

## **PSIHOPATIJA NA DELOVNEM MESTU: UNIČEVALNI VPLIV NA VARNOST, ZDRAVJE IN DOSTOJANSTVO ZAPOSLENIH<sup>1</sup>**

**Dušan Nolimal, zdravnik, raziskovalec, specialist socialne medicine<sup>2</sup>**

Živimo v času velikih političnih in gospodarskih anomalij, ki pomembno vplivajo na zaposlovanje in delovna mesta ter zahtevajo odgovornejše ravnanje ne le politikov in ekonomistov – temveč vsakega posameznika. Spremembe, ki so se zgodile v svetu in pri nas na področju zaposlovanja in dostojanstvenega dela v zadnjih desetletjih, so privedle tudi do novo nastajajočih tveganj na področju varnosti in zdravja pri delu.

V Sloveniji predstavlja poseben problem integriteta oziroma poštenost na delovnem mestu, ki je dosegla tako nizko stopnjo, da se v delovnih organizacijah že kažejo njeni negativni ekonomski učinki. Raziskovalci in različne strokovne službe že nekaj časa opozarjajo na velik porast z delom povezanih psihosocialnih tveganj. Zagotavljanje varnosti pred temi tveganji in preprečevanje njihovega škodljivega vpliva na zdravje in počutje zaposlenih je še zlasti odvisno od pripravljenosti in sposobnosti vodilnih in vodstvenih delavcev za pošteno in kakovostno vodenje in upravljanje organizacij.

Psihosocialna tveganja na delovnem mestu predstavljajo velik izziv za vodenje in upravljanje organizacij, saj vključujejo številne probleme – kot so stres v zvezi z delom, trpinčenje na delovnem mestu, nespoštovanje delovnopravne in druge zakonodaje ter etičnih kodeksov, nezaupanje itd. Opaziti je mogoče, da se vedno večje število delodajalcev, politično nastavljenih direktorjev in menedžerjev – celo tam, kjer obstaja resna psihosocialna tveganja – vede antisocialno ter ravna po lastnih zakonih, ki jih morajo zaposleni upoštevati. Verjamejo, da jim njihove sposobnosti omogočajo, da dosežejo vse, kar si želijo. Pri tem jim ni mar za varnost, počutje, zdravje in premoženje drugih zaposlenih. Nezmožni so se vživeti v druge, posebej v mlade in starejše, revne, nezaposlene, bolne, tiste, ki jim grozi izguba službe, ali tiste, ki morajo za slabo plačo delati v neprimernih in tveganih delovnih razmerah. Pogosto poskušajo uspeti prav na račun najbolj ranljivih posameznikov in skupin ter pri tem ne čutijo obžalovanja in krivde za povzročeno psihično in drugo nasilje in škodo na zdravju drugih. Veliko delodajalskih, voditeljskih in upravljavskih dejavnosti, s katerimi dobro zaslužijo na račun izkoriščanja drugih, sicer ni kaznivih, so pa neetične in pomenijo kršitev družbenih norm. Ob tem se ne čutijo krive zaradi socialno-ekonomskih razlik med zaposlenimi, ki jih poglobljajo. Tudi ne obžalujejo svojega prispevka k zmanjševanju pravičnosti na področju zaposlovanja in dostojnega dela ter večanju neenakosti v zdravju med ljudmi. Pogosto varčujejo prav na področju izvajanja ukrepov za preprečevanje poškodb pri delu, poklicnih bolezni ter promocije zdravja na delovnem mestu. Ugotoviti je mogoče, da so mnoge alarmantne ugotovitve glede naraščanja revščine, naraščanja socialnih razlik

---

<sup>1</sup> Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti opravlja naloge nacionalne informacijske točke Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. Ministrstvo je naročilo pripravo članka v podporo kampanji Zdravo delovno okolje 2014-2015: Obvladajmo stres za zdrava delovna mesta.

<sup>2</sup> Dušan Nolimal je zaposlen pri Nacionalnem inštitutu za javno zdravje (e-naslov: dusan.nolimal@nijz.si)

ter večje izpostavljenosti psihosocialnim nevarnostim tudi posledica napačnih odločitev vplivnih posameznikov na delovnih mestih. Njihove odločitve so razvidne tudi iz problematičnega iskanja poti iz gospodarske krize s posledičnimi vplivi na zdravje, gospodarstvo in blaginjo družbe. Vse več raziskovalcev in strokovnjakov na različnih področjih iz vseh koncev sveta ugotavlja, da gre razloge za gospodarsko krizo iskati prav v ekonomsko-političnih razmerah, ki so jih ustvarili in jih vzdržujejo nekateri neodgovorni, vendar močni in vplivni posamezniki na vodilnih mestih v politiki, bančništvu in gospodarstvu. Vzrok naj bi bil v njihovih specifičnih osebnostnih lastnostih, ki jih zaznamuje pomanjkanje integritete, odgovornosti in vodstvenih kompetenc za delo z ljudmi.

