

Psychopatia, narcyzm, histrionika – menedżerowie o osobowościach patologicznych i kreowane przez nich kultury organizacyjne. Wprowadzenie do badań

Monika Stawiarska-Lietzau

Akademia im. Jana Dugosza w Częstochowie

Magdalena Łuźniak-Piecha

Akademia Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie

Artykuł jest głosem w dyskusji nad wzajemnymi zależnościami pomiędzy patologicznym typem osobowości menedżera i kulturą organizacyjną. Autorzy w swoich rozważaniach skupiają się na psychopatii, narcyzmie i osobowości histrionicznej oraz ich wpływie na kapitał ludzki w organizacji. Opisano typy kultur organizacyjnych powstające w wyniku działania osobowości patologicznych oraz głębokie konsekwencje psychologiczne, które ponoszą członkowie organizacji funkcjonujący w toksycznym środowisku pracy. Analiza kończy się rekomendacjami badawczymi obejmującymi zarówno działania na polu studiów psychologicznych, jak i nauk o zarządzaniu.

Słowa kluczowe: psychopaci, menedżerowie narcystyczni, menedżerowie histrioniczni, kultura korporacyjna, środowisko pracy.

Osobowość menedżera a kultura organizacji – zamiast wstępu

Cechy indywidualne menedżerów uznawane są za jeden z najistotniejszych elementów wpływających na ich funkcjonowanie w organizacjach, a także na sposób działania organizacji (Boddy, 2013a; Jones, Millar, 2008). Niniejsze opracowanie

ma być w zamierzeniu głosem w dyskusji nad wzajemną relacją indywidualnych cech osobowości menedżera, przywódcy kreującego kulturę organizacyjną pracy danego zespołu lub organizacji a cechami kultury organizacyjnej, którą taka osoba wykreuje. Klasyczne już badania dowodzą, że osobowość menedżera ma niezwykle silny wpływ na kulturę organizacyjną (Kernberg, 1979; Payne, Pugh, 1976; Zalesnik, Kets de Vries, 1975; Freedman, Kaplan, Sadok, 1975; Shapiro, 1965; Vroom, 1960). Istotnym elementem prezentowanych rozważań jest określony styl działania, wynikający z osobowości – a więc relatywnie stały na przestrzeni czasu i mogący wpłynąć na funkcjonowanie otoczenia (Mahler, Pine, Bergman, 1975). Kultura organizacyjna natomiast będzie charakteryzowana zgodnie z ujęciem zaprezentowanym przez Millera i Friesena (1984), którzy stworzyli systematykę kultur organizacyjnych powstających w wyniku działania patogenicznych menedżerów. Jak wskazują Hogan i Hogan (2001) „ciemna strona przywództwa” związana z niepożądanymi zachowaniami liderów tkwi w ich zaburzonej osobowości. Osobowość bezpośrednio determinuje styl przywództwa, który z kolei wpływa na postawy pracowników i funkcjonowanie zespołu, a ostatecznie na funkcjonowanie organizacji (Hogan, Kaiser, 2005). W czasie tworzenia niniejszego opracowania trwały jeszcze badania własne auterek. Artykuł ten nie zawiera zatem raportu z badań własnych, jakkolwiek mając już za sobą doświadczenia płynące z rozmów z osobami badanymi – członkami zespołów, pracującymi w kulturach organizacyjnych wykreowanych przez menedżerów patogenicznych – autorki niniejszych rozważań posługują się informacjami przekazanymi przez badanych w części poświęconej analizie działania zespołów zanurzonych w patologicznym środowisku pracy. Nasze zainteresowania skupiają się zatem w sposób szczególny na ekstremalnych manifestacjach określonego stylu działania menedżera, który – zgodnie z badaniami Ketsa De Vries i Millera (1986) – stosując dany styl działania, istotnie wpływa na funkcjonowanie całego zespołu, tworzy specyficzną kulturę pracy. Podsumowując: interesuje nas w niniejszych rozważaniach wpływ działania menedżerów, którzy charakteryzując się osobowością zaburzoną, przekładają patologię indywidualną na patologiczną kulturę organizacyjną, co skutkuje problemami organizacyjnymi i niską efektywnością działania całego zespołu (Kets de Vries, Miller, 1986, s. 266).

Skupiamy się tutaj na przypadkach menedżerów dysfunkcyjnych, których określone tendencje osobowościowe mają wpływ na decyzje i działania zarządcze. Zatem nasze ujęcie jest przydatne raczej w kontekście próby zrozumienia mechanizmów kreowania patologicznej kultury organizacyjnej, niż kultury zdrowych organizacji.

Kultury organizacyjne, w których władza decyzyjna jest scentralizowana, skupiona w rękach jednego przywódcy lub małe organizacje z nadzorem właścicielskim są szczególnie podatne na wpływ zachowania menedżera. W tym menedżera

o zaburzonej osobowości. Tam, gdzie władza rozdystrybuowana jest pomiędzy wiele odpowiedzialnych za działanie, demokratycznie współpracujących osób – prawdopodobieństwo „zainfekowania” całej kultury organizacyjnej jest mniejsze. Istotnym czynnikiem jest również pozycja menedżera – im wyżej stoi on w hierarchii organizacyjnej, tym silniej wpływa na działania organizacji i tym większe szkody może wyrządzić, jeśli jest jednostką patogenną (por. Schendel, Hofer, 1979, s. 12–13).

Psychopatia została zidentyfikowana jako najbardziej destruktywna z „ciemnych” osobowości (Mathieu i in., 2014). W niniejszym artykule charakteryzujemy psychopatyczne kultury organizacyjne, a także porównujemy je do kultur dramatycznych, kreowanych przez menedżerów o osobowości narcystycznej i histrionicznej. Te trzy zaburzenia są bowiem ośrodkiem naszych zainteresowań badawczych.

Kim są i jak działają menedżerowie o osobowościach patologicznych

Korporacyjni psychopaci

Psychopatia po raz pierwszy opisana została szczegółowo w latach 40. XX w. przez Cleckley'a (za: Babiak i in., 2010; Boddy, 2014; Hare, 2006). Odnosi się ona do zachowań związanych ze skłonnością do lekceważenia i łamania wszelkich zasad społecznych oraz praw innych ludzi, z oszukiwaniem i manipulowaniem, bezwzględnym wykorzystywaniem innych do własnych celów, czemu towarzyszy brak jakichkolwiek wyrzutów sumienia czy współczucia. Psychopaci bywają agresywni, impulsywni, skłonni do przemocy. Cechuje ich także brak empatii, arogancko manifestowana wyolbrzymiona samoocena i powierzchowny urok (Hare, 2006; Carson i in., 2003). Terminem bliskim znaczeniowo psychopatii jest antyspołeczne zaburzenie osobowości, jednakże szczegółowa analiza podobieństw i różnic między psychopatią i antyspołecznym zaburzeniem osobowości wykracza poza ramy tego artykułu (por.: Hare, 2006; Carson, Butcher, Mineka, 2003). Wyjaśniamy zatem jedynie, że zdaniem części badaczy istotą antyspołecznego zaburzenia osobowości jest zespół zachowań antyspołecznych i przestępczych, podczas gdy psychopatia obejmuje zespół społecznie dewiacyjnych zachowań i cech osobowości. „Większość przestępców nie jest psychopatami, psychopatami zaś jest wiele osób, które działają nie całkiem zgodnie z prawem, a pozostają na wolności”¹ (Hare, 2006, s. 39).

