, očitna potrošnja in kreativno delo. Ob tem pa temna triada negativno korelira z življenjskim zadovoljstvom, sprejemljivostjo, vestnostjo, sočutnostjo, empatijo in prepričanjem, da so ljudje dobri in da je on dober (posameznik, ki ima višje izražene lastnosti temne triade). Pokazale so se tudi nekatere bolj »uporabne« »temne« lastnosti: kreativnost, pogum, vodenje in asertivnost ob motivih kot so moč, dosežki in samookrepitev (Kaufman, Yaden, Hyde in Tsukayama, 2019).

Kot nasprotje temni triadi so Kaufman in drugi (2019), v svoji najnovejši raziskavi uvedli poimenovanje »svetle« lastnosti, ki so nekakšen ekvivalent prosocialnim lastnostim, saj so želeli preusmeriti pozornost iz iskanja zgolj lastnosti z negativno valenco pri posameznikih in njihovem delovanju na lastnosti s pozitivno valenco. »Svetle« lastnosti so, po prepričanju avtorjev, nasprotni pol kontinuumu temne triade in vključujejo vrline kot so človeškost, pravica in modrost. Čeprav takšno poimenovanje trenutno še ni precej priznано, saj je popolnoma novo, so ga avtorji želeli uporabiti z namenom pogleda na posameznika z bolj pozitivne plati (Kaufman, Yaden, Hyde in Tsukayama, 2019).

Posamezniki, ki imajo bolj izražene »svetle« lastnosti poročajo o večjem zadovoljstvu s svojimi partnerskimi zvezami, avtonomnostjo in sposobnostmi. Prav tako je pri teh istih posameznikih prikazana višja mera varne navezanosti in intimnosti. S »svetlimi« lastnostmi so povezane tudi značilnosti kot so prijaznost, timsko delo, odpuščanje, ljubeznivost, navdušenje, zmožnost pogleda iz večih vidikov, optimizem, zreli obrambni mehanizmi, samozavest, pristnost in močnejši občutek sebe (Kaufman, Yaden, Hyde in

Tsukayama, 2019). Po drugi strani pa se »svetle« lastnosti ne povezujejo z lastnostmi kot so asertivnost, potreba po dosežkih, moči in samopovečevanju, ki so lahko ključnega pomena pri doseganju težjih ciljev in samoaktualizaciji. Prav tako je interpersonalna krivda ob sebičnem delovanju mnogokrat prisotna pri posameznikih, ki imajo bolj izražene »svetle« lastnosti, kar je lahko v partnerskem življenju zelo dobrodošlo, vendar pa se lahko v poslovnem življenju izrazi kot manj zaželeno, saj zmanjša posameznikovo vztrajnost pri doseganju svojih ciljev. Ko se »brezpogojna« prijaznost pomeša z občutki krivde, lahko pride do škodovanja samemu sebi, saj bodo posamezniki z bolj izraženimi »temnimi« lastnostmi hitro izkoristili priložnost za manipulacijo in izkoriščanje teh posameznikov ter si tako izboljšali svoj položaj (Kaufman, Yaden, Hyde in Tsukayama, 2019).

Novejše teorije prikazujejo dva načina vplivanja in vzpenjanja na višje socialne ravni (Boehm, 1999; Cheng, Tracy in Henrich, 2010), ki temeljita na razliki posameznikovih skrajnih osebnostnih lastnosti, in sicer na podlagi večje izraženosti »temnih« ali »svetlih« lastnosti, predstavljenih zgoraj.

Prvi način je predstavljen preko triade temnih lastnosti, kamor spadajo antisocialne osebnostne motnje; psihopatija, narcisizem in Machiavellianizem. Te lastnosti predstavljajo etično, moralno in socialno sporna prepričanja ter vedenja. Glavni del pojma »temne« lastnosti je sestavljen iz antisocialnih strategij, ki vključujejo visoke ravni medosebne manipulacije in neusmiljenosti (ten Brinke, Liu, Keltner in Srivastava, 2016; Kaufman, Yaden, Hyde in Tsukayama, 2019). Vzorce takšnih spornih mišljenj, občutkov in vedenj poseduje vsak posameznik, razlika pa je v razmerju in količini izražanja »temnih« in »svetlih« lastnosti (ten Brinke in drugi, 2017).

Drugi način je predstavljen skozi vrline svetlih lastnosti (Kaufman, Yaden, Hyde in Tsukayama, 2019) kot so človeškost, pravica, modrost, in temelji na delovanju drugim v prid, kar posledično doprinese k boljšemu socialnemu statusu preko vedno večjega spoštovanja družbe (Henrich in Gil-White, 2001; Keltner, 2016; Magee in Galinsky, 2008).

Uporaba enega ali drugega načina vplivanja in vzpenjanja na višje socialne ravni ter njuno delovanje je odvisno od specifičnih okoliščin in skupinske dinamike, v kateri posameznik deluje. Oba načina sta lahko uspešna pri vplivanju na druge in pridobivanju moči (Cheng, Tracy, Foulsham, Kingstone in Henrich, 2013). Nekatere raziskave v organizacijah prikazujejo, da posamezniki, ki so predani krepitvi dobrobiti drugih v organizaciji (bolj izražajo prosocialne lastnosti), pridobijo socialni vpliv in spoštovanje (Cohen, Panter, Turan, Morse in Kim, 2014; Keltner, 2016; Wiltermuth in Cohen, 2014). Takšno odgovorno in podpirajoče delovanje jih naredi dobre vodje organizacij, ne glede na to, da po navadi ne iščejo pozicije moči in vpliva (Schaumburg in Flynn, 2012). Prav nasprotno

pa se posamezniki, ki kažejo »temne« lastnosti, kot so agresivnost in manipulacija, namenoma vneto vzpenjajo do pozicije moči (Babiak & Hare, 2006). Čeprav je pozicijo moči mogoče pridobiti preko katerega koli od teh načinov, je velika razlika v vplivu na zadovoljstvo, produktivnost in uspeh organizacije (ten Brinke in drugi, 2016).

Psihopatija je izmed triade temnih lastnosti najbolj raziskovana v povezavi z organizacijsko psihologijo (ten Brinke, Kish in Keltner, 2017), saj naj bi nekatere psihopatske lastnosti pritegnile take posameznike k delovanju v sektorju finančnih investicij. Njihovo tvegano, egoistično in brezsrčno delovanje jih lahko pripelje do velikih zaslužkov v svetu investicij (Dutton, 2012). Podjetnik s takimi karakteristikami bo tvegala več, tudi z večjimi investicijami, in bo tako s svojo neustrašnostjo lahko veliko pridobil, a seveda lahko tudi vse izgubi. Posameznik ob izgubi investiranih sredstev ne občuti velikega razočaranja, saj je ponavadi investiran denar strank, ki jih pridobi s svojo gotovostjo in šarmantnostjo. Tako ob pomanjkanju empatije ne občuti slabe vesti in nadaljuje s svojim delom (ten Brinke in drugi, 2017; Jones, 2014).

V nekaterih situacijah v poslovnem svetu je za boljše delovanje organizacij bolj pomembno skupinsko delo, saj lahko skupina različnih posameznikov podaja različne predloge in lahko tako sestavi boljši ekonomski načrt organizacije (Miller, 1986; Royal in O'Donnell, 2008). V takih okoliščinah lahko podjetnik s psihopatskimi lastnostmi deluje slabše, saj se ne ozira na druge. Tu pridejo bolj do izraza podjetniki, ki imajo bolj sodelujoč način vodenja (Kilduff, Willer in Anderson, 2016; Porath in Pearson, 2013). Ten Brinke in drugi (2016) trdijo, da politični voditelji, ki kažejo nekatere lastnosti psihopatije, privlačijo manj investitorjev in imajo tako manj političnega vpliva kot politiki z nižjo izraženostjo psihopatije. Nadaljuje, da je pri nekaterih sklepanjih investicij potrebno sodelovanje in pogajanje, kar gre subklinično psihopatskim politikom težje od rok.

