DOI: https://doi.org/10.32782/ecovis/2026-3-6
УДК 005.32:005.73

Георгіаді Алла Георгіївна
кандидат економічних наук,
доцент кафедри управління та організаційного розвитку,
Український католицький університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-5229-5675

Лагоцька Наталія Зіновіївна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління та організаційного розвитку,
Український католицький університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7258-8948

НАРЦИСИЧНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ, КУЛЬТУРИ ТА ЕТИЧНОГО КЛІМАТУ

Досліджено вплив нарцисичного лідерства на організаційну поведінку, трансформацію організаційної культури та етичного клімату підприємства. Обґрунтовано доцільність розгляду нарцисичного лідерства як чинника системних змін організаційного середовища. Систематизовано основні поведінкові прояви нарцисичного керівника, реакції працівників та пов'язані з ними організаційні наслідки. Розкрито механізм впливу нарцисичного лідерства через взаємозв'язок поведінки керівника, поведінкової адаптації працівників, групових процесів, трансформації організаційних норм і цінностей. Визначено передумови формування культури страху, звинувачення та пристосування, що супроводжуються зниженням довіри, відкритості й співпраці. Проаналізовано вплив толерування неетичної поведінки, маніпулювання інформацією та перекладання відповідальності на організаційну доброчесність і етичний клімат. Запропоновано авторський підхід до систематизації трансформаційного впливу нарцисичного лідерства на організаційне середовище та обґрунтовано необхідність раннього виявлення пов'язаних із ним організаційних ризиків.

Ключові слова: нарцисичне лідерство, організаційна поведінка, організаційна культура, етичний клімат, організаційна доброчесність, управлінська поведінка, поведінка працівників, організаційне середовище.

Alla Heorhiadi
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Management and Organization Development,
Ukrainian Catholic University

Nataliya Lahotska
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Management and Organization Development,
Ukrainian Catholic University

NARCISSISTIC LEADERSHIP AS A DETERMINANT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, CULTURE, AND ETHICAL CLIMATE

The study examines the impact of narcissistic leadership on organizational behavior, the transformation of organizational culture, and ethical climate. The purpose is to substantiate this influence by identifying the relationship between leader behavior, employee responses, changes in organizational norms and values, and organizational integrity. The study systematizes the main behavioral manifestations of narcissistic leadership, including rejection of alternative opinions, excessive confidence in the leader's own correctness, negative reactions to criticism and disagreement, surrounding oneself with loyal supporters, shifting responsibility, tolerance of unethical practices, manipulation of information, and aggressive communication. The corresponding employee responses and organizational consequences are identified. Particular attention is paid to the mechanism through which repeated patterns of leader behavior may contribute to employee behavioral adaptation, changes in group processes, and the consolidation of specific organizational norms and values. The study demonstrates that narcissistic leadership may contribute to a culture characterized by fear, blame, silence, and behavioral conformity. Such an environment can reduce trust, openness, cooperation, information sharing, and employees' willingness to express alternative opinions or raise problematic issues. The ethical dimension of narcissistic leadership is

© Георгіаді А.Г., Лагоцька Н.З., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

examined through its relationship with organizational integrity and ethical climate. Tolerance of deception, manipulation, unethical practices, and avoidance of responsibility may weaken the role of formal ethical standards and contribute to the normalization of questionable behavior. An authorial approach to systematizing the transformational impact of narcissistic leadership is proposed, based on the interconnectedness of leader behavior, employee behavioral adaptation, group processes, organizational culture, ethical climate, and organizational integrity. The scientific novelty lies in shifting the analytical focus from narcissistic leadership as an individual characteristic of a manager toward understanding its potential systemic consequences for the organization. The proposed approach can be used to identify organizational risks and to develop measures aimed at maintaining openness, trust, cooperation, ethical standards, and organizational integrity.

Keywords: narcissistic leadership, organizational behavior, organizational culture, ethical climate, organizational integrity, managerial behavior, employee behavior, organizational environment.

Постановка проблеми. Нарцисичне лідерство є важливим чинником деструктивних трансформацій в організації, оскільки поведінкові прояви керівника можуть поширюватися на систему міжособистісних відносин, моделі прийняття рішень та норми організаційної взаємодії. Небажання сприймати альтернативні думки, переконаність у власній безпомилковості, негативна реакція на критику та схильність оточувати себе прихильниками формують середовище, у якому працівники втрачають готовність до відкритого висловлення позицій, а співпраця поступово заміщується недовірою, страхом і взаємними звинуваченнями.

