

UNIVERZA V LJUBLJANI, FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anka Armič

## **Profil psihopatske osebnosti med menedžerji**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2013

UNIVERZA V LJUBLJANI, FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anka Armič

Mentorica: doc. dr. Karmen Šterk

## **Profil psihopatske osebnosti med menedžerji**

Diplomsko delo

## **Profil psihopatske osebnosti med menedžerji**

Moderno poslovno okolje je zaznamovano s hitrimi spremembami in splošnim kaotičnim stanjem na trgu. Vodilni kadri organizacije - menedžment, so zadolženi za sprejemanje odločitev in vodenje podjetja tako, da le-to ustvarja čim večji dobiček. Zaradi vedno večjih pritiskov na trgu po hitrejši in cenejši produkciji, je delovanje v dobro vseh deležnikov organizacije težko izvedljivo. Podjetja tako velikokrat delujejo zgolj v korist vodstva brez ozira na ostale deležnike. Morda zaradi trenutne finančne situacije v svetu se danes bolj kot v prejšnjih obdobjih odpirajo vprašanja o etičnosti poslovnega sveta. Ogromne korporacije ki služijo zgolj interesom delničarjev in vodstvu, delavce pa puščajo v strahu za svoje plačilo, so postale vsebolj pogoste. Smiselno se je vprašati kdo so osebe z močjo in vplivom v takšnih organizacijah, ki s svojim delovanjem še pripomorejo k izkoriščevalskemu vedenju podjetja. Tu najdemo organizacijske psihopate, osebe, ki jim največ pomenijo vpliv in denar, s pomočjo lastnosti, kot so pomanjkanje empatije, laganje, izkoriščanje drugih za svojo korist ter šarmantnost pa se zlahka prebijejo v sam vrh organizacije.

Ključne besede: kompetence, korporacijski psihopat, menedžer, psihopatska osebnost.

## **Profile of a psychopathic personality among managers**

Modern business environment is characterized by rapid change and general chaos in the market. Executives of the organization – management is responsible for decision-making and management of the company in a way in which it creates maximum profits. The increasing pressure on the market for faster and cheaper production, makes performance of the organization in benefit of all stakeholders very difficult. Consequently companies often operate only for the benefit of executive management without regard to other stakeholders. Perhaps due to the current financial situation in the world, today more than ever questions about the ethics of the business world are being raised. Huge corporations that serve only the interests of shareholders and management, leaving the workers in fear for their pay, have become increasingly common. It is sensible to ask ourselves who are the people with power and influence in such organizations, whose activities are contributing to abusive behavior in business. Here we find organizational psychopaths, people who above all value power and money, by using their personality traits, such as lack of empathy, lying, exploiting others for their own benefit and charm; they easily climb to the very top of the organization.

Key words: competences, corporate psychopath, manager, psychopathic personality.

## **Kazalo**

Uvod .....	4
1 Moderna organizacija dela .....	7
2 Vloga menedžerja v organizaciji .....	9
2.1 Menedžerske kompetence .....	10
2.2 Lastnosti uspešnih vodji .....	13
2.3 Stili vodenja .....	18
3 Profil psihopatske osebnosti .....	21
3.1 Simptomi in postavljanje diagnoze .....	21
3.2 Biološka pogojenost ali vzgoja .....	25
3.2.1 Biološka pogojenost psihopatske osebnosti .....	25
3.2.2 Vzgoja in razvoj psihopatske osebnosti .....	27
4 Uspešni psihopati .....	29
4.1 Korporacijski psihopati .....	31
4.2 Vstop v organizacijo in izvajanje psihopatskega plana .....	32
Sklep .....	35
Literatura .....	38

## **Kazalo slik in tabel**

Slika 2.1: Največkrat prepoznane kompetence uspešnih menedžerjev .....	13
Tabela 3.1: Lastnosti psihopatske osebnosti po PCL-R .....	22
Tabela 3.2: Domene in lastnosti psihopatov po PCL:SV .....	24

## Uvod

Moderna družba temelji na kapitalističnih vrednotah med katerimi sta za preživetje vse bolj ključna individualizem in želja po uspehu, kot uspešno pa se ceni predvsem dosežke, ki prinašajo ugled in denar. Posamezniki z določenimi osebnosnimi značilnostmi, ki so za delovanje v poslovnem svetu bolj ugodne so posledično bolj uspešni in se lažje prebijejo do vodilnih mest. Morda zaradi trenutne finančne situacije v svetu se danes bolj kot v prejšnjih obdobjih odpirajo vprašanja o etičnosti poslovnega sveta.

Že od samega začetka podjetništva in ustanovitve prvih delovnih obratov je pomembna optimizacija delovnega procesa in dobička. Delavec običajno v tem procesu postane popolnoma odtujen od svojega dela, saj je neprestano pod nadzorom in pritiskom delodajalca. Neomejeno stremenje k dobičku, ki ga izkazujejo številne organizacije služi zgolj ustvarjanju premoženja za njihove vodilne kadre in delničarje, brez ozira do svojih zaposlenih in ostalih deležnikov. Z modernizacijo in vstopom novih tehnologij se spreminja tudi način dela, posledično pa tudi organizacijske strukture.

Trenutno obdobje je čas hitrih in neprestanih sprememb, kjer se je za preživetje v poslovnem svetu ves čas potrebno prilagajati. Vodilni kadri organizacij, ki jih v tej nalogi predstavljajo menedžerji organizacij, so zato neprestano prisiljeni sprejemati odločitve, praviloma na podlagi hitro spreminjajočih ali celo nasprotujočih si informacij, ki lahko nosijo velike posledice za celotno organizacijo in njene deležnike. Takšna funkcija je iz naštetih razlogov precej stresna in psihično obremenjujoča zato je potreben poseben profil ljudi, ki "blestijo" pod takšnimi pogoji. Menedžerska funkcija je ena od najbolj ključnih vlog v organizaciji, saj je to oseba, ki ostalim v organizaciji predstavi ter narekuje vizijo in cilje ter načine za doseganje teh. Dejstvo, da smo si ljudje različni pomeni tudi to, da različni menedžerji organizacijske cilje in načine za njihovo doseganje lahko definirajo povsem drugače. Dobrobit celotne organizacije in njenih deležnikov, v teh odločitvah za nekatere ne nosi nobene teže, v kolikor so uresničeni njihovi interesi.

Smiselno se je torej vprašati kdo so ti vodilni kadri, osebe z močjo in vplivom, ki vodijo organizacije pri svojem poslovanju. Kakšen je profil osebe, ki spornega delovanja podjetji ne

zaustavi temveč ga še optimizira? Tu naletimo na organizacijske psihopate. Številni avtorji, med drugim tudi; Paul Babiak., Robert D. Hare in Clive Boddy so v svojih delih preučili prav te osebe, ki ustrezajo profilu psihopatske osebnosti vendar se zaradi ustreznega socialnega okolja in praviloma visoke inteligence ne znajdejo za zapahi temveč v samem vrhu korporacij. Raziskave, ki so jih omenjeni avtorji izvedli kažejo na to, da tem uspešnim psihopatom največ pomenita vpliv in denar s pomočjo lastnosti, kot so pomanjkanje empatije, laganje, izkoriščanje drugih za svojo korist ipd., pa se z lahkoto povzpnejo na vodilna mesta, kjer jih praviloma najdemo še v večjem številu. Organizacijski psihopati so osrednja tema tega diplomskega dela, osebe, ki s svojim delovanjem, ki koristi zgolj njim v delovnem okolju prizadenejo vse okoli sebe in organizacijo samo.

Profil psihopatske osebnosti med drugim zaznamuje pomanjkanje empatije in občutka za krivdo, šarmantnost, egocentričnost in impulzivnost. Te lastnosti so v določeni meri tudi iskane in spodbujane s strani organizacij, vendar organizacijski psihopat s seboj nosi tudi lastnosti kot so manipulativnost, patološko laganje in odsotnost občutka za odgovornost. Celotna konstelacija teh karakteristik, čeprav morda s prvim vtisom deluje, kot odličen karizmatični vodja, v resnici sestavlja osebo, ki v organizaciji deluje izključno v svojo korist.

Za uspešnost v poslovnem svetu so nekatere lastnosti bolj primerne od drugih, od določenih kadrov pa celo pričakovane (npr. menedžerji). Te lastnosti v veliki meri najdemo v profilu psihopatske osebnosti, smiselno je razmisliti v kolikšni meri sploh lahko govorimo o organizacijskem psihopatu kot deviaciji od običajnega vedenja oz. motnji, če je takšno ravnanje pri vodilnih kadrih običajno. Ključne lastnosti, ki definirajo psihopatsko osebnost so hkrati tudi prednost pri uspešnem delovanju v poslovnem svetu, od vodilnih oseb se takšna ravnanja celo pričakuje in so smatrana, kot primerna. V tem okviru se lahko vprašamo, če organizacijski psihopat kot "diagnoza" sploh obstaja ali pa je to zgolj najbolj uspešni (učinkovit/primeren) menedžer?

Prvi del naloge je namenjen predstavitvi sodobnega delovnega okolja ter ključnih kompetenc in karakteristik uspešnih vodij oziroma menedžerjev v moderni organizaciji. Predstavljena in poudarjena so dognanja Janeza Mayerja, ki v številnih raziskavah med slovenskimi menedžerji med drugim zbere tudi najbolj pogoste lastnosti vodilnih kadrov ter lastnosti, ki so potrebne za uspešnost vodij.

V drugem delu diplomskega dela predstavim splošni profil psihopatske osebnosti izhajajoč iz seznama lastnosti Roberta Hera (Psychopathy Checklist – Revised), ki se uporablja za

postavljanje diagnoze psihopatske osebe. Pozornost je namenjena njihovi družbeno bolj uspešni različici – organizacijskim psihopatom, večinoma se tudi sklicujem na dela Paula Babiaka, ki je eden od vodilnih organizacijskih psihologov ter Cliva R. Boddyja, ki med prvimi v stroko vpelje termin organizacijskega psihopata ter na temo izvede tudi več raziskav.

Preko analize literature na temo uspešnih menedžerjev in njihovih karakteristik, bom predstavila tiste kompetence, ki naredijo uspešnega vodjo oz. menedžerja. Te karakteristike bom kasneje iskala tudi v profilu psihopatske osebnosti, ki ga predstavim v drugem delu naloge. Pri tem bom poskušala potrditi osrednjo tezo mojega diplomskega dela in sicer, da so lastnosti in načini vedenja, ki so v moderni organizaciji zaželeni in vodijo do napredovanja v vodilne kadre, hkrati tudi lastnosti psihopatske osebnosti.

## 1 Moderna organizacija dela

“Organizacija je skupek usklajenega človeškega ravnanja, ki z delitvijo dela na posamezne naloge in koordinacijo teh nalog privede do dosega skupnih ciljev. Struktura organizacije je lahko definirana kot celota načinov delitve dela v naloge ter koordinacije med njimi” (Mintzberg 1979, 2).

“Organizacijo sestavljajo usklajeni deli ki združujejo aktivnosti, vrednote in interese vseh svojih udeležencev. Vsak del sistema igra pozitivno, funkcionalno vlogo v tem procesu...

...je sistem medsebojno povezanih delov oz. podskupin vsaka deluje z namenom usmerjanja svojih resursov v dosego skupnega cilja” (McHugh in Thompson 2002, 12).

Spremembe v 90-ih letih 20. stoletja, uvedba informacijskih tehnologij in novih znanj, so privedle do velikih ekonomskih in socialnih sprememb v družbi. Trenutno obdobje je zaznamovano s hitrimi spremembami in rastjo, organizacije na trgu se soočajo z vedno večjimi pritiski trga in nepredvidljivimi situacijami. Klasičnih birokratskih, jasno hierarhično strukturiranih organizacij je vse manj. Klasične organizacije temeljijo na hierarhični zgradbi in jasno definiranim odnosu nadrejeni - podrejeni, jasne so tudi obveznosti in pooblastila, ki jih ima posamezna raven v sistemu (npr. linijski vodje, ki so podrejeni vrhnjemu menedžmentu) (Mintzberg 1979).

