

Mitja Ružojčić¹<https://orcid.org/0000-0001-8751-3367>Odsjek za psihologiju,
Filozofski fakultet,
Sveučilište u
Zagrebu, HrvatskaCopyright: © 2021
Ružojčić. Ovo je
članak sa otvorenim
pristupom distribuiran
pod uslovima
licence [Creative Commons Attribution License](#), koja dozvoljava neograničenu upotrebu, distribuciju i reprodukciju na bilo kom medijumu, pod uslovom da su originalni autor i izvor navedeni.1 Kontakt: mruzojci@ffzg.hr

Primljeno: 23.03.2021.

Primljena korekcija:

24.05.2021.

Prihvaćeno za štampu:

07.06.2021.

PUT DO MRAČNE STRANE POSLA: DA LI STAVOVI I EMOCIJE OBJAŠNJAVAJU ODNOS LIČNOSTI I NEPOŽELJNOG ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA?

Nepoželjna organizacijska ponašanja (NOP) štetna su ponašanja koja donose milijunske gubitke organizacijama, a ujedno škode psihološkoj dobrobiti i produktivnosti zaposlenika. Osobine ličnosti su jedna od glavnih determinanti NOP-a, no istraživanja odnosa ličnosti i NOP-a uglavnom su se fokusirala na svjesne/eksplicitne aspekte ličnosti i tek su u manjem broju razmatrala psihološke mehanizme putem kojih osobine ličnosti djeluju na NOP. Ovaj rad uključuje pregled istraživanja odnosa ličnosti i NOP-a pri čemu, u odnosu na ranije preglede, razmatra i kako nesvjesni/implicitni aspekti ličnosti mogu pomoći u objašnjavanju NOP-a. U radu se fokusiram se na metodu za mjerenje implicitnih aspekata ličnosti koja je pokazala najveći potencijal za predviđanje radnog ponašanja – Test uvjetovanog rezoniranja. Nakon toga, razmatram psihološke mehanizme putem kojih eksplicitni i implicitni aspekti ličnosti djeluju na NOP, koristeći stavove prema poslu i organizaciji i emocije na radnom mjestu kao varijable koje objašnjavaju odnos osobina ličnosti i NOP-a. Konačno, na temelju pregleda istraživanja odnosa osobina ličnosti, stavova, emocija i NOP-a, razvijam teoretski model odnosa ove četiri varijable, koji olakšava razumijevanje složenih psiholoških mehanizama putem kojih implicitni i eksplicitni aspekti ličnosti dovode do NOP-a.

Ključne riječi: ličnost, implicitni aspekti ličnosti, stavovi, emocije, nepoželjno organizacijsko ponašanje

Uvod

Nepoželjna organizacijska ponašanja (NOP) su namjerna ponašanja koja štete ili im je cilj da štete organizaciji ili suradnicima (npr. krađa, nasilje, zabašavanje, ogovaranje; Sackett & DeVore, 2001; Spector & Fox, 2005). Ona donose velike financijske gubitke organizacijama (Bennet et al., 2018; Coffin, 2003; McGee & Fillon, 1995), a dovode i do negativnih ishoda za same radnike (Griffin et al., 1998; Hoel et al., 2003; Keashly & Jagatic, 2003). NOP su važan problem i u zemljama bivše Jugoslavije pa tako Jernei i Tonković Grabovac (2016; prema Tonković Grabovac, 2019) pokazuju da je 13% hrvatskih radnika barem jednom u posljednjih godinu dana došlo na posao pod utjecajem alkohola i da je čak 40% zaposlenika prekršilo sigurnosne propise na poslu, dok Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje (n.d.) navodi da je čak 34% bolovanja u 2018. godini bilo otvoreno bez opravdanog razloga. U Srbiji se procjenjuje da je 11% ljudi 2017. godine bilo na bolovanju iz neopravdanih razloga (Božinović, 2019).

S obzirom na navedeno, istraživanja odrednica NOP-a su važna tema za radne organizacije. Iako će organizacije s dobrim radnim uvjetima koje promiču etično ponašanje svojih zaposlenika imati manje stope NOP-a, neki ljudi će se i u ovakvim organizacijama upuštati u NOP. Najvažnije individualne razlike za objašnjavanje NOP-a su razlike u osobinama ličnosti (Sackett & DeVore, 2001). U ovom radu ću, u odnosu na prijašnje preglede uloge ličnosti u NOP-ima, napraviti dva iskoraka: (1) razmotrit ću kako nesvjesni/implicitni aspekti ličnosti mogu pomoći u objašnjavanju nastanka NOP-a i (2) opisat ću ulogu stavova i emocija prema poslu u odnosu osobina ličnosti s NOP-om. Na temelju ovih spoznaja, razvit ću teorijski model koji detaljno objašnjava proces nastanka NOP-a koja proizlaze iz individualnih razlika u ličnosti zaposlenika.

Odnos ličnosti i NOP-a

Meta-analičke studije odnosa samoprocijenjenih osobina ličnosti i NOP-a pokazuju da ugodnost, savjesnost i emocionalna stabilnost iz petfaktor-skog modela ličnosti (Berry et al., 2007; Berry et al., 2012; Mackey et al., 2019; Pletzer et al., 2019; Salgado, 2002), integritet (Ones et al., 1993; Van Iddekinge et al., 2012) te poštenje/skromnost iz HEXACO modela ličnosti (Mackey et al., 2019; Pletzer et al., 2019) predviđaju NOP. Niska samokontrola se također pokazuje važnom odrednicom NOP-a jer su efekti drugih osobina ličnosti, poput agresivnosti, snažniji kod osoba s niskom razinom samokontrole (Douglas & Martinko, 2001; Marcus & Schuler, 2004; Restubog et al., 2010; Galić & Ružojčić, 2017).

No dominantne taksonomije ličnosti ne zahvaćaju najbolje „mračnu stranu“ ličnosti (Block, 2010; Veselka et al., 2012), koja bi trebala bolje predviđati devijantna, socijalno nepoželjna ponašanja (Wu & LeBreton, 2011). Mračna

strana ličnosti često se opisuje kroz osobine „mračne trijade“ – makijavelizam, narcizam i psihopatiju (Paulhus & Williams, 2002), a nekoliko meta-analiza pokazalo je da su ove tri osobine pozitivno povezane s NOP-om (Grijalva & Newman, 2015; Mackey et al., 2019; O’Boyle et al., 2012).

Konačno, postoje robusni meta-analički nalazi koji pokazuju da su dvije osobine koje definira sklonost doživljavanju negativnih emocija – dispozicijska agresivnost i negativni afektivitet - važni korelati NOP-a (Herschovis et al., 2007; Kaplan et al., 2009; Shockley et al., 2012). Prediktivna valjanost dispozicijske agresivnosti za NOP potvrđena je i na kulturama izvan SAD-a (npr. Rumunjska - Ilie et al., 2012; Filipini - Restubog et al., 2010; Novi Zeland - Roberts et al., 2007). Također, pokazalo se da dispozicijska agresivnost predviđa NOP povrh osobina petfaktorskog modela (Michel & Bowling, 2013) i NOP odmjereni čak 8 godina nakon mjerenja agresivnosti (Roberts et al., 2007). Dakle, nalazi o odnosu agresivnosti i negativnog afektiviteta jasno ukazuju na važnost ove dvije osobine ličnosti za NOP, ali i govore o bitnoj ulozi koju emocije igraju u procesima koji dovode do NOP-a.

