



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Vadovo tamsiosios triados bruožų ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajos

Baigiamasis magistro studijų projektas

Viktorija Kuodienė
Projekto autorė

doc. dr. Nida Kvedaraitė
Vadovė

Panevėžys, 2023



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Vadovo tamsiosios triados bruožų ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajos

Baigiamasis magistro studijų projektas

Vadyba (6211LX035)

Viktorija Kuodienė
Projekto autorė

doc. dr. Nida Kvedaraitė
Vadovė

Recenzentas / Recenzentė

Panevėžys, 2023



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Viktorija Kuodienė

Vadovo tamsiosios triados bruožų ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajos

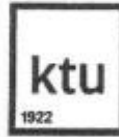
Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Viktorija Kuodienė

Patvirtinta elektroniniu būdu



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

TVIRTINU
TVKC vadovė
Doc. dr. Nida Kvedaraitė

Baigiamojo magistro projekto užduotis

Diplomantui **Viktorijai Kuodienei**

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba) Vadovo tamsiosios triados bruožų ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajos

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba) Connections Between Manager's Dark Triad Traits and Employee Professional Burnout

Patvirtinta 2022 m. lapkričio 16 d. dekanų potvarkiu Nr. V25-13-30

Parengto baigiamojo projekto įkėlimo į Moodle aplinką terminas iki 2023 m. sausio 4 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui: pirminiai ir antriniai šaltiniai baigiamojo projekto tematika, magistro baigiamasis projektas turi atitikti KTU rašto darbų rengimo metodus reikalavimus.

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai, kurie turi būti atskleisti projekte

1. Išanalizuoti vadovų tamsiosios triados bruožus teoriniame kontekste.
2. Teoriškai pagrįsti profesinio perdegimo konstrukta (profesinio perdegimo sampratą ir profesinio perdegimo dimensijas).
3. Ištirti vadovų tamsiosios triados bruožų ir darbuotojų profesinio perdegimo raišką bei identifikuoti vadovų tamsiosios triados bruožų ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajas.

Vadovė Doc. dr. Nida Kvedaraitė

Užduotį gavau Viktorija Kuodienė

2022 m. lapkričio 25 d.

Kuodienė, Viktorija. Vadovo tamsiosios triados bruožų ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajos. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Nida Kvedaraitė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): vadyba, socialiniai mokslai (verslo ir viešoji vadyba).

Reikšminiai žodžiai: vadovas, tamsioji triada, darbuotojų profesinis perdegimas.

Panevėžys, 2023. 54 p.

Santrauka

Kiekvienoje organizacijoje svarbiausias vaidmuo tenka vadovui, nes jis yra atsakingas už joje vykdomą veiklą, rezultatus, ateities strategines perspektyvas ir darbuotojų gerovę. Pastariesiems iššūkiams įgyvendinti reikalingas kompetentingas ir tinkamomis savybėmis pasižymintis vadovas. Pastebėtina, kad pastaruoju metu efektyvių vadovų klausimas vis plačiau aptariamas ne tik visuomenėje, organizacijų aplinkoje, bet ir moksliniame kontekste. Įprasta, kad nagrinėjant tokių vadovų asmenines savybes dažniausiai yra minimos pozityvios, kitaip tariant teigiamos, ir retai kada diskutuojamos negatyvų pobūdį atspindinčios vadovo savybės – manipuliavimas, ciniškumas ar agresyvumas. Šias ir panašias negatyvias vadovo savybes sieja tamsioji triada, kurią sudaro makiavelizmas, narcisizmas ir psichopatija. Pripažįstama, kad šios vadovo savybės gali daryti įtaką darbuotojų emocinei būklei organizacijoje bei profesiniam jų perdegimui.

Darbo objektas yra vadovų tamsiosios triados ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajos. *Darbo tikslas* – ištirti vadovų tamsiosios triados bruožų ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajas. Darbo tikslui pasiekti išsikelti *uždaviniai*: išanalizuoti vadovų tamsiosios triados bruožus teoriniame kontekste; teoriškai pagrįsti profesinio perdegimo konstrukta (profesinio perdegimo sampratą ir dimensijas); ištirti vadovų tamsiosios triados bruožų ir darbuotojų profesinio perdegimo raišką bei identifikuoti vadovų tamsiosios triados bruožų ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajas. Darbo uždaviniams įgyvendinti pasirinkti *darbo metodai*: mokslinės literatūros analizė, apklausa raštu, statistinių duomenų analizės ir koreliacinės analizės metodai.

Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad tamsioji triada – asmenybės modelis, kurį sudaro makiavelizmas, narcisizmas ir psichopatija. Makiavelizmo bruožu disponuojantis asmuo pasižymi manipuliavimu, cinišku požiūriu į aplinkinius, polinkiu siekti asmeninės naudos bei lanksčiu reagavimu į situacijų pokyčius. Narcisizmu pasižymintio asmens savybės yra perdėtas savęs vertinimas, polinkis vadovauti kitiems ir išnaudoti ar žeminti kitus, siekiant padidinti savivertę, drąsumas, socialumas ir populiarumas. Psichopatijos bruožas yra būdingas asmeniui, kuris pasižymi asocialiu ir šiurkščiu elgesiu, manipuliacijomis, nesąžiningumu, patyčiomis ir emociniu šaltumu. Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidžia, kad profesinis perdegimas yra ilgai besitęsiantis emocinis, psichologinis, fizinis ir protinis žmogaus išsekimo sindromas, kuris gali būti analizuojamas skirtingais modeliais. Profesinio perdegimo modelių analizė išryškino, kad profesinį perdegimą sudaro: įtampos fazė, kai darbinė veikla kelia negatyvius išgyvenimus, nepasitenkinimą, nerimą bei depresiją; rezistencijos fazė, kuomet asmuo pradeda neadekvačiai reaguoti į darbą, bendrauti su kolegomis ar klientais, tampa šaltas ir abejingas, mažėja jo darbiniai įsipareigojimai; išsekimo fazė būdinga asmeniui, kuris yra nusivylęs profesija ir mato tik blogąsias darbo puses, demonstruoja cinišką požiūrį į bendradarbius ar klientus, pastebimi psichosomatiniai jo negalavimai.

Atlikto tyrimo rezultatai atskleidžia, kad vadovo tamsiosios triados bruožai, darbuotojų vertinimu, labiausiai būdingi prekybos sektoriuje dirbantiems vadovams. Pastebėta, kad gamybos, logistikos ir medicinos sektoriuose dirbantiems vadovams yra būdingas narcisizmo bruožas, makiavelizmo bruožas mažiausiai būdingas logistikos sektoriuje, o psichopatijos bruožas medicinos sektoriuje dirbantiems vadovams. Remiantis tyrimo duomenimis, profesinis perdegimas labiausiai reiškiasi medicinos sektoriuje, o mažiausiai – gamybos. Koreliacinės analizės rezultatai leidžia teigti, kad vadovo tamsiosios triados bruožai turi vidutinį ir silpną tarpusavio ryšį su darbuotojo profesinio perdegimo sindromo fazėmis.

Kuodienė, Viktorija. Connections between Manager's Dark Triad Traits and Employee Professional Burnout. Master's Final Degree Project / supervisor doc. dr. Nida Kvedaraitė; Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, Social Sciences (Business and Public Administration).

Keywords: manager, dark triad, employee burnout.

Panevėžys, 2023. 54 pages.

Summary

In every organization the most important role is played by the manager. This person takes the responsibility for activities that are carried out by the organization, performance results, strategic future perspectives and welfare of employees. To cope with such organizational challenges, the manager with appropriate qualification and right personal traits is required. Lately the subject of effective manager features is increasingly being discussed not only in society and organizations, but also in a scientific context. It is common for the analysis of the personal characteristics of managers to mention mostly the positive aspects, while the negative traits of a manager, such as manipulation, cynicism or aggressiveness, are rarely discussed. These and some other negative traits of managers are related to the dark triad which consists of machiavellianism, narcissism and psychopathy. It is admitted that these manager's personal characteristics can affect the emotional state of the employees of the organization and even lead to professional burnout.

The subject matter of this work is the relationship between managers' dark triad and employee burnout. The aim of this work is to investigate the relationship between managers' dark triad and employee burnout. In order to achieve the aim the following objectives are set: to analyze the theoretical background of the features of manager's dark triad; to present a theoretical justification of the construct of professional burnout (the concept and dimensions of professional burnout); to examine the expression of manager's dark triad and employee burnout and to identify the relationship between managers' dark triad and employee burnout. The methods chosen to perform the objectives are: the analysis of theoretical background, written survey, methods of statistical data analysis and correlational analysis.