Težnja po konkuriranju na trgu, nižanje stroškov in optimizacija dobička, organizacije privede do decentralizacije in delitve na manjše avtonomne enote, med katerimi je delegirana tudi moč odločanja. Manjše organizacijske enote naj ne bi potrebovale toliko direktnega zunanjega nadzora, saj naj bi jih sama narava dela in sodelovanje s številnimi drugimi enotami prisilila v disciplinirano vedenje na trgu. Manjše delovne skupine in enote pomenijo tudi večjo potrebo po uporabi socialnih večin, saj gre za timsko delo, ter jasno določene delovne naloge posameznika (v majhnih delovnih timih se ne-delo veliko prej opazi). Vedno večja decentralizacija organizacij privede do krčenja hierarhičnih ravni, odnosi so vedno bolj enakovredni manj je tudi nadzora zato ni potrebe po številnih ravneh hierarhične kontrole. Sploščeni hierarhični sistemi z enakovrednimi organizacijskimi enotami odločanje v organizaciji naredijo bolj razpršeno s tem pa se razprši tudi odgovornost za sprejete odločitve



(McHugh in Thompson 2002, 11. pogl.). V preteklem obdobju so bile spremembe bolj počasne in manj pogoste, kar je omogočalo organizacijam načrtovanje lastne prihodnosti in posledično več časa za sprejemanje ključnih odločitev. Odgovornost za sprejete odločitve pa je praviloma nosil "vrh piramide".

Velike rigidne hierarhične organizacije ne morejo več uspešno slediti fleksibilnim trgom in novim tehnologijam, zato vsebolj narašča število manjših povezanih družb. Moderna organizacijska struktura je običajno v obliki mreže, s centrom, ki opravlja najbolj ključne operacije (finančni nadzor, postavljanje vizije in ciljev) ter avtonomnimi enotami, ki izvajajo delovne procese. Takšna struktura organizaciji prinaša večjo fleksibilnost in lažje prilagajanje na spremembe (McHugh in Thompson 2002, 11. pogl.). Prejšnje organizacijske strukture, ki izhajajo iz "stabilnega ekonomskega okolja temeljijo na dolgoročnem planiranju, standardizaciji in načrtovanju dela" (Mintzberg 1979, 271), v "današnji nepredvidljivi ekonomiji pa predvidevanje in vplivanje na prihodnosti ni smiselno oz. ni mogoče" (McHugh in Thompson 2002, 156).

Modernizacija delovnih procesov in vpeljava informacijskih tehnologij, ki se prav tako izredno hitro spreminjajo privedeta do stanja, ko je najnovejše znanje vedno bolj pomembno za vzdrževanje prednosti pred konkurenco. Organizacije zato neprestano iščejo tehnologijo in posameznike, ki posedujejo to "najnovejše" znanje, ostali kadri pa se morajo temu primerno prilagajati (npr. neprestano izobraževanje). Skladno s tem je vse manj tudi "klasičnih oblik zaposlitve, kjer oseba celotno delovno dobo preživi v isti organizaciji in se vzpenja po hierarhični lestvici do točke, ki je zaradi izobrazbe ali zmožnosti ne more preseči" (Boddy 2011a).

Zaradi hitrega tempa v poslovnem svetu, kjer je fluktuacija tudi med vrhnjimi kadri velika, je veliko težje spremljati delo posameznika in ga povezati z uspešnostjo organizacije. Sprejete odločitve posameznega menedžerja se lahko šele čez čas izkažejo za pozitivne ali neugodne za uspešnost organizacije, zasluge ali kritike pa so pripisane tistemu, ki trenutno zaseda to pozicijo (Boddy 2011a).

Predstavljena kaotična ureditev modernih organizaciji ni optimalna z vidika njihovega dolgoročnega razvoja, če organizacija hkrati ne uvede tudi učinkovitih nadzornih sistemov za dosledno izvajanje etičnega menedžmenta ter poskrbi tudi za ostale deležnike organizacije (zaposleni in njihove družine, dobavitelji, potrošniki oz. uporabniki, ekološko ravnanje ipd.).

## 2 Vloga menedžerja v organizaciji

*Človek je vodja samemu sebi, lahko pa tudi drugim. Nekateri ostanejo vodje le sebi, drugi se razvijejo v voditelje. Že v paru ena oseba spontano začne prevladovati nad drugo oziroma jo voditi. Eni ljudje so rojeni vodje, drugi to šele postanejo.*

*Vsaka skupina se instinktivno nagiba k iskanju člana, ki bo prevzel vodilno vlogo. Običajno je to osebek, ki je na nek način najmočnejši, najsposobnejši, najbolj vreden zaupanja, dominanten, izkušen, vpliven (Kovač in drugi 2004, 76).*

Družbeni in ekonomski razvoj spremenita delo v kompleksen in fragmentiran proces, ki ga poznamo v modernih organizacijah. Z vedno večjo kompleksnostjo nalog in tehnično delitvijo dela se v organizacijah pojavi potreba po nekom, ki ureja proces produkcije. "Tu se v organizaciji zgodi prva administrativna delitev na tiste, ki delo opravljajo in tiste, ki delo nadzirajo" (Mintzberg 1979, 18). Vodja oz. menedžer, ki usmerja organizacijo in poskrbi za njeno delovanje z razporejanjem nalog in nadzorom nad njihovo izvedbo. Vloga menedžerja se z razvojem industrije in večjo kompleksnostjo delovnih nalog širi na vse ravni organizacije, zato je to vlogo še posebej težko jasno opredeliti. Glede na spremenljivost okolja in trga se mora ves čas na novo oblikovati tudi vizija in poslovna strategija organizacije ter njena uspešna izvedba, iz teh razlogov je še toliko bolj pomembno kakšna oseba izvaja funkcijo menedžmenta.

Okolje organizacij se vse hitreje spreminja, iz tega izhajajo tudi spremembe na področju menedžmenta in vodenja. Skupaj z razvojem industrijske družbe se razvije tudi sodobni menedžment, ki pa v današnjem času ni omejen zgolj na industrijska podjetja temveč se uporablja v številnih panogah in pripomore k večji učinkovitosti in uspešnosti organizacije (Kovač in drugi 2004, 13). Kovač, Mayer in Jesenko menedžment opredelijo kot "izvajanje planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole ljudi ter ostalih organizacijskih resursov za doseganje zastavljenih ciljev podjetja oz. organizacije" (Kovač in drugi 2004, 16). Definicija izhaja iz procesne opredelitve in poudarja posamezne funkcije menedžerja, vsebina posameznih funkcij pa se lahko spreminja glede na potrebe organizacije in okolja. V osnovi pa je menedžerjeva glavna naloga učinkovita izvedba delovnega procesa v organizaciji

(Kovač in drugi 2004, 17). Podobno menedžment definira tudi Fayol, kot "proces sestavljen iz načrtovanja splošnih delovnih nalog, organiziranja človeških in materialnih virov znotraj primernih struktur, nalaganja nalog zaposlenim za optimalno doseganje ciljev, koordinacijerazličnih delovnih nalog ter njihov nadzor in skladnost z organizacijskimi načrti in pravili" (McHugh in Thompson 2002, 88). Kako poiskati ljudi, ki bodo nalogo vodenja ljudi in procesov v organizaciji zmožni izvesti kar se da uspešno je ena od ključnih tem na področju znanstvenega menedžmenta. Dejstvo, da nekateri ljudje to nalogo opravljajo bolje kot drugi, številni avtorji razlagajo s pomočjo določenih lastnosti in karakteristik značilnih za vodje, na podlagi katerih naj bi bilo moč sklepati o njihovi uspešnosti pri delu. Te značilnosti so v splošnem bolj povezane s stereotipsko moškimi karakteristikami kot so agresivnost, racionalnost, in dominantnost in ne toliko s stereotipsko ženskimi lastnostmi kot so pasivnost, skrbnost in emocionalnost (McHugh in Thompson 2002, 267).

## 2.1 Menedžerske kompetence

Splošno so kompetence v najširšem smislu definirane, kot "vse intelektualne sposobnosti, situacijsko specifična znanja, strategije, zaznave in rutine, ki na različne načine prispevajo k učenju, reševanju problemov in k uspešnosti posameznika" (Kohont 2011, 56). Kompetence posameznika Kohont predstavi, kot "aktivacijo, uporabo in povezanost celote znanj, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednost, ki mu v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah, tako v organizacijah kot v družbi nasploh omogočajo uspešno opravljanje nalog in reševanje problemov" (Kohont 2011, 64).

Oprelitev ključnih kompetenc za uspešno vodenje je že dolgo časa osrednja tema del različnih avtorjev. Identifikacija kompetenc, ki so potrebne za opravljanje določenega dela je postala osnova za zaposlovanje, usposabljanje, ocenjevanje in razvoj menedžerjev v organizacijah. Z razvojem znanstvenega menedžmenta in težnje po čim boljšem razumevanju menedžerske funkcije v podjetjih, se veliko pozornosti nameni oblikovanju generičnih kompetenc, ki naj bi jih posedovali uspešni menedžerji. Splošno mnenje je, da se generičnih kompetenc menedžerjev ne da enoznačno določiti, odvisne so od nalog in funkcij, ki jih opravlja, razlikujejo se tudi glede na položaj menedžerja v organizaciji in tudi na organizacijo samo (Kohont 2011; Kovač in drugi 2004).

Menedžerske kompetence Constable opredeli kot; "zmožnost menedžerja, da učinkovito uporabi znanje in izkušnje pri opravljanju menedžerske vloge oz. zmožnost oblikovanja

sistema ali sosledja vedenj, ki menedžerja vodijo v doseganje določenega cilja" (Constable v Kohont 2011,73). Whetten in Cameron v svoji raziskavi opredelita deset kompetenc učinkovitih menedžerjev. V študijo je bilo zajetih 402 menedžerjev, ki so med 60 kompetencami, kot najbolj pomembne za vodje navedli naslednje; (1) verbalna komunikacija, (2) upravljanje časa in stresa, (3) odločanje, (4) prepoznavanje, definiranje in reševanje problemov, (5) motivacija in vplivanje na druge, (6) delegiranje, (7) postavljanje ciljev in artikulacija vizije, (8) samozavedanje, (9) oblikovanje timov ter (10) upravljanje konfliktov (Whetten in Cameron v Kohont 2011, 74).

New pozornost osredotoči na medosebne odnose v organizaciji, ker večina delovnih nalog zahteva sodelovanje z drugimi, so menedžerske kompetence po njegovem mnenju vezane ravno na to. V svoji raziskavi menedžerske kompetence deli na osem skupin. Prva, upravljanje dejanj, skupina vsebuje kompetence, ki se nanašajo na odločanje o dejanjih in standardih, spremljanje napredka in izbiro ustreznih dejanj glede na pričakovane rezultate. Druga skupina, upravljanje sprememb se veže na sprejemanje sprememb in pomeni pripravljenost za sprejemanje odgovornosti. Tretja skupina je koordinacija, ta označuje stalno integracijo dejanj in ljudi (sodelavcev), naslednja četrta skupina- kreativnost, vključuje kompetence, ki omogočajo predstavljanje in izvajanje sprememb. Peta skupina, vodenje pomeni uspešno vplivanje na druge ljudi v relaciji z namenom ali ciljem. Šesta skupina- motivacija, označuje kompetence, s katerimi posameznik ustvarja zaupanje in se zaveda, da lahko usmerja in stimulira druge. Sedma skupina- organizacija, so kompetence menedžerja, s katerimi v različnih situacijah določi potrebne vire in načine kako bo te vire porabil. Zadnja osma skupina je načrtovanje, tu so zajete kompetence, ki menedžerju omogočajo analiziranje in določanje ciljev ter načina za uspešno realizacijo teh ciljev (New v Kohont 2011, 75). Kohont izpostavi tudi Vilkinasovo raziskavo iz leta 1994, v kateri le-ta primerja obstoječe generične profile menedžerjev, ter našteje v njih zajete kompetence menedžerjev (Kohont 2011, 55–77).

