



AISTĖ DROMANTAITĖ

Mykolo Romerio universitetas, Lietuva
Mykolas Romeris University, Lithuania

TAMSIOJI LYDERYSTĖS PUSĖ ORGANIZACIJOJE: KAS TAI IR KAIP SUVALDYTI

The Dark Side of Leadership in the Organization:
What it is and How to Control it

SUMMARY

Leadership in organizations can not only be discussed from the positive side, with the focus on positive perspectives of leadership, ideal qualities and behaviors of effective leadership, it can also be dark and destructive. The analysis of the expression of leadership with trait theory, empowers us better understand destructive leaders. Such leaders share common personality traits, including narcissism, arrogance, and Machiavellianism, and it is important for organizations to identify such leaders and ensure that they are kept out of leadership positions. This focus on the shadow side of leadership has been fuelled by various political events in recent years, as well as attention to how destructive leaders can undermine the value of their followers. The article aims to discuss the theory of leadership in the context of the Ukrainian-Russian war, as well as to discuss the assumptions of leadership formation in general, especially the shadow side of leadership, to present the characteristics of an ethical and unethical leader, and what organizations can do to recognize destructive leadership and timely reduce the impact of such destructive leadership.

SANTRAUKA

Vadovavimas organizacijose dažnai gali būti aptariamas ne tik pozityvioju aspektu nubrėžiant tik teigiamas perspektyvas bei skiriant dėmesį idealioms efektyvaus vadovavimo savybėms ir elgesiui, bet gali būti ir tamsus bei destruktivus. Analizuodami lyderystės raišką galime geriau suprasti destruktivius lyderius. Tokie lyderiai turi bendrų asmenybės bruožų, tai narcisizmas, pasipūtimas ir makiavelizmas. Organizacijoms svarbu identifikuoti tokius vadovus bei užtikrinti, kad jie nepatektų į vadovaujančias pozicijas. Tokį domėjimąsi šešėline lyderyste paskatino pastarųjų metų įvairūs politiniai įvykiai, taip pat dėmesys tam, kaip destruktivūs lyderiai gali pakenkti savo sekėjų vertei. Tad šiuo straipsniu norima aptarti lyderystės teoriją

RAKTAŽODŽIAI: lyderystė, vadyba, organizacijos efektyvumas, koučingas.

KEY WORDS: leadership, management, organization efficiency, coaching.

Ukrainos ir Rusijos karo kontekste, taip pat atskleisti apskritai lyderystės formavimosi prielaidas, ypač šešėlinės, tamsiosios lyderystės pusės, aptarti etiško ir neetiško lyderio bruožus bei ką organizacijos gali padaryti, kad atpažintų destruktivų vadovavimą ir laiku sumažintų tokio destruktivaus vadovavimo poveikį.

ĮVADAS

Iki karo Ukrainoje apie lyderystę kalbėjome daugiau pozityviais terminais ir tomis sąvokomis, kurios reiškė aktyvų dalyvavimą, viešumą, gebėjimą sutelkti ir motyvuoti, apie lyderius, kurie laiku ir tiksliai sureaguodavo į tam tikras aplinkybes ar išsiųsdavo tinkamą žinutę plačiai sekėjų auditorijai.

Vasario pabaigoje nuaidėjęs grėsmingiems grasinimams, o vėliau ir įžengus kariams į Ukrainos teritoriją, šios šalies prezidento V. Zelenskio valdymo pozicija lėmė naują lyderystės sampratą, tiksliau, prikėlė seniai žinomą lyderystę savo pavyzdžiu, kai sakoma, kad lyderystė yra ne postas ar „kėdė“, o veiksmas, t. y. drąsa veikti neatidėliojant, tačiau strategiškai apgalvojus, meilė ir šiluma paprastiesiems, kasdieniams dalykams – bundančiam pavasariui, vaikams ir žmonai, kur dėl visų šių veiksmų milijonai cituoja prezidento kalbų ištraukas, plačiai dalijamasi jo nuotraukomis, viešai žavimasi, plojama ir džiaugiamasi jo drąsa, nors dar iki šio karo dauguma juokėsi, kad Ukraina išsirinko prezidentu komiką. Viskas apsivertė per kelias dienas ir net influencerių įtaka stipriai nusilpo šių įvykių kontekste, nors vis iškyla nauji, kurie aktyviai veikia ir karo sąlygomis, ir savu būdu prisiderinę lyderiauja.

