

УДК 1:17:17:005.44

DOI <https://doi.org/10.30970/PPS.2025.63.6>

## ФЕНОМЕН ДЕСТРУКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА: МІЖ ХАРИЗМОЮ, ВЛАДОЮ ТА МОРАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Олександр Гльоза

*Український державний університет імені Михайла Драгоманова,  
факультет філософської освіти і науки, кафедра соціальної філософії,  
філософії освіти та освітньої політики  
вул. Пирогова, 9, 01601, м. Київ, Україна  
<https://orcid.org/0009-0008-0249-7213>*

У статті розглядається феномен деструктивного (токсичного, неетичного) лідерства як складний соціально-філософський феномен, що поєднує в собі суперечність між ефективністю та моральною відповідальністю. Дослідження виходить із припущення, що лідерство не є виключно управлінською чи психологічною категорією, а становить важливий філософський феномен, який визначає спосіб організації влади, комунікації та сенсоутворення в сучасному суспільстві. Особлива увага приділена аналізу парадоксу: *чому лідери, що демонструють деструктивні або токсичні риси, нерідко досягають високих результатів, формують потужну корпоративну або політичну ідентичність і залишають глибокий культурний слід.*

Методологічну основу дослідження становлять філософсько-герменевтичний, феноменологічний, порівняльно-аналітичний і кейс-методи, що дозволяють розкрити феномен лідерства як багатовимірну систему відносин – між владою і моральністю, між харизмою і відповідальністю, між результатом і цінністю. Використання герменевтичного підходу дало змогу інтерпретувати лідерство як культурний текст, в якому відображаються глибинні суспільні архетипи влади, а феноменологічний метод забезпечив осмислення внутрішнього досвіду лідера та його впливу на соціальну динаміку. Кейс-метод дозволив порівняти конкретні приклади лідерських практик у бізнесі та політиці, де деструктивні форми поведінки поєднуються з високими показниками ефективності.

Особливу увагу приділено кейсам трансформації лідерства в компаніях Apple (перехід від харизматичного і часто деструктивного стилю Стіва Джобса до системного та етичного лідерства Тіма Кука) та Microsoft (зміна корпоративної культури після приходу Сатї Наделли). Ці приклади ілюструють процес, який М. Вебер окреслив як «рутинізацію харизми» – еволюцію від індивідуальної харизми до інституціоналізованих форм влади. Додатково розглядаються політичні кейси Фіделя Кастро та Лі Куан Ю як контрастні приклади деструктивного й етично-прагматичного лідерства: у першому харизматична легітимація влади поєднується з авторитаризмом і моральною амбівалентністю ефективності, тоді як у другому – жорсткий, але системний стиль управління демонструє можливість поєднання політичної твердості з орієнтацією на довгостроковий розвиток суспільства.

У межах етичного аналізу порушується питання співвідношення мети та засобів у діяльності лідера, зокрема дилема між короткостроковою ефективністю й довготривалою моральною легітимальністю. Спираючись на етику відповідальності М. Вебера та концепцію «еволюції моральної дії» Г. Йонаса, автор доходить висновку, що стійке лідерство не може базуватись на деструктивних практиках, навіть якщо вони тимчасово забезпечують зростання або успіх. Лідер, який нехтує моральними принципами, підриває не лише етичний фундамент колективу, а й саму можливість довіри – головного соціального ресурсу сучасного управління.

Таким чином, деструктивне лідерство постає не лише як девіація, а як симптом епохи, в якій ефективність часто переважає моральність. Разом із тим аналіз показує, що саме в критичних ситуаціях суспільство найгостріше усвідомлює потребу в новій парадигмі етично відповідального лідерства, що поєднує стратегічне бачення, комунікативну силу та моральну зрілість. У статті

запропоновано філософське осмислення цієї проблеми як ключового виклику для культури лідерства XXI століття.

*Ключові слова:* лідерство, деструктивне лідерство, етика влади, харизматичний лідер, токсичне лідерство, моральна відповідальність, «темна тріада», організаційна культура, ефективність управління.

**Вступ.** Феномен лідерства завжди перебував у центрі уваги філософії, соціології та психології, оскільки він безпосередньо визначає динаміку соціальних процесів, етичні орієнтири спільнот і характер управлінських рішень. В епоху глобальної нестабільності, криз і соціальних трансформацій проблема лідерства постає з новою гостротою. Особливо це помітно в контексті зростання деструктивних або токсичних форм управлінського впливу. Сучасні дослідники вказують, що харизма, сила та впевненість можуть бути не лише рушійними силами інновацій, а й чинниками морального викривлення, коли влада стає самоціллю, а ефективність виправдовує засоби [1; 2].

У сучасній науковій традиції феномен деструктивного лідерства здебільшого розглядають як негативне явище, що завдає шкоди організації, її працівникам і суспільним інститутам. Багато дослідників наголошують на його зв'язку з токсичною культурою управління, емоційним вигоранням, зниженням мотивації та руйнуванням морального клімату в колективах [3; 4]. Водночас дедалі більше наукових робіт пропонують переосмислити це явище – не лише як девіацію чи «зло», а як складну соціальну реакцію на кризу ефективності, культури й смислів у межах сучасних організацій [5; 6]. Із цієї позиції важливим є аналіз не тільки його руйнівних наслідків, а й потенційно мобілізаційних аспектів, які в окремих випадках можуть тимчасово підвищувати ефективність діяльності або згуртовувати колектив у кризових умовах. Такий підхід не є спробою виправдати токсичну поведінку, а радше створює підґрунтя для глибшого філософського осмислення взаємозв'язку між владою, мораллю та результативністю. Він дозволяє розглядати деструктивне лідерство не як аномалію, а як симптом, механізм адаптації до умов невизначеності, перевантаження чи втрати ціннісних орієнтирів. Тут філософський аналіз має на меті не стільки моральне оцінювання, скільки виявлення тих соціальних і комунікативних структур, у межах яких деструктивні лідери здобувають свій вплив і легітимність.