Kristof (1996) in Yu (2014) trdita, da subklinične psihopate bolj privlači javni sektor, in sicer zaradi nejasnosti ciljev, večjega števila zaposlenih in posredne povezave dela zaposlenega z uspehom organizacije. Takšne okoliščine ustvarjajo ugodnejše razmere za psihopata, saj drugi sodelujoči težje opazijo njegovo kontraproduktivno delovanje.

Fennimore in Sementelli (2016) dodajata, da pri zaposlovanju ni lahko opaziti posameznika s psihopatskimi nagnjenji, saj se nam zdijo preko intervjuja, ki ga organizacije velikokrat uporabljajo pri zaposlovanju, nekatere psihopatske lastnosti velikokrat koristne. Delbecq (2001) trdi, da je najboljši način ohranjanja produktivnega in neegoističnega delovanja v organizaciji postavitev jasnih norm o kolegialnosti, procesu odločanja in kulturnih vrednotah.

Akhtar, Ahmetoglu in Chamorro-Premuzic (2013) v svoji raziskavi o vplivu subklinično psihopatskih lastnosti na uspeh posameznikov v podjetniškem svetu ugotavljajo, da obstaja povezava med primarno psihopatijo (predstavljeno v poglavju psihopatija) in nagnjenostjo k podjetniški karieri, kar povezujejo tudi z ugotovitvijo, da je mnogo podjetnikov neustrašnih, neobčutljivih in plehkkih/neiskrenih. Nasprotno pa so ugotovili, da tako primarna kot tudi sekundarna psihopatija nista oz. sta nizko povezani s podjetniškim uspehom, kar pa spodkopava idejo o pomembnosti psihopatskih lastnosti pri podjetnikih.

Prav tako so Akhtar in drugi (2013) v raziskavi opazili močno negativno povezavo med primarno psihopatijo in socialnim podjetništvom, kar nakazuje na to, da posamezniki z lastnostmi primarne psihopatije manjkrat delujejo v dobrobit družbe (npr. izboljšanje šolstva in okolice). Glede na to, da sta dve od lastnosti psihopatije neobčutljivost in pomanjkanje zvestobe, je omenjena povezava precej logična.

Akhtar in drugi (2013) nadaljujejo, da so lahko psihopatske lastnosti v nekaterih podjetniških situacijah koristne, v drugih pa ne. Tako dodajajo, da lastnosti kot sta antisocialno vedenje in neobčutljivost ne koristijo v socialnem podjetništvu, a so lahko zelo koristne pri podjetniških aktivnostih kot so ugotavljanje načinov pridobitve sredstev, kako začeti posel in izkoriščanje priložnosti.

2.4 Preusmeritev delikventnih nagnjenj

Obstaja tudi gospodarski kriminal, v katerem si ponavadi goljufivi posamezniki priskrbijo delež dobička organizacije, ki jim legalno ne pripada. Predpostavlja se, da so to verjetno inteligentni in iznajdljivi ljudje, ki pograbiijo priložnost z obema rokama. Korporacijski psihopati (predstavljeni v nadaljevanju) so ravno pravšnji ljudje za taka dejanja, saj so največkrat precej inteligentni in iznajdljivi, ob tem pa še ne občutijo krivde zaradi pomanjkanja empatije in povišane ravni sebičnosti. Za povrh vsega je gospodarski kriminal eden najtežje izsledljivih, in zaradi pomanjkanja dokazov in velike količine sredstev teh posameznikov velikokrat ostane nekaznovan. Ob že omenjenih karakteristikah pa takim posameznikom njihova šarmantnost, neustrašnost, zgovornost in visoka samozavest prav nič ne škodijo pri raznovrstnih prevarah (Hare, 1999).

Tako ni presenetljivo, da se posamezniki s subklinično psihopatijo, ki so nekakšen ekvivalent korporacijskim psihopatom, pojavljajo na visokih položajih v zasebnem sektorju, kjer večinsko vplivajo le na določeno organizacijo in njeno delovanje. Problem nastane, ko se takšni posamezniki znajdejo na vplivnih položajih v javnem sektorju, kjer lahko ogrožajo javno dobro, zaradi svojih sebičnih namenov, ki jih uspejo dobro prikriti in s svojim fanatičnim vedenjem prepričajo javnost, da jim sledi (Downs, 1965). Ne glede na

njihovo prezenco, so večinoma sebično naravnani in ne občutijo empatije do drugih vpletenih. Subklinično psihopatski podjetniki, ki so vpleteni v javne organizacije, imajo potencial, da ogrozijo uveljavljanje javnih vrednot kot so demokracija, odgovornost in služenje javnim potrebam (Downs, 1965).

Sebični podjetniki, ki iščejo le svojo korist, so lahko razumljeni kot povzpetniki (Downs, 1965). Povzpetniki iščejo napredovanje, da bi si dvignili status v družbi, s precenjevanjem svojega doprinosa. Prav tako se tudi subklinični psihopati bolj motivirajo preko doseganja vedno večje količine moči, zaslužka in prestiža. Oboje privlačijo velike in rastoče organizacije, kjer obstaja večja in hitrejša možnost napredovanja (Fennimore in Sementelli, 2016). Podobnosti je še več, saj se povzpetniki tako kot subklinični psihopati nagibajo k pospeševanju rasti organizacij preko inovacij.

3 PSIHOPATIJA

Psihopatija je antisocialna osebnostna motnja (DSM-V, [APA, 2013]), ki spremlja posameznika njegovo celotno življenje ter mu onemogoča normalno delovanje na interpersonalni in socialni ravni (Catchpole, Gretton in Hare, 2004; Kielh, 2014).

Sestavljena je iz štirih osebnostnih facet: medosebno razmerje (manipulacija drugih, narcisizem in površnost), površinsko občutje (neobčutljivost, nezmožnost prevzemanja odgovornosti in pomanjkanje empatije ter krivde), življenjski stil (impulzivnost, iskanje stimulacije in odvisnost od drugih) ter antisocialno nagnjenje (nagnjenost h kriminalu, mladoletno prestopništvo in povišana možnost povratništva; Hare in Neumann, 2006).

Pogosto delimo te štiri facete v dva konstrukta: t.i. primarno psihopatijo in sekundarno psihopatijo (Levenson idr., 1995). Primarna psihopatija vključuje medosebno razmerje in površinsko občutje, medtem ko je sekundarna psihopatija sestavljena iz naslednjih facet: življenjski stil in antisocialno vedenje. Ta dva konstrukta delimo na podlagi različne narave antisocialnega vedenja. Pri primarni psihopatiji so bolj izpostavljene značilnosti čustvene zavrtnosti in neobčutljivosti, torej osebe nimajo namena škodovati drugim ter ne zaznavajo drugih čustveno, medtem ko so karakteristike sekundarne psihopatije čustveno nabite ter vključujejo aktivno spogledovanje s škodovanjem drugim osebam v svoj prid (Karpman, 1948; Hare, 1991).

Cleckley (1941) je sestavil seznam šestnajstih značilnosti posameznika s psihopatijo, ki jih je pridobil s preučevanjem ne-kriminalno nagnjenih posameznikov. Med temi šestnajstimi značilnostmi jih je kar nekaj, ki bi jih lahko pripisali subklinični populaciji psihopatov, npr. površinski šarm, neustrašnost, nezanesljivost, pomanjkanje empatije in sebičnost.