**Slika 2.1: Največkrat prepoznane kompetence uspešnih menedžerjev**

28. preučevanje trendov
29. prenos zamisli v storitve
30. motiviranje
31. poudarjanje vrednot organizacije
32. ustvarjanje občutka navdušenja
33. analiziranje in evalvacija predlaganih projektov
34. integriranje nasprotujočih si perspektiv
35. spraševanje sodelavcev
36. odlično opravljanje nalog - ima znanja o problemih
37. osredotočenost na rezultate
38. vplivanje na odločitve na nižjih ravneh
39. sprejemanje poslovnih odločitev in razporejanje virov
40. razvoj kontekstualnih kompetenc
41. vodenje
42. menedžment človeških virov
43. spodbujanje kreativnosti, učenja in inoviranja
44. sposobnosti mednarodnega poslovanja
45. uporaba informacijske tehnologije
46. upravljanje kompleksnosti
47. komuniciranje
48. sprejemanje odločitev
49. upravljanje financ
50. specialistično ozadje in izkušnje (poznavanje in razumevanje proizvodov in storitev)
51. kredibilnost
52. avtonomnost
53. odprtost/zaupljivost
54. empatija in razumevanje drugih

1. konceptualizacija
2. upravljanje skupinskih procesov
3. osredotočenost na vpliv
4. diagnostična uporaba konceptov
5. orientiranost k učinkovitosti
6. proaktivnost
7. samozaupanje
8. objektivno presojanje
9. prilagodljivost
10. ustvarjanje in ohranjanje moči
11. prezentacija idej
12. numeričnost<sup>2-5</sup>
13. vodenje - formalna avtoriteta
14. vzpostavljanje internih in eksternih kontaktov
15. mentorstvo
16. prenos informacij
17. predstavljanje stališč organizacije javnosti
18. pobuda
19. zagotavljanje miru
20. zagotavljanje virov
21. pogajanje – reševanje konfliktov
22. uporaba analitičnih tehnik
23. interpersonalne sposobnosti
24. razumevanje celotne organizacije kot sistema
25. oblikovanje in izvajanje vizije organizacije
26. komuniciranje o prihodnosti organizacije
27. ustvarjanje vrednot in zaupanja in tako doseganje vizije

Vir: Kohont (2011, 77).

## 2.2 Lastnosti uspešnih vodji

Vodenje je sestavni del menedžmenta in se navezuje na usmerjanje ljudi k doseganju ciljev. Vodenje je tako tisti del menedžiranja, ki je vezan zgolj na upravljanje s človeškimi viri. Kovač vodenje opredeli kot, "usmerjanje sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje kot tudi interakcije v in med skupinami za doseganje in uresničitev postavljenih ciljev" (Kovač in drugi 2004, 17). Ker so si organizacije med seboj lahko zelo različne in ker tudi v organizaciji sami lahko najdemo med seboj popolnoma različne oddelke, se pojavi vprašanje ali obstaja univerzalen sklop lastnosti na podlagi katerih lahko sklepamo o dobremu vodji ne glede na delovno okolje.

Na temo kompetenc in lastnosti menedžerjev lahko v literaturi najdemo kar nekaj raziskav, za namene te naloge bom opisala zgolj študije Janeza Mayera, ki so izvedene med Slovenskimi vodilnimi kadri. Mayer vrsto študij posveti raziskovanju lastnosti uspešnih vodji, vendar tudi sam poudarja, da je vodenje kompleksen proces in da se glede na spreminjanje okoliščin spreminjajo tudi intenziteta in delež lastnosti določene osebe.

“Na osnovi svojih dolgoletnih merjenj lastnosti obetavnih ljudi in preverjanja rezultatov v praksi lahko zanesljivo potrdim obstoj nekaterih temeljnih značilnosti, ki so skupne uspešnim vodjem, čeprav njihova razvitost nikoli ni v premem sorazmerju z uspešnostjo vodenja, marveč le v pozitivni soodvisnosti oziroma pomembnem korelevantnem odnosu” (Kovač in drugi 2004, 53).

Lastnosti, ki jih smatra kot tipične lastnosti menedžerja, so pridobljene iz meritvijo potencialov preko 800 univerzitetno izobraženih ljudi v Sloveniji, ki so v svoji organizaciji izbrani kot najbolj obetavni za zasedbo ključnih delovnih mest. Tipične lastnosti uspešnega vodje so po teh izsledkih naslednje.

Inteligentnost je hitro in ustrezno prilagajanje spremembam. Mayer inteligentnost sicer navaja, kot nujno lastnost vodje, vendar izpostavlja da izredno visoko inteligentni ljudje niso dobri vodje. Tu se pogosto naredi napaka pri kadrovanju, ko se za vodjo postavi najboljšega strokovnjaka na danem področju, strokovno znanje torej še ne pomeni vodstvenih sposobnosti. Osebnost v ožjem pomenu vključuje karakterne lastnosti posameznika. Karakterne poteze so v veliki meri prirojene, na njih vplivajo dedni faktorji, posameznik praviloma nima vpliva na njih. Najpomembnejša lastnost menedžerja je “dominantnost, ki je notranja težnja po moči in vplivu na druge”. Takšna oseba deluje kot gonilo organizacije in delovnega procesa, izraža se skozi iniciativnost, težnji po prevladovanju in moči. Premočno izražena dominantnost je lahko vzrok pretiranemu uveljavljanju superiornosti, kar podrejene in sodelavce odbija. Naslednja pomembna osebnostna lastnost je ekstravertiranost, ki je podlaga komunikativnosti, družabnosti, bogati čustveni izraznosti, vzpostavljanju medosebnih odnosov, lahkotnost navezovanja novih znanstev, sodelovanja, navezovanja prijateljstev in novih partnerstev (Kovač in drugi 2004, 54). Vloga vodje zahteva tudi veliko mero čustvovanja, ki je podlaga za razumevanje ljudi in sodelovanje v skupinah. Kot lastnost Mayer opredeli “čustveno stabilnost, ki preprečuje dolgotrajno skrajno čustvovanje in omogoča, da se oseba sorazmerno hitro vrne v nevtralna čustvena stanja” (Kovač in drugi 2004, 54). Ta lastnost je iz vidika menedžerja nujna saj čustveno obvladovanje omogoča lažje upravljanje stresnih situacij, ki jim je izpostavljen.

Poleg osebnostnih lastnosti posameznika je pomemben tudi značaj, na oblikovanje značaja naj bi v večji meri vplivala vzgoja in ne toliko dedni faktorji. Tudi med značajskimi lastnostmi so nekatere za vodjo bolj ključnega pomena kot druge. Vodja mora vzbujati zaupanje med svojimi zaposlenimi in sodelavci zato je pomembna poštenost v povezavi z odgovornostjo in

zanesljivostjo. Kot pomembno označi tudi ustvarjalnost, predvsem zmožnost spodbujanja ustvarjalnega dela pri drugih. Za delo menedžerja je ključnega pomena tudi izraznost, kot večšina oddajanja sporočil, še posebej je pomembna pri delegiranju nalog sodelavcem, poslovnih sestankih in javnemu nastopanju na sploh (Kovač in drugi 2004, 55).

Mayer v nadaljevanju izpostavi osebnostne karakteristike, ki sicer niso nujen pogoj za uspešno opravljanje dela vendar na dolgi rok ločijo zares uspešne menedžerje od ostalih. Empatija oz. sposobnost vživljanja v doživljanje drugega, ena od takšnih lastnosti, je naravna danost, ki se je ne da naučiti. Empatija je posebno pomembna, ko med menedžerjem in podrejenimi in sodelavci obstaja velika razlika bodisi v stališčih, vrsti dela ipd.. Odličnost je sposobnost izbiranja med različnimi opcijami v dani situaciji. Nekateri posamezniki so sicer bolj odločni od drugih vendar Mayer opozarja, da nobena oseba ni odločna v vseh situacijah, važno je kakšno čustveno breme konkretna odločitev predstavlja za posameznika. Odločanje med dobrim in slabim, pravičnim in ne pravičnim je temelj vodenja, zato so izoblikovana etična načela, kot bistvo ki usmerja ravnanje posameznika in odlikujejo "dobrega človeka" bistvena za dobrega menedžerja. Etična načela so pomemben del poslovanja saj dajejo podjetju kompetentnost in kredibilnost (Kovač in drugi 2004, 55–56).

Altruizem in filantropija sta temeljni naravnosti vodje do sodelavcev. "Dober vodja je vedno v ozadju in se izpostavlja le, če je to potrebno in vedno najprej poskrbi za druge" (Kovač in drugi 2004, 56). "Dober vodja ne more postati človek, ki nima določenih dednih dispozicij" (Kovač 2004, 57).

Mayer v svojih študijah univerzalnih lastnosti vodji sicer izpostavi skupek ključnih osebnostnih in značajskih lastnosti, vendar je ključnega pomena za uspešno vodenje naravna danost. Vodenje je kompleksen postopek, kako uspešna bo njegova izvedba pa je odvisno tudi od priučenih veščin ki jih poseduje vodja in od trenutne situacije, ki narekuje kateri vzorec obnašanja in lastnosti se izrazi. (Kovač in drugi 2004, 52–57)

Mayer na podlagi različnih študij nabor značilnosti, ki so skupne uspešnim vodjem, strne v kategoriji ključnih in pomembnih lastnosti. **Ključne lastnosti** deli najprej na **dispozicije**, to so prirojeni in pridobljeni umski potenciali, ki se sproščajo v določenih okoliščinah. **Sproščanje potenciala**, kar definira kot dejavnike ki vodijo k uresničitvi zamisli ter **etičnost** kot, sprejeta načela o dobrem in slabem (Kovač in drugi 2004, 193). Med **dispozicije** spadajo naslednje značilnosti; sposobnosti (lastnosti, potrebne za opravljanje kake dejavnosti) to so: iznajdljivost v novih situacijah, učinkovita uporaba znanja in izkušenj, zmožnost



osredotočenja na več stvari hkrati. Osebnost, psihološko jedro človeka, sem spadajo dominantnost, empatija, osebnostna prožnost, frustracijska tolerantnost, čustvena stabilnost. **Sproščanje potenciala** predstavljajo: motivacija za vodenje, stanje zavestnega hotenja in pripravljenost za vplivanje na ljudi da bi dosegli cilje, sem spadajo naslednje značilnosti: veselje za vodenje ljudi, navduševanje sodelavcev za delo z lastnim zgledom, skrb za dobro vzdušje med sodelavci. Ustvarjalnost pri delu, ki je opredeljena kot izbirno prilagajanje vsakokratni situaciji in preraščanje obstoječega načina vodenja, to zajema oblikovanje jasne vizije o ključnih ciljnih skupaj s sodelavci, spodbujanje sodelavcev k izvornim rešitvam problemov ter preučevanje novih učinkovitejših prijemov pri vodenju. Zadnja od dispozicij je **etičnost** pod kar uvršča poštenost, iskrenost, dobro, pravično in pošteno ravnanje ter strpnost do drugačnega.

**Pomembne lastnosti** Mayer razdeli na **samopodobo**, kot sklop značilnost ki izhajajo iz mnenja in ocene vodje o sebi; **veščine** kot, rutinsko, tekoče izvajanje dejavnosti ter sklop **zaželenih lastnosti**, ki dodajo vrednost vodji.