Ukrainos lyderio tam tikrame šešėlyje liko V. Putinas, kuris ir toliau savo įvairiais veiksmais, grasinimais bei iš pirmo žvilgsnio ne visai racionaliais sprendimais vis primena apie save pasauliui. Tai

patraukia ieškoti informacijos, kas yra anti-lyderystė arba, kitaip tariant, tamsioji lyderystės pusė, kurią matome atskleidžiant būtent V. Putino ir jam tar naujančių asmenų veiksmuose, o kartu pasidalinti mintimis, kurios, tikiuosi, padės atpažinti anti-lyderiškumą ir kitur.

Ne paslaptis, kad visos organizacijos nori, kad jos priešakyje būtų ryškios, charizmatiškos asmenybės. Ir kai kalbame apie lyderystės mokymus, kalbame apie asmens paruošimą sėkmei, jo įgūdžių ir kompetencijų ugdymą siekiant geriau kalbėti viešai, gebėti labiau įtikinti klausytojus, labiau pasitikėti savimi ir demonstruoti pozityviąją lyderystės perspektyvą. F. S. Covey šį reiškinį įvardijo kaip *kuriantį įvaizdį*, bet ne charakterį (Covey 2020). Ir tokių įvaizdžio kūrėjų XXI a. visame pasaulyje, taip pat ir Lietuvoje, atsirado su kaupu – juk gražiai pakalbėti galima išmokti, o jei dar ir fiziniai bruožai patrauklūs, lengva pavergti bet kurią auditoriją, kuri tikrai tokiu atveju ne racionaliai, o simpatijų-antipatijų principais vertina žmogaus gebėjimus. Taip nutinka, kad ir į prezidento pozicijas išrenkamas ne valdyti šalį veiksmais bei kompetencija gebantis asmuo, o toks, kuris visiems pasirodo tam tikrų patrauklių fizinių bruožų ir išvaizdos, o ypač jei dar ir priešingos lyties.

Arba veiksmai yra tokie varžantys, kad renkama(si) jau nebe iš žavesio, bet iš baimės prarasti ką nors, kas brangu, ir čia suveikia galios valdžios principai

bei manipuliacija. Žinoma, šalia visada egzistuoja ir įstatymų principais priskirtas vadovas, kuriam pagal įstatymus priklauso kokia nors „kėdė“ bei atpildu grindžiamas valdžios turėjimas – „gėris už gėrį“, arba pagal posakį „ranka ranką plauna“. Kiekvienu atveju tokio pasirinkimo metu išlieka klausimas, kiek čia vadovaujama remiantis ekspertiškumu ir žiniomis ir kiek vis dėlto esama etaloninės – pavyzdžio – valdžios principo ir kas nutinka tada, kai su(si)kurtas įvaizdis ima susidurti su asmeninėmis, vidinėmis savybėmis ir ne visai vykusiai priimamais sprendimais?

