

ANALÝZA MACHIAVELLISTICKÝCH PREJAVOV A SOCIÁLNEJ INTELIGENCIE U ZAMESTNANCOV

ANALYSIS OF MACHIAVELLIAN MANIFESTATIONS AND SOCIAL INTELLIGENCE IN EMPLOYEES

Anna Tomková, Ivana Ondrijová

Katedra manažérskej psychológie, Fakulta manažmentu,
Prešovská univerzita v Prešove
anna.tomkova@unipo.sk, ivana.ondrijova@unipo.sk

Abstract:

Machiavellianism and social intelligence are constructs related to the manipulation and quality of interpersonal relationships. In the workplace, their manifestations are specific and can significantly affect work performance. The aim of the paper is to examine the differences in Machiavellian manifestations and social intelligence in terms of the type of organization in which the employee works and his work position in this organization. The research sample consisted of 149 respondents with an average age of 31.34 years. Data were collected through a questionnaire survey using two methodologies. For the purposes of detecting Machiavellian manifestations, it was the CASADI methodology (Calculativeness, Self-Assertion, Diplomacy) and for the determination of social intelligence the MESI methodology (Manipulation, Empathy, Social Irritability). In both hypotheses examined, the research showed differences in the attributes of Machiavellian manifestations and social intelligence. Higher values were measured in the private sphere within the attribute of Machiavellian manifestations Calculativeness and the attribute Self-Assertion. When assessing the attributes of social intelligence, employees from the private sector scored higher with the attribute Manipulation and the attribute Social Irritability. In terms of work position, we recorded a statistically significant difference in the attribute Social Irritability, where respondents assigned in the organization to middle management and first-level management scored higher. The results are similar to previous research.

Key words:

Machiavellianism, social intelligence, employees

JEL: M12, M54

1 Úvod: machiavellizmus a sociálna inteligencia

Ak chceme skúmať konštrukt machiavellizmu, vychádzame najskôr z charakteristík pojmu manipulácia. Pri manipulácii hovoríme o zneužívaní psychologických prostriedkov s často nie humánnym cieľom. Dôvodom takého konania je dosiahnutie zisku, politický vplyv, či zneužívanie skupiny ľudí za istých okolností. Hovoríme o veľmi cenenej schopnosti ako byť úspešný, asertívny, ako dosahovať svoje ciele, ako sa motivovať. Môže ísť o tréningy manipulácie, náborov do siekt, zbavovanie rozhodovania, ako aj finančnej a osobnej slobody. Tieto poznatky psychológie sú často zneužívané s cieľom ovládať ľudí (Birknerová, Tomková & Čigarská, 2021). Manipulátori sú ľudia vyznačujúci sa istým typom poruchy osobnosti. Ide o pocit nedostatku v určitom ohľade psychiky, ktorý deformuje následné jednanie s druhými. Prejavuje sa v rovine poznávania, vnímania a výkladu seba samého

a ostatných ľudí, aj intenzity citového prežívania (Birknerová & Tomková, 2020). Manipulácia je spôsob ovplyvňovania iných ľudí za účelom prospechu manipulátora. Z hľadiska manažérskej práce môžeme špecifikovať manipuláciu ako prostriedok pre dosahovanie prospechu celej organizácie alebo ako prostriedok pre dosahovanie osobného prospechu (Oravcová, 2004).

Konštrukt machiavellizmu pôvodne vyvinuli Christie a Geis (1970) na základe svojich štúdií politických a náboženských extrémistických skupín, a nakoniec sa zamerali na to, ako vodcovia týchto skupín manipulovali so svojimi podriadenými, aby splnili svoje želania. Identifikovali niekoľko tém, ktoré sú pre efektívnych manipulátorov mimoriadne dôležité, napríklad ochota využívať manipulatívnu taktiku, amorálne konanie a podpora cynického, nedôverujúceho pohľadu na ľudskú podstatu. Lucas, Gentry, Sieving, & Freeberg (2018) uvádzajú, že machiavelistická inteligencia je schopnosť jednotlivca meniť správanie ostatných okolo seba vo svoj vlastný prospech. Táto schopnosť je zvyčajne podporovaná komplexnými komunikačnými systémami, sociálnymi systémami a kognitívnymi schopnosťami. Machiavelisti využívajú iných ako prostriedky na splnenie vlastných cieľov (Christie & Geis, 1970; Wilson, Near & Miller, 1996). Jednotlivci, ktorí vykazujú vysokú úroveň machiavellizmu, majú tendenciu odolávať sociálnym vplyvom, snažia sa ovládať svoje medziľudské interakcie a prejavujú všeobecný nedostatok pôsobenia vo svojich osobných vzťahoch (Bedell, Hunter, Angie, & Vert, 2006).