Implicitni aspekti ličnosti i NOP

Iako su upitnici ličnosti vrlo popularan mjerni instrument, oni su podložni namjernom iskrivljavanju odgovora (Birkeland et al., 2006; Okanović & Okanović, 2009; Visveswaran & Ones, 1999), koje dovodi do sustavno pristranih rezultata što je problematično kada su ljudi motivirani prikazati se u pozitivnom svjetlu (npr. u selekcijskim postupcima). Također, ljudi su skloni nesvjesnom samozavaravanju do kojeg dolazi zbog nekompetentnosti za davanje točnih procjena o sebi i nesvjesnih obrambenih mehanizama koji služe održavanju pozitivne slike o sebi (Dunning et al., 2004; Roth et al., 1986; Sackeim & Gur, 1979). No čak i kad bi se ove dvije poteškoće mogle u potpunosti eliminirati, upitnici ličnosti i dalje bi zahvaćali samo svjesne i kontrolirane procese ličnosti koji su dostupni introspekciji – tzv. eksplicitni aspekti ličnosti. Izvan dosega upitnika ličnosti ostaju kognitivne strukture (npr. implicitni motivi) i procesi (npr. obrambeni mehanizmi) koji nisu dostupni svijesti i kao takvi čine nesvjesne odnosno implicitne aspekte ličnosti (Frost et al., 2007).

Implicitni aspekti ličnosti trebali bi biti važni za psihološko funkcioniranje i preciznije predviđanje ponašanja (Pervin, 1999). Ipak, oni su uglavnom bili zanemareni u području psihologije rada, prvenstveno zbog toga što su mjereni projektivnim tehnikama (npr. Morgan & Murray, 1935; Rorschach, 1927) koje uglavnom imaju loše psihometrijske karakteristike, a primjena i bodovanje su im dugotrajni (Lillienfeld et al., 2000; Uhlmann et al., 2012). No krajem dvadesetog stoljeća razvijeni su nešto drugačiji načini mjerenja koji imaju potencijal da na efikasan, objektivan i valjan način zahvate implicitne aspekte ličnosti (Uhlmann et al., 2012) te predvide NOP povrh upitnika ličnosti i drugih selekcijskih metoda. Dvije metode koje najviše obećavaju i privukle su najviše pažnje

u području psihologije rada i organizacijske psihologije (Sackett et al., 2017) su Test implicitnih asocijacija (IAT; Schnabel et al., 2008) i Test uvjetovanog rezoniranja (TUR; James & LeBreton, 2012). Iako je IAT općenito poznatija mjera, valjanost IAT-a koji mjeri osobine ličnosti (Asendorpf et al., 2002; Greenwald et al., 2002) za predviđanje organizacijskih ponašanja rijetko je provjeravana. Samo su Clark & Meade (2012) pokazali da IAT za integritet predviđa NOP dok je istraživanje Ružojčića (2019) pokazalo da IAT za agresivnost nije bio povezan s NOP-om. Suprotno tome, prediktivna valjanost TUR-ova je detaljno istražena u radnom kontekstu. Stoga ćemo se u nastavku prvenstveno fokusirati na istraživanja valjanosti TUR-a u radnom kontekstu.

Testovi uvjetovanog rezoniranja (TUR; James & LeBreton, 2012; LeBreton et al., 2019) zahvaćaju pristrane obrasce rezoniranja (tzv. mehanizme opravdavanja) karakteristične za pojedince s određenim implicitnim motivima ličnosti putem zadataka sličnim zadacima induktivnog rezoniranja. Za razliku od tipičnih zadataka induktivnog rezoniranja, zadaci uvjetovanog rezoniranja imaju više podjednako logičnih odgovora koji su konstruirani tako da budu različito privlačni pojedincima ovisno o implicitnim aspektima njihove ličnosti. U primjeru zadatka iz TUR-a za agresivnost na Slici 1 podjednako su logični i odgovor (a) i (c). Implicitno agresivni pojedinci bi trebali odabrati odgovor (c) jer implicira da proizvođači žele iskoristiti svoje zaposlenike i naškoditi im. Ovakvo rezoniranje u stvarnom životu omogućava implicitno agresivnim pojedincima opravdavanje vlastitog agresivnog ponašanja. Konzistentan odabir logičnih alternativa vezanih uz implicitni motiv koji TUR zahvaća ukazuje na to da je taj motiv u većoj mjeri prisutan u implicitnom sustavu ličnosti pojedinca.

Proizvođači tvrde da žele dati kupcima dobar proizvod po niskoj cijeni. Kako bi zadržali troškove na niskoj razini, tvrtke su svele radnu snagu na najmanju moguću mjeru. Većina radnika za plaću ne može kupiti onoliko koliko su mogli ranije.

Koji je najlogičniji zaključak na temelju gore navedenih informacija?

- a. Pridobivanje kupaca ovisi o zadržavanju niskih troškova.
- b. Mnoge tvrtke isplaćuju zaposlenike mjesečno.
- c. Dok god su njihove cijene niske, tvrtke ne vode brigu o kvaliteti života svojih zaposlenika.
- d. Tvrtke obično podižu cijene kako bi privukle kupce.

Slika 1. Primjer zadatka iz hrvatske verzije Testa uvjetovanog rezoniranja za agresivnost (James et al., 2005; prijevod Galić et al., 2014).

TUR-ovi su razvijeni za niz konstrukata (Fine & Gottlieb-Litvin, 2013; Galić et al., 2021; James, 1998; Schoen et al., 2016), ali najviše validiran i najkorisniji za predviđanje NOP-a je TUR za agresivnost (TUR-A; James et al., 2005). Prediktivna valjanost TUR-A za NOP potvrđena je kroz nekoliko meta-analiza (Berry et al., 2010; James & LeBreton, 2012), a studije na američkim i hrvatskim uzorcima pokazale su da predviđa NOP povrh upitnika agresivnosti (Bing et al., 2007; Galić et al., 2018), velikih pet faktora i hostilnosti (Galić et al.,

2014; Ružojčić et al., 2021) te osobina mračne trijade, HEXACO modela ličnosti i samokontrole (Galić, 2016). Osim toga, TUR-A predviđa agresivno ponašanje i u interakciji s eksplicitnim aspektima ličnosti (Bing et al., 2007; Frost et al., 2007; Galić & Ružojčić, 2017), a pokazao se i otpornim na lažiranje dok god je prava svrha testa skrivena sudionicima/kandidatima (Galić et al., 2014; LeBretton et al., 2007; Ružojčić et al., 2021; Wiita et al., 2020).

Ukupno, pregled brojnih istraživanja veze ličnosti i NOP-a jasno pokazuje da su osobine ličnosti važne odrednice nepoželjnih ponašanja na poslu. No pitanje mehanizama putem kojih one djeluju na NOP i dalje ostaje otvoreno. Prema dosadašnjim teorijama i istraživanjima, dva glavna mehanizma putem kojih osobine ličnosti djeluju na NOP su stavovi prema poslu i emocije na radnom mjestu.

Uloga stavova prema poslu

Teorija socijalne razmjene (Cropanzano & Mitchell, 2005) razjašnjava zašto stavovi prema poslu i organizaciji objašnjavaju vezu osobina ličnosti i NOP-a. Ova teorija smatra odnos poslodavca i zaposlenika oblikom socijalne razmjene u kojoj zaposlenici očekuju nagrade razmjerne njihovom doprinosu organizaciji (tzv. norma recipročnosti; Gouldner, 1960). Ukoliko zaposlenici procijene da su nagrade manje od doprinosa, oni bi se mogli upustiti u NOP kako bi uravnotežili odnos doprinosa i dobivenih nagrada.