Водночас проблема нарцисичного лідерства виходить за межі безпосереднього впливу на поведінку працівників. За умов тривалого домінування деструктивних моделей вони можуть закріплюватися в організаційній культурі, впливаючи на рівень співпраці, довіри та організаційної доброчесності. Особливого значення набуває етичний аспект: толерування керівником обману, неетичних практик або вимагання відповідної поведінки від підлеглих створює передумови для нормалізації порушень етичних стандартів в організації.

Таким чином, наукова проблема полягає у недостатньому розкритті механізмів, через які нарцисичне лідерство трансформує організаційну культуру та етичний клімат. Це зумовлює необхідність розглядати нарцисичне лідерство не лише як індивідуальну характеристику керівника, а як чинник формування стійких моделей організаційної поведінки, норм і цінностей, що визначають характер внутрішнього середовища організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика нарцисичного лідерства сформувалася на перетині досліджень особистісних характеристик керівників, їхньої управлінської поведінки та організаційних наслідків. Одним із перших системних підходів до цієї проблеми є дослідження M. Maccoby, який розглядав нарцисичних лідерів крізь призму поєднання їхніх потенційно конструктивних якостей із суттєвими ризиками для організації. Автор звертав увагу на прагнення таких керівників до визнання, переконаність у власній правоті та складність сприйняття критики, що за певних умов може перетворювати лідерські переваги на джерело організаційної дисфункції [6].

Важливий напрям досліджень пов'язаний із вивченням поширеності нарцисизму серед керівників та особливостей їхнього просування до найвищих управлінських позицій. B. Tayan, використовуючи оцінювання нарцисизму CEO за семибальною шкалою, показав наявність значної частки керівників із високими показниками цієї характеристики [9]. Інший аспект проблеми досліджував P. Wright, який оцінював поширеність високого рівня нарцисизму серед CEO [10]. D. Robson, своєю чергою, звернув увагу на кар'єрне просування осіб із високим рівнем нарцисизму, зазначаючи, що вони можуть швидше досягати позиції CEO, що підвищує ймовірність їхнього впливу на організаційне середовище [8].

Особливого значення для розуміння механізмів впливу нарцисичного керівника на організацію мають дослідження C. O'Reilly, A. Chatman та B. Doerr. Автори зосередили увагу не лише на поведінці самого керівника, а й на змінах, які відбуваються в організаційній культурі під його впливом. Зокрема, вони встановили зв'язок між нарцисичним лідерством та зниженням рівня співпраці й організаційної доброчесності. Важливим є також виявлений авторами механізм формування відповідного управлінського оточення: нарцисичні CEO схильні залучати та просувати людей, які підтримують їхні погляди й не ставлять під сумнів їхні рішення. У результаті в організації можуть формуватися різні «реальності» для керівництва та інших працівників [7].

Сучасний розвиток цього напряму досліджень пов'язаний із конкретизацією механізмів впливу нарцисичного CEO на поведінку управлінського персоналу. X. Li, M. M. Yang, Y. Wang та Y. Tang досліджували вплив нарцисизму CEO на стратегічну поведінку середніх менеджерів та встановили, що він може знижувати їхню організаційну ідентифікацію, що, своєю чергою, обмежує готовність до дивергентної стратегічної поведінки. Водночас автори показали, що характер зворотного зв'язку щодо результатів діяльності організації може послаблювати або посилювати цей взаємозв'язок [5].

Безпосередньо проблематики етичного клімату стосується дослідження A. Afshar Jahanshahi та O. Kalaycioglu, у якому проаналізовано вплив темних і світлих особистісних характеристик CEO на внутрішній етичний клімат та орієнтацію підприємств

на сталий розвиток. На основі даних 122 підприємств автори встановили, що особистісні характеристики керівників мають суттєве значення для формування етичного середовища організації. Зокрема, дослідження підтверджує негативний зв'язок окремих темних рис керівників із характеристиками етичного клімату та демонструє негативний зв'язок нарцисизму CEO з орієнтацією підприємства на сталий розвиток [1].

Узагальнення результатів досліджень нарцисизму CEO здійснили O. Cragun, K. Olsen та P. Wright. Автори провели огляд і метааналіз наукових праць, присвячених нарцисизму керівників, систематизувавши підходи до його дослідження та вимірювання. Їхній підхід важливий тим, що дозволяє розглядати нарцисизм CEO не ізольовано, а у взаємозв'язку з передумовами його формування, поведінкою керівника та наслідками для організації [3]. Для цього дослідження важливим є положення про комплексний характер наслідків нарцисичного лідерства, які можуть охоплювати не лише економічні результати, а й поведінкові та організаційні аспекти.