Sklop lastnosti, ki so uvrščene v **samopodobo** sestavljajo; odgovornost- skrb za kakovostno izpolnitev zaupanega, sem sodi prevzemanje odgovornosti za lastna dejanja in dejanja sodelavcev ter sankcioniranje neodgovornosti. Odločnost, nemudno in energično, a odgovorno izbiranje možnosti tu so opredeljene naslednje lastnosti: samozavest pri odločanju, nagnjenost k tveganju in hitro odločanje. Poznavanje sebe, stališča o sebi; sem sodi: dobro mnenje o sebi, samokritičnost in jasni življenjski ter karierni cilji. Naslednji sklop so **veščine**, kjer najdemo predvsem lastnosti pomembne za izvajanje nalog. Organiziranje, ki ga opredeli kot, delitev dela in vlog, postavljanje pravil, zagotavljanje virov in pogojev za delo sem sodijo lastnosti oz. veščine; preverjanje in koordiniranje nalog, postavljanje pravil skupaj s sodelavci, oblikovanje organizacijskega znanja. Sledijo znanje in spretnosti za vodenje to so: obvladovanje komuniciranja, poznavanje mehanizmov in medosebnih odnosov, uspešno preprečevanje in reševanje konfliktov. Izrazna moč kot, lahkotnost, zanimivost in vplivnost – moč besednega in nebesednega izražanja; sem sodijo: veselje do nastopanja, zanimivo in razumljivo sporočanje ter vpliv na publiko. Med **zaželenih lastnosti**, ki jih Mayer nadalje opredeli z duhovno širino, spadajo: razgledanost – širok in izviren pogled na svet in stroko, duhovitost - ustvarjalnost v izražanju ter strateško razmišljanje - odkrivanje izvorne poti k postavljenim ciljem (Kovač in drugi 2004, 193–196).

Nabor značilnosti uspešnih vodji je sicer precej relevanten vendar Mayer opozarja, da so v ravnanju vodje, različne lastnosti vključene z različnim deležem, pri čimer je potrebno upoštevati še kompleksnost vsakokratne situacije, zato je skoraj nemogoče opredeliti univerzalne lastnosti, ki naredijo dobrega vodjo. Dodaja še da razvitost lastnosti običajno ni v premem sorazmerju z uspešnostjo temveč zgolj v soodvisnosti (Kovač in drugi 2004, 196–197).

Navkljub izsledkom obsežnih raziskav na področju ugotavljanja menedžerskih kompetenc je malo verjetno, da bo menedžer dejansko imel vse naštete kompetence oz. te še ne zagotavljajo njegove uspešnosti. Uporaba kompetenc in lastnosti se tako kot stili vodenja spreminjajo glede na organizacijo samo in mesto posameznega menedžerja v njeni hierarhiji. Strukturiranje kompetentnih modelov je pomembno predvsem za organizacijo, saj tako lažje opredeli svoja pričakovanja o vodilni poziciji, lažje in hitreje pa tudi reagira, ko oseba na menedžerski poziciji ne ustreza postavljenim kriterijem. Za organizacijo je zato ključnega pomena, da jasno definira naloge menedžerja in identificira tiste lastnosti in kompetence, ki so za njihovo izvajanje nujno potrebne.

## 2.3 Stili vodenja

Raziskave na področju univerzalnih kompetenc in lastnosti uspešnih menedžerjev privedejo do zaključka, da so le-te težko merljive in da njihova prisotnost v karakteristikah še ne pomeni nujno uspešnega dela. Ravno zaradi tega je potrebno za razumevanje uspešnega menedžmenta predstaviti še pomembnejše teorije o stilih vodenja. Spremembe v družbi in ekonomiji prisilijo k spremembam tudi organizacije s tem pa tudi njihovo vodenje. Menedžerski stili se tako skozi čas premikajo od najbolj osnovnih stilov avtokratičnega vodenja in delegiranja nalog do karizmatičnega vodje, ki motivira zaposlene k doseganju nalog. Glede na teoretična izhodišča se najbolj učinkoviti stili vodenja precej razlikujejo, pri tem je potrebno omeniti, da je izbira in učinkovitost stila vodenja pogojena predvsem z ideologijo organizacijske kulture in družbe v kateri deluje (McHugh in Thompson 2002, 17. pogl.).

Klasična teorija menedžmenta, katere glavni predstavnik je Max Weber, oblikuje štiri idealne tipe vodenja, ki izhajajo iz idealnih tipov oblasti. **Patriarhalni vodstveni stil**, temelji na liku očeta (patriarha), ki je brezpogojno sprejeta avtoriteta s strani članov družine. Takšen stil običajno najdemo v manjših podjetjih, kjer je vodja v konstantnem stiku z zaposlenimi. Patriarhova obveznost je skrb za podrejene, od njih pričakuje zahvalo, zvestobo in poslušnost. Za izvajanje vodenja ne potrebuje organizacijskih struktur saj njegova moč izhaja iz samega položaja. **Avtokratični stil vodenja** je povezan z velikimi organizacijami, izvajanje procesov vodenja poteka preko hierarhične strukture organizacije in linijskih vodji. Pri tem stilu ni neposrednega osebnega stika med zaposlenimi in vodjem. **Birokratski stil vodenja**, ta temelji na formalizaciji organizacije in delovnih procesov, kar še pogloblja neosebni odnos med vodjem in zaposlenimi. Moč vodje izhaja iz sistema birokratskih procedur, ki je sprejet in spoštovan od podrejenih. **Karizmatični stil vodenja**, tukaj moč vodje izhaja iz njegovih posebnih osebnostnih značilnostih. Posebno pomembni so v času kriz, v katerih so v ospredju zaupanje in vera v rešitev zapletene situacije, racionalen pristop je manjšega pomena. Strukturnih elementov organizacija ne potrebuje, saj se vodja opira na svoje osebnostne lastnosti (Kovač in drugi 2004, 23–24).

Z razvojem poslovnega sveta in organizacijskih oblik se seveda spreminjajo tudi stili vodenja. Začetniki sodobnih raziskav na tem področju so Lewin, Lippitt in White, ki v 30-ih letih 19.

st. na podlagi vpliva različnih načinov vodenja na delovne skupine oblikujejo tri ključne stile vodenja. **Avtoritativno vodenje**, nadaljuje tradicijo močne osebne kontrole vodje nad zaposlenimi in s pravili pogojenimi odnosi v organizaciji (McHugh in Thompson 2002, 268). Ključne značilnosti so visoka napetost med zaposlenimi, podrejeno ubogljivo obnašanje, visoka stopnja delovne intenzivnosti ter prekinitev dela ob odsotnosti vodje. **Demokratično vodenje**, je za razliko od avtoritarnega manj regulativno ter poudarja sodelovanje med zaposlenimi in vodjo (McHugh in Thompson 2002, 268). Zanj je značilno prijateljsko vzdušje in sproščenost, visoka stopnja zanimanja za naloge, ustvarjalnost, delo se ob odsotnosti vodje nadaljuje. **Laissez-faire** dejansko ni stil vodenja temveč način izvrševanja delovnih nalog v skupini, kjer nihče ne prevzame vloge vodje (Kovač 2004, 27–28).

Ohio in Michiganska študija identificirajo dva faktorja vodstvenega obnašanja, iztega izhaja **Dvodimenzionalna teorija** vodenja. Dimenziji vodenja sta usmerjenost k nalogam, v središče postavlja doseganje ciljev, posameznik je viden zgolj kot sredstvo za doseganje le-teh, ter usmerjenost k delavcem, tu se poudarja medosebne odnose v organizaciji, posameznik je izpostavljen kot samostojna oseba z lastnimi potrebami. Vodja se glede na dimenzije lahko uvrsti v enega od štirih stilov, ki izhajajo iz kombinacije dveh dimenzij. Najbolj zaželen in učinkovit naj bi bil stil, ki se umesti visoko na obeh dimenzijah, to je, visoka usmerjenost k delavcem in visoka usmerjenost k nalogam (Kovač in drugi 2004, 28–32)

**Situacijska teorija vodenja** izhaja iz predpostavke, da uspešnost vodenja ni rezultat določenih lastnosti vodje temveč je odvisen od interakcije med kontekstom (situacijo), vodjem in vodenimi. Na tej podlagi zagovorniki teorije predpostavljajo, da ne obstaja določen stil najuspešnejšega vodenja, tudi ni osebe, ki bi bila v vseh situacijah uspešen vodja. V okviru situacijskih teorij izstopa Fiedlerjeva kontingenčna teorija, ki vpelje koncept najmanj zaželenega sodelavca (LPC, least-preferred coworker). Najbolj zaželeni sodelavci so bili tisti, ki so bili bolj osredotočeni k skupini in sodelovanju, najmanj pa tisti, ki so bili bolj orientirani k nalogi in avtokratični. Učinkovitost vodje je po Fidlerjevem mnenju odvisna od stopnje ugodnosti situacije, ki je odvisna od stopnje realne moči vodje (več kot ima moči, bolj je situacija ugodna), strukturiranosti nalog (bolj kot je strukturirano, rutinsko delo, bolj je ugodno) ter kakovost povezave med vodjem in podrejenimi (bolj kot so povezani in zaupajo vodji, bolj je situacija ugodna) (McHugh in Thompson 2002, 17. pogl; Kovač in drugi 2004, 32–37).

**Teorija pričakovanja**, središče teorije predstavlja t.i. Housova (path-goal) pot-cilj teorija vodenja, ki predpostavlja, da je uspešnost vodenja odvisna od pričakovanja in povezanosti podrejenih s postavljenim ciljem. Učinkovitost vodenja je z vidika te teorije pogojena z uspešnim motiviranjem zaposlenih za dosego ciljev. Stili vodenja, ki izhajajo s te teorije so direktivni (v ospredju je sistematičnost in nadzor), podporni (oblikovanje prijetnega vzdušja, upoštevanje potreb sodelavcev), ciljno usmerjen (visoki cilji, storilnostna naravnost) ter participativni stil (posvetovanje in skupno iskanje rešitev). Predvsem je pomembno, da vodeni (zaposleni) zaznajo povezavo med njihovim delom ter dosego cilja.

**Transakcijska teorija** izhaja iz predpostavke o procesu vodenja, kot o učinku in proti učinku (transakciji). Vodja ponudi svoje pristojnosti in napor pri organizaciji in koordinaciji nalog v zameno od vodenih prejme poslušnost in podporo. Gre za precej klasičen model vodenja, kjer je vodja nadrejen vodenim, vendar se odločitve sprejemajo po posvetovanju z zaposlenimi. V sklopu transakcijske teorije se v zadnjih letih razvije tudi model **transformacijskega vodenja**. Transformacijski stil vodenja zaznamuje velik poudarek na osebnosti voditelja njegovim zmožnostim za oblikovanje in sledenje viziji, njegovemu dobremu zgledu ter motiviranju in navdihovanju podrejenih (Kovač in durgi 2004, 37–40).

### **3 Profil psihopatske osebnosti**

”Psihopatija je osebnostna motnja, definirana z značilnim skupkom vedenj in iz tega izhajajočih osebnostnih lastnosti ki jih družba večinoma dojema negativno” (Hare 1999).

”Psihopati sestavljajo približno 1% populacije, so ljudje s pomanjkanjem čustev, nimajo vesti, se ne obremenjujejo z lastnim vedenjem. Čustveno in intelektualno se ne obremenjujejo s povzročanjem bolečine drugim, ob tem lahko celo uživajo. Zato ne vidijo nobene potrebe po spremembi svojega vedenja” (Boddy 2011b, 38).