3.1 Subklinična psihopatija

Psihološka literatura je identificirala subklinični tip psihopatije. Subklinični psihopati niso naklonjeni nasilju, impulzivnim izbruhom ali kriminalnem vedenju, bolj se nagibajo uspehu v družbi (Babiak, 1995; Cooke, Hart in Clark, 2004; Board in Fritzon, 2005). Še vedno pa manjka raziskav o subklinični psihopatiji, saj ni povsem razumljena (Mahmut, Homewood in Stevenson, 2008). Vedenjski kriterij lahko zazna le psihopate, ki so imeli ponavljajoče probleme s prestopništvom. Nova spoznanja o subklinični psihopatiji bodo pomagala identificirati faktorje, ki tem posameznikom pomagajo doseči najvišja mesta v organizacijah (Suedfeld in Landon, 1978).

Osebnost oseb s povečano nagnjenostjo k psihopatskemu vedenju je velikokrat povezana s sleparskim medosebnim stilom, z lažnim čustvenim odzivanjem in impulzivnim vedenjem. Kljub temu so te osebe popolnoma sposobne vsakdanje dejavnosti opravljati uspešno, velikokrat celo pridobijo visok socialni status. Izražanje psihopatskih potez je lahko v določenih okoliščinah ocenjeno kot pozitivno, saj se jih povezuje z značilnostmi, kot so inteligentnost, šarmantnost, iznajdljivost, zmožnost vodenja in zabavnost. Raziskovalci tudi dodajajo, da so lahko te osebe zelo večje v igranju čustev in to izkoristijo v svoj prid (Hare, 1999).

Obstajajo podobnosti med podjetniško in subklinično psihopatsko osebnostjo. Subklinična psihopatija je opisana kot kombinacija afektivnih, interpersonalnih in vedenjskih značilnosti (Cooke, Michie in Hart, 2006), ki vsebujejo površinski šarm, egocentričnost, nezvestotoba, brezkrivdnost, neobčutljivost, tveganost, impulzivnost, neustrašnost, socialno dominanco (Lilienfeldt, Waldman, Landfield, Watts, Rubenzer in Faschingbauer, 2012) ter pomanjkanje empatije in samopovečevanje (Hare, 2003). Subklinični psihopati velikokrat iščejo visoko cenjena in dobro plačana delovna mesta (Fennimore in Sementelli, 2016).

3.2 Korporacijski psihopati

Subklinični psihopati imajo, kot že omenjeno, več lastnosti psihopatije, vendar posameznik nima nekaterih bolj mejnih antisocialnih vedenj. Njihova ilegalna delovanja so bolj gospodarske narave, zato avtorji podjetnike s subklinično psihopatijo velikokrat poimenujejo tudi korporacijski psihopati (Babiak, 1995; Boddy in drugi, 2010). Korporacijski psihopat je termin, ki predstavlja podjetnika s subkliničnimi psihopatskimi lastnostmi, ki posveča večino svojega časa karijeri, in je kot delavec neizprosen, neetičen in izkoriščevalski (Chiaburu, Munoz in Gardner, 2013; Stevens, Deuling in Armenakis, 2012).

Vsaka organizacija želi imeti zaposlene posameznike, ki ustrezajo njihovi delovni etiki in posedujejo značilnosti, ki vodijo organizacijo do boljše poslovne uspešnosti in ugleda (Boddy, 2011). Med značilnosti, ki izboljšujejo ugled organizacije po navadi sodijo šarmantnost, neustrašnost, inteligentnost, iznajdljivost, zmožnost vodenja, zmožnost prepoznavanja priložnosti, odločna želja po napredovanju, sposobnost mreženja, lakota po vedno novih dosežkih in tudi zabavnost (Hare, 1999; Boddy, 2011). Zanje velja, da pričarajo boljšo delovno klimo. Opisane značilnosti oseb s subklinično psihopatijo se precej prekrivajo z značilnostmi, ki jih od svojih zaposlenih pričakujejo delodajalci, saj preko svojega manipulativnega in šarmantnega delovanja dobro mrežijo ljudi, ki jih izkoristijo v svoj prid in v prid organizacije (Boddy, 2011).

Tako subklinični psihopati v organizacijah prevzemajo vodstvene položaje (Boddy, Miles, Sanyal in Hartog, 2015) pri odločanju zaradi svoje neobčutljivosti, nagnjenosti k tveganju in socialne dominancie (Lilienfeld in drugi, 2012; Cleckley, 1988; Lykken, 1982). Njihovo sebično vedenje jih pri napredovanju na višje položaje v organizacijah ne ovira bistveno (Babiak in Hare, 2006). Babiak, Neumann in Hare (2010) so v preučevanem vzorcu ugotovili, da bi lahko kar 1 % nižje rangiranih podjetnikov (podjetnikov, ki imajo v organizaciji slabše plačano in manj ugledno delovno mesto) opisali kot psihopatske, kar je nekje okoli realne količine pojavnosti psihopatije v splošni populaciji, medtem ko je med višje rangiranimi podjetniki (podjetniki, ki imajo v organizaciji boljše plačano in bolj ugledno delovno mesto) takih posameznikov kar za 4 %. Podobno prikazujejo Boddy in drugi (2010), večje število podjetnikov, ki bi jih lahko opisali kot psihopatske, je med posamezniki z višjimi položaji v organizaciji, v primerjavi s posamezniki na nižjih položajih. Ta odstotek je lahko višji ali nižji glede na tip organizacije, saj korporacijske psihopate bolj pritegnejo organizacije, ki jim ponujajo pridobitev moči, denarja in ugleda (Boddy, 2015).

Velike, kompleksne organizacije lahko subkliničnim psihopatom ponudijo veliko priložnosti za pridobivanje moči in nagrad, saj je sebičnost in odgovornost težko nadzirati. Tako lahko sebično ravnanje ostane dlje časa nezaznano (Williamson, 1981). Zato se subklinični psihopati mnogokrat raje zaposlujejo v velikih, kompleksnih in decentraliziranih organizacijah, saj lahko preko nekaterih svojih značilnih potez kot so inteligentnost, šarmantna iznajdljivost in karizma, lažje upravljajo delovanje organizacije v svojo korist (Hare, 1999).

Obstaja veliko razlogov za raziskovanje subklinične psihopatije. Korporacijski psihopati so na primer izvor stresa, konfliktov, nespoštljivosti, nadlegovanja in kontrole na delovnem mestu (Boddy, 2014), kar se lahko prenese tudi na zaposlene v organizaciji preko modelnega učenja (Bandura, 1977; Boddy, 2014).

Korporacijski psihopati velikokrat prevzemajo zasluge drugih (Boddy in drugi, 2015; Babiak in Hare, 2006) in s karizmatičnim pristopom dosežejo višje položaje, ki večinoma presega njihove zmožnosti (Babiak in Hare, 2006; Boddy, 2011). Tako lahko pride do skrajnih primerov vodenja delavcev; vodenja brez navodil, nepravilnega razporejanja sredstev in prevar (Boddy in drugi, 2015), saj nimajo dovolj dobrega znanja o vodenju skupin. V organizaciji se ustvarja vse bolj neetično vzdušje, ki vodi do fluktuacije in s stresom povezanega absentizma (DeConinck, 2010; O'Donnell, MacIntosh in Wuest, 2010; Wayne, Hoobler, Marinova in Johnson, 2008; Boddy, 2013), kar pa prizadane ugled organizacije na račun nizkega zadovoljstva delavcev z delovnim mestom, podpovprečno organizacijsko učinkovitostjo in podpovprečno produktivnostjo (Boddy, 2010).

Boddy (2011) opisuje korporacijske psihopate kot uspešne podjetnike, saj je njihova izraženost psihopatskih značilnosti nižja, imajo pa večjo samokontrolo in se manjkrat vedejo antisocialno, kar jim omogoča boljše vključevanje v družbo in uspešnejše kariere. Zato teh posameznikov ne moremo označiti za psihopate, saj ne glede na značilnosti psihopatije ne delujejo antisocialno in lahko ob visoki inteligentnosti in dobrem socialno-ekonomskem okolju brez težav delujejo na najvišjih podjetniških mestih ter delujejo nemoteno, ne glede na nekatere patološke značilnosti. Tem posameznikom lahko določimo subklinično psihopatijo, saj so med psihopatijo in normalnostjo. Hare (1999) dodaja, da verjetno ravno ta subklinična psihopatija omogoča posameznikom, da je njihovo delovanje na specifičnem področju produktivnejše, saj velikokrat delujejo kot podjetniki, zdravniki, policisti, umetniki, kjer neustrašnost in hitro individualno delovanje lahko pomagata do uspešno opravljene naloge.

