

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
PEDAGOĢIJAS, PSIHOLOĢIJAS UN MĀKSLAS
FAKULTĀTE
PSIHOLOĢIJAS NODAĻA

**NARCISMA SAISTĪBA AR ORGANIZĀCIJU
VADĪTĀJU LĪDERĪBAS STILU**

BAKALAURA DARBS

Autors: **Dita Draudiņa**

Studenta apliecības Nr.: dd19038

Darba vadītājs: doc. Dr. psych. Evija Strika

RĪGA 2022

ANOTĀCIJA

Bakalaura darba mērķis bija noskaidrot, ar kuru no līderības stiliem korelē narcisms un tā dimensijas.

Pētījumā piedalījās 51 organizāciju vadītājs Latvijā, no kuriem 19 bija vīrieši un 32 sievietes. Respondentu vecuma diapazons – no 21 līdz 70 gadiem ($M = 41,67$, $SD = 13,55$).

Lai iegūtu nepieciešamos datus, narcisma līmenis tika mērīts, izmantojot Narcistisko personības iezīmju aptauju “Narcissistic Personality Inventory” (NPI) un līderības stils tika noteikts ar “Līderības stila novērtējuma aptauju”.

Iegūtie rezultāti rāda, ka transaktīvais līderības stils pozitīvi korelē ar divām narcistiskās personības iezīmju skalām – pārākuma un pašsaprotamo tiesību skalu. Transformatīvais līderības stils negatīvi korelē ar pašsaprotamo tiesību skalu.

Atslēgas vārdi: narcisms, līderības stils

ABSTRACT

The aim of the bachelor's thesis was to find out which of the leadership styles correlate with narcissism and its dimensions.

The study involved 51 leaders of organizations in Latvia, 19 of whom were men and 32 women. The age range of the respondents was from 21 to 70 years ($M = 41.67$, $SD = 13.55$).

To obtain the required data, the level of narcissism was measured using the Narcissistic Personality Inventory (NPI) and the leadership style was determined by the Leadership Assessment Survey.

The obtained results show that the transactive leadership style positively correlates with two scales of narcissistic personality traits – the scale of superiority and the scale of entitlement. Transformative leadership style negatively correlates with the scale of entitlement.

Key words: narcissism, leadership style

SATURS

Anotācija	1
Abstract	2
Ievads	4
Narcistiski traucējumi	6
Līderība	9
Transformatīvais līderības stils	10
Transaktīvais līderības stils	11
Brīvās vadības jeb nelīderības stils	12
Narcisma saistība ar līderību	14
Metode.....	20
Pētījuma dalībnieki	20
Instrumentārijs	20
Pētījuma procedūra	21
Rezultāti	22
Diskusija.....	24
Secinājumi	28
Izmantotās literatūras un avotu saraksts.....	30

IEVADS

Narcisms ir plaši pētīts un sabiedrībā labi zināms konstrukts. Pirmsākumi meklējami 1914. gadā, kad Zigmunds Freids publicēja darbu “Narcisms: Ievads” (*On Narcissism: An Introduction*, Freud, 1914), kurā viņš atzīmēja narcisma dinamisko īpašību – indivīda spēju bloķēt un neapzināties jebkādu informāciju vai jūtas, kas pasliktinātu pašsajūtu. Šajā laikā narcisms tika uzvertts vairāk kā process vai stāvoklis, nevis personības veids vai traucējumi. Terminu narcistiska personība pirmo reizi minēja Roberts Vaielders (Robert Waelder) 1925. gadā, sakot, ka indivīdi ar šo personības tipu jūtas pārāki par citiem un pazemo viņus, ir pārņemti ar sevis apbrīnošanu un viņiem ir izteikti novērojams empātijas trūkums pret citiem (Waelder, 1925, kā minēts Levy, Reynoso, Wasserman, & Clarkin, 2007). Heinzs Kohuts (Heinz Kohut) 1968. gadā definēja narcismu kā personības traucējumu (Kohut, 1968). Paralēli Oto Kernbergs (Otto F. Kernberg) 1970. gadā izveidoja klīnisku aprakstu, pēc kā diagnosticēt indivīdus un izdalīja divus narcisma veidus – normālais un patoloģiskais narcisms (Kernberg, 1970, kā minēts Levy, Reynoso, Wasserman, & Clarkin, 2007). Šobrīd Diagnostisko un Statistisko mentālo traucējumu rokasgrāmatas piektajā izdevumā (DSM-5) narcistiskie personības traucējumi tiek definēti kā traucējumi ar izteiktu grandiozitātes izjūtu, apbrīnas nepieciešamību un empātijas trūkumu (American Psychiatric Association, 2013).

Pastāv arī “normālais” jeb nepatoloģiskais narcisms, ar to saprotot, ka katram indivīdam ir narcisma iezīmes personībā, bet tās nevar klasificēt kā personības traucējumu, balstoties uz narcistisko personības traucējumu kritērijiem (Foster & Campbell, 2007). Uz narcismu var lūkoties kā uz spektru, kurā ietilpst cilvēki, kuri labāk vai sliktāk ir spējīgi kontrolēt savu narcistisko tieksmju realizāciju, apmierināšanu un tikšanu galā ar radītajām sekām (Derry, Ohan & Bayliss, 2019). Normālais narcisms novērojams emocionāli elastīgiem, ekstravertiem, ambicioziem un veiksmīgiem indivīdiem (Pincus & Lukowitsky, 2010).

Cilvēkiem ar izteiktām narcistiskās personības iezīmēm ir vēlme atrasties varas pozīcijā, lai kontrolētu apkārt esošos un spētu apmierināt savas vajadzības, paralēli uzturot nereālistiskos uzskatus par sevi, savu varenību un unikalitāti dzīvus. Atrašanās vadītāja amatā palīdz šo mērķi sasniegt. Narcistiskam līderim vadošā loma darba vidē ir izdevīga, tā sniedz nepieciešamo apstiprinājumu, ka cilvēki ir atkarīgi no viņa, taču uzvedības izpausmes objektīvā vērtējumā bieži tiek uzskatītas kā negatīvas un kaitējošas organizācijas klimatam. Izpaužas ar deviantu, neproduktīvu darba uzvedību, agresivitāti, indivīda nevis komandas mērķu īstenošanu, manipulēšanu, padoto paveikto uzdevumu noniecināšanu un vispārēju distresa radīšanu darba vietā (Penney & Spector, 2002; Morf & Rhodewalt, 2001). Tas rezultējas ar līdzstrādnieku neapmierinātību ar darbu, biežāku konfliktu rašanos, aiziešanu no

darba, materiālu un nemateriālu organizācijas resursu zaudējumiem (Judge, LePine, & Rich, 2006).

Vadītāja loma organizācijā ir pretēja iepriekš minētajam rezultātam. Viņa uzdevums ir veicināt darbinieku efektivitāti, sniegt motivāciju mērķu sasniegšanai, uzstādīt pietiekami augstas prasības saviem padotajiem, lai viņiem būtu iespēja uz izaugsmi un pašattīstību, saglabāt psiholoģisko labklājību (Tuckey, Bakker, & Dollard, 2012). Līderis, kurš spēj to nodrošināt, tiek uzskatīts kā efektīvs vadītājs un pārējie darbinieki vēlas mācīties un līdzināties viņam (Bandura, 1969). Vadītāja uzdevumu un pienākumu balansēšana ir smags darbs un viņa līderības stils var būt mainīgs atkarībā no situācijas, kurā jāpieņem lēmums, tādēļ atrašanās šajā dinamiskajā amata pozīcijā nav piemērota jebkuram. Individīdi ar augstiem narcisma rādītājiem personāla atlasēs izceļas ar savu personību un sākotnēji viņi šķiet patīkami, mērķtiecīgi, iedvesmojoši cilvēki, kuri organizācijas vadītāja lomai ir piemēroti, domājot par tās nākotni un attīstību. Taču ar laiku narcistiskās personības iezīmes kļūst pamanāmākas un var negatīvi ietekmēt organizācijas klimatu, pārkāpjot darba vietas iekšējās kārtības noteikumus, morāles normas un vardarbīgi izturoties pret pārējiem darbiniekiem.

- *pētījuma mērķis*: noskaidrot, ar kuru no līderības stiliem pozitīvi korelē narcisms un tā dimensijas

- *hipotēze*: pastāv statistiski nozīmīga saistība starp narcisma skalu rādītājiem un transformatīvo līderības stilu

- *pētījuma mainīgie lielumi*: narcisms, līderības stils

- *pētījuma dalībnieki jeb izlase*: 51 organizāciju vadītājs, no kuriem 19 bija vīrieši (37,3%) un 32 sievietes (62,7%). Respondentu vecums – no 21 līdz 70 gadiem. Vidējais vecums 41,67 gadi. Vidēji amatā ir nostrādāti 10,16 gadi.

- *pētījuma dizains un datu ievākšanas metodes*: korelatīvs šķērsgriezuma pētījums. Nepieciešamo datu iegūšanai tika izmantotas divas pašnovērtējuma aptaujas – narcistisko personības iezīmju novērtēšanai tika izmantota Narcistisko personības iezīmju aptauja (Narcissistic Personality Inventory (NPI), Raskin & Hall, 1979). Šo metodi Latvijā 2008. gadā adaptējusi I. Strode. Līderības stila noteikšanai tika izmantota Līderības stila novērtējuma aptauja, kuru 2011. gadā oriģināli sastādījusi Jeļena Rižakova (Rižakova, 2011). Dati tika ievākti attālināti bez laika ierobežojuma, nosūtot aptaujas hipersaiti mērķauditorijai.

Bakalaura darbs sastāv no 10 nodaļām ar 6 apakšnodaļām un tajā izmantoti 80 literatūras avoti. Bakalaura darba apjoms ir 39 lappuses.

Ievainojamais narcisms pozitīvi korelē ar vienu no Piecu faktoru modeļa dimensijām – neirotismu, un negatīvi ar labvēlīguma, ekstraversijas un apzinīguma dimensijām. Tas pozitīvi korelē arī ar depresiju, sevis apzināšanos, naidīgumu, ievainojamību, trauksmi un impulsivitāti, negatīvi – ar uzticību, pašdisciplīnu, pašpārliecinātību, pozitīvām emocijām un siltumu (Miller & Maples, 2012). Raksturīga grandiozitātes un privilīģētības izjūta, taču tās ir iekšējās un apkārtējiem nezināmas, ārēji šie cilvēki ir kautrīgi, uzvedas ierobežoti un reizēm pat mēdz būt spējīgi izrādīt empātiju. Pašregulācijas prasmes ir zemas, tāpat kā viņu pašapziņa, tāpēc paļaujas uz citu cilvēku novērtējumu, lai uzlabotu priekšstatu par sevi un apmierinātu savas vajadzības. Viņuprāt, pašsaprotamās un pienācīgās apbrīnas nesagaidīšana no apkārtējiem rezultējas ar dusmām un naida izpausmēm, kas vēlāk noved pie kauna un depresijas. Iespējams tas ir galvenais iemesls, kādēļ indivīdi ar augstiem rādītājiem ievainojamā narcisma dimensijā nav sociāli vēlamī un patīkami, pretstatā grandiozā narcisma pārstāvjiem. Viņiem ir hroniska hipersensitivitāte un vilšanās neattaisnoto cerību dēļ ir pietiekami spēcīga, lai indivīds izvairītos un sociāli norobežotos no pārējiem (Dickinson & Pincus, 2003).

Abām patoloģiskā narcisma dimensijām ir raksturīga spēcīga grandiozitātes izjūta intrapersonāli un privilīģētības izjūta interpersonāli, taču starp tām ir atrodamas nozīmīgas atšķirības. Indivīdi, kuriem ir augsts rādītājs ievainojamajā narcisma dimensijā, ir vistrauslākie un apdraudētākie sociālu attiecību veidošanas situācijās, savukārt cilvēki ar grandiozo narcismu ir visapdraudētākie sasniegumu neveiksmju gadījumos (Besser & Priel, 2010). Ievainojamā narcisma pārstāvji ir introverti, neirotiski un noslēgti savas hipersensitivitātes dēļ, uzņēmīgāki un jutīgāki uz sabiedrības vērtējumu, turpretī grandiozie narcisti brīvi pauž savu viedokli, ir ekstraverti ar augstu subjektīvo labsajūtu. Agresija pēc neveiksmes vai apkaunojošām situācijām ir novērojama abās narcisma dimensijās, taču bieži vien ievainojamajam narcismam tā izpaužas iekšēji, bet grandiozajam narcismam ārēji (Derry, Ohan, & Bayliss, 2019).