Деструктивне лідерство виявляється не лише в крайніх формах тиранії чи аб'юзивного контролю, а й у більш витончених проявах: авторитаризмі, маніпулятивній комунікації, ігноруванні етичних меж заради результату. Парадокс полягає в тому, що така модель поведінки може бути ефективною в коротко- й навіть середньостроковій перспективі, забезпечуючи організаційні успіхи, інновації чи мобілізацію ресурсів. Приклад Стіва Джобса є досить показовим: його жорсткий, конфліктний і водночас натхненний стиль керівництва дозволив Apple стати технологічним лідером, але створив атмосферу постійної напруги. Цей кейс ілюструє складну взаємодію між творчою харизмою та деструктивною владністю: між силою бачення і ціною, яку за неї сплачує команда.

Водночас тривалий успіх компанії Apple після передачі керівництва Тіму Куку демонструє еволюцію від харизматичного до системного, етичного типу лідерства – переходу від натхнення до стабільності, від культової постаті до інституційного балансу. Це свідчить, що деструктивне лідерство може мати парадоксальну продуктивність, але його ефективність залишається часово обмеженою і морально сумнівною. Таким чином, виникає ключове *філософське питання: чи може деструктивне лідерство бути виправданим з огляду на його результати, і де проходить етична межа між силою та насильством, між натхненням і маніпуляцією?*

Численні попередні емпіричні дослідження [3; 7] свідчать про значну шкоду деструктивного лідерства для мотивації, креативності й психологічного добробуту працівників. Проте новіші роботи, як-от «Are Bad Leaders Indeed Bad for Employees?» [6] чи «The Dark Side of Leadership» [1], пропонують більш складне, різнобічне бачення: деструктивна поведінка може бути не лише причиною, а й наслідком дисфункцій всередині організації, реакцією на девіантну поведінку підлеглих, кризу культури чи системну втрату сенсу. У цьому контексті дослідження деструктивного лідерства стає не лише управлінським, а й філософським викликом, спробою осмислення меж людської влади, її спокуси та відповідальності.

Актуальність цієї проблеми посилюється соціальним контекстом сучасної України. Як слушно зазначив Валерій Залужний: «Головна наша проблема – відсутність навичок лідерства. Це колосальна проблема для ЗСУ...» [8]. Цей вислів виходить далеко за межі військової сфери, вказуючи на загальнонаціональну потребу у відповідальному, морально зрілому типі лідерства, здатному поєднати стратегічне бачення з людяністю, дисципліну – з довірою, а силу – з етичною відповідальністю.

Запропонована стаття є спробою філософського осмислення деструктивного лідерства як феномену, в якому харизма перетворюється на інструмент влади, а ефективність починає затьмарювати моральні межі. Йдеться не про встановлення остаточних критеріїв етичного лідерства, а про роздуми над тим, чому суспільство знову і знову захоплюється тими, хто вміє керувати, але не завжди здатен співчувати. Підхід дає змогу розглядати деструктивне лідерство як складний прояв культурних і ціннісних трансформацій, в яких поєднуються прагнення до результативності, владні амбіції та моральні дилеми.

#### **Еволюція наукових підходів до осмислення феномену деструктивного лідерства**

Поняття деструктивного лідерства почало активно використовуватись у науковій літературі наприкінці XX – початку XXI ст. Перші концептуальні моделі [9] визначили його як систематичну поведінку лідера, що завдає шкоди підлеглим, організації або цінностям, на яких вона ґрунтується. Згодом поняття деструктивного лідерства стало розглядатися в ширшому контексті: як моральна, комунікативна та структурна дисфункція влади [5]. Дослідники підкреслюють, що деструктивне лідерство не обов'язково є результатом суто «поганої» особистості. Воно формується внаслідок взаємодії трьох складників: токсичного лідера, сприйнятливих послідовників і сприятливого середовища. «Триаду токсичності» (toxic triangle) вперше описали Арт Паділья та Роберт Хоган [5], наголошуючи, що руйнівні лідери виникають і діють не у вакуумі, а в середовищі, де толерується аморальність або де цілі організації виправдовують засоби.

Інші автори [10; 11] розширили розуміння деструктивного лідерства, показавши, що воно спирається на харизму, силу впливу та здатність створювати емоційні зв'язки з послідовниками. Проте саме ці риси в разі втрати етичного контролю стають джерелом зловживання владою. Таким чином, деструктивне лідерство може розглядатися не лише як антипод ефективного управління, а як його викривлена форма – «тінь» харизми, що проявляється в умовах структурної або моральної кризи.

#### **Теоретико-методологічні засади дослідження**

Проблема деструктивного лідерства належить до міждисциплінарних феноменів, які поєднують у собі соціально-психологічний, управлінський та філософський виміри. Осягнення цього явища потребує синтезу поведінкових, організаційних, етичних і екзистенційних підходів. Тож окреслимо основні теоретичні підходи, які формують методологічне підґрунтя дослідження деструктивного лідерства як соціокультурного та морального феномену.