Posamezniki lahko tako svoje želje po moči in ugledu uresničijo na legalen način, preko različnih kariernih poti, kot sta podjetništvo in politika, kjer ni opaziti škodljivih posledic njihovega delovanja. Podobnega mnenja je tudi Cleckley (1988), ki predstavlja psihopate kot uspešne posameznike v poziciji moči, ne kot kriminalne prestopnike. Lykken (1996) je to še potenciral, ko je psihopate primerjal z junaki.

Ideja o psihopatih kot junakih je zanimiva, saj so lahko psihopati velikokrat videni kot junaki in voditelji v velikih podjetjih, ker ravnajo po svoji presoji in brez empatije. Podjetje, v katerem delujejo, lahko povzdignejo na novo raven, in kljub temu da ob tem škodujejo nekemu zunaj podjetja, v podjetju izpadejo kot junaki (Doig in Hargrove, 1987). Ravno ta način delovanja pa onemogoča raziskovanje subklinične psihopatije, saj se posamezniki spojujejo z okolico (Babiak in Hare, 2006).

3.3 Vpliv korporacijskega psihopata na vzdušje v organizaciji

Babiak in Hare (2006) trdita, da je definiranje delovnih nalog določenega delovnega mesta vedno težje in manj determinirano, zato so najboljši kandidati za ta delovna mesta tisti, ki naredijo najboljši in najprepričljivejši prvi vtis, so najbolj motivirani ter se izpostavijo, kar pa poviša možnosti izbora posameznika s psihopatskimi lastnostmi. Tako korporacijski psihopati preko ukan in laži prevzemajo delovna mesta, za katera so manj kvalificirani in zasenčijo morda bolj usposobljene delavce. To jim omogoča njihova visoka inteligentnost in visoka raven brezčustvene manipulacije s čustvi in doživljanjem drugih (Babiak in Hare, 2006).

Mnogi korporacijski psihopati ob pričetku dela v novi organizaciji zaznajo, kateri posamezniki so zanje koristni in morajo z njimi stikati močne (enostranske, saj so sami površinski; navidezno obojestranske) vezi, in posameznike, katerim že sprva pokažejo pravi obraz in jim dajo vedeti, da jih ne potrebujejo. Vrednost posameznikov ocenijo glede na njihovo pozicijo, dostopanje do sredstev in informacij, zmožnosti in kontrolo v organizaciji (Babiak in Hare, 2006). Ko so vezi stkanе, je čas za manipulativno fazo, pri kateri uporabijo svoja nova poznanstva za čim hitrejšo in učinkovito napredovanje na hierarhični lestvici organizacije. Korporacijski psihopati nato preko novih poznanstev ustvarjajo govorice, ki so večinoma lažne, zato da izboljšajo svoj ugled in slabšajo ugled drugih konkurentov za višje pozicionirano delovno mesto. Ko enkrat posameznik odsluži svojemu namenu pri manipulaciji delovnega okolja, je uvrščen med tiste, ki jim ne koristijo in tako tudi z njim ravnajo oz. ga ignorirajo (Babiak in Hare, 2006).

Boddy (2015) v svoji raziskavi, v kateri je preučeval vpliv prihoda direktorja s psihopatskimi lastnostmi v organizacijo, ugotavlja, da psihopatski podjetniki niso učinkoviti kot vodje in nimajo pravih vodstvenih lastnosti, kar pa je v organizacijah ključnega pomena za višjo skupinsko učinkovitost in delovanje (Hogan in Kaiser, 2005). Določitev psihopatskega posameznika kot novega direktorja organizacije je imela veliko različnih vplivov na organizacijo, ampak je bil najočitnejši prav vtis vodstvene nekompetentnosti novega direktorja (Boddy, 2015).

Raziskava prav tako podpira prepričanje, da osebnost vpliva na način vodenja, saj so opazili, da vodenje organizacije s strani korporacijskega psihopata trpi v predvideni smeri. Zaposleni niso vedeli, kaj in kako delati v specifičnih situacijah, saj niso prejeli navodil, ali pa komunikacije spodbujene s strani direktorja ni bilo, torej delavci niso vedeli, kakšna je situacija v organizaciji in prav tako ne, kakšna je njihova prihodnost tam. Vodenje organizacije in njeno prihodnost je korporacijski psihopat celotoma prevzel na svoja pleča in se o tem ni posvetoval s sodelavci. Vodenja, v smislu facilitacije skupine k napredovanju in sočasno k boljši storilnosti, ni bilo, kar je povzročalo stres delavcem, saj niso bili sigurni v svoje delovanje v organizaciji, in tako se je začelo pojavljati vedno večje število izostankov z dela. Fluktuacija je bila tako visoka, da se je v dveh letih zamenjalo kar 86 % delavcev, in sicer v času, ko je bilo mesto direktorja dodeljeno korporacijskemu psihopatu. Za razliko od tega je prejšnji direktor svojim delavcem dajal možnost sodelovanja pri vodenju in je zaposlene mentoriral (Boddy, 2015).

Boddy (2015) trdi, da je to prva indikacija, da se lahko način vodenja korporacijskega psihopata skozi čas spremeni, ko skozi strahospoštovanje doseže prvotni cilj podreditve in nadzora. Takrat zmanjša uporabo nadlegovanja in ustrahovanja.

Boddy (2015) opozarja, da še vedno obstaja dilema, ali so korporacijski psihopati za organizacijo, v kateri delujejo, dobri ali slabi. Nekateri trdijo, da so dobri za posel oz. niso »pravi« psihopati, saj predstavljajo le del pomena izraza psihopat (Gregory, 2012).

Kaufman in drugi (2019) so v svojem članku zapisali, da obstaja povezava med »svetlimi« lastnostmi (nasprotje temnim lastnostim) in prepričanjem, da so drugi ljudje dobri.

4 VODENJE

Uspešni podjetniki morajo po navadi v nekem delu svoje poslovne kariere prevzeti tudi vlogo vodje v določeni organizaciji, saj je to ena glavnih funkcij organizacij (Naumoska, 2014). Tako mora podjetnik s svojim vplivanjem, motiviranjem, mobiliziranjem, čustvenim navdušenjem in empatijo pripraviti druge člane organizacije k sledenju in izpolnitvi zadanih ciljev. Mesto vodje ni lahka naloga, saj mnogokrat cilji in želje organizacije niso v skladu z željami posameznika, zato mora vodja poskrbeti, da motivira zaposlene k delovanju v prid organizacije (Kramar Zupan, 2009).

Vodenje je vplivanje na druge ljudi skozi komunikacijo, motiviranje, osebne značilnosti in vedenje, da ti delujejo v skladu s cilji organizacije. Vodenje ni enkratno dejanje, ampak se odvija v večih nizih dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje (Kramar Zupan, 2009).

Vendar pa lahko gledamo na besedo vodenje z večih perspektiv, saj je angleška različica besede vodenje: *leadership*, ki pa jo lahko prevedemo kot voditeljstvo ali vodenje. Drugače povedano, na posameznika lahko gledamo kot na voditelja ali vodjo (Kramar Zupan, 2009). Razlika med tema pojmomoma je, da voditeljstvo večinoma uporabljamo v političnem in vojaškem svetu, saj predstavlja posameznika, ki preko svoje karizmatične pojave močno vpliva na množico, ki mu sledi (Kralj, 2000). Medtem sta po besedah Možina (2002) pojma vodja in vodenje bolj uporabljena v športnem in poslovnem svetu. Vodenje je bolj mišljeno kot izvajanje postopkov v podjetju, pridobivanje zaupanja zaposlenih, motiviranje, pozitivno vplivanje, zagotavljanje duševnega pristopa v podjetju (Kramar Zupan, 2009).