Literatūrā tiek minēts arī tāds termins kā “normālais” jeb “nepatoloģiskais narcisms”, kas liecina par to, ka katram indivīdam ir narcisma izpausmes, tikai dažiem tās ir izteiktākas un klīniskā formā. Cilvēkiem ar augstiem rādītājiem ”normālajā narcismā” jeb narcismā kā personības iezīmē var būt daudzas līdzības ar klīnisko grupu, taču tas nenozīmē, ka viņi atbilst narcistisko personības traucējumu kritērijiem (Foster & Campbell, 2007). Tas liecina par to, ka narcismam ir spektrs ar labi un slikti adaptīviem iznākumiem atkarībā no tā, cik ļoti dominē narcistiskās vajadzības, to izpaušana un apmierināšana (Derry, Ohan, & Bayliss, 2019). Normālajam narcismam raksturīga emocionālā elastība un izturība, ekstraverta forma un indivīdi, kam tas piemīt, tiek uzskatīti par ambicioziem, apmierinātiem un salīdzinoši

veiksmīgiem. Turpretī patoloģiskais narcisms tiek asociēts ar būtiskiem traucējumiem un distresu, kas ietver sevī grandiozitāti un ievainojamību jeb iepriekš minētās narcisma dimensijas (Pincus & Lukowitsky, 2010). Ja cilvēkam ir patoloģiski narcisma personības traucējumi, viņam periodiski var izpausties abu dimensiju pazīmes.

Indivīdiem ar narcistiskas personības iezīmēm ir izteikta tieksme pēc atrašanās varas pozīcijā un iespējas kontrolēt citus, tādēļ viņi meklē vadošus darba amatus (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Roberts Emmons (Emmons, 1984) ar faktoranalīzes palīdzību pārbaudīja Narcistiskās Personības Aptaujas (NPI) validitāti un atklāja, ka to sastāda četri nozīmīgi faktori – ekspluatīvitate/tiesības, kas iekļauj spēju manipulēt ar cilvēkiem un pārliecību, ka indivīds ir tiesīgs to darīt, līderība/autoritāte, kas norāda uz uzskatiem par neparastām spējām ietekmēt citus un tādēļ dod priekšroku līdera un autoritātes lomām, pārākums/augstprātība, kas atbild par savas unikalitātes pārliecību salīdzinājumā ar citiem, uzskata, ka ir dzimis līderis un egocentrisms/sevis apbrīnošana, kas nosaka paaugstinātu iedomības sajūtu un pārliecību, ka indivīds ir īpašs. Narcisti ir hiperjūtīgi attiecībā uz iespējamu apdraudējumu, tādēļ biežāk mēdz būt agresīvi pret citiem (Bushman & Baumeister, 1998), papildinot to ar izteiktu empātijas trūkumu un tieksmi uz savu individuālo nevis komandas mērķu sasniegšanu (Morf & Rhodewalt, 2001), kas liek domāt, ka šie indivīdi arī darba vidē nespēs veidot un uzturēt veselīgas attiecības, kas rezultēsies ar negatīvu ietekmi uz organizācijas klimatu (Judge, LePine, & Rich, 2006). Ir pierādīts, ka augsti narcisma rādītāji pozitīvi korelē ar deviantu vai neproduktīvu darba uzvedību (Penney & Spector, 2002). Ja cilvēks ar narcistiskām iezīmēm atrodas vadītāja amatā, tas var radīt problemātiskas situācijas darba vidē un negatīvi ietekmēt līdzstrādniekus (Judge, LePine, & Rich, 2006).

Abi patoloģiskā narcisma dimensiju pārstāvji uzskata, ka ir labāki par citiem un viņu pašsajūta ir lielā mērā atkarīga no apkārtējo cilvēku uzmanības pievēršanas. Gan grandiozo, gan ievainojamo narcismu, iepazīstot cilvēku, nevar pamanīt, jo šķiet, ka indivīdam ir vai nu veselīgi augsta vai zema pašapziņa, taču laika gaitā parādās negatīvie personības aspekti, rodas konfliktsituācijas, indivīds ar konkrētajiem personības traucējumiem kļūst vardarbīgs un tas būtiski ietekmē savstarpējās attiecības. Organizācijas kontekstā, ja indivīds ar augstiem rādītājiem narcismā ir ieņēmis vadītāja amatu, tas var rezultēties kolēģu manipulēšanā, agresijā, vardarbīgā uzvedībā, kas kopumā negatīvi ietekmētu klimatu un iespējams novestu pie nopietniem finansiāliem un cilvēkresursu zaudējumiem.

LĪDERĪBA

Līderība ir plaši pētīta, taču tai nav viena universāla definīcija, kas spētu to precīzi aprakstīt un ietvert plašo spektru ar detaļām, ko šis termins apzīmē. Katrs cilvēks to var interpretēt citādāk un tas ir atkarīgs no tā, kā to aplūko. Organizatoriskajā līderībā var fokusēties uz četriem elementiem – iezīmēm, kas piemīt līderim un mijiedarbojas ar citiem cilvēkiem, lai ietekmētu viņu darbības (Bogardus, 1934, kā minēts Bratton, 2020), uzvedību, novērojot indivīda rīcību, kas spēj virzīt viņa sekotājus konkrētā virzienā (Seeman, 1960, kā minēts Bratton, 2020), varu, kur viens no grupas indivīdiem ir tiesīgs kontrolēt un vadīt pārējos (Janda, 1960) un procesu, kur abpusēju attiecību rezultātā tiek mobilizēti cilvēki ar līdzīgiem motīviem konkrēta mērķa sasniegšanai (Burns, 1978, kā minēts Bratton, 2020). Iekļaujot visus šos elementus, organizatorisko līderību var definēt kā procesu, kas ietekmē darba attiecības un indivīdu mijiedarbību, lai sasniegtu kopīgu mērķi (Bratton, 2020).

Šī konstrukta izpēte ar milzīgo un vēl joprojām augošo teorētisko un empīrisko darbu kopumu ir svarīga, lai veicinātu pozitīvus vadības stilus un sasniegtu lielāku labumu ne tikai organizācijās, bet arī pasaules kontekstā (Steffens & Haslam, 2020). Pat ja organizācijā ir nodrošināti optimāli darba apstākļi ar augstām kognitīvajām prasībām, līdzvērtīgu kognitīvo resursu sniegšanu un kuros darbinieki ir motivēti strādāt, līderis spēj stiprināt šos labvēlīgos darba apstākļus (Tuckey, Bakker, & Dollard, 2012). Līderiem ir ļoti nozīmīga loma darba vidē un organizācijas mērķu sasniegšanā, jo viņi ir iesaistīti savu darbinieku psiholoģiskajā labklājībā un veselībā, bet tajā pašā laikā pilda svarīgas un atbildīgas darbības, pieņem lēmumus, lai sasniegtu stratēģiskus, nozīmīgus mērķus (Katz & Kahn, 1987, kā minēts Lanaj, Jennings, Ashford, & Krishnan, 2021). Spēja balansēt šos pienākumus parāda to, ka līderis ir spējīgs vienlaicīgi izpildīt amata prasības un pašai izvēlēti koncentrējas uz kopīgu labumu, tādējādi tas padara viņu par efektīvu līderi gan viņa padoto, gan organizācijas augstākstāvošo amatpersonu skatījumā (Lanaj, Jennings, Ashford, & Krishnan, 2021). Viens no būtiskiem faktoriem, kas jāņem vērā, lai sasniegtu vēlamu iznākumu organizācijā, ir balstīts uz līdera identitātes teoriju, kā iegūtais statuss ietekmē indivīdu un kā viņš ar to identificējas (DeRue & Ashford, 2010). No tā izriet arī sociālās mācīšanās teorijas apgalvojums, ka līdera padotie novēros viņa uzvedību, pieņems un internalizēs vērtības, attiecīgi mainot vai pielāgojot savu uzvedību (Bandura, 1969). Ņemot vērā augstāk minēto, līderis palīdz darbiniekiem apmierināt pamatvajadzības pēc autonomijas, radniecības un kompetences (Ryan & Deci, 2000), kā arī ārējie darba resursi ir nozīmīgi motivatori, lai spētu veiksmīgi pildīt darba pienākumus (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008).

Ja darba vidē ir problemātisks klimats un līderis uz to attiecīgi nereaģē, tas izraisa spriedzi un neapmierinātību darbinieku vidū, kas attiecīgi rezultējas ar paaugstinātu agresivitāti un konfliktu rašanās iespējamību (Zapf & Gross, 2001). Taču mēdz būt situācijas, kurās līderis ir tas, kurš rada negatīvu atmosfēru organizācijā. Ir vadītāji, kuri ir ļaunprātīgi un vardarbīgi pret saviem padotajiem un nereti indivīdiem ir tendence atbildēt uz negatīvu attieksmi ar tādu pašu attieksmi (Cropanzano & Mitchell, 2005), aizsākot vardarbības ciklu, līdz tas rezultējas ar zemāku apmierinātību organizācijā, padara jutīgu taisnīguma uztveri, rada lomu konfliktus, psiholoģisku diskomfortu un noslēdzas ar darba vietas pamešanu. Ne vienmēr darbinieki reaģēs pret negatīvo emociju izraisītāju, jo, piemēram, viņš nav pieejams, lai atriebtos vai arī ir bail to darīt, apzinoties iespējamās sekas, tādēļ viņi var projicēt savu agresiju pret saviem kolēģiem, kuri nebija kaitējuma avots un tā aizsākas ķēdes reakcija, kas var radīt nevēlamu psiholoģisko klimatu visā organizācijā, līdz ar to negatīvi ietekmējot tās mērķus un sasniegumus (Mitchell & Ambrose, 2007).

Kaut arī līdera pozīcija kalpo kopējam, lielākam labumam, tas nav vienīgais motivators indivīda iesaistei vadošā amatā, primāri tiek ņemtas vērā pašintereses (Gerbasī & Prentice, 2013). Arī līderi var justies tā, ka pret viņiem izturas netaisnīgi, piemēram, situācijās, kad mazāk kvalificētiem darbiniekiem tiek piešķirti augstāk vadoši amati, viņi vēlas uzņemties jaunus projektus, jo uzskata, ka ir pietiekami kompetenti to darīt, taču tas tiek liegts, vai arī izjūt necieņu no augstāka līmeņa vadītāju puses (Liu, Chiang, Fehr, Xu, & Wang, 2017). Tas ietekmē indivīda pašcieņu un savas lomas uztveri grupā, un, lai gan ir dažādi līderības stili, tie ne vienmēr ir konstanti, vadītājs, kā atbildes reakciju uz netaisnību, var mainīt savu nostāju un uzvedību organizācijā (Sedikides & Green, 2000). Līderi attiecīgi pielāgojas tajā brīdī esošajai situācijai un maina savus iekšējos vadības scenārijus sev nozīmīga labuma gūšanai, kas lielā mērā ir atkarīgs no indivīda personības iezīmēm (Jordan & Lindebaum, 2015).

Transformatīvais līderības stils

Ar transformatīvo līderību saprot procesu, kurā dinamiski un pozitīvi tiek apmierinātas gan organizācijas, gan tās darbinieku vajadzības, stiprinot tajā strādājošo indivīdu pārliecības un akcentējot firmas vērtības. Vadītājs ar šo līderības stilu motivē savus padotos implementēt organizācijas mērķus un motivē viņus tos sasniegt, tādā veidā attīstot gan materiālos, gan nemateriālos resursus (Warrick, 2011).

Transformatīvo līderību veido četri uzvedības komponenti – idealizētā ietekme (būt par paraugu saviem padotajiem, kam viņi vēlas līdzināties), iedvesmojošā motivācija (cerības un gaidas par attīstības iespējām darba vidē, pārliecinošas nākotnes vīzija organizācijā), intelektuālā stimulācija (palīdzēt darbiniekiem ieraudzīt problēmas no cita skatupunkta,

mainīt viņu uztveri un domāšanu organizācijai vēlamā virzienā, rast jaunus risinājumus), individuāla uzmanības sniegšana (empatizēt ar darbiniekiem, laika veltīšana apmācībām) (Bass, 1985, kā minēts Arnold & Loughlin, 2013). No personības iezīmju dimensijām, ekstraversija visspēcīgāk korelē ar transformatīvo līderības stilu (Bono & Judge, 2004).

Viņu vadībā novērojams resursu pieaugums, tādējādi radot pozitīvu iznākumu saviem darbiniekiem un organizācijai, tas savukārt parāda viņu kā efektīvu līderi. Tā kā šiem līderiem sekotāji uzticas, viņi ir spējīgi izrādīt savas patiesās emocijas un tiek uzskatīti par autentiskiem, taču ir jutīgi uz to, kā viņu rīcība un emocijas ietekmē padotos un ne vienmēr tās ir pozitīvas, tādēļ pastāv iespēja iedragāt organizācijas klimatu (Arnold, Connelly, Walsh & Ginis, 2015).

