

Agata Stachowicz-Stanusch

Destrukcyjne strony charyzmatycznego przywództwa

Większość badań nad przywództwem skupia się jedynie na jego pozytywnych aspektach, kiedy to liderzy są źródłem dobra, a ich starania przynoszą pozytywne wyniki organizacji i jej uczestnikom. Co się jednak dzieje, gdy liderzy zawodzą, nadużywają władzy lub zbaczą z właściwego toru? Charyzmatyczni liderzy niekoniecznie przynoszą korzyści zespołowi, któremu przewodzą, a ich wizja i wartości mogą być po prostu niewłaściwe, a wręcz szkodliwe. W niniejszym artykule przedstawiono: (a) definicję destrukcyjnego przywództwa, (b) teorie dotyczące charyzmatycznego przywództwa, a także (c) studium przypadku destrukcyjnego przywództwa na przykładzie Enronu.

Słowa kluczowe: charyzmatyczne przywództwo (*charismatic leadership*), charyzmatyczny lider (*charismatic leader*), destrukcyjne przywództwo (*destructive leadership*)

Destrukcyjne przywództwo

Przywództwo było, jest i zawsze będzie przedmiotem intensywnych badań. Dowodem na powyższe stwierdzenie nich będzie wynik niedawno przeprowadzonego wyszukiwania książek dotyczących przywództwa w bazie danych portalu Amazon. Rezultat takiego poszukiwania opiewa na ponad 68 tys. książek. Z pewnością czymś powszechnym jest chęć dowiedzenia się, co jest źródłem sukcesów lidera. Szczególnie w świecie biznesu menedżerowie chcą być lepszymi liderami – chcą być kimś, kto posiada wyraźną wizję, strategiczne pomysły i talent do motywowania, które przynoszą sukces przedsiębiorstwu, a także im samym [McFarlin, Sweeney, 2010]. Większość naukowych badań nad liderami i procesem przywództwa skupiała się jednak na pozytywnych, romantycznych koncepcjach zachowań liderów (np. na przywództwie transformacyjnym, etycznym i charyzmatycznym) [Bardes, Piccolo, 2010] oraz na sposobie, w jaki zachowania takie pozytywnie wpływają na zwolenników przywódcy (np. w zakresie ich własnej skuteczności [Shamir,

House, Arthur, 1993]) oraz na całe organizacje (np. w zakresie siły oddziaływania grupy [Sosik, Avolio, Kahai, 1997]).

Przeprowadzono już tysiące badań dotyczących interakcji pomiędzy przełożonymi a podwładnymi oraz zgłębiających skutki różnych pozytywnych i społecznie akceptowalnych zachowań przywódców [Bass, 1990; Yukl, 1998]. W obecnych badaniach nad przywództwem lider często utożsamiany jest z liderem dobrym i sprawnie działającym [Kellerman, 2004]. Przykłady takiego stanowiska znaleźć można we wszystkich podręcznikach, które ignorują kwestię potencjalnych niepoprawnych lub niepożądanych zachowań wśród liderów [Einarsen, Skogstad, Aasland, 2010]. Tepper [2007] donosi, że na temat ciemnych stron przywództwa napisano zaledwie ok. 20 artykułów [Grandy, Starratt, 2010]. Na ironię zakrawa fakt, iż w opinii wielu pracowników ich przełożeni robią wszystko inne, tylko nie przewodzą [McFarlin, Sweeney, 2010]. W wyniku niedawnych skandali biznesowych i kryzysu gospodarczego oczom ogółu ujawnili się liderzy przejawiający zachowania umożliwiające im samym bogacenie się, podczas gdy ich przedsiębiorstwa stały na krawędzi bankructwa [van Gils, van Quaquebeke, van Knippenberg, 2010]. To wyjaśnia, dlaczego tylu pracowników deklaruje, że miało kiedyś „złego” szefa [McFarlin, Sweeney, 2010].

W badaniach nad przywództwem pojawił się ostatnio nowy trend: opisywane są mianowicie zachowania liderów, które są mroczne i jawnie destrukcyjne zarówno dla osiągnięć osobistych, jak i dla pozytywnego funkcjonowania grupy [Bardes, Piccolo, 2010]. Takie schematy destrukcyjnych zachowań opisuje się za pomocą wielu różnych terminów, takich jak np. nadużycia kierownicze (*abusive supervision*) [Tepper, 2000], drobna tyrania (*petty tyranny*) [Ashforth, 1994, 1997], agresja przełożonego (*supervisor aggression*), złe przywództwo (*bad leadership*) [Kellerman, 2004], gnębienie przez lidera (*leader bullying*) [Ferris, Zinko, Brouer, Buckley, Harvey, 2007], gnębienie w miejscu pracy (*workplace bullying*) [Hoel, Cooper, 2001], toksyczne przywództwo (*toxic leadership*) [Lipman-Bluman, 2005] oraz destrukcyjne przywództwo (*destructive leadership*) [Einarsen, Aasland, Skogstad, 2007]. Wybrane definicje rozmaitych terminów stosowanych w celu opisanego destrukcyjnych zachowań liderów w istniejącej literaturze przedstawiono w tabeli 1.