Методологічна структура цього дослідження ґрунтується на поєднанні філософсько-герменевтичного, феноменологічного, діалектичного та аналітичного підходів. Герменевтичний метод дозволяє інтерпретувати лідерство як текст культури, в якому відображено цінності, страхи та ідеали суспільства. Через феноменологічну призму лідерство осмислюється як переживання і досвід влади – як з боку лідера, так і послідовників. Діалектичний підхід забезпечує можливість виявити суперечність між конструктивними та руйнівними аспектами лідерства, тоді як аналітичний підхід сприяє систематизації наукових моделей та категорій. Поєднання цих підходів дозволяє вийти за межі утилітарного бачення ефективності та перейти до філософського осмислення феномену лідерства як подвійного творчого і руйнівного начала в суспільній динаміці.

Отже, деструктивне лідерство – це не лише соціально-психологічна аномалія, а складний прояв взаємодії особистісного й структурного, морального й інституційного. Воно не може бути пояснене лише через риси лідера чи поведінку послідовників; необхідно враховувати комунікативні, культурні та філософські виміри влади. Застосування герменевтичного, феноменологічного та діалектичного методів дозволяє не просто класифікувати прояви деструктивного лідерства, а й осмислити їх як симптоми глибших трансформацій у взаємодії людини, влади й сенсу в сучасному суспільстві.

#### **Класифікація типів деструктивного лідерства**

У межах дослідження деструктивного лідерства доцільно виділити чотири основні групи класифікацій, які часто перетинаються, але відрізняються фокусом та проявами:

Авторитарне лідерство – стиль, який характеризується концентрацією влади в руках одного керівника, жорстким контролем, обмеженням автономії підлеглих та частим використанням наказового тону. Такий лідер виступає як єдиний центр прийняття рішень і допускає мінімум зворотного зв'язку або участі команди. В організаційних контекстах авторитаризм часто асоціюється зі зменшенням задоволеності працівників, підвищеним рівнем стресу та зниженням креативності [12].

Нарцисичне лідерство – тип лідера, для якого характерні грандіозне відчуття власної значущості, бажання бути в центрі уваги, схильність до самоствердження за рахунок інших і недооцінювання колективного внеску. Нарцисичні керівники можуть створювати імідж успіху і привертати послідовників, проте згодом їхня поведінка – прагнення визнання, контролю, недбале ставлення до зворотного зв'язку – веде до деструктивних наслідків [13].

Макіавеллістичне лідерство – стиль, зосереджений на стратегічному самозбагаченні, маніпулюванні іншими, байдужості до етичних норм і використанні людей як засобу для досягнення цілей. У лідерському контексті це означає, що керівник концентрується на максимізації своєї влади або впливу, незалежно від вартості для організації чи працівників. Макіавеллісти застосовують інструментальні стратегії, планування й експлуатацію, що можуть приносити короточасні переваги, але витісняють довіру і моральну основу [14].

«Дарк-тріада» (Dark Triad) – психологічна концепція, яка об'єднує три соціально-негативні риси: нарцисизм, макіавеллізм і субклінічну психопатію [13]. У дослідженні деструктивного лідерства ці риси часто розглядаються як «тіньова» сторона влади: маніпуляція, відсутність емпатії, прагнення до панування – той пласт мотивацій і стратегій, який приховано живить прагнення контролю, домінування й утвердження власного «єго» через інших. Тут варто внести деякі пояснення. Нарцисизм виражається в грандіозному відчутті власної значущості, постійній потребі в увазі та визнанні, в схильності ототожнювати успіх організації з власною персоною. Своєю чергою макіавеллізм передбачає стратегічну маніпулятивність, інструментальне ставлення до людей, холодний розрахунок і моральну

гнучкість у досягненні мети. Щодо психопатії, то вона проявляється у відсутності емпатії, почуття провини, схильності до ризику й імпульсивних рішень, що часто ігнорують моральні або соціальні обмеження.

Дослідження показують, що лідери з високими показниками Dark Triad здатні досягати короткострокових результатів завдяки харизмі, рішучості та стратегічній жорсткості. Проте в довгостроковій перспективі такі риси часто призводять до токсичних організаційних культур, демотивації підлеглих і руйнування довіри [15]. Таким чином, «темна тріада» дозволяє зрозуміти, як успішність лідера може співіснувати з моральною дисфункцією, а зовнішня ефективність – приховувати внутрішню деструкцію.

#### **Феномен деструктивного лідерства: сутність і прояви**

Деструктивне лідерство в сучасному суспільстві постає як складне багатофакторне явище, що поєднує харизматичність, владність і моральну амбівалентність. Воно характеризується систематичною поведінкою керівника, спрямованою на досягнення власних цілей ціною шкоди для організації, підлеглих чи суспільних інститутів. Типовими ознаками деструктивного лідера є маніпулятивність, емоційна експлуатація, прагнення до тотального контролю, схильність до створення токсичного середовища, а також виправдання власної поведінки через риторику ефективності.