Dahling a kol. (2009) popisujú machiavellizmus ako konštrukt vychádzajúci z vnútorných presvedčení, hodnôt a motívácií. Aj keď zahŕňa amorálnu manipuláciu, tí, ktorí sú vysoko machiavelistickí, sa však do amorálnej manipulácie neustále a aktívne nezapájajú. Bývajú veľmi adaptívni, a ak si uvedomia, že to urýchlí ich ciele a záujmy, môžu sa do proorganizačného správania zapojiť priateľsky a kooperatívne. Na takéto prejavy správania machiavelistov poukazuje aj Judge et al. (2009). Machiavellizmus ako taký hovorí o prostriedkoch, ktoré si človek zvolí, aby niečo dosiahol.

Analýzy Wilsona, Neara a Millera (1996) preukázali aj to, že neetické taktiky machiavelistov v reálnom živote len zriedkavo vedú k úspechu. Preukázala sa tiež skutočnosť, že pozitívna korelácia medzi machiavellizmom závisí od kontextu, teda od špecifickosti odboru k výške vzdelania, či nejasnosti situácie. V nejasných situáciách, v ktorých dostávajú ľudia asymetrické informácie, majú výhodu vysoko machiavelistickí ľudia, ktorí sú schopní ľahšie a rýchlejšie prijať a aplikovať viac prispôsobivých stratégií vedúcich k maximalizácii vlastného profitu.

Machiavellizmus v pracovnom prostredí výstižne definuje Kessler et al. (2010), pričom zavádza pojem organizačný machiavellizmus. Charakterizuje ho ako vieru v použitie manipulácie, ak je to potrebné na dosiahnutie vytúžených cieľov. Organizační machiavelisti sú jednotlivci, ktorým vyhovuje vykorisťovanie ostatných, a robia to, keď je to pre nich prospešné. Kľúčovou témou organizačného machiavelliana je, že manipulatívne a klamné stratégie použije iba vtedy, keď je to výhodné. Tieto typy zamestnancov nie sú nevyhnutne bezcitné, odporné alebo pomstychtivé, ale môžu byť skutočne ústretové a úctivé, ak je to v ich najlepšom záujme. Motowidlo et al. (1997) poukazujú na to, že pracovný výkon zahŕňa dva rozmery: plnenie úloh (aktivity spojené s technickým zabezpečením organizácie) a kontextový výkon. Kontextový výkon predstavuje správanie, ktoré sa formálne nevyžaduje ako súčasť pracovnej úlohy, ale uľahčuje alebo sťažuje udržanie širšieho organizačného, sociálneho a psychologického prostredia, v ktorom funguje technické zabezpečenie (Bergman et al., 2008). Práve kontextový výkon je možné chápať ako tú časť práce, kde sa najviac prejavujú machiavelistické tendencie, keďže je ovplyvnený osobnostnými premennými. Machiavelistické osobnostné rysy, postoje a morálny zmysel skúmali Ali et al. (2009), Jones a Paulhus (2009), Paulhus a Williams (2002). Mischel (1968) a Pervin a John (1997) v súvislosti s prejavmi machiavellizmu taktiež uvádzajú, že jednotlivci sa môžu správať odlišne v rôznych situáciách, najmä v kontextoch odlišných od ich pracovného a osobného života.

Skúmanie machiavelistických prejavov súvisí so sociálnou inteligenciou jedinca. Sociálna inteligencia obnáša to, ako jedinec chápe a interpretuje vlastné správanie a správanie iných ľudí, ich myslenie a cítenie a tiež, ako v závislosti od tejto interpretácie dokáže efektívne usmerňovať svoje správanie a správanie iných ľudí (Birknerová et al., 2013). Thorndike (1920) definuje sociálnu inteligenciu ako schopnosť chápať a zvládať iných ľudí (kognitívne prvky) a konať múdro

