

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

SAŠA BEM

2018

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

SAŠA BEM

KOPER, 2018

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

NARCISIZEM IN MANAGEMENT

Saša Bem

Koper, 2018

Mentor:izr. prof. dr. Tonči Ante Kuzmanić

POVZETEK

Področje, ki smo ga raziskovali v projektni nalogi, je narcisizem kot osebnostna motnja managerja. Zanimalo nas je, od kod izhaja, kako se ta kaže pri njegovem delovanju, kakšen vpliv ima nanj in na zaposlene ter kakšnega na celotno organizacijo. Poudarili smo posamezne ključne pokazatelje motnje, kako se le-ta izraža, kaj nanjo vpliva od zunaj in kaj je že del osebnosti managerja. Posvetili smo se tudi korelaciji med narcistično motnjo in mobingom na delovnem mestu, kako to opaziti, na kakšne načine se kaže in kako ga preprečevati. Ugotavljali smo povezavo med nihilizmom in narcizmom in preučevali, kakšen je vpliv širše družbe na porast narcisizma. Ponudili smo tudi nekatere rešitve in možnosti za izboljšanje stanja v družbi.

Ključne besede: narcisizem, narcistična osebnostna motnja, management, mobing, vpliv.

SUMMARY

The research field of this project assignment is narcissism which is viewed as a personality disorder of a manager. It focuses on the origins of narcissism, the various ways it reveals itself during manager's professional activities and also what impact it has on him, on his employees and on the organization as a whole. The emphasis was given on the key indicators of the disorder and on the ways it is expressed, how its manifestation is influenced by external circumstances and which of its traits are an inherent part of the manager's personality. Furthermore, the correlation between narcissistic disorder and workplace mobbing was established and ways how to recognize workplace mobbing and how to prevent it were outlined. Finally, the connection between nihilism and narcissism was explored as well as the influence that society at large has on the increase of narcissism. Some solutions and ways for improvement were also described.

Key words: narcissism, narcissistic personality disorder, management, workplace mobbing, influence.

UDK: 005:616.89-008.442.6(043.2)

ZAHVALA

Za strokovno pomoč, vodenje, prostor in podporo pri svobodnem razmišljanju se iskreno zahvaljujem izr. prof. dr. Tončiju A. Kuzmaniću.

VSEBINA

1	UVOD	1
1.1	Opredelevitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela	1
1.3	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	1
2	Kaj je narcisizem?	2
2.1	Historično-mitološki element Narcisa (Grčija)	2
2.2	Novejše tematizacije narcisizma	2
2.3	Narcisistična osebnost	4
2.3.1	Zdrava narcisoidnost in kako se kaže	5
2.3.2	Patološka narcistična motnja in kako se kaže	6
2.3.3	DSM 5 – Diagnostični in statistični priročnik	9
2.3.4	Različni tipi in podtipi narcističnega managerja primerjalno/dva avtorja:	10
2.4	Zunanji vplivi	13
3	Kje/v čem je moč opaziti (videti) narcisizem v sodobnem managementu?	17
3.1	Glavni znaki narcistične motnje in načini, na katere se kažejo	17
3.2	Povezava med narcisizmom in mobingom na delovnem mestu	19
3.3	Izkustveni vidiki in vsakodnevne izkušnje	21
4	V čem je problem in kakšne so posledice narcizma?	22
4.1	Narcisizem in nihilizem	22
4.2	Posledice	23
5	Kaj storiti?.....	25
6	Sklep.....	28

1 UVOD

V nalogi želimo doseči vpogled v psihološki profil narcistične osebe, kar pomeni posledično tudi managerja, saj managerja razumemo kot potencialno narcistično osebo. Prikazati želimo poglede različnih avtorjev na managerja z narcistično osebnostno motnjo in kako se ta kaže.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Naše temeljno raziskovalno vprašanje v zvezi s tem je: katere od lastnosti narcistične osebnosti so destruktivne in kako vplivajo na managerja, zaposlene, podjetje in družbo nasploh. Naloga pa želi ugotoviti – skozi različne avtorje in pristope –, ali obstaja produktiven narcisistični vodja oz. ali je narcisizem v osnovi dolgoročno destruktiven tako za managerja, zaposlene in podjetje kot tudi za širšo družbo.

Namen zaključne naloge je raziskati, opredeliti, primerjati in osvetliti pomen osebnostnih lastnosti managerja s poudarkom na narcisističnih osebnostnih lastnostih in kako le-te vplivajo na stil vodenja in odločanja v podjetju. Predvsem se bomo osredotočili na prikaz poudarjenih lastnosti, kot so grandioznost, pomanjkanje empatije, odsotnost poslušanja, manipulacija, odsotnost obžalovanja, neprevzemanje in prelaganje odgovornosti, izkrivljanje resnice, aroganca, egocentričnost, karizmatičnost ipd.

V nalogi bomo primerjali stališča različnih avtorjev o tem, kako obvladane ali neobvladane narcistične lastnosti oz. stopnja/jakost narcisističnih lastnosti vpliva na vedenje, komunikacijo, vodenje in odločanje managerja. Preučili bomo tudi, kakšen je vpliv sedanje družbe, medijev in širšega okolja na poudarjanje in podpiranje narcistične osebnostne motnje in razmah le-te, kot da bi bila nekaj povsem normalnega in sprejemljivega.

1.2 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela

Uporabili smo metodo študija sekundarnih – nadvse teoretičnih – dosežkov na skiciranem področju, a tudi metodo povzemanja doslej raziskanega ter metodo opisovanja in komparacije, predvsem v smislu naših lastnih večletnih/desetletnih izkušenj na tem področju dela in premišljevanja.

1.3 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Pri predpostavkah izhajamo iz hipoteze – ki jo bomo skušali dokazovati in preučevati ter prepoznavati –, da ima manager jasno izkazane poudarjene narcistične osebnostne lastnosti. To seveda ni nekaj, kar bo moč klinično dokazati, kar pomeni, da je omejitev naloge med drugim tudi v tem, da narcisistična osebnostna motnja pri managerju klinično sicer ni potrjena, ampak samo prepoznana.

2 KAJ JE NARCISIZEM?

Da bi globlje razumeli narcisizem je potreben širši, tako historično-mitološki vpogled, kot tudi sedanji, njegova transformacija in aktualnost v današnjem času.

2.1 Historično-mitološki element Narcisa (Grčija)

V literaturi lahko vidimo mnogo slik, kjer se prelesten mladenič sklanja nad lastnim odsevom v vodi. Vanj je bila poleg drugih, ki jih je Narcis zavrnil (eden najresnejših zločinov), zaljubljena tudi Eho, gorska nimfa, nadarjena za govor in kreativno klepetanje, a je bila zaradi prevare kaznovana z odvzemom tega daru in obsojena samo na ponavljanje zadnje besede, ki jo je izgovoril kdo drug. Tudi njo je Narcis zavrnil in bil kaznovan tako, kot je zapisano uvodoma, nesmrtno se je zaljubil v neznanega lepotca v odsevu vode (Slapšak 2017, 460). Na tem mestu povzemamo tolmačenje dvojnosti osebnosti Narcisa, ki je temeljno za razumevanje narcisoidnosti. Miller (1993, 76) jo razlaga tako, da Narcis vidi v vodi svoj odsev, a le eno stran sebe, le del, ki zrcali njegovo popolno, veličastno lepoto, druge strani pa ne. Njegova hrbtina in njegova senca sta skriti in zato izključeni iz njegovega doživljanja sebe. Ta stadij očaranosti lahko primerjamo z grandioznostjo, »razjedajočim hrepenenjem« po samem sebi, obdobjem, ki nastopi po očaranosti, pa z depresijo. Narcis ni hotel biti nič drugega kot lepi mladenič, tajil je svoj pravi jaz, hotel se je združiti z lepo podobo. To pa je vodilo v samoodpoved, v smrt. Ta smrt je logična posledica zlitja z lažnim jazom (Miller 1993, 77).

Slapšak (2017, 461) navaja nekaj verzij, kako Narcis zaključi svoje življenje in po eni izmed njih – Ovidovi – se Narcis ubije. Tam zraste cvetlica narcisa, od Eho in njenega neuslišane hrepenenja pa ostane samo njen glas. Od tu avtorica ugotavlja dvoje, kar smo iz pričujoče mitološke zgodbe spoznali. In sicer kakšno vlogo igrata pogled in glas (op. *pogled* – Narcisov pogled v vodo in s tem strmenje, zazrtost vase, ne-videnje drugih in *glas* – Eho, ki se je povezala s človekom, ki ni videl drugih). Direktni pogled na svoj lik pomeni neposredno napoved smrti in v prenesenem pomenu prekinitev stikov s svetom in drugimi (prav tam).

Zaključimo lahko z Miller (1993, 77), ki pravi, da živosti življenja ne omogočajo le »lepa«, »dobra«, prijetna čustva, ta tudi ne poglobljajo našega bivanja in nam ne pomagajo do odločilnih spoznanj. Pogosto nam to omogočajo prav neprijetna, neprilagojena čustva, pred katerimi bi najraje pobegnili: nemoč, sram, zavist, ljubosumje, zmedenost, žalost. Se pravi, videti moramo obe plati sebe in ju tudi sprejemati, le-tega pa narcisoidna osebnost ni zmožna.

2.2 Novejše tematizacije narcisizma

Maccoby (2003, 36–44) se nekoliko odmakne od negativne konotacije besede narcisizem in pravi, da tudi Freudov namen ni bil, da se narcisizem interpretira zgolj in samo negativno, ampak le kot osebnostni tip. Ob tem navede tri primere, kaj danes smatramo kot narcisizem, mi pa bomo opisali enega. Za primer ponudi bivšega predsednika ZDA, Busha, ko ga je

novinarka leta 2001 vprašala, kaj mu pomeni dan neodvisnosti (ameriški državni praznik) in je odgovoril, da je nepredstavljava čast biti predsednik v tem času, se pravi, v času praznika. Bushev odgovor interpretira znani kolumnist New York Timesa Frank Rich in trdi, da je to popoln odgovor narcistične osebnosti, ki ne vidi dlje od sebe in misli, da se svet vrti okoli njega. Pravi, da Bush vidi svet/državni praznik skozi prizmo lastnega privilegija in ni sposoben empatije s povprečnim Američanom.

Maccoby (prav tam) pravi, da si je zadal cilj, da bi osvobodil koncept narcisizma, ki se danes splošno laično uporablja kot klasifikacija bolezni ali opis slabega vedenja. Želel je prikazati narcisizem kot osebnostni tip ali lastnost, ki je lahko produktivna ali neproduktivna, kreativna ali uničujoča, zdrava ali bolna in radodarna ali pa sebična. Razširja in tolmači Freudovo genezo, kar zadeva narcisizem, in zapiše, da je primarni narcisizem ne samo normalen, ampak tudi nujen za preživetje posameznika. Seveda nekateri posamezniki razvijejo sekundarni narcisizem, ki se razlikuje od zdrave samozaščite. Ta ima namreč infantilne znake vsemogočnosti in postavlja lastne želje nad želje drugega, posledično pa razvija idealizirano podobo samega sebe, ki jo ljubi in obožuje. Sekundarni narcisizem prav zaradi vsega navedenega preprečuje zrelo ljubezen in zdrave medosebne odnose. Nadalje Maccoby povzame Freudov esej iz kasnejšega obdobja, v katerem opiše narcisizem kot enega izmed treh osebnostnih tipov in ugotovi, da gre pravzaprav za redek primer, ko je Freud pisal o »normalni osebnosti«. In ravno to je vzpodbudilo Maccobyja o drugačnem, ne tako negativnem pojmovanju narcisizma. Strinja se, da obstaja povezava med osebnostnimi motnjami in osebnostnimi lastnostmi, a da nam hkrati lahko Freudova teorija o »normalnih« osebnostih veliko pove o ljudeh, ki delajo na vrhu svojih zmožnosti in so visoko funkcionalni, pa naj bodo generalni direktorji ali pa kmetje. Kets de Vries (2010, 7–14) zapiše, da je vodenje lahko patološko destruktivno ali pa zelo inspirativno, glede na stopnjo narcisizma pri vodji. Pravi, da prvo od drugega loči jakost narcisizma vodje. Narcisi so globoko prepričani, da se ne morejo na nikogar zanesti in tudi ne želijo biti od nikogar odvisni. Ne poznajo lojalnosti in ljubezni, zanesejo se lahko samo nase, zato občutijo veliko praznino. Da bi to zapolnili in se s tem spopadali ali prikrili svojo negotovost vase, poiščejo moč v statusu, prestižu, superiornosti, moči, lepoti.

Naslednji, ki ga bomo izpostavili v naši raziskavi, je Rosenberg (2013, 51), ki narcistično osebnost razvrsti v podskupino čustvenih manipulatorjev (*emotional manipulator*), kot takega pa smatra vsakega, ki ima ali:

1. narcistično osebnostno motnjo,
2. mejno osebnostno motnjo,
3. antisocialno osebnostno motnjo ali
4. je oseba z motnjo zasvojenosti (alkohol, droge, nekemične zasvojenosti ipd.).