After analyzing scientific literature on this topic it can be stated that the dark triad is a personality model which consists of machiavellianism, narcissism and psychopathy. A person who has a trait of machiavellianism is prone to manipulate and hold a cynical attitude about other people, to be inclined to seek personal gain and to be flexible in changing circumstances. A narcissist person usually overrates themselves, tends to boss others around and exploit or humiliate others in order to increase one's self-worth. In addition to that, they are courageous, social and popular. Finally, the trait of psychopathy is specific to the individual who can be characterized by antisocial and abusive behavior, manipulation, dishonesty, bullying and emotional coldness. The analysis of theoretical background has also revealed that professional burnout is a long lasting emotional, psychological, physical and mental exhaustion syndrome which has different models. The overview of professional burnout models has revealed that professional burnout consists of: tension phase, when work activities cause negative experiences, dissatisfaction, anxiety and depression; resistance phase which is described by

person's inadequate reaction to work and communication with colleagues or customers, in this phase the person becomes cold and indifferent, his work commitments decrease; the exhaustion phase is characteristic of a person who is disappointed in the profession and sees only the bad sides of work, demonstrates a cynical attitude towards colleagues or clients, and his psychosomatic ailments are noticeable.

The investigation which was done from the perspective of an employee has exposed that the traits of the dark triad are the most typical in the trade sector. It has been observed that managers working in the manufacturing, logistics and medical sectors are characterized by the trait of narcissism, the trait of machiavellianism is least common in the logistics sector, and the trait of psychopathy is least common in the managers working in the medical sector. According to the research data, professional burnout is the most common in the sector of medicine, and least common in the sector of manufacturing. Relying on the results of the correlation analysis, it can be affirmed that the traits of the manager's dark triad have a moderate and weak interrelationship with the phases of the employee's professional burnout syndrome.

Turinys

Paveikslų sąrašas	10
Įvadas	11
1. Tamsiosios triados modelis	13
1.1. Makiavelizmas	14
1.2. Narcicizmas	15
1.3. Psichopatija	17
1.4. Tamsiosios triados tyrimų apžvalga	19
2. Profesinio perdegimas	22
2.1. Profesinio perdegimo samprata	22
2.2. Profesinio perdegimo modelių analizė	25
3. Vadovų tamsiosios triados bruožų ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajų tyrimo metodologija	29
3.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas	29
3.2. Vadovų tamsiosios triados bruožų ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajų tyrimo rezultatai 32	
3.2.1. Vadovo tamsiosios triados bruožų raiškos vertinimas skirtinguose sektoriuose.....	32
3.2.2. Darbuotojų profesinio perdegimo vertinimas skirtinguose sektoriuose	25
3.2.3. Vadovo tamsiosios triados bruožų ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajos	40
Išvados ir rekomendacijos	44
Literatūros sąrašas	46
Informacijos šaltinių sąrašas	54
Priedai.....	55
1 priedas. Profesinio perdegimo sampratos	55
2 priedas. Vadovo tamsiosios triados bruožų pasireiškimo tyrimo instrumentarijus	58
3 priedas. Anketa	60
4 priedas. Profesinio perdegimo teiginių įverčiai	65
5 priedas. Vadovo tamsiosios triados bruožų ir profesinio perdegimo sąsajų tyrimo koreliacijos rezultatai	69

Paveikslų sąrašas

1 pav. Vadovų tamsiosios triados bruožų raiška skirtinguose sektoriuose	32
2 pav. Vadovo makiavelizmo bruožų vertinimas skirtinguose sektoriuose.....	33
3 pav. Vadovo narcisizmo bruožų vertinimas skirtinguose sektoriuose	34
4 pav. Vadovo psichopatijos bruožų vertinimas skirtinguose sektoriuose	35
5 pav. Darbuotojų profesinio perdegimo raiška.....	36
6 pav. Darbuotojų profesinio perdegimo (įtampos fazės simptomų) raiška	38
7 pav. Darbuotojų profesinio perdegimo (rezistencinės fazės simptomų) raiška	39
8 pav. Darbuotojų profesinio perdegimo (išsekimo fazės simptomų) raiška.....	41
9 pav. Vadovo tamsiosios triados makiavelizmo bruožo sąsajos su profesinio perdegimo fazėmis	42
10 pav. Vadovo tamsiosios triados narcisizmo bruožo sąsajos su profesinio perdegimo fazėmis ...	43
11 pav. Vadovo tamsiosios triados psichopatijos bruožo sąsajos su profesinio perdegimo fazėmis	43