¹ Tłumaczenie własne.

Obraz kliniczny psychopatii obejmuje następujące cechy: nieadekwatny rozwój sumienia, zachowania nieodpowiedzialne i impulsywne, odrzucenie autorytetów, zdolność do wywierania wrażenia i wykorzystywania innych, nieumiejętność utrzymywania więzi (Carson i in., 2003). Psychopaci nie potrafią zrozumieć jakichkolwiek zasad etycznych ani zastosować się do nich. Wiedzą, że takie zasady istnieją, deklarują werbalnie, że ich działania cechuje wysoki poziom moralny, ale nie ma to żadnego związku z ich rzeczywistymi zachowaniami. Cechuje ich egoizm, bezwzględność, brak strachu i poczucia winy. Dążą do zaspokojenia własnych potrzeb, oszukując, manipulując, zastraszając, kradnąc, czemu często towarzyszy pogarda dla „frajerów”, których udało im się wykorzystać. Zachowania psychopatów często są nieodpowiedzialne i impulsywne. Dążą do zaspokojenia swoich potrzeb „tu i teraz”, za wszelką cenę, nie troszcząc się o konsekwencje. Chociaż mogą przyjąć na siebie jakieś zobowiązania i potrafią dążyć do wyznaczonego celu, czynią to zazwyczaj w sposób nieetyczny, niezgodny z ogólnie przyjętymi zasadami. Są skłonni do podejmowania nadmiernego ryzyka i dewiacyjnych, niekonwencjonalnych zachowań. Nie znoszą nudy i rutyny, dlatego rzadko podejmują stałą pracę. Istotną cechą psychopatów jest także wyjątkowa umiejętność wywierania dobrego wrażenia. Opisywani są często jako ujmujący, czarujący, błyskotliwi, rozbijający. Entuzjastyczni, z poczuciem humoru, optymistyczni, z łatwością nawiązują znajomości, przyjaźnie, romanse, z powodzeniem przechodzą rozmowy kwalifikacyjne. Przyłapani na kłamstwie czy oszustwie potrafią wyrazić szczerą skruchę i obietnicę poprawy lub wiarygodnie się usprawiedliwić i zrzucić winę na innych. Dzięki temu często udaje im się uniknąć konsekwencji swoich niegodnych czynów. Łatwość nawiązywania kontaktów społecznych nie idzie u nich w parze z umiejętnością ich utrzymywania. Płytko uczuciowość, egoizm, niewdzięczność, brak skrupułów i skłonność do przemocy powodują, że zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym osoby, z którymi się spotykają stają się zazwyczaj ofiarami, wykorzystywanymi przez psychopatów do własnych celów i porzucanymi, gdy nie są im już potrzebne (Carson i in., 2003, s. 530–531; Hare, 2006; Boddy, 2014).

Według różnych badań epidemiologicznych psychopaci stanowią ok. 1–2% populacji (por. Carson i in., 2003; Boddy i in., 2010; Boddy, 2013; Hare, 1999; 2006). W społecznej świadomości od wielu lat funkcjonuje obraz psychopaty – przestępca, zwyrodnialec w bezduszny i pozbawiony emocji sposób kradnącego, dręczącego lub mordującego swoje ofiary, który wcześniej czy później ląduje w więzieniu. Znajduje to odbicie w dużej liczbie badań nad psychopatią przeprowadzanych głównie wśród więźniów i pacjentów poradni czy szpitali psychiatrycznych. To pomieszanie psychopatii z przestępczością spowodowało, że niewiele wiemy o psychopatach, którzy nie są kryminalistami (por. Kirkman, 2002; Hare, 2006). Jednak, jak zauważa Robert D. Hare, „nie wszyscy psychopaci są w więzieniach. Niektórzy są w salach

konferencyjnych” (Hare, 2002, za: Babiak i in., 2010, s. 74). Aby odróżnić tych powszechnie badanych psychopatów przestępców od mniej aspołecznych, nieopadających w konflikty z prawem, tych ostatnich określa się jako „pomyślnych psychopatów” (*successful psychopaths*), „przemysłowych psychopatów” (*industrial psychopaths*) lub – najczęściej – „korporacyjnych psychopatów” (*corporate psychopaths*).

Korporacyjni psychopaci mają takie same cechy, jak te scharakteryzowane powyżej w odniesieniu do psychopatii ogólnie, tyle że manifestują się one w specyficznym, zawodowym środowisku.

Psychopaci jako menedżerowie

Badania wykazują, że psychopaci dążą do zajmowania kierowniczych stanowisk w organizacjach i są w swoich dążeniach nadzwyczaj skuteczni. Są motywowani przez pragnienie władzy, kontroli i pieniędzy, jakie związane są z wysoką pozycją w korporacji. Osiągając ją, działają wyłącznie dla własnych korzyści, często narażając na szwank interesy i reputację firmy i jej pracowników (Boddy i in., 2010; Boddy, 2013; 2013a; Babiak i in., 2010). Choć badania nad psychopatami w środowisku pracy są stosunkowo nieliczne, istnieją dowody empiryczne potwierdzające hipotezę, że im wyżej ktoś stoi w hierarchii w organizacji, tym bardziej prawdopodobne, że jest korporacyjnym psychopatą (Boddy i in., 2010). Badania przeprowadzone w Wielkiej Brytanii przez Board i Fritzon (2005) w grupie 39 mężczyzn będących menedżerami wysokiego szczebla wykazały, że uzyskali oni wysokie wyniki w zakresie zaburzeń osobowości, szczególnie na skali psychopatii. Z kolei Babiak i Hare (2006, za: Boddy i in., 2010) wykazali na podstawie badań grupy prawie dwustu menedżerów, że wśród kierownictwa wyższego szczebla odsetek psychopatów wynosił aż 3,5% (gdy w populacji ogólnej wynosi on ok 1%).