Rosenberg (2013, 53) pravi tudi, da so vsi čustveni manipulatorji nedvomno narcisistični po naravi. Osebo z narcistično osebnostno motnjo kot prvi podtip opiše kot človeka, ki ga

zaznamuje napihnjjen občutek superiornosti in pomembnosti, preokupiranost z mislimi in občutki o uspehu in moči.

Rosenberg (2013, 116) razdeli narcistične osebnosti na podtipa:

- odkriti narcisist, ki ima v polnosti izražene vse lastnosti narcistične osebnostne motnje; ne skriva grandioznosti in upravičenosti do česarkoli, je preokupiran z lastnimi čustvi in vznesenostjo nad samim seboj;
- prikriti (*covered*) narcisist; to je pravi mojster prikrievanja. Načeloma so to uspešni igralci, humanitarci, politiki, verski predstavniki, tudi psihoterapevti. Četudi so oboževani in cenjeni, so prikrito sebični, preračunljivi, nadzirajoči, jezni in maščevalni.

Nadalje pravi, da prikrite narcistične osebnosti ustvarjajo iluzijo nesebičnosti, s čimer še krepijo svoj status. Torej v nasprotju z odkritim narcisom, s katerim delijo praktično vse lastnosti narcistične osebnosti, te spretno skrivajo.

2.3 Narcisistična osebnost

Da jedro narcistične osebnosti ni v mitu o Narcisu, pravi Rašković (1990, 57) in razloži, da je vsakršno pojmovanje ali razglabljanje o narcisoidnosti, ki ne vključuje agresije in neodpovedljive strasti po vladanju, nepopolno. Mitski Narcis je zaprt, blag, odmaknjen od sveta in sam. A družbeni narcis, o katerem govorimo, je resničen, zelo odprt, nasilen, strog, stalno preračunava, je nasprotnik nereda in vsakršne spontanosti nasploh.

Erzar (2002, 38) ugotavlja, da je Freudov spis iz leta 1914 z naslovom Vpeljava narcizma v veliki meri razložil mejo med normalnim in patološkim ter otroškim in odraslim narcizmom. Hkrati pravi, da postavitve te meje v spisu ni bila lahka naloga, saj narcizem, kot ugotavlja Freud (Erzar 2002, 38 po Freud 1987), ni samo nujna razvojna stopnja slehernega človeka, ampak tudi stopnja, ki vztraja. Freud namreč razpravlja o tem, da otroški razvoj in otroškost nezadržno privlačita in vlečeta nazaj k sebi pozornost odraslih, saj s svojim primarnim narcizmom zbudjata pri odraslih nelagodje in hkrati očaranost. Freud zapiše, da je videti, kot da bi otrokom zavidali ohranitev psihičnega stanja blaženosti, neomajne pozicije libida, ki smo jo mi že opustili (prav tam). Erzar (2002, 42) nadaljuje, da je meja med enim in drugim narcizmom zelo tanka, saj se moč otroškega narcizma meri ob moči odraslih in narobe. Če nadaljujemo s tolmačenjem Freuda, kot ga opisuje Malkin (2015, 17), ugotavljamo, da sta narcisizem in ljubezen tesno povezana; zaljubljena ljubimca velikokrat postavljata drug drugega na piedestal in nad vse človeštvo. Prav tako je izpostavil, da lahko karizmatični voditelji in iznajditelji, inovatorji, ki imajo visoko mnenje o sebi, doprinesejo ogromno dobrega svetu. Ko pa Malkin tolmači Freuda, obsodi narcisizem odraslega in previdno razlaga, da če se v otroštvu ne znebimo navdušenja nad samim seboj, to hitro lahko vodi k nečimrnosti in resni duševni bolezni, ki nas oddaljuje od realnosti in vodi v blodnjavo megalomanstvo. Ta dvojnost, v smislu dobrega in slabega narcisizma, pa je kasneje, čez

petdeset let razdvojila tudi dva vodilna psihoanalitika, in sicer Heinza Kohuta in Otta Kernberga.¹

Kernberg (1984, 179) navaja tri glavne psihoanalitične pristope k študiju razločitve normalnega in patološkega narcizma, ki prav tako izhajajo iz Freudovega spisa iz leta 1914, o katerih ne bomo podrobneje pisali, ker bi preseglo namen te naloge. Želimo zgolj pojasniti, da se sodobni avtorji v veliki meri sklicujejo na Freudovo delo, katerega odnos ali pojmovanje narcizma se je tudi spreminjalo skozi njegovo življenje in delo. Miller (1993, 56–57) razloži in razširja mnenje Heinza Kohuta, ki meni, da lahko smatramo, da je oseba narcistično zasedena, kadar je ne doživljamo ali pa je ne priznavamo kot središče njenih lastnih aktivnosti, ampak kot del nas samih. Kar je v fazi otrokovega razvoja nujno in zelo potrebno, kasneje v odraslosti lahko izzove hudo – narcistično – jezo. Osebnost ali karakter nas ločita od drugih. To je nekaj, kar nam je naravno dano in nas definira, kdo v resnici smo. Determinira naš temperament, potrebe in lastnosti. Karakter so vrednote, prepričanja in naš odnos do česar koli; so splet navad, ki smo jih skozi življenje izbrali in razvijali in nas vodijo skozi življenje (Kets de Vries 2010, 124). Po naših izsledkih večina avtorjev v grobem deli narcizem na »dober in slab«, na »zdrav in nezdrav«, »benigen in malignen«, nekateri navajajo, kot smo v nalogi že zapisovali, razne podvrste narcizma, a za potrebe te naloge smo se odločili, da bomo izpostavili le dve vrsti narcistične osebnosti, tj. zdravo in patološko.

2.3.1 Zdrava narcisoidnost in kako se kaže

Rosenberg (2013, 29) pojasni zdravo mero narcisoidnosti kot stanje nič na spremenljivi premici. Bolj kot se jakost narcisoidnosti pomika proti levi, manj je oseba narcistična in bolj soodvisna oz. manj v stiku z ljubeznijo do sebe. Bolj ko se jakost veča, višje kot je na premici v desno, bolj je oseba narcisistična. Jakosti označi od –5 (najmanj narcisistična) do +5 (najbolj narcisistična, manipulativna).

Narcistične osebnosti obožujejo dramo, imajo sposobnost za manipulacijo in hitro vzpostavljanje površnih odnosov, kar jim dobro služi v podjetniškem svetu in so lahko nadpovprečno uspešne pri vseh aktivnostih v zvezi s tem, še zlasti če pri tem zadovoljujejo svoje potrebe po veličini, slavi in moči. Kljub temu da je za podjetniški (korporacijski/vodstveni) uspeh potrebna določena mera narcizma, kot ugotavlja Kets de Vries (1993, 23), je bistveno, kolikšna je ta mera. Nadalje zapiše, da narcizma pri vodji ni nujno gledati zgolj z negativnega stališča, saj ima lahko narcizem vodje tudi pozitivne plati. Takšen vodja lahko potegne za seboj sledilce (zaposlene, sodelavce ipd.) s svojim vizionarstvom, strokovnostjo in zmožnostmi za učenje in napredovanje, čemur dodajamo še zagon, energijo, pozitivizem, odločnost in vztrajnost. Hkrati pa Kets de Vries (prav tam)

¹ Heinz Kohut - psihoanalitik.

Otto Friedmann Kernberg - psihoanalitik in profesor psihiatrije.

zapiše tudi, da je takšna učinkovitost in način vodenja posebej uspešen v organizacijah in podjetjih, ki se soočajo s krizo in kjer je potrebna motivacija za soočanje z izzivi krize.

Kot je že ugotovljeno, je zdrava mera narcisoidnosti pomembna za preživetje človeka, za njegovo vsakodnevno udejanjanje. In kot pravi Korošak (2013), se ta lastnost lahko kaže kot relativno zdrava, njen temelj je realistično samovrednotenje, avtonomnost in potrebna stopnja samozavesti, lahko pa pride do resnih osebnostnih izkrivljenosti oz. motenj osebnosti. Najprej se lahko pojavi narcistična osebnostna motnja, nadalje patološki ali maligni narcizem, skrajnost pa je lahko tudi psihopatija. Rosenberg (2013, 108) tudi zapiše, da so narcistične lastnosti lahko najbolj blage ali pa zelo resne. Pravi, da bi psihološko zdravo narcistično osebo opisali kot takšno, ki ji priznanje in občudovanje drugih pomeni vzpodbudo pri samozavesti za prepričljivo doseganje ciljev. Ob tem pa se drugi, ki morda niso tako nadarjeni, motivirani ali prepričljivi kot ona, ne počutijo manjvredni. Zdravo narcistične osebe so samozavestne, a tudi skromne, občutljive za druge oziroma empatične. Uživajo ob občutkih, da so pomembne, cenjene in da jim priznavajo zasluge, ob tem procesu pa nikomur ne želijo in ne storijo nič slabega.

Simon (2011, 30) pa loči motnjo osebnosti od osebnostne motnje in motnjo karakterja od karakterne motnje. Pomembno je, pravi, da vemo, da vsak problematičen aspekt osebnosti ali karakterja še ne pomeni, da gre za osebnostno motnjo ali karakterno motnjo te osebnosti. Da to lahko z gotovostjo trdimo, mora biti stopnja tako visoka, oseba pa tako neprilagodljiva in nepopustljiva, da ključno vpliva na nezmožnost prilagojenega vedenja v mnogih različnih situacijah.

2.3.2 Patološka narcistična motnja in kako se kaže

Navarro (2014, 168) pravi, da je oseba lahko tudi kombinacija več osebnostnih motenj iz antisocialnega spektra. Sam jih je po dolgoletnih izkušnjah kot FBI (*Federal Bureau of Investigation*) agent poimenoval »nevarne osebnosti« in jih razdelil na štiri osnovne, ki so nekoliko laično poimenovane, a jih bomo našteali (Navarro 2014, 168–187):

1. narcistična osebnost; »Gre zgolj zame!«,
2. emotivno nestabilna osebnost; »Pripnite varnostne pasove!« (op. nihanja čustvovanja),
3. paranoidna osebnost; »Ne zaupaj nikomur in nihče te ne bo prizadel!«,
4. predatorska osebnost; »Kar je moje, je moje – in kar je tvoje, je moje!«.

Glede na našteto lahko trdimo, da gre pri patološkem narcisu za kombinacijo vseh štirih zgoraj naštetih. Navarro (2014, 176) dve kombinaciji tudi našteje, npr.:

1. Kombinacija paranoidno-narcistične osebnosti: »Tam zunaj so sovražniki, a jaz poznam odgovor na to!« Pri tem lahko dodamo primer iz prakse: direktor podjetja je od svojih zaposlenih zahteval, da vso elektronsko pošto, ki jo pošiljajo strankam, pošljejo tudi njemu v vednost. Kasneje jih je nadlegoval, zmerjal, poučeval in jim očital, kakšno pošto so poslali in kaj bi bili morali spremeniti itd. Slednje lahko tolmačimo tako, da direktor ni

imel nobenega zaupanja (paranoidnost) v komunikacijske sposobnosti svojih zaposlenih. Smatral je, da bodo podjetju škodovali in jim hkrati sugeriral, kako bi bili morali komunicirati. Ob tem lahko zaključimo, da je lastno komuniciranje smatral kot edino pravilno in smiselno (narcisoidnost). Navarro (prav tam) v tej kombinaciji patološke osebnosti našteje Stalina, Hitlerja, Pol Pota, ki so bili narcistične osebnosti in so zaradi paranoidnosti odredili poboj na desetine milijonov ljudi.

2. Narcistično-predatorska osebnost (psihopatska, sociopatska): »Opazuj me, lahko počnem, kar me je volja!« To kombinacijo Navarro opiše kot eno bolj izkrivljeno nevarnih. Kot primer navede serijskega morilca Alfreda Garavito Cubillosa. Lastnosti, ki se ob takšni osebnosti kažejo, so: popolna odsotnost empatije oziroma neobčutljivost za druge, visoka stopnja usmerjenosti vase, odsotnost obžalovanja, makiavelizem.