Įvadas

Darbo aktualumas. Už kiekvienos organizacijos „vairo“ stovi vadovas, kuris yra atsakingas už įmonės veiklos rezultatą ir ateities perspektyvas, nuolatos analizuoja ir kuria įmonės tikslus bei strategijas tam, kad organizacija būtų konkurencinga rinkoje. Pasak Beinarytės ir Korsakienės (2020), organizacija, kuri siekia būti geresnė už savo konkurentus, privalo nuolatos keistis ir tobulėti, generuoti bei įgyvendinti naujas idėjas, diegti naujas technologijas, įrankius ar programines įrangas, kurti, vystyti ir plėtoti įvairius projektus, paslaugas, visais įmanomais būdais siekti sumažinti sąnaudas ir kartu gerinti finansinius rezultatus. Visiems šiems pokyčiams pasiekti yra reikalingas atitinkamomis savybėmis pasižymintis vadovas. Šiuolaikinėje visuomenėje vadovui reikalingų savybių klausimas vis plačiau nagrinėjamas, minimos pozityvios savybės, tačiau ypač retai kalbama apie tamsiąsias vadovo savybes – manipuliavimą, ciniškumą ar agresyvumą. Šias neigiamas savybes sieja – makiavelizmas, narcisizmas ir psichopatija, o visos bendrai vadinamos tamsiąja triada. Analizuojant vadovavimą svarbu atkreipti dėmesį ir į darbuotoją. Neretai vadovo vadovavimo stilius, priimami sprendimai bei asmenybė gali daryti įtaką darbuotojo darbo rezultatams, emocinei būklei ir profesiniam perdegimui.

Mokslinis ištirtumas. Tamsiosios triados modelis pradėtas tyrinėti tik nuo 2002 m., todėl per šį neilgą laikotarpį mokslinėje literatūroje dėmesys krypsta į įvairių organizacinių reiškinių ar procesų sąsają su tamsiąja triada paieškai. Tyrimai atliekami įvairiuose kontekstuose – ieškoma tamsiosios triados asmenybės savybių sąsąją su kibernetinėmis patyčiomis ir kibernetiniu persekiojimu (Kircaburun, Jonason ir Griffiths, 2018), vadovo tamsiosios triados asmenybės bruožų sąsąją su įmonės socialine atsakomybe (Myung ir Choi, 2017), taip pat dėmesys skiriamas pavaldinių nuomonių vertinimui apie tamsiąją triadą pasižyminčius vadovus (Vadvilavičius, Stelmokienė, 2020) ir tamsiosios triados bruožų poveikio transformacinio vadovavimo vertinimui (Vadvilavičius, Stelmokienė, 2019). Darbuotojų profesinis perdegimas yra aktuali šiuolaikinio pasaulio problema ir neatsiejama nuo vadovavimo ir vadovo asmeninių bruožų, todėl šia tema taip pat atliekama nemažai tyrimų – profesinis perdegimas tiriamas medicinos srityje (Stirblys, 2017), edukologijos (Endriulaitienė, Genevičienė-Janonienė, Skučaitė, 2014) ir psichologijos srityse (Skurdenienė, Prakapienė, 2021). Tyrimuose pateikiamos išvados, kad vadovai yra svarbus veiksnys siekiant užtikrinti darbuotojų sveikatą ir gerovę (Skakon, Nielsen, Borg ir Guzman, 2010), tačiau pasigendama tyrimų, kuriuose būtų vertinamas vadovo tamsiosios triados bruožų ir darbuotojų profesinio perdegimo ryšys. Atsižvelgiant į tai, šiame darbe keliamas **probleminis klausimas** – ar siejasi ir kaip vadovo tamsiosios triados bruožai ir darbuotojų profesinis perdegimas?

Darbo objektas: vadovų tamsiosios triados ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajos.

Darbo tikslas – ištirti vadovų tamsiosios triados bruožų ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajas.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti vadovų tamsiosios triados bruožus teoriniame kontekste.
2. Teoriškai pagrįsti profesinio perdegimo konstrukta (profesinio perdegimo sampratą ir dimensijas).
3. Ištirti vadovų tamsiosios triados bruožų ir darbuotojų profesinio perdegimo raišką bei identifikuoti vadovų tamsiosios triados bruožų ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajas.

Duomenų rinkimo metodai: mokslinės literatūros analizė, apklausa raštu.

Duomenų analizės metodai: statistinių duomenų analizė, koreliacinė analizė.