Neskatoties uz resursu pieaugumu, transformatīvie līderi neuzskata finansiālo atlīdzību par savu darbinieku galveno motivatoru. Viņi stimulē savus darbiniekus sasniegt augstākus rezultātus nekā no viņiem sagaida un prioritizēt grupas mērķus, mazinot uzsvāru uz darbinieku pašinteresu sasniegšanu. Viņu darbinieku efektivitāte ir cieši saistīta ar līdera īpašībām. (Bass, 1985, kā minēts Arnold & Loughlin, 2013). Uzdevums ir pārliecināt savus padotos vēlamā mērķa sasniegšanai un atbalstīt viņus ceļā uz to. Lai to paveiktu, neliekot uzsvāru uz hierarhisko amatu sadali, vadītājiem jābūt emocionāli inteligentiem (Wang & Huang, 2009).

Vienā no pētījumiem tika pierādīts, ka darbinieki, kuri strādā transformatīvā līdera vadībā, ir emocionāli iesaistīti un apņēmušies sasniegt konkrētās iestādes mērķus, jo līderim ir vērā ņemama ietekme uz darbinieka afektu – viņš savus padotos uzmundrina, atbalsta un ļauj sevi pilnveidot, tādā veidā piešķirot jēgu viņu darbam un nodrošinot psiholoģisko labklājību. Transformatīvais līderības stils arī stiprina darbinieku lojalitāti organizācijai, jo viņiem rodas pārliecība, ka cita firma nebūs spējīga nodrošināt viņiem nepieciešamos darba apstākļus un sniegto atbalstu, tādēļ nevēlas pamest esošo darba vietu un labprātīgi turpina strādāt tajā (Avunduk, Col, & Kuzu, 2020).

Vadītājs ar transformatīvo līderības stilu būs noderīgs organizācijai, kura ir gatava dinamiski mainīties, un darbiniekiem, kuri ir predispozicionēti uz radošumu, inovatīvām idejām, darbu grupās un kopīgu mērķu sasniegšanu - tiem, kuriem primārā vajadzība ir attīstība un savstarpējās attiecības ar līderi, nevis fiziskā atlīdzība.

Transaktīvais līderības stils

Transaktīvo līderības stilu raksturo padoto pārraudzība un kontrolēšana, izmantojot ekonomiskos resursus kā apbalvojumu par paveikto darbu – ja darbinieks izpilda doto uzdevumu, viņš saņem solīto atlīdzību par to. Ietilpst arī aktīva iesaiste izņēmuma gadījumos,

kas nozīmē, ka līderis iesaistās brīžos, kad nepieciešams veikt nelielas korekcijas sava padotā darbā, lai sasniegtu vēlamo mērķi. Atdala arī pasīvu iesaisti izņēmuma gadījumos – līderis iesaistās tikai situācijās, kad problēmas kļuvušas nopietnas. Daļā no transaktīvā līderības stila tika iekļauta brīvā vadība, taču tagad to mēdz atdalīt arī kā atsevišķu līderības stilu un raksturo kā “nelīderību”, tai raksturīga izvairīšanās no pienākumiem un atbildības (Bass, 1985, kā minēts Arnold & Loughlin, 2013).

Jābūt precīzām, skaidri definētām lomām un prasībām no abām pusēm. Ar šo līderības stilu vadītāji kontrolē to, vai noteiktie uzdevumi tiks izpildīti laicīgi un organizācijas budžeta ietvaros. Transaktīvie līderi tiek raksturoti kā atsaucīgi, cieņpilni pret organizācijas kultūru, ar stingru apbalvojumu-sodu sistēmu, iesaistās izņēmumu gadījumā. Transaktīvais līderības stils balstās uz līdzvērtīgu apmaiņu – vadītājs noskaidro darbinieku vajadzības un tad attiecīgi piešķir viņiem gaidīto atlīdzību par paveikto vai arī soda par vāju sniegumu uzdevuma izpildē (Bass & Riggio, 2006, kā minēts Arnold, Connelly, Walsh & Ginis, 2015), tādā veidā darbinieki paši sev sniedz motivāciju (Burns, 1978, kā minēts Frangieh & Rusu, 2021). Vadītāji nepievērš lielu uzmanību padoto radošajai izaugsmei vai personības attīstībai, uzsvars tiek likts uz uzdevumu izpildi atbilstoši prasībām (Howell & Avolio, 1993). Ir ticis pierādīts, ka iespējamā atlīdzība par paveikto pozitīvi korelē ar darbinieku apmierinātību ar darbu, taču šie rezultāti tik un tā ir zemāki nekā transformatīvajam līderības stilam, kas liek domāt par to, ka tas nav tik efektīvs un nevar piepildīt visas darbinieku vajadzības (Judge & Piccolo, 2004).

Vadītājs, kurš seko transaktīvajam līderības stilam, var nevēlēties riskēt un uzņemties atbildību par radītā lēmuma sekām, tādēļ konkrētās sfērās, kurās ir nepieciešams vadītājs ar iniciatīvu un lielu uzņēmību, var radīt organizācijai stagnāciju un zaudējumus. Transaktīvais līderis ir piemērots organizācijās, kurās nepieciešama struktūra – dot noteiktus un sagatavotus uzdevumus un mērķus darbiniekiem, un ļaut viņiem tos izpildīt, lai saņemtu par to atalgojumu (Roibu, Nica, & Hornoiu, 2019).

Atkarībā no padotā vajadzībām, transaktīvs līderis var būt efektīvs, ja, piemēram, mērķis ir finansiāls atalgojums par paveikto un rutīna, kur nav jārada inovatīvas idejas un mērķi īstermiņā ir skaidri, līdz ar to plāns organizācijā saprotams. Ja organizācijai nepieciešams vadītājs, kurš spēj likt darbiniekiem realizēt konkrētus uzdevumus un rada resursu pieaugumu, tad šī stila līderis var tikt uzskatīts kā efektīvs.

Brīvās vadības jeb nelīderības stils

Brīvā vadība salīdzinoši ir mazāk pētīts līderības stils un tiek negatīvi saistīts ar līderu efektivitāti darba vietā (Hinkin & Schriesheim, 2008), kas sekmē darbinieku distresu,

neefektīvu strādāšanu un attīsta vardarbību kolēģu starpā, kā arī paredz augstāku traumu iegūšanas risku un vispārēju darbinieku neapmierinātību ar darbu (Kelloway, Mullen & Francis, 2006; Judge & Piccolo, 2004). Brīvās vadības līderi vistīcāmāk cietīs no strauja resursu krituma, jo rada vai uztur nelabvēlīgu darba vidi, kurā strādāt, līdz ar to resursu iegūšana ir apgrūtināta, paralēli organizācijas resursi tiek patērēti līdera amata nepietiekamās kompetences dēļ (Arnold, Connelly, Walsh & Ginis, 2015).

Brīvās vadības līderiem ir nepieciešamā kvalifikācija savam amatam, taču viņi ir pasīvi darba vidē un nevada savus padotos, tieši pretēji – ļauj viņiem darīt visu, ko viņi uzskata par pareizu rīcību konkrētajā situācijā, paši izvairās no lēmumu pieņemšanas, nevēlas būt atbildīgi par rezultātu, baidās no pienākumu uzņemšanās un nav klāt savai komandai, kad tas ir nepieciešams (Bass, 1997).

Pētījumā tika pierādīts, ka brīvās vadības stils uztur darbinieku lojalitāti organizācijai, tādēļ ka vadītājs ir sniedzis saviem padotajiem pilnīgu brīvību lēmumu pieņemšanā un, kamēr viņu interesēs ir uzņemties iniciatīvu un atbildību, nerodas nodoms aiziet no darba. Sniegtā autonomija liek darbiniekiem justies svarīgiem. Taču šis līderības stils neapmierina darbinieku emocionālās vajadzības un piesaisti darba vietai. Šis stils nebūs efektīvs organizācijā, ja vien darbinieki personīgi nebūs pilnībā ieinteresēti un motivēti mērķa sasniegšanai, kas ar nepietiekamu ārējo motivāciju var sekmēt organizācijas resursu zaudējumu (Bass, 1999). Līderis, kurš nevadīs savus padotos, var būt noderīgs tikai tādiem darbiniekiem, kuri mērķēti uz pašattīstību, taču organizācijai šāds vadītājs nesīs vairāk zaudējumus nekā ieguvumus.

Atrašanās līdera pozīcijā un vadošā amatā organizācijā nav viegls uzdevums, jo jāspēj apmierināt gan augstāk stāvošu amatpersonu prasības, gan padoto darbinieku vajadzības, nodrošinot nepieciešamos resursus kvalitatīvam darbam, mērķu sasniegšanai un tajā pašā laikā kontrolēt un uzturēt psiholoģiski labvēlīgu vidi. Uzdevumu apvienošana rada lielu slodzi, taču vadītāja uzdevums ir rādīt paraugu saviem darbiniekiem, jo viņi novēroto uzvedību implementē un atdarina. Līderis ir motivēts sasniegt lielāku labumu un viņš cenšas šo motivāciju nodot arī saviem sekotājiem, virzīt viņus noteiktā virzienā. Darbinieku interpersonālās attiecības ir nozīmīgs komponents organizācijas klimatā. Vadītāju līderības stils var būt mainīgs atkarībā no situācijas, dažādiem ārējiem faktoriem un viņa personības iezīmēm. No aprakstītajiem harizmātiskās līderības stiliem par visefektīvāko tiek atzīts transformatīvās līderības stils, taču par efektīvu līderības stilu var interpretēt jebkuru no augstāk minētajiem, atkarībā no padoto un organizācijas vajadzībām.

NARCISMA SAISTĪBA AR LĪDERĪBU

No vadītājiem tiek sagaidīts, ka viņi rīkosies kolektīvajās interesēs, lai uzlabotu organizācijas prestižu un nodrošinātu strādnieku labklājību darba vidē, taču bieži vien atrašanās augstākā varas pozīcijā indivīdam var radīt tieksmi apmierināt savas vēlmes un intereses, tādā veidā ignorējot vai pat kaitējot pārējo vajadzībām un rādot piemēru, ka neproduktīva darba uzvedība uzņēmumā ir pieņemama (DeCelles, DeRue, Margolis, & Ceranic, 2012). Ar neproduktīvu darba uzvedību saprot tādu uzvedību, kas radītu kaitējumu organizācijai un tās klimatam, kā piemēram, nespēja izpildīt uzdevumus laicīgi, nekvalitatīvs rezultāts, resursu izšķērdība, negatīva ietekme uz kolēģu psiholoģisko labklājību izplatot baumas, agresiju vai sabotējot viņu paveikto (Penney & Spector, 2002).

Narcisms ir plaši izplatīts līderu vidū (Watts et al., 2013). Narcistiskie indivīdi izmisīgi cenšas iegūt citu apbrīnu un novērtējumu, lai spētu uzturēt fantāziju par sevi dzīvu un aizsargātu uzskatus par savu dominanci (Pullen & Rhodes, 2008). Viņi ir fiksēti uz statusu, varu un pārākumu, ko spēj nodrošināt organizācijas un tajā strādājošie (Kets de Vries, 2004). Būtiskā vajadzība pēc atrašanās uzmanības centrā, ieņemot atbildīgu amatu uzņēmumā un varas izjušana pār saviem padotajiem, pastiprina iezīmes izpausmes un izsauc atbildes reakciju par pieņemtajiem lēmumiem un uzvedību. Tieši tādēļ viņi būs vairāk ieinteresēti līderības teorijās un vēlēšies tās izprast, taču tas būs vairāk sava personīgā labuma gūšanai, nevis lai rūpētos par organizāciju, tās resursiem un kolēģu labklājību (Steffens & Haslam, 2020).

Narcisi šķiet pievilcīgi varas pozīcijās, jo viņiem piemīt daudzas pozitīvas īpašības, kas piemīt līdera prototipam, kā piemēram, viņi ir harizmātiski, neatlaidīgi, drosmīgi un entuziastiski ideju izvirzīšanā, lēmumu pieņemšanā, tādēļ padotajiem un kolēģiem šķiet, ka viņi būs efektīvi līderi, kuri pildīs savus pienākumus un darīs visu organizācijas labuma gūšanai (Judge, Piccolo, & Kosalka, 2009). Tieši šī apburošā indivīda personības daļa ir iemesls, kādēļ viņi tiek pieņemti vadītāja amatā. Personāla atlasē vadītāja amatā tiks izvēlēti narcistiski indivīdi, jo viņi ir ekstravertāki (Grijalva, Harms, Newman, Gaddis, & Fraley, 2014), neskatoties uz to, ka viņiem ir mazāka pieredze un zināšanas konkrētajā jomā (Nevicka, Van Vianen, De Hoogh, & Voorn, 2018).