v medziľudských vzťahoch (behaviorálne prvky). Silvera, Martinussen a Dahl (2001) poukazujú na komponenty sociálnej inteligencie, ktorými sú vnímavosť pre vnútorné stavy a nálady iných ľudí, všeobecná schopnosť zaoberať sa inými ľuďmi, poznatky o sociálnych normách a sociálnom živote, schopnosť orientovať sa v sociálnych situáciách, využívanie sociálnych techník umožňujúcich manipulovať, jednanie s inými ľuďmi, sociálna príťažlivosť a sociálna adaptácia. Marlowe (1986) chápe sociálnu inteligenciu ako schopnosť porozumieť iným ľuďom a sociálnym interakciám a uplatniť tieto poznatky vo vedení a ovplyvňovaní iných ľudí pre vzájomnú spokojnosť. Pauknerová a kol. (2006) ju vysvetľuje ako schopnosť správne čítať sociálnu situáciu a adekvátne sa v nej správať. Podľa Birknerovej, Ištvaníkovskej a Janovskej (2009) je sociálna inteligencia konštrukt, ktorý môže byť používaný tak v prosociálnom, ako aj antisociálnom kontexte. Predpokladá sa, že machiavelizmus zahŕňa pokročilé sociálno-kognitívne schopnosti, ale výskum vo všeobecnosti naznačil, že machiavelisti majú skôr nedostatočné sociálne kognitívne schopnosti (Hart, Breeden, & Kinrade, 2020). Bereczkei (2018) tvrdí, že machiavelisti v porovnaní s ostatnými vykazujú vysoké kognitívne a nervové zručnosti v sociálnych aktivitách, ako je hľadanie odmeny, orientácia na úlohy, sledovanie druhých a negovanie kooperatívnych impulzov. Blötner, Steinmayr, & Bergold (2021) poukazujú na to, že výhody alebo nevýhody konkrétnej osoby v manipulácii a empatických schopnostiach sú spôsobené interakciou medzi machiavelizmom a ďalšími charakteristikami.

Cieľom príspevku je skúmať rozdiely v machiavelistických prejavoch a sociálnej inteligencii z hľadiska typu organizácie, v ktorej zamestnanec pracuje a jeho pracovného zaradenia v tejto organizácii. Pre naplnenie cieľa boli stanovené dve hypotézy:

Hypotéza 1: Existujú štatisticky významné rozdiely vo vybraných atribútoch machiavelistických prejavov a vybraných atribútoch sociálnej inteligencie z pohľadu typu organizácie.

Hypotéza 2: Existujú štatisticky významné rozdiely vo vybraných atribútoch machiavelistických prejavov a sociálnej inteligencie z pohľadu zaradenia v organizácii.

2 Metodológia

Metodika bola navrhnutá pre účely zisťovania machiavelistických prejavov v obchodnom správaní. Faktorovou analýzou boli vyextrahované tri faktory: vypočítavosť (VY), sebakpresadenie (SE) a diplomacia (DI). Nová metodika VYSEDI obsahuje výroky, ktoré sa týkajú osobného názoru respondenta na manipuláciu medzi ľuďmi. Jednotlivé položky dotazníka boli inšpirované publikáciou Vladár od Niccola Machiavelliho (2007). Bližšia charakteristika jednotlivých faktorov je opísaná v podkapitole 5.5.1. Dotazník obsahuje 17 položiek, na ktoré respondenti odpovedajú prostredníctvom škály „0 – rozhodne nie, 1 – nie; 2 – skôr nie ako áno; 3 – skôr áno ako nie; 4 – áno, 5 – rozhodne áno“.

Faktorovou analýzou s použitím metódy Principal Component s Varimax rotáciou boli vyextrahované tri faktory, ktoré potvrdili existenciu predpokladanej faktorovej štruktúry machiavelistických prejavov v obchodnom správaní. Tieto faktory Frankovský, Birknerová a Tomková (2017) charakterizovali ako:

1. **Vypočítavosť** – respondenti, ktorí vyššie skórujú v tomto faktore viac veria tomu, že ovládanie ľudí si treba udržať za každú cenu. Títo respondenti sa držia názoru, že je nevyhnutné hovoriť ostatným to, čo chcú počuť a je potrebné získať poznatky preto, aby sa mohli využiť pri ovládaní druhých. Vypočítaví ľudia sú toho názoru, že keď dvaja súperia, je potrebné rozpoznať, koho víťazstvo je pre nich viac osožné a v každom prípade je prospešné opierať svoju moc o ovládanie ostatných ľudí. Cronbachova alfa: 0,760.
2. **Sebakpresadzovanie** – respondenti, ktorí vyššie skórujú v tomto faktore sa vyznačujú tým, že sa domnievajú, že len taký človek je spoľahlivý, ktorý spolieha sám na seba a na vlastné sily. Úspešný človek musí mať vždy na pamäti, že sa musí vyhýbať spojencom silnejším, ako je on sám. Taktiež sa tento faktor pridáva názoru, že kto inému dopomáha k uchopeniu moci, sám sebe podrezáva konár, na ktorom sedí. A následne ten, kto sa chce udržať pri moci, musí už