Objaśniając nieetyczne i destrukcyjne zachowania liderów, badacze skupiali się dotychczas głównie na cechach [Chandler, Fields, 2010]: (a) liderów [Benson, Hogan 2008; Dotlich, Cairo, 2003; Kellerman, 2004; Kets de Vries, 1993, 2006], (b) zwolenników liderów [Lord, Brown, 2004; Offerman, 2004] oraz na (c) zależności pomiędzy cechami liderów, ich zwolenników i środowiska [Padilla i in., 2007; Popper, 2001; Rhode, 2006; Vardi, Weitz, 2004].

Tabela 1. Terminy i definicje destrukcyjnych zachowań liderów

Konstruktor	Definicja	Autor(zy)
Nadużycia kierownicze	„Postrzeganie przez podwładnych stopnia, w jakim przełożeni angażują się w długotrwałe przejawianie agresywnych zachowań werbalnych i niewerbalnych, bez kontaktu fizycznego.”	Tepper, 2000, s. 178
Złe przywództwo	Rzeczywiste (np. niezdolność do wywołania pożądanej zmiany) i nieetyczne (polegające np. na działaniu we własnym interesie i niezdolności do rozróżniania między dobrem a złem) działania menedżera lub innej osoby na stanowisku, z którym wiąże się formalna lub nieformalna władza.	Kellerman, 2004
Destrukcyjne przywództwo	„Systematyczne i powtarzające się zachowanie lidera, przełożonego lub menedżera, które narusza prawowity interes organizacji poprzez podkopywanie i (lub) sabotowanie jej celów, zadań, zasobów i skuteczności, bądź motywacji, dobrego samopoczucia i satysfakcji z pracy podwładnych.”	Einarsen i in., 2007, s. 208
Narcystyczne przywództwo	Osoby posiadające formalną i nieformalną władzę, pochłonięte dowodzeniem swoich kompetencji, władzy, atrakcyjności, statusu, prestiżu i wyższości. Może ono mieć charakter reaktywny, konstruktywny bądź wiązać się z samooszukiwaniem.	Kets de Vries, 2004; Kets de Vries, Miller, 1985
Drobna tyrania	Korzystanie przez menedżerów z władzy w sposób oparty na ucisku, kapryśny i mściwy.	Ashforth, 1994, 1997
Agresja przełożonego	Zachowanie przełożonego, „które ma na celu fizyczne lub psychiczne krzywdzenie pracownika lub pracowników w kontekście powiązanych z pracą”.	Schat, Desmarais, Kelloway, 2006 [w:] Tepper, 2007, s. 264
Toksyczne przywództwo	„Liderzy, którzy angażują się w liczne destrukcyjne zachowania i wykazują pewne cechy osobowości dysfunkcyjnej”. Działania takich osób mogą być umyślne lub nie, ale tak czy inaczej prowadzą do poważnych i trwałych szkód dla podwładnych i organizacji.	Lipman-Bluman, 2005, s. 18

Źródło: Grandy, Starratt, 2010, s. 179-180

Ciemna strona charyzmy

Różne sposoby postrzegania charyzmatycznego przywództwa rozwijały się już od czasów starożytnej Grecji [Conger, Kanungo, Menon, Mathur, 1997; Paul, Costley, Howell, Dorfman, 2002]. Dokonana przez Maksa Webera [1947] konceptualizacja charyzmatycznego lidera jako siły sprawczej zmian i innowacji skierowała naszą uwagę ku badaniu wpływu przywódców na społeczeństwo w ogóle, a w szczególności na biznes [Middleton, 2005]. Dla Webera, charyzma jest formą władzy o charakterze typu idealnego (tj. abs-

trakcyjną), opierającą się na „oddaniu szczególnej i wyjątkowej świętości, bohaterstwu lub wzorcowemu charakterowi jakiejś osoby, a także normatywnym schematom lub porządkowi, jaki ona ujawnia lub zarządza” [1947, s. 328]. Teoria charyzmatycznego przywództwa [Conger, Kanungo, 1987, 1998; House, 1977; House, Aditya, 1997; House, Spangler, Woycke, 1991; Klein, House, 1995; Shamir, 1995; Shamir, Zakay, Breinin, Popper, 1998; Waldman i Yammarino, 1999] modyfikuje podejście Webera, skupiając się na charyzmie [Fanelli, Misangyi, 2006] jako „relacji pomiędzy osobą (liderem) a jednym lub większą liczbą zwolenników, w oparciu o zachowania lidera połączone z przypisywaniem mu korzystnych cech przez zwolenników” [Waldman i in., 2001, s. 135].

W tabeli 2 przedstawiono definicje charyzmatycznego przywództwa i zachowań liderów określanych jako charyzmatycznych.

W ostatnim dwudziestolecu zebrano dowody na to, że charyzmatyczne przywództwo stanowi wpływowy rodzaj przywództwa związany [Kark, van Dijk, 2007] z wysokim poziomem indywidualnych i organizacyjnych wyników [np. Dvir, Eden, Avolio, Shamir, 2002; Lowe, Kroeck, Sivasubramaniam, 1996].