Šī pievilcība ir īslaicīga, jo laika gaitā sāk izcelties negatīvās īpašības – agresivitāte, egoisms, kolēģu padomu neievērošana, neempātiska attieksme un riska uzņemšanās, kas apdraud organizācijas mērķu sasniegšanu (Judge, Piccolo, & Kosalka, 2009). Narcisus bieži var maldīgi uztvert kā transformatīvos līderus, jo sākotnēji pašpārliecinātais, drosmīgais un harizmātiskais indivīds laika gaitā var pārvērsties par ekspluatējošu, impulsīvu, augstprātīgu

un agresīvu cilvēku. Līdzīgi kā transformatīvie līderi, arī tie, kuriem ir augsts narcisma līmenis, var prezentēt iespaidīgu nākotnes vīziju un mērķus, kas aktivizētu citus darīt visu iespējamo, lai to realizētu, domājot, ka tas ir grupas interesēs, kaut arī patiesībā tas ir narcisa egoistisko vajadzību apmierināšanai (O'Reilly & Chatman, 2020). Lai parādītu savu pārkumu pār padotajiem, narcistiskajiem vadītājiem ir negatīva attieksme, izteikta neuzticēšanās, naids un paaugstināts jutīgums uz personīgu apdraudējumu, kas rezultējas ar tirāniju darba apstākļos (Morf & Rhodewalt, 2001). Papildus tam, narcisi pārvērtē savu pienesumu grupā, nenovērtē vai neatzīst kolēģu ieguldīto darbu un situācijās, kad pieļauj kļūdas, vaino citus, kas ievērojami pasliktina attiecības ar padotajiem un līdera spējas ietekmēt viņus. Viņi nav spējīgi uzturēt ciešas attiecības ar darbiniekiem, tādēļ sāk izvairīties, lai spētu saglabāt nereālo paštēlu par sevi un vadītāja efektivitāte zūd (Hoffman et al., 2013). Nepieciešamība pēc atzinības un vainas izjūtas trūkums ļauj viņiem uzņemties visu pozitīvo rezultātu nopelnus par komandas darbu, kas veiksmīgi palīdz nonākt organizācijas augstāk stāvošo locekļu redzes lokā, rezultējoties ar paaugstinājumu, algas pielikumu un pilnvarotu kontroli pār padotajiem. Tā kā viņu nereālo paštēlu uztur apkārtējie, piemīt tendence pieņemt darbā tādus kandidātus, kuri nav pietiekami kompetenti amatam, bet lojāli vadītājam – no narcistiskiem līderiem apbalvojumus saņem tie, kuri pastiprina personības izpausmi, bet sodīti tie, kuri to nedara (O'Reilly & Chatman, 2020). Tas liecina ne tikai par neefektīvu līderību, bet arī neētisku.

Ētiska līderība tiek definēta kā normatīvi atbilstoša, morāli pieņemama, kas iekļauj ciešas starppersonu attiecības un abpusēju komunikāciju, lai pozitīvi ietekmētu padotos, kopīgi pieņemtu lēmumus un rādītu piemēru pārējiem (Brown, Treviño, & Harrison, 2005). Ētiska līdera uzvedība ir nozīmīgs faktors, kas ietekmē viņa efektivitāti, tā ir moderators starp narcismu un līdera efektivitāti. Narcisa empātijas trūkums, necieņa un aprobežotā interese tikai par sevi ir pilnīgā pretrunā ar morāles principiem. Vērā ņemams mainīgais ir arī organizācijas klimats un tajā pieņemtās normas. Ja darba vidē ir stingri noteikumi attiecībā uz ētiski pareizu uzvedību un tās ievērošanu, tad padotie narcistisko līderi uztvers kā neefektīvu. Bet, ja organizācijā ētiska uzvedība nav izvirzīta kā prioritāte un tai netiek veltīta uzmanība, tad narcistiskās iezīmes izpausmes var tikt ignorētas un pat uzskatītas par pieņemamām, kas savukārt nodarīs kaitējumu visai organizācijai, gan tās materiālajiem, gan nemateriālajiem resursiem. Kultivējot ētiskas uzvedības prasības darba vidē, ir iespējams izvairīties no narcistisko līderu negatīvās ietekmes, jo viņi jutīs neatbilstību starp savām vajadzībām un organizācijas prasībām, mudinot pamest amatu, kā arī šādā vidē viņus ir vieglāk pamanīt (Hoffman et al., 2013).

Augsti narcisma rādītāji līderu vidū jebkurā organizācijas hierarhijas līmenī rada plašu spektru ar negatīviem iznākumiem individuālā, grupas un organizācijas vidē (Steffens & Haslam, 2020). Viņi spēj atrast problēmas pat vēlamā padoto uzvedībā – ja darbinieks strādā pēc sava darba laika, vadītāja prātā tas nozīmē, ka viņš ir nekompetents, lēns un nespēj izpildīt sava darba pienākumus laicīgi (Sy, 2010). Vadītāji savu ļaunprātīgo attieksmi uzskata par pieņemamu un atbilstošu līdera pozīcijai, bieži vien vaino savus padotos par šādas uzvedības provocēšanu (Hansbrough & Jones, 2014). Līderi var izmantot savu pozīciju organizācijā, lai sekmētu finansiālu krāpšanu savā labā un paliek savā amatā ilgāku laiku, ja uzskata atlīdzību par piemērotu (O'Reilly, Doerr, Caldwell, & Chatman, 2014). Darbinieki, kuri strādā narcistiska līdera vadībā, ir mazāk apmierināti un piedzīvo vairāk stresa darba vietā, kā arī nav lojāli organizācijai (O'Reilly & Chatman, 2020).

Narcisi ir ļoti emocionāli iesaistīti sava pārkuma pierādīšanā pār citiem, pat ja apzinās, ka nav spējīgi to pamatot un, ja kāds cenšas to apstrīdēt, narcistiskais indivīds aizsargāsies. Narcisma izpausmes var strādāt kā aizsargmehānisms, palīdzot indivīdam regulēt savas domas un pašcieņu ar izteikto grandiozitāti, lai izvairītos no neveiksmju apzināšanās un kauna izjūtas citu cilvēku acīs. Saskaņā ar apdraudētā egoisma teoriju, agresīva uzvedība sagaidāma no indivīdiem ar augstu pašcieņu, tādēļ narcisi būs jutīgi pret visu, kas varētu apdraudēt viņu ego (Bushman & Baumeister, 1998). Reaģējot ar agresiju, šo indivīdu mērķis ir sodīt, dominēt pār otru un izslēgt iespējamību, ka šāda situācija varētu atkārtoties nākotnē, kas rezultējas neproduktīvā darba uzvedībā (Raskin et al., 1991). Pētījumā indivīdi ar augstiem rādītājiem narcismā atzina, ka izjūt dusmas un iesaistās neproduktīvā darba uzvedībā biežāk nekā tie, kuru narcisma līmenis ir zemāks (Penney & Spector, 2002).

Pētījumi ir pierādījuši, ka narcisms kā personības iezīme ir bieži novērojams līderu vidū, taču tā saistība ar efektivitāti no darbinieku skatupunkta ir pretrunīga. Narcistiskie līderi sevi vērtē kā ļoti efektīvus vadītājus, taču pārējo darbinieku objektīvais viedoklis ir atšķirīgs – reizēm tas ir pozitīvs, reizēm negatīvs (Judge, LePine, & Rich, 2006). Kā viens no iemesliem šādam rezultātam varētu būt vadītāju distance un redzamība darba vietā. Kad padotajiem ir mazāk iespēju novērot līdera uzvedību, viņi nepiedzīvo narcistiskā vadītāja negatīvās izpausmes un vērtē viņu kā efektīvāku, nekā tie darbinieki, kuriem ir ciešāks kontakts ar vadītāju darba vietā un biežāk jāsastrādājas kopā, jo tad viņi cieš no indivīda toksiskās uzvedības un uzskata viņu par mazāk efektīvu vadītāju. Personības pozitīvo un negatīvo iezīmju kombinācija norāda uz to, ka līdera narcisms var būt noderīgs organizācijai īstermiņā, bet ne ilgtermiņā, jo savstarpējo attiecību sākumā indivīds ir harizmātisks, ekstraverts, drosmīgs, spēj ātri pieņemt lēmumus un pārvarēt šķēršļus, taču vēlāk sāk izmantot savu varas pozīciju un pieņemt riskantus lēmumus, kas kaitē organizācijai, pieprasa nesamērīgi lielākus

finansiālos resursus, nepilda savus pienākumus, neuzklausā kolēģu idejas, padomus un nicinoši izturas pret darbiniekiem zemākos amatos, kas rezultējas ar problēmām darba vidē, augstāku stresa līmeni, zemāku apmierinātību ar darbu un bieži vien noved pie darbinieku aiziešanas no organizācijas (Nevicka, Van Vianen, De Hoogh, & Voorn, 2018). Situācijās, kad narcistiskie līderi tiek objektīvi kritizēti, viņi jūtas apdraudēti un tādēļ no viņu agresīvajām izpausmēm cieš padotie (Liu, Chiang, Xu, Fehr, & Wang, 2017).

Ne visiem indivīdiem vadītāja amatā ir vienāds narcisma līmenis un arī personības iezīmes katram ir atšķirīgas. Īpašības savā starpā mijiedarbojas, veidojot attieksmi, un tas nosaka darbinieku objektīvo vērtējumu par līdera efektivitāti. Ja narcisma rādītāji nav augsti un līderis ir spējīgs būt pazemīgs, cienīt savus padotos un atzīt savas kļūdas, tad tas samazina narcistiskās personības toksiskās puses ietekmi un līderis var būt noderīgs organizācijā (Owens, Wallace, & Waldman, 2015). Narcisms kā personības iezīme saistībā ar efektivitāti ir apgriezta "U" veida sakarība – ļoti augsts vai ļoti zems narcisma līmenis nav efektīvs, bet mērens veicina vadības efektivitāti līdz maksimālajam punktam (Grijalva et al., 2014). Jebkurā gadījumā būs situācijas, kad iezīme dominēs un tas ietekmēs organizācijas sniegumu, tādēļ narcistiski līderi to padarīs svārstīgu, atkarībā no iezīmes izpausmēm (Chatterjee & Hambrick, 2007).

Vadītāja amats un varas pozīcija stimulē narcistiskās uzvedības izpausmes. Ja darbinieks ir piedzīvojis attīstību karjerā konkrētā uzņēmumā, narcistiskās iezīmes izpausmes kļūst ievērojamākas, palielinoties viņa varai un sniegtajām iespējām. Mēdz būt situācijas, kad vadība apzināti pieņem darbā indivīdus ar narcistiskām īpašībām, jo uzņēmums cieš zaudējumus un ir nepieciešamas inovatīvas idejas, lai to glābtu. Krīzes un nestabilitātes periodos narcisti var būt noderīgi, taču viņu sniegtais ieguldījums organizācijā var kļūt tai kaitīgs, kad situācija ir stabilizējusies (Cragun, Olsen, & Wright, 2020). Līderība, atrašanās varas pozīcijā un kontrole pār citiem cilvēkiem nereti ir ļoti saistoša indivīdiem ar jau tā pārmērīgi augstu pašapziņu un viņi tiecas pacelt to vēl augstāk. Tas norāda uz to, ka līderības teorijas un apmācības uz vadītāja amatu piesaista cilvēkus ar augstiem rādītājiem narcismā, tādēļ šī informācija nevis sekmē organizācijas labklājību, bet tieši otrādi – negatīvi to ietekmē, jo apgūtās prasmes jaunie vadītāji izmanto, lai rūpētos par sevi un nevis citiem (Steffens & Haslam, 2020). Narcisma iezīmju aktivizēšanās ir lielā mērā atkarīga no situācijas. Ir svarīgi nodrošināt godīgu attieksmi pret vadītāju, kā arī pret visiem citiem darbiniekiem organizācijā. Tas ne tikai spētu samazināt narcisma negatīvo iezīmju izpausmi, bet pat iespējams radītu pozitīvu efektu. Lai organizācija izvairītos no problēmām, kas rodas, ja varas pozīcijā atrodas narcistisks līderis, vispirms ir jāatzīst, ka problēma eksistē (Hansbrough & Jones, 2014).