Ta nadreprezentacja korporacyjnych psychopatów wśród kadry zarządzającej skłania badaczy do postawienia tezy, że są oni bardziej niż inni menedżerowie zmotywowani lub przygotowani do awansowania w hierarchii organizacji. Są lepiej wyposażeni, bo są bezwzględni, nie odczuwają emocji, wyrzutów sumienia czy winy, potrafią na zawołanie kłamać i manipulować. Nie ograniczają ich emocjonalne więzi i zobowiązania wobec współpracowników i podwładnych. Są też silniej zmotywowani, bo są bardziej uparci w swoim pragnieniu posiadania prestiżu i innych gratyfikacji związanych z wysokimi stanowiskami (Boddy i in., 2010). Potwierdzają to także pośrednio badania Boddy’ego (2010), w których analizowano między innymi, jaki jest odsetek psychopatów na stanowiskach menedżerskich w różnych branżach. Okazało się, że najwięcej, prawie po 30%, było ich w organizacjach rządowych oraz finansowych, związanych z większym prestiżem, władzą i zarobkami, niż w rolnictwie (19%) czy handlu (16%).

Złoto głupców, czyli dlaczego psychopaci osiągają sukces zawodowy

Mimo swojej wyraźnie szkodliwej działalności w roli menedżerów, psychopaci nie tylko nie są usuwani z organizacji, ale wręcz promowani i traktowani jako „pracownicy przyszłości” czy „menedżerowie z potencjałem”.

Jak wskazują Babiak i współpracownicy (2010), łatwo pomylić cechy psychopatów ze szczególnie cenionymi cechami przywódców. Na przykład powierzchowny urok osobisty i wybujałe, aroganckie poczucie własnej wielkości mogą być postrzegane jako pewność siebie lub charyzmatyczny styl zarządzania. Obraz ten wzmacniają walory takie jak pozytywna autoprezentacja, umiejętności komunikacyjne i wywieranie ogólnie dobrego wrażenia. Zdolności manipulacyjne psychopaty mogą być odbierane jako umiejętność perswazji i wywierania wpływu, tak istotne w pracy dobrego lidera. Brak realistycznych celów życiowych i uwzględniania możliwych konsekwencji swoich działań, wyraźnie negatywna cecha, przysparzająca psychopatom zazwyczaj narastających problemów w życiu osobistym, w środowisku biznesowym może być interpretowana jako myślenie strategiczne lub „wizjonerstwo” – niezwykle rzadki i pożądany talent przywódcy. Nawet te cechy, które ukazują kompletny brak ludzkich uczuć i niedorozwój moralny (brak wyrzutów sumienia, poczucia winy, empatii) mogą działać na korzyść korporacyjnych psychopatów, gdy zostaną określone jako „twardość” lub „siła” (podejmowanie twardych, niepopularnych decyzji) czy „zachowanie zimnej krwi w ogniu walki” (nieokazywanie emocji w obliczu niesprzyjających okoliczności). Autorzy konkludują, iż „te umiejętności, które czynią psychopatę tak nieprzyjemnym (a czasami wręcz obraźliwym) w społeczeństwie, mogą ułatwić mu karierę w biznesie nawet w obliczu negatywnych ocen wykonywanej przez niego pracy” (Babiak i in., 2010, s. 191).

Choć obecność psychopatów w korporacjach, zwłaszcza na stanowiskach kierowniczych, jest tak niebezpieczna, istnieją w ramach tych organizacji mechanizmy sprzyjające ich promowaniu. Jak wskazuje Boddy (2011; 2013), psychopaci są zdolni do awansu w korporacyjnych strukturach i sięgania po kierownicze stanowiska po części z powodu zmiennej natury korporacyjnego życia. Zjawiska takie jak wzrastająca fluktuacja kadr, zmniejszanie się stabilności zatrudnienia, coraz krótszy czas pozostawania w tej samej organizacji, częste reorganizacje, redukcje działów, restrukturyzacje itp. powodują, że pracownicy znają się tylko powierzchownie i niewłaściwie, odbiegające od normy zachowania osób psychopatycznych są mniej zauważalne dla ich kolegów i przełożonych. Stąd powierzchownie czarujący psychopaci, budujący obraz swoich kompetencji i sukcesów na oszustwach, manipulacjach i kłamstwach są postrzegani jako idealni koledzy

i liderzy, co skutkuje częstszym niż innych kandydatów braniem ich pod uwagę przy awansach.

Szef psychopata w działaniu

Korporacyjni psychopaci mają motywację i predyspozycje do uzyskiwania stanowisk kierowniczych. Niestety z ich stylem zarządzania wiąże się wiele negatywnych zjawisk. Można do nich zaliczyć między innymi przedmiotowe, niekulturalne traktowanie pracowników, nieoczekiwane kończenie kontraktów z pracownikami, przeciążanie pracowników pracą, szkodzące zdrowiu i środowisku praktyki produkcyjne, stwarzanie niebezpiecznych warunków pracy oraz powszechne łamanie praw człowieka, praw pracowniczych i zatrudnienia (Ketola, 2006).

Psychopatyczni menedżerowie, jak wskazują badania, mają słabe zdolności interpersonalne – są bezwzględni, cyniczni i pozbawieni empatii wobec pracowników. Aroganccy, impulsywni, i agresywni mają skłonność do nieuprzejmego, pozbawionego szacunku traktowania pracowników – poniżają ich, wyśmiewają lub obrażają. Często stosują zastraszanie pracowników (*bullying*) i wywołują konflikty, które wykorzystują do manipulowania podwładnymi w celu osiągnięcia osobistych korzyści (Boddy, 2011a; 2014). W różny sposób traktują poszczególnych podwładnych, tworzą podziały między pracownikami (Babiak i Hare, 2006, za: Boddy, 2014). Mają trudności w tworzeniu zespołów, dzieleniu się pomysłami z innymi, obdarzaniu zaufaniem. Nie potrafią doprowadzić pracy do końca, winę za niepowodzenia zrzucają na innych. Są nieuczciwi i nieprzewidywalni. Wykorzystują pracowników do realizacji własnych celów, siłą lub podstępem skłaniając ich do działań nieetycznych lub niezgodnych z prawem. „Pasożytyją” na innych, przypisując sobie sukcesy będące efektem ich pracy (Mathieu i in. 2014; Bernstein, 2014; Boddy, 2014).

Korporacyjne osobowości dramatyczne

Przedstawiona tu analiza wywodzi się od odkryć badawczych Millera i Friesena (1984), którzy wykazali, że dysfunkcyjne działania i zachowania menedżerów mają bezpośredni związek z powstawaniem określonych zjawisk patologicznych w kulturach organizacyjnych. Jednym z przykładów podawanych przez twórców koncepcji są menedżerowie o zaburzeniach osobowości nazywanych „dramatycznymi”. Osobowość dramatyczna to w taksonomii, którą przedstawił Kets de Vries (1986), zaburzenie osobowości polegające na potrzebie dominacji, bycia w centrum uwagi, w każdym przedsięwzięciu i projekcie – niezależnie od merytorycznej wartości owego projektu, potrzebie imponowania innym i poszukiwaniu