Окремий напрям становлять праці, у яких нарцисичне лідерство пов'язується з етичною проблематикою. A. Gaskell аналізує вплив нарцисичних керівників на культуру організацій, акцентуючи увагу на формуванні культури звинувачення і страху, коли відповідальність за проблеми систематично перекладається на інших, а незгода з керівником стає небезпечною для працівників [4]. M. Butts розглядає іншу складову цієї проблеми – вплив нарцисичних лідерів на етичність організації. Наголошується, що брехня, обман, шахрайство або вимагання неетичної поведінки від підлеглих можуть поступово підривати організаційну доброчесність [2].

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що сучасні дослідження вже дозволяють пов'язати нарцисичне лідерство з особливостями поведінки керівника, реакціями працівників, зниженням співпраці, формуванням культури страху та звинувачення, а також послабленням організаційної доброчесності. Зокрема, у дослідженні O'Reilly et al. показано, що вплив нарцисичного керівника може поширюватися на культурні характеристики організації та зберігатися навіть після його вибуття [7].

Незважаючи на значну кількість праць, присвячених нарцисизму керівників та його наслідкам, недостатньо розкритим залишається саме механізм трансформації організаційної культури та етичного клімату під впливом нарцисичного лідерства. Наявні дослідження переважно розглядають окремі ланки цієї проблеми – особистісні характеристики CEO, його поведінку, реакції працівників, рівень співпраці або організаційну доброчесність. Відтак потребує подальшого дослідження цілісний взаємозв'язок між поведінкою нарцисичного керівника, зміною поведінкових моделей працівників, закріпленням відповідних норм в організаційній культурі та формуванням етичного клімату.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування впливу нарцисичного лідерства на організаційну поведінку та пов'язані з нею трансформації організаційної культури й етичного клімату шляхом розкриття взаємозв'язку між поведінкою керівника, поведінковими реакціями працівників, груповими процесами, змінами організаційних норм і цінностей та рівнем організаційної доброчесності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нарцисичне лідерство доцільно розглядати як явище, наслідки якого можуть поширюватися від поведінки окремого керівника на систему організаційних відносин. Індивідуальні характеристики керівника проявляються у способі прийняття рішень, ставленні до критики, характері комунікації та взаємодії з підлеглими. Повторюваність таких моделей здатна змінювати поведінкові реакції працівників і поступово впливати на норми та цінності організації [3; 7].

Нарцисизм у цьому контексті не варто ототожнювати з окремими проявами самовпевненості або прагненням до визнання. Йдеться про стійке поєднання таких характеристик, як перебільшене відчуття власної значущості, потреба в захопленні, недостатня емпатія, відчуття особливих прав, схильність використовувати інших та негативна реакція на загрозу власному уявленню про себе. Значення має не окремий прояв, а його повторюваність, поєднання з іншими ознаками та інтенсивність [3; 6].

Для організації особливого значення набуває те, як ці характеристики реалізуються в управлінській поведінці. Небажання сприймати альтернативні позиції, переконаність у власній безпомилковості, ворожа реакція на незгоду та перекладання відповідальності на інших обмежують можливості відкритого обговорення проблем. За загрози власному статусу реакція керівника може ставати агресивною, що посилює страх негативних наслідків за висловлення незгоди.

Основні прояви нарцисичного лідерства можна систематизувати за характером їхнього впливу на працівників та організаційне середовище. Найбільш значущими є ігнорування думок інших, оточення себе прихильниками, негативне ставлення до критики, наполягання на власній правоті, допущення неетичної поведінки, маніпулювання інформацією та агресивна комунікація. Сукупний вплив цих проявів може позначатися на моральному стані працівників, довірі, відкритості, плинності кадрів і готовності повідомляти про проблеми. Для конкретизації зазначених взаємозв'язків у табл. 1 систематизовано основні поведінкові прояви нарцисичного лідерства, типові реакції працівників на них та пов'язані з ними організаційні наслідки [3; 7].

Вплив нарцисичного лідерства не обмежується безпосередніми відносинами між керівником і підлеглими. Важливим механізмом є формування керівного оточення, у якому перевага надається лояльності та підтримці позиції керівника. За таких умов

інформація може проходити через додаткову фільтрацію, а працівники – отримувати різні сигнали щодо того, яку поведінку в організації вважають прийнятною.