Narcisti par līderiem visbiežāk kļūst neskaidrības periodos, kad tuvojas krīze, uzņēmuma sabrukums vai tiek piedzīvots ekonomisks satricinājums. Šādās situācijās organizācijām narcistiskie līderi ar savu uzvedību šķiet efektīvi un ļoti pievilcīgi. Viņu izpausmes vidē, kurā valda satraukums un neziņa, spēj radīt cerību un nomierināt tajā esošos, īslaicīgi rada psiholoģiskas drošības sajūtu (O'Reilly & Chatman, 2020). Šādi līderi ir spējīgi ātri nodibināt virspusējas attiecības, manipulēt ar citiem, ir enerģiski, ekstraverti, labprātīgi iesaistās izaicinošās situācijās, kā arī ir spējīgi strādāt ilgāk un cītīgāk nekā viņu kolēģi, kas asociētos ar efektīva līdera prototipu (Hoffman et al., 2013). Tā kā izvirzīt vadītāja amatam indivīdu ar augstiem rādītājiem narcisma dimensijā ir praktiski neizbēgams process, nepieciešams izveidot stingru, konkrētu un stabilu organizācijas kultūru, kurā ir skaidri un vienlīdzīgi likumi visiem, kā arī gaidāmās sekas par to neievērošanu (Liu et al., 2017). Iespējams tas spētu mazināt narcistiskā līdera negatīvo iezīmju izpausmi pret saviem kolēģiem, jo katram cilvēkam ir implicītās teorijas saistībā ar varas pozīciju, tādēļ līderi var uzskatīt savu kontrolējošo, agresīvo un nereti vardarbīgo uzvedību par normu un nesaskatīt neko problemātisku, tāpat arī viņu padotie to var redzēt kā atbilstošu un pieņemamu līdera attieksmi. Izveidojot detalizēti aprakstītu konkrētās organizācijas līdera prototipu, būtu iespējams informēt topošo vadītāja amata kandidātu, kas no viņa tiek sagaidīts un kādas cerības jāattaisno, kā arī palīdzēs padotajiem pareizi interpretēt vadītāja uzvedību – vai tā ir pieņemama vai nē (Hansbrough & Jones, 2014).

Tiek uzskatīts, ka narcisms ir būtisks elements, lai cilvēks spētu atrasties varas augšgalā un, cerībā mainīt pasauli kā narcisa skatījumā būtu pieņemami, viņš spēj būt stratēģisks un radošs, kā arī pārdrošs savos lēmumos, un pārmērīgi augstā līmenī tas var būt kaitīgi vidē, kurā šis indivīds atrodas. Narcisms kā personības iezīme piemīt katram, taču ir atšķirība starp veselīgu un neveselīgu iezīmes daudzumu. Piemēram, atrodoties vadītāja amatā organizācijā veselīgais līmenis izpaustos kā fantāzija par mērķu sasniegšanu nākotnē un panākumu gūšanu karjerā, bet neveselīgais līmenis – egoistiska tieksme pēc personīgās varas, ignorējot to, kā viņu uzvedība ietekmē līdzcilvēkus (Kets de Vries, 2004).

Indivīda personība spēj prognozēt viņa uzvedību varas pozīcijā, taču ir svarīgi ņemt vērā ne tikai vienu iezīmi, bet gan to kombināciju, jo, piemēram, indivīdam var būt paaugstināti rādītāji narcismā kā personības iezīmē, taču viņš var būt arī pazemīgs un saprotošs situācijās, kurās netiek aktivizēti viņa aizsargmehānismi. Līderim ir nepieciešams atrast balansu starp savu personības iezīmju izpausmēm, kā arī ir ļoti svarīgi, lai organizācijas kultūra būtu sakārtota - tas spētu radīt pozitīvu klimatu darba vidē un iespējas izaugsmei (Owens, Wallace, & Waldman, 2015).

Kopumā, narcistiskās personības izpausmes nevar kategorizēt kā labas vai sliktas. Narcistiska uzvedība organizācijā var izpausties daudz dažādos virzienos, atkarībā no situācijas un konteksta, kas to var ietekmēt – ir situācijas un faktori, kas šo uzvedību aktivizē un rezultāts var būt gan pozitīvs, gan negatīvs. Ņemot vērā, ka narcisms ir personības iezīme, situatīvi faktori, kā piemēram, paaugstinājums, lielāka peļņa, vara, atzinība, statuss sniedz indivīdam iespēju biežāk iesaistīties uzvedībā, kas raksturīga narcistiem. Ir iespējami periodi, kad uzvedības izpausmes tiek mazinātas, tādā veidā saglabājot stabilitāti uzņēmuma psiholoģiskajā klimatā, bet arī mazinot inovatīvu ideju rašanos un pārdrošu lēmumu pieņemšanu vēlamajos brīžos, kad no tā atkarīga kompānijas nākotne. Tomēr nekontrolēts narcisms var radīt apjomīgus zaudējumus (Cragun, Olsen, & Wright, 2020). Narcistiskajiem līderiem piemīt daudzas līdzības ar transformatīvajiem līderiem un atšķirības ir grūti pamanīt, tādēļ īstermiņā ir praktiski neiespējami izvairīties no saskarsmes ar vadītājiem, kuriem ir pārmēru augsts narcisma līmenis. Tomēr ievērojamas izmaiņas nebūtu iespējamās bez veselīga iezīmes daudzuma. Daudziem vadītājiem piemīt neveselīgs daudzums un tam bieži netiek pievērsta pietiekama uzmanība, reizēm pat tiek sniegta atzinība par panākumiem, kas sniedz viņu gaidīto rezultātu. Tādā veidā tiek stimulēta šādu vadītāju uzvedība. Lai to ietekmētu un kontrolētu, nepieciešams regulāri iegūt datus, izmantojot 360 grādu novērtējuma metodi un likt uzņemties atbildību par savu rīcību (O'Reilly & Chatman, 2020).

Līderības teorijas un atrašanās varas pozīcijā ir izteikti vilinoša iespēja apmierināt savas vajadzības indivīdiem ar augstiem rādītājiem narcismā un tam var būt negatīvas sekas organizācijā. Lai gan sākotnēji viņi šķiet ļoti atbilstoši savam amatam, ilgākā laika posmā rada lielāku kaitējumu nekā pozitīvu piensumu darba vidē. Taču ne visi vadītāji, kuriem ir augstāki rezultāti kādā no narcisma dimensijām, ir neefektīvi līderi. Viņu efektivitāti ietekmē dažādi faktori, piemēram, viņa personības iezīmju kombinācija un hierarhiskā distance no pārējiem darbiniekiem. Tīcis pierādīts, ka mērens narcisma līmenis var būt maksimāli efektīvs, tādēļ, lai kontrolētu līdera negatīvās reakcijas un izpausmes, ir svarīgi kontrolēt tādus faktorus kā, piemēram, jābūt konkrētai un sakārtotai organizācijas kultūrai, regulāri jāveic 360 grādu novērtējums, jābūt skaidrām prasībām un sekām par to neievērošanu, lai radītu labvēlīgu klimatu darba vidē. Nosacīti augstāks narcisma līmenis organizācijā var būt noderīgs un, tā kā šķiet visai neiespējami norobežot indivīdus no līderības teorijām un personāla atlasē uzreiz pamanīt kandidātu ar augstākiem rādītājiem konkrētajā iezīmē, nepieciešams izveidot organizācijā struktūru, kas veicinātu šī līdera un citu darbinieku efektivitāti.

METODE

Pētījuma dalībnieki

Pētījuma dalībnieki bija dažādu organizāciju vadītāji Latvijā. Kopējais respondentu skaits bija 51, no kuriem 19 bija vīrieši (37,3%) un 32 – sievietes (62,7%). Jaunākajam respondentam bija 21 gads, bet vecākajam – 70 gadi. Vidējais respondenta vecums bija 41,67 gadi ($M = 41,67$, $SD = 13,55$). Vidēji amatā tika nostrādāti 10,16 gadi ($M = 10,16$, $SD = 10,28$).

Instrumentārijs

Pētījumā tika izmantotas divas pašnovērtējuma aptaujas. Respondentu narcistisko personības iezīmju novērtēšanai tika izmantota Narcistisko personības iezīmju aptauja (Narcissistic Personality Inventory (NPI)), kura tika izveidota 1979. gadā (Raskin & Hall, 1979). Šo metodi Latvijā 2008. gadā adaptējusi I. Strode. Aptauja sastāv no 40 apgalvojumu pāriem, kurā respondentam jāizvēlas viena no piedāvātajām atbildēm, kura viņam subjektīvi ir visatbilstošākā (piemēram, “Es dotu priekšroku saplūšanai ar baru”; “Man patīk būt uzmanības centrā”). Apgalvojumi dalās 7 skalās: autoritātes, pašpietiekamības, pārkuma, ekshibicionisma, ekspluatēšanas, iedomības un pašsaprotamo tiesību skalas. Skalu iekšējās saskaņotības noteikšanai tika izmantots Kronbaha alfas koeficients. Pietiekami augsta ticamība bija autoritātes skalai $\alpha = 0,73$ un iedomības skalai $\alpha = 0,72$. Pārējās skalas uzrādīja nepietiekami augstu ticamību, un līdz ar to tika izmantotas ar piesardzību: pārkuma skalā $\alpha = 0,63$, ekshibicionisma skalā $\alpha = 0,62$, pašpietiekamības skalā $\alpha = 0,50$, pašsaprotamo tiesību skalā $\alpha = 0,45$, ekspluatēšanas skalā $\alpha = 0,36$. Aptaujas kopējais ticamības koeficients $\alpha = 0,86$.

Līderības stila noteikšanai tika izmantota Līderības stila novērtējuma aptauja, kuru 2011. gadā oriģināli sastādījusi Jeļena Rižakova. To veido 30 apgalvojumi, kuri iedalās 2 skalās, attiecīgi, 15 apgalvojumi par transformatīvo līderības stilu un 15 par transakktīvo līderības stilu (piemēram, “Līderim ir jāapbalvo, jāslavē un jāizsaka komplimenti darbiniekam tikai tad, kad viņš ir sasniedzis rezultātu”, “Līdera un darbinieka attiecību mijiedarbībai būtu jāpalīdz augt un attīstīties abām pusēm - gan pašam līderim, gan darbiniekam”). Respondentiem tika lūgts izvērtēt konkrēto apgalvojumu Likerta skalā no 1 līdz 5 (1 – nepiekrītu, 2 – drīzāk nepiekrītu, 3 – neitrāli, 4 – drīzāk piekrītu, 5 – piekrītu). Transaktīvā līderības stila skalas ticamības rādītāji ir apšaubāmi $\alpha = 0,68$, savukārt transformatīvā līderības stila skalas ticamības rādītāji ir teicami $\alpha = 0,80$ un var tikt droši interpretēti turpmākajā analīzē.

Pētījuma procedūra

Aptauja tika izveidota platformā "Google Forms", hipersaite tika ievietota sociālajos tīklos, aprakstā norādot konkrēto mērķauditoriju, kā arī tika izsūtīti e-pasti dažādām biznesa organizācijām ar lūgumu iesaistīties pētījumā. Datu ievākšana notika individuāli bez laika ierobežojuma. Aptaujas ievadā tika norādīts vispārīgs mērķis, lai izvairītos no sociāli vēlamām atbildēm. Respondenti pirms aptaujas veikšanas tika informēti, ka iesaiste pētījumā ir brīvprātīga un to var pārtraukt jebkurā brīdī, dati ir konfidenciāli un tiks apstrādāti apkopotā veidā šī bakalaura darba ietvaros. Tika norādīta arī vieta, kur pēc darba izstrādes ir iespējams iepazīties ar rezultātiem. Datu apstrādē un analizēšanā tika izmantota SPSS 27.0 programma.

REZULTĀTI

Kā pētījuma hipotēze tika izvirzīta, ka pastāv pozitīva saistība starp paaugstinātiem rādītājiem narcismā un transformatīvo līderības stilu un, lai noskaidrotu, vai tā apstiprinās, tika izmantotas aprakstošās un secinošās statistikas metodes. Abu aptauju aprakstošās statistikas rādītāji ir apkopoti 1. tabulā. Mainīgo lielumu atbilstība normālam sadalījumam tika pārbaudīta ar Kolmogorova-Smirnova testa palīdzību. Tā kā neviena no skalām neatbilda normālsadalījumam, turpmākā analizē tika izmantots Spīrmena korelāciju koeficients (skat. 2. tabulu).

