

Marco Tavanti

Zarządzanie toksycznymi liderami. Dysfunkcyjne schematy w przywództwie organizacyjnym i sposoby radzenia sobie z nimi

Niniejsza praca zawiera przegląd różnych typów toksycznych liderów w organizacjach – od gnębicieli po narcyzów. Toksyczni liderzy są bolesnym, jednak powszechnym elementem rzeczywistości w wielu organizacjach. Ich destrukcyjne zachowania i dysfunkcyjne cechy osobowości często trwale szkodzą osobom, którymi kierują. Gdy podejmują decyzje, kierują się zazwyczaj egoistycznymi pobudkami, co prowadzi do tego, że sytuacja pracowników się pogarsza zamiast poprawiać. Dobrych menedżerów od przeciętnych odróżnia zdolność do skutecznego zarządzania dysfunkcyjnymi liderami w miejscu pracy. Nawet jeśli niektóre organizacje mogą promować (lub po prostu tolerować) toksycznych liderów z przyczyn ekonomicznych lub politycznych, często lekceważą się ich długoterminowy wpływ na misję i reputację przedsiębiorstwa. Autor proponuje pewne skuteczne strategie, które pozwalają znaleźć toksycznych liderów i toksyczne miejsca pracy, zając się nimi i wywołać zmiany.

Słowa kluczowe: toksyczne przywództwo (*toxic leadership*), destrukcyjne przywództwo (*destructive leadership*), egocentryczne przywództwo (*egocentric leadership*), dysfunkcyjne przywództwo (*dysfunctional leadership*), ujawnianie nieprawidłowości (*whistle-blowing*)

Wstęp

Toksyczność liderów jest niestety powszechnym elementem rzeczywistości wielu organizacji. Niemal każdy z nas doświadczył kiedyś pracy z niezmiernie trudną osobą. Liczne badania dotyczące przywództwa i zarządzania skupiają się coraz częściej na takich kwestiach, jak toksyczne przywództwo [Goldman, 2009a; Lipman-Blumen, 2005a], toksyczne zarządzanie [Lubit, 2004; Niehus, 2011], toksyczne organizacje i toksyczne miejsca pracy [Frost, 2003; Kusy, i Holloway, 2009]. Pomimo istnienia dużej ilości literatury na temat toksycznych i dysfunkcyjnych liderów, nadal bardzo niewiele prac skupia się na wzmocnieniu uprawnień interesariuszy i struktur organizacyjnych, aby można było

stwierdzać inklinacje do toksycznego przywództwa, stawiać im czoło i powodować ich zmiany.

Dlaczego niektórzy liderzy, czy to w sposób świadomy, czy też nieświadomy, utrudniają wszystkim pracę? Dlaczego niektórzy ludzie, zamiast promować przywództwo u innych, wydają się cieszyć ich trudnościami? Co powoduje, że lider staje się toksyczny dla otoczenia? Aby odpowiedzieć na te pytania, trzeba przeprowadzić analizę opartą na badaniach oraz narzędziach praktycznych, pomagających stwierdzić negatywne tendencje wykazywane przez toksycznych liderów w miejscu pracy, a także poradzić sobie z nimi i je zneutralizować. Potrzeba także nowego spojrzenia na priorytety organizacyjne, uwzględniając ocenę wyników liderów nie tylko pod kątem finansowym, ale również zachowania w pracy i długoterminowego oddziaływania ich postępowania na interesariuszy. Koszty, jakie ponosi organizacja w związku z liderem nadużywającym swojej pozycji, mogą być ogromne i obejmować np. koszty sporów sądowych, obniżonego morale i zmniejszonej wydajności. Gallup szacuje utraconą wydajność w typowej organizacji na 3,4 tys. dolarów w przełożeniu na każde 10 tys. dolarów z listy płac ze względu na „niezaangażowanych pracowników” – czyli jeden z głównych objawów związanych z występowaniem dysfunkcyjnych toksycznych liderów [Buckingham, Coffman, 1999]. Toksyczne przywództwo może generować wysokie koszty personalne i finansowe, prowadząc do braku zaangażowania ze strony pracowników, którzy są bardziej skłonni do odejścia, zwiększając tym samym rotację w organizacji – a to z kolei prowadzi do zwiększenia kosztów poszukiwania, zatrudniania i szkolenia pracowników [Branham, 2005]. Wyniki toksycznych liderów postrzegane są jako dobre, jednak na fałszywość tego przekonania wskazują ukryte koszty, jakie ponosi organizacja lub „trupy tych, którzy dla nich pracują” [Reed, 2008, s. 68].