Darbo teorinis reikšmingumas: remiantis skirtingais Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbais apibrėžta profesinio perdegimo samprata, identifikuoti ir pagrįsti tamsiosios triados bruožai bei profesinio perdegimo dimensijos.

Darbo praktinis reikšmingumas: parengta tyrimo metodika, kiekybinio tyrimo instrumentarijus ir anketa (instrumentas). Remiantis tyrimo rezultatais suformuluotos rekomendacijos organizacijų vadovams.

Autoriaus konferencijose skaityti pranešimai:

Kuodienė, Viktorija. Vadovų tamsiosios triados bruožų apraiškos verslo pasaulyje. 23-oji studentų mokslo darbų konferencija „Technologijų ir verslo aktualijos“. Panevėžys: Kauno technologijos universitetas, 2022 m. lapkričio 25 d.

1. Tamsiosios triados modelis

Nagrinėjant bet kurią vadybos sritį ar vadybos reiškinius, pastebima, kad anksčiau vyravusios vadybos strategijos ir metodai šiandienai yra nebetinkami. Šiuolaikiniame nepastoviam, neapibrėžtame, kompleksiškame ir dviprasmiškame pasaulyje viskas nuolatos keičiasi ir tai, kaip buvo prieš keletą metų, nebėra. XXI amžiaus vadovavimo iššūkiai kyla ne tik dėl nuolatinių aplinkos pokyčių ar naujų vadovavimo iššūkių, svarbu suvokti, kad vadovo asmenybė yra unikali, turinti ne tik šviesiąsias puses, tačiau ir tamsiąsias. Todėl, svarbu analizuoti ne tik šviesiųjų, bet ir tamsiųjų vadovo asmenybės bruožų sąsajas su teigiamomis ir neigiamomis vadovavimo pasekmėmis, ypatingai atkreipiant dėmesį į paradoksus, kai teigiamos savybės yra siejamos su sąnaudomis, o neigiamos – su nauda (Zaccaro, Green, Dubrow ir Kolze, 2018).

Be to, Vadvilavičius ir Stelmokienė (2020) pastebi, kad apie neigiamus dalykus esame linkę kalbėti ir domėtis mažiau, tačiau šių dienų aktualijos, o ypač vadovavimo (netinkamas vadovų elgesys su darbuotojais, interesų konfliktų ir pinigų plovimo skandalai, negebėjimas adekvačiai reaguoti į pokyčius ir pan.), verčia pradėti galvoti ir apie tokius dalykus. Nors buvome įpratę vadovą laikyti „saule“ organizacijoje, verta atkreipti dėmesį į tai, kad kai kurie vadovo postą užimantys asmenys pasižymi tamsiosiomis charakteristikomis (Vadvilavičius ir Stelmokienė, 2020).

Pilch (2020) išskiria tai, kad evoliucinės psichologijos atstovai nurodo, jog tamsiosios asmenybės savybės per evoliuciją išliko, nes buvo vertingos žmogaus prisitaikymui ir išlikimui, Dėl šios priežasties galima teigti, kad šios asmenybės savybės yra natūralios ir jų išvengti tiesiog neįmanoma. Tamsiąja asmenybės puse pirmasis pradėjo domėtis Zigmundas Froidas dar XIX a. pab. – XX a. pr. Šis psichoanalizės pradininkas pirmasis pristatė narcisizmą, kaip tam tikros asmenybės raidos stadiją (Freud, 1914), kuri eigoje keitėsi iki dabar mums žinomo narcisizmo sutrikimo. Tik vėliau mokslinėje literatūroje pradėta skirti daugiau dėmesio tokioms asmenybės savybėms kaip makiavelizmas, narcisizmas ir psichopatija. Šios savybės buvo sujungtos į vieną asmenybės modelį, kuris pavadintas tamsiąja triada (Vadvilavičius ir Stelmokienė, 2020).

Mokslininkai Paulhus'as ir Williams'as (2002) pirmą kartą susiejo ir pristatė makiavelizmą, narcisizmą ir psichopatiją tamsiosios triados asmenybės modelyje. Šie tyrėjai savo tyrimu įrodė makiavelizmo, narcisizmo ir psichopatijos tarpusavio ryšį. Taip pat įvairūs tyrimai atskleidė, kad asmenys pažymintys tamsiosios triados savybėmis yra impulsyvūs, linkę rizikuoti ir siekti įvairių malonumų (Fatima, 2016; Gott ir Hetzel-Riggin, 2018). Furnham, Richards ir Paulhus (2013) pažymi, kad iš tamsiosios triados asmenybės savybių galima išskirti dvi pagrindines charakteristikas – empatijos stoka ir sąžiningumo-nuolankumo stoka. Jonason, Slomski ir Partyka (2012) pastebi, kad šie asmenys dažnai užima vadovaujančias pozicijas organizacijose.