1. tabula

Narcistisko personības iezīmju un līderības stila skalu aprakstošās un secinošās statistikas rādītāji (N=51)

Mainīgie lielumi	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>K-S</i>	<i>α</i>
<i>Narcistisko personības iezīmju aptauja</i>				
Autoritātes skala	3,67	2,26	0,15**	0,73
Pašpietiekamības skala	2,35	1,52	0,16**	0,50
Pārākuma skala	1,84	1,50	0,18***	0,63
Ekshibicionisma skala	2,94	1,87	0,18***	0,62
Ekspluatēšanas skala	1,63	1,22	0,19***	0,36
Iedomības skala	1,10	1,17	0,26***	0,72
Pašsaprotamo tiesību skala	2,33	1,45	0,15**	0,45
<i>Līderības stila novērtējuma aptauja</i>				
Transaktīvais līderības stils	48,06	7,52	0,14*	0,68
Transformatīvais līderības stils	62,69	6,82	0,12*	0,80

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

2. tabula

*Narcistisko personības iezīmju aptaujas un līderības stila novērtējuma aptaujas skalu
Spīrmena korelācijas koeficienti (N=51)*

Narcistisko personības iezīmju aptaujas skalas	Līderības stila novērtējuma aptaujas skalas	
	Transaktīvais līderības stils	Transformatīvais līderības stils
Autoritātes skala	-0,06	-0,04
Pašpietiekamības skala	0,19	-0,12
Pārākuma skala	0,36**	-0,04
Ekshibicionisma skala	0,24	-0,02
Ekspluatēšanas skala	0,00	-0,15
Iedomības skala	0,04	-0,04
Pašsaprotamo tiesību skala	0,33*	-0,32*

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Iegūtie rezultāti liecina, ka transaktīvajam līderības stilam ir statistiski nozīmīga pozitīva saistība ar pārākuma skalu ($r_s = 0,36$, $p < 0,01$) un pašsaprotamo tiesību skalu ($r_s = 0,33$, $p < 0,05$). Tātad, pie augstākiem attiecīgo narcisma izpausmju rādītājiem, transaktīvais līderības stils būs izteiktāks – indivīdiem, kuri uzskata sevi par citādākiem, subjektīvā uztverē labākiem par pārējiem, tie, kuri ir prasīgi pret citiem, ambiciozi, uzskata, ka pret viņiem jāizturas ar pienācīgu cieņu. Uz to norāda sniegtās atbildes apgalvojumos, piemēram, “Es zinu, ka esmu labs cilvēks, jo citi man to nepārtraukti atkārto”, “Manuprāt, es esmu īpašs/a.”, “Ja es pārvaldītu pasauli, tā būtu daudz labāka vieta”, “Man ir spēcīga vēlme pēc varas”. Savukārt transformatīvais līderības stils ir statistiski nozīmīgi negatīvi saistīts ar pašsaprotamo tiesību skalu ($r_s = -0,32$, $p < 0,05$). Negatīvs korelācijas koeficients liecina par to, ka transformatīvā līderības stila rādītāji pazeminās, paaugstinoties pašsaprotamo tiesību skalas rādītājam. Interpretējot šo negatīvo statistiski nozīmīgo korelāciju var secināt, ka indivīds, kurš būs piezemētāks, negaidīs no apkārtējiem īpaša veida izturēšanos un cieņu un uzskatīs sevi par līdzvērtīgu, vairāk līdzināsies transformatīvajam līderības stilam. Taču rezultāti jāuzlūko ar piesardzību. Nevar droši apgalvot, ka šajā pētījumā statistiski nozīmīgie rezultāti pārākuma un pašsaprotamo tiesību skalās nozīmēs, ka vadītājs vairāk līdzināsies transaktīvajam līderības stilam – korelācija vēl nenozīmē kauzalitāti.

Pētījumā izvirzītā hipotēze neapstiprinās – nevienai no narcisma skalām netika atrasta pozitīva saistība ar transformatīvo līderības stilu. Pretēji hipotēzei tika atrasta negatīva korelācija pašsaprotamo tiesību skalai ar transformatīvo līderības stilu. Lai arī nav statistiski nozīmīgu saistību transformatīvajam līderības stilam ar 6 no 7 narcisma personības iezīmju aptaujas skalām, ir vērts atzīmēt, ka visi iegūtie rezultāti tajās ir negatīvi.

DISKUSIJA

Kā šī darba pētījuma hipotēze tika izvirzīta, ka paaugstināti rādītāji narcisma dimensijās pozitīvi korelē ar transformatīvo līderības stilu, taču tā neapstiprinājās – statistiski nozīmīgi rezultāti transformatīvajai līderībai tika iegūti tikai ar pašsaprotamo tiesību skalu un tie negatīvi korelē, kas nozīmē, ja transformatīvā līderības stila rādītāji paaugstinās, tad pazeminās pašsaprotamo tiesību skalas rādītāji. Kaut arī statistiski nenozīmīgi, ir vērts vērst uzmanību uz to, ka pārējās narcisma dimensijas negatīvi korelē ar transformatīvo līderības stilu, kas liek domāt, ka plašākā izlasē arī pārējās narcisma skalās varētu būt līdzīgi rezultāti kā šajā pētījumā ar pašsaprotamo tiesību skalu – palielinoties narcisma iezīmju rādītājiem veidojas negatīva saistība ar transformatīvo līderības stilu.

Savukārt transaktīvais līderības stils statistiski nozīmīgi korelē ar divām narcisma skalām – ar pārākuma un pašsaprotamo tiesību skalu. Interpretējot iegūtos rezultātus, varētu secināt, ka indivīdi, kuri uzskata sevi par unikāliem un pret kuriem jāizturas ar viņiem pienākošos cieņu, savu vadības stilu vairāk novērtēs kā transaktīvo līderības stilu, taču vadītājiem, kuri sevi redzēs kā vienlīdzīgu ar saviem darbiniekiem un nemanipulēs ar viņiem, atrodoties varas pozīcijā, vairāk līdzināsies transformatīvajam līderības stilam.

Pašsaprotamo tiesību skala sevī ietver indivīda uzskatu, ka viņam pienākas vara un apbrīna, jo viņi ir unikāli un labāki nekā pārējie, tajā pašā laikā manipulējot un neizrādot empātiju pret apkārtējiem (Pullen & Rhodes, 2008). Šīs skalas negatīvā korelācija ar transformatīvo līderības stilu ir saskaņā ar aplūkoto teoriju. Transformatīvie līderi neņem vērā amatu hierarhisko sadali un uztver savus padotos kā līdzvērtīgus darbiniekus, tādēļ negaida no viņiem īpašu attieksmi. Mērķis ir mācīt un iedvesmot darbiniekus uz pašattīstību. Tā procesā veidojas savstarpēji emocionāli tuvas attiecības, tādā veidā mazinot varas distanci (Wang & Huang, 2009).

Transaktīvā līderības stila statistiski nozīmīgās pozitīvās korelācijas ar pārākuma un pašsaprotamo tiesību skalu arī var skaidrot, balstoties uz literatūras apskatu. Salīdzinoši, līderi, kuri vairāk atbilst šim līderības stilam, ievēro hierarhisko sadalījumu darba vietā un saglabā savu varu pār citiem, izmantojot apbalvojuma-sodu sistēmu. Pašsaprotamo tiesību skalas rādītājus var interpretēt caur ieņemamo amatu organizācijā – ja indivīds atrodas augstākā amatā, pret viņu jāizturas ar īpašu, viņam pienākošos cieņu. Šis uzskats atkarīgs no indivīda implicītajām teorijām par efektīva līdera prototipu. Transaktīvo līderu darba pienākumos ietilpstošā kontrole pār darbiniekiem izskaidro arī pārākuma skalas rezultātus – jo plašāks kontroles lokuss, jo lielāka ietekme pār pieņemtajiem lēmumiem un padotajiem. (Bass & Riggio, 2006, kā minēts Arnold, Connelly, Walsh & Ginis, 2015).

Jāmin, ka vadītāja līderības stils mēdz būt atkarīgs no situācijas – indivīds, kuram vairāk raksturīgs transaktīvais līderības stils, var iekļaut arī transformatīvā līderības stila izpausmes. Šī pētījuma rezultāti jāuzlūko ar piesardzību, jo pastāv ierobežojumi, kuri ietekmē tos.

Indivīdi ar augstiem rādītājiem narcismā sākotnēji var būt līdzīgāki transformatīvajam līderības stilam, jo viņus redz kā neatlaidīgus, gudrus, harizmātiskus, tādus, pret kuriem jāizturas ar īpašu cieņu, no kuriem var mācīties (Judge, Piccolo, & Kosalka, 2009). Šī pētījuma ietvaros netika iegūti šādi rezultāti. Kā viens no iespējamiem iemesliem varētu būt respondentu nostrādātais laiks vadītāja amatā. Narcistiskās personības kaitējošās izpausmes nav iespējams uzreiz ieraudzīt (Paulhus, 1998), tādēļ varbūt vadītāji ar mazāku pieredzi amatā un paaugstinātiem rādītājiem narcisma dimensijās varētu uzrādīt saistību ar transformatīvo līderības stilu. Vēl viens iemesls tam var būt organizācijas kultūra, tajā pieņemtie noteikumi, cik daudz tie ir atrunāti, ievēroti un kādas sekas ir par to neievērošanu. Starptautiskās organizācijās vide ir citādāka nekā Latvijas uzņēmumos kultūras atšķirību dēļ (Foster, Campbell, & Twenge, 2003). Rezultātu skaidrojumam papildus var iekļaut arī vēsturisko vadītāju uzvedību un attieksmi pret padotajiem. Šis novecojušais līdera prototips, kurā iekļauta apbalvojuma-soda sistēma, balstoties uz sociālās iemācīšanās teoriju (Bandura, 1969) varētu būt saglabājies līdz mūsdienām un teorētiski nav līdzību ar transformatīvo līderības stilu.

Narcistiskās personības negatīvos aspektus iespējams pamanīt tikai laika gaitā (Paulhus, 1998), no kā izriet vēl viens mainīgais – nostrādātais laiks amatā. Varētu pieņemt, ka indivīds, kurš strādā ilgāk organizācijā vadītāja amatā, pretēji indivīdam, kurš vadītāja amatā atrodas īsāku laika periodu, uzrādīs augstākus rezultātus narcisma dimensijās. Šeit jāņem vērā arī līdera vecums – ir pierādīts, ka gados jaunākiem cilvēkiem ir augstāks narcisma līmenis nekā vecākiem, taču būtu jānoskaidro, kādi ārējie faktori to ietekmē, piemēram, kultūrā, ģimenē pieņemtās vērtības, kuras indivīds ir implementējis savā dzīvē jau kopš bērnības vai arī narcistiskās personības iezīmes ir attīstījušās pakāpeniski. Ņemot vērā, ka ar vecumu narcistiskās personības iezīmes vairs nav tik izteiktas kā agrākā vecumā, ieteikums turpmākajos pētījumos respondentus kategorizēt noteiktās vecumgrupās (Foster, Campbell, & Twenge, 2003).

Narcistiskās izpausmes kļūst ievērojamākas, palielinoties līdera varai un sniegtajām iespējām. Nākotnes pētījumos būtu nepieciešams iekļaut arī organizācijas vadītāja līmeni – pamatojoties uz teoriju, augstāka līmeņa vadītājam būs arī augstāki rādītāji narcismā, salīdzinoši ar vidēja vai zema līmeņa vadītāju, jo to ietekmē tādi faktori, kā piemēram, amata pienākumi un atalgojums, kā arī, cik liela ir organizācija un cik padoto ir vadītājam – jo

vairāk padoto, jo izteiktākas narcistiskās personības izpausmes (Cragun, Olsen, & Wright, 2020).

Viens no šī pētījuma ierobežojumiem ir izmantotās aptaujas. Aptaujas anketā tika norādīts vispārīgs mērķis un izskaidrots, ka iegūtie dati ir konfidenciāli, tādēļ nav iespējams identificēt respondentu, taču tas neizslēdz iespējamību, ka tika sniegtas sociāli vēlamas atbildes. Narcisma personības iezīmju aptauja uzrādīja nepietiekami augstu ticamību pašpietiekamības, pašsaprotamo tiesību un ekspluatēšanas skalās, kas neļāva pārlicinoši interpretēt iegūtos rezultātus. Ir nepieciešams veikt dažu skalu tulkojuma korekciju. Līderības stila novērtējuma aptauja iekļauj divus līderības stilus, taču to varētu papildināt, iekļaujot pantus par nelīderības stilu un noskaidrot tā saistību ar narcismu. Precīzāka līderības stila novērtēšanas metode būtu Daudzfaktoru līderības aptauja (Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ); Bass & Avolio, 2004), taču tā nav brīvpieejas aptauja un tās adaptācija, kuru 2006. gadā veikusi Sandra Landratova, nav pieejama datubāzē. Izmantotās metodes ir pašnovērtējuma aptaujas. Līderu subjektīvais viedoklis par sevi pārsvarā ir pozitīvs, viņi redz sevi kā efektīvu līderi, taču viņu padoto viedokļi ir atšķirīgi – tie mēdz būt gan pozitīvi, gan negatīvi (Judge, LePine, & Rich, 2006). Nākotnes pētījumu attīstībai šajā tēmā būtu nepieciešams iegūt arī vadītāju padoto viedokli par savu vadītāju un salīdzināt iegūtos rezultātus ar līderu pašnovērtējumu, iespējams veicot 360 grādu novērtējuma metodi.