Культура звинувачення та страху формується поступово [7]. Якщо керівник систематично демонструє впевненість у власній правоті та пояснює проблеми помилками інших, працівники можуть уникати відкритого висловлення думок і відповідальності. Повторення таких реакцій закріплює певний спосіб взаємодії та робить його звичним для організації.

Отже, виникає послідовність взаємопов'язаних змін: поведінка керівника впливає на поведінкову адаптацію працівників, повторювані реакції формують групові моделі взаємодії, а останні можуть поступово набувати характеру організаційних норм. На цьому рівні нарцисичне лідерство набуває системного виміру.

Організаційний клімат за умов деструктивного нарцисичного лідерства може характеризуватися звуженням можливостей для відкритої взаємодії [7]. Працівники, які не погоджуються з керівником або ставлять під сумнів його рішення, можуть очікувати негативної реакції. Наслідками стають приховування інформації, уникнення проблемних питань, підвищення стресу, зниження задоволеності працею та організаційної прихильності. Такі реакції доцільно розглядати не лише як індивідуальні особливості працівників, а як можливу адаптацію до середовища, у якому відкритість пов'язана з ризиком негативних наслідків. Відповідно, пасивність персоналу може бути результатом сформованої системи стимулів і санкцій, а не відсутності професійної позиції.

Особливо небезпечним є виникнення інформаційного розриву між керівником та іншими рівнями організації [5]. Якщо до керівництва надходить переважно інформація, яка підтверджує його власну позицію, проблеми можуть залишатися непоміченими або замовчуватися. Це погіршує якість управлінських рішень і послаблює здатність організації своєчасно реагувати на ризики.

Етичний вимір нарцисичного лідерства пов'язаний із тим, які моделі поведінки фактично підтримуються та винагороджуються в організації [1; 2; 7]. Якщо керівник толерує брехню, обман, маніпулювання або вимагає від підлеглих дій, що суперечать етичним нормам, формальні правила втрачають частину своєї регулятивної сили.

Вирішальне значення має не лише наявність етичних норм, а й послідовність їх застосування. Якщо лояльність до керівника виявляється важливішою за правдивість, а порушення залишаються без наслідків, працівники отримують сигнал про фактичні, а не декларовані межі допустимої поведінки. Це створює передумови для послаблення організаційної доброчесності.

Організаційна культура визначає усталені способи взаємодії та уявлення про те, як прийнято діяти, тоді як етичний клімат характеризує сприйняття працівниками того, яка поведінка є правильною та прийнятною. За нарцисичного лідерства зміни культурних норм можуть безпосередньо впливати на етичний клімат, оскільки мовчання, персональна лояльність і уникнення відповідальності послаблюють здатність колективу підтримувати етичні стандарти. З огляду на це, у табл. 2 систематизовано взаємозв'язок між основними чинниками нарцисичного лідерства, змінами організаційних норм та їхнім впливом на етичний клімат і організаційну доброчесність.

Узагальнення наведених положень дає змогу розглядати трансформаційний вплив нарцисичного лідерства на кількох взаємопов'язаних рівнях. Спочатку особистісні характеристики керівника проявляються у конкретних управлінських діях. Далі виникає поведінкова адаптація працівників – мовчання,

Таблиця 1

Систематизація поведінкових проявів нарцисичного лідерства та їхнього впливу на організаційне середовище

Поведінкові прояви керівника	Реакції працівників	Організаційні наслідки
Ігнорування думок та порад інших	Зниження готовності висловлювати альтернативну позицію	Послаблення обміну інформацією та якості рішень
Переконаність у власній безпомилковості	Уникнення відкритої критики	Формування культури мовчання та звинувачення
Оточення себе прихильниками та «так-менами»	Пристосування поведінки до очікувань керівника	Викривлення інформаційних потоків
Ворожість до незгоди	Страх негативних наслідків за іншу позицію	Зниження довіри та відкритості
Перекладання відповідальності	Захисна та пасивна поведінка	Закріплення культури звинувачення
Допущення або вимагання неетичної поведінки	Нормалізація сумнівних практик	Послаблення організаційної доброчесності
Брехня та маніпулювання інформацією	Недовіра та приховування інформації	Зниження прозорості взаємодії
Крик та агресивна поведінка	Емоційне виснаження, уникнення контактів	Погіршення морального стану та зростання плинності кадрів

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 2

Систематизація впливу нарцисичного лідерства на організаційну культуру та етичний клімат