Drugih kombinacij ne bomo navajali, ker bi preseгли okvire te naloge. Povemo naj le, da Navarro našteje različne kombinacije in kombinacijo vseh štirih motenj, ki so lahko skrajno nevarne in jih najdemo tudi v bližnji okolici. To niso samo razvpiti primeri, v katerih so bile posledice velike ali celo masovne. Za še posebej nevarne pa smatra osebe, ki imajo takšne motnje ali več možnih kombinacij in se združujejo v skupine. Kot primer lahko navedemo zadnje volitve v državni zbor, junija leta 2018. V mnogih predvolilnih soočenjih in oddajah so govorili o domnevni skorumpiranosti zdravstvenega sistema in v eni izmed oddaj je novinar dejal, da »saj se vendar javno pozna imena, ki so ključni akterji korupcije v zdravstvu, kar meji na mafijsko organiziranost, a da se (domnevno) ne da nič storiti«. Nihče od prisotnih kandidatov v državni zbor temu ni oporekal. Domnevnih skorumpiranih oseb mi ne poznamo, a za našo nalogo trditve takšnega tipa nakazujejo na določene osebnostne lastnosti, kar zadeva narcistično-predatorske osebnosti, kakor tudi na druge – soodvisne (*codependent*) – kar bi bila lahko v tem primeru tudi družba sama, ki je v tem primeru »ugrabljena«, saj: »Vemo, a ne moremo ničesar storiti!« Podobno ugotavlja Korošak (2013), ki pravi, da management in visoko razviti profesionalizem predstavljata nadzor kapitalistične družbe, oblikovan v moderni vladajoči razred, ki je bil najprej uveden v podjetjih, kasneje pa tudi v ostalih institucijah, kot so npr. državna uprava, javni zavodi, šolstvo, zdravstvo, sodstvo itd. Poudari, da so to danes nedotakljivi, vase zaverovani, samozadostni, pogosto nevidni interesni lobiji in elite v različnih panogah, pred katerimi trepetajo celo vlade. Če poenostavimo: vsi (domnevno) vemo, kdo so to in kaj počno – to nakazuje na superiornost, domnevno upravičenost do privilegijev teh oseb, ki brez sramu, brez obžalovanja, vsem na očeh in »preko trupel« počno, kar jih je volja, da dosegajo svoje cilje, a so neobčutljivi na druge, v tem primeru za celotno družbo. To jasno nakazuje, da sebe smatrajo za večvredne, upravičene, druge pa posledično za manjvredne. Sklepamo, da celo uživajo ob tej medijski izpostavljenosti, ker jim domnevno nihče nič ne more in so ob tem grandiozno vzvišeni.

Tudi Kets de Vries (2010, 90–91) v poglavju o povezavi med vodenjem in različnimi osebnostmi govori o patološki paranoji. Obravnava predsednika Rusije, Vladimirja Putina. Uvodoma razloži »normalno« stanje budnosti v smislu previdnosti in sposobnosti zaznavanja

nevarnosti, kar je kvaliteta, ki je uporabna in koristna za vodjo, kasneje pa razlaga patološko paranoidnost. Mi dodajamo, da so to naravne danosti za človekovo preživetje in so nujne za vsakega človeka. Običajno temu rečemo, da »nekaj čutimo na vodi« ali pa »občutek sem imel, da ...«, » v želodcu sem čutil ...«. Lahko pa se takšni občutki sprevržejo v paranojo, pravi Kets de Vries, (prav tam), kar je nesorazmeren strah glede na potencialno nevarnost. Ko pa paranoidno razmišljanje vznikne, lahko vodje (managerje) prevzame napačna ocena realnosti. To se lahko kaže v nezaupanju do najožjih sodelavcev ali svetovalcev, ko vedno lahko iščejo kakšna nevidna sporočila, znake, ki bi izkazali, da je njihova sumničavost upravičena. Kets de Vries (prav tam) nadaljuje, da ko se enkrat vodje ujamejo v takšno razmišljanje, postane to njihov utečen paranoidni način sumničenja. To pa v primeru, da gre za voditelja na državnem oz. sistemskem nivoju, lahko pomeni družbeno regresijo. Svet se razdeli na prijatelje in sovražnike.

Korošak (2013) ugotavlja in odlično zapiše, da gre za v primeru narcistično motene osebnosti za t. i. polisimptomatiko, ki se kaže združeno, četudi to ni značilno za klasično nevrozo. Našteje obsesije, fobije, telesne halucinacije, tesnobo, neopredeljeno stanje neugodja ipd. Trdi, da so take osebe nezmožne uživanja in da nikoli niso v stiku s svojimi pravimi občutki. Ob tem razširja misel z ugotovitvami Kernberga, ki meni, da so takšne osebe pretirano občutljive na kritiko, na katero se odzovejo s sovražnostjo, jezo, saj imajo nizek prag frustracijske tolerance. Lahko se impulzivno odzivajo, neobvladano in eksplozivno reagirajo, njihova toleranca je zmanjšana, slabo kontrolirajo nagonske impulze, njihova realnost je paranoidno popačena. Našteje še obrambne mehanizme, kot so: razcep, projekcija, zanikanje realnosti, projektivna identifikacija. Zasedimo lahko tudi dominantnost, tekmovalnost, patološko lažnivost, goljufovost, nekateri se zatečejo tudi k prevaram in zvijačam in ne sprejemajo odgovornosti za svoja dejanja. Sklicuje se še na druge avtorje, ki navajajo tudi njihove izjemne sposobnosti dobre verbalne komunikacije, ki služi v manipulativne namene. Uspešni so tudi v zavajanju, potvarjanju resničnosti in kako očarati druge.

Maccoby (2003, xxi) v uvodnem delu knjige primerja narcistično osebnost s psihopatsko in pravi, da so nekateri narcisi podobni psihopatom oz. celo trdi, da je ekstremni, maligni narcisizem pravzaprav psihopatija. Trdi, da so nekatere narcistične osebe lahko ekstremno zapeljive, ko kaj želijo od drugih, ravno tako ravnajo tudi psihopatske. Oboji so lahko karizmatični, šarmantni, manipulativni, prepričljivi, zavajajoči in brezobzirni. Izkoriščevalski so do te mere, da ljudi ožamejo kot pomaranče in jih zavržejo, ko jih izrabijo. Razlika je morda le v tem, da tudi patološko narcistične osebnosti včasih stkejo daljša medosebna razmerja, medtem ko psihopati praviloma ne. Dodajamo, da se glede na prebrano bistveno razlikujejo eni od drugih tudi v tem, da psihopati ne potrebujejo občudovanja in hvale kot narcisi, ki so od tega odvisni. V tem smislu psihopati tudi ne potrebujejo ljudi, za patološke narcise pa so ključni, ker jih le-ti na neki način definirajo, zrcalijo. Ne razlikujejo pa se bistveno v smislu pomanjkanja empatije in obžalovanja.

2.3.3 DSM 5 – Diagnostični in statistični priročnik

DSM 5, ki ga izdaja Ameriško psihiatrično združenje, je narcistično osebnostno motnjo opredelil, kot sledi:

- A. V večji meri izražena osebnostna motnja, ki se kaže skozi:
- 1) Motnjo v odnosu do sebe (a ali b):
 - a) Identiteta: oseba se pretirano primerja z drugimi za samoocenjevanje in uravnavanje samozavesti, se pretirano samovrednoti, kar je lahko prenapihnjeno ali podcenjeno (se počuti nevrednega) ali pa niha med obema ekstremoma; sposobnost čustvovanja se kaže v nihanju samozavesti.
 - b) Samousmerjenost: usmerjenost k ciljem vodi močna potreba po zunanji potrditvi, osebne zahteve (standardi) so postavljene nerazumno visoko, zaradi želje biti viden kot izreden, izjemen ali pa so cilji postavljeni nizko zaradi občutka upravičenosti do izjemnega ugleda, brez posebnih zaslug ali dosežkov.
 - 2) Motnjo v medosebnih odnosih (a ali b):
 - a) Empatija: oseba ima slabšo sposobnost prepoznavanja ali zaznavanja čustev in potreb drugih, pretirano je odvisna od reakcij drugih, a le, če so te relevantne za to osebo, ima precenjen ali podcenjen lasten vpliv na druge.
 - b) Intimnost ali bližina: medosebni odnosi pri teh osebah so v večini površni in služijo uravnavanju krhke, občutljive samopodobe, vzajemno iskreno zanimanje za druge je omejeno, prednjači zanimanje za lastno korist.
- B. Patološke osebnostne lastnosti, kot sledijo:
- 1) Antagonizem, izražen v obliki:
 - a) Grandioznosti; tj. občutka upravičenosti, odkrite ali prikrite zasluženosti, sledi samozadostnost, zaverovanost vase z močnim občutkom večvrednosti, kljubujoč nasproti drugim.
 - b) Iskanja pozornosti; gre za pretirane poskuse pritegniti pozornost in biti v centru pozornosti ter izražena močna potreba biti občudovan.

Oseba, ki ji klinično diagnosticirajo narcistično osebnostno motnjo, naj bi po DSM 5 (2013, 669–670) imela vsaj pet ali več od devetih lastnosti oz. motenj: poudarjeno grandioznost (v domišljiji oz vedenju), potrebo po občudovanju, odsotnost empatije, ki se začne že v zgodnji odraslosti oz. mladostništvu in se kaže v različnih okoliščinah.

1. Ima grandiozen občutek o lastni vrednosti (npr. napihuje lastne dosežke in nadarjenost, pričakuje, da bo pripoznana kot večvredna, superiorna oseba brez sorazmernih dosežkov).
2. Je preplavljena s fantazijami o neskončnem uspehu in moči, da je obdarjena z genialnostjo, lepoto ali idealno ljubeznijo.
3. Verjame, da je nekaj posebnega, unikatnega in da je lahko razumljena in se lahko povezuje le z drugimi, prav tako posebnimi ljudmi ali ljudmi iz višjih slojev, statusov (ali institucij).
4. Zahteva pretirano občudovanje in je na nek način odvisna od tega.

5. Ima občutke upravičenosti (npr. nerazumno pričakovanje, da bo posebno ugodno obravnavana in da bodo samodejno upoštevana njena pričakovanja).
6. V medosebnih odnosih je izkoriščevalska (npr. izrabi druge, da doseže, kar želi).
7. Nima oziroma ni sposobna empatije in ni pripravljena prepoznati čustev in potreb drugih.
8. Pogosto zavida drugim in verjame, da zavidajo njej.
9. Je arogantna, prezirljiva v vedenju in stališčih.

2.3.4 Različni tipi in podtipi narcističnega managerja primerjalno/dva avtorja:

Maccoby (2003, 45–145) je razdelil narcističnega managerja na produktivnega in neproduktivnega, glede na osebnostni tip. Produktivni so sposobni voditi, moderirati ekipe, time in se fokusirati na dodano vrednost, medtem ko neproduktivnim primanjkuje smeri in sposobnosti predati se ljudem ali projektom.

1) Erotična osebnost; kot managerji so skrbni in v oporo, a se izogibajo konfliktom, vendar imajo vpliv na ljudi, da postanejo soodvisni. Oodvisni so namreč od lastnega strahu, da bi jih drugi prenehali ljubiti. Veliko takšnih ljudi najdemo v poklicih, kot so učitelji, bolnišnično osebje, socialni delavci ipd. Prednosti: so ljubeči in jim je mar za druge, imajo sposobnost povezovanja ljudi, krepijo vzajemno družbeno soodgovornost, sodelujejo, so vredni zaupanja. Pomanjkljivosti: so oodvisni, lahkoverni, niso sposobni sprejemati odločitev v stiski, bojijo se izpostaviti, pretirano kažejo čustva, močno imajo izraženo potrebo, da bi vsem ugajali.

2) Obsesivna osebnost; vzdržuje in ohranja red in moralne vrednote, je samozadostna in vestna. Takšni ljudje so dobri operativni vodje/managerji. Pozorni so na to, da se konflikti rešujejo in da so rezultati *win-win*. Manjka pa jim karizme, drznosti in sposobnosti udejanjanja dobrih idej. Imajo nadzor nad izvrševanjem navodil in stroški. Neproduktivne pa označi za ozkomiselne strokovnjake in birokrate. Prednosti: so sistematični, redoljubni in stabilni/zanesljivi, so tradicionalisti, zvesti, cenijo standarde in visoko kvaliteto, so disciplinirani, odločni in se lahko nanje zanesemo. Pomanjkljivosti: upira se jim vse, kar je novo, izgubijo se v detajlih, izgubijo celotno sliko, bolj jih skrbi, da stvari počnejo prav, kot pa da bi počeli prave stvari, obsedeni so s kontrolo, so birokratski, obsojajoči, trmasti, ekstremno čistunski, vedno imajo prav in vse vedo.

3) Narcisistična osebnost: nas prevzamejo s svojo osebnostjo, imajo sposobnost prekiniti status quo in prinesejo spremembe. So neodvisne in nanje je vsaj na videz težko narediti vtis. So inovatorji, v poslu jih vodita moč in slava. Produktivni so strokovnjaki na svojem področju in hočejo še več. Želijo vedeti vse o vsem in še več v zvezi s poslom, s katerim se ukvarjajo. Od erotične osebnosti se razlikujejo po tem, da nimajo potrebe biti ljubljene, ampak občudovane, od obsesivne osebnosti pa jih loči, da svoje cilje zasledujejo tudi agresivno, ne glede na vse. Od vseh tipov osebnosti so najbolj izpostavljeni izolaciji v trenutkih, ko so uspešni in zaradi te neodvisnosti in agresivnosti so ves čas na preži za sovražniki, neredko do paranoidne stopnje, zato so pod konstantnim stresom.