Межа між харизматичним і деструктивним стилем лідерства є розмитою: у багатьох випадках саме риси, що роблять лідера привабливим – сила переконання, рішучість, емоційна зарядженість – у певних умовах можуть перетворюватися на інструменти тиску та підкорення. Психологічна привабливість таких лідерів пояснюється феноменами ефекту сили, колективної залежності та групової лояльності. Як зазначають дослідники [9; 12], підлеглі нерідко підтримують деструктивного лідера, сприймаючи його авторитаризм як прояв компетентності або захисту колективу від зовнішніх загроз. Однак останні емпіричні дані свідчать, що природа деструктивного лідерства є складнішою, ніж традиційно вважалося. У метааналізі Пейкай Лі та Куй Ін (2023) [6] дослідники наголошують, що деструктивне лідерство є витратним як для організацій, так і для працівників, але причинно-наслідковий зв'язок не є одностороннім. Результати дослідження показали, що *дисфункційна поведінка працівників часто передує проявам деструктивного лідерства*, а не навпаки. Іншими словами, у певних випадках саме внутрішні дисфункції колективу, професійне вигорання чи організаційна фрустрація можуть провокувати жорсткі або токсичні реакції керівника. Цей перехресний аналіз підтвердив, що погана поведінка підлеглих частіше передує появі деструктивного стилю управління, ніж навпаки. Слід зауважити, що це не означає, нібито відповідальність за наявність деструктивних лідерів лежить на підлеглих: радше, ці дані вказують на складну взаємозалежність між мікрокліматом у колективі, організаційною культурою та особистісними характеристиками керівників. Водночас автори наголошують, що ці результати не можна інтерпретувати як однозначно причинно-наслідкові, оскільки статистично значущі показники можуть бути частково зумовлені ендогенними чинниками [6].

Додатково дослідження в соціальній психології підтверджують масштабність і системність проявів деструктивного лідерства. Зокрема, за даними європейських досліджень, приблизно 5–10% працівників постійно зазнають булінгу на робочому місці, причому близько 80% таких випадків спричинені саме керівниками [16]. У британських опитуваннях 1990-х років близько 40% респондентів повідомили, що зазнавали психологічного тиску або знущань з боку керівництва [17]. Мішель Ломбардо і Морган Макколл (1984) [18] виявили, що 74% менеджерів у своїй професійній діяльності стикалися з нестерпним керівником, тоді як дослідження Гаррі та Рут Намі (2009) [19] показало, що 89% працівників, які зазнали булінгу, прямо пов'язують це з діями лідерів.

Ці факти демонструють, що деструктивне лідерство не є аномалією, а радше стійкою соціальною тенденцією, притаманною різним типам організацій. Як зазначають Ма, Kargi та Chittipeddi [20], менеджерський тиранізм є не лише індивідуальним девіаційним явищем, а відображенням ширших культурних норм, де контроль переважає над довірою.

Таким чином, феномен деструктивного лідерства слід розглядати не тільки у вимірі моральних якостей керівника, а й у контексті системних дисфункцій управління, комунікації та корпоративної культури. Його ефективність у короткостроковій перспективі часто приховує довготривалі наслідки: ерозію довіри, емоційне вигорання, втрату інноваційності та моральну деградацію організаційного середовища.

### **Етичний вимір деструктивного лідерства**

Етична проблематика лідерства завжди постає в площині вибору між ефективністю та моральністю, між досягненням результату й збереженням людяності. Особливо гостро це питання проявляється в ситуаціях деструктивного лідерства, коли лідер, керуючись раціональною логікою успіху, нехтує моральними принципами, вважаючи, що мета виправдовує засоби. Проте саме тут, на межі між владою та совістю, проявляється справжня сутність лідерства як етичного феномену.

Проблема співвідношення результативності та моральності є однією з найдавніших у філософії лідерства. Від Нікколо Макіавеллі до сучасних теоретиків менеджменту ця дилема набуває нових форм, але суть залишається тією ж: чи може досягнення мети виправдати неетичні засоби?

Деструктивні лідери часто апелюють до принципу необхідності, мовляв, складні часи вимагають жорстких рішень. Проте такий підхід створює моральну амбівалентність, коли успіх організації або держави досягається ціною деградації цінностей. Філософія лідерства вимагає іншого підходу, а саме усвідомлення того, що результат без етичного змісту втрачає людський вимір, перетворюючись на прояв насилля в прихованій формі.

Ми пропонуємо проаналізувати етичний вимір лідерства крізь три головні філософські перспективи: утилітаризм, деонтологію та етику відповідальності.

*Концепція утилітаризму*, започаткована Дж. Бенгтамом і Дж. С. Міллем [21; 22], у сучасній етичній думці отримала нові інтерпретації в працях П. Сінгера, Д. Парфіта та Б. Вільямса [23; 24]. Цей підхід пропонує оцінювати дії за їх наслідками, орієнтуючись на досягнення «найбільшого блага для найбільшої кількості». У контексті лідерства утилітарна логіка нерідко стає виправданням прагматичних або навіть неетичних управлінських рішень, якщо вони спрямовані на підвищення ефективності чи стабільності організації [23; 24]. Водночас критики, зокрема Б. Вільямс, застерігають, що такий наслідковий підхід може ігнорувати внутрішню цінність особистості, зводячи людину до інструмента досягнення колективних цілей [24]. У цьому сенсі утилітаризм окреслює не лише моральну привабливість ефективності, а й ризики дегуманізації управлінських практик, коли результат виправдовує засоби.