Definicije psihopatske osebnosti kot mentalne motnje ne najdemo, večino karakteristik psihopatske osebnosti v Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSMIV) spada pod antisocialno osebnostno motnjo, pogosto pa se je enači tudi s sociopatsko osebnostjo. Antisocialna osebnostna motnja je definirana, kot ”ponavljajoče in nasilno kršenje pravic drugih ter nezmožnost oz. pomanjkanje želje za prilagajanje družbenim normam” (American Psychiatric Association, 1994). Antisocialna motnja je po mnenju strokovnjakov precej širše definirana vedenjska motnja kot psihopatija, zato ju ne bi smeli enačiti (Hare 1996). Sociopatska osebnost ne spada pod vedenjske motnje, je skupek obnašanj in nazorov, ki so v družbi na splošno označeni kot asocialni in kriminalni; za posameznika in socialno okolje v katerem živi oz. je bil vzgajan pa so povsem normalna in nujna (Babiak in Hare 2006). V grobem se oseba s psihopatsko osebnostjo, ki uradno prav tako ni mentalna motnja, od sociopatske osebnosti in oseb z antisocialno motnjo loči po brezvestnosti, pomanjkanju čustev, odsotnosti občutka za empatijo in lastno krivdo, te osebe tudi ne čutijo potrebe po spremembi svojega vedenja (Hare 1999).

#### **3.1 Simptomi in postavljanje diagnoze**

Psihopatska osebnost sicer ni označena kot osebnostna motnja, vendar se kljub temu osebe z naborom za njo značilnih karakteristik razlikujejo od večinske populacije. Robert D. Hare, vodilni raziskovalec na tem področju, v devetdesetih posveti veliko časa snovanju načina ocenjevanja psihopatskih lastnosti, s čimer bi lahko prepoznali oz. diagnosticirali psihopata. Raziskave so izvedene med zaporniško populacijo večina belih moških vendar naj bili

rezultati relevantni tudi za nadaljnje raziskave na splošni populaciji (Hare in drugi 1990). Produkt njegovih raziskav je Psychopathy Checklist (PCL) ter kasnejša preureditev Psychopathy Checklist Revised (PCL-R), ki se v praksi uporablja kot sistem ocenjevanja psihopatskih lastnosti pri posamezniku. Test sestavlja 20 trditev o osebi, ki se ocenjujejo na lestvici od 0-2, ocena 0 predstavlja popolno odsotnost značilnosti posamezniku, ocena 2 pa pomeni, da je lastnost močno prisotna in izražena. Za diagnozo psihopatske osebnosti je praviloma potrebno doseči 30 ali več točk. Splošna populacija naj bi dosegla 5 ali manj točk, med tem ko je povprečna ocena za ženske in moške kaznjence 19 in 22. Zadostne točke za diagnozo pa v splošni populaciji dosega okoli 1% ljudi, med kaznovanimi osebami pa 10% ženske in 15% moške populacije (Babiak in Hare 2006, 27–28). Test se izvaja na podlagi izčrpnega intervjuja in pregleda kartoteke oz. gradiva, ki je o osebi na voljo, zato diagnozo psihopatske osebnosti lahko postavi zgolj izkušen izpraševalec (Babiak in Hare 2006, 24–28).

**Tabela 3.1. Lastnosti psihopatske osebnosti po PCL-R**

- 
- Površinska očarljivost/šarmantnost
  - Izrazit občutek lastne vrednosti (grandioznost)
  - Potreba po stimulaciji (nagnjenost k dolgočasju in iskanju novih dražljajev)
  - Patološko laganje
  - Manipulativno vedenje
  - Pomanjkanje krivde in obžalovanja
  - Plitko čustvovanje
  - Pomanjkanje empatije
  - Zajedavski/parazitski način življenja
  - Slab nadzor nad lastnim vedenjem
  - Promiskuitetnost
  - Zgodnje vedenjske težave (pred 13. letom)
  - Odsotnost realističnih ciljev
  - Impulzivnost
  - Neodgovornost
  - Nezmožnost prevzeti odgovornost za lastna dejanja
  - Številne kratkotrajne zveze
  - Mladostniško prestopništvo (kriminalna dejanja med 13. in 18 letom)
  - Preklican pogojni odpust iz institucij
-

- 
- Kriminalna raznolikost
- 

Vir: The Revised Psychopathy Checklist: Reliability and Factor Structure (Hare in drugi 1990).

Ključne karakteristike Hare kasneje razdeli na simptome, ki se kažejo v emocionalnem zaznavanju ter simptome, ki se kažejo v socialno deviantnem vedenju. V prvi sklop, v katerega sodijo karakteristike, ki vplivajo na čustvovanje osebe in njene medosebne odnose sodijo: zgovornost in površinskost (glib and superficial), egocentričnosti in grandioznost, pomanjkanje občutka za krivdo in obžalovanja, pomanjkanje empatije, manipulativnost in zahrbtnost ter plitko čustvovanje. Zgovornost in površinskost kot del profila psihopatske osebnosti, se nanašata na dobro razvite govorniške sposobnosti, oseba je odličen sogovornik ter pusti dober prvi vtis. Z lahkoto se prikažejo v najboljši luči, nemalokrat pa so njihove zgodbe delno ali v celoti izmišljene. Egocentričnost in grandiozen občutek lastne vrednosti močno zaznamujeta osebnost, psihopati pogosto delujejo arogantno, naduto ter pretirano samozavestno. Navdušuje jih občutek moči in kontrole nad drugimi, ki so po njihovem mnenju manj vredni. Pomanjkanje obžalovanja in občutka za krivdo, osebe s psihopatsko osebnostjo ne izkažejo pričakovanega obžalovanja za svoja dejanja in ne dojemajo posledic, ki jih imajo njihova dejanja za druge (žrtve). Pomanjkanje občutka za krivdo se izkazuje tudi skozi neverjetno zmožnost racionalizacije lastnega vedenja, kot neproblematičnega. Pomanjkanje empatije je eden od ključnih simptomov in karakteristik, ki oblikujejo psihopatsko osebnost. Nezmožnost vživljanja v duševno in čustveno doživljanje drugih je tudi predpogoj za večino kriminalnih dejanj, kjer je vidno izrazito pomanjkanje občutka za soljudi, ljudi dojemajo kot objekt. Manipulativnost ter zahrbtnost, zaradi prej naštetih lastnosti (predvsem pomanjkanje občutka za krivdo in empatije), so takšne osebe odlični lažnivci, tudi če jih pri laži odkrijejo praviloma ne spremenijo ravnanja temveč zgodbo le dopolnijo z novo lažjo. Plitko čustvovanje zaznamuje "ohromljeno" čustveno širino in globino psihopatov, večinoma takšne osebe delujejo čustveno hladno.

Karakteristike, ki zaznamujejo družbeno deviantno vedenje Hare opredeli; impulzivnost, slaba vedenjska kontrola, potreba po stimulaciji, pomanjkanje odgovornosti, zgodnje vedenjske težave ter antisocialno vedenje v odrasli dobi. Osebe s psihopatsko osebnostjo težko krotijo lastne impulze, težijo k takojšnji potešitvi trenutnih želja. Impulzivnost pogosto vodi v dejanja, ki sicer zadovoljujejo njihove potrebe brez ozira na druge. Slaba vedenjska kontrola, delno izhaja iz impulzivnosti, saj oseba težko oz. ne kroti odzivov na čustvene dražljaje. Pogosto se na najmanjše neugodnosti odzove pretirano agresivno, običajni so tudi izbruhi



jeze. Stalna potreba po stimulaciji, neprestano dogajanje in spremembe tudi pomembno zaznamujejo psihopatsko osebnost. Psihopati se hitro zdolgočasijo ter ne prenesejo monotonosti in rutine. Iskanje vedno novih doživetij jih nemalokrat privede do eksperimentiranja z drogo in kriminalnega vedenja. Pomanjkanje odgovornosti, se kaže predvsem v njihovih medosebnih odnosih, psihopatske osebnosti so praviloma promiskuitetne, le s težavo vzdržujejo dolgotrajne zveze in družinske odnose ter slabo skrbijo za svoje otroke. Večina zgoraj naštetih karakteristik se pokaže že v zgodnjem otroštvu, najbolj pogosto je patološko laganje, kraje, mučenje živali, podtikanje požarov ipd. Antisocialno vedenje, se nadaljuje tudi v odrasli dobi, osebe s psihopatsko motnjo si postavljajo lastna pravila po katerih se ravnaajo, delujejo izključno v lastno korist brez ozira in skrbi za okolico (Hare 1999, 34–68).

Prvi test Hare razvije na podlagi raziskav s kaznjenci, za ugotavljanje psihopatskih motenj med splošno populacijo pa s sodelavci PCL-R dopolnijo in razdelijo na štiri domene, ki narekujejo obliko psihopatske osebnosti. Psychopathy Checklist: Screening Version (PCL:SV), lastnosti ocenjene enako kot PCL-R, vrednosti pa znašajo od 0 do 24, pri tem se za diagnozo uporablja meja 18ih točk. Ključni faktorji psihopatske osebe, ki jih ocenjujemo so interpersonalnost, ta domena pokaže kako psihopat komunicira z okolico, čustvena oz. efektivna domena razloži kaj čutijo oz. ne čutijo, življenjski slog razjasni kako se obnašajo v družbi ter domena, ki opredeli nagnjenost osebe k antisocialnemu vedenju (Babiak in Hare 2006).

**Tabela 3.2. : Domene in lastnosti psihopatov; po PCL:SV**

<b>INTERPERSONALNOST</b>	<b>ČUSTVENOST</b>
Oseba je v medosebnih odnosih:	Oseba:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Površinska</li> <li>• Ima občutek večvrednosti</li> <li>• Varljiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne prevzema odgovornost</li> <li>• Pomanjkanje empatije</li> <li>• Pomanjkanje občutka za krivdo</li> </ul>
<b>ŽIVLJENSKI SLOG</b>	<b>ANTISOCIALNO VEDENJE</b>

Oseba je:	Oseba ima zgodovino:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulzivna</li> <li>• Neodgovorna</li> <li>• Pomanjkanje dolgoročnih ciljev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Slabe vedenjske kontrole</li> <li>• Antisocialnega vedenja v adolescenci</li> <li>• Antisocialnega vedenja v odrasli dobi</li> </ul>

---

Vir: Babiak in Hare (2006, 27).

Lastnosti značilne za psihopatske osebnosti lahko v manjši meri pripišemo tudi osebam s antisocialnimi motnjami ter sociopatskim osebnostim, pomembno je poudariti, da posedovanje zgolj določenih lastnosti še ne pomeni psihopatske osebnosti oz. kakršne koli psihološke motnje. Hare večkrat poudari, da je psihopatija sindrom na katerega vplivajo številni dejavniki, za diagnozo osebe kot psihopata pa je potrebna prisotnost vseh karakteristik. Za psihopate je značilna predvsem popolna odsotnost empatije, pomanjkanje občutka za krivdo, manipulativnost ter šarmantnost, "pravi" psihopati naj bi imeli vse lastnosti, ki jih meri PCL-R, pri tem so nekatere lahko še bolj poudarjene, odvisno od tipa osebnosti. Oseba s takšno motnjo se s pomočjo socializacije do neke mere nauči pravil v družbi vendar jih ne ponotranji (Babiak in Hare 2006).

### 3.2 Biološka pogojenost ali vzgoja

Izvor psihopatske osebnosti v posamezniku ni jasno določen. Dejstvo je, da pri vsakem od nas veliko vlogo pri razvoju osebnosti igra prav vzgoja in socialno ekonomsko okolje v katerega smo rojeni. Pri težkih psiholoških motnjah pa je izvor smiselno iskati tudi med biološkimi dejavniki. Psihopatska motnja je v strokovni literaturi obsežno analizirana iz obeh vidikov.

#### 3.2.1 Biološka pogojenost psihopatske osebnosti

Raziskave, ki se osredotočajo na biološko pogojenost psihopatske motnje kažejo na njen nevrolški izvor, predvsem v razliki odziva na emocionalne dražljaje. Izvedenih je bilo veliko raziskav med osebami, ki so po PCL-R definirane kot psihopatske ter zdravo populacijo, s pomočjo spremljanja odzivov možganov preko magnetne resonance. Zaključki, ki izhajajo iz teh raziskav kažejo na dejstvo, da se psihopatske osebnosti na čustvene situacije odzivajo drugače od ostalih. Psihopatski osebi naj bi tako pri čustveni situaciji najaktivnejše deloval bolj intelektualni, kognitivni del možganov in ne del, ki upravlja z emocijami, saj naj bi situacijo razumeli le skozi prej naučene vzorce, ne pa naravno (Boddy 2011b). Psihopatske osebnosti naj bi zaradi nevrolške napake ne bile zmožne ustvarjati povezav med

škodljivostjo lastnih dejanj in posledic za druge, to naj bi vplivalo tudi na kasnejši razvoj čustvovanja in empatije.