poklasku w sposób teatralny, wręcz dramatyczny. Kets de Vries określa ten typ osobowości jako mieszankę cech neurotycznych i histrionicznych. Geneza tych dwu zaburzeń osobowości jest różna, jednak istnieje wiele podobieństw behawioralnych, które w działaniu praktycznym pozwalają na wspólne analizowanie wpływu tego typu menedżerów na funkcjonowanie organizacji (Kets de Vries, Miller, 1986). Taki typ zaburzeń osobowości, jeżeli jest wykazywany przez osobę mającą wpływ na strategię organizacji i kulturę pracy, owocuje powstaniem firmy „impulsywnej” (Miller, Friesen, 1984). Charakteryzuje się ona centralizacją władzy, decyzjami o wysokim poziomie ryzyka podejmowanymi bez dalekowzrocznego rozważenia ich konsekwencji, ale za to z przewidywaniem, na ile będą one „prestżowe”, „pokazowe”. Najważniejszym elementem systemu wartości staje się „dążenie do wzrostu, rozwoju, ekspansji”, jednak nie tyle budowanego na inwestycjach w firmę, podwyższaniu jakości pracy i usług, rozwijaniu *know-how*, co raczej na przejmowaniu innych firm, a nawet przejmowaniu cudzego *know-how* i działaniach z pogranicza nieuczciwej konkurencji (Miller, Friesen, 1984). Stąd dla menedżerów o osobowościach dramatycznych niczym niezwykłym nie będzie przywłaszczenie sobie cudzych zasług, a dla firm kierowanych przez nich cudzych rozwiązań czy wyników badań rozwojowych. Zarówno wyniki badawcze prezentowane przez Ketsa de Vries (1986), jak i relacjonowane przez niego doświadczenia w pracy z badanymi CEO² wskazują na to, że kiedy menedżerowi o osobowości dramatycznej udowodnione zostanie przywłaszczenie sobie cudzego odnoszącego sukces projektu, dokumentacji, wyników badawczych, jego obroną będzie stwierdzenie, iż „sukces jest przecież owocem wysiłku zbiorowego całego zespołu, stąd swoim nazwiskiem sygnuje go szef”. Opis owej sytuacji zgadza się również z wynikami badań i doświadczeniami autorek niniejszego artykułu. Podwładni menedżerów dramatycznych, biorący udział w naszych badaniach, relacjonowali bardzo podobne wypadki kradzieży cudzych dokonań.

Menedżerowie dramatyczni w działaniu

Cechą definiującą styl dramatyczny jest potrzeba bycia w centrum uwagi i przekonanie o własnej wartości. Menedżerowie dramatyczni odczuwają dominującą potrzebę imponowania otoczeniu i poszukują dowodów na to, jak bardzo są imponujący. Potrzeba ta jest realizowana poprzez wyolbrzymianie własnych talentów i możliwości, ale też okazywanie emocji w przesadny, teatralny sposób. Często są także zachowania o charakterze ekshibicjonistycznym, na przykład włączanie elementów życia prywatnego, osobistego w działania organizacyjne, poruszanie

² Chief Executive Officers – dyrektorzy zarządzający.

wątków prywatnych w dyskusji biznesowej, prowadzące nawet do zażenowania rozmówców (Kets de Vries, Miller, 1986). Osoby relacjonujące zachowania menedżerów dramatycznych często stwierdzają, że ich „dramatyczne” działanie wydaje się poszukiwaniem stymulacji, jednak tym różni się od zdrowego poszukiwania wyzwań, że wydaje się nie mieć żadnych podstaw merytorycznych. Nie jest zachowaniem patogennym entuzjazm menedżera, rozpoczynającego nowy projekt, kontrproduktywne jest jednak podekscytowanie własną wielkością uniemożliwiająca racjonalną analizę istoty projektu, poruszanie wielu wątków w chaotyczny lub patetyczny sposób i uniemożliwianie podwładnym zrozumienia konkretnych oczekiwań, jakie organizacja ma wobec nich. Cechą menedżerów dramatycznych jest też brak samodyscypliny: trudność sprawia im skoncentrowanie się na kwestiach merytorycznych, mają też tendencję do reakcji nadmiernie emocjonalnych. Stąd przewaga patetycznych „wygłoszeń” nad skoncentrowanym na zadaniu komunikatem informacyjnym. Wielu z nich ma specyficzne poczucie misji, „bycia przeznaczonym” do określonych ról. W pierwszym kontakcie są to często osoby czarujące i sprawiające wrażenie przyjacielskich, zaangażowanych współpracowników, w rzeczywistości jednak nie jest to postawa szczerą, stoi za nią raczej znajomość konwencji, chęć zdobycia poklasku i brak rzeczywistego zainteresowania dobrem współpracowników. Zjawiskiem powszechnym jest wykorzystywanie innych oraz brak empatii (Kernberg, 1979). Menedżerowie tacy z założenia przyjmują przysługi jako coś im należnego. Budują w związku z tym mało stabilne relacje, jako że ich początkowa przyjacielskość, odwzajemniona przez współpracowników, szybko prowadzi do przekraczania granic. Próba obrony własnego pola przez podwładnych („czy możemy porozmawiać jutro w biurze, zamiast dyskutować dziś w nocy przez telefon?”) prowadzi z kolei do sytuacji, w której osoba dramatyczna wyraża – w sposób emocjonalny – swoje rozczarowanie faktem, iż otoczenie owych granic próbuje bronić. Relacje zatem budowane są na zasadzie przechodzenia od ekstremalnej i nieuzasadnionej „relacji głębokiego zaufania” do równie ekstremalnego i bezzasadnego „całkowitego potępienia”. Jeśli złudzenia, dotyczące własnej wielkości, wspaniałości, władzy zostaną skutecznie podważone przez otoczenie, menedżer dramatyczny reaguje złością i potrafi nawet się mścić (Kets de Vries, Miller, 1986).

Podstawową różnicą między psychopatami a menedżerami dramatycznymi jest zatem nasycenie emocjonalne działań i decyzji. Psychopaci wyrażają emocje jedynie w sytuacjach, w których jest to korzystne z punktu widzenia ich skuteczności manipulacyjnej. Fantastycznie udają zarówno entuzjazm, jak i skrucę. W wypadku menedżerów dramatycznych emocje – skoncentrowane tylko na nich samych – są jak najbardziej prawdziwe. Psychopaci bardzo uważnie obserwują otoczenie i zawsze wiedzą, co chce ono usłyszeć, a zatem są mistrzami perswazji. Menedżerowie dramatyczni są tak intensywnie zapatrzeni we własne odbicie

w lustrze, że mogą nawet przeoczyć istnienie zjawisk, które w danym momencie ich samych nie dotyczą.