Maccoby se strinja z Erichom Frommom, nemškimi socialnim psihologom in humanističnim filozofom, ki je po Freudovih treh tipih osebnosti dodal še četrto:

Marketinška osebnost, ki prilagodi svojo osebnost potrebam »trga« in so dandanes, kot meni Maccoby (prav tam), prevladujoče v storitveni dejavnosti. Marketinško osebnost opiše kot tisto, ki si tako zelo želi biti cenjena, da se povsem prilagodi ljudem, s katerimi je obkrožena. Manj jih vodi vest kakor pri obsesivni osebnosti, podvrženi so temu, da bi ustregli in ugajali. Loči jih na neproduktivne in produktivne. Prednosti: intuitivno se prilagajajo spremembam na trgu, imajo izjemne sposobnosti mreženja, ne odnehajo, so samopromotorji. Pomanjkljivosti: niso osredinjeni, da bi jih nekaj znotraj njih vodilo, nimajo in ne sklepajo dolgotrajnejših zvez/povezav/odnosov, so anksiozni – ves čas se sprašujejo: »Sem dobro odgovoril?«, »Ali je bilo to ok?« ipd., kar se lahko obrne v depresijo.

Seveda gre po Maccobyju lahko za kombinacije osebnosti, kot npr: erotično-obsesivna, erotično-narcisistična, obsesivno-marketinška ipd. Maccoby (2003, 264) se strinja s Freudom, ki je kombinacijo narcistično-obsesivne osebnosti imenoval za najboljšo kombinacijo vodje. Gre za osebnost, ki kombinira vizijo in sistematske pristope in jih uspešno implementira. Tudi sebe je smatral za tak tip.

Maccoby (2003, 95–132) opredeli prednosti produktivnega narcističnega managerja:

- imajo vizijo, kako »spremeniti svet« in osmišljati ideje ter so neusahljivi pri idejah,
- neodvisno razmišljajo brez omejitev in imajo sposobnost tveganja brez strahu,
- izžarevajo strast, vznesenost, entuziazem; ob njih dobimo občutek, da jih nič ne more ustaviti,
- neizmerna želja po učenju; vse jih zanima, kar lahko doprinese k njihovi prosperiteti,
- neizmerna moč in volja vztrajati, neusahljiv vir moči,
- pozornost/budnost/opreznost; vseskozi so »budni«,
- smisel za humor

in pomanjkljivosti produktivnega narcističnega managerja:

- odsotnost poslušanja; ne slišijo, ignorirajo, so arogantni, Maccoby (2003, 203) meni, da je to njihova največja pomanjkljivost.
- preobčutljivost na kritiko; vse, kar omaje njihovo podobo, jih globoko rani, kar lahko izzove hudo jezo, vsako kritiko vzamejo osebno,
- paranoja; vse in vsak je lahko potencialni sovražnik, nikomur ne zaupajo,
- jeza in žaljivost; hudi izbruhi jeze, nemalokrat so lahko zelo žaljivi,
- velika tekmovalnost in obsedenost s kontrolo; tekmujejo ves čas in zmaga je edina opcija, vse morajo imeti pod nadzorom,
- izolacija; izrabijo ljudi kot objekte in jih preprosto odvržejo ali pa se zaradi paranoidnosti ne povežejo globlje,
- pretiravanje in laganje,
- grandioznost.

Ne glede na njihove sposobnosti in prednosti je z njimi (produktivnimi narcisističnimi managerji) izjemno težko delati. Kets de Vries (2010, 17) jih deli na reaktivnega, samozavajajočega in konstruktivnega managerja:

1) **Reaktivni manager;** to so hladni, neizprosni, grandiozni in ekshibicionistični ljudje, želijo dominirati, kontrolirati in so izjemno izkoriščevalski. Lahko so zelo zahtevni v smislu izvrševanja nalog, tolerirajo samo skrbne in podrejene sodelavce. Ignorirajo argumente, ki so v nasprotju z njihovimi idejami, ostali zaposleni (sledilci) se vedejo po liniji najmanjšega odpora, da ne povzročijo nobenih trenj, »hodijo po prstih«. Malo jim je mar za to, če koga prizadenejo ali izrabijo za lasten napredek, pridobitev. Za takšne managerje je značilna velika fluktuacija delavcev, veliko ljudi se zamenja na delovnih mestih. Takšni managerji niso sposobni sodelovanja in timskega dela. Preden sprejmejo pomembne poslovne odločitve, običajno ne naredijo nobenih raziskav, poslovno okolje podcenjujejo in predpostavljajo, da se bo prilagodilo njihovim odločitvam ali da je celo že prilagojeno. Njihova grandioznost, prepričanost o neslutnem uspehu, ekshibicionizem jih vodi, da skušajo izpeljati velike, nerealne projekte, ki pa so večinoma obsojeni na propad. Želijo pridobiti pozornost nevidnega občinstva, da bi izkazali svoje sposobnosti in izjemnost.

2) **Samozavajajoči manager;** ti imajo mnogo skupnega z reaktivnim managerjem, a so mnogo bolj dostopni, milejši, veliko bolj sodelujejo, mar jim je za podrejene, poslušajo jih in so manj izkoriščevalski. Vseeno so preobčutljivi na kritiko, ekstremno negotovi in z močno potrebo po biti »ljubljeni« – sprejeti, čeprav jim manjka empatije. Lažje sprejemajo in so bolj dovzetni za nasprotno mnenje, a so lahko zamerljivi, večkrat spodbujajo napredovanje šibkejših, manj izpostavljenih podrejenih kot pa njihovih glasnejših kolegov, ki so bolj kritični. Ko izrazijo interes nad svojimi podrejenimi, je to bolj zaradi ohranjanja simpatije kot pa pristnega interesa zanje. V tem smislu so pripravljene narediti veliko, da imajo svoje sledilce, simpatizerje, ki jih idealizirajo, ki pa navadno niso močne osebnosti. Idealizacija je vzajemna, a le dokler podrejeni ne pokaže kakšnih osebnih interesov npr. po napredovanju ali izkazovanju z delom, kjer bi lahko svoje vodje v čem preseželi. Po tem hitro nastopi faza razvrednotenja s strani managerja, lahko tudi izrazita jeza in situacija podrejenega v podjetju je lahko ogrožena, zapečaten. Večino časa so takšni managerji zaskrbljeni, negotovi in veliko časa namenjajo analiziranju notranjega in zunanjega okolja, da bi preprečili morebitne napačne odločitve. To počno tako intenzivno, da je paralizirano aktivno delovanje. Strah pred neuspehom hromi njihovo produktivnost, nagnjeni so k odlašanju, njihov perfekcionizem in neodločnost botrujejo njihovi stagnaciji in kasneje nazadovanju. Potreba po tem, da bi česa ne naredili narobe, da bi bili občudovani, ljubljene in pretirana previdnost vplivajo na njihovo tesnobo in s tem na delovanje podjetja.

3) **Konstruktivni manager;** ti so prav tako ambiciozni, manipulacija jim ni tuja, prav tako ne občasnega oportunitizma, občutljivost na kritiko, a so v splošnem v dobrih odnosih s podrejenimi. Visoko zaupajo v lastne sposobnosti in občasnoma, ker so tako motivirani in ciljno naravnani, delujejo hladni in nepremišljeni. Četudi jim godi občudovanje, jih to ne zaslepi, da bi ne bili realistični v zvezi z lastnimi sposobnostmi ali primanjkljaji, zlasti v primerjavi s

konkurenco. Lahko so dobri poslušalci, cenijo mnenje drugih, a so vseeno nagnjeni k temu, da si pripišejo zasluge za uspeh kolektiva. So stabilno notranje naravnani, se pozitivno samovrednotijo, kar jim daje potrebno samozavest in so pri tem avtentični. Imajo sposobnost motivirati druge in preseči lastne interese. Njihova neposrednost lahko deluje tudi kot hladnost, celo aroganca, imajo pa smisel za humor. Ker so prilagodljivi, so sposobni analize, posvetovanja o strateških odločitvah, realnega spremljanja okolice, prav tako pa obvladujejo tudi rutinske situacije in se ogibajo ekstremnim drznostim kot tudi konservativnosti.

Kets de Vries (1993, 16) pravi, da je vodenje sposobnost uporabe moči, kvaliteta vodenja pa se tretira v smislu: dobro vodenje nasproti neučinkovitemu oz. celo destruktivnemu se odraža v posameznikovi sposobnosti uporabe moči.

2.4 Zunanji vplivi

Če smo v uvodnih poglavjih preučili psihološki profil posameznika, ki je skozi zgodnje otroštvo in primarno družino postal ali pridobil narcistične osebnostne lastnosti, bomo v tem poglavju posvetili pozornost zunanjim dejavnikom, ki v razvoju človeka doprinesejo, podkrepijo, domnevno namenoma vzpodbujajo narcistične poteze posameznika.

Korošak (2013) našteje različne raziskovalce, npr. Chris Bones, Ed Freeman, Bill George, Jean Twenge, Keith Campbell in druge, in pravi, da je bila globalna finančna kriza, ki se je začela v letu 2008 in je bila posledica finančnega stanja vodilnih ameriških in evropskih investicijskih bank, kakor tudi zavarovalniških družb in hipotekarnih bank, vsaj deloma posledica narcističnih motenj osebnosti vodilnega korporacijskega managementa. Našteje pohlep brez meja, izgubo občutka za realnost, pomanjkanje etičnih standardov, sprevrženo grandioznost, kar je vse pripomoglo k favoriziranju lastnih osebnih interesov po maksimizaciji dobička in brez obžalovanja žrtvovati podjetja. Kot značilna primera izpostavi Enron in Waorld Com, ki pa zdaleč nista edina, a najverjetneje najbolj razvpita v svetovnem neoliberalnem imperiju. Poudari, da je v osrčju finančne zmede vedno moralna zmeda, mi pa dodajamo še nihilizem. Zaključí, da narcisistična osebnostna motnja na kolektivnem nivoju presega individualni nivo in jo lahko jemljemo že za kulturno bolezen.

Lasch (2012, 95) povzame bostonskega veleblagovniškega magnata Edwarda A. Filene, ki je že leta 1919 dejal, da bi moral sodobni proizvajalec množicam privzgojiti kulturo potrošnje, sicer te blaga ne bodo absorbirale. Ali kot pravi Bijuklič (2011, 216): nismo državljani svobodne in demokratične družbe, ampak imamo »industrijsko državljanstvo«, v katerem ni politične svobode in enakosti in smo vsi le družbena bitja v službi dela, proizvodnje in ustvarjanja. Da pa bi trg absorbiral, kar naredimo in ustvarimo, morajo obstajati potrebe za to. Če pa potreb ni ali so premajhne, jih je potrebno ustvariti. Ustvarja jih oglaševanje, ki je v preprostejših časih (Lasch 2012, 95) zgolj opozarjalo na določen izdelek, danes pa proizvaja kar svoj lastni izdelek, tj. večno nezadovoljnega, nemirnega, tesnobe in zdolgočasenega potrošnika. Lasch (2012, 98) razširi razmišljanje in se sklicuje na pojasnilo Daniela Boorstina

(ameriški zgodovinar)², da živimo v svetu navideznih dogodkov in navideznih informacij, v katerem je zrak zasičen z izjavami, ki niso niti resnične niti neresnične, temveč zgolj verjetne.

Trditev, da propaganda subtilno nagovarja naša čustva, drži. Jacques Ellul (1956, 53) (francoski filozof in sociolog) opozarja, da propaganda dejstev ne uporablja za to, da bi z njimi podprla neko trditev, temveč da bi izvajala čustveni pritisk. Enako velja za oglaševanje. Pri obeh ostaja apeliranje na čustva pridušeno in posredno. Je neločljivo povezano s samimi dejstvi, obenem pa tudi ni nezdržljivo z »odkrito željo po informiranosti«. Ker sodobni propagandist dobro ve, da izobrazena publika terja dejstva in da ničesar ne ceni bolj kot iluzijo o dobri informiranosti, se izogiba uporabi visokotelečnih sloganov, redko se sklicuje na usodo in redko poziva k junaštvu in žrtvam ter skoraj nikoli ne skuša spomniti svojega občinstva na slavno preteklost (Lasch 2012, 100). Narcis deli družbo v dve skupini: na bogate, pomembne, slavne in druge, navadne. Misel razširi še s Kernbergovo razlago, da narcistične paciente razjeda strah, da ne bi pripadali več sloju bogatih, slavnih in uspešnih, ki jih neizmerno častijo in občudujejo, ampak bi se izgubili v povprečni, ničvredni množici (Lasch 2012, 108). Je morda naključje, da v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) govorijo in pišejo o razmahu narcisizma tako v smislu vedenjske motnje kot tudi osebnostne? Menimo, da ni. Za to bomo navedli nekaj zgodovinskih dejstev in pogledali na današnji položaj kapitalistične svetovne ekonomije v dveh drugih časovnih obdobjih. Kot opisuje Wallerstein (2004, 50), je za obdobje od leta 1945 do 2003 značilen kondratieffski cikel.³ Kondratieff, ki je statistično dokazoval obstoj časovnih trendov v kapitalistični svetovni ekonomiji. Ima dve fazi: fazo A ali nihaj navzgor, torej ekonomsko ekspanzijo, ki v tem primeru sega od 1945 do 1967/1973, in fazo B ali nihaj navzdol, ekonomsko kontrakcijo, ki traja od 1967/1973 do danes in se bo najbrž nadaljevala še nekaj let. Obdobje od leta 1450 do danes pa, narobe, označuje kot življenjski cikel kapitalistične svetovne ekonomije, ki ima obdobje svoje geneze, obdobje normalnega razvoja in ki je zdaj stopila v obdobje končne krize (prav tam). Malo je predsednikov ZDA, vsaj v 20. stoletju, ki ne bi kdaj izjavili, da so ZDA najpomembnejša država sveta (Wallerstein 2004, 189). Avtor se v nadaljevanju sprašuje, kakšna bi se zdela ta izjava ne le ljudem iz revnih držav, ampak tudi prijateljem in zaveznikom – Kanadčanom, Angležem, Francozom. Mar Janez Pavel II. misli tako? Kdo razen Američanov in tistih, ki hočejo emigrirati v ZDA, to verjame (prav tam)?