## **Psihološke raziskave in hipoteze o vzrokih za krizo**

Da bi razložili vzroke za zanemarjanje družbene odgovornosti ter posledične (nedavne) globalne finančne krize, ki ji, v nekaterih okoljih, (še) ni videti kraja, so se raziskovalci na različnih koncih sveta lotili proučevanja – doslej spregledanega – slabega vodenja držav in gospodarstev. V številnih primerih so ekonomske in politične odločitve slabo premišljene, nepotrebne in krivične do večine ljudi. Posledično se hitro in neredko tudi kaotično spreminja EU in z njo Slovenija. Pogosto sploh ni jasno, kakšen vpliv bodo imele finančne, ekonomske in politične odločitve na blaginjo ljudi. Raziskovalci opažajo, da se v svetu prevlade kapitala in materialnih vrednot, pretirane permisije ter vrednostnega relativizma med ljudmi povečuje število osebnostnih motenj.

Psihopatija na delovnem mestu postaja resen problem delovnih organizacij in družbe. Znano je, da približno 1 odstotek splošne populacije ustreza kliničnim kriterijem za psihopatijo. Manj pa je znan podatek, da imajo to osebnostno motnjo 3 do 4 odstotki ljudi na vodstvenih pozicijah v poslovnem svetu. Ne glede na to, da psihopati predstavljajo majhen delež zaposlenih, pa lahko na vodstvenih položajih povzročijo ogromno škodo. S svojim zgledom, načinom vodenja in upravljanja ter vplivom na zaposlene zastrupljajo organizacijsko klimo, ali celo preoblikujejo organizacijsko kulturo. Zato je v globaliziranem svetu potreba po upravljanju, ki temelji na večji participaciji in enakopravnosti, prisotna na vseh ravneh, od podjetij in majhnih skupnosti do svetovnih institucij.

Kaj je razlog, da tolikšno število ljudi, zlasti na vodstvenih položajih v politiki, bančništvu in gospodarstvu tega ne upošteva, se neetično vede in krši družbene norme? Možen odgovor se skriva v specifični osebnostni strukturi ljudi na vodstvenih položajih v politiki, gospodarstvu in bančništvu, ki se predvsem s pomočjo laži, brezobzirnosti, prevar in manipuliranja dokopljejo do vodstvenih položajev. Zdi se, da so celo ponosni na svojo sposobnost laganja in manipuliranja. Raziskave kažejo, da pri teh ljudeh ni zaznati občutkov empatije in vesti ter opaziti fizioloških reakcij povezanih s čustvi, kot pri drugih ljudeh. So čustveno plitki, osiromašeni, tudi otopeli. V psihiatriji so takšne osebnosti označili kot psihopatske, disocialne, sociopatske ali antisocialne.

Raziskave, ki so jih v zadnjem desetletju v svetu izvedli vodilni raziskovalci kot so Hare, Babiak, Board, Fritzen, Boddy in drugi nakazujejo povezavo med psihopatijo in slabo vodstveno prakso političnih, gospodarskih in finančnih elit ter globalno finančno krizo. Med njimi je bil najbolj temeljit Boddy, ki je razvil teorijo<sup>3</sup> o »korporacijskih psihopatih« na vodstvenih položajih v sodobnih finančnih institucijah, ki imajo dovolj moči in vpliva na moralno klimo in ki so največ prispevali k svetovni finančni krizi.

---

<sup>3</sup> The corporate theory of the global financial crisis

## Kako ugotavljamo in določamo psihopatijo na delovnem mestu

Motnje ljudi z psihopatskimi tendencami na delovnem mestu se kažejo v neprilagojenosti delovnim in družbenim normam, neupoštevanju zakonov in ponavljanju nemoralnih, neetičnih, antisocialnih in tudi kaznivih dejanj. Imajo tudi velik vpliv na duševno varnost, zdravje in dostojanstvo zaposlenih. Vendar se psihopatije (še) ne obravnava kot del aktualnih izzivov na področju promocije duševnega zdravja na delovnem mestu. Verjetno obstajajo za to povsem ideološki, interesni (morda celo koruptivni) razlogi. Razlog je tudi v dejstvu, da so psihopatske motnje osebnosti še vedno ena najbolj pojmovno nejasnih in relativno spornih diagnostičnih kategorij v psihiatriji, klinični psihologiji, medicini dela in socialni medicini.

Seveda samo s temi motnjami ni mogoče pojasniti, kaj je povod, da se nekdo na delovnem mestu antisocialno, koruptivno, arogantno, manipulativno, nekontrolirano, parazitsko, neetično in neodgovorno vede. Toda, zakaj v podobni situaciji nekdo drug na vodstvenem položaju ne reagira enako? In, zakaj tudi »dobri ljudje« v politiki, gospodarstvu in drugod včasih lahko počnejo amoralna, neetična in antisocialna dejanja?

Razmejitev, kaj je kršitev norm in kaj ne, je tudi družbeno pogojena, saj imamo v različnih okoljih različna merila in pravila za družbeno sprejemljivo vedenje. Standardi se s časom spreminjajo in so za različne skupine tudi različno pomembni. Tudi praksa na delovnem mestu uveljavlja rek »Quod licet lovi, non licet bovi«. Rek namiguje na obstoj neupravičenih dvojnih meril in pomeni »kar je dovoljeno eni osebi ali skupini, ni dovoljeno vsem«. Psihopatski direktorji in menedžerji rek razumejo tudi kot maksimo za pravico vodij do različnih privilegijev.