Zaburzone kultury organizacyjne

Psychopatyczna kultura organizacyjna

Obecność menedżerów korporacyjnych psychopatów w organizacji wpływa nie tylko bezpośrednio na obcujących z nimi podwładnych, ale także na kształtowanie psychopatycznej kultury organizacyjnej. Zgodnie z teorią społecznego uczenia się, ludzie uczą się pośrednio poprzez obserwację zachowania innych osób, szczególnie wpływowych, uznawanych za modele wiarygodne i znaczące dla obserwatora. Dla pracowników takimi modelami są przede wszystkim ich przełożeni. Podwładni uczą się negatywnych i dysfunkcyjnych zachowań poprzez obserwowanie i naśladowanie swoich menedżerów. Jednostki, które obserwują lub doświadczają konfliktów i tyranizowania same zaczynają powielać takie zachowania. Dzieje się tak zwłaszcza wtedy, gdy obserwują korzyści płynące z tyranizowania innych, takie jak możliwość manipulowania i uzyskiwania władzy, a nie koszty w postaci postępowania dyscyplinarnego czy utraty pracy. W kulturach psychopatycznych istnieje milczące przyzwolenie dla takich zachowań, a pracownicy, którzy chcą się im przeciwstawić są karani lub usuwani z pracy (Boddy, 2014; Treviño i in., 2006). Badania przeprowadzone przez Boddy'ego ujawniły na przykład, że aż 97% pracowników, którzy zarządzani byli przez korporacyjnych psychopatów doświadczało lub było świadkami różnych form *bullyingu* i konfliktów w pracy, w porównaniu z 38% pracowników, którzy nie współpracowali z psychopatycznymi menedżerami. Potwierdza to, iż obecność korporacyjnych psychopatów znacząco nasila negatywne relacje społeczne, takie jak niegrzeczne traktowanie pracowników i zwiększa ich zasięg, obejmując większość członków organizacji.

Poziom rozwoju moralnego liderów może wpływać na klimat etyczny w organizacji (Boddy, 2014). Presja społeczna ze strony nieuczciwych przywódców lub współpracowników – jak wykazały badania – powoduje, że pracownicy stają się bardziej tolerancyjni dla nieetycznych działań i co więcej, sami zaczynają działać nieuczciwie, dając się stopniowo wciągać w korupcyjny klimat organizacji (Zyglidopoulos, 2008, za: Boddy i in., 2010).

Bernstein (2014) przedstawił następujące cechy aspołecznej kultury organizacyjnej³: podział świata na „my” i „oni”, system wartości oparty na pieniądzach,

³ Aspołeczna kultura organizacyjna w tym ujęciu odpowiada kulturze organizacyjnej korporacyjnych psychopatów.

brak jawnego przepływu informacji, nakłanianie pracowników do nieetycznego działania, nietolerowanie sprzeciwu czy odmiennego zdania. Psychopatyczni menedżerowie mają skłonność do przedstawiania pracownikom sytuacji w kategoriach ciągłej walki z jakimiś wrogimi siłami i przeciwnościami. Przy czym, jak zauważa Bernstein, „dla typów aspołecznych wrogiem jest każdy, kto próbuje ich powstrzymać przed robieniem tego, na co mają ochotę” (Ibidem, s. 125). Ich główną motywacją do pracy jest uzyskanie władzy, kontroli nad innymi i finansowych gratyfikacji. Za pomocą pieniędzy utrzymują także przydatnych sobie pracowników, zakładając im „złote kajdanki” w postaci wysokich pensji czy premii. „Kupują” w ten sposób ich zaangażowanie, lojalność oraz wikłają ich w różne działania balansujące na granicy etyki i prawa lub nawet je przekraczające. Kłamstwo, oszukiwanie i manipulowanie innymi dla osiągnięcia osobistych celów jest jednym z głównych sposobów działania psychopatów. Cynicznie i bezwzględnie oszukują współpracowników, kontrahentów i klientów, nie dbają o ludzkie życie czy ochronę środowiska, jeśli to zapewni im większe zyski (Boddy i in., 2010). Korporacyjni psychopaci zajmują miejsca na salach konferencyjnych, a nie w więzieniach dlatego, że potrafią skutecznie ukrywać swoje posunięcia. Podstawową zasadą aspołecznej organizacji jest więc „nic nie zostaje na piśmie”, a pracownicy powstrzymywani są od zadawania pytań czy dociekania szczegółów. Brak jawności co do faktów, utrzymywanie tajemnicy, fałszywe przedstawianie sytuacji sprzyjają celom psychopatycznych menedżerów, zgodnie z zasadą „w mętnej wodzie łatwiej ryby łowić”. Nieuczciwi menedżerowie kreują korupcyjny klimat organizacyjny. „Czy chodzi o kreatywną księgowość, fałszowanie informacji dla zrealizowania sprzedaży czy tuszowanie błędów, w aspołecznych organizacjach oczekuje się od pracownika, że załatwi sprawę. Nikt nie powie ci wprost, że masz kłamać, oszukiwać albo kraść – masz to robić z własnej inicjatywy. Jeżeli zdarzy się ktoś na tyle głupi, żeby donosić, to właśnie na nim skupią się wszystkie konsekwencje” (Ibidem, s. 126).

Dramatyczna kultura organizacyjna

Liderzy dramatyczni często przyciągają i zatrudniają współpracowników o określonych cechach osobowości. Mogą to być pracownicy charakteryzujący się współzależnością (Thomas, 2012). Skoncentrowane na „działaniu i wielkich planach” osobowości menedżerów wydają się dawać iluzję bezpieczeństwa niepewnym sobie, współzależnym podwładnym, którzy początkowo odczuwają zadowolenie z pracy pod kierownictwem kogoś „kto wreszcie powie im, co mają robić”. Taki rodzaj współpracy wiedzie jednak do tego, iż podwładny płaci za przywilej „schowania się w cieniu lidera” przymusem podporządkowania mu wszystkich obszarów

funkcjonowania organizacyjnego, a czasem też pozaorganizacyjnego (Kets de Vries, Miller, 1986), podporządkowaniem własnych potrzeb potrzebom przełożonego.