Rosenberg (2013, 107) prav tako ugotavlja, da so posamezniki z zmerno ravniho narcisizma hvale vredni in nagrajeni v njihovi družbi in da so lastnosti, kot so drzna samozavest, pretirana samopromocija in želja biti opažen in oboževan, cenjene ameriške lastnosti. Kot vemo, so izšle ZDA iz druge svetovne vojne kot edina velesila, katere industrija je ostala nedotaknjena in ni utrpela hudega opustošenja. To je dalo ZDA velikansko prednost in

² Podatki o dosegljivosti niso znani.

³ Nikolai D. Kondratieff, 1892–1938, ruski ekonomist, največ del je objavil v dvajsetih letih 20. stoletja.

omogočalo ameriškim proizvodom, da so obvladovali svetovni trg. Poleg tega jim je bil omogočen največji razmah vrednosti in realne produkcije v zgodovini kapitalistične svetovne ekonomije, kar je ustvarilo veliko bogastvo, hkrati pa velike družbene napetosti v svetovnem družbenem sistemu. Problem svetovnega reda so rešile v dveh delih. Po eni strani je nastala vrsta meddržavnih institucij – zlasti Združeni narodi, Mednarodni denarni sklad in Svetovna banka –, s čimer so Združene države lahko politično nadzorovale napetosti in so zagotavljale formalni okvir reda. Še pomembneje pa je, da so se ZDA sporazumele z edino drugo resno vojaško silo, ki je ostala na svetu po letu 1945 – z ZSSR (Wallerstein 2004, 51).

Spomnimo spet na fazo B, ki jo opisuje Wallerstein in kot smo navajali zgoraj, pomeni nihaj navzdol ali ekonomsko kontrakcijo, ki traja od 1967/1973 do danes (leta 2003) in se bo najbrž nadaljevala še nekaj let in jo primerjajmo z raziskavo, ki so jo naredili soavtorji knjige *The Narcissism Epidemic* (Campbell in Twenge 2009), kjer so ugotovili, da so študentje, ki so bili v raziskavi zajeti v letu 2000, znatno bolj narcistični kot pa generacija X ali Baby Boom generacija iz sedemdesetih, osemdesetih in devetdesetih let prejšnjega stoletja. Leta 2006 pa sta se dve tretjini študentov, ki so bili zajeti v raziskavi, izkazali za bolj narcistične, kar je 30-odstotna rast v dveh desetletjih (Campbell in Twenge 2009, 41).

Campbell in Twenge (2009, 32) se v naslovu tretjega poglavja vprašata, če ni narcisizem koristen, posebno v kompetentnem današnjem svetu. Vsepovsod je kompetenca; za službo, v službi, v izobraževanju, v športu, nadaljujeta. V ZDA se ljudje bojijo, da država ne bo sposobna konkurirati v globalni ekonomiji in da bodo službe »outsoursane« (*to outsource* – najemanje zunanjih sodelavcev: v tem smislu selitev ekonomije) ali bo zmanjšano število delovnih mest. V nekaterih okoliših začno tekmovati že otroci oziroma jih starši vzpodbujajo k temu, saj jih že pri dveh letih npr. poskušajo vključiti v najboljše zasebne predšolske programe. Napisano sovpada tudi z mnenjem Kosovela (2011, 67), ki povzema po Althenu (2003), da je individualizem produkt dežele ideologije, kjer vsak lahko uspe. Če pa ne, naj se bolj potruji, naj še bolj trdo dela. Ob tem pa so prepričani, da so se posamezniki za to odločili povsem neodvisno.

Ker želimo podati vpogled v to, kako se narcisizem razvija in dodatno vzpodbuja že v rosnih letih s pomočjo staršev in okolja, v katerem otrok odrašča, bomo navajali le primere, kjer se zdi, da se zlahka prenašajo tudi v naše okolje in ne aplicirajo zgolj na ZDA. Starši otroke vključujejo v športne in glasbene aktivnosti zelo zgodaj, ko se otrok še ne zmora in ne zna upreti volji staršev in zgolj sledi njihovi volji in dejanjem. Hkrati pa, kot smo ugotavljali v uvodnih poglavjih, otrok kasneje zaradi preživetja mora in želi slediti volji staršev, sicer bi mu odrekli ljubezen (še zlasti starši s poudarjenimi narcističnimi ali tendencami mejne osebnostne motnje. S tem ko sledi njihovi volji, je bolj ljubljen, bolj sprejet in »netežaven«, vodljiv. Posledično dobi več ljubezni, več naklonjenosti, pohval, celo pretiranih pohval, čaščenja, še zlasti če ne gre za pomembne dosežke, ki sploh ne sovpadajo s količino čaščenja.

O podobnem zapiše Simon (2011, 164), ki ugotavlja, da spremenjene kulturološke norme dandanes vplivajo na sebično vedenje, ki ni redko pri posameznikih mlajše generacije, saj so bombardirani s sporočili, da so kot posamezniki nekaj posebnega že samo zato, ker jim bije srce. Najverjetneje je, da so učitelji, starši ali celo psihologi ipd. prepričani, da človek ne more imeti nikoli dovolj oz. preveč samozavesti ali da bo čustveno bolj zdrav, če bo dovolj pogosto pohvaljen. Pri tem pa spregledajo, da če spodbujamo pohvale kar tako, že zato, kar so, ne pa da bi hvalili, kar so naredili/dosegli/storili, jim delamo medvedjo uslugo, ker ne morejo razviti zdravega odnosa do lastne vrednosti. V intervjuju Praper (2017) pravi, da ne smemo pozabiti, da so tudi starši podvrženi idealiziranim pričakovanjem okolja, to pa je postalo imperativ, ki mu služi velik del populacije. Kot primer navajamo Elona Muska, ki je zavoljo želje omogočiti najboljšo izobrazbo svojim petim otrokom, ustanovil zasebno šolo, imenovano *Ad Astra* (Do zvezd), ki jo obiskujejo tudi drugi, izbrani posamezniki. V tem primeru se lahko navežemo na dejstvo, da narcistične osebnosti živijo svoje življenje tudi preko svojih otrok ali podaljškov, kot jim pravijo (Musk 2017).

Fakulteta Alma mater Europea objavlja seznam osnovnih in srednjih šol v Sloveniji, ki so razvrščene po uspešnosti v doseganju točk na podlagi rezultatov NPZ (Nacionalnega preverjanja znanja) za osnovne šole in mature za srednje šole. Seznam šol je odraz uspešnosti osnovnih šol na NPZ in srednjih šol na maturi in ni nujno tudi odraz kvalitete šol, poudarjajo. Nadalje navajajo, kaj vse še vpliva na kvaliteto šol in kaj vse je zanemarjeno pri takšnem merjenju uspešnosti (Alma Mater 2018). Ti dejavniki so mnogo mehkejši, a po našem mnenju znatno vplivajo na kvaliteto neke šole. Ne gre zanemariti dejstva, da takšni seznam na nek način vzpodbujajo elitizem, s tem pa pritiske in posledično odločitve staršev in mladostnikov. Hkrati lahko povzročajo frustracije pri tistih, ki ne dosegajo ali niso dosegli rezultatov, ki so v teh seznamih razvrščeni najvišje. V javnosti in splošno znano je, katere osnovne, srednje šole in tudi fakultete (javne ali zasebne) v Sloveniji naj bi bile elitistične. To je opaziti pri pogovorih z ljudmi, pregledovanju forumov, neformalnih zapisov, člankov in prispevkov na to temo. Da ocene niso merilo uspešnosti in nobeno zagotovilo za uspeh in srečo v življenju, pravi tudi Praper in razkrije, da so raziskave že pred petdesetimi leti pokazale, da odličnjaki iz srednje šole kasneje niso najboljši na fakultetah in da briljantni študentje niso najboljši v stroki, do otrok pa se še vedno goji visoka pričakovanja, da bodo imeli odlične ocene, kar jim bo zagotovilo vpis na dobro fakulteto (Praper 2017).

3 KJE/V ČEM JE MOČ OPAZITI (VIDETI) NARCISIZEM V SODOBNEM MANAGEMENTU?

Odgovori na nekaj naslednjih vprašanj nam povedo, ali nas mora skrbeti za podjetje in ali je psihično stanje vodje/managerja neuravnovešeno Kets de Vries (1993, 112):

Ali je managerjeva vizija realna? Ali manager vedno najde napake pri drugih ali pri njihovem delu? Ali prevzame odgovornost za svoje napake? Ločuje ljudi na tiste, ki »so z njim« in na tiste »proti njemu«? Ali si sodelavci/podrejeni ne upajo povedati svojega mnenja, so podvrženi samocenzuri zaradi managerjevih običajnih neugodnih odzivov na domnevno slabe novice? Ali napredujejo samo ljudje, ki prikimavajo ali »trobijo v isti rog« kot manager? Ali manager odloča o vsem, ni soodločanja? Se neprestano hvali s svojimi dosežki? Si ves čas prizadeva biti/ostati v centru pozornosti? Je obseden s svojo javno podobo? Je sumničav in kaže nezaupljivost, ki se nadaljuje? Se je umaknil iz dnevnih aktivnosti ali jih zanemarja? Je manj razpoložljiv, dostopen?

3.1 Glavni znaki narcistične motnje in načini, na katere se kažejo

Za grandioznost, ki je prvi znak narcistične motnje, menimo, da je ena večjih pogubnih narcističnih lastnosti, ki se kaže v velikopoteznih, megalomanskih načrtih, sanjarjenju, govorjenju o velikih uspehih in načrtih v zvezi z njimi. Opaziti je samoprecenjevanje, aroganco in nadutost. Navadno nerealistično ocenjujejo situacijo in delajo načrte, ki jim makiavelistično sledijo ne glede na posledice. Vse velja tako za preteklost, sedanost kot prihodnost. Grandioznost je namenjena zgolj temu, da se utrdi položaj, naredi vtis, pridobi občudovanje in doseže hvale. Skoraj suženjsko je narcistična osebnost odvisna od hvale in občudovanja ter grandioznost je zgolj orodje za doseganje le-tega. Počutijo se posebne, a jih to oddaljuje od drugih, ker gre za prenapihnjeno realnost, ki ščiti notranji ranljivi jaz, ki se zdi nedotakljiv.

Maccoby (2003, 143) zapiše tudi, da ko jezdijo na krilih uspeha, se ne znajo ustaviti in gredo predaleč. Gradijo palače, kupujejo jahte, sebe v smislu slave in razvpitosti postavljajo pred interese podjetja, širijo svoj imperij, namesto da bi se poglobili v strateške cilje. Nič jih ne more ustaviti. Primanjkuje jim strateške inteligence, zaključí Maccoby. Strateška inteligenca je pomembna tudi z vidika managerjeve sposobnosti, da prepozna, kdaj so načrti, projekti, aktivnost organizacije presegli mejo ekonomičnega, smiselnega, upravičenosti in je potrebno spremeniti smer ali projekt (storitev, proizvod, obrat, načrte ipd.) zaključiti, odnehati, začeti na novo. Takšno spoznanje je namreč v nasprotju z miselnostjo narcističnega managerja in direktno ogroža njegovo grandioznost. Kakor pravi Cloud (2010, 7), pa so »zaključki« (v smislu nekaj zaključiti, prenehati, odnehati) velikokrat absolutno potrebni za preobrat, da bi lahko znova dosegli razvoj. Podjetja morajo občasno zamenjati ali opustiti določene posle (produkte, storitve, miselnost ali celotne obrate ipd.), da bi lahko nadaljevala zdravo raven poslovanja. To pa pomeni, da se morajo managerji odpovedati nekdam »dobrim idejam«,

strategijam, kar lahko pomeni tudi, da bi morali sami odstopiti. Vse naštetu pa je v nasprotju z narcistično osebnostjo in zato težje izvedljivo. Laloux (2014, 33) pa je mnenja, da je bolj kot strategija pomembna kultura podjetja, ki temelji na vrednotah. Odsotnost empatije je drugi znak narcistične motnje. Ker je oseba z narcistično motnjo osredotočena zgolj na svoje potrebe in želje, ni zmožna prepoznati ali pripoznati čustev drugega. Lahko trdimo, da bo »zdravo« (zmerno, nizka narcisoidnost po stopnji) narcisistična oseba opazila, kdaj se druga oseba počuti nelagodno (prestrašeno, neprijetno, neudobno ipd.), oseba z motnjo pa ne. Če bi pripoznala čustvovanje drugega, bi to pomenilo, da sama ni več v središču pozornosti. Lahko pa se zgodi, da sočustvuje, simpatizira, a obstaja velika verjetnost, da bo to kasneje uporabila proti tej osebi.