vopred zväžiť všetky potrebné tvrdé opatrenia a vykonať ich naraz, aby sa k nim už neskôr nemusel vracat'. Cronbachova alfa: 0,521.

3. **Diplomacia** – respondenti, ktorí vyššie skórujú v tomto faktore sú charakterizovaní tým, že sa vyznačujú neustálym zhromažďovaním informácií, ktoré sa neskôr môžu využiť vo vlastný prospech. Využíva sa obratná diplomacia na ovládanie druhých a uprednostňuje sa komunikácia falošná a nepriama. Respondenti sa obklopujú schopnými ľuďmi a spoločnosťou všeobecne a prejavujú im v pravej chvíli štedrosť a uznanie. Cronbachova alfa: 0,696.

Prezentovaná metodika MESI pre zisťovanie sociálnej inteligencie na báze psychometrického prístupu je vývojovým pokračovaním metodiky EMESI (Frankovský & Birknerová, 2012), ktorá bola inšpirovaná metodikou PESI ktorú vyvinuli autori Kaukiainen, Björkqvist, Osterman, Lagerspetz a Forsblom (1995). Táto metodika bola vytvorená pre rovesníkov alebo pre ich učiteľov a zisťovala mieru vnímania sociálnej inteligencie ako výkonovej charakteristiky. Obsahuje 10 položiek a jej vnútorná konzistencia (Cronbach alpha) bola 0,90. Metodika MESI obsahuje 21 položiek, ktoré sú posudzované na 5 – bodovej škále (0 – nikdy, 4 – veľmi často). Faktorovou analýzou (Principal Component Analysis s Varimax rotáciou) boli vyextrahované 3 faktory sociálnej inteligencie, ktoré Frankovský a Birknerová (2014) pomenovali:

1. **Manipulácia:** Ľudia, ktorí vyššie skórujú v tomto faktore sú schopní presvedčiť iných, aby spravili to, čo od nich potrebujú. Vedia ich využiť vo svoj prospech a presvedčiť ich, aby stáli na ich strane. Využívajú na to aj klamstvá pre vlastný úžitok. Cronbach's alpha: ,854.
2. **Empatia:** Vyššie skórujúci jedinci v tomto faktore vedia rozpoznať zámery, pocity a slabosti iných ľudí. Dokážu sa prispôbiť novým ľuďom, odhadnúť ich prania a zároveň sú schopní tieto prania splniť. Cronbach's alpha: ,783.
3. **Sociálna iritabilita:** Osoby, ktorých charakterizuje vyššie skóre v tomto faktore, znervózňuje kontakt s inými ľuďmi. Pocity iných ich vyvádžajú z miery, prispôbenie iným ľuďom im robí problémy. Slabé stránky a želania iných ich rozptyľujú. Znervózňujú ich ľudia, ktorí sú ochotní urobiť pre nich čokoľvek. Cronbach's alpha: ,716.

Stanovené hypotézy boli overované prostredníctvom popisnej štatistiky a štatistickej analýzy v štatistickom programe SPSS.

Výskumnú vzorku tvorilo 149 respondentov. Priemerný vek respondentov bol 31,34 rokov (smerodajná odchýlka bola 9,848 rokov), s rozpätím od 18 do 65 rokov. Z hľadiska typu organizácie bolo zo súkromnej sféry 117 (79%) zamestnancov a z verejnej sféry 32 (21%) zamestnancov. Výkonných zamestnancov bolo 88 (59%), prvostupňových zamestnancov bolo 38 (26%) a stredný manažment tvorilo 23 zamestnancov (15%).

3 Výsledky

Výsledky matematicko-štatistickej analýzy potvrdili existenciu viacero štatisticky významných rozdielov, ktoré súviseli s posúdením atribútov machiavellistických prejavov a atribútov sociálnej inteligencie. V tabuľke 1 popisujeme vybrané atribúty machiavellistických prejavov a atribútov sociálnej inteligencie medzi súkromnou a verejnou sférou.