Polazeći od ove teorije, istraživanja na eksplicitnim aspektima ličnosti pozicioniraju stavove kao posredujuće varijable odnosa osobina ličnosti i NOP-a. Ovo se temelji na meta-analitičkim nalazima koji pokazuju da su, ovisno o osobinama ličnosti, neke osobe sklonije razvijanju negativnih stavova prema poslu i organizaciji. Na primjer, savjesne i ekstrovertirane osobe doživljavaju više razine zadovoljstva poslom (Judge et al., 2002), a osobe visokog negativnog afektiviteta percipiraju organizaciju manje pravednom (Cohen-Charash & Spector, 2001). Nadalje, Anderson & Bushman (2002) navode da su osobe koje se često ponašaju agresivno sklone atribuirati, percipirati i očekivati hostilna ponašanja kod drugih. U kontekstu teorije socijalne razmjene, ovo znači da će prilikom procjene kvalitete razmjene osobe koje su agresivne, neurotične i/ili imaju više razine negativnog afektiviteta biti sklone procijeniti kvalitetu razmjene nižom neovisno o stvarnim inicijalnim ponašanjima poslodavca ili suradnika (Crede et al., 2007). Uzevši u obzir da bi stavovi trebali biti bliža odrednica ponašanja od osobina ličnosti (Mount et al., 2006), oni bi trebali posredovati vezu osobina ličnosti i NOP-a.

Manji broj istraživanja koji je provjeravao ovu pretpostavku pokazao je da zadovoljstvo poslom posreduje vezu ugodnosti (Mount et al., 2006) te pozitivne i negativne emocionalnosti (Crede et al., 2007) s NOP-ima. Guay et al. (2016) su pokazali da odanost organizaciji posreduje vezu ugodnosti i savjesnosti s NOP-ima. Pri tome su osobine ličnosti, odanost i NOP mjerili s

po tjedan dana razmaka, što donekle osnažuje zaključak o pretpostavljenom uzročno-posljedičnom slijedu. Studija Le et al. (2014) pruža impresivan pokazatelj posredujuće uloge zadovoljstva poslom u vezi savjesnosti i neuroticizma s NOP-ima jer su osobine ličnosti sudionika odmjerili u adolescentskoj dobi, a zadovoljstvo poslom i NOP čak 18 godina kasnije. Konačno, Kaplan et al. (2009) su putem meta-analitičkih medijacijskih analiza pokazali da zadovoljstvo poslom i percipirana pravednost organizacije posreduju vezu negativnog afektiviteta i NOP-a.

Stavovi prema poslu i organizaciji i teorija socijalne razmjene mogu poslužiti i za razumijevanje odnosa implicitnih aspekata ličnosti i NOP-a. No budući da se ljudi ne upuštaju u ponašanja koja proizlaze iz implicitnih aspekata njihove ličnosti kako bi se ponašali u skladu sa svojim pojmom o sebi (Banse et al., 2015; Galić, 2016), stavovi bi u ovom odnosu trebali pružiti vanjsko opravdanje za NOP koje je posljedica implicitnih procesa ličnosti koji su izvan svijesti pojedinca.

Ovakva uloga stavova otvara mogućnost za dva uzročno-posljedična slijeda veze implicitnih aspekata ličnosti, stavova i NOP-a. Prvi pretpostavlja da razvijanje negativnih stavova prema poslu i organizaciji prethodi NOP-u jer određeni implicitni motivi (npr. agresivnost) vode ka korištenju pristranih načina procesiranja socijalnih informacija kao što su selektivna pažnja i pristrani uzročno-posljedični zaključci (James & LeBreton, 2012). Ovi obrasci rezoniranja mogu dovesti do formiranja negativnih stavova koji daju „dopuštenje“ za upuštanje u NOP. Prema drugom uzročno-posljedičnom slijedu, negativni stavovi prema poslu i organizaciji razvijaju se nakon upuštanja u NOP koje proizlazi iz implicitnih aspekata ličnosti, kao oblik naknadne racionalizacije. Iako praktički neistražen u području psihologije rada, ovakav način formiranja stavova u temeljima je važnih teorija socijalne psihologije. Bem (1972) u teoriji samopercepcije navodi da stavovi mogu proizlaziti iz opažanja vlastitog ponašanja, pogotovo ako je uzrok ponašanja nejasan. Festinger (1957) u teoriji kognitivne disonance pretpostavlja da ponašanje nesukladno slici o sebi dovodi do doživljaja kognitivnog nesklada koji se može riješiti razvijanjem stava kojim se može opravdati izvršeno ponašanje bez ugrožavanja pozitivne slike o sebi. Ako se razmotre pretpostavke da implicitni/automatski psihološki procesi mogu dovesti do ponašanja bez svjesnog izbora pojedinca (npr. Bargh & Chartrand, 1999; Becker et al. 2011; McClelland et al., 1989; Strack & Deutsch, 2004) i da osobine ličnosti mogu biti izravne odrednice NOP-a čak i kad se uzmu u obzir eksplanatorni mehanizmi kao što su stavovi i emocije na poslu (Cullen & Sackett, 2003), ovaj slijed se također čini plauzibilnim.

Ulogu stavova u odnosu implicitnih aspekata ličnosti i NOP-a do sada su jedino ispitali Galić et al. (2018) i Ružojčić et al. (2021). Rezultati Galića et al. na dvije studije na velikim uzorcima hrvatskih radnika dali su snažniju potporu uzročno-posljedičnom smjeru prema kojem stavovi (percipirana organizacijska pravednost, kvaliteta socijalne razmjene i zadovoljstvo poslom) predstavljaju naknadnu racionalizaciju NOP-a koji proizlaze iz implicitnih

aspekata ličnosti. Međutim, iako slabiji, većina indirektnih efekata u smjeru implicitna agresivnost -> stavovi -> NOP također je bila značajna. Ipak, ovi nalazi su dobiveni isključivo na samoprocijenjenim NOP-ima i nisu se replicirali na NOP koje su procijenili suradnici.

Ružojčić et al. (2021) su pokušali razjasniti ovaj odnos snažnijim istraživačkim nacrtom u kojem su na uzorku hrvatskih radnika izmjerili zadovoljstvo poslom i NOP u dva navrata u razmaku od 6-12 mjeseci. Nalazi su replicirali Galića et al. (2018), ali samo na NOP-u usmjerenom prema organizaciji, a ne suradnicima. Indirektni efekti za oba kauzalna smjera bili su značajni na samoprocijenjenim NOP-ima usmjerenim prema organizaciji, ali se samo efekt prema kojem zadovoljstvo poslom služi kao racionalizacija NOP-a koji proizlaze iz implicitnih aspekata ličnosti potvrdio i na suradničkim procjenama NOP-a. Prema tome, čini se da oba istraživanja pokazuju da su oba kauzalna smjera odnosa implicitnih aspekata ličnosti, stavova i NOP-a plauzibilna. Ipak, nešto jaču empirijsku potporu dobio je smjer implicitni aspekti ličnosti-> NOP-> stavovi.

Uloga emocija prema poslu

Uz osobine ličnosti i stavove prema poslu i organizaciji, važnu odrednicu NOP-a predstavljaju emocije koje zaposlenici doživljavaju na poslu. Pri tome je za očekivati da će emocije koje vezujemo uz NOP biti disfunkcionalne i negativne (npr. ljutnja, krivnja; David et al., 2005) jer je NOP disfunkcionalno ponašanje za objekte NOP-a, ali i za osobe koje ga izvršavaju u slučaju da su razotkrivene. Shockley et al. (2012) su proveli meta-analizu studija koje su mjerile emocije na poslu kao kratkotrajna stanja, a ne trajne dispozicije, i pokazali značajne povezanosti za niz afektivnih stanja, pogotovo onih koji se tiču negativnih emocija. Npr., negativni afekt općenito, ali i ljutnja, anksioznost, frustriranost, zavist i krivnja/sram, bili su pozitivno povezani s NOP-ima. Osim toga, pozitivni afekt je bio negativno povezan s NOP-ima, iako specifične pozitivne emocije uglavnom nisu. Ovi nalazi ukazuju da su, uz složenije kognitivne procese, NOP dijelom i rezultat emocionalnih reakcija na događaje na poslu (Weiss & Cropanzano, 1996). Uzevši u obzir i činjenicu da se neke od osobina ličnosti poput dispozicijske agresivnosti i negativnog afektiviteta izravno povezuju s tendencijom doživljavanja određenih emocija, jasno je i kako afektivna stanja doživljena na radnom mjestu mogu pomoći u objašnjavanju efekata osobina ličnosti na NOP.