Niniejszy artykuł zawiera przegląd badań dotyczących toksycznego przywództwa i pomaga znaleźć sposoby radzenia sobie z trudną rzeczywistością. Analizując punkty widzenia specjalistów, badamy niektóre z najistotniejszych dysfunkcyjnych tendencji, jakie wykazują liderzy na najwyższym szczeblu w miejscu pracy, a następnie przedstawiamy propozycje dotyczące naprawy relacji interpersonalnych i organizacyjnych, które mogą pomóc odzyskać równowagę osobistą i uzdrowić sytuację. Praca opiera się na doświadczeniu autora w zakresie coachingu liderów, a także na rozmowach i uwagach uzyskanych od różnych liderów, szeregowych członków organizacji i osób zarządzających z uczelni, organizacji typu *non-profit* i prywatnych firm w USA i w Europie. Praktyczną wartość niniejszej analizy stanowi wskazanie toksycznych tendencji, dzięki czemu interesariusze zyskają strategie pozwalające im stawić czoło swoim środowiskom pracy. Jak mówi Marsha Petrie Sue [2007, 2010]: „W rzeczywistości nieuniknione jest wystąpienie trudnej sytuacji w miejscu pracy, a wtedy są tylko trzy możliwości: przyjąć sytuację, nie przyjąć jej lub ją zmienić”.

Definiowanie i rozpoznawanie toksycznych liderów

Termin „toksyczny lider” został pierwotnie sformułowany w analizie trzech odrębnych typów liderów w organizacjach, jaką przedstawiła dr Marcia Lynn Whicker z 1986 r., dzieląc ich na „godnych zaufania” (zielone światło), „przejściowych” (żółte światło) i „toksycznych” (czerwone światło). Toksyczni liderzy to gnębiciele, narzucający własne zdanie i skłonni do konfliktu. Są oni „nieprzystosowanymi, niezadowolonymi, a często też złymi, nikczemnymi ludźmi”, odnoszącymi sukces dzięki tłamszeniu innych i poszukującymi „chwały w obronie własnego terytorium, walce i kontrolowaniu innych zamiast umożliwiania awansu szeregowym pracownikom” [Whicker, 1996, s. 66]. Posiadają „zakorzenione, ale zarazem dobrze zakamuflowane poczucie swojej niedoskonałości, wyznają egoistyczne wartości oraz sprytnie ukrywają oszustwo” [Whicker, 1996, s. 12]. Jean Lipman-Blumen opisuje toksycznych liderów jako „te osoby, które dzięki destrukcyjnym zachowaniom i dysfunkcyjnym cechom osobowości szkodzą w poważny i trwały sposób innym osobom, grupom, organizacjom, społecznościom, a nawet narodom, którym przewodzą” [Lipman-Blumen 2005b, s. 30].

Toksycznych liderów nie należy mylić z liderami transakcyjnymi ani z ludźmi trudnymi [Edwards, McGrath, 2009; Tavanti, 2008; Whicker, 1996]. Jak sugeruje Paul Glass [2002], wszyscy musimy nauczyć się skutecznych strategii i postaw, aby radzić sobie z trudnymi osobowościami w miejscu pracy. Uczenie się, jak radzić sobie z różnymi i trudnymi osobowościami, to wyzwanie zarówno dla liderów, jak i dla szeregowych pracowników [Ury, 1991], ale ludzie trudni niekoniecznie muszą być „toksyczni”. Z jednej strony stanowczy, wymagający i czasem ostry w słowach lider niekoniecznie musi być „toksyczny” dla swoich podwładnych i jednostki organizacyjnej. Z drugiej jednak strony, nawet uroczy i pogodni liderzy mogą być toksyczni. To niekoniecznie postawy i styl komunikacji czynią lidera toksycznym, to raczej skutki systemowe (w postaci zniechęcenia) często wskazują na toksyczne tendencje. Toksyczni liderzy mogą wykazywać duże kompetencje i skuteczność w pracy, ale przyczyniają się do tworzenia niezdrowego klimatu wśród ludzi o tym samym statusie i podwładnych, a skutki tego daleko wykraczają poza oddziaływanie na morale kilku ofiar. George E. Reed [2008] stwierdza, w swojej analizie toksycznych liderów w siłach zbrojnych USA, trzy kluczowe cechy syndromu toksycznego lidera: 1) oczywisty brak troski o dobro podwładnych; 2) osobowość i technika interpersonalna, które wpływają negatywnie na klimat organizacyjny; 3) przekonanie podwładnych, że lidera motywuje głównie własny interes [Reed, 2008, s. 67].