Odsotnost oziroma nezmožnost poslušanja v povezavi s pretirano tekmovalnostjo in potrebo po zmagi je tretji znak narcistične motnje. Oseba posluša selektivno, torej zgolj kar doprinese k njegovi grandiozni sliki in kar se sklada z njegovo percepcijo realnosti. Vse, kar ogroža to idealistično velikopotezno sliko, je preslišano. Maccoby (2003, 13) navede eno izmed šibkih točk narcistične osebe, in to je dovzetnost za kritiko, kar lahko povežemo z nezmožnostjo poslušati. S kritiko je ogrožena njihova krhka samozavest, ker so najboljši, največ vedo, so nezmotljivi. In ravno to jih lahko kasneje skoraj praviloma stane kariere. V smislu, da ne poslušajo nikogar: podrejenih, svetovalcev, sodelavcev, nadrejenih, skratka nikogar. Ko zasledujejo lastno grandiozno sliko o sebi, svojem uspehu, svojem napredku, svoji ideji ipd., ki jo branijo pred zunanjimi »sovražniki« (drugimi, ki kritizirajo), izgubijo stik z realnostjo. Njihova močna želja po zmagi in nadvladi za vsako ceno je hkrati njihova šibka točka. Tudi Kets de Vries (1993, 61) pravi, da je nezmožnost poslušanja ali zaprositi za nasvet ali ga sprejeti, velika. Zlasti ko so v »svojem svetu«, ko so kratkovidni – zaslepljeni z odsevom v vodi, če spomnimo na grški mit, zaverovani vase in si ustvarijo lastno sliko. Egocentričnost ali zaverovanost vase je četrti znak narcistične motnje, v smislu »samo jaz imam prav« (Kets de Vries 1993, 59). Pretirana samozavest, ekscesen ponos in aroganca vodje imajo velikokrat slabe posledice za podjetje. Posledice pa so lahko podobne kot v primeru, ki smo ga opisali zgoraj. Zaradi razloga, da ugled ali pa slika lastne vrednosti, ki jo ima narcistični vodja o sebi, ne bi bila okrnjena, takšna osebnost ne odstopi od svojih odločitev, videnj, percepcije.

Peti znak narcistične motnje je manipulacija. Je eno močnejših orodij, s katerim nadzirajo situacije, in je v močni korelaciji s paranojo, obsedenostjo z nadzorom in popolno odsotnostjo obžalovanja. Za doseganje ciljev izbirajo vse mogoče načine, ne glede na posledice. Tudi če je treba potvarjati resnico ali lagati. Šesti znak narcistične motnje je karizma. Je eno od orodij, s katerim narcistična osebnost »omami« okolico, si pridobi sledilce. Kot jo opiše Moscovici (1985, 131–133), je sestavljena iz dveh kvalitativnih vodje, in sicer iz neomajnega poguma in navdihujoče prepričljivosti. Karizma je nekaj, kar človek oddaja in se kaže takoj, ko spregovori. Vidno je iz njegove mimike ali iz njegovega izgleda, prezence, kako nas očara in omreži. Nadaljuje, da dandanes, v primerjavi s preteklostjo, ko je množice lahko očaral tudi prestiž, npr. aristokratski, cerkveni, vojaški naziv, kakšna uniforma ali znak, lahko edino

osebna karizma upravlja z množicami. Pravi, da je karizma dar, vendar je tudi breme, ki pelje v osamo. Osamo zato, ker mora za ohranitev vloge karizmatičnega vodje med seboj in drugimi ohranjati neko distanco, tančico skrivnosti, sicer karizma zbledi. Karizma pa ni danost, treba jo je vaditi, piliti, vzdrževati, kar pa lahko postane naporno. Karizma daje moč in široko polje za uporabo te moči. Če karizma prične bledeti, je velika verjetnost, da nastopi uporaba agresije. V naravi narcistične osebnosti pa je, da ohranja kontrolo in občudovanje, ne glede na posledice.

3.2 Povezava med narcisizmom in mobingom na delovnem mestu

Če se navežemo na poglavji 2.3, 2.4, in poglavje 3.1, kjer opisujemo značilnosti narcistične osebnosti, narcistične osebnostne motnje, v skrajnem primeru patologije in zunanje dejavnike (družbene, v širšem in ožjem smislu), se ne moremo izogniti ugotovitvi in izsledkom, ki kažejo na to, da sta narcisizem in mobing v povezavi. In glede na to, da je v porastu narcisizem, razni viri navajajo, da je v porastu tudi mobing. Za potrebe te naloge ne bomo ugotavljali, ali je porast naštetega zaradi vse bolj individualističnega, narcističnega stanja v družbi in posledic v zvezi s tem, ali je to posledica večje osveščenosti in informiranosti zahodne družbe, kar zadeva mobing.

V tej nalogi uporabljamo izraz mobing, čeprav je drugi izraz, ki je naveden v Zakonu o delovnih razmerjih (ZDR-1, objavljen v Uradnem listu RS št. 21/13) in se tudi uporablja, trpinčenje na delovnem mestu.

Mobing/trpinčenje na delovnem mestu je vsako ponavljajoče se ali sistematično dolgotrajno, neetično, žaljivo verbalno ali neverbalno dejanje ene ali več oseb na delovnem mestu ali v zvezi z delom, na vseh hierarhičnih ravneh in v vseh smereh, pogosto z namenom izrinjenja iz delovnega okolja. Usmerjeno je proti drugi osebi ali več osebam in povzroča socialno izključevanje ali ogroža psihično, fizično ali socialno zdravje in varnost ter ga žrtve razumejo kot zatiranje, poniževanje, ogrožanje ali žaljenje dostojanstva pri delu. (Brečko b. l., 1)

Brečko (prav tam) nadaljuje, da je mobing dlje časa trajajoče ravnanje, torej ne gre za enkratni incident, ampak je načrtno, usmerjeno proti isti osebi in se vrši s strani ene in iste osebe ali skupine oseb. Ugotavlja tudi, da je družba tekmovalno in individualistično naravnana, kakor tudi vrednote in da zato takšna skrita oblika nasilja ni presenetljiva. Navaja nezdrave ambicije posameznikov, ki psihično nasilje izvajajo z namenom, da bi si utrli boljši položaj v organizaciji, da gre včasih tudi za iskanje »krivca« ali prevalitev krivde na posameznika ali skupino posameznikov, velikokrat pa mobingu botrujejo tudi dlje časa nerazrešeni konflikti (Arnšek b. l.). Pravi tudi, da nasilje v delovnih okoljih ni nov pojav, vendar je v družbi pozornost pritegnil šele v 90-ih letih in da so raziskave pokazale, da je mobing moteči dejavnik delovnega procesa s hudimi posledicami širokega spektra. Enako navaja Brečko (b. l., 2), da je v primeru mobinga v podjetju storjena nepopravljiva škoda. Ne zgolj finančna, kamor prišteva stroške morebitnega uvajanja nove delovne sile, absentizem, odškodnine, temveč tudi upad delovnih aktivnosti v organizaciji zaradi neustrezne

organizacijske klime. Piše, da strokovnjaki ocenjujejo stroške enega samega primera mobinga v podjetju z 200 zaposlenimi na kar 380.000 € v obdobju leta dni.

Druga dimenzija, ki vpliva na širše razsežnosti nasilja in jo omenja Arnšek (b. l.), pa je nemoč npr. zaposlenega, nad katerim je nasilje izvajano. Pojavi se, kadar je povzročitelj nasilja »nedotakljiv«, v smislu, da gre za položaj nadrejeni – podrejeni, eksistenčna odvisnost ipd. Tak človek, ki se domnevno »ne more« braniti v tisti situaciji, lahko nakopiči razdražena, potlačena čustva jeze, nemoči, nespoštovanosti in to sprosti z obrambnim mehanizmom prenosa (projekcije) tam, kjer lahko. Npr. znese se kasneje nad svojim psom, sosedom, bližnjimi itd., ne da bi se zavedal, da te tarče niso v ničemer povezane z njegovo lastno nakopičeno jezo, agresijo, frustracijo. To stresanje agresije dalje, pravi Arnšek (prav tam), pa ne prinese učinkovitosti in deluje le začasno pomirjevalno, ker vzrok frustracije ostaja nedotaknjen, nerazrešen in ob vsakem stiku v žrtvi znova vzbuja agresivne napetosti in jih še povečuje.

Kot Brečko (b. l.) pravi tudi Arnšek (b. l.), da se mobing na delovnem mestu izvaja in širi v vse smeri: vertikalno in horizontalno. Horizontalno med sodelavci, ki so v enakem hierarhičnem položaju, vertikalno pa v obe smeri: v smeri od nadrejenih k podrejenim in obratno. Navaja tudi, da nekateri strokovnjaki zavzemajo stališče, da izvajajo mobing samo tisti posamezniki na delovnem mestu, ki imajo motnje v strukturi osebnosti. In nadaljuje, da dosedanje raziskave tega niso potrdile in da se mobing vrši v organizacijah, ki to dopuščajo, nagradujejo takšno vedenje in da je mobing na delovnem mestu v bistvu pojav, ki nastane ob opustitvi nadzorne funkcije. Nadalje navaja raziskave, ki so pokazale, da je izvajalcem mobinga na delovnem mestu skupno to, da jim je ne glede na vse najpomembnejša moč in odločanje, ki pripadata najvišjemu sloju družbene lestvice, hkrati pa potreba po tem, da so v središču pozornosti. Nadaljuje, da jim je skupno tudi to, da z dejanji skrivajo lastno nesposobnost, neznanje, zavist, ljubosumje, nizko samopodobo, nizko samovrednotenje in nizko samozavest. Navaja še uporabo vedenjskih vzorcev zlorabe, obtoževanja, sprevrčanja, nasprotovanja, negativizma, laži, zanikanja in projekcije. Na tem mestu lahko rečemo, da se zgoraj naštetu v marsičem sklada z lastnostmi narcistične osebnosti.

Malkin (2015, 143) navede izsledke raziskave dveh psihologov, ki sta ugotovila najpogostejše ustrahovalne načine, ki jih narcistični vodja lahko izvaja:

1. prelaganje odgovornosti za napake na druge,
2. postavljanje nerazumnih zahtev,
3. kritiziranje delavčevih sposobnosti,
4. nedosledna uporaba pravil družbe, zlasti kaznovalnih ukrepov,
5. namigovanja, da je delavčevo mesto ogroženo ali direktno groziti z odpovedjo,
6. žaljenje in poniževanje,
7. zmanjševanje ali zanikanje delavčevih dosežkov,
8. izključevanje ali ignoriranje delavca,

9. povzdigovanje glasu, kričanje,
10. prilaščanje zaslug drugih.

3.3 Izkustveni vidiki in vsakodnevne izkušnje

Govorimo lahko izključno za manjša podjetja in kako se narcistična motnja kaže v slednjih. Za vse managerje, ki imajo narcistično motnjo, je značilno, da so sprva izjemno karizmatični, želijo narediti vtis na vse deležnike (sodelavce, podrejene, stranke, dobavitelje ipd.), kasneje pa pričnejo kazati pravi obraz. Vsekakor se to pokaže, ko pride do nestrinjanja, do različnih interesov ali ko druga stran pokaže svojo voljo in različno mnenje. Kolikor je manager narcističen po jakosti, toliko se potem pokažejo posledice. V primeru nižje jakosti gre lahko samo za manjše zamere in kaznovanja v smislu ignorance, arogance, jemanja privilegijev (ukinitvev kajenja, prepovedana uporaba telefona v privatne namene na delovnem mestu ipd.), če govorimo o relaciji do podrejenih, v primeru strank ali dobaviteljev pa lahko npr. začnejo širiti govorice, tudi neresnice.

Glede grandioznosti imajo lahko nerealne načrte, ki jih predajo zaposlenim in od njih pričakujejo, da bodo v skladu z njimi delovali in delali. S tem izvajajo na zaposlene pritisk, povzročajo stiske in nesoglasja. Če zaposleni zahtev niso sposobni izvrševati, jih lahko ponižujejo, degradirajo, jim nižajo plačo in izvajajo mobing. Lahko pa pritisk izvajajo tudi nad dobavitelji, npr. zahtevajo nerealno nizke cene, nerealno ugodne pogoje, neizvedljive načine. Tudi kar zadeva prevzemanje odgovornosti, je lahko s strani managerja izjemen pritisk, če svojim podrejenim ali sodelavcem ne dajo dovolj natančnih navodil, ne preverijo, če so bila ta razumljena in kasneje zvrčajo odgovornost na zaposlene ali kolege. Prisvajanje zaslug in obračanje dejstev in besed so tudi načini, s katerimi se znesejo nad zaposlenimi. Predvsem podrejeni, še zlasti če so v ekonomski stiski ali pa so osebno bolj pasivni in so na lestvici jakosti narcizma pozicionirani bolj levo, se pravi je jakost narcizma negativna, je nevarno, da ob takšnem nadrejenem trpijo in postanejo sčasoma psihološko izčrpani, brez energije, volje in moči za spremembe, mnogokrat takšnega delovnega mesta tudi ne zapustijo, ker so soodvisni in verjamejo, da so nesposobni, slabi in nevredni boljše službe in odnosov.