Dvije teorije emocija na radnom mjestu pomažu u razumijevanju važnosti emocija u odnosu osobina ličnosti i NOP-a – model stresora i emocija NOP-a (Spector & Fox, 2005) i teorija afektivnih događaja (TAD; Weiss & Cropanzano, 1996). Obje teorije radno ponašanje vide kao posljedicu afektivnih reakcija na događaje na radnom mjestu, ali i daju važnu ulogu osobinama ličnosti u procesu djelovanja emocija na radno ponašanje, pretpostavljajući da neke osobine

predisponiraju pojedince da snažnije reaguju na događaje na poslu. Studije koje su ispitivale zajedničko djelovanje emocija i osobina ličnosti na NOP, uglavnom su pozicionirale osobine ličnosti kao moderatore odnosa radne okoline i emocija (npr. Judge et al., 2006; Yang & Diefendorff, 2009), pokazujući da je veza percipiranih karakteristika radne okoline i negativnih emocija snažnija kod osoba s višim razinama negativnog afektiviteta/dispozicijske hostilnosti. No za razumijevanje mehanizama djelovanja ličnosti na NOP, prikladnije je pozicionirati emocije kao posredujuće varijable odnosa osobina ličnosti i NOP-a. Mogućnost ovakvog odnosa spominju i Weiss & Cropanzano (1996) u TAD. Također, ranije je navedeno da osobine ličnosti utječu na procjenu kvalitete socijalne razmjene poslodavca i zaposlenika (Crede et al., 2007). Ovo implicira da osobine ličnosti djelomično determiniraju i percepciju karakteristika radne okoline pa će, npr. agresivni pojedinci i pozitivne i neutralne događaje ponekad interpretirati negativno i u skladu s tim razviti negativne emocionalne reakcije.

Iako smisljena, hipoteza o posredujućoj ulozi emocija u odnosu osobina ličnosti i NOP-a do sada je slabo istražena. Kaplan et al. (2009) su, koristeći meta-analitičke korelacije, pokazali da emocionalni stres na poslu posreduje vezu negativnog afektiviteta i NOP-a, pri čemu je ovaj indirektni efekt bio snažniji od indirektnih efekata preko zadovoljstva poslom i pravednosti. Ružojčić et al. (2021) su u longitudinalnom istraživanju na hrvatskim zaposlenicima pokazali da emocija ljutnje posreduje odnos implicitne agresivnosti i NOP-a usmjerenih prema suradnicima, ali ne i prema organizaciji. Nalaz su objasnili time da su implicitno agresivni pojedinci skloniji percipirati negativne događaje na poslu i reagirati na njih emocijom ljutnje koja im daje dodatni poticaj za upuštanje u NOP usmjerena prema „dostupnijem“ objektu agresije – suradnicima.

Iako se na prvi pogled čini da će emocije koje proizlaze iz ličnosti uvijek prethoditi NOP-ima, istraživanja odnosa emocija i NOP-a su uglavnom koristila kros-sekcijske korelacijske nacрте (Shockley et al., 2012). Stoga se suprotan kauzalni smjer, prema kojem bi emocije bile posljedica NOP-a, još ne može otpisati. Na primjer, prema teoriji kognitivne disonance (Festinger, 1957), kognitivni nesklad prate negativne emocije. S obzirom da je kod implicitno agresivnih pojedinaca NOP posljedica procesa koji su izvan svijesti pojedinca, oni bi nakon upuštanja u NOP trebali doživjeti nesklad sa slikom o sebi, a time i disfunkcionalne negativne emocije usmjerene prema samome sebi, kao što su krivnja ili sram koje su također povezane s NOP-om (Shockley et al., 2012). Buduća istraživanja bi svakako trebala empirijski potvrditi navedene pretpostavke i pokazati koje sve emocije i na koji način mogu pomoći razumijevanju efekata eksplicitnih i implicitnih aspekata ličnosti na NOP. Ljutnja se čini očitim kandidatom iako bi i druge emocije poput krivnje, ali i široke dimenzije negativnog afekta mogle biti korisne.

Model odnosa ličnosti, stavova prema poslu, emocija i NOP-a

Iako bi stavovi prema poslu i emocije na radnom mjestu trebali objašnjavati zaseban dio veze ličnosti i NOP-a, razmatranje njihove međusobne povezanosti može dodatno doprinijeti razumijevanju djelovanja osobina ličnosti na NOP. Postoje meta-analitički pokazatelji da su pozitivna i negativna afektivna stanja povezana sa zadovoljstvom poslom (Thoresen et al., 2003), a jedna od glavnih postavki TAD-e je da su stavovi na poslu dijelom posljedica emocija na radnom mjestu (Weiss & Cropanzano, 1996). Iz toga proizlazi da bi u kauzalnom lancu efekta osobina ličnosti na NOP, emocije trebale prethoditi stavovima tako da će osobe s određenim osobinama ličnosti u većoj mjeri doživljavati određene emocije što će dovesti do razvoja određenih stavova koji će dovesti do većeg ili manjeg upuštanja u NOP. Na primjer, agresivne osobe bi trebale u većoj mjeri osjećati ljutnju na radnom mjestu (Anderson & Bushman, 2002; Ružojčić et al., 2021), što će dovesti do većeg nezadovoljstva poslom i/ili percepcije nepravednosti organizacije što će konačno rezultirati većom razinom NOP-a.

No pretpostavka da osobine ličnosti djeluju na stavove zato što vode ka češćem doživljavanju određenih emocija pa posljedično razvoju određenih stavova samo je jedan od mogućih razloga zašto osobine ličnosti djeluju na stavove prema poslu/organizaciji. Također je moguće da osobine ličnosti djeluju na stavove zato što vode do pristranosti u percipiranju radne okoline kao i zbog toga što će osobe različitih osobina ličnosti same odabrati poslove ili radne situacije koje su u skladu s njihovom ličnosti (Bruk-Lee et al., 2009). Na primjer, osobe niske emocionalne stabilnosti trebale bi percipirati veći broj negativnih događaja na poslu, a agresivne osobe bi u većoj mjeri trebale ulaziti u konflikte što bi za posljedicu imalo negativne stavove prema poslu i organizaciji. U ovom slučaju, negativne emocije bi se mogle razviti kao reakcija na ove stavove što implicira drukčiji uzročno-posljedični mehanizam efekta osobina ličnosti na NOP, koji je bliži onome što pretpostavlja model stresora i emocija NOP-a (Spector & Fox, 2005). Na primjer, agresivni pojedinci bi u većoj mjeri trebali doživjeti nezadovoljstvo poslom i/ili percipirati organizaciju nepravednom što bi dovelo do ljutnje i posljedično viših razina NOP-a. I konačno, treba spomenuti mogućnost koja eliminira stavove iz efekta osobina ličnosti na NOP. Naime, neki autori navode da bi se NOP mogla podijeliti na NOP temeljena na prosudbama i afektivna NOP, koja prvenstveno proizlaze iz afektivnih stanja (Fox & Spector, 2010; Weiss & Cropanzano, 1996). Iako ova podjela do sada nije empirijski provjeravana, ona se svakako čini korisna i smislena u kontekstu odnosa NOP-a s emocijama i stavovima prema poslu, odnosno implicitnim i eksplicitnim aspektima ličnosti. Na primjer, budući da bi afektivna NOP trebala prvenstveno biti uzrokovana emocijama, za objašnjavanje efekta ličnosti na njih stavovi nisu niti potrebni.