Tokiu atveju ima rasti kognityvinis disonansas tarp to, kas sakoma ir kas daroma, kas ilgainiui lemia tam tikrą nesėkmę vykdamas vadovo pareigas. Nepastebima stiprybė tampa silpnybe, ir valdžia tampa tuo narkotiku, kurio reikia bet kokia kaina ir bet kiek. Tokiu būdu randasi tamsioji lyderystės pusė. Ją G. McIntosh ir S. Rhyme knygoje *Tamsioji lyderystės pusė* apibūdina kaip vidinius mūsų asmenybės potraukius, kompulsiją ir disfunkciją, kurios dažnai nebūna iširtos arba lieka nežinomos, kol įvyksta emocinis sproginimas. Tai panašiai kaip lėtai mažame inde maišomas actas su soda, taip ir asmenybė lėtai bręsta per įvairias patirtis, emocijas, lūkesčius, kas kompleksiskai ilgainiui sukuria mūsų

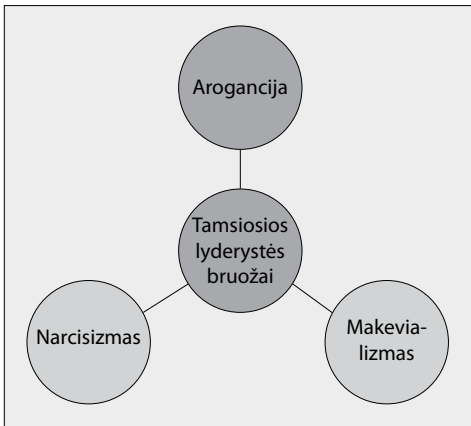
tamsiąją pusę. Gyvenimo pastangos ir veiksniai, kurie lemia galimybę judėti sėkmingų sprendimų link, paradoksalu, bet lygiai taip pat gali skatinti ir neigiamą trauką sunaikinant efektyvumą. Kiekvienas lyderis šį paradoksą gali justis savyje, ir, anot K. G. Jungo, kuo ryškesnė asmenybė, tuo didesnis ir tamsesnis jos šešėlis.

Tačiau svarbu prisiminti, kad ne tik lyderiai, bet ir kiekvienas mūsų turime šią tamsiąją pusę, savo šešėlį ir, kaip kada kada rodytas filmukas apie tai, kaip vietoj vieno nugalėto drakono atsiranda kitas drakonas, akivaizdžiai pasakoja, kad kiekvienas galime pasiduoti pagundoms ir imti tarnauti netikroms vertybėms. Suklupti ir suklysti galime kiekvienas ir, anot Konfucijaus, klaida tuomet yra klaida, kai ji nėra ištaisoma, t. y. suklydus svarbiausia ieškoti klaidos atitaisymo, ieškoti galimybės grįžti „į kelią“ ir taip skatinti pažangą, kitu atveju tai ir lieka klaida. Lyderystės ir šio straipsnio kontekste siekiant išvengti klaidos lyderiaujant reikėtų tiesiog pripažinti, kad turiu tą šešėlį, nekovoti su juo ir jis neturės šansų užimti viso vidinio sosto. Lyderio savybių dualizmo pripažinimas leidžia ne tik suprasti, kad esu tik žmogus su savo nuodėmėmis bei valdžios geismu ir kitais šešėliais, bet ir stiprina atsparumą valdžios kerams ir už to slypinčioms šešėlio pinklėms.

NEIGIAMAI ASMENYBĖS BRUOŽAI GALI NULEMTI TAMSIAJĄ LYDERYSTĘ

J. Dalberg-Acto, garsus XIX a. pab.–XX a. pr. istorikas, politikas ir rašytojas, yra pasakęs, kad „valdžia yra linkusi gadinti, o absoliuti valdžia sugadina ab-

soliučiai. Didieji vyrai beveik visada yra blogi žmonės...“ (1907). Per pastaruosius dvidešimt metų įvairūs vadovų skandalai (pvz., D. Trumpho atsisakymas nusi-