Literatura akademicka dostrzeża znaczenie strategicznych liderów, a w szczególności dyrektorów zarządzających, jako czynników decydujących o wynikach organizacji [Finkelstein, Hambrick, 1996; Hambrick, 1989; Bass, 1985; Howell, Frost, 1989; Koene, Vogelaar, Soeters, 2002]. Kilku autorów zauważyło jednak, że charyzmatyczne przywództwo może mieć negatywny wpływ na wyniki organizacji ze względu na częste powiązanie charyzmy z dysfunkcyjnym narcyzmem [Conger, Kanungo, 1998; Maccoby, 2000; Sankowsky, 1995]. W podobny sposób Tosi, Misangyi, Fanelli, Waldman, i Yammarino [2004] nie stwierdzili bezpośredniego związku pomiędzy charyzmą dyrektorów zarządzających a wynikami organizacji [Agle, Nagarajan, Sonnefeld, Srinivasan, 2006]. Większość charyzmatycznych liderów postrzega się jednak jako bohaterów zarządzania [Howell, Avolio, 1992]. Charyzmatycznych liderów uznaje się za liderów skutecznych: tych, którzy są w stanie inspirować swoich zwolenników do osiągnięcia nadzwyczajnych wyników, a także budować ich zaufanie, wiarę i ufność w stosunku do lidera [Bass, 1985; Bennis, Nanus, 1985; Kouzes, Posner 1987].

Zgodnie z opinią teoretyków przywództwa, inspirujący liderzy są w stanie wywierać tak duży wpływ na swoich zwolenników i organizacje głównie ze względu na zdolności do przekazywania wizji [np. Conger, Kanungo, 1998; Shamir i in., 1993]. Od typu wizji, jaką przedstawiają liderzy, zależy jednak ich zróżnicowana zdolność do motywowania zwolenników i nawiązywania z nimi kontaktu [Waldman, Bathazard, Peterson, 2011]. Ujmując to bardziej szczegółowo, poglądy i wizje charyzmatycznych liderów nie zawsze będą korzystne dla zespołów, którym przewodzą [por. House, Howell, 1992; patrz np. Bass, Steidlmeier, 1999]. Wizje mogą być też raczej radykalne lub nieracjonalne, powodować polaryzację opinii, albo po prostu stanowić złe pomysły [np. Bever, 1999]. Wizje

Tabela 2. Wybrane definicje i opisy charyzmatycznego lidera i charyzmatycznego przywództwa

Lp.	Definicja	Autor/Autorzy
1	Charyzmatyczni liderzy są wyjątkowi ze względu na zdolność do korzystania z retoryki, aby przekonywać innych i na nich wpływać.	Bass, 1985
2	Charyzmatyczni liderzy różnią się od liderów przyzwalających i bezpośrednich sposobem, w jaki korzystają z osobistej władzy – wyraźnie przejawia się ona w ich idealizowanej i elitarnej wizji, przedsięwzięciu popieraniu radykalnych zmian oraz głębokiej wiedzy i kompetencjach. Każda z poniższych właściwości posiada składniki kognitywne i behawioralne: <ul style="list-style-type: none"> ■ krytyczna ocena kontekstu i umiejętności znajdowania problemów; ■ umiejętności w zakresie wyobrażania sobie celów i planowania taktycznego; ■ umiejętności komunikacyjne (dostarczania znaczenia oraz inspiracji); ■ wzorcowe zachowanie oraz umiejętności w zakresie zarządzania; ■ umiejętności w zakresie upodmiotawiania (ciągle wzmacnianie u podwładnych poczucia skuteczności). 	Conger, Kanungo (1987)
3	Charyzmatyczni liderzy używają zarządzania wrażeniem lub budowy wizerunku, aby czynnie kształtować i wzmacniać swój wizerunek osoby pewnej siebie, kompetentnej i posiadającej władzę. Przymioty charyzmatycznego lidera: <ul style="list-style-type: none"> ■ etap 1: duża potrzeba wrażliwości na środowisko, aby zmieniać istniejący stan rzeczy; zasadniczo sprzeciwia się istniejącemu porządkowi i dąży do jego zmiany; ■ etap 2: idealistyczna wizja, która w dużym stopniu odbiega od istniejącej sytuacji; wspólna perspektywa oraz idealistyczna wizja czynią taką osobę lubianą oraz godną naśladowania i taką, z którą warto się utożsamiać; ■ etap 3: niekonwencjonalne lub sprzeczne z normami zachowania. Żarliwe wspieranie, ponoszenie dużego osobistego ryzyka i kosztu; ekspert w korzystaniu z niekonwencjonalnych środków, aby wykroczyć poza istniejący porządek. Wpływanie na strategię: osobista władza (oparta na sile eksperta, szacunku oraz podziwieniu dla wyjątkowego bohatera). Charyzmatyczny lider gromadzi zwolenników dzięki osobowości i urokowi, bardziej niż poprzez jakąkolwiek formę zewnętrznej władzy lub autorytetu. Charyzmatyczni liderzy zwracają dużo uwagi na przeszukiwanie i odczytywanie swojego środowiska i dobrze wychwytyją nastroje i obawy poszczególnych osób, jak i większych grup. Następnie doskonalą swoje działania i słowa, aby dopasować je do sytuacji. Charyzmatyczni liderzy wykorzystują cały szereg metod, aby zarządzać swoim wizerunkiem, a jeżeli ich charyzma nie jest wrodzona, mogą wytrwale ćwiczyć, aby rozwinąć umiejętności.	Conger, Kanungo, 1998