4.1 Lastnosti vodij

Veliko je različnih teorij, kakšen je popoln vodja, vendar so lastnosti dobrega vodje odvisne od specifičnih okoliščin, v katerih deluje. Glede na pregledano literaturo Kramar Zupanova (2009) navaja po njenem mnenju najpomembnejše lastnosti, ki jih mora imeti dober vodja: odgovoren, pravičen, pošten, komunikativen, odprt, pozoren do drugih, odločen, samozavesten, vztrajen, energičen, ambiciozen in empatičen glede potreb zaposlenih. Ob tem pa mora biti zaposlenim tudi vzor s svojim znanjem, kreativnostjo, iznajdljivostjo, delavnostjo, vizijo, izgledom in navdihom.

Pomanjkljivost teh modelov je poudarjanje telesnih in osebnih značilnosti, saj telesne značilnosti ne narekujejo uspešnosti vodenja, medtem ko osebne značilnosti lahko pripomorejo k uspešnosti vodenja, vendar ne morejo biti edino merilo.

S spreminjanjem sveta pa se spreminjajo tudi ključne značilnosti vodij. Pred leti so bile ene glavnih značilnosti vodij dominantnost, energičnost in natančnost, medtem ko so sedaj bolj cenjene značilnosti čustvena inteligentnost, vizionarstvo in empatija (Kramar Zupan, 2009).

4.2 Stili vodenja

Vodenje skupine ljudi v organizaciji lahko poteka na različne načine, precej odvisno od medsebojnih odnosov v organizaciji, motiviranosti in strokovnosti sodelujočih, organizacijske klime, osebnostnih lastnosti vodje, zahtevnosti delovnih nalog in časa, ki ga imajo na voljo (Šega, 2019). Tako obstaja večje število različnih stilov vodenja, katerih bistvo je spraviti skupino posameznikov k organiziranem sledenju določenih ciljev. Različni stili se ne nanašajo samo na različne vodje, ampak lahko en vodja tudi dnevno menjava stile, ne da bi se tega zavedal, saj je stil odvisen od delovnih nalog, s katerimi se v tistem trenutku spoprijema (Goleman, 2002).

Goleman (2002) opisuje šest različnih stilov vodenja. Štirije izmed njih (demokratični, tovariški, mentorski in vizionarski) ustvarjajo bolj storilno okolje, medtem ko je druga dva (ukazovalni in narekovalni) potrebno uporabljati zelo previdno, saj sta lahko koristna le v določenih okoliščinah. Avtor je opredelil stile glede vplivanja vodje na delovno ozračje organizacije:

Vizionarski stil: je eden najbolj učinkovitih stilov vodenja, saj vodja delavcem predstavi, kaj je pomen njihovega dela in tako lahko vsak delavec poišče svojo motivacijo glede dela, ki ga opravlja. Tako vodja zastavi cilj, vendar ne začrta poti, po kateri morajo priti do tega cilja, kar da delavcem večjo svobodo. Kot dober vodja jih le vodi v situacijah, ko ga potrebujejo. Ob takem vodenju, delavci spoznajo širšo sliko delovanja organizacije in vedo, da njihovo delo pripomore k doseganju ciljev ter so tako ponosni na delo v tej organizaciji.

Mentorski stil: se nanša na vodje, ki si vzamejo čas za posameznega delavca in se z njim pogovarjajo o bolj osebnih zadevah. Pogovori so poglobljeni in daljši, saj vodja želi izvedeti več o posamezniku in njegovih življenjskih ciljih. Ta stil se bolj osredotoča na osebni razvoj zaposlenih in ne toliko na opravljanje nalog, kar pa posledično spodbudi pozitivno delovno okolje in večjo produktivnost delavcev, saj čutijo večjo povezavo z vodjo in posledično z organizacijo, v kateri delujejo. Tako delovanje vodje privede do velike naklonjenosti in zvestobe zaposlenih, kar je ključ do manjše fluktuacije.

Tovariški stil: se podobno kot mentorski nanaša na veliko mero komunikacije med vodjo in zaposlenimi. Razlika je v načinu komunikacije, ki je pri tovariškem stilu precej bolj na čustveni ravni. Vodja izraža svoje občutke in je empatičen do občutkov drugih. Glavna lastnost tega stila je krepitev vezi znotraj organizacije, vendar ima ta stil lahko tudi pomanjkljivosti, saj postavlja dobre odnose pred delovne naloge. Tako delavci ne dobijo iskrene povratne informacije o svoji storilnosti in zato ne morejo osebno rasti. Torej vodje, ki uporabljajo le takšen stil vodenja, ne podajajo konstruktivne kritike in se lahko zgodi, da se delavci zadovoljijo s povprečnim delom.

Demokratični stil: uporablja vodja, ko ni prepričan, kako ravnati v določeni situaciji, in se posvetuje o predlogih s svojimi zaposlenimi. Torej si demokratični vodja vzame čas in določen problem osebno predebatira z ostalimi zaposlenimi, kar krepi skupinski duh organizacije. Tak način vodenja je lahko učinkovit, saj vodja dobi velik nabor idej, iz katerih nato izlušči njemu najbolj zanimivo. Problem lahko nastane, če vodja želi soglasje vseh sodelujočih in tako obstane na določeni točki, kjer bi moral sam prevzeti odgovornost odločitve.

Narekovalni stil: se nanaša na to, da vodja postavi visoke cilje storilnosti v organizaciji in se jih tudi sam drži. Želi si, da bi naredili več in hitreje, če nekdo ne dela tako, kot si je sam zamislil, zahteva od njega več, in če mu ne uspe, reši situacijo sam. Problem nastane, ko zaposleni začutijo premočan pritisk in njihova storilnost zaradi stresnega delovnega okolja s časom pade. Velikokrat vodja tako zagnano deluje proti cilju, da je prepričan, da bi morali zaposleni točno vedeti, kaj narediti v določeni situaciji, kar privede do nejasnosti in zmede pri delovanju organizacije. Zaposlenim primanjkuje svobodnega delovanja, ob tem pa se porajajo občutki manjvrednosti, zaradi slabe komunikacije in nezaupanja opravljanja delovnih nalog brez nadzora.

Ukazovalni stil: sledi načelu ukazovanja brez razlaganja razlogov zanje. Če ukaz ni izpolnjen, se vodja zateče k grožnjam in agresivni komunikaciji. Prav tako želi imeti delo vsakega zaposlenega pod nadzorom in ne spodbuja svobodnega delovanja. Zaposleni prejema konstantne povratne informacije, ki so večinsko le kritike in malokrat pohvale. Delovna klima v organizaciji je zelo slaba in vpliva na vedno večjo fluktuacijo. Vodja se o problemih ne pogovarja z delavci, ampak ima načrtano pot, po kateri vodi podjetje k zastavljenemu cilju. Tak način vodenja lahko v kriznih situacijah reši organizacijo pred propadom, saj bo vodja naredil vse, da doseže cilj, vendar pa je ta način učinkovit samo kratkoročno.