Toksycznych liderów trudno wykryć i rozpoznać. Często chronią ich podwładni i/lub struktura organizacji. Toksyczni liderzy posiadają zazwyczaj duże kompetencje i są skuteczni w krótkoterminowej perspektywie, jednak na dłuższą metę generują wysokie koszty personalne i finansowe. Oto najczęstszy zestaw objawów „toksyczności”: (a) lider

wykazuje oczywisty brak troski o podwładnych; (b) podwładni są przekonani, że lidera motywuje głównie własny interes; (c) czynniki osobiste i relacje interpersonalne mają ujemny wpływ na klimat organizacyjny [Reed, 2008].

Kusy i Halloway [2009] porównują ukryte koszty i skutki występowania toksycznych liderów w organizacji do sytuacji, gdy ma się do czynienia z górą lodową we mgle. Wierzchołkiem góry lodowej, który ledwo widać, jest zachowanie toksycznego lidera, jednak oddziaływanie na ludzi i wydajność oraz utracone zyski (czyli reszta góry lodowej) są niewidoczne [Kusy, Holloway 2009, s. 12-13]. Toksyczna atmosfera w przywództwie i relacjach organizacyjnych może także wynikać z dużego nacisku, jaki kładzie się na końcowe wyniki, a nie na proces dochodzenia do nich. Ogólnie rzecz biorąc, toksycznych liderów cechuje walka i kontrola bardziej niż podnoszenie na duchu i inspirowanie. Lubią odnosić sukces poprzez pogrążanie innych.

Toksyczne tendencje u menedżerów i liderów

W swoim artykule „Stop Toxic Managers Before They Stop You” („Zatrzymaj toksycznych menedżerów, zanim oni zatrzymają ciebie”), Gillian Flynn [1999] opisuje toksyczne tendencje, jakie można stwierdzić u liderów i menedżerów, którzy gnębią, grożą i krzyczą, a także kształtują atmosferę panującą w biurze w zależności od wahań swojego nastroju. „Jakkolwiek to nazwać – czy to są słabe zdolności interpersonalne czy niefortunne praktyki biurowe – niektórzy ludzie powodują, że pod siebie dla nich pracuje, tylko ze względu na ich karygodne cechy osobowości. Takich ludzi nazywamy toksycznymi menedżerami. Ich wyniki mogą wyglądać dobrze na papierze, ale nie jest dobrze, jeżeli taka osoba u nas grasuje: to niezdrowe, niewydajne i w końcu udaremnia starania działu zasobów ludzkich, aby tworzyć zdrowe, szczęśliwe i zadowolone miejsce pracy” [Flynn, 1999, s. 40].

Zgodnie z tym, co twierdzi Jean Lipman-Blumen w „The allure of toxic leaders” („Urok toksycznych liderów”) [2005a], ich destrukcyjne zachowania można rozpoznać w jednym lub w większej liczbie następujących działań:

- **prowadzenie do pogorszenia sytuacji pracowników** – dotyczy to szeregowych pracowników i innych interesariuszy „zależnych” od działań lidera lub potrzebujących ich; w czynnościach i relacjach często występują destrukcyjne i pomniejszające tendencje, takie jak podważanie, poniżanie, zastraszanie lub ubezwłasnowolnienie; zaczyna się od tego, że toksyczny lider chce zdominować lub wyeliminować własnych podwładnych, gdy postrzegana jest kompetencja; gdy wyraźna staje się z kolei niekompetencja, toksyczność lidera jest mniej oczywista, a szkoda wyrządzana jest nieumyślnie;
- **naruszanie praw i godności** – jak w przypadku liderów politycznych i dyktatorów, łamanie praw człowieka lub zgodności organizacyjnej często można rozpoznać w dzia-