Tabuľka 1: Rozdiely vybraných atribútov machiavellistických prejavov a atribútov sociálnej inteligencie z hľadiska typu organizácie

	Organizácia	Mean (Priemer)	St. Deviation (Smerodajná odchýlka)	t (Testové kritérium)	Sig (2-tailed) (Signifikancia)
Vypočítavosť	súkromná	2,7709	1,04890	3,852	,000
	verejná	1,9813	0,94406		
Sebapresadenie	súkromná	3,1816	0,75972	3,756	,001
	verejná	2,4531	1,02280		
Diplomacia	súkromná	3,5075	0,68785	1,334	,184
	verejná	3,3164	0,81998		
Empatia	súkromná	2,5214	0,50169	,608	,544
	verejná	2,4598	0,52924		
Manipulácia	súkromná	2,0794	0,71267	5,286	,000
	verejná	1,4509	0,55992		
Sociálna iritabilita	súkromná	1,9487	0,52938	5,853	,000
	verejná	1,3214	0,56564		

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri posúdení atribútov machiavellistických prejavov vyššie skórovali respondenti zo súkromnej sféry pri atribútoch Vypočítavosť a Sebapresadenie. Priklonili sa viac k odpovedi „skôr áno, ako nie“, pričom respondenti z verejnej sféry viac odpovedali na škále „skôr nie, ako áno“. Výsledky naznačujú, že zamestnanci zo súkromnej sféry veria viac tomu, že ovládanie ľudí si je potrebné udržať za každú cenu. Zároveň majú títo respondenti tendenciu vyhýbať sa spojencom silnejším, ako sú oni sami. Pri posúdení atribútov sociálnej inteligencie vyššie skórovali respondenti zo súkromnej sféry pri atribútoch Manipulácia a Sociálna iritabilita. Priklonili sa viac k odpovedi „niekedy“, pričom respondenti z verejnej sféry viac odpovedali možnosťou „takmer nikdy“. Na základe toho možno predpokladať, že zamestnanci zo súkromnej sféry viac inklinujú k využívaniu ľudí vo svoj prospech a presvedčaniu, aby stáli na ich strane.

Na základe uvedených analýz môžeme konštatovať, že hypotéza H1: „Predpokladáme, že existujú štatisticky významné rozdiely vo vybraných atribútoch machiavellistických prejavov a vybraných atribútoch sociálnej inteligencie z pohľadu typu organizácie“ sa potvrdila.

Pri druhej hypotéze zisťujeme pomocou Post-hoc komparácie rozdiely medzi zaradením zamestnancov v organizácii a atribútmi machiavellistických prejavov (VYSEDI), resp. atribútmi sociálnej inteligencie (MESI). V tabuľke 2 popisujeme vybrané atribúty machiavellistických prejavov a atribúty sociálnej inteligencie medzi výkonnými pracovníkmi, prvostupňovým manažmentom a stredným manažmentom. Na základe analýzy rozptylu $F=5,798$, $Sig.=0,004$ sme zistili významné rozdiely v atribúte sociálnej inteligencie Sociálna iritabilita vo vzťahu k zaradeniu v organizácii.

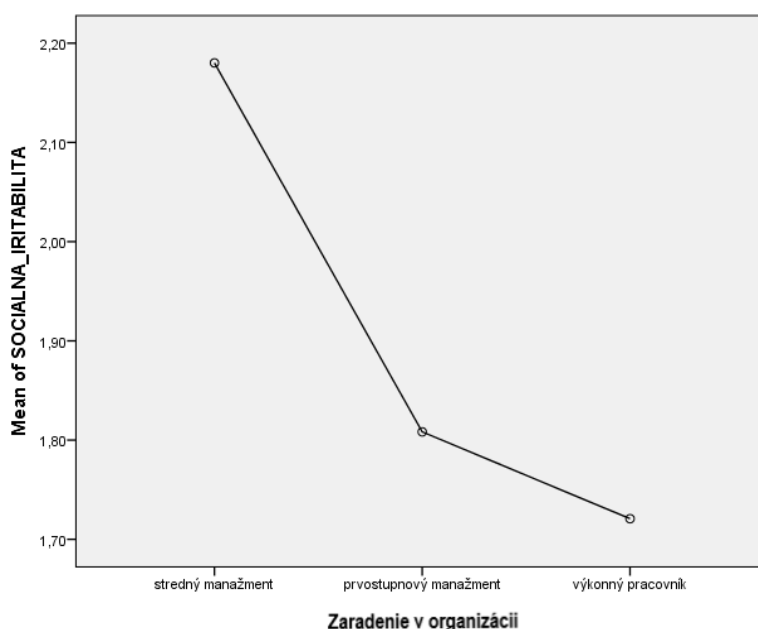
Tabuľka 2: Post-hoc komparácie priemerných hodnotení v atribúte MESI Sociálna iritabilita podľa zaradenia v organizácii