5 SKLEPI

V zadnjih letih je vedno več zanimanja za subklinične psihopatske značilnosti podjetnikov, saj nekateri posamezniki odstopajo od povprečja skozi svoje neustrašno delovanje v podjetniškem svetu. Nekatero karakteristiko teh posameznikov izgledajo ključnega pomena pri ustvarjanju uspešne poslovne kariere. Tako sem želel v svoji zaključni nalogi izpostaviti tiste lastnosti subkliničnih psihopatov, ki bi podjetnikom pomagale do uspešnejšega napredovanja v njihovih karierah in izboljšanja socialno-ekonomskega položaja. Izluščiti sem želel pozitivne lastnosti, ki subkliničnim psihopatom koristijo v poslovnem svetu in bi normalna populacija s pridobitvijo ali delom na teh lastnostih lahko imela enake možnosti pri napredovanju v organizacijah. Zaznavanje teh lastnosti bi lahko koristilo tudi vodjem organizacij, saj bi prepoznali subklinične psihopate, kar bi jih lahko rešilo mnogo kasnejših tegob, saj so velikokrat oni glavni izvor stresa, konfliktov, nespoštljivosti, nadlegovanja in kontrole na delovnem mestu.

Subkliničnega psihopata definirajo lastnosti kot so šarmantnost, neustrašnost, inteligentnost, iznajdljivost, zmožnost prepoznavanja priložnosti, odločna želja po napredovanju, sposobnost mreženja, lakota po vedno novih dosežkih in tudi zabavnost, kar so velikokrat karakteristike, ki jih želi vsaka organizacija. Želijo si imeti zaposlene posameznike, ki ustrezajo njihovi delovni etiki in posedujejo značilnosti, ki vodijo organizacijo do boljše poslovne uspešnosti in ugleda. A če se cilji posameznika s subklinično psihopatijo ne ujemajo s cilji organizacije, v kateri je zaposlen, lahko posameznik sledi svojim ciljem in tako organizaciji škoduje, brez občutka krivde in brez nadzora organizacije, saj mu njegove karakteristike omogočajo učinkovito manipulacijo in izkoriščanje drugih zaposlenih. Vedno večkrat smo priča škandaloznim aktivnostim podjetnikov, ki se preko korupcije in korupciji podobnega gospodarskega kriminala polaščujejo deleža dobička organizacije, ki jim legalno ne pripada.

Nekatero psihopatske lastnosti so zelo učinkovite pri delovanju v sektorju finančnih investicij, kjer lahko posameznika njegovo tvegano, egoistično in brezsrčno delovanje pripelje do velikih zaslužkov. Podjetnik s takimi karakteristikami je bolj naklonjen tveganju, tudi z večjimi investicijami, in lahko tako s svojo neustrašnostjo veliko pridobi, a seveda lahko tudi vse izgubi. Ob izgubi investiranih sredstev ne občuti velikega razočaranja, saj je po navadi investiran denar strank, ki jih pridobi s svojo gotovostjo in šarmantnostjo. Tako ob pomanjkanju empatije ne občuti slabe vesti in nadaljuje s svojim delom.

Slabša plat subklinične psihopatije so lastnosti, ki so tudi del temne triade: sebičnost, neobčutljivost, pomanjkanje empatije, nezreli obrambni mehanizmi, manipulacija, neusmiljenost, površinski šarm, nezvestotoba, tveganost, impulzivnost, neustrašnost in socialna dominanca, kar kaže na posameznikovo vodstveno nekompetentnost. Mnogo subkliničnih psihopatov je podjetnikov, in pogosto so pri svoji podjetniški poti uspešni, a problem nastane, ko posameznik prejme vlogo vodje v organizaciji. Dober vodja mora biti odgovoren, pravičen, pošten, komunikativen, odprt, pozoren do drugih, odločen, samozavesten, vztrajen, energičen, ambiciozen in empatičen, kar niso ravno odlike subkliničnega psihopata. Tako večinoma takšni posamezniki prevzemajo narekovalni ali ukazovalni stil vodenja, kar ni nič presenetljivega, glede na njihove karakteristike.

Narekovalni stil se opazi preko egoističnega prepričanja, da oni najbolj vedo, kaj je treba delati in kako se mora neko delo opraviti, kar privede do občutkov manjvrednosti in pomanjkanja svobodnega delovanja zaposlenih. Delo postane stresno, saj subklinični psihopat postavi visoke cilje storilnosti v organizaciji, kjer pričakuje od delavcev hitro opravljanje delovnih nalog brez pojasnjevanja. Seveda pa take vodje zaupajo le sebi, zato vršijo konstanten nadzor nad opravljenim delom ter ga tudi popravljajo, če se ne ujema z njihovimi prepričanji. Drugi način, ki ga tudi uporabljajo in se povezuje z njihovimi lastnostmi, je ukazovalni način. Ta sledi načelu ukazovanja brez razlaganja razlogov zaposlenim. Če ukaz ni izpolnjen, se vodja zateče h grožnjam in agresivni komunikaciji. Delovna klima je v organizaciji zelo slaba in vpliva na vedno večjo fluktuacijo.

Zanimivo je, da oba izpostavljena stila, ki se ujemata z lastnostmi subkliničnega psihopata, ustvarjata stresno in manipulativno delovno okolje, ki dolgoročno ni učinkovito in škodi ugledu organizacije. Nasprotno temu so v nekaterih raziskavah ugotovili, da vodje, ki se polaščujejo stilov vodenja, ki krepijo dobrobit drugih v organizaciji (bolj izražajo prosocialne lastnosti), pridobijo socialni vpliv in spoštovanje (Cohen, Panter, Turan, Morse in Kim, 2014; Keltner, 2016; Wiltermuth in Cohen, 2014). Takšno odgovorno in podpirajoče delovanje jih naredi dobre vodje organizacij, ne glede na to, da ponavadi ne iščejo pozicije moči in vpliva. Tako sta lahko tako način subkliničnih psihopatov kot način podpirajočih vodij uspešna pri vplivanju na druge in pridobivanju moči, a je razlika v vplivu na zadovoljstvo, produktivnost in uspeh organizacije velika.

Glavna ugotovitev celotne zaključne naloge je torej to, da so posamezniki s subkliničnimi psihopatskimi lastnostmi lahko uspešni v podjetniškem svetu, saj preko svojega neustrašnega, egoističnega in neobčutljivega delovanja lahko pridobijo pozicijo moči in ugleda v organizaciji, medtem ko jim vodstvene naloge ne ležijo in si organizacije ne želijo imeti takega posameznika na vodstveni poziciji.

Velika razlika je tudi v spektru subkliničnih psihopatskih lastnosti, ki jih poseduje določen posameznik, saj ni točno določeno, katere mora posedovati, da je opredeljen kot subklinični psihopat, saj to nenazadnje ni opredeljena motnja. Če so te lastnosti izražene v manjši meri, je lahko posameznik zelo uspešen v svoji poslovni karieri in normalno deluje v organizaciji. Po drugi strani pa lahko bolj izražene lastnosti ovirajo posameznika pri opravljanju delovnih nalog in sodelovanju z drugimi zaposlenimi.

V prihodnosti bi bilo potrebno točno določiti, katere lastnosti predstavljajo subklinično psihopatijo in katere psihopatijo ter kaj specifično ju ločuje. Potrebno bi bilo tudi izdelati primerno orodje, s katerim bi lahko kadrovske oddelke hitro zaznali take lastnosti in možnosti kontraproduktivnega ali škodljivega delovanja takšnih posameznikov. Tako bi se lahko izognili nadlegovanju in ustrahovanju psihopatskih podjetnikov, ter omogočili boljše delovne razmere drugim delavcem. Na ta način bi lahko v ospredje prišli tudi podjetniki, ki morda niso najglasnejši in najbolj prepričljivi govorci, a so veliko bolj kompetentni za določeno delovno mesto in bi delo morda tudi bolje opravljali.

V zaključni nalogi je tudi nekaj omejitev. Prva omejitev je pomanjkanje slovenskih prevodov določenih angleških izrazov, ki jih je tako težko umestiti v enak kontekst kot ga ima avtor določenega članka. Kot omejitev je potrebno tudi dodati, da sem uporabil le enega avtorja vodstvenih stilov, ki se je meni osebno zdel primeren za to zaključno nalogo in povezavo subkliničnih psihopatskih lastnosti z njegovo delitvijo stilov. Zadnja omejitev je pomanjkanje literature, ki bi se popolnoma skladala s to temo.