łaniach toksycznych liderów, ukierunkowanych na szeregowych pracowników i podwładnych; ta relacja opiera się na założeniu, że wyłącznie lider zna prawdę i postępuje słusznie; poszanowanie godności, opinii i zdolności innych ludzi jest zatem niezbędnym warunkiem powodzenia lidera oraz zinterpretowania przez niego sukcesu organizacji;

■ **podawanie wybranych faktów** – liderzy świadomie i strategicznie podają swoim podwładnym wiadomości wzmacniające ich władzę i przewagę oraz pomniejszające lub zmieniające wartości innych ludzi lub jednostki; czyniąc to, toksyczni liderzy przekonują szeregowych pracowników, że tylko lider może uratować ich bądź organizację; tworzą również sytuację uzależnienia od lidera, zmniejszając jednocześnie zdolność podwładnych do samodzielnego działania; z zamiarem potwierdzenia autorytetu lidera toksyczni liderzy często przekazują szeregowym pracownikom fałszywe diagnozy różnych zagadnień i problemów;

■ **promowanie lub ignorowanie braku kompetencji** – braki w organizacji zawsze wykorzystywane są do potwierdzenia egocentrycznych systemów zarządzania; szeregowi pracownicy skłonni służyć egocentrycznemu toksycznemu liderowi będą zatem awansowani bez względu na kompetencje; z drugiej strony, kompetentni menedżerowie, którzy nie wykazują służalczych zachowań lub takich, które bezpośrednio przyczyniają się do realizacji planu toksycznego lidera, są systematycznie wykluczani.

Skala toksycznego przywództwa opracowana przez Schmidta [2008] obejmuje, pośród innych dysfunkcyjnych tendencji, agresywny nadzór, autorytarne przywództwo, narcyzm, autopromocję i nieprzewidywalność. Praca Alana Goldmana [2009a] sugeruje, że toksyczni liderzy często wykazują zaburzenia psychiczne, od „zespołu zaburzeń uwagi u dorosłych”, przez zachowania pasywno-agresywne, po pograniczne i narcystyczne zaburzenia osobowości. Wykazują oni pewne preferencje w zakresie metod zarządzania, jak mikrozarządzanie, egoistyczne zarządzanie (narcyzm) i zarządzanie przez strach (gnębienie).

Toksyczni mikromenedżerowie. Toksyczni liderzy, którzy stosują wobec swoich podwładnych mikrozarządzanie, chcą pokazać swoją przewagę i dominację. Nadmierna kontrola i uwaga skupiona na szczegółach, które cechują styl mikromenedżerów, stają się dysfunkcyjne, gdy stosuje się je jako narzędzie systemowej kontroli i oddziaływania na podwładnych. Gdy liderzy stają się mikromenedżerami, odzwierciedla to ich brak zaufania do zdolności decyzyjnych podwładnych oraz do ich zdolności kontynuowania projektu. Uwaga skupia się w takim samym stopniu na kontroli jakości produktu, jak na odzwierciedleniu relacji skierowanej na umacnianie ego i przewagi lidera. Mikromenedżerów denerwuje zatem zazwyczaj, gdy podwładny podejmuje decyzje bez konsultacji z nimi, nawet jeśli decyzja jest korzystna dla organizacji i wchodzi w zakres uprawnień podwładnego.

Toksyczni narcyzi. Wielu toksycznych liderów wydaje się stanowić przykłady, w różnym stopniu i w różnych aspektach, osób z narcystycznymi zaburzeniami osobowości. Dostępne obecnie badania nie wyjaśniają w wystarczającym stopniu „dopuszczalnego” (czyli nietoksycznego) poziomu egocentrycznego i narcystycznego zachowania u lidera. Niewielka dawka miłości własnej może być liderom bardzo potrzebna, aby mogli wyrazić swoją przedsiębiorczość i znaleźć w sobie energię na wprowadzanie innowacji. Nadmiernie narcystyczna i egocentryczna osobowość może jednak zaszkodzić systemom i wartościom organizacji.