Zaradenie v organizácii	Zaradenie v organizácii	Priemerový rozdiel	Významnosť
Stredný manažment	Prvostupňový manažment	,37185	0,041
Prvostupňový manažment	Výkonný pracovník	,08749	0,714
Výkonný pracovník	Stredný manažment	-,45935	0,002

Zdroj: vlastné spracovanie

Štatisticky významné rozdiely sme zaznamenali medzi zaradením v organizácii a atribútom sociálnej inteligencie (MESI) Sociálna iritabilita. Medzi atribútmi machiavellistických prejavov a zaradením v organizácii sme štatisticky významné rozdiely nezaznamenali.

Graf 1: Priemerné hodnotenia atribútu Sociálna iritabilita podľa zaradenia v organizácii



Zdroj: vlastné spracovanie

V tabuľke 2 a grafe 1 vidíme štatisticky významné rozdiely v atribúte sociálnej inteligencie Sociálna iritabilita medzi stredným manažmentom a prvostupňovým manažmentom, a tiež medzi stredným manažmentom a výkonným pracovníkom, v neprospech výkonného pracovníka. Zamestnanci tohto zaradenia dosiahli nižšie skóre v tomto atribúte. Uvedené výsledky poukazujú na to, že výkonní pracovníci sa skôr prezentujú ako tí, ktorých kontakt s inými ľuďmi neznervózňuje a ľahšie sa vedú prispôbiť iným ľuďom. Zamestnanci v pracovnom zaradení ako prvostupňový manažment, a vo väčšej miere zamestnanci stredného manažmentu, majú výraznejší sklon k tomu, že ich ľudia znervózňujú, ak sú ochotní urobiť pre nich čokoľvek.

Na základe analýzy môžeme konštatovať, že hypotéza H2: „Predpokladáme, že existujú štatisticky významné rozdiely vo vybraných atribútoch machiavellistických prejavov a sociálnej inteligencie z hľadiska zaradenia v organizácii“ sa potvrdila.

4 Diskusia a záver

V kontexte témy machiavellizmu a sociálnej inteligencie sme skúmali existenciu štatisticky významných rozdielov vo vybraných atribútoch machiavellistických prejavov a atribútoch sociálnej inteligencie medzi súkromnou a verejnou sférou. Vyššie hodnoty boli namerané v súkromnej sfére v rámci atribútu machiavellistických prejavov Vypočítavosť a atribútu Sebapresadenie. Zároveň, pri posúdení atribútov sociálnej inteligencie vyššie skórovali zamestnanci zo súkromnej sféry pri atribúte Manipulácia a atribúte Sociálna iritabilita.

Zamestnanci zo súkromnej sféry sú charakteristickí ovplyvňovaním iných ľudí a to na základe moci (McClelland, 1971). Harrell a Stahl (1981) zistili, že v amerických súkromných podnikoch je dominantné mocenské správanie. Výskum naznačoval, že zamestnanci zo súkromnej sféry sa prikláňajú častejšie k moci ako zamestnanci z verejného sektora. Wittmer (1991) uvádza, že zamestnanci z verejnej sféry sa líšia od tých zo súkromnej sféry, najmä pokiaľ ide o pracovné hodnoty, preferencie odmien, potreby a typy osobnosti. Podľa Andersena (2010) sa zamestnanci z verejného a zamestnanci zo súkromného sektora môžu správať odlišne, ale v zásade čelia rovnakým výzvam pri dosahovaní organizačných cieľov vo vzťahu s inými ľuďmi, resp. prostredníctvom nich.