6 LITERATURA IN VIRI

Akhtar, R., Ahmetoglu, G. in Chamorro-Premuzic, T. (2013). Greed is good? Assessing the relationship between entrepreneurship and subclinical psychopathy. *Personality and Individual Differences*, 54(3), str. 420-425.

Babiak, P. (1995). When psychopaths go to work: a case study of the industrial psychopath. *Applied Psychology: An International Review*, 44(2), str. 171-188.

Babiak, P. in Hare, R.D. (2006). *Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work*. Harper Collins. New York, NY.

Babiak, P. in Hare, R. (2007). *Snakes in suits: When psychopaths go to work*. USA: Harper Collins.

Babiak, P., Neumann, C.S. in Hare, R.D. (2010). Corporate psychopathy: talking the walk. *Behavioural Sciences and the Law*, 28(2), str. 174-193.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), str. 191-215.

Baron, R. A. in Henry, R. A. (2010). Entrepreneurship: The genesis of organizations. V S. Zedeck (ur.), *APA handbook of industrial and organizational psychology: Building and developing the organization*. Washington DC: APA.

Bleuler, E. (1960). *Lehrbuch der Psychiatrie*. Berlin: Springer.

Board, B.J. in Fritzon, K. (2005). Disordered personalities at work. *Psychology, Crime & Law*, 11(1), str. 17-32.

Boddy, C.R. (2011). Corporate psychopaths, bullying and unfair supervision in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 100(3), str. 367-379.

Boddy, C.R. (2013). Corporate psychopaths, conflict, employee affective well-being and counterproductive work behaviour. *Journal of Business Ethics*, 121(1), str. 1-15.

Boddy, C.R. (2014). Corporate psychopaths, conflict, employee affective well-being and counterproductive work behaviour. *Journal of Business Ethics*, 121(1), str. 107-121.

Boddy, C.R., Miles, D., Sanyal, C. in Hartog, M. (2015). Extreme managers, extreme workplaces: capitalism, organisations and corporate psychopaths. *Organization*, 2(4), str. 530-551.

Boddy, C.R.P. (2010). Corporate psychopaths and organizational type. *Journal of Public Affairs*, 10(4), str. 300-312.

Boddy, C.R.P., Ladyshevsky, R. in Galvin, P. (2010). Leaders without ethics in global business: corporate psychopaths. *Journal of Public Affairs*, 10(3), str. 121-138.

Boehm, C. (1999). *Hierarchy in the forest: The evolution of egalitarian behavior*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Brandstätter, H. (2009). Personality Adjective Scales – PASK5. Five Factor Model. V A. Glöckner-Rist (ur.), *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. Bonn: GESIS.

Brandstatter, H. (2011). Personality aspect of entrepreneurship: A look at five meta-analyses. *Personality and individual differences*, 51, 222-230.

Buchanan, J.M. in Di Pierro, A. (1980). Cognition, choice, and entrepreneurship. *Southern Economic Journal*, 46(3), str. 693-701.

Casson, M. (1982). *The Entrepreneur: An Economic Theory*. Martin Robinson: Oxford.

Catchpole, R., Gretton, H. in Hare, R. (2004). Psychopathy and offending from adolescence to adulthood: A 10-year follow-up. *Journal of consulting and clinical psychology*, 72, 636-645.

Chiaburu, D. S., Munõz, G. J., in Gardner, R. G. (2013). How to spot a careerist early on: Psychopathy and exchange ideology as predictors of careerism. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 473-486.

Cheng, J. T., Tracy, J. L., Foulsham, T., Kingstone, A. in Henrich, J. (2013). Two ways to the top: Evidence that dominance and prestige are distinct yet viable avenues to social rank and influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104, str. 103-125.

Cheng, J. T., Tracy, J. L., in Henrich, J. (2010). Pride, personality, and the evolutionary foundations of human social status. *Evolution & Human Behavior*, 31, 334-347.

Cleckley, H. (1941). *The mask of sanity*. St. Louis, MO: Mosby.

Cleckley, H. (1988). *The Mask of Sanity: An Attempt to Clarify Some Issues About the So-Called Psychopathic Personality (3rd ed.)*. St. Louis, MO: Mosby.

Cohen, A. (2016). Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive work behaviors (CWBs)". *Human Resource Management Review*, 26(1), str. 69-85.

Cohen, T. R., Panter, A. T., Turan, N., Morse, L. in Kim, Y. (2014). Moral character in the workplace. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107, str. 943-963.

Cooke, D.J., Hart, S.D. in Clark, D.A. (2004). Reconstructing psychopathy: clarifying the significance of antisocial and socially deviant behaviour in the diagnosis of psychopathic personality disorder. *Journal of Personality Disorders*, 18(4), str. 337-357.

Cooke, D.J., Michie, C. in Hart, S.D. (2006). Facets of clinical psychopathy: toward clearer Measurement. V Patrick, C.J.(ur.), *Handbook of Psychopathy* (str. 91-106). New York: Guilford Press.

Diagnostic and statistical manual of mental disorders: DSM-5. (2013). Washington, D. C.: American Psychiatric Association.

DeConinck, J.B. (2010). The influence of ethical climate on marketing employees job attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 63(4), str. 384-391.

Delbecq, A.L. (2001). Evil' manifested in destructive individual behavior: a senior leadership challenge. *Journal of Management Inquiry*, 10(3), str. 221-228.

Doig, J.W. in Hargrove, E.C. (1987). *Leadership and Innovation: A Biographical Perspective on Entrepreneurs in Government*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Downs, A. (1965). A theory of bureaucracy. *The American Economic Review*, 55(1), str. 439-446.

Drakić, D., Čorović, E. in Zgaga, S. (2014). Psihopatija in prištevnost v kazenskem pravu. *Revija za kriminalistiko in kriminologijo*, 3, 232-241.

Dutton, K. (2012). *The wisdom of psychopaths: What saints, spies, and serial killers can teach us about success*. New York: Scientific American.

Eckhardt, J. T. in Shane, S. A. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management*, 29, 333–349.

Fennimore, A. in Sementelli, A. (2016). Public entrepreneurship and sub-clinical psychopaths: a conceptual frame and implications. *International Journal of Public Sector Management*, 29(6), 612 – 634.

Gartner, W. (1988). Who is an entrepreneur? Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12, 11–32.

Goleman, D., Boyatzis, R. in McKee, A. (2002). *Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV založba.

Gregory, D. W. (2012). *Deconstructing financial psychopaths: Culture, evolution, or opportunity?* New York: Academy of behavioral finance & economics.

Gustafson, S. B. in Ritzer, D. R. (1995). The dark side of normal: A psychopathy-linked pattern called aberrant self-promotion. *European Journal of Personality*, 9(3), 147-183.

Hare, R.D. (2003). *Manual for the Revised Psychopathy Checklist (2nd ed.)*. Toronto: Multi-Health Systems.

Hare, R. D. (1999). Psychopathy as a risk factor for violence. *Psychiatric Quarterly*, 70, 181–197.

Hare, R. D. (1991). *The hare psychopathy checklist—revised*. North Tonawanda, NY: Multi Health Systems.

Hare, R. D. in Neumann, C. N. (2006). The PCL-R assessment of psychopathy: Development, structural properties, and new directions. V C. Patrick (ur.), *Handbook of psychopathy* (str. 58–88). New York: Guilford.

Henrich, J. in Gil-White, F. J. (2001). The evolution of prestige: Freely conferred deference as a mechanism for enhancing the benefits of cultural transmission. *Evolution & Human Behavior*, 22, str. 165-196.

Hisrich, R. D., Langan-Fox, J. in Grant, S. (2007). Entrepreneurship research and practice. A call to action for psychology. *American Psychologist*, 62, 575–589.