Relacja wyżej opisana ma przełożenie na proces kształtowania się „dramatycznej” kultury organizacyjnej. W początkowym okresie podwładni mają tendencję do idealizowania lidera. Stają się też wysoce zależni od idealizowanej osoby, czują potrzebę i powinność popierania, wspierania i doceniania własnego przełożonego, ignorowania jego niedociągnięć i skupiania się na mniej lub bardziej wyimaginowanych sukcesach. Ów początkowy okres charakteryzuje się również tym, że podwładni czują się niezwykle docenieni zaledwie kilkoma słowami czy gestem przywódcy, a z drugiej strony równie głęboko przeżywają naganę czy niepoehlebną uwagę. Jest to proces, który prowadzi do tego, iż podwładni stają się podatni na kontrolę ze strony lidera. Celem działania menedżerów dramatycznych jest doprowadzenie do sytuacji, w której osiągają oni łatwość manipulowania, jest to bowiem „środowisko naturalne”, w którym najlepiej czuje się dramatyczny menedżer. Działania zmierzające do takiego stanu rzeczy są również dość charakterystyczne. Proces budowania tego typu kultury organizacyjnej polega zasadniczo na użyciu dwu technik. Pierwszą z nich jest „uwiedzenie” – komplementowanie różnego rodzaju działań pracownika i spowodowanie, że niepewna siebie osoba będzie czerpała swoją wiedzę, siłę i pewność siebie ze słów i gestów przełożonego. Nie ma oczywiście niczego złego w docenianiu i udzielaniu pozytywnej informacji zwrotnej pracownikom. Jednak w wypadku menedżerów dramatycznych owa informacja zwrotna udzielana jest nie tyle w odniesieniu do poziomu wykonania zadań zawodowych, co raczej w kontekście budowania przekazu: „ode mnie czerpiesz informację na temat tego, że jesteś wartościową osobą”. A skoro osoba zależna czerpie informację o swojej wartości jako człowieka z ust przełożonego, można mu tę wartość łatwo odbierać i używać jako bodźca ułatwiającego manipulację (por. Thomas, 2012). Technika ta relacjonowana jest przez osoby badane, biorące udział w trwającym projekcie realizowanym przez autorki artykułu. Co charakterystyczne, osoby o wysokiej, stabilnej samoocenie, niemające cech osobowości zależnej, określały owe komunikaty „uwodzące” menedżerów dramatycznych, jako „próby bycia miłym, ale czasem w niemerytoryczny sposób”. Jedną z osób badanych – specjalistka z piętnastoletnim doświadczeniem zawodowym – relacjonowała sytuację, w której w początkowym okresie współpracy otrzymała e-mail gorąco i przesadnie chwalcący jej kompetencje, polegające na tym, że prawidłowo użyła sprzętu elektronicznego, który jest narzędziem jej codziennej pracy. Manipulacja była o tyle nietrafiona, że opisywana tu osoba badana relacjonuje raczej własną konfuzję wobec poziomu kompetencji „doceniającego” menedżera zamiast poczucia radości z powodu owego „docenienia”. Oczywiście jednorazowy nietrafiony komplement nie powinien być określany mianem strategii

manipulacyjnej, jednak w relacjach osób badanych tego typu działania opisywane są jako systematycznie powtarzające się na początku relacji oraz przechodzące w równie nieadekwatne i emocjonalne nagany w późniejszych okresach. Drugą techniką charakterystyczną dla osobowości dramatycznych jest odzwierciedlanie. Dramatyczni liderzy kopiuje zachowania, wypowiedzi, styl kogoś, kto stoi wyżej w hierarchii społecznej – czy to organizacyjnej, czy szerzej pojętej. Jednocześnie nagradzają podwładnych, którzy odzwierciedlają ich samych. Odzwierciedlanie może przyjąć postać zarówno cytowanych dokładnie opinii, jak i gestów, ocen, charakterystycznych sposobów formułowania wypowiedzi, ale też określonych rytuałów, procedur (Thomas, 2012).

W „dramatycznej” kulturze organizacyjnej całość działań wydaje się być skoncentrowana wokół lidera. Nawet jeśli z merytorycznego punktu widzenia dane działanie nie ma nic wspólnego z przywódcą, nadzieje na rozwój, awans, ambicje podwładnych koncentrują się wokół osoby przywódcy. Panuje dość powszechna uniformizacja – jeden przywódca i zespół podążający za nim. Powstaje zatem klimat niekwestionowanej subordynacji, zaufania do szefa. Menedżerowie wykonawczy i pracownicy przestają analizować decyzje przywódcy, a nawet jeśli dostrzegą potencjalny błąd, nie mają legitymacji koniecznej do zakwestionowania możliwie błędnej decyzji. Koncentracja władzy, pozycja formalna, jak i nieformalna przywódcy powodują, że podejmuje on bardzo dalekosiężne decyzje bez potrzeby konsultowania się i „wtajemniczenia” innych członków organizacji. W kulturach takich zdarzają się oczywiście pracownicy niezależni, niechętni bezrefleksyjnemu podporządkowaniu się. Nie są oni jednak w stanie wytrwać zbyt długo. Sami zmieniają otoczenie lub też zmiana dokonuje się na wniosek szefa.

Opisywana wyżej kultura organizacyjna prowadzi do powstania przedsiębiorstwa, które, jak już wspomniano w niniejszym opracowaniu, charakteryzowane jest przez Millera i Friensena (1984), jako firma „impulsywna”. Impulsywny sposób podejmowania decyzji powoduje, że rzeczywistość organizacyjna składa się w dużej mierze z „zarządzania wrażeniami”, w mniejszym stopniu natomiast opiera się na analizie faktów. Strategia organizacyjna polega na dość nieuporządkowanych próbach rozwinięcia się w różnych segmentach rynku. Brak uporządkowania i opieranie się na wrażeniach zamiast na analizie informacji tym bardziej dezorientuje podwładnych i tym bardziej prowadzi do centralizacji władzy w rękach kogoś, kto „przeprowadzi nas przez ten chaos, albo przynajmniej spowoduje, że ja nie będę musiał szukać rozwiązania”. Dobrze skalkulowane, choć ryzykowne decyzje menedżerskie są oczywiście elementami koniecznymi każdej funkcjonalnej strategii organizacyjnej, jednak istotne jest tutaj dopasowanie owych decyzji do danych płynących z analizy sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa. Jeśli jednak myślenie strategiczne i analiza ryzyka zostają zastąpione często powtarzaniem

sloganami, w rodzaju: „śmiałe plany”, „podejmowanie ryzyka”, „dywersyfikacja”, za sloganami natomiast nie idzie reagowanie na czynniki otoczenia organizacyjnego, mamy do czynienia z sytuacją zagrażającą interesom przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo angażuje się w określoną działalność, kończy inną, przedstawia się na nowy produkt lub usługę, nie kontynuując poprzednio zainicjowanych procesów, wystawiając swój potencjał na ryzyko. Celem jest „niepowstrzymany rozwój”. „Niepowstrzymany” łatwo może się jednak przekształcić w „niekontrolowany”. W pewnym sensie charakter działalności firmy staje się odzwierciedleniem stylu działania dramatycznego lidera: mniej istotna jest zaplanowana strategia, bardziej istotne są impulsywne decyzje odzwierciedlające potrzebę bycia wyjątkowym, otoczonym prestiżem, podziwianym.

Patologie organizacyjne

Konsekwencje działania szefa psychopaty ponoszone przez pracowników

Styl zarządzania prezentowany przez korporacyjnych psychopatów uznawany jest za najbardziej destrukcyjny i dewastujący dla pracowników. Cooper (2000) przytacza wyniki badań wskazujące, że w USA większość pracowników, którzy zwolnili się z pracy podawało jako powód negatywne zachowania swoich szefów, a nie jakieś inne czynniki związane z funkcjonowaniem organizacji. Sugeruje to, iż obecność korporacyjnych psychopatów na stanowiskach menedżerskich może znacząco obniżać możliwość utrzymania w firmie dobrego personelu. Z kolei ci pracownicy, którzy nie decydują się na odejście z pracy z powodu toksycznego szefa ponoszą wiele kosztów w postaci obniżenia ich motywacji i efektywności pracy (Boddy, 2014; Mathieu i in., 2014), zwiększenia poziomu przeżywanego stresu (Sosik, Godshalk, 2000; Tepper, 2000), pogorszenia samopoczucia i zdrowia (Wright i in., 2009).