4 V ČEM JE PROBLEM IN KAKŠNE SO POSLEDICE NARCIZMA?

Razpad sistema vrednot, nebrzdana sla po rasti, pridobivanju in apatija širših množic vpetih v sistem, so samo nekatere od stvari, ki botrujejo razmahu narcizma.

4.1 Narcisizem in nihilizem

Kaj je nihilizem?

»Da se najvišje vrednote razvrednotijo.« Tako citira Nietzscheja⁴ Galimberti (2010, 16). Nietzsche namreč pojmuje modernega človeka in njegov čas kot konec več kot dvatisočletnega moralnega in duhovnega gibanja, konec metafizike in krščanstva, konec vsake vrednostne sodbe. Galimberti (2010, 18) v nadaljevanju ugotavlja, da je tehnična doba izrinila humanizem, vendar ni dovolj izpopolnjena in tudi ni v njeni pristojnosti, da bi ponudila odgovore na vprašanja o ciljih, ne osvobaja, ne razkriva resnice. Tehnika zgolj funkcionira. Razmišljanje posameznika o identiteti, svobodi, odrešitvi, smislu, cilju, politiki, etiki, religiji, zgodovini ipd. pa razjeda nihilizem. Zaradi tega vidi Galimberti prihodnost kot grožnjo, ker je optimistično videnje na smisel življenja umrlo, ko je umrl bog. Njegove dedinje – znanost, utopija in revolucija – pa niso držale obljube.

Brečko (b. l., 7) pravi v zaključku svojega zapisa o razvoju preventivnih strategij zoper mobing, da dandanes izginjajo zasluge za minulo delo, da je družba naravnana samo na tukaj in zdaj, da štejejo le rezultati in uspehi, preteklost in pretekli dosežki pa niso več pomembni. To, pravi, pa povečuje tekmovalnost in individualizem. Tempo življenja se povečuje in s tem tudi nebrzdano potrošništvo, in ker se od »biti« vrednote spreminjajo v »imeti«, se zato zaostrujejo tudi medčloveški odnosi. Borba za prevlado je močna, kar se še posebej izraža na delovnih mestih. Meni, da nam ne ostaja veliko prostega časa za medosebne odnose, kar pa nas kot družbo izpostavlja pretnji k izgubi te pomembne vrednote.

Galimberti (2010, 23–24) gre še nekoliko dlje, ko pravi, da živimo v obdobju afektov žalosti, v obdobju nemoči, razkrajanja in odsotnosti smisla. Zato smatra sedanjo krizo za drugačno od prejšnjih, katerim se je zahod v preteklosti znal prilagoditi. Sedanja kriza je po njegovem kriza temeljev naše civilizacije. Našesteje onesnaženja vseh vrst, oblike nestrpnosti, gospodarske katastrofe, pojave novih bolezni, izbruhe nasilja in vse njegove oblike skupaj z ukoreninjanjem egoizma ter vojne kot nekaj običajnega. In nadaljuje, da če prihodnosti kot obljube ni, se želja ustavi v absolutni sedanjosti, v kateri prevlada aksiom: »uživaj danes, jutri ne veš, če pride«. Že v začetku naloge smo želeli izpostaviti ZDA kot nekakšno središče ali najbolj zahodno družbo, v kateri se najbolj širi individualizem, tekmovalnost in posledično »narcisistična družba«, to navaja tudi Galimberti (2010, 25). Trdi, da temeljito izkoreninjenje negotovosti spada še k modernistični utopiji človeške vsemogočnosti, zato je potrebno ubrati

⁴ Podatki o dosegljivosti niso znani.

pot gradnje čustvenih vezi in solidarnosti, kar bi ljudi povežalo in jih potegnilo iz osame, v katero jih skuša zapreti družba v imenu egoističnih idealov, ki se iz Amerike grozeče širijo k nam.

Podobno meni Repar (2013, 47):

Določena teokracija se je danes spremenila v tehnokracijo, ki obvladuje enako diabolične mehanizme moči, ki se v časovnem toku bistveno ne spreminjajo (spreminja se samo njihova učinkovitost): Človek je že davno prenehal biti v pristnem razmerju do biti, zamenjal ga je za svoj družbeni obstoj, mogočno silo, ki ji je podlegel v zaslepljenosti od moči, v pollaščanju najmočnejših sil, ki pa jih tehnična civilizacija ne zmore več obvladovati. Če ni skritega boga, potem je vse dovoljeno, bodisi nekaterim ali pa kar vsem.

4.2 Posledice

Navarro (2014, 40) navaja, da so narcistične osebnosti v poklicih z veliko moči ali pa visoko usposobljeni strokovnjaki, ki uživajo veliko mero zaupanja, kjer ima prekoračena moč ali zloraba velikanske in tragične posledice. Našteje npr. policista, ki laže, goljufa, krade; nadalje zdravnika, ki verjame, da je arbiter in odloča o življenju in smrti; športnega trenerja, ki spolno zlorablja zaupane mu otroke, pri čemer obstaja potencialna verjetnost, da jim bo povzročena nepopravljiva škoda in bodo utrpeli posledice. Vse te deviacije eksponentno naraščajo. Prav tako slišimo o koruptivnih članih vlade in brez dvoma najdemo narcistične osebnosti povsod in v vseh poklicih.

Menimo pa, da so posledice lahko mnogo hujše in daljnosežne, če je narcisistična osebnost vodja/manager, ker je njegova pozicija moči velika, zlasti kadar so tisti, katerim vodja je, v odvisnosti, šibkejši ali celo soodvisni. Kot smo že prej v nalogi navajali, imajo te osebnosti lastnosti, da zavajajo in se pretvarjajo z namenom, da bi pridobile sledilce, oboževalce, privrženice. S svojo karizmo, tudi humorjem so privlačne in s tem lahko obvladujejo ljudi. Navarro (2014, 41) kot skrajni primer navede tudi verske voditelje, vodje kultov/sekt, za katere pravi, da so vsi brez dvoma narcistične osebnosti, brez tolerance za kritiko, z grandioznimi idejami, ki jih postavljajo daleč pred vse in tudi pred zakon.

Karizmatičnemu vodji se pripisuje, da je obdarjen z nenavadnimi in superiornimi kvalitetami, pravi Moscovici (1985, 291), ko opisuje psihologijo množic in karizmo vodje. Nadaljuje, da kljub temu da ga ljudje niti ne poznajo ali nimajo neposrednega stika z njim, vseeno smatrajo, da imajo z njim osebni, subjektiven odnos in živijo v iluziji reciprocitete, v smislu, da so v direktnem stiku s človekom, ki ga občudujejo. Takšno ekstremno karizmo opisujemo zato, da bi ponazorili, kakšno moč to lahko predstavlja. Menimo, da je z močjo potrebno ravnati skrajno odgovorno in etično. Pa naj gre za verske voditelje, državnike, top managerje ali nižje po rangi.

Korošak (2013) ugotavlja, da današnji poslovni svet kliče po visoko kompetentnem managementu. Takšnem, ki nima strahu pred rizikom, nepredvidljivo prihodnostjo,

managementu, ki s karizmo in vizijo pritegne podrejene, takšnem, ki se ne boji spoprijemanja tudi s težavnimi izzivi, kot so presežni delavci, odpuščanja, selitve proizvodnih kapacitet itd. A narcistične osebnosti imajo osebne lastnosti, kot so slepa zaverovanost vase, neomajnost, prepričljivost, energičnost. Posedujejo tudi osebni magnetizem. Stežka odnehajo pri načrtanih ciljih, saj so zagrizeni, žene pa jih tekmovalnost. Karierizem je smisel njihovega obstoja. Hlepijo po imidžu, reputaciji, pojavljanju v javnosti, navadno so visoko izobraženi in kreativni. Meni, da je vsled napisanemu tematika narcizma najverjetneje najbolj problematična ravno v poslovnem svetu.

5 KAJ STORITI?

»Danes nam nevrološke znanosti vedo povedati vse o naših čustvih, še vedno pa ni govora o tem, kar je Aristotel zapisal v Retoriki: 'Čustva so v zvezi s spoznavno močjo, ker se pustijo prepričati.' To pa pomeni, da je naša emotivnost mogoče vzgojiti, in če hočemo boljšo družbo, mora biti vzgojena.« (Galimberti 2010, 37) Tako o čustvih zapiše Galimberti, mi pa se strinjamo in izpostavljamo čustveno inteligenco, ki je, kot menimo, za vodenje in upravljanje ena najpomembnejših kvalitiet. Človek je kompleksno bitje in prepričani smo, da niti v enem trenutku ne more delovati, ne da bi čustvoval.

Handy (1978, 191) je že pred tridesetimi leti zapisal, da je potrebno, če želimo uspešno organizacijo, zaposlene (ne glede na status) smatrati kot individuume in ne kot resurse. Moramo jih partnersko in pogodbeno vključiti v organizacijo, upoštevati njihove potrebe, želje in postavljati odnose visoko na lestvici prioritet, kar pa zahteva organizacijsko kulturo. Mehki dejavniki so pomembni pri managerjevi karieri, ugotavlja tudi Merkač (1998, 94), ki zapiše, da so v raziskavi v Sloveniji o pomembnih lastnostih za kariero in napredovanje managerja navedli lastnosti, kot so dobra obveščenost in izobraženost, pridnost in vzdržljivost, inteligentnost in analitičnost ter spretnost v medsebojnih odnosih. Opozori pa, da bi morali komunikaciji pripisovati večji pomen. Navaja sproščeno komunikacijo, sprejetost, občutek priznavanja, celo dotik, božanje (z dotikom, pogledom ipd.)

A pri tem naletimo na desetletja stare metode upravljanja s človeškimi viri (HRM – *Human Resource Management*). Korošak (2013) navaja metodologije, ki so nastale zaradi potreb korporativnega kapitalističnega upravljanja podjetij, in omogočajo postavljanje ljudi na prava delovna mesta v organizacijah in slednje, pravi Korošak, evfemizem, ker gre v osnovi za čimbolj temeljito izrabljanje delovne sile za korporacijske namene. Nadalje se vpraša, zakaj ne bi tega metodološkega arzenala uporabili v drugi smeri, ne kot sredstvo za manipulacijo delovne sile, ampak za nadzor nad najbolj temnimi platmi sodobnega managementa.

Kets de Vries (2010, 85) meni, da mora imeti manager mnogo več kot pa samo kvalitete ali spretnosti. Nadaljuje, da se pri vsakem »herojskem« vodji slej ko prej pokažejo njegove pomanjkljivosti, v nasprotju z učinkovitim vodjem, ki pozna svoje močne strani – kvalitete, kot tudi pomanjkljivosti in zna vzpostaviti zavezništva, zna izbrati »dobre« ljudi in od njih dobiti največ. Hkrati pa zapiše, da je za razumevanje načina vodenja, preteklih dejanj in njegovega vedenja v prihodnje potrebno vpogledati v notranji svet osebnosti, njegov sistem vrednot in tisto, kar ga motivira. Saj le-tako lahko razumemo razloge za določene vedenjske vzorce.

Kets de Vries in Florent-Treacy (1999, 23) navajata, da je bistvo vodenja v karizmatični vlogi in da je najpomembnejša naloga vodje, da določi smer, kateri naj bi podjetje sledilo, hkrati pa pridobi sledilce (zaposlene), ki bodo šli v isto smer. Seveda morajo vodje sledilce motivirati tako, da vodja posreduje poslanstvo in vizijo podjetja na način, da bo ta sledilce tudi

navdihovala. Ugotavljata, da je bistvena prednost dobrega ali odličnega vodje v spretnosti pooblaščenja ali poverjanja moči z veliko mero zaupanja v sprejemanje odgovornosti zaposlenih, ki to sprejmejo in posledično, ker jim je bila poverjena moč, jih njihovo lastno samospoštovanje in samozaupanje tako motivira, da bodo to tudi upravičili. Za razliko pa ima narcistični vodja, kot smo že v nalogi ugotavljali, težavo s predajo odgovornosti ali kot pravita Kets de Vries in Florent-Treacy (1999, 24), če je vodja odvisen od lastnega občutka moči in zaradi strahu, da bi bila njegova moč ob pooblaščenju drugih bistveno zmanjšana, ni sposoben drugim dati prave moči.

V percepciji narcističnega vodje ni zavedanja, da poverjena ali predana moč posledično pomeni krepitev moči organizacije in posledično krepitev njegove lastne moči, ki pa se kaže v spoštovanju, pripadnosti zaposlenih, zaupanju, sledenju, podpiranju, rezultatih, ki jih podjetje dosega itd.