Blair se v svoji raziskavi posveti izvoru morale in empatije pri otrocih. Že v zgodnjem otroštvu naj bi se v posamezniku razvil mehanizem, ki zavira nasilje oz. povzročanje škode drugim članom družbe (Violence Inhibition Mechanizem-VIM). VIM opredeli, kot kognitivni mehanizem, ki je občutljiv na neverbalne znake stiske (žalosten izraz, solze, ipd.) in naj bi prisilil posameznika, da s početjem ne nadaljuje oz. se že prej zaustavi. Ta mehanizem Blair jemlje kot predispozicijo za razvoj moralnosti pri osebi iz česar izhaja razvoj moralnih čustev (empatija, krivda, obžalovanje ipd.), ponotranjenje moralnih konvencij v družbi ter preprečevanje nasilnih dejanj. Morala in empatija naj bi tako izhajala iz zmožnosti otrokove povezave med lastno izkušnjo bolečine in tujo bolečino (kar privede v razvoj VIM). Otrok, ki v zgodnjem otroštvu ne razvije tega čuta bodisi zaradi neustrezne zgodnje socializacije ali/in bioloških faktorjev, kasneje ne more razviti empatije in moralnega čuta. Blair v tem primeru predpostavlja, da takšna oseba dejanja označi kot slaba oz. škodljiva zgolj na podlagi učenja in ne preko lastne zaznave. Bolj pogosta so agresivna vedenja in pomanjkanje občutka za bolečino drugih, odsotnost VIM tako že v zgodnji otroštvu nakaže na razvoj psihopatske osebnosti (Blair 2006).

Robert Hare leta 1993 skupaj z Joanne Intrator izvede raziskavo med sedemnajstimi zaporniki med njimi osem oseb, ki so na PCL-R dosegli 25 ali več točkpsihopati, ter devet oseb, ki glede na rezultat testa nimajo psihopatske osebnosti. Med izvajanjem testa so spremljali aktivnost možganov in njihov odziv na različno čustveno zaznamovane besede. Zapornikom so pokazali zaporedje črk, ki sestavljajo določene besede. Osebe s psihopatskimi motnjami so se na čustveno stimulatívne besede, kot so smrt, bolezen, kri, odzvale popolnoma enako kot na nevtralne besede, med tem ko je "normalna" populacija čustvene besede iz sekvence črk zaznala precej hitreje kot nevtralne (Babiak in Hare 2006, 23). Ob spremljanju možganskih aktivnosti se pojavi razlika med psihopati in ne-psihopati predvsem v delu možganov, ki so zadolženi za čustvovanje in zaznavo strahu (amigdala) ter frontalni možganski skorji, delu, ki igra pomembno vlogo pri nadziranju impulzivnih odločitev ter dolgoročnemu planiranju (Blair 2001). Presenetljivo je odkritje da v možganih psihopatov zaznajo večji obseg aktivnosti, kot pri ne-psihopatih. Intratorjeva in Hare sklepata, da imajo psihopati več "dela" s predelavo emocionalnih vsebin saj nimajo direktnih čustvenih asociacij temveč morajo vsebino intelektualno predelati (Intrator in drugi 1997). Podobno raziskavo Hare skupaj s sodelavci izvede tudi s pomočjo slik, zopet gre za nevtralne in emocionalne podobe, tokrat

kandidate spremlja še s pomočjo fMRI (functional magnetic resonanc imaging). Rezultati pokažejo, da psihopatske osebnosti pri zaznavi čustvenih vsebin ne "aktivirajo" dela možganov, ki praviloma procesira takšne vsebine, temveč se aktivira tisti del, ki je vpleten v procese razumevanja in uporabe jezika (Babiak in Hare 2006, 55; Boddy 2011b, 31).

Takšne raziskave delno razbremenijo vpliv socializacije na razvoj osebnostnih motenj, saj naj bi bile te gensko (biološko) pogojene, okolje zato lahko le delno vpliva na manifestacijo teh lastnosti. Nevrološko pogojene razlike med delovanjem in obdelavo informacij v možganih pri psihopatskih in ne psihopatskih osebnostih ne moremo zaobiti, s primerno socializacijo pa se lahko lastnosti razvijejo različno. Vzgoja tako ne more povzročiti ali preprečiti razvoja psihopatske motnje, lahko pa v veliki meri vpliva na to kako se psihopatske lastnosti izražajo v vedenju osebe (Hare 1999).

### 3.2.2 Vzgoja in razvoj psihopatske osebnosti

Razvoj osebnosti je kompleksen proces na katerega vplivajo številni faktorji, večinski del pa je izoblikovan že v zgodnjem otroštvu. Dve teoretski izhodišči, ki delno pojasnjujeta razvoj antisocialnega in agresivnega vedenja in sta relevantni za pojasnjevanje razvoja psihopatske osebnosti sta psihodinamična teorija in teorija socialnega učenja.

**Psihodinamična teorija** razvoja osebnosti, je osredotočena na notranje dogajanje v prvih letih otrokovega življenja. Ključna predstavnika sta psihoanalitika Sigmund Freud in Carel Jung, teorija poudarja pomembnost dogodkov in izkustev v zgodnjem otroštvu, razvoj osebnostnih instanc (Jaz, Nadjaz, Ono), razreševanje travm in razvoj obrambnih mehanizmov (Lubitt 2002). Razvoj antisocialne motnje in psihopatske osebnosti, pa tudi patološkega narcizma, naj bi v grobem izhajal iz nejasnih družinskih vlog, dominantne materinske figure in pasivnega očetovskega lika. Otrok zaradi pretirane ljubezni matere razvije nerealne predstave o lastni večvrednosti, zaradi neobstoječega oz. pomanjkljivega avtoritarnega lika (oče) ne razvije odnosa do družbenih norm in jih ne ponotranji. Zaradi pomanjkanja naslonitve na avtoriteto osebi umanjajo temeljni stebri identitete, razvije se šibka instanca Jaza, ki jo patološki narcis kompenzira z grandioznim Jazom, zaradi permisivne vzgoje se prav tako ne razvije nadzorovalna funkcija Nadjaza. Takšna oseba je nesposobna tolerirati frustracijo in nadzorovati lastne impulze, do ljudi pa ima instrumentalni odnos (Šterk 2007). Profil patološkega narcisa ima precej skupnih potez z t.i. uspešnimi psihopati. Bistvena razlika je popolna odsotnost empatije pri psihopatski osebnosti, ter ne zavedanje zmotnosti oz. problematičnosti lastnega vedenja. Patološki narcis potrebuje druge za potrditev lastnih

grandioznih predstav o sebi in se na neki ravni zaveda, da njegovo početje ni "normalno", med tem ko psihopat na svoje, za družbo očitno škodljive, lastnosti gleda kot prednost (Boddy 2011b, 13. pogl.).

**Teorija socialnega učenja** izhaja iz teze, da se ljudje vedenja naučimo z opazovanjem drugih, pozornost je usmerjana k dejavnikom izven posameznika, bolj natančno njegovemu socialnemu okolju. Vzorce vedenja posnemamo in jih glede na odziv okolice tudi obdržimo. Vedenje ki je opazovano s strani avtoritet in vedenje, ki je nagrajeno se obdrži, nasprotno se vedenje, ki je grajano in neodobravano praviloma opusti. Močan vpliv na posnemanje vzorcev imajo standardi o primernem vedenju, ki naj bi jih ponotranjili že v zgodnjem otroštvu predvsem z opazovanjem staršev in pomembnih drugih (Lubitt 2002). Vedenjske motnje se po teoriji socialnega učenja razvijejo s socializacijo v okolju, ki podkrepi vedenje, ki ni v skladu s splošnimi družbenimi normami ("slabo" vedenje je nagrajeno). Razvijajoča oseba tako ponotranji napačne vzorce vedenja, posledično težje operira v družbi, ki sledi drugim vzorcem. Raziskave kažejo, da otroci vzgajani v antisocialnem okolju, ki imajo predispozicije za oblikovanje psihopatske osebnosti, hitreje in lažje prevzamejo antisocialne vzorce vedenja in razvijejo vedenjske motnje kot otroci, ki takšnih predispozicij nimajo (Maccoon in Newman 2006). Takšen opis razvoja osebnosti sicer delno razloži razvoj sociopatske osebnosti, psihopatske pa ne povsem.

Primarna socializacija in okolje v katerem je psihopatska oseba vzgajana vsekakor igra pomembno vlogo na razvoj in izraženost motnje, nikakor pa ni njen izvor (Hare 1999). Hare zagovarja stališče, da je razvoj psihopatske osebnosti preplet obeh faktorjev tako bioloških predizpozicij kot socialnega okolja. Vendar so temeljne lastnosti, kot so: pomanjkanje empatije, nezmožnost procesiranja čustev ter pomanjkanje občutka za strah, biološko pogojena ter narekujejo osnovno zasnovo osebnosti. Na teh temeljih se lahko s primerno skrbjo v otroških letih omili izraznost antisocialnih tendenc, vendar takšna oseba tudi v najboljšem primeru ni zmožna povsem razviti nekih notranjih kontrol, vesti ter globokega dojetja čustev (Hare 1999, 165–170).

Psihopatska motnja je, po mnenju vodilnih strokovnjakov biološko pogojena, najverjetneje gre za nevrolško okvaro v možganih, iz česar izhajajo motnje v čustvenem zaznavanju (empatija, strah ipd.) (Blair 2006). Praviloma naj bi boljše socialno-ekonomsko okolje, primerna ljubeča vzgoja in dobra izobrazba privedla do t.i. "uspešnih psihopatov", ki zaradi svoje sposobnosti prilagajanja okolju svoje psihopatske lastnosti lažje zamaskirajo in

manifestirajo v družbeno legitimnem smislu (npr. politika, vodstveni položaji v različnih organizacijah...). Uspešni psihopati večinoma stremijo k pozicijam moči, kjer lahko upravičijo občutek lastne večvrednosti ter se izživljajo nad drugimi, privlačijo jih tudi denar in vpliv. Zaradi manj jasno izraženega antisocialnega vedenja in praviloma visoke inteligence, ki jim omogoča bolj prefinjeno manipulacijo in laganje, takšne osebe kasneje in težje opredelijo, kot psihopatske, tudi njihova kriminalna dejanja so iz teh razlogov odkrita v manjšem številu, posledično jih je v zaporniški populaciji manj (Babiak in Hare 2006). Osebe s psihopatskimi lastnostmi, ki jim takšni pogoji niso naklonjeni pa naj bi že v zgodnji mladosti naredile prva kriminalna dejanja (mučenje živali v otroštvu je praviloma jasen pokazatelj kasnejših osebnostih motenj v odraslosti) večinoma pa z njimi nadaljujejo tudi v odrasli dobi, kar praviloma privede do zaporne kazni (Boddy 2011b, 40–43).

#### **4 Uspešni psihopati**

Uspešni psihopati se zaradi manj izraženega antisocialnega vedenja in večje samokontrole lažje vključujejo v družbo in normalno delujejo v njej. Clive R. Boddy t.i. ne-kriminalne psihopate označi kot posameznike, ki sicer posedujejo vse lastnosti psihopatske osebnosti, vendar so praviloma visoko inteligentni ter izhajajo iz dobrega socialno-ekonomskega okolja, ki jim večinoma omogoči dobro izobrazbo ali vsaj dostop do informaciji (Boddy 2011b). Ti posamezniki imajo manj izražene lastnosti, ki po PCL:SV spadajo pod antisocialno vedenje (impulzivnost, slabe vedenjske kontrole ipd.) ter visoko razvite lastnosti intrapersonalne dimenzije (egocentričnost, grandioznost, manipulativnost ipd.) (Hare 1999).