Toksyczni gnębielcy. Toksyczni liderzy zarządzający przez strach dążą do kontrolowania ludzi poprzez stosowanie pośrednich lub bezpośrednich gróźb, np. grożąc zwolnieniem lub niską oceną wyników. W relacjach interpersonalnych, toksycznych liderów często cechują stosunki oparte na gnębieniu. Lider gnębielcy często określany jest jako „ktoś, kto umieszcza osoby obrane za cel w pozycji podporządkowanej i bezsilnej, tak aby móc na nie łatwiej wpływać i łatwiej je kontrolować w osiągnięciu korzyści dla siebie lub dla organizacji” [Harvey i in., 2007, s. 117]. Jeżeli zachowanie nie jest regulowane poprzez polityki i monitorowanie ze strony kierownictwa ds. zasobów ludzkich [Vega, Comer, 2005], połączenie gnębienia i przywództwa może być dosyć toksyczne dla podwładnych i dla całej organizacji. Ponieważ lider gnębielcy szanuje tylko nadrzędną władzę, osoby z wyższego szczebla kierownictwa w organizacji odpowiadają za właściwe postępowanie w sytuacjach, gdy ma miejsce gnębienie w pracy, szczególnie wtedy, gdy dotyczą one liderów. Badania wykazują niestety, że gnębienie w miejscu pracy i przez liderów rosło w ostatniej dekadzie w postępie geometrycznym [Hodson i in., 2006]. Co może zatem zrobić podwładny, jeżeli stał się celem lidera gnębielcy lub gdy dotyczą go inne dysfunkcyjne relacje z toksycznym liderem? Badacze i specjaliści ds. rozwoju przywództwa proponują stosowanie praktycznych strategii i rozwiązań opisanych poniżej, aby zaradzić opisanym zachowaniom, przetrwać toksycznych liderów i ostatecznie ich zmienić.

Jak przetrwać i zmienić toksycznych liderów

Oto przykładowe strategie, jakie proponuje Lipman-Blumen [2005a], aby przetrwać i pokonać toksycznych liderów: 1) podjąć ryzyko, stawiając czoło własnemu strachowi; 2) poszukać lidera w samym sobie i rozwijać odpowiedzialność oraz procesy demokratyczne; 3) doceniać bardziej rozczarowujących (czyli realistycznie podchodzących do rzeczy) liderów zamiast toksycznych liderów obiecujących cuda; 4) nie ulegać iluzji, że podwładni lidera są „wybrańcami”. Lipman-Blumen twierdzi, że prawdziwą odtrutkę na toksycznych liderów stanowi południowoafrykańska (zuluska) koncepcja *ubuntu*, czyli

wzajemnej troski. Określa nas na przykład „odmienność innych istot ludzkich” [Lipman-Blumen, 2005a, s. 244].

Marcia Lynn Wicker, autorka „Toxic Leader” [1996], zaleca:

- uświadomienie sobie, że toksyczne przywództwo stanowi realne zagrożenie dla zdrowia organizacji;
- rozmawianie z toksycznymi liderami bez gróźb, ale w taki sposób, aby wiedzieli, że jesteście świadomi;
- wykorzystanie kanałów dostępnych w organizacji, aby wyrazić zaniepokojenie sytuacją;
- przedstawianie wszystkiego na piśmie ze względu na potencjalną potrzebę udokumentowania w przyszłości;
- znalezienie w organizacji godnych zaufania liderów i dotarcie do nich;
- zdecydowane działanie na każdym etapie i odmowa zaangażowania się w dysfunkcyjne zachowania;
- utrzymanie wydajności pomimo wysiłków innych, aby ją osłabić;
- przyjęcie perspektywy długoterminowej i ignorowanie, w miarę możliwości, drobnych afrontów i błahych działań;
- odmowa brania udziału w tajnych zebraniach i porozumieniach;
- pamiętanie o tym, że toksyczni liderzy wykazują podstawowe wady i ostatecznie nastąpi ich samozniszczenie [Whicker, 1996, s. 177].

W swojej prowokacyjnej pracy Robert Sutton stosuje jeszcze barwniejsze określenie, by opisać dylemat toksycznego lidera. Jego książka „The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving One that Isn't” („Zasada «nie bądź dupkiem»: jak zbudować cywilizowane miejsce pracy lub przeżyć w takim, które cywilizowane nie jest”) [2007], to wynik kilku lat badań nad dysfunkcyjnymi zachowaniami u liderów i współpracowników oraz w organizacjach. Jego zalecenia w skrócie sprowadzają się do tego, że liderzy mogą ograniczyć toksyczne zachowania, podejmując następujące działania:

- stawienie czoła przeszłości i staranie się, aby być rzeczywiście sobą,
- unikanie upokarzania ludzi, odbierania im energii i deprecjonowania ich,
- unikanie znęcania się nad ludźmi o mniejszej władzy,
- skupianie się na tym, aby zyskali wszyscy, czyli oprócz siebie samego jeszcze inni i organizacja,
- pokora, czyli nieuznawanie siebie za lepszego lub gorszego od innych,
- skupianie się na podobieństwach i synergii z innymi, zamiast na różnicach,
- bycie szczęśliwym i zadowolonym z siebie (nie ma powodu, aby deptać innych).