Poleg psihopatije se pri klasifikaciji teh motenj uporabljajo tudi izrazi sociopatija ter antisocialna in disocialna osebnostna motnja, vendar ima stroka različne poglede na njune razlike in ustreznost. Psihopatijo in sociopatijo se ločuje glede na razliko v izvoru in odločilne dejavnike teh osebnostnih motenj. Obe motnji sta sicer rezultat kombinacije genetskih in družbenih dejavnikov, vendar naj bi bila psihopatija bolj pod vplivom dednosti, sociopatija pa okolja. Za psihopate naj bi bila najbolj značilna velika potreba po spodbujanju (možganski stimulaciji) in posledično tvegano vedenje ter nezmožnost ponotranjenja socialnih norm. Pri sociopatih pa naj ne bi šlo za posebnosti v temperamentu, temveč naj bi motnja izvirala bolj iz negativnih družbenih dejavnikov, kot so, na primer, revščina, zanemarjanje in zlorabe v otroštvu, vpletenost v delikventnost ter skrajno nizka ali visoka inteligenca.

Da bi lažje razumeli širjenje in vse večjo prisotnost psihopatije v različnih okoljih, se v zadnjem času uveljavlja tudi izraz »skoraj psihopat«<sup>4</sup>. S tem izrazom se opisuje partnerje, sodelavce, šefe oz. nadrejene osebe na delovnem mestu, sosede in druge ljudi s psihopatskimi motnjami manjše intenzivnosti in konsistence.

Ameriška psihiatrična klasifikacija DSM-IV govori predvsem o antisocialni osebnostni motnji, ki opisuje vrsto motenj osebnosti, za katere je značilen trajen vzorec neupoštevanja in kršenja pravic drugih, ki se pojavi že v otroštvu in se nadaljuje v odraslo dobo. Mednarodna klasifikacija mentalnih in vedenjskih motenj Svetovne zdravstvene organizacije pa govori o disocialni osebnostni motnji, za

---

<sup>4</sup> »almost psychopath«

katero je značilno veliko neskladje med vedenjem posameznika in veljavnimi družbenimi normami. Kaže se predvsem v nezainteresiranosti za čustva drugih; neodgovornosti in neupoštevanju družbenih norm, pravil in obveznosti; nezmožnosti vzdrževanja trajnih socialnih odnosov (čeprav oseba nima težav pri samem vzpostavljanju stikov); nizki frustracijski toleranci in hitri razburljivosti, ki lahko vključuje nasilje; nezmožnosti doživljanja krivde; nesposobnosti spreminjati se na podlagi izkušenj, vključno s kaznovanjem; nagnjenosti k opravičevanju svojih dejanj in grajanju drugih. Obe klinični klasifikaciji, ki temeljita pretežno na zunanjih značilnosti osebnosti sta deležni številnih kritik. Večina raziskovalcev meni, da vsebujeta prevelik poudarek na samem antisocialnem vedenju, premalo pa na osebnostnih potezah, ki vplivajo na takšno vedenje.

Zato je kanadski psiholog Robert D. Hare, ki je eden največjih raziskovalcev tovrstnih motenj, razvil klinično ocenjevalno lestvico psihopatije (PCL-R). Hare loči med antisocialno motnjo, kjer je v ospredju antisocialno vedenje, od psihopatije, kjer govorimo o specifičnih osebnostnih potezah. **Psihopatija na lestvici PCL-R je seštevek dvajsetih lastnosti**, ki jih je razdelil v lastnosti osebnosti in lastnosti socialno deviantnega življenjskega sloga:

1. zgovernost in površinskost,
2. egocentričnost in aroganca,
3. potreba po prejemanju spodbud in nagnjenost k tveganju,
4. patološko laganje,
5. sleparstvo in manipulativnost,
6. pomanjkanje obžalovanja in občutkov krivde,
7. čustvena plitkost,
8. nezmožnost empatije in brezčutnost,
9. parazitski način življenja,
10. šibek samonadzor,
11. spolna promiskuiteta,
12. vedenjske težave, ki se nadaljuje iz otroštva,
13. odsotnost realnih in dolgoročnih ciljev,
14. impulzivnost,
15. neodgovornost in nezanesljivost,
16. nezmožnost sprejemanja odgovornosti za svoja dejanja,
17. številna kratkoročna partnerska razmerja,
18. mladostna delinkvenca,
19. (pri obsojencih) kršitev pogojnega izpusta,
20. kriminalna raznolikost.