Ukupno, ako spojimo ovakvu podjelu NOP-a sa spoznajama o eksplicitnim i implicitnim aspektima ličnosti, možemo razjasniti složenu ulogu stavova

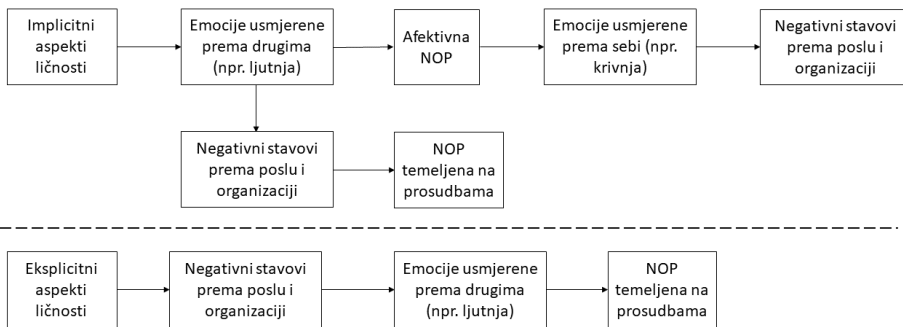
i emocija u objašnjavanju efekata ličnosti na NOP. Budući da su snažne emocionalne reakcije prvenstveno obilježja brzih/impulzivnijih sustava procesiranja informacija kao što su implicitni aspekti ličnosti (Strack & Deutsch, 2004; Weiss & Cropanzano, 1996) i da bi negativni stavovi prema poslu i organizaciji trebali biti opravdanja za NOP koja proizlaze iz implicitnih aspekata ličnosti (Galić et al., 2018; James & LeBreton, 2012; Ružojčić et al., 2021), kod objašnjavanja odnosa implicitnih aspekata ličnosti i NOP-a, emocije bi trebale prethoditi stavovima. Ako ponovimo primjer agresivnosti to znači da će implicitno agresivni pojedinci prvo doživjeti negativne emocije (vjerojatnu ljutnju) te će tek nakon toga razviti negativne stavove prema poslu kako bi opravdali ponašajne tendencije i emocije koje proizlaze iz njihove implicitne agresivnosti. Pri tome, budući da su stavovi preduvjet da bi došlo do NOP temeljenih na prosudbama (Fox & Spector, 2010; Weiss & Cropanzano, 1996), zaposlenici će vjerojatno prvo razviti negativne stavove prema poslu prije upuštanja u ovaj tip NOP-a. Suprotno tome, afektivna NOP su prvenstveno uzrokovana emocijama, pa bi stavovi kod ovog tipa NOP-a trebali uslijediti nakon samog ponašanja, kao oblik naknadne racionalizacije NOP-a.

Budući da emocije koje se javljaju prije ponašanja prvenstveno služe kao poticaj za ponašanje koje je sukladno doživljenoj emociji (Anderson & Bushman, 2002), a svrha NOP-a je naškoditi drugima, emocije koje prethode afektivnim NOP-ima bi trebale biti usmjerene prema drugima, kao što je slučaj kod ljutnje. Ipak, moguće je da se negativne emocije pojave i nakon afektivnih NOP-a koja proizlaze iz implicitnih aspekata ličnosti no svrha ovih emocija bila bi nešto drukčija budući da je ponašanje koje je povezano s njima već izvršeno ranije. S obzirom da bi to ponašanje trebalo proizlaziti iz procesa koji su izvan svijesti pojedinca i kao takvo proizvesti kognitivni nesklad, ove bi emocije trebale biti usmjerene prema sebi (npr. krivnja) kako bi demotivirale pojedince od daljnjeg upuštanja u NOP. No budući da ovi pojedinci istovremeno imaju i implicitne motive koji ih predisponiraju na NOP, vjerojatnije je da će kognitivni nesklad povezan s upuštanjem u NOP razriješiti razvojem negativnih stavova prema poslu i organizaciji (Festinger, 1957). Na taj način mogu eliminirati negativne emocije usmjerene prema sebi i ujedno nastaviti zadovoljavati motiv za nepoželjnim ponašanjem.

Što se tiče eksplicitnih aspekata ličnosti, uzročno-posljedični slijed bi trebao biti jednostavniji jer ih karakterizira sporije i promišljenije procesiranje informacija (Epstein, 2003; Strack & Deutsch, 2004). U skladu s tim, mogli bismo očekivati da će eksplicitni aspekti ličnosti prvenstveno utjecati na razvoj negativnih stavova koji će onda dovesti do razvoja negativnih emocija. Budući da bi stavovi trebali prethoditi samo NOP-ima temeljenim na prosudbama, eksplicitni aspekti ličnosti bi trebali biti važni prvenstveno za ovaj tip NOP-a. Predloženi model odnosa implicitnih i eksplicitnih aspekata ličnosti, stavova prema poslu, emocija na poslu i NOP-a prikazan je na Slici 2.

S obzirom da navedeni model pretpostavlja niz medijacijskih odnosa koji objašnjavaju promjene u stavovima, emocijama i NOP-ima tijekom vremena,

njegove pretpostavke potrebno je testirati longitudinalnim istraživačkim nacrtima s barem tri, a poželjno i više točaka mjerenja (Ployhart & MacKenzie, 2015). No budući da je ovakav tip istraživačkih nacrti teško ostvariv u organizacijskom kontekstu, nekoliko je mogućnosti koje istraživačima mogu olakšati testiranje ovog modela. Prvo, s obzirom da su osobine ličnosti pojedinca i njihov efekt na ponašanje u većoj mjeri stabilni nakon dosezanja odrasle dobi (Caspi et al., 2005; Epstein, 2003; Le et al., 2014; Metcalfe & Mischel, 1999; Strack & Deutsch, 2004), čini se opravdanim zahvatiti osobine ličnosti samo u jednoj točki mjerenja i na taj način „rasteretiti“ ostale točke. Drugo, moguće je testirati pojedine dijelove ovog modela te na taj način djelomično potvrditi njegove pretpostavke. U tom slučaju bi se pregledom istraživanja temeljenih na prikazanom modelu moglo utvrditi koji aspekti modela adekvatno opisuju procese odnosa ličnosti i NOP-a, a koji se dijelovi trebaju doraditi. Dodatno, budući da je vjerojatno da se procesi opisani u modelu odvijaju brzo i dinamično, model bi bilo korisno testirati i putem metoda uzorkovanja iskustava ili dnevničkih studija u kojima sudionici trebaju kroz kraće vremenske intervale ili na dnevnoj razini izvještavati o svojim iskustvima na poslu (npr. Judge et al., 2006). Ovakve metode imaju potencijal da bolje zahvate promjene koje proizlaze iz uzročno-posljedičnih odnosa opisanih u ovom modelu.



Slika 2. Model odnosa implicitnih i eksplicitnih aspekata ličnosti, stavova prema poslu i organizaciji, emocija na radnom mjestu i nepoželjnih organizacijskih ponašanja (NOP).