1 pav. Tamsiosios lyderystės bruožai

leisti rinkimuose ir pan.) ir jų valdymo žlugimas atskleidė, kad kai asmenys eina vadovaujančias pareigas, jie ne visada elgiasi etiškai. Naujausi tamsiosios lyderystės pusės tyrimai daugiausia dėmesio skyrė ydingų lyderių asmenybės savybėms. R. Hogan (2001) ir kiti analizavo neigiamus asmenybės bruožus, kurie gali parodyti lyderystės nuokrypį nuo tradicinės lyderystės (Hogan ir Hogan 2001; Kippenberger 1997). Atrodo, kad yra keletas asmenybės bruožų, susijusių su lyderio nesėkme, tačiau trys, kurie dažniausiai sutinkami visuose tyrimuose, yra narcisizmas, psichopatija ir makiavelizmas, dar vadinamas „tamsiąja triada“ (Paulhus ir Williams 2002).

Asmenys, esantys narciziški, dažnai skiriami grupės lyderiais arba būna suvokiami kaip turintys lyderio savybių darbo pokalbių metu (Paulhus 1998). Tačiau ilgainiui šie asmenys linksta atskleisti savo savybes ir pasinaudoti aplinka, kol galiausiai narciziškai besielgiančius vadovus jų komandos ar sekėjai dažnai atstumia dėl tokios vadovo arogancijos ir veržlumo (Paulhus 1998). Taip pat lyderystės tyrimai atskleidžia, kad

dažniausiai tie lyderiai, kuriems nepavyksta sėkmingai vadovauti, turi neigiamų asmenybės bruožų (Hogan & Hogan 2001). Toks požiūris į lyderystę gali būti naudingas organizacijoms, siekiančioms samdyti, paaukštinti ir ugdyti potencialius lyderius.

Pastaraisiais metais požiūris į lyderystės bruožus tapo ne visai palankus, tačiau dabartiniai tyrimai rodo, kad identifikuojant lyderius, ypač tuos, kurie turi tam tikrų trūkumų, naudinga atsižvelgti į jų bruožus (Judge, Piccolo ir Kosalka 2009). Atliktos lyderystės literatūros analizės pagrindu nustatyta, kad narcisizmas, arogancija ir makiavelizmas yra trys pagrindiniai tamsiosios lyderystės bruožai (Judge ir kt. 2009), tad organizacijos turėtų atkreipti į tai dėmesį ir neleisti, kad tokie asmenys gautų galios postus (žr. 1 pav.).

Narcisizmui pirmiausia būdinga didelė meilė sau. Narciziški asmenys labiau linkę būti arogantiški, užsispyrę, jaučia turintys teisę ir yra priešiški nusiteikę. Jie demonstruoja didelę savimeilę tikėdami, kad jie yra ypatingi ir nuolat turi teisę į pagyrimus bei susižavėjimą jais. Tačiau tokiai lyderio išorei vis dėlto būdinga lėkšta savęs samprata, nes jis linkęs į kitus žiūrėti kaip į prastesnius už save, dažnai būna nejautrus. Toks lyderis linkęs interpretuoti informaciją savo naudai, o sprendimais siekia gerinti savo asmeninę reputaciją, bet niekada nebus atsidavę kitų labui.

Arogantiškas lyderis pasižymi perdėtu savivertės jausmu. Lyderiai, kuriems būdingas toks bruožas, yra per daug linkę savimi didžiuotis, stipriai pasitikti savo žiniomis, įgūdžiais ir gebėjimais. Jie save mato daug pozityviau, nei rodo

realus aplinkos įvertinimas. Dėl tokio per didelio savo vertės jausmo toks lyderis labiau linkęs gintis, kai gauna kritikos ar neigiamą grįžtamąjį poveikį (Baumeister ir kt. 2003). Tiesą sakant, toks lyderis linkęs kvestionuoti vertintojo kompetenciją ir nuvertinti neigiamus jo vertinimus. Viena iš neigiamų pasipūtimo pasekmių yra ta, kad tokie lyderiai linkę priimti neracionalius sprendimus dėl išpūsto požiūrio į save, dėl ko organizacija gali patirti didelių finansinių nuostolių (Hayward & Hamrick 1997).