Деонтологічна етика І. Канта [25], навпаки, виходить із принципу морального обов'язку: дія є моральною лише тоді, коли вона відповідає універсальному моральному закону. Для лідера це означає, що влада не може бути самоціллю, а повинна підпорядковуватися моральному імперативу. Порушення цього принципу перетворює лідерство на форму маніпуляції або примусу, навіть якщо воно дає ефективні результати.

Етика відповідальності Макса Вебера та Ганса Йонаса [26; 27] вводить новий рівень розуміння: моральність лідера полягає не лише в дотриманні правил, а в передбаченні наслідків власних дій для майбутнього спільноти. Вебер підкреслював, що політична та управлінська діяльність потребує «етики відповідальності», яка врівноважує

етику переконань. А Ганс Йонас у праці «Принцип відповідальності» (1979) [27] наголошував, що у світі техногенного ризику й складних систем влада має не лише право діяти, а й обов'язок передбачати наслідки для людства.

Таким чином, етика лідерства постає не як абстрактна система заборон, а як онтологічна вимога збереження людського в людині, навіть у ситуаціях максимальної влади. Будь-яке лідерство є формою влади, а влада – це завжди випробування етикою. З огляду на філософський складник влада не може бути морально нейтральною, оскільки вона завжди пов'язана з іншими людьми, їхньою свободою і гідністю.

Етика влади передбачає усвідомлення лідером меж власного впливу. Відповідальність лідера полягає у здатності не тільки приймати рішення, але й нести моральні наслідки за їх результати. Справжній лідер не перекладає відповідальність на обставини чи підлеглих, а визнає, що будь-яка форма контролю над іншими є етичною взаємодією, а не технічною операцією. У цьому сенсі етичний лідер – це не лише ефективний управлінець, а й моральний орієнтир для спільноти, який демонструє, що влада може бути формою служіння, а не домінування.

Сучасний світ породжує феномен, який можна означити як «моральна амбівалентність ефективності»: лідер може досягати високих результатів, залишаючись при цьому морально сумнівною постаттю. Такий парадокс особливо характерний для корпоративного й політичного середовищ, де ефективність часто стає головним критерієм оцінки діяльності. Деструктивні лідери, здатні нав'язати дисципліну, зменшити витрати чи мобілізувати колектив, нерідко сприймаються як «сильні управлінці». Проте з позиції етики відповідальності їхня ефективність має негативну онтологічну вартість, оскільки руйнує моральний простір організації.

Філософське осмислення цієї проблеми вимагає відмови від спрощеного уявлення про лідера як виключно функціонального агента. Лідерство – це завжди моральна подія, і тому питання «як досягти результату» невіддільне від питання «якою ціною». Етичний вимір деструктивного лідерства показує, що зло в управлінні не завжди має вигляд насилля чи агресії. Часто воно маскується під прагматизм, ефективність або «вимоги часу». Філософія лідерства має нагадувати, що жодна мета не може виправдати втрату людяності. Лідер, який забуває про моральні межі своєї влади, зрештою перетворює силу на слабкість, а ефективність – на руйнування.

### **Порівняльний аналіз кейсів**

Порівняльний аналіз конкретних прикладів лідерства дозволяє глибше зрозуміти, як етичний та деструктивний потенціали виявляються в реальних управлінських і політичних практиках. У цьому контексті важливими є не лише оцінка особистісних якостей лідера, а й осмислення того, яким чином культура, структура організації та соціальні очікування впливають на трансформацію лідерського стилю. Аналіз таких кейсів, як Apple, Microsoft та деякі політичні приклади, демонструє, що деструктивне лідерство може бути тимчасово ефективним, але в довгостроковій перспективі потребує переосмислення через етичну відповідальність і комунікативну зрілість.

*Кейс Apple: від деструктивно-харизматичного до етичного системного лідерства.* Феномен Стіва Джобса часто описують як приклад деструктивно-харизматичного лідерства. Його управлінський стиль поєднував інноваційне бачення з жорстким контролем, емоційними вибухами та високими вимогами до команди. Джобс міг бути одночасно джерелом натхнення і страху, що породжувало в організації культ «генія», але також спричиняло виснаження та емоційну нестабільність серед працівників [28]. Попри це, саме така форма лідерства стала каталізатором творчої революції в Apple: створення iPhone, iMac, iPod – не лише технологічні, а й символічні акти, які трансформували уявлення про взаємодію

людини з технікою. Проте довготривалий успіх Apple виявився можливим лише після переходу до системно-етичного типу лідерства, уособленого Тімом Куком. Кук, на відміну від Джобса, реалізував модель тихого, інклюзивного лідера, який змінив харизматичний тиск культурою довіри, стабільності й соціальної відповідальності. Під його керівництвом Apple стала не лише технологічним, а й ціннісним брендом, що приділяє увагу сталому розвитку, правам людини та екології. Таким чином, кейс Apple демонструє еволюцію від харизми до етики, де етична зрілість стає новою формою ефективності.

*Кейс Microsoft: від контролю до довіри.* Схожу динаміку можна спостерігати в корпорації Microsoft. Білл Гейтс є символом класичного раціонально-контрольного типу лідерства, заснованого на глибоких технічних знаннях, перфекціонізмі та змагальній культурі. Хоча його стиль сприяв інноваціям і швидкому розвитку компанії, він також створював атмосферу напруження, конкуренції та страху помилки [29]. Із приходом Сатї Наделли Microsoft здійснила ціннісну трансформацію, що базувалася на принципі «емпатичного лідерства». Наделла переосмислив корпоративну культуру, замінивши «культуру правоти» на культуру навчання. Його ключовим філософським орієнтиром стала ідея довіри як основи розвитку: довіри між керівником і працівниками, між компанією та суспільством. Результатом цього зсуву стала не лише фінансова стабільність, але й відродження корпоративної ідентичності – перехід від технократичного до гуманістичного підходу. Якщо Гейтс уособлював лідерство знання, то Наделла втілює лідерство розуміння, що в сучасному контексті виявляється значно більш життєздатним.