Чинники нарцисичного лідерства	Впливи на організаційну культуру	Впливи на етичний клімат
Потреба керівника у підтвердженні власної правоти	Лояльність переважає критичне обговорення	Зниження готовності повідомляти про порушення
Негативна реакція на незгоду	Конфлікт сприймається як загроза	Уникнення етичних дискусій
Оточення прихильниками	Підтримка керівника стає важливішою за альтернативну думку	Толерування сумнівних рішень
Перекладання провини	Відповідальність переміщується на інших	Зниження особистої відповідальності
Допущення неетичних практик	Порушення стає прийнятним за певних умов	Послаблення організаційної доброчесності

Джерело: сформовано авторами

пристосування, приховування інформації або дистанціювання. На груповому рівні посилюються селекція інформації та роль лояльного оточення. Повторення цих моделей може закріплюватися в організаційній культурі, а зміна культурних норм створює передумови для трансформації етичного клімату та послаблення організаційної доброчесності.

Отже, механізм впливу нарцисичного лідерства доцільно описувати через взаємозв'язок поведінки керівника, поведінкової адаптації працівників, групових процесів, трансформації організаційної культури, етичного клімату та організаційної доброчесності. Запропонована конструкція дає змогу поєднати індивідуальний і системний рівні аналізу. Водночас така послідовність є концептуальною моделлю, а не твердженням про автоматичний перехід від одного рівня до іншого. Сила та характер впливу залежать від особливостей організаційного середовища, управлінського оточення та здатності системи протидіяти деструктивним поведінковим моделям.

Важливим чинником є здатність самої організації реагувати на деструктивну управлінську поведінку. Якщо механізми зворотного зв'язку слабкі, а керівне оточення заохочує безумовну лояльність, моделі перекладання вини, маніпулювання інформацією та уникнення відкритого обговорення можуть відтворюватися на різних рівнях організації. Тому наслідки нарцисичного лідерства не є однаковими в усіх організаціях. Вони можуть посилюватися за умов надмірної персоніфікації влади та відсутності дієвих механізмів контролю. Водночас організаційні норми, відкриті канали комунікації та здатність працівників обговорювати проблеми можуть стримувати поширення деструктивних моделей.

Практичним орієнтиром у такій ситуації є процесний підхід до організаційного консультування, за якого увага зосереджується не лише на поведінці окремого керівника, а й на здатності групи побачити проблему, осмислити її складність та визначити можливі способи реагування. Це підкреслює необхідність працювати одночасно з індивідуальними проявами лідерства та організаційними умовами, що їх підтримують або стримують.

Узагальнення проведеного аналізу дає підстави розглядати нарцисичне лідерство як багаторівневий організаційний феномен, вплив якого розгортається від управлінської поведінки керівника до змін у поведінці працівників, групових процесах, організаційних нормах та етичному кліматі. За тривалого впливу деструктивні управлінські практики можуть закріплюватися у способах прийняття рішень, інформаційних потоках і нормах взаємодії, набуваючи системного характеру [3; 7].

Розглянута послідовність взаємопов'язаних рівнів становить основу авторського підходу до пояснення трансформаційного впливу нарцисичного лідерства. Вона дає змогу пов'язати поведінкові прояви керівника з їхніми організаційними наслідками та перейти від аналізу індивідуальної поведінки до оцінювання змін організаційної культури, етичного клімату й організаційної доброчесності.

Висновки. Проведене дослідження дає підстави розглядати нарцисичне лідерство не лише як сукупність особистісних характеристик керівника, а як чинник системної трансформації організаційного середовища. Його вплив реалізується через управлінську поведінку, реакції працівників та поступове закріплення відповідних моделей взаємодії в організаційних нормах і цінностях.

Встановлено, що ігнорування альтернативних думок, переконаність керівника у власній безпомилковості, негативна реакція на критику, оточення себе лояльними прихильниками та перекладання відповідальності створюють передумови для зниження довіри, відкритості й співпраці. Повторення таких моделей може сприяти формуванню культури страху, звинувачення та пристосування, а толерування неетичної поведінки – послабленню етичного клімату та організаційної доброчесності.

Наукова новизна дослідження полягає у систематизації механізму впливу нарцисичного лідерства через послідовний взаємозв'язок між поведінкою керівника, поведінковою адаптацією працівників, груповими процесами, трансформацією організаційної культури, зміною етичного клімату та рівнем організаційної доброчесності. Такий підхід дає

змогу перейти від розгляду нарцисичного лідерства як характеристики окремого керівника до розуміння його потенційного впливу на організаційну систему.

Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу для раннього виявлення організаційних ризиків, пов'язаних із нарцисичним лідерством. Протидія його негативним наслідкам має передбачати не лише роботу з поведінкою керівника, а й відновлення відкритості, довіри, співпраці та етичних норм на рівні всієї організаційної системи. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні вивчення механізмів впливу нарцисичного лідерства на організаційну культуру та етичний клімат, а також у розробленні інструментів його ранньої діагностики та оцінювання пов'язаних із ним організаційних ризиків.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Afshar Jahanshahi A., Kalaycioglu O. The Dual Faces of Leadership: CEOs' Dark and Light Traits in Shaping Business Ethical Climate and Sustainability. *Journal of Business Ethics*. 2026. Vol. 204, No. 1. P. 69–89. DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-025-06087-6.
2. Butts M. How Narcissist Leaders Make Organizations Less Ethical. *Greater Good Magazine*. 2020.
3. Cragun O., Olsen K. J., Wright P. Making CEO Narcissism Research Great: A Review and Meta-Analysis of CEO Narcissism. *Journal of Management*. 2020. Vol. 46, No. 6. P. 908–936. DOI: https://doi.org/10.1177/0149206319892678.
4. Gaskell A. How Narcissists Affect the Culture of Their Organizations. *Forbes*. 2020.
5. Li X., Yang M. M., Wang Y., Tang Y. How CEO narcissism, organizational identification, and performance feedback shape middle managers' strategic behavior. *Journal of Business Research*. 2025. Vol. 200. Art. 115664. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115664.
6. Maccoby M. Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons. *Harvard Business Review*. 2000.
7. O'Reilly C. A., Chatman J. A., Doerr B. When "Me" Trumps "We": Narcissistic Leaders and the Cultures They Create. *Academy of Management Discoveries*. 2021. Vol. 7, No. 3. P. 419–450. DOI: https://doi.org/10.5465/amd.2019.0163.
8. Robson D. People with a high degree of narcissism get promoted faster, new research shows. Why? *BBC Worklife*. 2021.
9. Tayan B. Are Narcissistic CEOs All That Bad? *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*. 2021.
10. Wright P. The Prevalence of Narcissistic CEOs. *HR Magazine*. 2017.

REFERENCES

1. Afshar Jahanshahi A., Kalaycioglu O. (2026) The Dual Faces of Leadership: CEOs' Dark and Light Traits in Shaping Business Ethical Climate and Sustainability. *Journal of Business Ethics*, vol. 204(1), pp. 69–89. DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-025-06087-6
2. Butts M. (2020) How Narcissist Leaders Make Organizations Less Ethical. *Greater Good Magazine*. Available at: https://greatergood.berkeley.edu/article/item/how_narcissistic_leaders_make_organizations_less_ethical
3. Cragun O., Olsen K. J., Wright P. (2020) Making CEO Narcissism Research Great: A Review and Meta-Analysis of CEO Narcissism. *Journal of Management*, vol. 46(6), pp. 908–936. Available at: https://doi.org/10.1177/0149206319892678
4. Gaskell A. (2020) How Narcissists Affect the Culture of Their Organizations. *Forbes*. Available at: https://www.forbes.com/sites/adigaskell/2020/11/03/how-narcissists-affect-the-culture-of-their-organizations/
5. Li X., Yang M. M., Wang Y., Tang Y. (2025) How CEO narcissism, organizational identification, and performance feedback shape middle managers' strategic behavior. *Journal of Business Research*, vol. 200, Article 115664. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115664
6. Maccoby M. (2000) Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons. *Harvard Business Review*, vol. 78(1), pp. 69–77.
7. O'Reilly C. A., Chatman J. A., Doerr B. (2021) When "Me" Trumps "We": Narcissistic Leaders and the Cultures They Create. *Academy of Management Discoveries*, vol. 7(3), pp. 419–450.
8. Robson D. (2021) People with a high degree of narcissism get promoted faster, new research shows. Why? *BBC Worklife*. Available at: https://www.bbc.com/worklife/article/20210830-how-narcissists-climb-the-career-ladder-quickly
9. Tayan B. (2021) Are Narcissistic CEOs All That Bad? *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*. Available at: https://corpgov.law.harvard.edu/2021/10/25/are-narcissistic-ceos-all-that-bad/
10. Wright P. (2017) The Prevalence of Narcissistic CEOs. *HR Magazine*.

Дата надходження статті: 12.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 28.09.2026
Дата публікації статті: 27.10.2026