4	<p>Charyzmatyczni liderzy angażują obraz samych siebie, jaki mają zwolennicy, w misję, którą wyraża lider.</p> <p>Wartości związane z charyzmatycznym przywództwem niosą z sobą odrzucenie istniejącego stanu rzeczy i oparcie się na niekonwencjonalnych rozwiązaniach istniejących problemów społecznych.</p> <p>Wartości te przeciwstawiają się dominującym i przyjętym w społeczeństwie wartościom kulturowym, jakie reprezentuje konwencjonalne przywództwo.</p>	Fiol, Harris, House, 1999
5	Najważniejszą rolą charyzmatycznego lidera jest wyraźne określanie celów ideologicznych dla zwolenników.	House, 1977
6	Charyzmatyczne przywództwo zależy od postrzegania przez zwolenników.	Howell, 1988
7	<p>Zwolennicy widzą w charyzmatycznym liderze jedną z lub więcej poniższych cech.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ wszechwładza (archetyp rodzica); lider będzie nad nimi czuwać i ich prowadzić; ■ mistyka (kontakt z „wyższymi prawdami”); lider zna drogę i odpowiedź; ■ bohaterstwo (być może wynikające z przeszłych osiągnięć); lider potrafi przenosić góry; ■ ukierunkowanie na wartość (zainteresowanie zbiorowością i zdolność do jej upodmiotowienia); lider, który jest czysty duchem. <p>Charyzmatyczni liderzy są w stanie dokonywać heroicznych czynów (uzdrowianie niedomagających przedsięwzięciach, ożywanie przestarzałej biurokracji lub uruchamianie nowych przedsięwzięciach) poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ silne komunikowanie fascynującej wizji przyszłości; ■ żarliwą wiarę we własną wizję; ■ nieustające promowanie swoich przekonań z nieograniczoną energią; ■ postulowanie kreatywnych pomysłów; ■ inspirowanie nadzwyczajnych wyników u zwolenników poprzez: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> wyrażanie wiary w zdolność zwolenników do osiągania wysokich standardów, oraz <input type="checkbox"/> budowanie zaufania, wiary i ufności zwolenników w stosunku do lidera. 	Howell, Avolio, 1992
8	Charyzmatyczny autorytet jest „usankcjonowany władzą w oparciu o wyjątkowe cechy osobowości lidera bądź wykazanie się nadzwyczajnymi pomysłami i osiągnięciami, inspirującymi lojalność i posłuszeństwo zwolenników”.	Kendall, Murray, Linden, 2000, s. 438-439.
9	Charyzmatyczny autorytet prawie zawsze ewoluje w kontekście granic wyznaczonych przez tradycyjny lub racjonalny (prawomocny) autorytet, jednak z natury dąży do kwestionowania tego ostatniego, przez co jest często postrzegany jako rewolucyjny.	Kunin, 2003
10	Charyzmatycznych liderów cechuje zdolność do wpajania zwolennikom poczucia wspólnej misji – aby ta się powiodła, podwładni muszą wykazać się wyjątkowo dobrymi wynikami. Liderów takich wyróżniają silne przekonania, wysoka pewność siebie, tendencja do dominowania, a także pragnienie wywierania wpływu na otoczenie.	Mannarelli, 2006

11	Charyzmatyczny lider wpływa na zwolenników swoją dynamiczną i magnetyczną osobowością, zazwyczaj poprzez inspirujące przemowy. Charyzma jest triumfem stylu nad treścią, podczas gdy w przypadku świadomego przywództwa to właśnie treść rządzi. Przywództwo odchodzi od siły osobowości i zmierza w kierunku treści.	McCrimmon, 2007
12	Charyzmatyczni liderzy nie wątpią w siebie i mają niezachwiane przekonania. Charyzmatycznych liderów postrzega się często jako jedynych, którzy posiadają przymioty pozwalające skutecznie rozwiązywać problemy, a ta potrzeba zmiany daje liderowi szansę wyraźnego określenia ideologicznej wizji wtedy, gdy będzie ona najlepiej przyjęta i zatwierdzona przez zwolenników.	Nahavandi, 2000
13	Charyzma jako forma społecznego autorytetu	Weber, 1947
14	Charyzma – indywidualna cecha osobowości pozwalająca uznawać posiadającego ją lidera za osobę nadzwyczajną i posiadającą nadprzyrodzone moce lub cechy.	Weber, 1978
15	„Charyzma” – szczególna moc danej osoby do wzbudzenia fascynacji, lojalności itp. słowo pochodzi z greki i oznacza „Boże błogosławieństwo”, a także „łaskę” lub „dar”.	Słownik Webstera, 1988

Źródło: opracowanie własne

mogą ponadto nie zawsze pasować do osobowości poszczególnych członków zespołu [np. De Hoogh, DenHartog, 2009]. Charyzmatyczni liderzy mogą zatem niekoniecznie być liderami skutecznymi [Greer, Horman, De Hoogh, DenHartog, 2010]. Powinniśmy również pamiętać, że charyzma jest moralnie obojętna.