*Кейс Лі Куан Ю: авторитарна ефективність як виклик етичному виміру лідерства.* Поряд із вищескресленими прикладами з корпоративної сфери, особливий інтерес становить політичний кейс Лі Куан Ю – засновника сучасного Сінгапуру, який уособлює феномен ефективного, але водночас авторитарного лідерства. Його діяльність демонструє, наскільки тонкою може бути межа між харизматичним і деструктивним стилем керівництва.

Протягом кількох десятиліть Лі Куан Ю перетворив Сінгапур із колоніального порту без природних ресурсів на одну з найбільш розвинених і стабільних держав світу. Його політика спиралася на принципи меритократії, дисципліни та прагматичного управління, однак супроводжувалася жорстким контролем над медіа, обмеженням політичної опозиції й відсутністю широких суспільних дебатів. Такий тип лідерства поєднував раціональну ефективність із високим рівнем персоніфікації влади – лідер ставав не лише символом держави, а й джерелом її морального та політичного авторитету.

Разом із тим стиль управління Лі мав виразно авторитарні риси: централізацію влади, мінімізацію політичної конкуренції та жорстке виконання державних рішень. Сам Лі зізнавався: «If nobody is afraid of me, I'm meaningless» [30], визнаючи страх як інструмент підтримання дисципліни та керованості суспільства. Його приклад ілюструє парадоксальне поєднання високої результативності з моральною амбівалентністю: досягнення національного успіху відбувалося ціною обмеження демократичних свобод.

Якщо розглядати цей кейс у контексті моделі «токсичного трикутника», можна побачити, що харизматичний лідер, схильні до покори послідовники та специфічне середовище (невелика держава, зовнішні загрози, високий тиск на ефективність) створили ґрунт для появи стабільного, але потенційно деструктивного типу лідерства. Це приклад того, як прагнення до результату може поступово трансформуватися у виправдання контролю.

З філософського погляду досвід Лі Куан Ю порушує ключове питання: де проходить межа між етично допустимою концентрацією влади та авторитарним зловживанням нею. Як і у випадку багатьох харизматичних постатей ХХ століття, ефективність його політики не може бути відділена від її моральних наслідків.

Таким чином, постать Лі Куан Ю може розглядатися як межовий приклад лідерства, в якому етична амбівалентність поєднується з прагматичною ефективністю. Його досвід свідчить: навіть виняткові досягнення не звільняють лідера від моральної відповідальності, навпаки, саме вона стає головною умовою справжньої стійкості та легітимності лідерства.

*Кейс Фіделя Кастро: харизматичний авторитаризм і феномен «токсичного трикутника».* Фідель Кастро є одним із найвиразніших прикладів лідера, чия харизма та революційна енергія поєднувалися з рисами авторитаризму й політичного месіянзму. Згідно з моделлю «токсичного трикутника» [5], деструктивне лідерство формується внаслідок взаємодії трьох чинників: особистісних характеристик лідера, сприйнятливості послідовників і сприятливого середовища. У випадку Кастро всі ці елементи були наявні: сильна ідеологічна мотивація та риторика національного визволення, масова віра в харизматичну постать «визволителя» та соціально-економічна криза, що створила ґрунт для авторитарного управління.

Хоча політична спадщина Кастро часто розглядається крізь призму боротьби з колоніалізмом і соціальною несправедливістю, його стиль керівництва характеризувався надмірною централізацією влади, придушенням опозиції, ідеологічною нетерпимістю та персоніфікацією держави. Цей кейс демонструє, що навіть харизматичні й на перший погляд «морально виправдані» лідери можуть створювати токсичні системи влади, в яких ефективність і стабільність досягаються ціною особистої свободи й політичного плюралізму.

Порівняння цих кейсів дозволяє зробити кілька висновків. По-перше, деструктивність не завжди веде до занепаду: у певних історичних обставинах вона може виступати каталізатором змін, стимулюючи інновації або руйнуючи застарілі системи. Однак така ефективність є тимчасовою, бо ґрунтується на емоційному тиску й особистісній залежності, а не на стабільних етичних засадах. По-друге, еволюція лідерства в напрямку від харизматичного до системного, від контролю до довіри демонструє, що довготривалий успіх неможливий без морального виміру. Стійке лідерство виявляється там, де влада підкріплена етикою, а ефективність – відповідальністю. Отже, головний урок сучасних кейсів полягає в тому, що етика є не обмеженням, а умовою сили лідера. Без етичної основи навіть найуспішніші організації або держави ризикують втратити не лише репутацію, а й сам сенс свого існування.

**Висновки.** Феномен деструктивного лідерства постає як складне й багатопланове явище, в якому поєднуються сила впливу, моральна неоднозначність і соціальна необхідність. У ході дослідження було встановлено, що деструктивне лідерство не є винятковим відхиленням від норми, а радше невід'ємною частиною владних відносин, яка виявляє межі між ефективністю та етикою. Його природа полягає не лише у вольовому чи нарцисичному типі особистості, а й у взаємодії чинників лідера, послідовників і контексту середовища. Саме в цій триєдності «токсичного трикутника» виявляється парадокс лідерства: руйнівна поведінка може бути реакцією на кризу системи, втрату сенсу або девіантні очікування з боку соціуму.