Skúmaním štatisticky významných rozdielov vo vybraných atribútoch machiavellistických prejavov a atribútoch sociálnej inteligencie z hľadiska zaradenia v organizácii sme zaznamenali štatisticky významný rozdiel pri atribúte Sociálna iritabilita, kde vyššie skórovali respondenti zaradení v organizácii k strednému manažmentu a prvostupňovému manažmentu. Uvedené rozdiely naznačujú, že respondenti z vyšších zaradení v organizácii sa môžu ťažšie prispôbovať iným ľuďom čo im môže spôsobovať problémy. Podľa Mathieu a Babiak (2016) je v pracovnej oblasti psychopatia vedúcich zamestnancov vnímaná ako nežiaduca, prejavuje sa nepriateľským správaním, zhoršuje výkon zamestnancov aj organizácie. Rovnako negatívne koreluje s pracovnou spokojnosťou iných zamestnancov. Nie len psychopatia, ale aj machiavelizmus vedúcich zamestnancov pôsobí na ostatných zamestnancov negatívne. Volmer, Koch a Göritz (2016) sú toho názoru, že machiavellizmus má škodlivý efekt na úspešnosť a spokojnosť ostatných v zamestnaní a súvisí tiež s ich emocionálnym vyčerpaním. Z menovaných výskumov vyplýva, že ťažkosti v interpersonálnom fungovaní sa premietajú aj do pracovnej oblasti.

Kanter (1993) uvádza výsledky výskumov, podľa ktorých za hlavnú príčinu nerovného postavenia v práci, a najmä na manažérskych pozíciách, považuje pracovnú pozíciu, ktorú daný zamestnanec momentálne zastáva. Umiestnenie zamestnanca v organizačnej štruktúre je základom pre vysvetlenie jeho správania a postojov viac, ako napríklad jeho rodová kategória. Môžeme súhlasiť s názorom Birknerovej, Zbihlejovej a Frankovského (2015), ktorí tvrdia, že pracovníci s vyšším skóre na stupnici manipulácie majú menej etické správanie a sú váhavejší pri trestaní neetického správania. Títo pracovníci majú záujem o to, aby boli druhými pozitívne vnímaní. Nie sú dobrými spolupracovníkmi v situáciách kolektívneho rozhodovania. Osoby s vyšším skóre manipulácie sú zároveň sociálne inteligentnejšie. Je zrejmé, že zamestnanci, ktorí nevedia ovládať svoje správanie, majú ťažkosti so správnym a vhodným vystupovaním na pracovisku, nekonajú podľa toho, ako hovoria a často sa snažia ovládať druhých. Takíto zamestnanci vedia svoje správanie ťažko korigovať, resp. ani o to nemajú záujem, a teda nie sú schopní správneho, a často krát ani morálneho vystupovania. Uvedené závery potvrdzuje aj výskum Walters (2021), ktorý zistil, že emocionálna manipulácia čiastočne sprostredkúva vzťah medzi machiavelizmom a kontraproduktívnym pracovným správaním.

Príspevok sa zaoberal problematikou prejavov machiavellizmu a sociálnej inteligencie na pracovisku. Zistené skutočnosti môžu dopomôcť k pochopeniu problémov s výskytom manipulácie a vzťahových konfliktov medzi zamestnancami. Zároveň vytvára priestor pre ďalšie skúmanie uvedených konštruktov.

Tento príspevok bol podporený grantom 012PU-4/2020 – KEGA Obchodné správanie – vytvorenie predmetu a učebnice pre neekonomické študijné programy.