Charyzmatyczni liderzy mogą mieć różne standardy etyczne. Mianem charyzmatycznych określano bardzo różnych liderów politycznych (Adolf Hitler, Benito Mussolini, Franklin Delano Roosevelt), przywódców religijnych (Jezus Chrystus, Jim Jones), działaczy ruchów społecznych (Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Jr., Malcolm X) i liderów w biznesie (Lee Iacocca, Jeffrey Skilling, Dennis Kozlowski). Wykaz ten podkreśla neutralny wydźwięk terminu „charyzma”: nie czyni się rozróżnienia na dobre i złe bądź moralne i niemoralne przywództwo charyzmatyczne [Howell, Avolio, 1992]. Charyzma może doprowadzić do ślepego fanatyzmu w służbie megalomanów i niebezpiecznych wartości, bądź też do heroicznego poświęcania siebie w słusznej sprawie [Howell, 1988]. Charyzma w przywództwie często wiązana jest z postacią bohatera. Istnieją jednak dwa typy bohatera: pozytywny i negatywny. DeCelles i Pfarrer [2004] omawiają konsekwencje „ciemnej strony” charyzmatycznego przywództwa, która cechuje negatywnego bohatera. Mówią oni o koncepcji charyzmatycznego lidera, który jest zarazem lajdakiem, czyli prawdziwym „czarnym charakterem”.

Najlepszym przykładem tego rodzaju charyzmatycznego przywództwa jest J. Skilling. Opierając się na słowach Sherron Watkins (byłej wiceprezes ds. rozwoju korporacji

w Enronie), możemy przypuszczać, że przywództwo Skillinga było jednym z powodów, dla których firmę ogarnęła korupcja w tak dużym stopniu. Zgodnie z jej opinią, Skilling „(...) był charyzmatyczny i budził postrach. Miał moc hipnotyzowania i przekonywania. Był cwany i był w stanie sprzedać wszystko. Jeśli zamierzało się zadać mu kilka pytań, próbował człowieka onieśmielić i wywołać w nim poczucie, że jest niedostatecznie inteligentny, żeby zrozumieć istotę sprawy (...) Jeden wniosek, który z tego wszystkiego wyciągnęłam, to ten, że indywidualne przywództwo znaczy więcej, niż kiedykolwiek bym pomyślała. Myślę, że bez Skillinga w Enronie nie stałoby się to, co się stało. Za to nawet jeśli pozostawilibyśmy w firmie Skillinga, Rich Kinder, były dyrektor operacyjny Enrona, nigdy by nie odszedł, całego oszustwa najprawdopodobniej by nie było. Kinder był niesamowitym dyrektorem operacyjnym, który jednak nie posiadał żadnej charyzmy. Był niezwykle bystry. Wiedział, jakie pytania zadać, żeby obnażyć potencjalne nieprawidłowości. (...) Jest osobą etyczną. Myślę, że nie pozwoliłby Fastowowi na to, co ten zrobił. Nawet jednak zakładając obecność Fastowa, gdyby Skillinga nigdy nie było wśród nas, myślę, że to wszystko nie miałyby miejsca. W mojej opinii, to przywództwo Skillinga miało kluczowe znaczenie, a cały bałagan prawdopodobnie był wynikiem jego sposobu przywództwa” [Beenen, Pinto, 2009, s. 279].

Wnioski

Wszyscy kochają bohaterów; wszyscy kochają charyzmatycznych liderów, którzy zazwyczaj wykazują godne podziwu wyniki i zestaw zachowań pozwalających ciągle dostarczać pozytywne rezultaty, takie jak tworzenie wartości, wizualizacja szans i kształtowanie przyszłości, aby dopasować ją do własnej długofalowej wizji [Perryman, Sikora, Ferris, 2010]. Powinniśmy jednak pamiętać, że liderzy czasami mogą zagubić właściwą relację pomiędzy pozytywnymi zachowaniami wymienionymi powyżej a negatywnymi cechami prowadzącymi do ciemnej strony przywództwa. To właśnie wtedy ciemna strona dochodzi do głosu.

W następstwie skandali finansowych i korupcyjnych, które wstrząsnęły światem biznesu u progu nowego tysiąclecia, oraz międzynarodowego kryzysu finansowego, który zaczął się w lecie 2008 r. i który wywołała sprawa kredytów *subprime* udzielanych w USA, a także biorąc pod uwagę wartości pracowników, którzy dziś są zatrudniani w naszych organizacjach, liderzy powinni wiedzieć, że najlepszą formą przywództwa jest przywódstwo społecznie odpowiedzialne przejmujące odpowiedzialność za własne etyczne zachowania, rozwój i wyniki.