Podwładni i szeregowi pracownicy mogą skorzystać z praktycznych strategii i odtrutek, aby „poradzić sobie” [Sutton, 2007] czy „uporać się” [Lubit, 2004] z toksycznymi liderami w pracy i „przetrvać” ich [Gangel, 2008]. Podwładni mogą uznać jedno

z poniższych zachowań lub większą ich liczbę za przydatną lub skuteczną „odtrutkę”. Najlepiej postępuje się tak, jak opisano poniżej, po konsultacji z coachem/mentorem, rzecznikiem praw obywatelskich lub godnym zaufania liderem w organizacji:

- rozwinąć w sobie obojętność i dystans emocjonalny,
- poszukiwać małych sukcesów i zwycięstw, aby mieć motywację do dalszego działania,
- ograniczyć kontakty z toksyczną osobą,
- obnażyć ich działania, wykorzystując dostępne kanały, jak np. informowanie o nieprawidłowościach dotyczących HR,
- stawić im czoła i pociągnąć ich do odpowiedzialności.

Pojedynczy podwładni nie będą w stanie sami zmienić toksycznych liderów – to obowiązek organizacji, o charakterze systemowym. „Jedna odważna osoba bez wsparcia systemu nie jest w stanie rozwiązać problemu toksyczności. W końcu trzeba całej wioski, aby wychować dziecko, stąd też najprawdopodobniej trzeba całej organizacji pracującej wspólnie, aby zwalczyć toksyczność” [Kusy, Holloway, 2009, s. 50]. W swojej książce „Transforming Toxic Leaders” Alan Goldman [2009b] sugeruje, że zmianę można uzyskać poprzez strategiczne przesuwanie figur na organizacyjnej szachownicy oraz radzenie sobie z „poszczególnymi toksynami psychologicznymi i emocjonalnymi” [Goldman, 2009b, s. 21]. W odróżnieniu od większości innych autorów, którzy postrzegają w swoich publikacjach toksycznych liderów jako zjawiska dysfunkcyjne oraz jako destrukcyjne „nowotwory” toczące organizację, Goldman [2009b] utrzymuje, że najbardziej wydajni liderzy posiadają pewne toksyczne cechy, które są im niezbędne, aby odnieść sukces. Toksyczni liderzy mogą zatem stać się silnym punktem organizacji, ale tylko wtedy, gdy osoby zarządzające nie rozmyślają nad problemem zbyt długo, ale interweniują odpowiednio w celu przeprowadzenia „detoksykacji” i przekształcenia toksyczności w szansę.

Niestety w większości struktur organizacyjnych występują relacje toksycznego przywództwa. W książce „Destructive Leaders and Dysfunctional Organizations” [2009a] Goldman twierdzi, że takie relacje stwarzają zagrożenie głównie po stronie organizacji, która albo nie posiada odpowiednich mechanizmów, aby wykryć toksyczność, albo zaślepił ją toksyczny lider, albo też po prostu pozwala występować toksycznym relacjom ze względu na zyski, jakie otrzymuje. Gdy toksyczność się toleruje bądź nie dostrzega się jej lub unika, następują „przerzuty”, a ostatecznym skutkiem jest erozja wydajności, motywacji, kreatywności i zaangażowania. Brak działań mających zaradzić toksyczności u liderów i w organizacjach może mieć długoterminowe oddziaływanie na wizerunek, finanse i obrót organizacji. Frost [2003] zaleca organizacjom odtrucie się w taki sam sposób, jak można odtruc człowieka – z tym, że tu dotyczy to niezdrowego przywództwa i relacji w miejscu pracy. Organizacje powinny skupić swoje wysiłki na znalezieniu „wykrywaczy toksyn” i „uzdrawiaczy” oraz nadawaniu im koniecznych uprawnień. Po-

winno stworzyć się możliwość wyrażenia opinii i zapewnić odpowiednie kanały komunikacji, oceny i przeglądu dla innych osób o tym samym statusie, podwładnych oraz innych interesariuszy. Takie badania można też wykonywać, korzystając z formalnych usług świadczonych przez rzeczników praw obywatelskich lub jednostki ds. zasobów ludzkich, a także nieformalnych usług ze strony pomocnego personelu.