Makiavelizmui būdingas noras įgyti asmeninę galią, ir šis bruožas kildinamas iš Machiavelli'o kūrinio apie XVI a. vadovą, kaip jam įgyti galią ir prestižą. Asmenys, surinkę aukštus makiavelizmo balus, linkę būti gudrūs, manipuliuojantys ir naudotis visomis priemonėmis, padedančiomis įgyti politinę valdžią. Nepaisant Machiavelli'o knygos amžiaus, daugelis joje išdėstytų pamokų tebėra aktualios (Judge ir kt. 2009), jose lyderiai skatinami meluoti, manipuluoti ir jėga įtikinti sekėjus vykdyti lyderio misiją, kuri būna dažniau skirta lyderio, o ne bendruomenės poreikiams tenkinti. Lyderiai, kurie yra makiaveliški, būna politiškai orientuoti ir siekia kontroliuoti savo sekėjus. Tokie lyderiai puikiai išmano išpūdžio valdymo metodus ir turi prigimtinį talentą daryti įtaką kitiems. Jie nesiekia daryti ką nors gero organizacijoje laikydamiesi moralės ar etikos standartų, bet būna labiau orientuoti į savo asmeninės galios galimybių didinimą. Piktnaudžiavimas kitų priežiūra gali būti vienas iš būdų siekti savo tikslų.

Jei šiuos bruožus pavaizduotume A. Maslow (2009) poreikių piramidėje, jie

atsirastų būtent šios piramidės viršūnėje „prašokę“ kitus poreikius, kurie gyvenimo kelyje lieka neužpildyti nepatenkinant atitinkamų poreikių, esančių žemiau.

Būtent šių likusių poreikių piramidėje neišpildymas ir žiojėjanti tuštuma tampa tamsiosios lyderystės scenarijumi, kuris plėtojasi 4 etapais:

1 etapas – svarbu pastebėti ir patenkinti poreikius.

2 etapas – nepatenkinus atitinkamų poreikių, ima rasti tuštumą.

3 etapas – atitinkamai šalia tuštumos ima rasti nuolat lydintis jausmas, kad nepatenkinti poreikiai kyla iš kokių nors asmeninių nesėkmių (pvz., neturiu manęs saugančių ir globojančių tėvų, prastai mokausi, esu nevykėlis arba kaip tik pervertinu save ir t. t.).

Ir 4 etapas aktyvuoja destruktivų elgesį, kuris ima tarnauti kaip kompensacinis mechanizmas tiems atsiradusiems nesėkmės jausmams (pvz., nuskriausiu mažesni, nes galiu parodyti, koks esu „kietas“; „tapsiu vadovu, kad parodyčiau kitiems jų vietą“, išmoksiu manipuluoti, nes tai padeda man gauti tai, ko noriu, ir pan.).

Būdamas aistringą vadovu, jis gali siekti įgyvendinti iki kraštutinumų susikurtą tobulą sistemą tiek asmeniniame gyvenime, tiek verslo ar organizacijos kontekste. Tačiau kadangi tobulumui ribų nėra, natūralu – auga ir nepasitenkinimo jausmas, kuris lemia stiprėjančią lyderio susierzinimą, pyktį ir maištavimą. Toks vadovas tampa gana savanau-diškas, „pripumpuotas“ minčių apie savo svarbą, kitaip tariant, stipriai susireikšmina, jaučiasi vienintelis, ypatingas ir nepakartojamas. Vidinės abejonės kom-

pensuojamos gigantiškų projektų kūrimu, kurių realizavimui ir jų įvaizdžiui palaikyti bei stiprinti pasitelkiami kiti paklūstantys asmenys.