5 Literatúra

- Andersen, A. J. (2010). Public versus Private Managers: How Public and Private Managers Differ in Leadership Behavior. *Public Administration Review*, 70(1), 131-141.
- Ali, F., Amorim, S., & Chamorro-Premuzic, T. (2009). Empathy deficits and trait emotional intelligence in psychopathy and Machiavellianism. *Personality and Individual Differences*, 47(7), 758-762.
- Bedell, K., Hunter, S., Angie, A., & Vert, A. (2006). A historiometric examination of Machiavellianism and a new taxonomy of leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12, 50-72.
- Berezckei, T. (2018). Machiavellian intelligence hypothesis revisited: What evolved cognitive and social skills may underlie human manipulation. *Evolutionary Behavioral Sciences*, 12(1), 32-51.
- Bergman, M. E., Donovan, M. A., Drasgow, F., Overton, R. C., Henning, J. B., et al. (2008). Test of Motowidlo et al.'s (1997) theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 21, 227-253.
- Birknerová, Z. et al. (2013). Vybrané sociální jevy v kulturních souvislostech: Výzkumná sonda mezi české a slovenské vysokoškolské studenty. Hnutí R, Praha.
- Birknerová, Z., Ištvániková, L., & Janovská A. (2009). Osobnostné charakteristiky a hodnotové orientácie študentov manažmentu v kontexte sociálnej inteligencie. *Sympóziu Manažment. IM ŽU, Žilina*, 32-38.
- Birknerová, Z., & Tomková, A. (2021). Identifikácia manipulatívnych prejavov v kontexte obchodného správania. *Bookman s.r.o., Prešov*.
- Blötner, C., Steinmayr, R., & Bergold, S. (2021). Malicious mind readers? A meta-analysis on Machiavellianism and cognitive and affective empathy. *Personality and Individual Differences*, 181, 111023.
- Christie, R., & Geis, F. (1970). *Studies in Machiavellianism*. San Diego, CA: Academic Press.
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35, 219-257.
- Frankovský, M., Zbihlejová, L., & Birknerová, Z. (2015). Links between the social intelligence attributes and forms of coping with demanding situations in managerial practice. 2nd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts, SGEM2015 Conference Proceedings, Aug 26 - Sept 01; 1(1), 109 - 116.
- Harrell, A. M., & Stahl M. J. (1981). A Behavioral Decision Theory Approach for Measuring McClelland's Trichotomy of Needs. *Journal of Applied Psychology* 66(2), 242-47.
- Hart, W., Breeden, C. J., & Kinrade, C. (2020). Re-conceptualizing Machiavellianism and social-cognitive skills: Machiavellianism blends deficient, proficient, and average social-cognitive skills. *Journal of Individual Differences*.
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2009), "Machiavellianism", in Leary, M. R. and Hoyle, R. H. (Eds.), *Individual differences in social behavior*. Guilford, New York, 93-108
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20, 855-875.
- Kessler, S.R., Bandelli, A.C., Spector, P.E., Borman, W.C., Nelson, C.E., & Penney, L.M. (2010), Re-Examining Machiavelli: A Three-Dimensional Model of Machiavellianism in the Workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 1868-1896.
- Lajčin, D., Sláviková, G., Frankovský, M., & Birknerová, Z. (2014). Social Intelligence as a Significant Predictor of Managerial Behavior. *Ekonomický časopis*, 62(6), 646-660.
- Lucas, J. R., Gentry, K. E., Sieving, K. E., & Freeberg, T. M. (2018). Communication as a fundamental part of machiavellian intelligence. *Journal of Comparative Psychology*, 132(4), 442-454.

- Marlowe, H. A. (1986). Social Intelligence: Evidence for Multidimensionality and Construct Independence. *Journal of Educational Psychology*, 78, p. 52-58.
- McClelland, D. C. (1971). To Know Why Men Do What They Do. *Psychology Today*, 4(8), 35–75.
- Mischel, W. (1968). *Introduction to personality*. Holt, Rinehart, & Winston, New York.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71–83.
- Pauknerová, D., Hubinková, Z., Francová, T., & Šindelářová, H. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Grada Publishing, Praha.
- Paulhus, D. L., and Williams, K. M. (2002) The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556-563.
- Pervin, L. A., & John, O. P. (1997). *Personality: Theory and research*. John Wiley & Sons, New York.
- Ricks, J., & Fraedrich, J. (1999). The paradox of Machiavellianism: Machiavellianism may make for productive sales but poor management reviews. *Journal of Business Ethics*, 20(3), 197–205.
- Silvera, D. H., Martinussen, M., & Dahl, T. I. (2001). The Tromso Social Intelligence Scale, a self-report measure of social intelligence. *Scandinavian Journal of Psychology*, 42, 313 – 319.
- Thorndike, E. L. (1920). *Intelligence and its use*. Harpers Magazine, 140, Training Agency. 1988. *Development of Assessable Standards for National Certification: Guidance Note 3 – The Definition of Competence and Performance Criteria*, Sheffield.
- Walters, R. L. (2021). *The Predictive Power of Machiavellianism, Emotional Manipulation, Agreeableness, and Emotional Intelligence on Counterproductive Work Behaviors* (Doctoral dissertation, Wright State University).
- Wilson, D. S., Near, D., & Miller, R. R. (1996). Machiavellianism: A synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological Bulletin*, 119, 285-299.
- Wittmer, D. (1991). Serving the People or Serving for Pay: Reward Preferences among Government, Hybrid Sector, and Business Managers. *Public Productivity and Management Review* 14(4), 369–83.