Hare takšne psihopate označi kot subkriminalne, to so osebe, ki razmeroma dobro delujejo v družbi, brez da bi kršili zakon oz. jih pri tem ne ujamejo. Največ jih najdemo med poklici, ki posedujejo moč in vpliv npr. zdravniki, odvetniki, poslovneži, policija, vojska, visoki akademiki, umetniki, pisatelji, v nekaterih primerih naj bi jim ravno njihove psihopatske lastnosti omogočale boljše opravljanje poklica (Hare 1999, 113). Izpostavi tudi, da se v zahodni moderni družbi ceni nekatere ključne karakteristike psihopatov, kot so egocentričnost, površinski odnosi, pomanjkanje skrbi za druge in individualizem ter manipulativen oz. iznajdljiv pristop k stvarjem, kar psihopatskim osebam olajša normalno delovanje v družbi, saj s svojimi karakteristikami na prvi pogled ne izstopajo in ne vzbujajo pozornosti (Hare 1999). Ti posamezniki svoje želje lahko izživijo na družbeno legitimen način, kriminalna dejanja, če jih že zagrešijo, pa lažje zakrijejo in se s tem izognejo kazni.

Podobno navajata tudi Babiak in Hare, psihopate označita kot "osebe brez empatije in občutka krivde, ki za svoje cilje sistematično manipulirajo in izrabljajo druge" (Babiak in Hare 2006, 45–47).

Babiak in Hare v primeru uspešnih psihopatov izpostavljata dejstvo, da takšne osebe le s težavo odkrijemo, saj so klinične študije na področju psihopatske osebnosti večinoma izvedene na kriminalni populaciji ali psihiatričnih institucijah. Ker gre v primeru, da zagrešijo kaznivo dejanje praviloma za gospodarski kriminal, ki je le redko ugotovljen in kaznovan je tudi tu priložnost za raziskovanje omejena. Šarmantnost, hitro prilagajanje, patološko laganje in visoka motiviranost za doseganje želenega cilja jim omogočajo, da okolica njihovega vedenje ne zazna kot vedenjske motnje (Babiak in Hare 2006).

Boddy opozori na dejstvo, da se psihopatske motnje (zaradi raziskav med zaporniki) prepogosto in presplošno enači s kriminalnostjo in deviantnim vedenjem (Boddy 2011b, 40). Ravno iz tega razloga so psihopati, ki v družbi normalno funkcionirajo redko kdaj omenjeni in slabo opisani. V zadnjem času pa se, morda tudi zaradi ekonomske krize in odkritih škandalov, vedno večja pozornost usmerja tudi na osebe, ki kljub psihopatski osebnosti uspešno delujejo na vodilnih mestih v družbi to so t.i. korporacijski oz. organizacijski psihopati.

## 4.1 Korporacijski psihopati

“Korporacijski psihopat je oseba, ki se v organizaciji predstavlja kot ekstrovertiran in karizmatični vodja, s šarmantnostjo si odprejo vrata za vstop v organizacijo, s strateškim manipuliranjem pa pot do vodstvenih pozicij. Običajno brez občutka vesti se znebijo” figur” (pawns) in “sponzorjev” (patrons), ko ti postanejo nadomestljivi in niso več potrebni” (Boddy 2011b, 159–160).

Moderne internacionalne organizacije lahko upravljajo z nepredstavljivimi viri, zato so z vidika družbe menedžerji z osebnostnimi motnjami zelo problematični, saj njihove odločitve močno vplivajo na številne deležnike tudi na svetovni ravni.

V literaturi se vedno večjo pozornost namenja t.i. uspešnim psihopatom, ki stremijo predvsem k moči, vplivu, statusu in denarju. Takšne osebe zaradi svojih intelektualnih sposobnosti in socialnega okolja iz katerega izhajajo, razvijejo veščine s katerimi na družbeno legitimen način dosežejo svoje cilje. V nasprotju s kriminalnim psihopatom, ki bi za dosego želje po denarju oropal banko, uspešen psihopat postane vodja korporacije.

Hare takšne psihopate opiše kot “subkriminalne psihopate”, psihopati ki se zaradi svojih socialnih veščin, inteligence in ustreznega družinskega okolja uspešno izmikajo pozornosti oblasti ter so praviloma vpleteni v poslovanje etično vprašljive in mejno legalne narave (Hare 1999). Menedžerji s takšnimi lastnostmi naj bi bili za organizacijo v celoti škodljivi (Boddy 2011b) saj zaradi svoje narave negativno vplivajo na emocionalno stanje ostalih zaposlenih, znižujejo moralo in zadovoljstvo na delovnem mestu (Hare 1999). “Manipulativnost in goljufivost pri takšnih posameznikih nista omejena zgolj na pridobivanje finančnih sredstev, kot je to običajno pri gospodarskem kriminalu, ampak takšen pristop izbirajo tudi pri vseh stikih, tako poslovnih kot zasebnih” (Hare 1999, 104).

Babiak in Hare predpostavljata, da se korporacijski psihopati pri izvajanju poslov neetični, prisvajajo si zasluge za tuje delo, sabotirajo sodelavce, se ne držijo zastavljenih rokov ter ne prevzemajo odgovornosti za lastna dejanja. Dodajata še, da so takšni posamezniki arogantni, neiskreni, nevredni zaupanja in manipulativni, brez občutka krivde, neobčutljivi na čustva drugih, imajo zgolj plitke medosebne odnose, nepotrpežljivi, nezanesljivi, nezbrani, si parazitsko prisvajajo delo drugih ter ravnajo neetično. Takšno vedenje vpliva na splošno



klimo v organizaciji in niža njen ugled. Destruktivno vedenje teh posameznikov je zamaskirano z njihovim šarmom, manipulativnostjo in lažmi. Ravno te lastnosti jim omogočajo, da se brez večjih težav hitro povzpnejo na vodilna mesta, ki presegajo njihove sposobnosti. Škoda, ki jo korporacijski psihopati prizadenejo organizaciji ni zgolj finančna, močno je izražena tudi v splošni organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih (Babiak in Hare 2006). Organizacije, ki jih prizadene menedžer s psihopatsko osebnostjo so uničene od znotraj in si še dolgo ne opomorejo, saj takšni vodje odženejo potencialno uspešne kadre, ki bi organizacijo lahko spravili na noge.

Hare navaja ključne razloge za uspešnost psihopатов pri gospodarskem kriminalu. Najprej izpostavi dejstvo, da je v poslovnem svetu vedno ogromno priložnosti za neetično poslovanje in mejno legalne posle pri katerih si dobiček razdelijo vpleteni, inteligentni psihopati naj bi te priložnosti zgolj hitreje opazili in zaradi pomanjkanja moralnih zadržkov lažje izkoristili. Kriminal belih ovratnikov je izredno dobičkonosen, težko izsledljiv, ko oz. če je dokazan pa so kazni praviloma minimalne. Poleg tega so ravno psihopatske značilnosti njihova največja prednost pri prevarah, saj so karizmatični, zgovorni, samozavestni, brez strahu pred odkritjem ipd. tudi po razkrinkanju se praviloma obnašajo, kot da se ni nič zgodilo (Hare 1999, 120–123).

Razlogov za relativno uspešno delovanje organizacijski psihopатов tako ni težko najti, že samo dejstvo, da nekaterim poklicem zaupamo bolj kot drugim oz. je zaupanje samo po sebi umevno npr. odvetniki, zdravniki, politiki, učitelji, psihopatom močno olajša delo saj si z izbiro takšnega poklica pridobijo krinko pod katero lahko nemoteno delujejo dalj časa kot v drugih poklicih (Hare 1999, 107). Njihovo delo je precej olajšano tudi zato, ker "povprečen posameznik verjame in zaupa v "dobro" soljudi" (Hare 1999,110) ter predpostavlja, "da smo si ljudje v sposobnost dojemanja čustev enaki" (Babiak in Hare 2006, 183).

## **4.2 Vstop v organizacijo in izvajanje psihopatskega plana**

Organizacije stremijo k zaposlovanju ljudi, ki ustrezajo njihovi viziji, organizacijskemu okolju ter dolgoročnim ciljem, ti so glede na podjetja lahko precej različni vendar v sodobni organizaciji lahko najdemo določene značilnosti, ki so splošno želene v poslovnem svetu. Najbolj zaželeni so tisti sodelavci, ki so: energični, šarmantni ter na sploh hitri oz. dinamični

(učenje, odločanje, uresničevanje ciljev). Za takšne osebe delodajalci predvidevajo, da bodo te osebnostne karakteristike prenesli na delo v organizaciji ter s tem pripomogli k njeni uspešnosti (Boddy 2011b, 99). Boddy v svoji raziskavi karakteristik, za katere delavci menijo, da jih organizacija oz. delodajalec želi in ceni, ugotovi, da večina lastnosti visoko korelira z lastnostmi psihopatske osebnosti. Lastnosti, ki so se izkazale kot najbolj zaželeno so zmožnost prepoznavanja priložnosti oz. oportunitizem, odločna želja po napredovanju, varljivost/zvitost pri sklepanju poslov, šarmantnost, ustvarjanje mreže poznanstev in želja visokih finančnih nagradah. Naštete lastnosti se hitro lahko pripišejo tudi profilu psihopatske osebnosti. Oportunitizem, želja po napredovanju in finančnih nagradah so združljive z lastnostmi, kot sta impulzivnost, grandioznosti, pomanjkanje empatije in vesti ter parazitskemu življenjskemu stilu. Varljiv odnos pri sklepanju poslov je povsem pisan na kožo psihopatski osebnosti, ki le s težavo deluje odkrito in brez skritih lastnih interesov. Šarmantnost je lastnost, ki sodi v profil psihopatske osebnosti skupaj z manipulativnostjo in površinskimi odnosi, pa takšni osebi omogočata, da brez težav hitro ustvarja mreže poslovnih in neformalnih poznanstev v organizaciji (Boddy 2011b, 12 pogl.). Babiak in Hare poudarjata, da višje v organizacijski strukturi kot se povzpne, težje je definirati delovne naloge in posledično tudi karakteristike potrebne za izpolnjevanje teh nalog. Najboljši so zato tisti kandidati, ki pustijo najprepričljivejši prvi vtis, so najbolj motivirani in se izpostavijo, kar poveča verjetnost, da bo izbrana oseba s psihopatskimi karakteristikami (Babiak in Hare 2006).

Zgoraj omenjena "sploščena" struktura organizacije in manj centralizirana organizacija pomeni, da je zaposlovanje novega kandidata predvsem domena posamezne enote, izbor potencialnih kandidatov je manj strukturiran in nadzorovan. Takšne razmere so za psihopatske osebnosti še posebej ugodne, saj na razgovoru z lahkoto ustvarijo dober prvi vtis, poleg tega jim pretiravanje in ponarejanje v življenjepisu ne predstavlja težav. Njihova inteligenca in socialne veščine jim omogočajo, da pred zunanjim svetom ohranjajo "masko" normalnosti, ki jim omogoča nemoteno izvajanje lastnih interesov (Babiak in Hare 2006).