Wnioski i zalecenia

Niniejszy artykuł omawia kwestię toksycznego przywództwa, typy toksycznych przywódców oraz konsekwencje, jakie ponoszą organizacje. Zaproponowano tu podstawowe zasady i przedstawiono spostrzeżenia pozwalające znaleźć w organizacji toksycznych liderów, zająć się nimi i ostatecznie ich zmienić. Tacy liderzy, przejawiający cechy narcyzów lub gnębicieli, powszechnie występują w wielu organizacjach. Poradzenie sobie z nimi i doprowadzenie do tego, aby się zmienili, wymaga podejścia systemowego [Kusy, Holloway, 2009, s. 11], a zacząć należy od właściwego zdiagnozowania toksycznego przywództwa poprzez jego objawy w postaci dysfunkcyjnych zachowań. Zazwyczaj toksyczni liderzy mają się niestety świetnie w toksycznych organizacjach. Przekształcenie relacji cechujących dysfunkcyjnego lidera wymaga zatem właściwego procesu systemowej zmiany w organizacji. Potrzeba tu świadomości, że toksyczne relacje stanowią poważne zagrożenie dla długoterminowego zdrowia organizacji. Toksyczne przywództwo może być cichym zabójcą. Jest ono w stanie wyssać energię z organizacji jak jadowity wąż. Toksyczni liderzy męczą niekompetentnych pracowników i zniechęcają kompetentnych, którzy w innym wypadku wykazywaliby twórcze zaangażowanie. Stwarzają oni demoralizującą, odczłowieczającą i straszną atmosferę, która może sparaliżować organizację.

Systemy monitorowania organizacji odgrywają zasadniczą rolę w wykrywaniu istniejących przypadków toksycznego przywództwa lub jego „przerzutów”, a także zaradaniu im. Odpowiedzialność w obrębie różnych jednostek organizacyjnych, wraz z odpowiednimi systemami informacji zwrotnych w odniesieniu do zasobów ludzkich w całej organizacji, to podstawowy mechanizm służący do zwalczania toksycznego przywództwa w miejscu pracy. To prawda, że nie wszyscy podwładni mają odpowiednie predyspozycje, aby oceniać swoich liderów, są oni jednak w stanie najlepiej wykrywać tendencje do gnębienia u tych ostatnich oraz narcystyczne zachowania menedżerów. Brak skutecznych mechanizmów monitorowania lub oceny w organizacji powoduje, że podwładni nie mają głosu, a toksyczni liderzy mogą dzięki temu się rozwijać. Gdy struktury organizacyjne nie są odpowiednie, aby stworzyć systemową odtrutkę na toksyczność, występuje potrzeba stosowania osobistych mechanizmów, aby poradzić sobie z toksycznymi liderami i ich przetrwać. Radzenie sobie nie oznacza poddania się. To strategia służąca odzyskaniu osobistego zdrowia, wydajności i rozsądku, w jednoczesnym poszukiwaniu systemowych

procesów wprowadzania zmian na szczeblu organizacyjnym. Osoby ujawniające nieprawidłowości są ważne, ale nie wystarczą, jeżeli nie otrzymują właściwej ochrony i wsparcia. Organizacja musi mieć system, aby ostrzegać przed toksycznymi zachowaniami, stwierdzać je i interweniować. Jeżeli nie ma takich mechanizmów organizacyjnych lub jeżeli nie działają one skutecznie, toksyczni liderzy trwają i rozwijają się w organizacji. Organizacje są złożonymi systemami tworzonymi przez ludzi, a zatem muszą wykrywać toksyczne przywództwo, stawiać mu czoło i je zmieniać.