Zaključak

NOP su štetna za radnike, organizacije, ali i korisnike njihovih usluga i proizvoda (Sutton, 2007). Jedne od glavnih odrednica NOP-a, osobine ličnosti, djeluju na NOP složenim mehanizmima koji uključuju implicitne i eksplicitne aspekte ličnosti, stavove prema poslu i emocije na radnom mjestu. U ovom radu, razvio sam teoretski model ovih složenih odnosa koji uključuje niz

provjerljivih pretpostavki koje bi trebalo testirati u budućim istraživanjima u svrhu boljeg razumijevanja determinanti NOP-a. Bolje razumijevanje nastanka NOP-a ima i važne praktične implikacije jer otvara više mogućnosti za sprječavanja ovog štetnog organizacijskog ponašanja. Na primjer, ukoliko bi se predložena uloga stavova u modelu potvrdila, to bi značilo da čak i ako su pojedinci s predispozicijama za NOP prošli selekcijski proces i postali zaposlenici organizacije, njihova NOP bi se i dalje mogla umanjiti tako što bi im se otežalo razvijanje negativnih stavova prema organizaciji (npr. jasnijim komuniciranjem pravednosti organizacije).

Iako opsežan, model je i dalje donekle pojednostavljen kako bi olakšao razumijevanje ovih složenih odnosa i potaknuo daljnja istraživanja. Nakon empirijske provjere trenutnog modela, u daljnjem razvoju modela mogle bi se razmotriti interakcije između eksplicitnih i implicitnih aspekata ličnosti u predviđanju stavova, emocija i ponašanja (npr. Bing et al., 2007; Frost et al., 2007; Galić & Ružojčić, 2017). Primjerice, moguće je da bi osobe koje su istovremeno i implicitno i eksplicitno agresivne mogle doživjeti pozitivne emocije nakon upuštanja u NOP. Također, model je trenutno fokusiran na „tamnu stranu“ ličnosti s obzirom da bi ovaj aspekt ličnosti trebao biti važniji za NOP. Ipak, buduća unapređenja bi mogla razmotriti i odnose socijalno poželjnih aspekata ličnosti s NOP-om (npr. motiv za afilijativnost, Runge et al., 2020).

Finansiranje

Ovaj rad podržala je Hrvatska zaklada za znanost u sklopu projekata 6719 i 9354.

Sukob interesa

Nemam sukoba interesa za prijavljivanje.

Izjava o dostupnosti podataka

Rad je pregledni i ne uključuje istraživačke podatke.

Reference

- Anderson, C. A., & Bushman, B. J. (2002). Human aggression. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 27–51. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135231>
- Asendorpf, J.B., Banse, R., & Mücke, D. (2002). Double dissociation between implicit and explicit personality self-concept: The case of shy behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83 (2), 380–393. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.2.380>
- Banse, R., Messer, M., & Fischer, I. (2015). Predicting aggressive behavior with the Aggressiveness-IAT. *Aggressive Behavior*, 41, 65–83. <https://doi.org/10.1002/ab.21574>
- Bargh, J. A., & Chartrand, T. L. (1999). The unbearable automaticity of being. *American Psychologist*, 54(7), 462–479. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.54.7.462>
- Becker, W. J., Cropanzano, R., & Sanfey, A. G. (2011). Organizational neuroscience: Taking organizational theory inside the neural black box. *Journal of Management*, 37(4), 933–961. <https://doi.org/10.1177/0149206311398955>
- Bem, D. J. (1972). Self-perception theory. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 6 (pp. 1–62). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60024-6](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60024-6)
- Bennett, R., Marasi, S., & Locklear, L. (2018, May). Workplace Deviance. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-111>.
- Berry, C. M., Carpenter, N. C., & Barratt, C. L. (2012). Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports? A meta-analytic comparison. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 613–636. <https://doi.org/10.1037/a0026739>
- Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: a review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(2), 410–424. <https://doi.org/10.1037/e518572013-590>
- Berry, C. M., Sackett, P. R., & Tobares, V. (2010). A meta-analysis of conditional reasoning tests of aggression. *Personnel Psychology*, 63(2), 361–384. <https://doi.org/10.1037/e518532013-161>
- Bing, M. N., Stewart, S. M., Davison, H. K., Green, P. D., McIntyre, M. D., & James, L. R. (2007). An integrative typology of personality assessment for aggression: implications for predicting counterproductive workplace behavior. *Journal of applied psychology*, 92(3), 722–744. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.722>

- Birkeland, S. A., Manson, T. M., Kisamore, J. L., Brannick, M. T., & Smith, M. A. (2006). A meta-analytic investigation of job applicant faking on personality measures. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(4), 317–335. <https://doi.org/10.1037/e518712013-343>
- Block, J. (2010). The Five-Factor Framing of Personality and Beyond: Some Ruminations. *Psychological Inquiry*, 21(1), 2–25. <https://doi.org/10.1080/10478401003596626>
- Božinović, O. (2019, april). Bolesni na poslu, foliranti na njivi. *Nova ekonomija*. <https://novaekonomija.rs/arhiva-izdanja/broj-59-april-2019/bolesni-na-poslu-foliranti-na-njivi>
- Bruk-Lee, V., Khoury, H. A., Nixon, A. E., Goh, A., & Spector, P. E. (2009). Replicating and extending past personality/job satisfaction meta-analyses. *Human Performance*, 22(2), 156–189. <https://doi.org/10.1080/08959280902743709>
- Caspi, A., Roberts, B. W., & Shiner, R. L. (2005). Personality Development: Stability and Change. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 453–484. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.141913>
- Clark, A., & Meade, A. W. (2012, April). The fakability and validity of an integrity-based IAT. 27th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA, USA. <https://pdfs.semanticscholar.org/a1be/18f848d6fa7145e747723736a7a2e0e7a239.pdf>
- Coffin, B. (2003). Breaking the silence on white collar crime. *Risk Management*, 50, 8–9.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Crede, M., Chernyshenko, O. S., Stark, S., Dalal, R. S., & Bashshur, M. (2007). Job satisfaction as mediator: An assessment of job satisfaction's position within the nomological network. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 515–538. <https://doi.org/10.1348/096317906x136180>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Cullen, M. J., & Sackett, P. R. (2003). Personality and counterproductive workplace behavior. In M.R. Barrick & A. M. Ryan (Eds.), *Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations* (pp. 150-182). John Wiley & Sons.
- David, D., Szentagotai, A., Eva, K., & Macavei, B. (2005). A synopsis of rational-emotive behavior therapy (REBT); fundamental and applied research. *Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behavior Therapy*, 23(3), 175–221. <https://doi.org/10.1007/s10942-005-0011-0>
- Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 547–559. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.547>

- Dunning, D., Heath, C., & Suls, J. M. (2004). Flawed self-assessment implications for health, education, and the workplace. *Psychological science in the public interest*, 5(3), 69–106. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2004.00018.x>
- Epstein, S. (2003). Cognitive-experiential self-theory of personality. In T. Millon & M. J. Lerner (Eds.). *Handbook of psychology*. Volume 5.: Personality and social psychology (pp. 159–184). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei0507>
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.
- Fine, S., & Gottlieb-Litvin, Y. (2013). Justifying counterproductive work behaviors and an integrity-based Conditional Reasoning Test: Back to the drawing board? *International Journal of Selection and Assessment*, 21 (3), 328–333. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12042>
- Fox, S., & Spector, P. E. (2010). Instrumental counterproductive work behavior and the theory of planned behavior: A “cold cognitive” approach to complement “hot affective” theories of CWB. In L. L. Neider & C. A. Schriesheim (Eds.), *Research in management. The “dark” side of management* (pp. 93–114). IAP Information Age Publishing.
- Frost, B. C., Ko, C. H. E., & James, L. R. (2007). Implicit and explicit personality: a test of a channeling hypothesis for aggressive behavior. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1299–1319. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1299>
- Galić, Z. (2016). Conditional Reasoning Test for Aggression: Further Evidence about Incremental Validity. *International Journal of Selection and Assessment*, 24(1), 24–33. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12126>
- Galić, Z., & Ružojčić, M. (2017). Interaction between implicit aggression and dispositional self-control in explaining counterproductive work behaviors. *Personality and Individual Differences*, 104, 111–117. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.07.046>
- Galić, Z., Ružojčić, M., Bubić, A., Trojak, N., Zeljko, L., & LeBreton, J. M. (2021). Measuring the motive for power using conditional reasoning: some preliminary findings. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 30 (2), 175–191. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2020.1745882>
- Galić, Z., Ružojčić, M., Jerneić, Ž., & Tonković Grabovac, M. (2018). Disentangling the Relationship Between Implicit Aggressiveness and Counterproductive Work Behaviors: The Role of Job Attitudes. *Human Performance*, 31(2), 77–96. <https://doi.org/10.1080/08959285.2018.1455686>
- Galić, Z., Scherer, K., & LeBreton, J. M. (2014). Validity evidence for Croatian version of the Conditional Reasoning Test for Aggression. *International Journal of Selection and Assessment*, 22, 343–354. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12082>

- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 25(2), 161–178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Greenwald, A. G., Banaji, M. R., Rudman, L. A., Farnham, S. D., Nosek, B. A., & Mellott, D. S. (2002). A unified theory of implicit attitudes, stereotypes, self-esteem, and self-concept. *Psychological review*, 109(1), 3–25. <https://doi.org/10.31234/osf.io/xgswc>
- Griffin, R. W., O’Leary-Kelly, A., & Collins, J. (1998). Dysfunctional work behaviors in organizations. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (Vol. 5, pp. 65–82). Wiley.
- Grijalva, E., & Newman, D. A. (2015). Narcissism and counterproductive work behavior (CWB): Meta-analysis and consideration of collectivist culture, big five personality, and narcissism’s facet structure. *Applied Psychology*, 64(1), 93–126. <https://doi.org/10.1111/apps.12025>
- Guay, R. P., Choi, D., Oh, I. S., Mitchell, M. S., Mount, M. K., & Shin, K. H. (2016). Why people harm the organization and its members: Relationships among personality, organizational commitment, and workplace deviance. *Human Performance*, 29(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/08959285.2015.1120305>
- Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., LeBlanc, M. M., & Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(1), 228–238. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.228>
- Hoel, H., Einarsen, S., & Cooper, C. (2003). Organizational effects of bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives on research and practice* (pp. 145–162). Taylor & Francis.
- Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje (n.d.). Kontrola i nadzor. <https://hzzo.hr/zdravstvena-zastita/kontrola-i-nadzor>
- Ilie, A., Penney, L. M., Ispas, D., & Iliescu, D. (2012). The Role of Trait Anger in the Relationship between Stressors and Counterproductive Work Behaviors: Convergent Findings from Multiple Studies and Methodologies. *Applied Psychology*, 61(3), 415–436. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00476.x>
- James, L. R., & LeBreton, J. M. (2012). Assessing the implicit personality through conditional reasoning. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13095-000>
- James, L. R., McIntyre, M. D., Glisson, C. A., Green, P. D., Patton, T. W., LeBreton, J. M., ... Williams, L. J. (2005). A conditional reasoning measure for aggression. *Organizational Research Methods*, 8(1), 69–99. <https://doi.org/10.1177/1094428104272182>
- James, L.R. (1998). Measurement of personality via conditional reasoning. *Organizational*

- Research Methods, 1(2), 131–163. <https://doi.org/10.1177/109442819812001>
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(3), 530–541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530>
- Judge, T. A., Scott, B. A., & Ilies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: test of a multilevel model. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 126–138. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.126>
- Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N., & Haynes, D. (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 162–176. <https://doi.org/10.1037/a0013115>
- Keashly L., & Jagatic K. (2003). By any other name: American perspectives on workplace bullying. U S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf i C. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives on research and practice* (pp. 31–61). Taylor & Francis.
- Le, K., Donnellan, M. B., Spilman, S. K., Garcia, O. P., & Conger, R. (2014). Workers behaving badly: Associations between adolescent reports of the Big Five and counterproductive work behaviors in adulthood. *Personality and Individual Differences*, 61-62, 7–12. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.12.016>
- LeBreton, J. M., Barksdale, C. D., Robin, J., & James, L. R. (2007). Measurement issues associated with conditional reasoning tests: indirect measurement and test faking. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 1–16. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.1>
- LeBreton, J. M., Grimaldi, E. M., & Schoen, J. L. (2019). Conditional Reasoning: A Review and Suggestions for Future Test Development and Validation. *Organizational Research Methods*, 23(1), 65–95. <https://doi.org/10.1177/1094428118816366>
- Lilienfeld, S. O., Wood, J. M., & Garb, H. N. (2000). The scientific status of projective techniques. *Psychological science in the public interest*, 1(2), 27–66. <https://doi.org/10.1111/1529-1006.002>
- Mackey, J. D., McAllister, C. P., Ellen, B. P., & Carson, J. E. (2019). A Meta-Analysis of Interpersonal and Organizational Workplace Deviance Research. *Journal of Management*, 47(3), 597–622. <https://doi.org/10.1177/0149206319862612>
- Marcus, B., & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: a general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 647–660. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.647>
- McClelland, D. C., Koestner, R., & Weinberger, J. (1989). How do self-attributed and implicit motives differ? *Psychological Review*, 96(4), 690–702. <https://doi.org/10.1037/0033-295x.96.4.690>
- McGee, M. K., & Fillon, M. (1995, March). Honesty is still the best policy. *Information Week*, 519, 156.

- Metcalfe, J., & Mischel, W. (1999). A hot/cool-system analysis of delay of gratification: Dynamics of willpower. *Psychological Review*, 106(1), 3–19. <https://doi.org/10.1037/0033-295x.106.1.3>
- Michel, J. S., & Bowling, N. A. (2013). Does dispositional aggression feed the narcissistic response? The role of narcissism and aggression in the prediction of job attitudes and counterproductive work behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 28(1), 93–105. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9265-6>
- Morgan, C. D., & Murray, H. A. (1935). A method of investigating fantasies: The Thematic Apperception Test. *Archives of Neurology and Psychiatry*, 34(2), 289–306. <https://doi.org/10.1001/archneurpsyc.1935.02250200049005>
- Mount, M., Ilies, R., & Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59(3), 591–622. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00048.x>
- O'Boyle Jr, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the dark triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557–579. <https://doi.org/10.1037/a0025679>
- Okanović, P., & Okanović, D. (2009). Possibility of faking emotions profile index test in personnel selection. *Primenjena psihologija*, 2(3), 253–271. <https://doi.org/10.19090/pp.2009.3.253-271>
- Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of applied psychology*, 78(4), 679–703. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.679>
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36(6), 556–563. [https://doi.org/10.1016/s0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/s0092-6566(02)00505-6)
- Pervin, L. A. (1999). Epilogue: Constancy and change in personality theory and research. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of Personality Psychology* (pp. 689–704). Guilford Press.
- Pletzer, J. L., Bentvelzen, M., Oostrom, J. K., & de Vries, R. E. (2019). A meta-analysis of the relations between personality and workplace deviance: Big Five versus HEXACO. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 369–383. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.04.004>
- Ployhart, R. E., & MacKenzie, W. I., Jr. (2015). Two waves of measurement do not a longitudinal study make. In C. E. Lance & R. J. Vandenberg (Eds.), *More statistical and methodological myths and urban legends* (pp. 85–99). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Restubog, S. L. D., Garcia, P. R. J. M., Wang, L., & Cheng, D. (2010). It's all about control: The role of self-control in buffering the effects of negative reciprocity