Проведений порівняльний аналіз продемонстрував, що деструктивність не завжди є синонімом неефективності. Харизматичні, але суперечливі лідери, як-от Стів Джобс або Білл Гейтс, демонструють, що жорсткість, вимогливість і маніпулятивність можуть тимчасово підвищувати ефективність, мобілізувати організацію або спільноту. Проте такий ефект, як правило, короточасний: він виснажує моральний і комунікативний потенціал колективу, породжуючи атмосферу страху чи залежності. Перехід Apple від Джобса до Тіма Кука або трансформація Microsoft під керівництвом Сатї Наделли засвідчують протилежну тенденцію: від харизматично-деструктивного до етично-системного типу лідерства,

в якому акцент переноситься з контролю на довіру, з персональної влади – на колективну компетентність.

Політичні приклади також ілюструють, що ефективність не є синонімом моральної легітимності. Фідель Кастро виступає тут як межовий випадок, в якому харизма та революційна риторика перетворюються на механізм виправдання авторитаризму. Його досвід демонструє, що боротьба зі злом може породжувати нові форми насильства – саме те, про що застерігав Ф. Ніцше: «Той, хто бореться з монстрами, має пильнувати, аби самому не стати монстром» [31, с. 83]. На противагу цьому, кейс Лі Куан Ю демонструє можливість жорсткого, але раціонального управління, що поєднує політичну волю, етичну відповідальність і стратегічне бачення. Його модель лідерства показує, що суворість може бути виправданою лише тоді, коли вона служить довгостроковому благу суспільства, а не самозміцненню влади.

Таким чином, деструктивне лідерство слід розглядати не лише як патологію владних відносин, а як феномен, що висвітлює обмеження людської раціональності й моральної автономії в умовах влади. Етичний вимір лідерства, розглянутий крізь призму утилітаризму, деонтології та етики відповідальності, дає змогу усвідомити, що справжня ефективність лідера полягає не в досягненні короткотермінових результатів, а у здатності формувати моральний горизонт дії, який поєднує свободу і відповідальність.

Отже, деструктивне лідерство слід осмислювати як дзеркало сучасних соціокультурних трансформацій – простір, в якому відображається криза довіри, надмірна медіатизація та етична амбівалентність ефективності. Його філософське вивчення не повинно зводитися до осуду чи виправдання, а радше до пошуку тих принципів, які дозволяють владі залишатися людяною, а лідеру – відповідальним.

#### Список використаної літератури

1. Zhang X., Liang L., Tian G., Tian Y. Heroes or Villains? The Dark Side of Charismatic Leadership and Unethical Pro-organizational Behavior. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020. Vol. 17, Issue 15. Case 5546. <https://doi.org/10.3390/ijerph17155546>.
2. Flanigan J. Charisma and moral reasoning. *Religions*. 2013. Vol. 4, Issue 2. P. 216–229. <https://doi.org/10.3390/rel4020216>.
3. Tepper B. Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*. 2007. Vol. 33, Issue 3. P. 261–289. <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>.
4. Nohe C., Michaelis B., Menges J., Zang Z., Sonntag K. Charisma and organizational change: A multilevel study of perceived charisma, commitment to change, and team performance. *The Leadership Quarterly*. 2013. Vol. 24, Issue 2. P. 378–389. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.02.001>.
5. Padilla A., Hogan R., Kaiser R. The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*. 2007. Vol. 18, Issue 3. P. 176–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>.
6. Li P., Yin K., Shi J., Damen T., Taris T. Are bad leaders indeed bad for employees? A meta-analysis of longitudinal studies between destructive leadership and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*. 2024. Vol. 191, P. 399–413 <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05449-2>.
7. Grill M. Influence of destructive leadership behaviors on the meaning of work and work productivity. *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1295027>.
8. Залужний В. Інтерв'ю для The Economist: The commander-in-chief of Ukraine's armed forces on how to win the war. *The Economist*. 1 листопада 2023. URL: <https://www>.