Boddy (2014) wykazał, że pracownicy współpracujący z psychopatycznymi menedżerami i doświadczający w pracy konfliktów i tyranizowania (*bullyingu*) mieli znacząco niższy poziom dobrostanu psychicznego i istotnie częściej przeżywali w związku z pracą negatywne emocje, takie jak złość, niepokój, znudzenie, przygnębienie i zniechęcenie oraz znacząco mniej w porównaniu z innymi pracownikami uczuć takich jak odprężenie, spokój czy zadowolenie.

„Zadowolony pracownik to dobry pracownik”. Badania Boddy’ego (2014) potwierdziły także hipotezę, że obecność korporacyjnych psychopatów negatywnie wpływa na poziom pracy ich współpracowników. Odnotował on, iż pracownicy

zarządzani przez psychopatycznych menedżerów częściej angażowali się w bezproduktywne działania, takie jak sabotaż, rozmyślne spowolnienie pracy, niszczenie lub brak dbałości o materiały i sprzęty, pomijanie instrukcji czy wskazówek w pracy. Zachowania takie mogą być wynikiem przeżywania przez pracowników negatywnych emocji, obniżenia motywacji do pracy czy chęci odwetu za niewłaściwe traktowanie w miejscu pracy.

Korporacyjni psychopaci ze względu na swój urok, pozytywną – choć zazwyczaj fałszywą – autoprezentację, bezwzględność i nieustępliwe dążenie do celu postrzegani są często jako wartościowi pracownicy korporacji i szybko pną się po szczeblach kariery. Niestety zatrudnianie takich osób na stanowiskach kierowniczych przynosi organizacjom w dłuższej perspektywie więcej strat niż zysków. Tworzą oni bowiem toksyczne środowisko pracy, naznaczone konfliktami i przymocą, ze sfrustrowanymi, niezadowolonymi z pracy pracownikami, którzy nie tylko nie wykorzystują w pełni swojego potencjału, ale bezsilni wobec psychopatycznej kultury organizacyjnej zaczynają działać na szkodę organizacji.

Konsekwencje współpracy z menedżerami dramatycznymi

Współpraca z menedżerami dramatycznymi także przynosi wiele negatywnych, choć może mniej nasilonych w porównaniu z kulturami psychopatycznymi, konsekwencji. Impulsywne i ryzykowne decyzje biznesowe menedżerów dramatycznych połączone ze scentralizowaną władzą organizacyjną i brakiem analizy otoczenia rynkowego dają w efekcie strukturę działalności, która nie może w sposób produktywny zmierzyć się z wymaganiami szerokiej działalności rynkowej. Po pierwsze, ręczne sterowanie firmą i koncentracja władzy skutecznie powstrzymują organizację od wzrostu. Gdy organizacja stanie się zbyt duża, nie będzie przecież już można jej całkowicie kontrolować. Drugim charakterystycznym problemem, wynikającym z centralizacji władzy jest brak efektywnego obiegu informacji w firmie. Skoro tylko jedna osoba posiada wszystkie konieczne informacje, nie może ona oczekiwać skutecznej współpracy pomiędzy podwładnymi. Potężna ilość informacji jest też niemożliwa do przetworzenia przez jedną osobę, stąd w końcu zaczyna ona podejmować decyzje na podstawie impulsu i intuicji, skoro poznawczo nie potrafi już sobie poradzić z chaosem informacyjnym. Trzeci problem polega na tym, że dominacja lidera skutecznie demotywuje podwładnych do wykazywania jakiegokolwiek inicjatywy oddolnej i samodzielnego wprowadzania ulepszeń. Nie ma też komunikacji płynącej z dołu w górę, a zatem przedsiębiorstwo nie kumuluje wiedzy, organizacja nie wytwarza mechanizmów uczenia się na własnych błędach i nie tworzy mechanizmów prewencji. Podsumowując: silna centralizacja władzy w rękach lidera o osobowości „dramatycznej” – narcystycznej lub

histrionicznej – prowadzi do powstania kultury organizacyjnej zbyt prymitywnej, by poradziła ona sobie z administracją, zarządzaniem informacją, analizą otoczenia rynkowego i zbyt przywiązanej do komunikacji „z góry do dołu”, by wytworzyć mechanizmy uczenia się w organizacji (Kets de Vries, Miller, 1986).

Dyskusja i implikacje badawcze

Opisując dysfunkcyjnych menedżerów, autorki niniejszego opracowania z konieczności skupiły się na obrazie teoretycznym, nieco uproszczonym. W rzeczywistości rynkowej sytuacja jest bardziej złożona. W jednej organizacji mogą pojawić się zarówno jednostki o rysie histrionicznym, neurotycznym, jak i psychopatycznym. Obraz komplikuje się bardziej, gdy na osobowości menedżerów nałożymy faktyczną sytuację rynkową przedsiębiorstw, przeciążenie informacyjne, szybkość napływu nowych danych. Dodatkowo zmiany w strukturze i strategii organizacji otwierają drogę do awansu jednym osobom, a kończą kariery innych, stąd długoterminowa analiza działania dużych przedsiębiorstw staje się bardzo trudna z punktu widzenia poprawności metodologicznej badań.

Należy także podkreślić, że jakkolwiek osobowość menedżera silnie wpływa na kształt kultury organizacyjnej – istnieje też zależność o przeciwnym kierunku. Chaos organizacyjny może przyczynić się do rozwinięcia w menedżerach cech, które przynajmniej na pewien okres ułatwią im przetrwanie, w tym cech związanych z manipulacją i brakiem troski o dobro wspólne oraz koncentracją na interesie własnym i zarządzaniu „wrażeniami”.

Jednym z bardziej pesymistycznych wniosków, płynących z analizy badań w tym obszarze, jest konstatacja dotycząca wysokiego poziomu oporu przed zmianą, wykazywanego przez menedżerów o dysfunkcyjnej osobowości. Po pierwsze, cechy osobowości są trudne do zmiany, zwłaszcza w kontekście ich podłoża temperamentalnego. Po drugie, menedżerowie wysokiego szczebla zmieniają się niechętnie, zwłaszcza gdy są osobami dysponującymi dużą władzą w organizacji. W wielu wypadkach refleksja nad koniecznością zmiany własnego stylu działania przychodzi dopiero po dramatycznym załamaniu się działalności organizacji, najczęściej po odsunięciu patogenicznego przywódcy od działania, gdy nowy lider obejmie już władzę (Kets de Vries, Miller, 1986). Miller i Friesen (1984) udowodnili, że istotna zmiana linii działania organizacji może nastąpić w wyniku radykalnej zmiany w zarządzie, może być skutkiem ekstremalnie niskiego wyniku finansowego organizacji lub następuje dopiero po zajściu obu powyższych okoliczności.