Psihopatijo in antisocialnost je treba pojmovati kot dve dimenziji z različno stopnjo izraženosti pri konkretnem posamezniku. Harejev prispevek k razumevanju psihopatije in antisocialne (disocialne) osebnostne motnje je izredno dragocen in opozarja na pomanjkljivosti medicinskih klasifikacij. Psihopatija je namreč opisana z lastnostmi, ki veljajo tudi za mnoge druge motnje osebnosti in jih posamično lahko najdemo pri vsakem človeku. Te lastnosti so zelo pogoste v sodobnem svetu in jih ne moremo pripisovati le osebam s psihičnimi motnjami. Zato (p)ostaja psihopatija vse bolj socialna kategorija in socialna bolezen v smislu kot jo definira socialna medicina.

K temu velja dodati, da je v zadnjih letih vse več dokazov, da imajo tovrstne motnje tudi genetsko oziroma biološko podlago. S pomočjo skeniranja možganov so pri nekaterih psihopatih odkrili spremenjene dele limbičnega sistema, posebej amigdaloidega jedra, ki so odgovorni za čustvene reakcije, učenje in spomin. Ta podskupina psihopatomov ima manj sive substance v predelih, odgovornih za razumevanje čustev. Zato težje prepoznavajo znake strahu, žalosti in drugih čustev ter so brez občutka krivde in kesanja, ko počnejo sprevržena dejanja. Ugotovitve odpirajo številna etična vprašanja glede odgovornosti psihopatomov. Skupina raziskovalcev iz Erasmus University v Rotterdamu pa že napoveduje, da bo skeniranje možganov z magnetno resonanco (MRI) ob zaposlovanju novih uslužbencev v prihodnosti lahko postalo povsem običajno, še posebej, če bo šlo za direktorje in druge osebe na odgovornih mestih.

## **Šokantna odkritja**

Ob tem nas Hare, ki je lestvico psihopatskih lastnosti razvil na podlagi preučevanja zapornikov, opozarja, da na psihopatijo ne moremo sklepati le na podlagi posameznih značilnosti. Njegovi kriteriji za merjenje psihopatije so se prav v kriznih časih začeli preizkušati na različnih populacijskih skupinah. Ugotovitve psihometričnih raziskav so šokirale svet. Ni večjih karakternih razlik med serijskimi psihopatskimi morilci, ki uničujejo posameznike in njihove družine, ter psihopati na vodstvenih položajih, ki lahko uničijo podjetja, gospodarstva in celoten svet. Rezultate teh raziskav potrjujejo tudi slike možganov in genetski testi prizadetih posameznikov. Med poglavitne skupne lastnosti, ki jih raziskovalec pripiše tako psihopatom z dna kot z vrha družbene lestvice, so pretirani šarm, pretkanost, samozavest, zunanji ego in odpornost na občutek krivde. To pa so lastnosti, ki nas sicer prestrašijo samo pri množičnih morilcih.

Korporativne psihopate privlači denar, ugled, privilegiji in moč. Tega ne primanjkuje na vodstvenih položajih v političnem, bančnem in gospodarskem sektorju, pa tudi v verskih hierarhijah. Značilno za te ljudi je, da se skušajo povzpeti nad druge s pomočjo laži, zavajanj, intrig in drugih manipulacij. En sam »kompenziran« psihopat na vodstvenem položaju, lahko ogrozi zdravje in blaginjo mnogih nič hudega slutečih in zaupljivih ljudi. Pri tem se verjetno sploh ni sposoben zavedati nemoralnosti in neetičnosti svojega početja. Za psihopate je značilno pestro antisocialno vedenje. Ne izbirajo le določenega antisocialnega vedenja, ampak poskušajo vse, da bi se okoristili na račun drugih. Psihopati z manj razvito socialno kognitivno sposobnostjo so bolj nagnjeni k nasilnemu vedenju do drugih ljudi, neuspehu v poklicu in težavam v odnosih. Boddy ugotavljajo, da so psihopati 25-krat pogosteje trpinčili sodelavce na delovnem mestu kot drugi sodelavci. Psihometrične raziskave so pokazale, da so psihopatske lastnosti med menedžerji v delovnih organizacijah lahko vsaj 5-krat pogostejše kot med splošno populacijo. Psihopatske osebnosti so najpogosteje vpletene v različna nasilna kazniva in nekazniva dejanja, saj že njihove primarne značilnosti povečujejo možnost antisocialnega vedenja.

Prisotnost psihopatije v delovnem okolju ima uničevalni vpliv na varnost, zdravje in dostojanstvo zaposlenih. Psihopatsko – toksično in disfunkcionalno – vodenje in upravljanje je uničujoče za organizacijo. Zaradi neodgovornosti psihopatomov na vodstvenih položajih lahko zaposleni izgubijo zaposlitev, socialno varnost in celoten vir dohodka za preživetje. Družba lahko izgubi ključne dele ekonomske infrastrukture. Kapitalizem, socializem oziroma katerikoli že politično-ekonomski sistem pa izgublja svojo kredibilnost. Psihopatija na delovnem mestu je bila vedno ovira iskanju pravičnega izhoda iz finančnih, gospodarskih, moralnih in drugih kriz.