- economist.com/by-invitation/2023/11/01/the-commander-in-chief-of-ukraines-armed-forces-on-how-to-win-the-war
9. Einarsen S., Aasland M., Skogstad A. Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*. 2007. Vol. 18, Issue 3, P. 207–216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>.
  10. Kellerman B. *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston: Harvard Business School Press. 2004. 282 p.
  11. Lipman-Blumen J. *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians – and how we can survive them*. Oxford: Oxford University Press. 2005. 303 p.
  12. Schyns B., Schilling J. How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*. 2013. Vol. 24, Issue 1. P. 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>.
  13. Paulhus D., Williams K. The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*. 2002. Vol. 36, Issue 6. P. 556–563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6).
  14. Christie R., Geis F. *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press. 2013. 430 p.
  15. Manning T. The Dark Triad of personality and its relationship to leadership, management, teamwork and influencing behaviours. *Journal of Intellectual Disability – Diagnosis and Treatment*. 2017. Vol. 5, Issue 2. <https://doi.org/10.6000/2292-2598.2017.05.02.2>.
  16. Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C. The concept of bullying at work: The European tradition. In S. Einarsen, In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis. 2003. P. 3–30.
  17. UNISON. UNISON's members' experience of bullying at work. London : UNISON. 1997.
  18. Lombardo M., McCall M. *Coping with an Intolerable Boss*. Lancaster: Center for Creative Leadership. 1984. 26 p. (Center for Creative Leadership Special Report. Series 5).
  19. Namie G., Namie R. *The bully at work. What you can do to stop the hurt and reclaim the dignity on the job*. Naperville: Sourcebooks, Inc. 2009. 352 p.
  20. Ma H., Karri R., Chittipeddi K. The paradox of managerial tyranny. *Business Horizons*. Vol. 4, Issue 4. P. 33–40.
  21. Bentham J. *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*. London: T. Payne & Sons. 1789. 438 p.
  22. Mill J. *Utilitarianism*. London: Parker, Son, and Bourn, 1863. 95 p.
  23. Singer P. *Practical Ethics*. 3rd ed. Cambridge: Cambridge University Press. 2011. 337 p.
  24. Williams B. *Ethics and the Limits of Philosophy*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1985. 230 p.
  25. Kant I. *Groundwork of the Metaphysics of Morals* (M. Gregor & J. Timmermann, Eds., 2nd ed.). Cambridge: Cambridge University Press. 2012. 104 p.
  26. Weber M. *The Theory of Social and Economic Organization*. Glencoe. IL: Free Press. 1947. 436 p.
  27. Jonas H. *The Imperative of Responsibility: In Search of an Ethics for the Technological Age*. Chicago: University of Chicago Press. 1984. 263 p.
  28. Isaacson W. *Steve Jobs : A Biography*. New York: Simon & Schuster. 2011. 656 p.
  29. Gino F., Ciechanover A., Huizinga J. Culture Transformation at Microsoft: From 'Know It All' to 'Learn It All'. *Harvard Business School*. 2020. Case 921-004.
  30. Kuan L. The best quotes from Singapore's founding father. *The Guardian*. 2011. URL: <https://www.theguardian.com/world/2015/mar/23/lee-kuan-yew-the-best-quotes-from-singapores-founding-father>
  31. Ніцше Ф. *По той бік добра і зла*. Київ : Основи, 2001. 224 с.

## THE PHENOMENON OF DESTRUCTIVE LEADERSHIP: BETWEEN CHARISMA, POWER AND MORAL RESPONSIBILITY

**Oleksandr Gloza**

*National Pedagogical Dragomanov University,  
Faculty of Philosophical Education and Science, Department of Social Philosophy,  
Philosophy of Education and Educational Policy  
Pyrohova St., 9, 01601, Kyiv, Ukraine  
<https://orcid.org/0009-0008-0249-7213>*

The article examines the phenomenon of destructive (toxic, unethical) leadership as a complex socio-philosophical construct that embodies the tension between effectiveness and moral responsibility. The study proceeds from the premise that leadership is not merely a managerial or psychological category, but a significant philosophical phenomenon that defines the modes of power, communication, and meaning-making in contemporary society. Particular attention is given to the paradox of *why leaders who display destructive or toxic traits often achieve high performance, shape strong corporate or political identities, and leave a profound cultural imprint.*

The methodological framework of the study combines philosophical-hermeneutic, phenomenological, comparative-analytical, and case study methods, which together enable an exploration of leadership as a multidimensional system of relationships – between power and morality, charisma and responsibility, outcome and value. The hermeneutic approach made it possible to interpret leadership as a cultural text reflecting deep social archetypes of authority, while the phenomenological method provided insight into the leader's internal experience and its influence on social dynamics. The case study method facilitated the comparison of leadership practices in business and politics, where destructive behavioral patterns coexist with high organizational effectiveness.

Special focus is placed on the transformation of leadership in Apple (the transition from Steve Jobs's charismatic yet often destructive style to Tim Cook's systemic and ethical leadership) and Microsoft (the shift in corporate culture under Satya Nadella). These examples illustrate the process Max Weber called the "routinization of charisma" – the evolution from individual charisma to institutionalized authority. Additionally, political cases of Fidel Castro and Lee Kuan Yew are analyzed as contrasting examples of destructive and ethically pragmatic leadership: in the former, charismatic legitimacy is combined with authoritarian tendencies and moral ambivalence of effectiveness, while in the latter, a strict yet systematic governance style demonstrates the possibility of uniting political firmness with a focus on long-term social development.

Within the ethical dimension, the article addresses the relationship between ends and means in leadership activity, particularly the dilemma between short-term effectiveness and long-term moral legitimacy. Drawing on Max Weber's ethics of responsibility and Hans Jonas's concept of the "evolution of moral action", the author argues that sustainable leadership cannot rely on destructive practices, even if they temporarily secure growth or success. A leader who disregards moral principles undermines not only the ethical foundation of the organization but also the very possibility of trust – the central social resource of modern governance.

Thus, destructive leadership emerges not merely as a deviation but as a symptom of an era in which efficiency often outweighs morality. At the same time, the analysis reveals that in critical situations, societies become most aware of the need for a new paradigm of ethically responsible leadership that combines strategic vision, communicative strength, and moral maturity. The article offers a philosophical reflection on this issue as a central challenge for the culture of leadership in the 21st century.

*Key words:* leadership, destructive leadership, ethics of power, charismatic leader, toxic leadership, moral responsibility, "dark triad," organizational culture, management effectiveness.

Дата першого надходження рукопису до видання: 18.11.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 22.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025