Literatura

- Agle B.R., Nagarajan N.J., Sonnefeld J.A., Srinivasan D. (2006), *Does CEO Charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental, uncertainty, and top management team perceptions of CEO charisma*, „Academy of Management Journal”, vol. 49 (1), s. 161-174.
- Ashforth B. (1994), *Petty tyranny in organizations*, „Human Relations”, vol. 47 (7), s. 755-778.
- Ashforth B. (1997), *Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences*, „Canadian Journal of Administrative Sciences”, vol. 14 (2), s. 126-140.
- Bardes M., Piccolo R.F. (2010), *Chapter 1: Goal Setting as an Antecedent of Destructive Leader Behaviors*, [w:] B. Schyns, T. Hansbrough (red.), *When Leadership Goes Wrong: Destructive Leadership, Mistakes, and Ethical Failures*, Information Age Publishing, United States of America, s. 3-22.
- Bass B.M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press, New York, NY.
- Bass B.M. (1990), *Bass and Stogdill's handbook on leadership: Theory, research, and managerial applications* (III wyd.), Free Press, New York.
- Bass B.M., Steidlmeier P. (1999), *Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior*, „Leadership Quarterly”, vol. 10, s. 181-217.
- Beenen G., Pinto J. (2009), *Resisting Organizational-Level Corruption: An Interview With Sherron Watkins*, „Academy of Management Learning & Education”, vol. 8 (2), s. 275-289.
- Bennis W.G., Nanus B. (1985), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper & Row, New York.
- Benson M.J., Hogan R. (2008), *How dark side leadership personality destroys trust and degrades organizational effectiveness*, „Organizations & People”, vol. 15 (3), s. 10-19.
- Beyer J.M. (1999), *Taming and promoting charisma to change organizations*, „Leadership Quarterly”, vol. 10 (2), s. 307-330.
- Chandler D.J., Fields D. (2010), *Chapter 5: Ignoring the Signposts: A Process Perspective of Unethical and Destructive Leadership*, [w:] B. Schyns, T. Hansbrough (red.), *When Leadership Goes Wrong: Destructive Leadership, Mistakes, and Ethical Failures*, Information Age Publishing, United States of America, s. 99-143.
- Conger J.A., Kanungo R.N. (1987), *Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings*, „Academy of Management Review”, vol. 12, s. 637-647.
- Conger J. A., Kanungo R. N., Menon S.T., Mathur P. (1997), *Measuring charisma: Dimensionality and validity of the Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership*, „Canadian Journal of Administrative Sciences”, vol. 14 (3), s. 290-302.
- Conger J.A., Kanungo R.N. (1998), *Charismatic leadership in organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- DeCelles K., Pfarrer M. (2004), *Heroes or Villains? Corruption and the Charismatic Leader*, „Journal of Leadership and Organizational Studies”, vol. 11 (1), s. 67-77.
- Den Hartog D.N., De Hoogh A.H.B. (2009), *Empowerment and leader fairness and integrity: Studying ethical leader behavior: From a levels-of-analysis perspective*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, 18, s. 199-230.
- Dotlich D.L., Cairo P.D. (2003), *Why CEOs fail: The 11 behaviors that can derail our climb to the top and how to manage them*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Dvir T., Eden D., Avolio B.J., Shamir B. (2002), *Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field study*, „Academy of Management Journal”, nr 45, s. 735-744.
- Einarsen S., Aasland M., Skogstad A. (2007), *Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model*, „Leadership Quarterly”, vol. 18(3), s. 207-216.

- Einarsen S., Skogstad A., Aasland M. (2010) *Chapter 6: The Nature, Prevalence, and Outcomes of Destructive Leadership*, [w:] B. Schyns, T. Hansbrough (red.), *When Leadership Goes Wrong: Destructive Leadership, Mistakes, and Ethical Failures*, Information Age Publishing, United States of America, s. 145-171.
- Fanelli A., Misangyi V.F. (2006), *Bringing out charisma: CEO charisma and external stakeholders*, „Academy of Management Review”, vol. 31 (4), s. 1049-1061.
- Ferris G.R., Zinko R., Brouer R.L., Buckley R.M., Harvey M.G. (2007), *Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership*, „Leadership Quarterly”, vol. 18 (3), s. 195-206.
- Finkelstein S., Hambrick D.C. (1996), *Strategic leadership: Top executives and their effects*, West, Minneapolis.
- Fiol C.M., Harris D., House R. (1999), *Charismatic leadership: strategies for effecting social change*, University of Colorado at Denver, College of Business.
- Grandy G., Starratt A. (2010), *Chapter 7: Making Sense of Abusive Leadership*, [w:] B. Schyns, T. Hansbrough (red.), *When Leadership Goes Wrong: Destructive Leadership, Mistakes, and Ethical Failures*, Information Age Publishing, United States of America, s. 175-202.
- Greer L.L., Homan A.C., De Hoogh A.H.B., DenHartog D.N. (2010), *Leader Categorization Tendencies in Diverse Teams: The Dark Side of Charismatic Leadership*, paper accepted for the 2010 Academy of Management Annual Meeting.
- Hambrick D.C. (1989), *Guest editor's introduction: Putting top managers back in the strategy picture*, „Strategic Management Journal”, nr 10, s. 5-15.
- Hoel H., Cooper C.L. (2001), *Origins of bullying: Theoretical frameworks for explaining workplace bullying*, [w:] N. Tehrani (red.), *Building a culture of respect: Managing bullying at work*, Taylor & Francis, London, s. 3-19.
- House R.J. (1977), *A 1976 theory of charismatic leadership*, [w:] J.G. Hunt, L.L. Larson (red.), *Leadership: The cutting edge*, Southern Illinois University Press, Carbondale, s. 189-207.
- House R.J., Aditya R.N. (1997), *The social scientific study of leadership: Quo vadis?* „Leadership Quarterly”, nr 23, s. 409-473.
- House R.J., Howell J.M. (1992), *Personality and charismatic leadership*, „Leadership Quarterly”, 3, s. 81-108.
- House R.J., Spangler W.D., Woycke J. (1991), *Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 36, s. 364-396.
- Howell J.M. (1988), *Two faces of charisma: socialized and personalized leadership in organizations*, [w:] J.A. Conger, R.N. Kanungo (red.), *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, s. 213-236.
- Howell J.M., Avolio B.J. (1992), *The ethics of charismatic leadership: submission or liberation?*, „Academy of Management Executive”, vol. 6 (2), s. 43-54.
- Howell J.M., Frost P.J. (1989), *A laboratory study of charismatic leadership*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, nr 43, s. 243-269.
- Kark B., van Dijk D. (2007), *Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes*, „Academy of Management Review”, vol. 32 (2), s. 500-528.
- Kellerman B. (2004), *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kendall D., Murray J.L., Linden R., (2000), *Sociology in our time* (II wyd.), 2000. Nelson, Scarborough.
- Kets de Vries M., Miller D., (1985), *Narcissism and leadership: An object relations perspective*, „Human Relations”, vol. 38 (6), s. 583-601.
- Kets de Vries M. (1993), *Leaders, fools, and impostors: Essays on the psychology of leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.