Hogan, R. in Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 40–51.

Hogan, R. in Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9, 169–180.

Hoselitz, B.F. (1968). A survey of Japanese literature on small industry. V Shinohara, M. in Fisher, D. (ur.), *The Role of Small Industry in the Process of Economic Growth* (str.1-113). Paris: Mouton.

John, O. P., Naumann, L. P., in Soto, C. J. (2008). Paradigm shift to the integrative Big Five trait taxonomy: History, measurement, and conceptual issues. V O. P. John, R. W. Robins, in L. A. Pervin (ur.), *Handbook of personality: Theory and research* (str. 114–158). New York, NY: Guilford Press.

Jones, D. N. (2014). Risk in the face of retribution: Psychopathic individuals persist in financial misbehavior among the Dark Triad. *Personality and Individual Differences*, 67, str. 109-113.

Jones, D. N. in Paulhus, D. L. (2009). Machiavellianism. V M. R. Leary in R. H. Hoyle (ur.), *Handbook of individual differences in social behavior* (str. 93–108). New York, NY: Guilford Press.

Karpman, B. (1948). The myth of the psychopathic personality. *American Journal of Psychiatry*, 104, 523–534.

Kaufman, S. B., Yaden, D.B., Hyde, E. in Tsukayama, E. (2019). The light vs. dark triad of personality: contrasting two very different profiles of human nature. *Frontiers in Psychology*, pridobljeno na <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.00467/full>

Keltner, D. (2016). *The power paradox: How we gain and lose influence*. New York: Penguin Press.

Kets de Vries, M. (1985). The dark side of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63, 161–167.

Kiehl, K. (2014). *The psychopath whisperer: the science of those without conscience*. New York: Broadway Books.

Kihlstrom, R.E. in Laffont, J.J. (1979). A general equilibrium entrepreneurial theory of firm formation based on risk aversion. *Journal of Political Economy*, 87(4), str. 719-748.

Kilduff, G. J., Willer, R., in Anderson, C. (2016). Hierarchy and its discontents: Status disagreement leads to withdrawal of contribution and lower group performance. *Organization Science*, 27, str. 373-390.

Koestner, R., in Losier, G. F. (1996). Distinguishing reactive versus reflective autonomy. *Journal of Personality*, 64, 465-494.

Kralj, J. (2000). *Temelji managementa in naloge menedžerja*. 3.popravljanja izdaja. Koper: Visoka šola za menedžment.

Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), str. 1-49.

Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial leadership in the 21st century: Guest editor's perspective. *Journal of Leadership and Organisational Studies*, 13, 1-11.

Levenson, M. R., Kiehl, K. A. in Fitzpatrick, C. M. (1995). Assessing psychopathic attributes in a non-institutionalized population. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 151-158.

Lilienfeld, S.O., Waldman, I.D., Landfield, K., Watts, A.L., Rubenzer, S. in Faschingbauer, T.R. (2012). Fearless dominance and the US presidency: implications of psychopathic personality traits for successful and unsuccessful political leadership. *Personality Processes and Individual Differences*, 103(3), str. 489-505.

Lykken, D.T. (1982). Research with twins: the concept of emergensis. *Psychophysiology*, 19 (4), str. 361-373.

Lykken, D.T. (1996). Psychopathy, sociopathy, and crime. *Society*, 34(1), str. 29-38.

Magee, J. C. in Galinsky, A. D. (2008). Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *The Academy of Management Annals*, 2, str. 351-398.

Mahmut, M.K., Homewood, J. in Stevenson, R.J. (2008). The characteristics of non-criminals with high psychopathy traits: are they similar to criminal psychopaths? *Journal of Research in Personality*, 42(3), str. 679-692.

Major, D.A., Turner, J.E. in Fletcher, T.D. (2006). Linking proactive personality and the Big Five to motivation to learn and development activity. *Journal of Applied Psychology*, 91, 927-935.

McClelland, D. C. (1965). Need achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 389-392.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: Free Press.

Miller, M. H. (1986). Financial innovation: The last twenty years and the next. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 21, 459-471.

Monsen, R.J. and Downs, A. (1965). A theory of large managerial firms. *The Journal of Political Economy*, 73(3), str. 221-236.

Moscoso, S., in Salgado, J. F. (2004). "Dark Side" personality styles as predictors of task, contextual, and job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 356-362.

Možina, S. (2002). *Menedžment: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

Naumoska, N. (2014). *Vodenje in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju sonček*. (Diplomsko delo).

O'Donnell, S., MacIntosh, J. in Wuest, J. (2010). A theoretical understanding of sickness absence among women who have experienced workplace bullying. *Qualitative Health Research*, 20(4), str. 439-452.

Pethman, T. M. I. in Erlandsson, S. I. (2002). Aberrant self-promotion or subclinical psychopathy in a Swedish general population. *The Psychological Record*, 52(1), 33-50.

Porath, C. in Pearson, C. (2013). The price of incivility: Lack of respect in the workplace hurts morale-and the bottom line. *Harvard Business Review*. Pridobljeno na

<https://hbr.org/2013/01/the-price-of-incivility/>

Rauch, A., in Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 353-385.

Royal, C. in O'Donnell, L. (2008). Differentiation in financial markets: The human capital approach. *Journal of Intellectual Capital*, 9, str. 668-683.

Schaumberg, R. L. in Flynn, F. J. (2012). Uneasy lies the head that wears the crown: The link between guilt proneness and leadership. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103, str. 327-342.

Shane, S. (2008). *The illusions of entrepreneurship: The costly myths that entrepreneurs, investors, and policy makers live by*. New London, CT: Yale University Press.

Shane, S., Locke, E. A. in Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13, 257-279.

Stevens, G., Deuling, J. in Armenakis, A. (2012). Successful psychopaths: Are they unethical decision-makers and why? *Journal of Business Ethics*, 105, str. 139-149.

Stewart, W. H., Jr., in Roth, P. L. (2004). Data quality affects meta-analytic conclusions: A response to Miner and Raju (2004) concerning entrepreneurial risk propensity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 14–21.

Suedfeld, P. in Landon, P.B. (1978). Approaches to treatment. V Hare, R.D. in Schalling, D. (ur.), *Psychopathic Behaviour: Approaches to Research* (str. 347-376). Chichester: Wiley.

Šega, M. (2019). *Karakteristike vodij za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v organizaciji*. Mirna peč: Revija za univerzalno odličnost.

ten Brinke, L., Kish, A. in Keltner, D. (2017). Hedge fund managers with psychopathic tendencies make for worse investors. *Personality and social psychology bulletin*, 1-10.

ten Brinke, L., Liu, C. C., Keltner, D. in Srivastava, S. B. (2016). Virtues, vices, and political influence in the US Senate. *Psychological Science*, 27, str. 85-93.

Wayne, S.J., Hoobler, J., Marinova, S.V. in Johnson, M.M. (2008). Abusive behavior: trickle-down effects beyond the dyad. *Academy of Management Proceedings*, str. 1-6.

Williamson, O.E. (1981). On the nature of the firm: some recent developments. *Zeitschrift Für Die Gesamte Staatswissenschaft/Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 137(4), str. 675-680.

Wiltermuth, S. S. in Cohen, T. R. (2014). "I'd only let you down": Guilt proneness and the avoidance of harmful interdependence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107, str. 925-942.

Witter, H. (1972). Psychopatische Persönlichkeit. V H. Göppingen in H. Witter (ur.), *Handbuch der forensischen Psychiatrie*. Berlin: Springer.

Yu, K.Y.T. (2014). Person-organization fit effects on organizational attraction: a test of an expectations-based model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(1), str. 75-94.

Zhao, H., in Seibert, S. E. (2006). The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*, 91, 259–271.

Zhao, H., Seibert, S. E., in Lumpkin, G. T. (2010). The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36, 381–404.