Atitinkamai tokį lyderį neapleidžia ir kitas – nesaugumo – jausmas, paranoja, įsivaizdavimas, kad kažkas siekia pakenksti jo vadovaujamai pozicijai. Atitinkamai tai suponuoja įtarus, priešiško lyderio elgesį, kuris retai kada kuria artimus santykius su žmonėmis, kurie jį supa. Tačiau gali būti ir priešingai, kai lyderis tampa priklausomas nuo aplinkinių žmonių, tačiau stengiasi išsilaikyti bet kokia kaina slėpdamas problemą užuot ją sprendęs. Toks pasyviai agresyvus lyderis paprastai priešinasi reikalavimams kažką padaryti, nes jį skatina nesėkmės baimė, jis linkęs skūstis ir kaltinti kitus, bet ne save.

Stipriai nelendant į temą, bet tarp eilučių nuolat klausiant, kaip gimsta tokie anti-lyderiai, belieka tik pasakyti – jie negimsta tokie, o, anot A. Miller (2022), jie susiformuoja taikant prievartinį „auklėjimą“, kai vaikas negali apsiginti nuo paniekos, nepagarbos, pažeminimo ir tyčiojimosi. Ir atitinkamai, nesulaukę to vaikystėje, jie išskyla kaip diktatoriai ir „žmonių niekintojai“, reikalaujantys tos pagarbos, pripažinimo ir valdžios jėga. Tačiau tuo pačiu autore pastebi, kad tokios valdžios ir pripaži-

nimo troškimas niekada neišblėsta, jo neįmanoma patenkinti.

Kaip rašo A. Miller (2002), „kuo daugiau valdžios įgyja tokie žmonės, tuo labiau jie jaučiasi spiriami kartoti veiksmus, atkuriančius senąją bejėgystės jausmą, nuo kurio bandė pabėgti. [...] Vaikystės tikrovė tiek gąsdino visus diktatorius, jog jie verčiau naikino ištisas tautas, žudė milijonus žmonių, kad tik nereikėtų suvokti tiesos“. Tos tiesos, kuri slepiasi juose pačiuose, jų kūnuose, kurie slepia sukaupę tą „nenuplaunamą“ ir jokia begaline valdžia neužpildomą vaikystėje patirtą bejėgiškumo tuštumą.

Apibendrinami galime išskirti tokius neetiško ir etiško lyderio bruožus: neetiškas lyderis yra arogantiškas ir savanaudiškas, atsižvelgia tik į asmeninius interesus, pasitelkia apgaulę ir melą, pažeidžia susitarimus, kuria nesąžiningus sandorius, nuolat kaltina, menkina kitus ir jų orumą, neigia sekėjų tobulėjimą, neremia kitų idėjų ir veiksmų, jam trūksta drąsos susidoroti su nesąžiningais poelgiais ir priimti sprendimus. O etiškas lyderis yra nuolankus, rūpinasi kitais dėl didesnio gėrio, yra sąžiningas ir tiesus, vykdo įsipareigojimus, veikia sąžiningai, prisiima atsakomybę už sprendimus, rodo pagarbą kiekvienam, skatina ir ugdo kitus, tarnauja kitiems, drąsiai gina tai, kas teisinga.

ORGANIZACIJŲ STRATEGIJA SUVALDANT TAMSIAJĄ LYDERYSTĖS PUSĘ

Viena didžiausių problemų, išskylančių organizacijoms, ta – kaip pasiegti su iš „teisingo“ lyderystės kelio išklydusiais lyderiais, ir ypač tais, kurie pasižymi šiais

tamsiais asmenybės bruožais. Individualūs lyderių skirtumai daugiausia atsiranda dėl genetikos, todėl organizacijos turėtų būti atsargios reklamuodamos ir at-