In če se navežemo na sloge vodenja, izpostavimo Kralja (1998, 237), ki našteva štiri sloge, upoštevajoč zmožnosti posameznikov in njihovo voljnost za izvedbo:

1. malo zmožni in malo voljni; voditi jih je treba z naročanjem,
2. malo zmožni, vendar voljni; voditi jih je treba s poučevanjem,
3. zmožni, vendar malo voljni; voditi jih je treba s sodelovanjem in
4. zmožni in voljni; voditi jih je treba z delegiranjem (pooblaščenjem).

Glede na to, da ima narcistični vodja težavo s predajo odgovornosti in tudi s sodelovanjem, zagovarjamo, da zadnja dva sloga vodenja ne bosta tako uspešna za takega vodjo in bo uspešnejši pri prvih dveh slogih. Prispevati k večjemu zaupanju in ustvarjanju pozitivnega okolja, kjer zaposleni sledijo vodji, imajo občutek lastne vrednosti, so slišani in upoštevani, posledično vzpodbudi ustvarjalnost, vznesenost, občutke pripadnosti podjetju ter poslanstvu in viziji podjetja.

Kralj (1998 po Tavčar 1995, 86) prav tako navaja, da kultura podjetja obsega vrednote, vzore, navade in neformalna razmerja med sodelavci. Pri tem naj izpostavimo vrednote, za katere pravi, da močno vplivajo na vedenje, in pa vzornike, ki da so po navadi glavni managerji ali pa karizmatični voditelji. In ravno ti so kot modeli za vedenje in obnašanje v organizaciji, ki hkrati predstavljajo podjetje navzven, merilo za uspešnost in vzpodbujanje sodelavcev.

Maccoby (2003, 210) nam ponudi natančna navodila, kako lahko uspešno delamo z ali za narcistično osebo. Nujno moramo poznati, kateri tip osebnosti smo sami, imamo naj kar največ znanja na svojem področju, naučiti se, kako se lahko z narcističnim vodjo dopolnujemo – v smislu partnerstva. Če bo narcistični vodja vedel, da vemo kaj bolje in več od njega, smo varni, ker smo mu koristni. Pozabimo na ego in za svojo samopodobo skrbimo neodvisno od vodje. Pazimo na imidž narcistične osebe, torej da ga ne osmešimo, ne soočamo, ne poučujemo ipd. Pohvalimo njegove dosežke, a previdno, ker je pozoren in nas bo spregledal, če ne bomo iskreni. Sami smo mnenja, da to deloma drži, a na dolgi rok je to

lahko izčrpavajoče. Ravno tako ugotavlja Kets de Vries (2010, 19), da je v prvi vrsti pomembno, da jih prepoznamo, da smo seznanjeni z dinamiko narcističnega vodje, da bi lahko minimizirali škodo, ki jo nenadzorovan narcistični vodja lahko povzroči. Zavedati se je potrebno, da je spreminjanje narcistične osebnosti izjemno težavno. Takega vodjo lahko opozorimo in seznanimo s posledicami njegovega vedenja, razpršimo strateško odločanje na več ravni, a to še vedno ne bo spremenilo bistvene karakteristike takšne osebnosti, zato takšno osebnost lahko tudi odpustimo. Seveda je to možno le takrat, kadar narcistični vodja ni edini manager in ima nadrejene ali je nad njim nadzorni svet, je član upravnega odbora. V primeru, ko je takšen manager edini direktor ali celo lastnik, ima bistveno kontrolo nad finančnim sektorjem, pa je to skoraj nemogoče.

Najverjetneje pa se bomo takšnim osebnostim lahko ognili ali jih postavili na določena – primerna delovna mesta, če bomo že v času zaposlovanja pozorni na takšno karakterno dinamiko in bomo za najemanje ključnih, vodilnih kadrov aktivirali klinične psihologe, pripravili teste, intervjuje, posebne »leadership coach«, se pozanimali pri podjetjih/pozicijah, ki so jih managerji zasedali prej. Pozorni in predvsem informirani in dobro podučeni kadroviki bodo prepoznali karakterne specifikke in se bodo lažje odločali, ali takšen kader najemati. Za določitev preventivnih strategij se moramo najprej ozreti po vzrokih in jih že v predhodni fazi skušati odpraviti oz. vse dejavnike tveganja vzeti pod drobnogled in jih v največji možni meri izboljšati.

Brečko (b. l.) trdi, da vodenje, ki temelji na prisili ali zastraševanju, nima dolgoročne perspektive. Izpostavi nov način vodenja, ki temelji na avtentičnosti, pozitivnih psiholoških osnovah in vzpostavlja zaupanje med ljudmi. Popolnoma enako trdi Kets de Vries (2006, 375) in zagovarja avtentičnost, pristnost kot edini način vodenja, ki bo dolgoročno učinkovit. Našteva kombinacijo zaupanja in integritete z določeno mero skromnosti. Takšni vodje morajo zaupati v svoje namene, motive, čustva, želje, poznati morajo svoje prednosti in pomanjkljivosti, razumeti morajo svoje osebne lastnosti in čustvena stanja in se zavedati, kako njihova podzavest vpliva nanje, na čustvovanje in delovanje.

Korošak (2013) prav tako predlaga, da bi vodje/managerje izbirali skozi sodobne načine, skozi selekcijske in ocenjevalne postopke s tako imenovanimi vedenjskimi intervjuji, s katerimi bi preverili njihove kompetence, natančneje tiste notranje značilnosti osebe, ki pogojujejo odlično izvedbo nalog in medosebno komunikacijo. Med pomembna preverjanja psihosocialne klime v podjetju Korošak prišteje tudi redne ankete, letne razgovore, vse metode pa naj temeljijo na konsistentnih opisih delovnih mest. Novo dimenzijo razmerij v smislu navidezne odprave hierarhije, kjer se vloge nadrejeni – podrejeni, svetovalec – poslušalec prepletajo in ni jasne slike, kdo je kdo in gre za podobo na prvi pogled neproblematičnega managerskega novoreka, za katere pa Bijukič (2008, 166) pravi, da so bližje pojmom religij in verovanj.

6 SKLEP

Na način in tip vodenja, ki ga bo izbral manager, nedvomno najbolj vplivajo njegove osebnostne lastnosti. Če se osredotočimo na narcistično osebnostno motnjo, je gotovo pomembno, kolikšna in v kolikšni meri je le-ta izražena pri posamezniku. Zmerna, zdrava, obvladljiva in obvladana bo lahko blagodejno in pozitivno vplivala na podjetje, managerja, sodelavce, zaposlene in širše okolje. V kolikor pa je motnja patološka ali se celo preveša oziroma združuje v druge, še bolj odstopajoče skrajnosti, kot sta antisocialna in psihopatska motnja, pa bo le-ta pogubna za vse deležnike. Če gre za manjše podjetje, kjer je manager tudi lastnik, operativni vodja, je verjetnost, da bi lahko spremenil način vodenja, majhna. Verjetno je, da si bo poiskal pomoč šele, ko bosta poslovanje in njegov družbeni in socialni status ogrožena. V primeru večjih organizacij pa je možnosti za izboljšanje več. Od skrajne – odpuščanje – do vmesnih, ki vključujejo spreminjanje organizacijske kulture, uvajanje novih konceptov vodenja, porazdelitev moči, do premeščanja na funkcije, kjer se vpliv narcistične motnje manj kaže. Bistveno pa je, da pričnemo s spreminjanjem organizacijske kulture. Le-ta nam lahko na daljši rok prinese pozitivno in navdihujoče okolje, v katerem bodo lahko sobivali vsi deležniki podjetja. Enako nas je navdihnil primer podjetja Next Jump, katerega formula je: Better Me + Better You = Better Us (Kegan in Laskow Lahey 2009, 89). Vse to pa v prepričanju, da bo podjetje boljše in uspešnejše le, če bo vsak delal na sebi in bodo drug drugemu pomagali pri tem.

LITERATURA

- Alma Mater. B. I. Vstopna stran. [Http://www.almamater.si](http://www.almamater.si) (6. 7. 2018).
- Althen, Gary. 2003. *American ways: A guide for Foreigners in the United States*. Boston: Intercultural Press, Nicholas Brealey Publishing.
- American Psychiatric Association. 2013. *Diagnostični in statistični priročnik – DSM - 5*. Arlington: American Psychiatric Publishing.
- Arnšek, Tatjana. B. I. *Nadlegovanje in trpinčenje na delovnem mestu*. [Http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Varnost_in_zdravje_pri_delu/Projekt_zmanjsevanja_stevila/Mobbing_na_delovnem_mestu.pdf](http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Varnost_in_zdravje_pri_delu/Projekt_zmanjsevanja_stevila/Mobbing_na_delovnem_mestu.pdf) (6. 7. 2018).
- Bijuklič, Igor. 2008. Managerski misijonarji in njihovo poslanstvo. V *Prispevki h kritiki managerske paradigme: P. F. Drucker in njegov managerski ideologem*, ur. Tonči Kuzmanić, 163–181. Ljubljana: Mirovni inštitut.
- Bijuklič, Igor. 2011. Vzpon industrijske družbe in industrijskega državljanstva v ZDA. V *Ponovna iznajdba Amerike*, ur. Julija Magajna in Tonči Kuzmanić, 187–219. Ljubljana: Mirovni inštitut.
- Brečko, Daniela. B. I. *Razvoj preventivnih strategij zoper mobing*. [Http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID100520.doc](http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID100520.doc) (6. 7. 2018)
- Campbell, W. Keith in Jean Twenge. 2009. *The Narcissism Epidemic*. New York: Atria books.
- Cloud, Henry. 2010. *Necessary Endings*. New York: Harper Business.
- Ellul, Jacques. 1956. *Propaganda: The Formation of Man's Attitudes*. New York: Harper Business.
- Erzar, Tomaž. 2002. *Slovo od Freuda*. Ljubljana: Frančiškanski družinski inštitut.
- Freud, Sigmund. 1987. *Metapsihološki spisi*. Ljubljana: ŠKUC – FF.
- Galimberti, Umberto. 2010. *Grozljivi gost*. Ljubljana: Založba Modrijan.
- Handy, Charles. 1978. *Gods of Management*. Sparkford: Souvenir Press.
- Kegan, Robert in Lisa Laskow Lahey. 2009. *Immunity to Change*. Boston: Harvard Business Press.
- Kernberg, Otto, E. 1984. *Severe Personality Disorders*. New Haven: Yale University Press.
- Kets de Vries, Manfred in Elizabet Florent-Treacy. 1999. *Veliki vodje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kets de Vries, Manfred. 1993. *Leaders, Fools and Impostors*. New York: iUniverse.Inc.
- Kets de Vries, Manfred. 2006. *The leader on the Couch*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kets de Vries, Manfred. 2010. *Leadership and Career Development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Korošak, Andrej. 2013. *Smrt nacizmu, svoboda narodu*. [Http://zofijini.net/smrt-nacizmu-svoboda-narodu/](http://zofijini.net/smrt-nacizmu-svoboda-narodu/) (6. 7. 2018).
- Kosovel, Blaž. 2011. Kaj je ameriška kultura? V *Ponovna iznajdba Amerike*, ur. Julija Magajna in Tonči Kuzmanić, 47–74. Ljubljana: Mirovni inštitut.

- Kralj, Janko. 1998. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Laloux, Frederic. 2014. *Reinventing Organizations*. Brussels: Nelson Parker.
- Lasch, Christopher. 2012. *Kultura narcizizma*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Maccoby, Michael. 2003. *Narcissistic Leaders*. Boston: Broadway Books.
- Malkin, Craig. 2015. *Rethinking Narcissism*. New York: Harper Perennial.
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Miller, Alice. 1993. *Drama je biti otrok*. Ljubljana: Založba Tangram.
- Moscovici, Serge. 1985. *The Age of the Crowd*. New York: Cambridge University Press.
- Musk, Elon. 2017. *Elon Musk and Ad Astra: How's Unschooling His Kids*. <https://www.youtube.com/watch?v=Nxqt-F4YdNY> (6. 7. 2018).
- Navarro, Joe. 2014. *Dangerous Personalities*. New York: Rodale.
- Praper, Peter. 2017. *Dr. Peter Praper: Od nas se pričakuje, da bomo zmagovalci, kajti če nisi zmagovalec, si luzer*. <http://www.mladina.si/182928/dr-peter-praper-od-nas-se-pricakuje-da-bomo-zmagovalci-kajti-ce-nisi-zmagovalec-si-luzer/> (6. 7. 2018).
- Rašković, Jovan. 1990. *Narcizam*. Nikšič: Univerzitetna riječ.
- Repar, Primož. 2013. *Eksistencialna revolucija*. Ljubljana: KUD Apokalipsa.
- Rosenberg, Ross. 2013. *The Human Magnet Syndrome*. Eau Claire: Pesi, Inc.
- Simon, K. George. 2011. *Character Disturbance*. Ljubljana: Parkhurst Brothers.
- Slapšak, Svetlana. 2017. *Antična miturgija*. Ljubljana: Beletrina.
- Tavčar, Mitja. 1995. *Osnove managementa*. Ljubljana: Visoka pomorska in prometna šola Piran.
- Wallerstein, Immanuel. 2004. *Zaton ameriške moči*. Ljubljana: Založba/*cf.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). *Uradni list RS* št. 21/13.