## **K rezultatom naravnani makiavelisti**

Korporativni psihopati se pogosto odločajo hipoma, ne na osnovi dokazov, ne po trezni presoji, ampak na osnovi osebnih interesov (ali pripadnosti neki politični oz. interesni skupini). So k rezultatom naravnani makiavelisti, kar kratkoročno velja za eno od najmočnejših konkurenčnih prednosti v sodobnem menedžmentu. Neusmiljena naravnost na rezultate ima seveda svoje temne strani in destruktivne posledice. Vodje s takšnimi motivacijskimi vzgibi kratkoročno sicer lahko uspevajo, saj rastejo storilnost, dobiček in tržni deleži. Vendar psihopatom manjka čustvena inteligentnost, ki je pomemben dejavnik uspešnosti posameznika v vsakodnevnih poslovnih in osebnih odnosih. Zato lahko v politiki in gospodarstvu sprožajo premalo premišljene spremembe sistema ali nepotrebne reforme oziroma reorganizacije in prestrukturiranja okolja. Poleg tega dolgoročno zastrupljajo delovno okolje, uničujejo timsko delo ter zaupanje, kar zamaje temelje, ki so v začetku sploh sprožili k rezultatom naravnano vedenje. Za seboj puščajo nepredstavljive izgube in opustošenje. Ne menijo se za preventivna opozorila in se težko spreminjajo na podlagi informacij, kritike in kazni. Ko so enkrat na položajih, jih dolžnosti in obljube ne zavezujejo več.

Psiholog Babiak in psihiater Hare sta v knjigi »Kače v obleki: Ko gredo psihopati v službo« razložila, kako psihopati s pomočjo manipulacij napredujejo na hierarhičnih lestvicah, delujejo na svojih delovnih mestih, kakšen destruktiven vpliv imajo na sodelavce in organizacije ter zakaj ne čutijo obžalovanja in krivde za povzročeno nasilje. Izpostavila sta komaj opazne, vendar ključne razlike med pristinimi voditeljskimi sposobnostmi in psihopatskimi lastnostmi. Na videz uspešni voditelji in menedžerji, dejansko pa toksične osebe s psihopatsko osebnostno strukturo, so posamezniki, ki osebnostno in vedenjsko ustrezajo profilu psihopatov, vendar jim te lastnosti uspeva nadzorovati, da ne prihajajo navzkriž z družbo. Tudi pristni in pošteni voditelji ljudi imajo željo po izražanju moči in usmerjanju drugih. Vendar se pri tem tudi sami neprestano spreminjajo, učijo in razvijajo osebnostne lastnosti, ki pripomorejo k boljšemu delu in življenju vseh ljudi. Dober vodja ne nadzoruje le sredstev, denarja in drugih ljudi, ampak mora predvsem in neprestano razvijati sebe v smislu čustvene in socialne inteligence, saj bo le tako lahko pozitivno vplival na kakovost življenja drugih. Psihopatski voditelji pa vse podrejajo svojim interesom, napačno presojajo socialno realnost, se na napakah ne učijo ter pri tem izključujejo tiste, ki jih na njih opozarjajo. Pri podrejanju drugih in parazitiranju uporabljajo vsa sredstva, da se jih pri tem ne bi razkrilo in kaznovalo. Na primer, radi se prikazujejo kot varuhi zdravja, etike ter človekovih in delavskih pravic, vendar jih v praksi ignorirajo. Nepravičnih razlik med zaposlenimi, ki negativno vplivajo na zdravje, ne odpravljajo, ampak jih dodatno poglobljajo. Ne priznavajo problematike stresa ali trpinčenja na delovnem mestu, saj jim drugi niso mar. Ne priznavajo poklicnih bolezni in ne čutijo krivde za povzročeno škodo na zdravju zaposlenih. Veliki problem so psihopati na najvišjih položajih, ki odločajo o ključnih vprašanjih, čeprav nimajo resnih vizij ter niso sposobni priznati svojih pomanjkljivosti in napak ali upoštevati dobronamerne kritike. Dolgoročno predvidevanje in načrtovanje se jim ne zdi pomembno. Neuspehe, ki jih doživljajo, pripisujejo »zaroti« proti njim ali nesposobnosti drugih. Tudi tedaj, ko zaradi njihovih napačnih odločitev pride do težav in krize na makroekonomski ravni, so prepričani, da niso oni krivi za propad podjetij, delnic, prihrankov, povečanje brezposelnosti, slabšanje zdravja ljudi in splošno družbeno obubožanje. Ker imajo težave z vživljanjem v druge ljudi, in se vedejo pretirano egocentrično, delajo napake v predvidevanju in načrtovanju. Zato sami tudi niso zmožni ponuditi ustreznega in dolgotrajnega zdravila za zdravljenje ekonomskih bolezni krize. Te navedbe potrjujejo tudi raziskave

Becka in drugih raziskovalcev, ki pri psihopatih in antisocialno motenih ljudeh opisujejo specifične motnje kognitivnega procesiranja ter napačne presoje socialne realnosti in časovnih perspektiv. Iz navedenega izhaja, da se lahko gospodarstvo in življenjski pogoji velike večine prebivalstva pod psihopati samo še slabša.