rinkdamos asmenis, kurie turi aukštus balus pagal šias tamsiąsias savybes. Kartu svarbu tirti lyderių aplinką, kuri juos suformuoja, ir neleisti tokioms destruktivoms asmenybėms patekti į valdžios pozicijas. Šios tamsiosios asmenybės savybės taip pat yra svarbios stabdant lyderio tobulėjimą (Harms, Spain, Hannah 2001). Tai reiškia, kad organizacijos mažai ką gali padaryti bendraudamos su tokiais lyderiais, pasižyminčiais tamsiomis asmenybės savybėmis. Tačiau Harmsas ir jo kolegos atmeta šią mintį ir teigia, kad net ir klinikiniai asmenybės sutrikimai gali būti gydomi tinkamomis intervencijomis. Tačiau kol kas atrodo protinga klysti atsargiai ir užtikrinti, kad tokie asmenys, turintys tamsių asmenybės bruožų, nebūtų atrenkami ar paaukštinami.

Taigi organizacijoms formuojant lyderio reikalavimus kandidatams į vadovaujančias pareigas, svarbu pastebėti ir numatyti šiuos jų asmeninių savybių rinkinius, kurių reikia bendraujant komandoje, kurie leidžia išryškinti stiprių lyderių galimas „tamsiąsias“ puses. Čia svarbu suprasti, kad tas pats asmuo vienoje organizacijos aplinkoje, turėdamas tam tikrą savybių rinkinį, gali lemti sėkmę ir puikiai vadovauti komandai, o kitoje organizacijoje gali lemti visišką nesėkmę ar net destruktiją niekaip negalėdamas adaptuotis prie organizacijos ekosistemos ir jos vidaus kultūros.

Taip pat labai svarbu atlikti darbuotojų nuomonių tyrimus. Anot F. Bacono, „natūralu, kad žmonės tiki tuo, kuo nori tikėti, kad tai yra tiesa“. Kokybinės vadovų charakteristikos formavimas remiantis tyrimais kartu su individualiu koučingu, kuris gali pastūmėti įmonės vadovą į sa-

viugdą ir į geresnį, efektyvesnį valdymą, leidžia suprasti vadovams, kad jų „tamsiųjų“ lyderio savybių (su)valdymas yra vienas pagrindinių tobulintinių įgūdžių ir kad trūkumų pripažinimas tik padidina jų profesinį potencialą.

Taip pat labai svarbu kurti aplinką, kurioje vadovas gali išreikšti savo individualumą, modeliuoti įvairius situacijų scenarijus ir kurti atviros komunikacijos su komanda kultūrą. O ilgamečiai tyrimai organizacijose taikant eksperimentus, pratimus ir žaidybinius elementus atskleidė, kad vadovų elgesys žaidimo formatu (net ir pažįstamoje aplinkoje) gali atskleisti netikėtas vadovo charakterio ypatybes, kurios nėra matomos įprastoje verslo aplinkoje. Tad imituojamos stresinės situacijos yra labai gera vieta pradėti pažinti su savimi ir pradėti dirbti asmeniškai su išryškėjusiomis tose situacijose savybėmis.

Tad įvairios esamos strategijos padeda spręsti tamsiosios lyderystės organizacijose problemą, taip pat vykdyti atranką (Hogan & Hogan 2001; Schaubroeck ir kt. 2007) ir imtis intervencijų, skirtų sušvelninti arba sumažinti tamsiąją lyderystės pusę (Capretta The Business Renaissance Quarterly: Enhancing). Ir žinoma, susidūrus su tokiomis aplinkybėmis, taikyti tas intervencijas, kurios apima mentorystę, terapiją, konsultavimą, neformalias ir formalias grįžtamojo ryšio sistemas, kadangi tamsioji lyderystės pusė ne tik kenkia pačiai organizacijai, bet ir jų sekėjams, o tai mažina darbuotojų pasitenkinimą darbu, bei visuomenei, kadangi tokie lyderiai išties geba daryti didžiulę įtaką (Schyns ir Schilling).