Bibliografia

- Babiak, P., Hare, R.D. (2006). *Snakes in suits: When psychopaths go to work*. New York: HarperCollins.
- Babiak, P., Neumann, C.S., Hare, R.D. (2010). Corporate Psychopathy: Talking the Walk. *Behavioral Sciences and the Law*, 28, 174–193.
- Bernstein, A.J. (2014). *Emocjonalne wampiry w pracy*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Board, B.J., Fritzon, K. (2005). Disordered personalities at work. *Psychology, Crime & Work*, 11(1), 17–32.
- Boddy, C.R. (2014). Corporate Psychopaths, Conflict, Employee Affective Well-Being and Counterproductive Behaviour. *Journal of Business Ethics*, 121, 107–121.
- Boddy, C.R. (2013). Corporate Psychopaths. Uncaring Citizens, Irresponsible Leaders. *Journal of Corporate Citizenship*, 49, 8–16.
- Boddy, C.R. (2013a). Corporate Psychopaths and organizational type. *Journal of Public Affairs*, 10, 300–312.
- Boddy, C.R. (2011). The corporate psychopaths theory of the global financial crisis. *Journal of Business Ethics*, 102, 255–259.
- Boddy, C.R. (2011a). Corporate psychopaths, bullying and unfair supervision in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 100, 367–379.
- Boddy, C.R. (2010). Corporate psychopaths and organizational type. *Journal of Public Affairs*, 10, 300–312.
- Boddy, C.R., Ladyshevsky, R., Galvin, P. (2010). Leaders without ethics in global business: corporate psychopaths. *Journal of Public Affairs*, 10, 121–138.
- Carson, R.C., Butcher, J.N., Mineka, S. (2003). *Psychologia zaburzeń*. T. 1. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Cooper, R.K. (2000). A new neuroscience of leadership: bringing out more of the best people. *Strategy and Leadership*, 28, 11–15.
- Freedman, A.M., Kaplan, H.J., Sadock, B.J. (1975). *Comprehensive textbook of psychiatry*. Baltimore: Williams and Wilkins.
- Hare, R.D. (1999). *Without conscience: The disturbing world of the psychopaths among us*. New York: Guilford.
- Hare, R.D. (2006). *Psychopaci są wśród nas*. Kraków: Znak.
- Hogan, R., Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 40–51.
- Hogan, R., Kaiser, R.B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9, 169–180.
- Jones, M., Millar, C. (2008). Call for Papers. Special Issue on: Global Leadership, Global Ethics. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 107–108.
- Kernberg, O. (1979). Regression in organizational leadership. *Psychiatry*, 42, 29–39.

- Kets De Vries, F., Miller, D. (1986). Personality, Culture, and Organization. *Academy of Management Review*, 11(2), 266–279.
- Ketola, T. (2006). From CR-psychopaths to responsible corporations: waking up the inner sleeping beauty of companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13, 98–106.
- Kirkman, C.A. (2002). Non-incarcerated psychopaths: why we need to know more about psychopaths who live among us. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, vol. 9, 155–160.
- Mahler, M.S., Pine, F., Bergman, A. (1975). *The psychological birth of the human infant*. New York: Basic Books.
- Mathieu, C., Neumann, C.S., Hare, R.D., Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83–88.
- Miller, D., Friesen, P.H. (1984). *Organizations: A quantum view*. Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall.
- Payne, R., Pugh, D.S. (1976). Organization structure and climate. In: M.D. Dunnette (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1125–1174.
- Schendel, D., Hofer, C. (1979). *Strategic management*. Boston: Little, Brown.
- Shapiro, D. (1965). *Neurotic styles*. New York: Basic Books.
- Sosik, J.J., Godshalk, V.M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 365–390.
- Tepper, B.J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190.
- Thomas, D. (2012). *Narcissism. Behind the mask*. London: 4edge.
- Treviso, L.K., Weaver, G.R., Reynolds, S.J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6), 951–990.
- Vroom, V.H. (1960). *Some personality determinants of the effects of participation*. Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall.
- Wright, T.A., Cropanzano, R., Bonett, D.G., Diamond, W.J. (2009). The role of employee psychological well-being in cardiovascular health: When the twain shall meet. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 193–208.
- Zaleznik, A., Kets de Vries, M.F.R. (1975). *Power and the corporate mind*. Boston: Bonus Books.

Summary

Psychopathy, Narcissism, Histrionics – Pathological Personality Managers and Organisational Cultures Created by Them. Introduction to Researches

The article examines the concept of mutual relation between the extreme personality of manager and the organisational pathologies, focusing on psychopathy, narcissism and histrionic personality having an influence on human capital development in organisations. The author describes types of organisational cultures created by pathological personalities as well as deep psychological consequences of working in such toxic environment. The analysis ends with further research recommendations concerning social psychology concepts enriched by management theories and applications.

Keywords: psychopaths, narcissistic managers, histrionic managers, corporate culture, working environment.

Резюме

Психопатия, Нарцизм, Истрионика – менеджеры с патологической личностью и креуемые ими организационные культуры. Введение в исследования

Статья эта является голосом в споре о взаимозависимости между патологическим типом личности менеджера и организационной культурой. Авторы в своих размышлениях фокусируются на психопатии, нарцизме и истрионической личности а также на их влиянии на человеческий капитал в организации. Были представлены типы организационных культур возникающие в результате деятельности патологических личностей, а также глубокие психологические последствия, которые сказываются на членах организации функционирующих во вредной трудовой среде. Анализ завершается исследовательскими указаниями охватывающими как действия на психологическом поприще, так и на поприще наук о управлении.

Слова ключи: Психопаты, Нарцисстические менеджеры, Истрионические менеджеры, корпоративная культура, трудовая среда.

Dr Monika Stawiarska-Lietzau

Psycholog, absolwentka Uniwersytetu Jagiellońskiego, adiunkt w Zespole Badawczym Psychologii Stosowanej na Wydziale Nauk Społecznych Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Zainteresowania badawcze koncentruje na problematyce podejmowania zachowań ryzykownych i ich uwarunkowań w perspektywie różnic indywidualnych i różnic płciowych, psychologii ryzykownych decyzji, zachowaniach człowieka w sytuacjach trudnych i uwarunkowaniach ryzykownych zachowań kierowców.

Dr Magdalena Łuźniak-Piecha

Psycholog, absolwentka Uniwersytetu Wrocławskiego, członek Katedry Zarządzania na Wydziale Biznesu Akademii Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie. Pracuje naukowo i praktycznie, badając i kreując kultury organizacyjne przedsiębiorstw międzynarodowych, bada zjawiska z zakresu szoku kulturowego, adaptacji i integracji kulturowej, rozwoju kapitału ludzkiego międzynarodowych organizacji.