## **Zakaj korporativni psihopati uspevajo**

Vprašanje je, kako lahko posamezniki s psihičnimi motnjami sploh lahko zavzamejo vodstvene položaje v poklicu, politiki in družbi? V zanje ugodnih razmerah se povzpnejo visoko na družbenih in poklicnih lestvicah ter se polastijo vzvodov upravljanja. Verjamejo, da jim njihove sposobnosti omogočajo, da dosežejo zadane si cilje. Znajo biti zelo socialno spretni, vendar tudi nastopaški, izumetničeni in »narejeni«. Vendar se z lahkoto uveljavljajo s svojim površinskim šarmom, patološkim laganjem in manipulacijami. Prikupijo in uveljavijo se tudi z odločnostjo in samozavestjo. Psihopati svet okoli sebe razumejo predvsem kot zverinjak, v katerem velja boj za preživetje. Delujejo v skladu z geslom: »Kdor ne bo zmagovalac, bo žrtev.« Na različne načine se poskušajo preriniti v ospredje. Pri tem se poslužujejo spletk, diskreditacij, prefinjenih manipulacij, ustrahovanja, izsiljevanja in drugih metod psihičnega nasilja. Ob tem so popolnoma brez občutka krivde. Ne menijo se za stiske svoje okolice, ki jo povzročajo z brezobzirnim povzpnetištvom in izkoriščanjem. Nagnjeni so k opravičevanju sebe ter grajanju drugih. So kot roboti, ki ne morejo razumeti doživljanja in notranjega življenja drugih. So čustveno neinteligentni, otopeli, nezreli, omejeni v obsegu in globini čustvovanja. Ob čustveno obarvanih besedah in dogodkih ostajajo hladni, neprizadeti, saj se ne odzivajo s čustvi, tako kot drugi ljudje. Čustva so za njih kognitiven pojav. Zato jih bolj igrajo, kot pa so jih dejansko sposobni doživljati. Predvsem jim manjka empatije oziroma so nesposobni vživeti se v druge ljudi. Hare govori o »nezmožnosti drugemu zlesti pod kožo«. Ljudi doživljajo kot objekte, ki služijo njihovem zadovoljstvu in uveljavljanju. Na primer, ljubezen enačijo s spolnim vzburljenjem, srečo s slavo, oblastjo ali denarjem ipd. Brezčutno in sprevrženo radi izkoriščajo zlasti bolj ranljive posameznike in skupine. Veliko časa vlagajo v pridobivanje somišljenikov in zaveznikov. Povsod si nastavljajo svoje ljudi in tako vse vprek širijo »mentalno okužbo«. Privlačijo jih oblast in vplivni poklici, ki zahtevajo hladnokrvne odločitve, brez čustvenih dodatkov in kjer so visoke nagrade v obliki moči, slave ali denarja. Psihopati so mojstri hinavščine, zvitosti, pretkanosti in izigravanja obljub, določil ali zakonov. Manipulirajo s svojimi partnerji, sodelavci, strankami, volivci in celotno družbo. Da bi presegli druge, jim povzročajo krivice, netijo in podpihujejo vzdušje nezadovoljstva po načelu »Divide et impera«. So profesionalni obrekovalci in spletkarji. V ozadju je egoizem, ki se poslužuje manipulacij, ker se ne more uveljaviti s sposobnostjo.

V neoliberalnem kapitalizmu, ki ne priznava družbene odgovornosti, so prav nekatere psihopatske lastnosti nadvse zaželene. Psihopatom gre na roko sodobno delovno okolje, zaznamovano s hitrimi, pogosto tveganimi in premalo preišljenimi spremembami ter splošnim kaotičnim stanjem na trgu dela. Na lestvici »oblastniških« poklicev, v katerih dela največ psihopatov, so povsem na vrhu politiki, sledijo direktorji in predsedniki uprav, menedžerji ter advokati. Pri opravljanju teh poklicev se pogosto pričakuje govorjenje polresnic, zavajanje, pogosto tudi tvegano vedenje.

## **Funkcionalni psihopati**

Zdravnik Hervey Cleckley je leta 1941 v pionirskem delu »Krinka duševnega zdravja« prvi razvil temeljit opis značilnosti psihopatskih osebnostnih motenj, v ospredju katerih je egocentričnost, pomanjkanje sočutja, občutkov krivde in empatije ter vedenja, katerega glavni cilj je pridobiti osebno korist, materialne ugodnosti in moč oziroma nadzor nad drugimi. Zaradi takšnih definicij je psihopatija pridobila izrazito negativni moralno stigmo. Vendar raziskovalci opozarjajo, da antisocialno (disocialno) vedenje ni bistvo psihopatije, saj veliko psihopatov sploh ni antisocialnih. Prav tako psihopatija ne vodi nujno v kriminalno in nasilno vedenje.

Psihopati z močno razvito socialno kognitivno sposobnostjo so lahko zmožni preusmeriti svoje asocialne potrebe in jih zadovoljiti na drugačen, nekriminalen način. S tem v zvezi raziskovalci ločijo med »neuspešnimi« psihopati, ki zaradi dejanskih možganskih okvar lahko postanejo tudi serijski morilci – ter »uspešnimi« oz. »funkcionalnimi« psihopati, ki svojim lastnostim navkljub lahko upravljajo banke, podjetja, celo državo.