Kā vēl viens no rezultātu ietekmējošiem faktoriem jāmin respondentu nevienmērīgais dzimumsadalījums. Pētījumā iesaistījās 51 respondents, no kuriem 19 bija vīrieši (37,3%) un 32 – sievietes (62,7%). Būtu nepieciešams iegūt vienmērīgu dzimumsadalījumu, lai izlases rezultātus būtu iespējams pielīdzināt populācijai. Taču jāņem vērā arī tas, ka vīriešiem narcisms kā personības iezīme ir izteiktāks nekā sievietēm, konkrēti, ekspluatēšanas, autoritātes un ekshibicionisma skalās (Grijalva et al., 2015), tādēļ būtu vērtīgi veikt rezultātu analīzi arī atsevišķi vīriešu un sieviešu populācijā. Izlase ir maza, tādēļ nākotnē būtu nepieciešams veikt pētījumu plašākā izlasē precīzāku datu ieguvei. Ieteikums vairāk respondentu iegūšanai un vienmērīgākam dzimumsadalījumam aptauju veikt gan klātienē, gan attālināti.

Indivīda negatīvās narcisma izpausmes novērojamas brīžos, kad viņa iedomas par sevi neatbilst realitātei un apkārtējie cilvēki tās neapstiprina vai noliedz (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Darba vietā šādi brīži var būt regulāra parādība un tas iespējams aizsāk vardarbības ķēdi, kas veido nelabvēlīgu organizācijas klimatu. Tā ir iespējamība, taču tas nav viennozīmīgi. Svarīgi atcerēties, ka narcisms piemīt katram un cilvēka personība ir daudzdimensionāla, tieši šī iemesla dēļ narcistiskās personības negatīvās uzvedības izpausmes var mazināt cita personības iezīme. Sabiedrībā pastāv negatīva stigma par narcismu kā

konceptu, jo tiek izceltas tā negatīvās puses un ignorēti pozitīvie aspekti. Balstoties uz teorijā apskatīto informāciju, normālais narcisms ir veselīgs un vērtīgs ne tikai indivīdam pašam, bet arī organizācijas kontekstā, tas nepadara vadītāju par neefektīvu līderi, tieši pretēji.

Narcistiskās personības iezīmes izpausmes var ietekmēt daudzi iepriekš minētie faktori, kuri jāiekļauj nākotnes pētījumos. Šajā tēmā ir vajadzīga padziļinātāka izpēte un ir iespējama plaša attīstība, no kā izrietētu arī praktiski ieteikumi, kas palīdzētu noskaidrot veidus, kā līderim ar paaugstinātiem narcisma rādītājiem atpazīt un kontrolēt personības toksiskās izpausmes, kas palīdzētu uzlabot organizācijas klimatu, kā arī, kā organizācijai ir iespēja ietekmēt narcistiskā līdera negatīvo ietekmi uz tās materiālajiem un nemateriālajiem resursiem.

SECINĀJUMI

Cilvēki ar narcistiskajiem personības traucējumiem uzskata, ka ir unikāli, neatkārtojami, labāki par citiem un sagaida, ka apkārtējie pret viņiem izturēsies kā pret tādiem ar īpašu, viņiem pienākošos cieņu (American Psychiatric Association, 2013). Situācijās, kad līdzcilvēki nespēj apmierināt personības vajadzības un nesniedz viņuprāt pietiekami daudz uzmanības, ir novērojama manipulatīva un vardarbīga uzvedība, jo tikai citi cilvēki ir spējīgi padarīt narcisa nereālās fantāzijas un domas par realitāti (Pullen & Rhodes, 2008).

Narcisms dalās 2 veidos – grandiozais jeb atklātais narcisms, kuru raksturo indivīda personīgo nepilnību un kļūdu ignorēšana, nepieciešamība pēc citu apbrīnas. Viņi ir komunikabli, ekstraverti, harizmātiski un apkārtējiem ir patīkami atrasties viņu sabiedrībā. Ievainojamais jeb slēptais narcisms, kam līdzīgi kā iepriekš minētajam ir neveselīga grandiozitātes izjūta attiecībā uz sevi, taču tā tiek slēpta no sabiedrības, jo ir bail piedzīvot atraidījumu un savu uzskatu noliegšanu. Viņi ir neirotiski, kautrīgi, noslēgti un apkārtējie viņus atzīst par sociāli nevēlamiem (Wink, 1991; Rohmann, Neumann, Herner, & Bierhoff, 2012). Abu narcisma dimensiju pārstāvji ir hipersensitīvi attiecībā uz ego apdraudējumu, tādēļ pēc neveiksmēm un apkaunojošām situācijām, novērojama agresīva uzvedība (Derry, Ohan, & Bayliss, 2019).

Eksistē arī nepatoloģiskais jeb “normālais” narcisms, ar to saprotot narcismu kā personības iezīmi, kura piemīt ikvienam. Šīs iezīmes izpausmes intensitāte katram cilvēkam ir atšķirīga – kādam tā ir labāk novērojama uzvedībā, kādam tā ir nemanāmāka (Foster & Campbell, 2007). Uz narcismu var lūkoties kā uz spektru ar labi un slikti adaptīviem iznākumiem un tas ir atkarīgs no tā, cik ļoti indivīds ir spējīgs sevi apzināties un būt emocionāli elastīgs (Derry, Ohan, & Bayliss, 2019). Tiem, kuriem ir paaugstināti rādītāji narcismā, novērojama tieksme pēc kontroles pār citiem, tādēļ viņi meklē vadošos amatus darba vietās (Rosenthal & Pittinsky, 2006).

Organizatoriskā līderība ir process, kas virzīts uz komandas darbu kopīga mērķa sasniegšanai, tajā ietverot darba attiecības un indivīdu mijiedarbību (Bratton, 2020). Būt par efektīvu līderi nozīmē virzīt firmu uz izaugsmi un gūt finansiālu resursu pieaugumu, paralēli apmierinot savu darbinieku vajadzības, uzturot psiholoģisko labklājību (Warrick, 2011). Harizmātiskā līderība dalās transformatīvajā un transaktīvajā līderības stilā (Ryan & Deci, 2000). Transformatīvais līderības stils koncentrējas uz darbinieku iedvesmošanu un uz indivīdu pašattīstību, par prioritāti uzstādot procesu uz mērķu sasniegšanu nevis darbinieku finansiālo atlīdzību par paveikto. Līderi ir līdzvērtīgi saviem padotajiem, emocionāli iesaistīti un gatavi palīdzēt problēmu risināšanā. Transaktīvo līderību raksturo vadītāja kontrole pār

saviem darbiniekiem, pielietojot apbalvojumu-sodu sistēmu ar ekonomisko resursu palīdzību, un organizācijas mērķu sasniegšana. Salīdzinoši, transaktīvais līderis nestimulē savu darbinieku radošo izaugsmi un iesaistās izņēmuma gadījumos, kad problēmas kļūvušas nopietnas (Bass, 1985, kā minēts Arnold & Loughlin, 2013; Howell & Avolio, 1993).

Narcistiska indivīda atrašanās līdera lomā var būt kaitējoša darba vidē, jo viņiem nepiemīt spēja empatizēt ar citiem, ir egoistiski un par prioritāti liek personīgo mērķu sasniegšanu nevis lielāka labuma gūšanu organizācijas kontekstā. Negatīvā ietekme uz klimatu darba vietā rezultējas ar darbinieku distresu, biežākiem konfliktiem kolēģu starpā, neapmierinātību ar darbu, finansiāliem un cilvēkresursu zaudējumiem (Judge, LePine, & Rich, 2006). Narcisi sākotnēji šķiet piemēroti vadītāja amatam, jo ir novērojamas tikai personības pozitīvās iezīmes, kas ir atbilstošas efektīva līdera prototipam, bet laika gaitā sāk izpausties viņu toksiskā puse (Judge, Piccolo, & Kosalka, 2009).

Šajā darbā narcisms tika aplūkots kā personības iezīme. Balstoties uz metaanalīzes rezultātiem, ka ļoti augsti vai ļoti zemi rādītāji narcismā nozīmē, ka līderis nav efektīvs organizācijā, bet mērens līmenis indivīdam ir noderīgs un veicina vadības efektivitāti līdz maksimālajam punktam (Grijalva et al., 2014), tika izvirzīts pētījuma mērķis noskaidrot, ar kuru no līderības stiliem pozitīvi korelē narcisms un tā dimensijas. Ja indivīds ir emocionāli inteligents, spēj kontrolēt savu impulsīvo reakciju un uzņemties atbildību par uzvedības sekām, viņš var būt efektīvs līderis. Par efektīvāko līderības stilu tiek atzīta transformatīvā līderība (Judge & Piccolo, 2004). No aplūkotās teorijas izriet pētījuma hipotēze – pastāv pozitīva saistība starp paaugstinātiem rādītājiem narcismā un transformatīvo līderības stilu.

Pētījumā tika noskaidrots, ka transformatīvais līderības stils statistiski nozīmīgi negatīvi korelē ar vienu no narcisma skalām – pašsaprotamo tiesību skalu, ar to saprotot, ka indivīds, kurš būs piezemētāks un uzskatīs sevi par līdzvērtīgu citiem, saskatīs savā darbā vadītāja amatā vairāk transformatīvā līderības stila iezīmes. Ar pārējām narcisma skalām šis līderības stils neuzrādīja statistiski nozīmīgu saistību, taču vērts atzīmēt, ka visi iegūtie rezultāti ir negatīvi. Transaktīvajam līderības stilam tika atrasta statistiski nozīmīga pozitīva saistība ar pārākuma un pašsaprotamo tiesību skalu. Interpretējot šos rezultātus var secināt, ka indivīdi, kuri uzskatīs sevi par atšķirīgiem no citiem cilvēkiem, labākiem par pārējiem, ambicioziem un prasīgiem, vairāk līdzināsies transaktīvajam līderības stilam.

Izvirzītā hipotēze neapstiprinās – nepastāv pozitīva saistība starp narcismu un transformatīvo līderības stilu. Vairākas no izmantotajām aptauju skalām neuzrādīja pietiekami augstu ticamību, lai pārliecinoši interpretētu iegūtos datus. Nākotnes pētījumos nepieciešams uzlabot pētījuma metodoloģiju, konkrēti, izlases apjomu un izmantoto instrumentāriju, lai rezultātus būtu iespējams pielīdzināt plašākai populācijai.

IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

- American Psychiatric Association. (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders (DSM-5®)*. American Psychiatric Pub.
- American Psychiatric Association. (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders (DSM-5®)*. American Psychiatric Pub.
- Arnold, K. A., & Loughlin, C. (2013). Integrating Transformational and Participative versus Directive Leadership Theories: Examining Intellectual Stimulation in Male and Female Leaders Across Three Contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, 34, 67–84. <http://dx.doi.org/10.1108/01437731311289974>
- Arnold, K. A., Connelly, C. E., Walsh, M. M., & Ginis, K. A. M. (2015). Leadership Styles, Emotion Regulation, and Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 481-490. <http://dx.doi.org/10.1037/a0039045>
- Avunduk, Z. B., Col, G., & Kuzu, A. (2020). The Effects of Transformational and Laissez-Faire Leaderships on Organizational Commitments of Health Care Workers in Temporary Staff. *Journal of Global Strategic Management*, 14(1). DOI: 10.20460/JGSM.2020.286
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology. *Work & Stress*, 22, 187–200. doi:10.1080/02678370802393649
- Bandura, A. (1969). Social-Learning Theory of Identificatory Processes. *Handbook of Socialization Theory and Research*. Retrieved from: <http://www.uky.edu/~eushe2/Bandura/Bandura1969HSTR.pdf>
- Bass, B. & Avolio, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire Manual (Third Edition)*. Menlo Park, CA: Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York, NY.
- Bass, B. M. (1997) Personal Selling And Transactional/Transformational Leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(3), 19-28. <http://dx.doi.org/10.1080/08853134.1997.10754097>

- Bass, B. M., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum Associated.
- Bass, B. M., (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Besser, A., & Priel, B. (2010). Grandiose narcissism versus vulnerable narcissism in threatening situations: Emotional reactions to achievement failure and interpersonal rejection. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 29, 874–902. doi: 10.1521/jscp.2010.29.8.874
- Bogardus, E. S. (1934). *Leaders and leadership*. Appleton-Century.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910. DOI: 10.1037/0021-9010.89.5.901
- Bratton, J. (2020). *Organizational leadership*. SAGE. Retrieved from: https://books.google.lv/books?hl=en&lr=&id=nLTRDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=organizational+leadership&ots=hWb5Q-mgJI&sig=3z2w4293lhDpToU1GrGH9tHZu0w&redir_esc=y#v=onepage&q=organizational%20leadership&f=false
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bushman, B.J. & Baumeister, R.F. (1998). Threatened Egotism, Narcissism, Self-esteem, and Direct and Displaced Aggression: Does Self-love or Self-hate Lead to Violence? *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 219-229. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.1.219>
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's all About Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 52, 351–386. <http://dx.doi.org/10.2189/asqu.52.3.351>

- Cragun, O. R., Olsen, K. J., & Wright, P. M. (2020). Making CEO Narcissism Research Great: A Review and Meta-Analysis of CEO Narcissism. *Journal of Management*, 46(6), 908-936. <https://doi.org/10.1177/0149206319892678>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. doi:10.1177/0149206305279602
- DeCelles, K. A., DeRue, D. S., Margolis, J. D., & Ceranic, T. L. (2012). Does Power Corrupt or Enable? When and Why Power Facilitates Self-Interested Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 97, 681–689. <http://dx.doi.org/10.1037/a0026811>
- Derry, K. L., Ohan, J. L., & Bayliss, D. M. (2019). Toward Understanding and Measuring Grandiose and Vulnerable Narcissism Within Trait Personality Models. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 498–511. DOI: 10.1027/1015-5759/a000432
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A Social Process of Leadership Identity Construction in Organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627–647. <https://doi.org/10.5465/amr.35.4.zok627>
- Dickinson, K. A., & Pincus, A. L. (2003). Interpersonal analysis of grandiose and vulnerable narcissism. *Journal of Personality Disorders*, 17, 188–207. <https://doi.org/10.1521/pedi.17.3.188.22146>
- Emmons, R. A. (1984). Factor Analysis and Construct Validity of the Narcissistic Personality Inventory. *Journal of Personality Assessment*, 48(3), 291–300. doi:10.1207/s15327752jpa4803_11
- Foster, J. D., & Campbell, W. K. (2007). Are there such things as “narcissists” in social psychology? A taxometric analysis of the Narcissistic Personality Inventory. *Personality and Individual Differences*, 43, 1321–1332. doi: 10.1016/j.paid.2007.04.003
- Foster, J. D., Keith Campbell, W., & Twenge, J. M. (2003). Individual differences in narcissism: Inflated self-views across the lifespan and around the world. *Journal of Research in Personality*, 37(6), 469-486. [https://doi.org/10.1016/s0092-6566\(03\)00026-6](https://doi.org/10.1016/s0092-6566(03)00026-6)

- Frangieh, M. & Rusu, D. (2021). The Effect of the Carrot and Stick Transactional Leadership style in Motivating Employees in SMEs. *Review of International Comparative Management*, 22(2). DOI: 10.24818/RMCI.2021.2.242
- Freud, S. (1914). *On narcissism: An introduction*.
- Gerbasi, M. E., & Prentice, D. A. (2013). The Self- and Other-interest Inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105, 495–514.
<http://dx.doi.org/10.1037/a0033483>
- Grijalva, E., Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H., & Fraley, R. C. (2014). Narcissism and Leadership: A Meta-Analytic Review of Linear and Nonlinear Relationships. *Personnel Psychology*, 68(1), 1–47. doi:10.1111/peps.12072
- Hansbrough, T. K. & Jones, G. E. (2014). Inside the Minds of Narcissists: How Narcissistic Leaders' Cognitive Processes Contribute to Abusive Supervision. *Zeitschrift für Psychologie*, 222(4), 214-220. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000188>
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). An Examination of “Nonleadership”: From Laissez-Faire Leadership to Leader Reward Omission and Punishment Omission. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1234-1248.
<http://dx.doi.org/10.1037/a0012875>
- Hoffman, B. J., Strang, S. E., Kuhnert, K. W., Campbell, W. K., Kennedy, C. L., & LoPilato, A. C. (2013). *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 25-37. DOI: 10.1177/1548051812465891
- Janda, K. F. (1960). Towards the Explication of the Concept of Leadership in Terms of the Concept of Power. *Human Relations*, 13(4), 345–363. doi:10.1177/001872676001300404
- Jordan, P. J., & Lindebaum, D. (2015). A Model of Within Person Variation in Leadership: Emotion Regulation and Scripts as Predictors of Situationally Appropriate Leadership. *The Leadership Quarterly*, 26, 594–605.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.05.004>

- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Judge, T. A., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2006). Loving Yourself Abundantly: Relationship of the Narcissistic Personality to Self- and Other Perceptions of Workplace Deviance, Leadership, and Task and Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 762-776. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.762>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & 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. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.004>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. Wiley.
- Kelloway, E. K., Mullen, J., & Francis, L. (2006). Divergent Effects of Transformational and Passive Leadership on Employee Safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 76-86. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.11.1.76>
- Kernberg, O. (1970). A Psychoanalytic Classification of Character Pathology. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 18, 51-85.
- Kets de Vries, M. (2004). Organizations on the Couch: A Clinical Perspective on Organizational Dynamics. *European Management Journal*, 22(2), 183–200. doi:10.1016/j.emj.2004.01.008
- Kohut, H. (1968). The Psychoanalytic Treatment of Narcissistic Personality Disorders. *The Psychoanalytic Study of the Child*, 23(1), 86-133. <https://doi.org/10.1080/00797308.1968.11822951>
- Kohut, H. (1971). *The analysis of the self*. New York, NY: International Universities Press.
- Lanaj, K., Jennings, R. E., Ashford, S. J., & Krishnan, S. (2021). When Leader Self-Care Begets Other Care: Leader Role Self-Compassion and Helping at Work. *Journal of Applied Psychology*. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000957>

- Levy, K. N., Reynoso, J. S., Wasserman, R. H., & Clarkin, J. F. (2007). Narcissistic Personality Disorder. In K. A. Fowler, W. O'Donohue, & S. O. Lilienfeld (Eds.), *Personality disorders: Toward the DSM-V* (pp. 233-279). SAGE Publications.
- Liu, H., Chiang, J. T., Xu, M., Fehr, R., & Wang, S. (2017). How Do Leaders React When Treated Unfairly? Leader Narcissism and Self-Interested Behavior in Response to Unfair Treatment. *Journal of Applied Psychology, 102*(11), 1590–1599. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000237>
- Miller, J. D., & Maples, J. (2012). Trait Personality Models of Narcissistic Personality Disorder, Grandiose Narcissism, and Vulnerable Narcissism. *The Handbook of Narcissism and Narcissistic Personality Disorder, 71-88*. <https://doi.org/10.1002/9781118093108.ch7>
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 1159-1168. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1159>
- Morf, C. C., & Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model. *Psychological Inquiry, 12*(4), 177–196. http://dx.doi.org/10.1207/S15327965PLI1204_1
- Nevecka, B., Van Vianen, A. E. M., De Hoogh, A. H. B., & Voorn, B. C. M. (2018). Narcissistic Leaders: An Asset or a Liability? Leader Visibility, Follower Responses, and Group-Level Absenteeism. *Journal of Applied Psychology, 103*(7), 703–723. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000298>
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. A. (2020). Transformational Leader or Narcissist? How Grandiose Narcissists Can Create and Destroy Organizations and Institutions. *California Management Review, 62*(3), 5-27. <https://doi.org/10.1177/0008125620914989>
- O'Reilly, C. A., III, Doerr, B., Caldwell, D. F., & Chatman, J. A. (2014). Narcissistic CEOs and executive compensation. *The Leadership Quarterly, 25*, 218–231. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.08.002>
- Owens, B. P., Wallace, A. S., & Waldman, D. A. (2015). Leader Narcissism and Follower Outcomes: The Counterbalancing Effect of Leader Humility. *Journal of Applied Psychology, 100*(4), 1203–1213. <http://dx.doi.org/10.1037/a0038698>

- Paulhus, D. L. (1998). Interpersonal and intrapsychic adaptiveness of trait selfenhancement: A mixed blessing? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1197–1208. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.74.5.1197>
- Penney, L. M. & Spector, P. E. (2002). Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems? *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 126–134. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00199>
- Pincus, A. L., & Lukowitsky, M. R. (2010). Pathological narcissism and narcissistic personality disorder. *Annual Review of Clinical Psychology*, 6, 421–446. doi: 10.1146/annurev.clinpsy.121208.131215
- Pullen, A. & Rhodes, C. (2008). ‘It’s All About Me!’: Gendered Narcissism and Leaders’ Identity Work. *Leadership*, 4(1), 5-25. <https://doi.org/10.1177/1742715007085767>
- Raskin, R. N., & Hall, C. S. (1979). A narcissistic personality inventory. *Psychological Reports*, 45(2), 590. <https://doi.org/10.2466/pr0.1979.45.2.590>
- Raskin, R., Novacek, J., & Hogan, R. (1991). Narcissism, Self-esteem, and Defensive Self-enhancement. *Journal of Personality*, 59(1), 19-38. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1991.tb00766.x>
- Rižakova, J. (2011). Aktivizētās „Es identitātes” ietekme uz līderības stila novērtējumu. Npublicēts bakalaura darbs. LU PPMF Psiholoģijas nodaļa, Rīga.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55, 68–78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68
- Rohmann, E., Neumann, E., Herner, M. J., & Bierhoff, H. (2012). Grandiose and vulnerable narcissism: Self-construal, attachment, and love in romantic relationships. *European Psychologist*, 17, 279–290. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000100>
- Roibu, S. G., Nica, A. M., & Hornoiu, R. I. (2019). Transformational or Transactional Leadership? The Impact of Romanian Leadership Styles on Hotel Employees Commitment to Business Excellence. *Acces la Success*, 20(171), 44-48.
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617–633. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005>

- Sedikides, C., & Green, J. D. (2000). On the Self-Protective Nature of Inconsistency-Negativity Management: Using the Person Memory Paradigm to Examine Self-Referent Memory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 906–922. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.79.6.906>
- Seeman, M. (1960). *Social status and leadership: The case of the school executive*. Columbus: Bureau of Educational Research and Service, Ohio State University.
- Sy, T. (2010). What do you think of followers? Examining the content, structure, and consequences of implicit followership theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(2), 73–84. doi:10.1016/j.obhdp.2010.06.001
- Steffens, N. K., & Haslam, S. A. (2020). The Narcissistic Appeal of Leadership Theories. *American Psychologist*. <http://dx.doi.org/10.1037/amp0000738>
- Strode, I. (2008). Narcisisma saistība ar pašvērtējumu. Npublicēts bakalaura darbs. LU PPMF Psiholoģijas nodaļa, Rīga
- Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F. (2012). Empowering Leaders Optimize Working Conditions for Engagement: A Multilevel Study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 15–27. DOI: 10.1037/a0025942
- Waelder, R. (1925). The Psychoses: Their Mechanisms and Accessibility to Influence. *International Journal of Pschoanalysis*, 6, 259-281.
- Wang, Y.S. & Huang, T.C., 2009. The Relationship of Transformational Leadership with Group Cohesiveness and Emotional Intelligence. *Social Behaviour and Personality*, 37(3), 379–392. <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.3.379>
- Warrick, D.D., (2011). The Urgent Need for Skilled Transformational Leaders: Integrating Transformational Leadership and Organization Development. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 8(5), 11-26.
- Watts, A. L., Lilienfeld, S. O., Smith, S. F., Miller, J. D., Campbell, W. K., Waldman, I. D., Rubenzer, S. J., & Faschingbauer, T. J. (2013). The Double-Edged Sword of Grandiose Narcissism: Implications for Successful and Unsuccessful Leadership Among U.S. Presidents. *Psychological Science*, 24(12), 2379–2389. doi:10.1177/0956797613491970
- Wink, P. (1991). Two faces of narcissism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(4), 590-597. doi: 10.1037/0022-3514.61.4.590

Zapf, D., & Gross, C. (2001). Conflict Escalation and Coping With Workplace Bullying: A Replication and Extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*, 497–522. doi:10.1080/13594320143000834