"Korporacijski psihopati stremijo k vodstvenim pozicijam zaradi njihove želje po prestižu, moči, vplivu na ostale ter finančnih nagradah, ki so povezane s pozicijami v vrhnjem menedžmentu" (Boddy 2011b, 103). Šarmantnost, manipulativnost, patološko laganje ter pomanjkanje empatije jim, omogočajo, da se relativno hitro in brez težav povzpnejo na vodilna mesta v organizaciji, v sodobnih organizacijah kjer je hierarhična struktura relativno sploščena je ta vzpon lahko še posebej hiter. Z napredovanjem na višje pozicije je korporacijskemu psihopatu podana še večja moč in možnost manipuliranja ter lažji in manj

nadzorovan dostop do organizacijskih virov (predvsem finančnih). Babiak hiter vzpon v organizaciji pripiše tudi njihovem ozkemu osredotočenju na cilj, ki mu namenijo vso pozornost, ker načeloma nimajo drugih prioritet kot zadovoljevanje svojih želja (družinske in partnerske vezi v zasebnem življenju ne konkurirajo želji po uspehu), do svojega cilja pridejo hitreje kot ostali (Babiak in Hare 2006; Boddy 2011). Tezo potrjuje Babiak in Hare, ki v svoji raziskavi med 200 izvršnimi direktorji ocenjujeta, da na podlagi PCL-SV kar 3,5% izpolnjuje kriterije za diagnozo psihopatske osebnosti, kar je glede na oceno, da takšne pogoje izpolnjuje zgolj 1% splošne populacije precej veliko (Babiak in Hare 2006, 193).

Po vstopu v organizacijo korporacijski psihopat praviloma takoj prične z oceno stanja v njej. Ljudi razdeli na tiste s potencialno koristnostjo in vrednostjo, bodisi so nadrejeni oz. na kakšen drug način nosilci določene moči v organizaciji, ter tiste, ki zanj niso koristni, ti so običajno že na samem začetku predstavljeni "pravemu" obrazu psihopatske osebnosti. Vrednost osebe je določena na podlagi njene pozicije moči v organizaciji, dostopu do informacij, znanju in zmožnostim, dostopu do denarja in drugih virov ter kontroli nad zaposlenimi v organizaciji. Z osebami, ki predstavljajo korist, psihopat splete odnos na podlagi katerega oseba "služi" njegovim ciljem (Babiak in Hare 2006, 121–122).

Ocenitvi stanja sledi faza manipulacije, ko korporacijski psihopat uporabi svoja poznanstva, ki jih naveže preko, zanj, površinskih odnosov v organizaciji. To so ljudje, ki ga bodisi ščitijo z vrha t.i. "sponzorji" ali pa mu pomagajo pri doseganju ciljev t.i. "figure". Faza manipulacije običajno vsebuje tesno nadzorovanje informacijskih kanalov za grajenje lastnega ugleda in blatenja tekmecev, čemur je običajno dodano podajanje dezinformacij ter povzročanje in širjenje konfliktov v organizaciji. Celotna igra služi v korist psihopatske osebe, saj v zmedo še lažje prevzame vodstvo (Babiak in Hare 2006, 128–130). Korporacijski psihopati gledajo na ljudi zgolj mehansko, kot sredstva za doseganje lastnih ciljev. Ne glede na to ali gre za sponzorja ali figuro, ko je funkcija osebe odslužena, to je, ko psihopat od nje pridobi kar je želel, je brez slabe vesti zavržena in odrinjena v skupino oseb, ki ne predstavljajo koristi. Faza opustitve, ki sledi uspešni manipulaciji in izkoriščanju osebe je običajno tudi trenutek, ko se pokažejo prave karakteristike korporacijskega psihopata (Babiak in Hare 2006).

## Sklep

Današnje organizacije se soočajo s stalno spremenljivim okoljem, hiter odziv na spremembe na trgu pa je danes ključnega pomena, zato so na vodilnih mestih cenjeni tisti posamezniki, ki se v kaotičnem okolju odlično znajdejo in hitro sprejemajo odločitve. Vpliv teh odločitev nosijo tako zaposleni, kot delničarji organizacije, v številnih primerih pa tudi njeno širše okolje. Moderna kapitalistična družba poudarja predvsem konkurenčnost, dobiček in čim večjo potrošnjo. Moralni in etični okvirji so pri tem pogosto precej zabrisani in ohlapni tako v takšnem okolju uspejo predvsem posamezniki, ki jim takšno početje ni sporno.

V svojem diplomskem delu sem se osredotočila na osebe, ki imajo znotraj podjetij velik vpliv in moč nad odločanjem. Med profilom oseb, ki zasedajo vodilna mesta v organizacijah sem želela poiskati podobnosti s profilom psihopatske osebnosti.

S pomočjo analize literature in virov sem poizkušala potrditi ključni tezi te naloge in sicer; da zaradi načina delovanja organizacij, ki se soočajo z modernim kaotičnim trgom, lažje delujejo in hitreje hierarhično napredujejo posamezniki z lastnostmi psihopatske osebnosti, ter da organizacije same takšno vedenje dojemajo, kot zaželeno in ga nagradujejo, v smislu napredovanja in ugodnosti na delovnem mestu.

Menedžerske kompetence, ki so po raziskavah navedene kot najbolj zaželene ter vodijo v uspešni menedžerski stil je v veliki meri možno pripisati tudi psihopatski osebnosti. Na splošno se v modernih hitro spreminjajočih organizacijskih okoljih poudarja karizmatični vodja, jasnih smernic za uspešno vodenje pa ni več. Velik poudarek, ki je dan na zmožnost osebe za motiviranje in navdihovanje zaposlenih za doseganje uspešnosti organizacije, pomeni, da za zasedanje delovnega mesta vodje niso toliko važne jasno navedene zahteve (izobrazba in izkušnje) kot pa posedovanje nedoločljivega "faktorja X". Ker za določanje najprimernejšega vodje ni več jasnih smernic je za to mesto izbrana oseba, ki je "najglasnejša" in najbolj izstopa ter je pripravljena preseči vse ovire za doseg tega mesta. Profil psihopatske osebnosti, ki ima dobro poudarjene interpersonalne lastnosti ter uspešno brzda svoje antisocialno vedenje, je tukaj več kot učinkovit. Takšna oseba s šarmom in manipulativnostjo hitro pridobi zaupanje sodelavcev, zaradi svoje grandioznosti in želje po moči ter

pomanjkanjem empatije in občutka za krivdo, se kaj hitro prebijejo na vodilna mesta, saj jih običajni moralni zadržki neetičnega vedenja pri poslih ne motijo.

Organizacije zaradi kaotičnega stanja na trgu cenijo posameznike, ki so bolj dominantni (to lastnost, kot ključno izpostavi tudi Mayer), prepričljivi, odločitve sprejemajo hitro in brez omahovanja, poleg vsega pa so še karizmatični in prijetni sodelavci. Vse te lastnosti je v prvi fazi zaposlovanja (pregled življenjepisa in zaposlitveni razgovor) težko odkriti, zato delo dobijo osebe, ki se takšnemu profilu kar najbolj približajo. S takšnim ravnanjem organizacije dejansko spodbujajo zaposlovanje korporacijskih psihopatov, saj le-ti do točke, ko se ne obrnejo proti interesom korporacije, delujejo kot popolni vodje. Pri konstelaciji lastnosti psihopatski osebnosti lahko najdemo takšne, ki pripomorejo k uspehu v poslovnem svetu, tako se manipulativnost in laganje prevede kot prepričljivost, pomanjkanje čustev kot trdnost in zbranost, pomanjkanje občutka krivde kot zmožnost sprejemanja težkih odločitev ter grandioznost kot samozavest, žal izbira zgolj zelenih lastnosti ni možna, tako se prej ali slej pokažejo tudi negativne lastnosti psihopata.

Analizirana predstavljena literatura kaže na obstoj določenih karakteristik, ki so v poslovnem svetu bolj zaželene in vodijo v večjo uspešnost. Te lastnosti spodbuja tako tekmovalno okolje v družbi kot organizacija sama. Lastnosti ki odlikujejo dobrega vodjo v kriznih časih močno sovpadajo z nekaterimi potezami psihopatske osebnosti, zaradi svojih negativnih lastnosti (pomanjkanje empatije, manipulativnost) pa imajo pred ostalimi še večjo prednost, saj so za dosego svojih ciljev pripravljeni narediti vse.

Iz izbrane literature je moč sklepati, da obstaja določen profil osebe oz. nabor karakteristik, ki so za dosego uspeha v poslovnem svetu najbolj primerne (npr. dominantnost, odločnost, samozaupanje, ekstravertnost, sposobnost motiviranja...). Pri izboru kadrov so organizacije pozorne prav na te lastnosti saj so smatrane, kot kazalci na prihodno uspešnost zaposlenega. Od vodilnih menedžerjev se tako pričakuje posedovanje takšnih lastnosti, le-te pa so tudi glavne značilnosti organizacijskega psihopata. Hare izpostavi, da so določene karakteristike psihopata spodbujane s strani zahodne družbe nasploh (egocentričnost, impulzivnost, pomanjkanje odgovornosti) zato le-ti lažje delujejo v njej. Osebnostne lastnosti, ki lahko v manj ugodnih situacijah privedejo do kriminalnih dejanj, so očitno prav tako tiste, ki, če jih posameznik lahko izrazi na družbeno legitimen način, postanejo ključ do uspeha. V uvodu zastavljeno vprašanje ali organizacijski psihopat, kot "diagnoza" sploh obstaja ali pa je to zgolj običajno vedenje menedžerjev je torej povsem na mestu.



## Literatura

- American Psychiatric Association. 1994. *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*. 4th edn. Washington: American Psychiatric Press.
- Babiak, Paul in Robert. D. Hare. 2006. *Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work*. New York: Regan Books.
- Boddy, Clive R. 2011a. The Corporate Psychopaths Theory of the Global Financial Crisis. *Journal of Business Ethics* 102 (2) : 255–259.
- --- 2011b. *Corporate psychopaths : organisational destroyers*. New York: Palgrave Macmillan.
- Blair, R. J. R. 2001. Neurocognitive Models of Aggression, the Antisocial Personality Disorders, and Psychopathy. *Journal of Neurology, Neurosurgery and Psychiatry* 71 (6): 727–731.
- ---, K. S. Peschardt, S. Budhani, D. G. V. Mitchell in D. S. Pine. 2006. The Development of Psychopathy. *Journal of Abnormal Child Psychology* (47): 262–275.
- Hare, Robert D. 1996. *Psychopathy and Antisocial Personality Disorder: A Case of Diagnostic Confusion*. Dostopno prek: <http://www.psychiatrictimes.com/dsm-iv/psychopathy-and-antisocial-personality-disorder-case-diagnostic-confusion> (18. maj 2013).
- --- 1999. *Without Conscience: The Disturbing World of the Psychopaths among Us*. New York.: Guildford Press.
- ---, Timothy J. Harpur, A.R. Hakistan, Adelle E. Forth, Stephen D. Hart in Joseph P. Newman. 1990. The Revised Psychopathy Checklist: Reliability and Factor Structure. *Psychological Assessment: A Journal of Consulting and Clinical Psychology* 2 (3): 338–341.

- Intrator, Joanne, R. D. Hare, P. Stritzke, K. Brichtswein, D. Dorfman, T. Harpur, D Bernstein, L Handelsman, C. Schaefer, J. Keilp, J Rosen in J. Machac. 1997. A Brain Imaging (Single Photon Emission Computerized Tomography) Study of Semantic and Affective Processing in Psychopaths. *Biological Psychiatry* (42): 96–103.
- Kohont, Andrej. 2011. *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kovč, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Lubit, Roy. 2002. The Long-Term Organizational Impact of Destructively Narcissistic Managers. *The Academy of Management Executive* 16 (1): 127–138.
- Maccoon D. G. in J. P Newman. 2006. Content Meets Process: Using Attributions and Standards to Inform Cognitive Vulnerability in Psychopathy, Antisocial Personality Disorder, and Depression. *Journal of Social and Clinical Psychology* 25 (7): 802–824.
- McHugh, David in Paul Thompson. 2002. *Work organisations: a critical introduction*. 3rd edn.. New York: Palgrave.
- Mintzberg, Henry. 1979. *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. London: Prentice-Hall.
- Šterk, Karmen. 2007. *Serijski morilec: normalen psihopat patološke matere*. Ljubljana: Študentska založba.