Kevin Dutton, profesor psihologije na Univerzi Oxford, je preučeval navzočnost psihopatov v različnih poklicih, ki jim kljub svoji drugačnosti uspe dokaj normalno delovati v svojih poklicih. V knjigi »Modrosti psihopatije« ugotavlja, da je največ »funkcionalnih« psihopatov, med direktorji, odvetniki, medijskimi voditelji, prodajalci in kirurgi; najmanj pa jih je med socialnimi delavci, medicinskimi sestrami, terapevti, rokodelci, stilisti in učitelji. Večina psihopatske populacije se sploh ne nahaja na družbenem dnu ali v zaporih. Veliko število jih je na ključnih vodstvenih pozicijah v politiki, gospodarstvu, vojski, cerkvi in v drugih centrih moči.

Pojem psihopatije zajema tudi pozitivne lastnosti oseb s takšnimi motnjami, kot so samozavest, šarm, pogum, optimizem, pripravljenost na velika tveganja, osredotočenost na uspeh. Pri korporativnih psihopatih Dutton opaža izraženo sposobnost osredotočenja na sedanji trenutek, kar jim omogoča hitro odločanje. V zmernem obsegu so takšne veščine osredotočenosti na sedanost seveda izjemno koristne pri menedžerskem odločanju. Problem pa je lahko nadpovprečno izražena potreba po vznemirjenju. Psihopati izbirajo aktivnosti in situacije, ki so tvegane in nevarne, vendar pogosto v nasprotju s pravili, kar jih posebej vzburja. Prepričani so v svoje sposobnosti, ki jim omogočajo doseganje ciljev. Pri tem uporabljajo svoje nadpovprečne sposobnosti zavajanja in manipuliranja različnih okolij. Brez pomišljanja zlorabljujejo moralo, etiko in zakonodajo. Lahko delujejo kot volkovi, preoblečeni v ovce. So zelo zahrbtni in polni premetenih zvijač, ki kratkoročno sicer prispevajo k doseganju političnih in poslovnih uspehov. Svojo motnjo pogosto uspejo skrivati za visokim družbenoekonomskim statusom, nekaterimi socialnimi spretnostmi ter manipulativnostjo. Torej imajo tudi mnoge lastnosti, ki jih nagrajujeta prav sedanji politični in gospodarski sistem. Zato Dutton zagovarja idejo, da vsaka kapitalistična družba celo potrebuje okoli 10 odstotkov psihopatov, a jih mora budno nadzorovati, da svoje lastnosti in vedenje izražajo v družbeno sprejemljivih okvirih.



## **Nadzorovanje in zmanjševanje psihopatije na delovnem mestu**

Zdravljene psihopatije je redko uspešno. Psihopati so lahko moteči za ostale bolnike in se pogosto ne odzivajo na zdravljenje. Raziskovalci in psihoterapevti so prišli do spoznanja, da s psihoterapijo ne moremo pomagati psihopatsko motenim osebnostnim, kajti te se uklonijo le represivnim ukrepom. Psihopati na delovnih mestih, ki so si oblast, moč in denar pridobili z laganjem, izigravanjem integritete in domnevnim prizadevanjem za skupno dobro, se ne bodo kar tako odpovedali svojim privilegijem in načinom vodenja, upravljanja in odločanja.

Psihopatija na delovnem mestu je jamstvo za uničevanje organizacije. Zato je dolžnost vodstva organizacije oz. nadrejenih organov – v kolikor je potrebno tudi inšpektorjev za delo in represivnih organov (policije in pravosodja), da skrbijo za varnost, zdravje in dostojanstvo zaposlenih.

Antisocialne in neodgovorne direktorje in druge menedžerje je treba izločiti, da (morebiti) dozori v socialnem oziroma kazensko-pravnem kontekstu. Vendar (pre)mnogi, v klike združeni politiki ter politično nastavljeni direktorji in menedžerji, vsak dan spretno lažejo, manipulirajo, drugače zavajajo in zaposlenim obljublajo neuresničljivo. Njihov cilj ni skrb za blaginjo strank, zaposlenih in okolja, ampak izkoriščanje in parazitiranje na rezultatih dela drugih, kar predvsem njim omogoča lepše in boljše življenje. Zato v praksi tudi niso pripravljeni vlagati v varnost in zdravje pri delu in zmanjševati psihosocialne dejavnike tveganja oziroma to počnejo le na deklarativni ravni, saj jim drugi niso mar. Zagotavljanje varnosti, preprečevanje poklicnih bolezni in promocija zdravja na delovnem mestu v organizacijah, ki jih vodijo, ali imajo v njih odločilni vpliv, temelji na besedah, ne pa na dejanjih.