- Kets de Vries M. (2004), *Organizations on the couch: A clinical perspective on organizational dynamics*, „European Management Journal”, vol. 22 (2), s. 183-200.
- Kets de Vries M. (2006), *The spirit of despotism: Understanding the tyrant within*, „Human Relations”, vol. 59 (2), s. 195-220.
- Klein K.J., House R.J. (1995), *On fire: charismatic leadership and levels of analysis*, „Leadership Quarterly”, vol. 6, s. 183-198.
- Koene B.A.S., Vogelaar A.L.W., Soeters J.L. (2002), *Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations*, „Leadership Quarterly”, vol. 13, s. 193-215.
- Kouzes J.M., Posner B.Z. (1987), *Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Kunin S.D. (2003), *Religion. The modern theories*, Edinburgh University Press, US.
- Lipman-Bluman J. (2005), *The allure of toxic leaders*, Oxford University Press, Oxford.
- Lord R.G., Brown D.J. (2004), *Leadership processes and follower self-identity*, Erlbaum, Mahwah, NJ.
- Lowe K.B., Kroeck K.G., Sivasubramaniam N. (1996), *Effectiveness of correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature*, „Leadership Quarterly”, vol. 7, s. 385-425.
- Maccoby M. (2000), *Narcissistic leaders*, „Harvard Business Review”, vol. 78 (1), s. 68-78.
- Mannarelli T. (2006), *Accounting for Leadership. Charismatic, Transformational Leadership through Reflection and Self-Awareness*, „Accountancy Ireland”, vol. 38 (6).
- McCrimmon M. (2007), *What Is Charismatic Leadership? How Leadership Is Moving Beyond Sex Appeal*, „Business Management”, listopad.
- McFarlin D.B., Sweeney P.D. (2010), *Chapter 10: The Corporate Reflecting Pool*, [w:] B. Schyns, T. Hansbrough (red.), *When Leadership Goes Wrong: Destructive Leadership, Mistakes, and Ethical Failures*, Information Age Publishing, United States of America, s. 247-283.
- Middleton K. (2005), *The Service-Learning Project as a Supportive Context for Charismatic Leadership Emergence in Nascent Leaders*, „Academy of Management Learning & Education”, vol. 4 (3), s. 295-308.
- Nahavandi A. (2000), *The Art and Science of Leadership*, Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, NJ.
- Offerman J. (2004), *When followers become toxic*, „Harvard Business Review”, vol. 82 (1), s. 54-60.
- Offerman L.R., Gowing M.K. (1990), *Organizations of the Future: Challenges and Changes*, „American Psychologist”, nr 45, s. 95-108.
- Padilla A., Hogan R., Kaiser R.B. (2007), *The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments*, „The Leadership Quarterly”, vol. 18 (3), s. 176-194.
- Paul J., Costley D.L., Howell J. P., Dorfman P.W. (2002), *The mutability of charisma in leadership research*, „Management Decision”, vol. 40 (1/2), s. 192-200.
- Perryman A.A., Sikora D., Ferris G.R. (2010), *Chapter 2: One Bad Apple. The Role of Destructive Executives in Organizations*, [w:] L.L. Neider, C.A. Schriesheim (red.), *The “Dark” Side of Management*, Information Age Publishing, s. 27-48.
- Popper M. (2001), *Hypnotic leadership: Leaders, followers, and the loss of self*, Praeger, Westport, CT.
- Rhode D.L. (2006), *Introduction: Where is the leadership in moral leadership?* [w:] D.L. Rhode (red.), *Moral leadership: the theory and practice of power, judgment, and policy*, Jossey-Bass, San Francisco, s. 1-53.