IŠVADOS

Pastebēta, jog destruktīvūs lyderiai demonstruoja tam tikras asmenybės savybes ir vadinamoji tokių bruožų „tamsioji triada“ yra narcisizmas, pasipūtimas ir makiavelizmas. Įvairūs lyderio neigiamo pasielgimo atvejai, arogancijos, narcisizmo ir makiavelizmo aspektai – būtent tamsioji lyderystės pusė. Įvairių tyrimų, siejančių tamsiąją lyderystę ir neigiamus organizacijos rezultatus, daugėja, be to, įvairūs tyrimai atskleidžia ir teigiamų bei neigiamų organizacijos rezultatų, susijusių su narcisizmu, makiavelizmu ir arogancija, buvimu, kadangi lyderiai, pasižymintys tokiais asmenybės bruožais, paprastai dirba prasčiau ir daro neigiamą poveikį organizacijai. Tad organizacijos linku-

sios pralaimėti finansiškai, kai tokie lyderiai demonstruoja šiuos tamsius asmenybės bruožus. Tačiau kartu svarbu pažymėti, kad organizacijoms sunku atsikratyti destruktivių lyderių, kai jie jau turi valdžią. Tad organizacijoms svarbu peržiūrėti savo atrankos ir skatinimo procedūras siekiant užtikrinti, kad būtų skatinami tik etiški asmenys. Taigi iš tyrimų aiškėja, kad įvairios esamos ir organizacijose taikomos atrankos, testavimo ir pokalbių strategijos gali padėti spręsti bei suvaldyti tamsiąją lyderystę organizacijose, o taikomos intervencijos (mentorystė, konsultavimas ir kt.) gali sušvelninti arba sumažinti tamsiosios lyderystės elgesį neleidžiant atsirasti darbuotojų nepasitenkinimui.

Literatūra

- Baumeister R. F., Campbell J. D., Krueger J. I. & Vohs K. D. 2003. Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles? *Psychological Science in the Public Interest* 4: 1–44.
- Covey S. F. 2020. 7 efektyviai veikiančių žmonių įpročiai. Galingos asmenybės pokyčių pamokos. Mijalba.
- Harms P. D., Spain S. M. & Hannah S. T. 2011. Leader development and the dark side of personality, *Leadership Quarterly* 22: 495–509.
- Hayward, M. L. A., & Hambrick, D. C. 1997. Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris, *Administrative Science Quarterly* 42: 103–127.
- Hogan, R., & Hogan, J. 2001. Assessing leadership: A view from the dark side, *International Journal of Selection and Assessment* 9: 40–51.
- Dalberg-Acto'as J. Dalberg-Acto'as Letter to Bishop Mandell Creighton, April 5, 1887 Transcript of, published in *Historical Essays and Studies*, edited by J. N. Figgis and R. V. Laurence. London: Macmillan, 1907.
- Judge T., Piccolo R. & Kosalka T. 2009. The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm, *The Leadership Quarterly* 20: 855–875.
- Kippenberger T. 1997. The dark side of leadership: What drives people to become leaders? *The Antidote* 2: 11–13.
- Maslow A. 2009. *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa.
- Miller A. 2022. *Kūno maištas*. Vilnius: Vaga.
- Paulhus D. 1998. Interpersonal and intrapsychic adaptiveness of trait self-enhancement, *Journal of Personality and Social Psychology* 74: 197–208.
- Paulhus D. L. & Williams K. 2002. The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy, *Journal of Research in Personality* 36: 556–568.
- Schyns B. and J. Schilling. 2013. How Bad Are the Effects of Bad Leaders? A Meta-analysis of Destructive Leadership and Its Outcomes, *The Leadership Quarterly* 24: 138–158. doi:10.1016/j.leaqua.2012.09.001
- Towler A. 2021. The dark side of leadership: How bad leaders can destroy organizations and undermine their followers. Prieiga per internetą: <https://www.ckju.net/en/dossier/dark-side-leadership-how-bad-leaders-can-destroy-organizations-and-undermine-their-followers>