- beliefs and trait anger on workplace deviance. *Journal of Research in Personality*, 44(5), 655–660. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2010.06.007>
- Roberts, B. W., Harms, P. D., Caspi, A., & Moffitt, T. E. (2007). Predicting the counterproductive employee in a child-to-adult prospective study. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1427–1436. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1427>
- Rorschach, H. (1927). *Rorschach Test—Psychodiagnostic plates*. Hogrefe Publishing Corp.
- Roth, D. L., Snyder, C. R., & Pace, L. M. (1986). Dimensions of favorable self-presentation. *Journal of personality and social psychology*, 51(4), 867–874. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.4.867>
- Runge, J. M., Lang, J. W. B., Zettler, I., & Lievens, F. (2020). Predicting counterproductive work behavior: Do implicit motives have incremental validity beyond explicit traits? *Journal of Research in Personality*, 89, 104019. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2020.104019>
- Ružojčić, M. (2019). *Uloga implicitne agresivnosti u objašnjavanju nepoželjnoga organizacijskoga ponašanja* (Nepublikovana doktorska disertacija). Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. <https://repozitorij.ffzg.unizg.hr/en/islandora/object/ffzg%3A814/datastream/PDF/view>
- Ružojčić, M., Galić, Z., & Jerneić, Ž. (2021). How does implicit aggressiveness translate into counterproductive work behaviors? The role of job satisfaction and workplace anger. *International Journal of Selection and Assessment*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12327>
- Ružojčić, M., Galić, Z., Palanović, A., Parmač Kovačić, M., & Bubić, A. (2021). The Eyes Chico, They Never Lie: Using Eye-Tracking to Examine the Process of Faking on the Conditional Reasoning Test for Aggression. *Journal of Personnel Psychology* 20(2), 84–96. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000276>
- Sackeim, H. A., & Gur, R. C. (1979). Self-deception, other-deception, and self-reported psychopathology. *Journal Of Consulting And Clinical Psychology*, 47(1), 213–215. <https://doi.org/10.1037/0022-006x.47.1.213>
- Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2001). Counterproductive behaviors at work. In N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work, and organizational psychology: Volume 1: Personnel Psychology* (pp. 145–164). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781848608320.n9>
- Sackett, P. R., Lievens, F., Van Iddekinge, C. H., & Kuncel, N. R. (2017). Individual Differences and Their Measurement: A Review of 100 Years of Research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 254–273. <https://doi.org/10.1037/apl0000151>
- Salgado, J. F. (2002). The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2), 117–125. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00198>

- Schnabel, K., Asendorpf, J.B., & Greenwald, A.G. (2008). Using Implicit Association Tests for the assessment of implicit personality self-concept. In G.J. Boyle, G. Matthews, & D.H. Saklofske (Eds.), *The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment: Volume 2 – Personality Measurement and Testing* (pp. 508–528). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781849200479.n24>
- Schoen, J. L., Bowler, J. L., & Schilpzand, M. C. (2016). Conditional Reasoning Test for Creative Personality: Rationale, Theoretical Development, and Validation. *Journal of Management*, 44(4), 1651–1677. <https://doi.org/10.1177/0149206315618012>
- Shockley, K. M., Ispas, D., Rossi, M. E., & Levine, E. L. (2012). A meta-analytic investigation of the relationship between state affect, discrete emotions, and job performance. *Human Performance*, 25(5), 377–411. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.721832>
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. In P. E. Spector & S. Fox (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151–174). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10893-007>
- Strack, F., & Deutsch, R. (2004). Reflective and impulsive determinants of social behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 8(3), 220–247. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0803_1
- Sutton, R. I. (2007). *The no asshole rule: Building a civilized workplace and surviving one that isn't*. Grand Central Publishing.
- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., & de Chermont, K. (2003). The Affective Underpinnings of Job Perceptions and Attitudes: A Meta-Analytic Review and Integration. *Psychological Bulletin*, 129(6), 914–945. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.6.914>
- Tonković Grabovac, M. (2019, 11.-12. april). Od spajalice do milijuna - nepoželjna organizacijska ponašanja [Predavanje]. HR Days, Rovinj, Hrvatska. <https://www.hrdays.net/prezentacije-2019/#>
- Uhlmann, E. L., Leavitt, K., Menges, J. I., Koopman, J., Howe, M., & Johnson, R. E. (2012). Getting explicit about the implicit: A taxonomy of implicit measures and guide for their use in organizational research. *Organizational Research Methods*, 15(4), 553–601. <https://doi.org/10.1177/1094428112442750>
- Van Iddekinge, C. H., Roth, P. L., Raymark, P. H., & Odle-Dusseau, H. N. (2012). The criterion-related validity of integrity tests: An updated meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 499–530. <https://doi.org/10.1037/a0021196>
- Veselka, L., Schermer, J. A., & Vernon, P. A. (2012). The Dark Triad and an expanded framework of personality. *Personality and Individual Differences*, 53(4), 417–425. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.01.002>
- Viswesvaran, C., & Ones, D.S. (1999). Meta-analyses of faking estimates: Implications for

- personality measurement. *Educational and Psychological Measurement*, 59 (2), 197–210. <https://doi.org/10.1177/00131649921969802>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw i L. L. Cummings (Eds.) *Research in Organizational Behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 18 (pp. 1–74). Elsevier Science/JAI Press.
- Wiita, N. E., Meyer, R. D., Kelly, E. D., & Collins, B. J. (2020). Not Aggressive or Just Faking It? Examining Faking and Faking Detection on the Conditional Reasoning Test of Aggression. *Organizational Research Methods*, 23 (1), 96–123. <https://doi.org/10.1177/1094428117703685>
- Wu, J., & LeBreton, J. M. (2011). Reconsidering the dispositional basis of counterproductive work behavior: The role of aberrant personality. *Personnel Psychology*, 64(3), 593–626. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01220.x>
- Yang, J., & Diefendorff, J. M. (2009). The relations of daily counterproductive workplace behavior with emotions, situational antecedents, and personality moderators: A diary study in Hong Kong. *Personnel Psychology*, 62(2), 259–295. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01138.x>

Mitja Ružojčić

<https://orcid.org/0000-0001-8751-3367>

Department of Psychology, Faculty of Philosophy, University of Zagreb, Croatia

THE PATH TO THE DARK SIDE OF WORK: DO ATTITUDES AND EMOTIONS EXPLAIN THE RELATIONSHIP BETWEEN PERSONALITY AND COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR?

Counterproductive work behaviors (CWBs) are harmful behaviors that are detrimental to financial success of organizations while also harming the psychological well-being and productivity of employees. Personality traits are one of the main determinants of CWB, but research on the relationship between personality traits and CWB has mainly focused on the conscious/explicit aspects of personality. Also, only a small number of studies has considered the psychological mechanisms through which the personality traits affect CWB. This paper includes an overview of research on the relationship between personality and CWB, and, compared to previous reviews, also considers how unconscious/implicit aspects of personality can help in explaining CWB. I focus on the method for measuring implicit aspects of personality that showed the greatest potential for predicting work behavior - the Conditional Reasoning Test. In the rest of the paper, I consider the psychological mechanisms by which explicit and implicit aspects of personality affect CWB, using attitudes toward work and organization and emotions in the workplace as variables that explain the relationship between personality traits and CWB. Finally, based on a review of research on the relationships of personality, attitudes, emotions, and CWB, I develop a theoretical model of the relationship of these four variables, which facilitates understanding of the complex psychological mechanisms by which implicit and explicit aspects of personality lead to CWB.

Keywords: personality, implicit personality, attitudes, emotions, counterproductive work behavior