Literatura

- Branham L. (2005), *The 7 hidden reasons employees leave: how to recognize the subtle signs and act before it's too late*, American Management Association, New York.
- Buckingham M., Coffman C. (1999), *First, break all the rules: what the world's greatest managers do differently*, Simon & Schuster, New York.
- Edwards H., McGrath H. (2009), *Difficult personalities*, Penguin, Camberwell, Vic.
- Flynn Gillian (1999), *Cover Story Package – Stop Toxic Managers Before They Stop You!* Workforce, s. 40.
- Frost P.J. (2003), *Toxic emotions at work: how compassionate managers handle pain and conflict*, Harvard Business School Press, Boston.
- Gangel K.O. (2008), *Surviving toxic leaders: how to work for flawed people in churches, schools, and Christian organizations*, Wipf & Stock, Eugene, Or.
- Glass P.K. (2002), *Managing difficult personalities in the workplace: the manager's practical guide*, Psychology for Business, Waukesha, Wis.
- Goldman A. (2009a), *Destructive leaders and dysfunctional organizations: a therapeutic approach*, Cambridge University Press, Cambridge; New York.
- Goldman A. (2009b), *Transforming toxic leaders*, Stanford, Calif., Stanford Business Books XXVI, s. 155.
- Goleman D. Boyatzis R., McKee A. (2001), *Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance*, „Harvard Business Review”, vol. 79 (11), s. 42-51.
- Harvey M. i in. (2007), *A Bully as an Archetypal Destructive Leader*, „Journal of Leadership & Organizational Studies” vol. 14 (2), s. 117-129.
- Hodson R., Roscigno V., Lopez S. (2006), *Chaos and the Abuse of Power*, „Work and Occupations”, vol. 33 (4), s. 382-416.
- Kusy M., Holloway E. (2009), *Toxic workplace!: managing toxic personalities and their systems of power*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Lipman-Blumen J. (2005a), *The allure of toxic leaders: why we follow destructive bosses and corrupt politicians—and how we can survive them*, Oxford University Press, Oxford, New York.
- Lipman-Blumen J. (2005b), *Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions*, „Leader to Leader”, vol. (36), s. 29-36.
- Lubit R.H. (2004), *Coping with toxic managers, subordinates –and other difficult people*, Upper Saddle River, NJ, FT Prentice Hall.
- Niehus P. (2011), *The toxic manager*, P. Niehus, Toowoomba, Qld.
- Reed G.E. (2008), *Toxic Leadership*, „Military Review”, lipiec-sierpień, s. 67-71.
- Schmidt A.A. (2008), *Development and validation of the toxic leadership scale*, [http://hdl.handle.net/1903/8176].

- Sue Marsha Petrie (2007), *Toxic people: decontaminate difficult people at work without using weapons or duct tape*, John Wiley & Sons, Hoboken, N.J.
- Sue M.P. (2010), *The reactor factor: how to handle difficult work situations without going nuclear*, John Wiley & Sons Hoboken, N.J.
- Sutton R.I. (2007), *The no asshole rule: building a civilized workplace and surviving one that isn't*, Warner Business Books, New York.
- Tavanti M. (2008), *Transactional Leadership*, in Antonio Marturano and Jonathan Gosling (eds.), *Leadership: the key concepts*, Routledge, London; New York, s. 160-70.
- Ury W. (1991), *Getting past no: negotiating with difficult people*, Bantam Books, New York.
- Vega G., Comer D.R. (2005), *Sticks and Stones May Break Your Bones, but Words Can Break Your Spirit: Bullying in the Workplace*, „Journal of Business Ethics”, vol. 58 (1/3), s. 101-09.
- Whicker, Marcia Lynn (1996), *Toxic leaders: when organizations go bad*, Quorum VI, Westport, CT.

Marco Tavanti – doktor, pracuje jako Associate Professor w School of Public Service na Uniwersytecie DePaul w Chicago (USA). Pełni też funkcję starszego badacza (Senior Researcher) dla Hay Leadership Project, przydzielającego i promującego w organizacjach praktyki przywództwa opartego na wartości. Obecnie model stosowany jest w szkoleniach HR na Uniwersytecie DePaul oraz adaptują go inne instytucje usługowe i akademickie na całym świecie. Od ponad 25 lat dr Tavanti pracuje na całym świecie na rzecz organizacji pozarządowych oraz instytucji akademickich zaangażowanych w walkę z biedą oraz służy im radą. Jego publikacje dotyczące przywództwa obejmują następujące tytuły: „Sustainable Value Management”, „Developing Leaders While Sustaining Values”; „Engaged Vincentian Leadership”, „African sustainable leadership development” oraz „Cross-Cultural Vincentian Leadership”.