Predvsem zaradi njih je seznam propadlih ali poceni prodanih slovenskih podjetij – nekoč dobro stoječih in perspektivnih – z vsakim letom daljši, saj nikoli niso niti iskali niti našli ustreznega odgovora na problematiko zaposlovanja in dostojnega dela. Vodje s psihopatskimi lastnosti uničujejo delovno okolje tako s svojimi odločitvami in vedenjem, kot z negativnimi vplivi na druge. Zato se – ob slabem delovanju pravosodnega sistema – dopušča ponižanje in uničevanje neprofitnega javnega zdravstva in šolstva, sociale, znanosti in kulture. Pred tem se z intrigami in trpinčenjem onesposobi posameznike, ki se zoperstavijo krivicam in opozarjajo na korupcijo, izkoriščanje, anomalije, razvojne in organizacijske napake v slovenskem gospodarstvu in družbi nasploh. Takšna neetična ravnanja spodkopavajo obete za bolj trajnostni in dolgoročni gospodarski in družbeni razvoj Slovenije, saj gre za utišanje strokovnjakov, ki bi lahko veliko prispevali k varovanju delovnega in širšega okolja ter boljšim delovnim in življenjskim razmeram za čim več ljudi.

Te pojave smo delno že pričeli zmanjševati, ko smo pričeli prepoznavati korupcijo in kaznovali nekatere »tajkune«. S tem, ko bomo pričeli prepoznavati povezanost nekaterih velikih družbenih anomalij s psihopatijo, jo bomo lahko tudi preprečevali in zmanjševali. Dokazan je pomen medsektorskega sodelovanja in upoštevanja priporočil socialne medicine glede vplivov zdravja na gospodarstvo in blaginjo, ki morajo najti mesto v vseh politikah.

Pomembno je meriti in razumeti vpliv psihopatije na delovnem mestu. Le tako bo mogoče potrditi ali ovreči hipotezo o vzrokih za nedavno krizo ter njeni vlogi pri oviranju večje pravičnosti na področju zaposlovanja in dostojnega dela. Na ta način bo mogoče empirično dokazati, da v resnici ne gre le za

makroekonomske probleme, ampak tudi problem psihopatije in deviantnega vodstvenega stila posameznikov na vodstvenih položajih oz. družbenih »elit«, ki so se odtujile od prebivalstva.

**Najmočnejše orodje za zmanjševanje psihopatije na delovnem mestu je – poleg kazenskih sankcij – uveljavljanje načel spodbujanja integritete in psihosocialnega zdravja na delovnem mestu. Vsi zaposleni, posebej tisti na vodstvenih položajih, moramo zavestno prevzeti in udejaniti svoj del odgovornosti za krepitev integritete in psihosocialnega zdravja na delovnem mestu. Potem bo zaradi »pritiska vrstnikov« manj prostora za tiste, ki zaradi svojih osebnostnih karakteristik, ne spoštujejo etičnih pravil, kršijo socialne norme ter izkoriščajo in ogrožajo druge.**

## UPORABLJENA LITERATURA

*Boddy CR, Ladyshevsky RK, Galvin P. The Influence of Corporate Psychopaths on Corporate Social Responsibility and Organizational Commitment to Employees. Journal of Business Ethics, 2010; 97 (1):1 - 19*

*Boddy CR, Miles D, Sanyal C, Hartog M. Extreme managers, extreme workplaces: Capitalism, organizations and corporate psychopaths.*  
<http://org.sagepub.com/content/22/4/530.short?rss=1&ssource=mfr>.

*Boddy CR. The Corporate Psychopaths Theory of the Global Financial Crisis. Journal of Business Ethics, 2011; 102 (2):255-259.*

*Boddy CR. Corporate Psychopaths, Conflict, Employee Affective Well-Being and Counterproductive Work Behaviour. Journal of Business Ethics, 2014 121 (1):107-121.*

*Harvey M et al. Bullying in the 21st Century Global Organization: An Ethical Perspective. [REVIEW]Journal of Business Ethics, 2*

*Muel Kaptein M. Business codes of multinational firms: What do they say? Journal of Business Ethics, 2004; 50 (1):13-31.*

*Segon M, Booth C Virtue: The Missing Ethics Element in Emotional Intelligence. Journal of Business Ethics, 2015; 128 (4):789-802.*

*Morse SJ. Psychopathy and Criminal Responsibility. Neuroethics, 2008;1 (3):205-212.*

*Theixos H, Borgwald K. Bullying the Bully: Why Zero-Tolerance Policies Get a Failing Grade. Journal of Social Influence, 2013; 8 (2-3):149-160.*

*Wim Vandekerckhove, Ronald Commers MSR. Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?Journal of Business Ethics, 2003 45 (1-2):41-50.*

*Zacher H, Pearce LK, Rooney D, McKenna B . Leaders' Personal Wisdom and Leader-Member Exchange Quality: The Role of Individualized Consideration. Journal of Business Ethics, 2013; 121 (2):1-17.*

*Zona F, Minoja M, Coda V . Antecedents of Corporate Scandals: CEOs' Personal Traits, Stakeholders' Cohesion, Managerial Fraud, and Imbalanced Corporate Strategy. Journal of Business Ethics, 2013; 113 (2):265-283.*