- Sankowsky D. (1995), *The charismatic leader as narcissist: Understanding the abuse of power*, „Organizational Dynamics”, vol. 23(4), s. 57–71.
- Shamir B. (1995), *Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study*, „Leadership Quarterly”, vol. 6, s. 19–47.
- Shamir B., House R.J., Arthur M.A. (1993), *The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory*, „Organization Science”, nr 4, s. 577–594.
- Shamir B., Zakay E., Breinin E., Popper M. (1998), *Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance*, „Academy of Management Journal”, nr 41, s. 367–409.
- Sosik J.J., Avolio B.J., Kahai S.S. (1997), *Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment*, „Journal of Applied Psychology”, nr 82, s. 89–103.
- Tepper B.J. (2000), *Consequences of abusive supervision*, „Academy of Management Journal”, nr 43, s. 178–190.
- Tepper B.J. (2007), *Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis and research agenda*, „Journal of Management”, vol. 33 (3), s. 261–289.
- Tosi H.L., Misangyi V.F., Fanelli A., Waldman D.A., Yammarino F.J. (2004), *CEO charisma, compensation, and firm performance*, „Leadership Quarterly”, vol. 15, s. 405–421.
- Van Gils S., van Quaquebeke N., van Knippenberg (2010), *Chapter 11: Tango in the Dark: The Interplay of Leader's and Follower's Level of Self-Construal and its Impact on Ethical Behavior in Organizations*, [w:] B. Schyns, T. Hansbrough (red.), *When Leadership Goes Wrong: Destructive Leadership, Mistakes, and Ethical Failures*, Information Age Publishing, United States of America, s. 285–303.
- Vardi Y., Weitz E. (2004), *Misbehavior in organizations: Theory, research, and management*, Erlbaum, Mahwah, NJ.
- Weber M. (1947), *The theory of social and economic organization*, A. M. Henderson & T. Parsons, Oxford University Press, New York, NY.
- Waldman D.A., Yammarino F.J. (1999), *CEO charismatic leadership: Levels of management and levels of analysis effects*, „Academy of Management Review”, vol. 24, s. 266–285.
- Waldman D.A., Ramirez G.G., House R.J., Puranam P. (2001) *Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty*, „Academy of Management Journal”, nr 44, s. 134–143.
- Yukl G.A. (1998), *Leadership in organizations* (IV wyd.), Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Weber M. (1978), *Economy and Society*, University of California Press, Berkeley.
- Webster's Ninth New Collegiate Dictionary* (1988), Merriam-Webster, Springfield, MA.
- Waldman D.A., Balthazard P.A., Peterson S.J. (2011), *Leadership and Neuroscience: Can We Revolutionize the Way That Inspirational Leaders Are Identified and Developed?*, „Academy of Management Perspectives”, vol. 25 (2), s. 60–74.

Destructive Sides of Charismatic Leadership

Summary

The issue of leadership has been investigated by management researchers for many years. However, the main focus has been put on its positive sides as well as best examples and practices to show to other generations of managers. Therefore, this article raises aspects of leadership that are the absolute opposite—the dark sides—which can be destructive

for individuals and even for entire organizations. The article undertakes an in-depth examination of the wide range of definitions of *charismatic leadership* and presents the dark side of leaders' charisma. The author presents the research findings of a number of management scientists who have brought up the issue of charismatic leadership, where it is possible to find links among abusive supervision, bad leadership, toxic leadership, narcissistic leadership, petty tyranny, and supervisor aggression. All the theoretical disquisitions are proved by the evidence of Enron Corporation, which faced the problem of the dark sides of leadership directly.

Agata Stachowicz-Stanusch – dr hab. inż., jest profesorem nadzwyczajnym na Politechnice Śląskiej. Kieruje Katedrą Podstaw Zarządzania i Marketingu. Jest autorką i redaktorką dziesięciu książek; współtworzyła m.in. publikację „Management through Collaboration: Teaming in a Networked World” pod redakcją Charles Wankela; „Organizational Immunity to Corruption: Building Theoretical and Research Foundations” (IAP 2010), „Główne wartości uczelni wyższych w kontekście różnych kultur narodowych” (Wydawnictwo Politechniki Śląskiej 2009), „Potęga wartości” (Helion 2007), „Zarządzanie poprzez wartości: Perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa”, (Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, 2004), „Kulturowa marketingowa przedsiębiorstw” (PWN 2001), a także współredagowała trzy książki z Charlesem Wankelem: „Education For Integrity: Ethically Educating Tomorrow’s Business Leaders” (Emerald), „Effectively Integrating Ethical Dimensions Into Business Education” (IAP) oraz „Handbook Of Research On Teaching Ethics in Business And Management Education” (IGI Global). Jest również autorką ponad 70 artykułów naukowych w krajowych i międzynarodowych czasopismach i materiałach konferencyjnych. Była i jest recenzentką Amerykańskiej Akademii Zarządzania (AOM), Europejskiej Akademii Zarządzania (EURAM) oraz „Journal of Brand Management” (Palgrave MacMillan). Jest członkiem Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania – Polskiej Akademii Nauk, Oddział w Katowicach, a także przewodzi jednej z 5 grup roboczych w ramach Grupy Roboczej PRME ds. Zwalczenia Korupcji. Jest też współzałożycielką kwartalnika naukowego „Organizacja i Zarządzanie” wydawanego przez Politechnikę Śląską, a także członkiem kolegium redakcyjnego „Global Management Journal”.