Tamsiosios triados savybėmis pasižymintys asmenys vertinami kaip linkę labiau rūpintis asmeniniais poreikiais ir savais interesais (McCleskey, 2014; Hamilton, 2010). Pastebima, kad tamsiosios triados bruožais pasižymintys vadovai dažnai laikomi aktyviais socialinės aplinkos moderatoriais, siekiančiais sukurti sau tinkamą aplinką (Vadvilavičius ir Stelmokienė, 2020; Forsyth, Banks ir McDaniel, 2012; Deutchman ir Sullivan, 2018). Vadvilavičius ir Stelmokienė (2020) pažymi, kad logiška manyti, jog tamsieji vadovai yra suinteresuoti siekti tik asmeninės sėkmės, nėra linkę padėti kitiems, ir tikėtina, kad bus aktyvesni socialinėje erdvėje, nei darbe, o ypač jeigu darbas nekuria vadovui naudos, kaip, pavyzdžiui, negerina vadovo įvaizdžio.

1.1. Makiavelizmas

Tarptautinių žodžių žodynas makiavelizmą aiškina kaip politinę doktriną, kuri tikslui pasiekti rekomenduoja bet kokias priemones: klastą, veidmainystę, smurtą, cinizmą ir jokių skrupulų. Makiavelizmas siejamas su XVI a. italų diplomato ir politiko Nikolo Makiavelio kūrinio „Princas“, tačiau Lietuvoje labiau žinomu pavadinimu „Valdovas“. Kiek vėliau Christie ir Geis (1970) papildė N. Makiavelio sukurtą hipotetinį makiavelizmo modelį, sukūrė instrumentą, kaip matuoti šią asmenybės savybę, bei nurodė esminius šio modelio bruožus: sąlyginė jausmingumo, emocingumo stoka bendraujant su kitais žmonėmis; konvencionalios moralės normų nepaisymas; ciniškas, pesimistinis požiūris į žmogaus prigimtį; žemas ideologinis įsipareigojimas ir tvirtų ideologinių įsitikinimų nebuvimas (Mažeikiene ir Merkys, 2001).

Remiantis mokslinės literatūros autoriais (Wilson, Near ir Miller, 1996; Paulhus ir Williams, 2002; Jakobwit ir Egan, 2006; Belschak, Den Hartong ir Kalshoven, 2015), pagrindinė makiavelizmo savybė yra manipuliacija kitais žmonėmis, siekiant gauti asmeninės naudos, dažnai ir prieš manipuluojamo žmogaus valią, pasitelkiant apgaulingumą, meilėkavimą, emocinį atsiskyrimą. Forsyth'as, Banks'as ir McDaniel'is (2012) pateikia esminius makiavelizmo bruožus: 1) įsitikinimas, kad manipuliavimas yra efektyvi priemonė susidoroti su žmonėmis; 2) ciniškas požiūris į žmones; 3) moralinis įsitikinimas, kad tikslų pasiekimas yra aukščiau už visus principus ir priemones.

Vadilavičiaus ir Stelmokienės (2020) nuomone, polinkis manipuluoti kitais prieš žmogaus valią suvokiamas ir vertinamas kaip netinkamas elgesys, todėl makiavelizmas įvardijamas kaip tamsioji asmenybės savybė. Makiavelizmas taip pat siejamas su fizine ir (ar) verbaline agresija, tačiau Fatima (2016) teigia, kad agresijos naudojimas gali būti nenaudingas darant poveikį kitiems, nes makiavelizmu pasižymintys asmenys poveikį dažniausiai daro naudodami „minkštąsias“ priemones, pvz., pasitelkia bendradarbiavimą, įtikinėjimą, loginį argumentavimą ir kt. Makiavelizmas taip pat siejamas su vagystėmis, neetišku elgsiu, korupcija, apgaulingumu, patyčiomis, tai irgi galima laikyti manipuliacijos forma (Tang ir Chen, 2008; Pilch ir Turska, 2015; Myung ir Choi, 2017). Tačiau Kircaburum, Jonason ir Griffiths (2018) pastebi, kad makiavelizmu pasižymintys asmenys bijo būti socialiai atstumti. Taigi, makiavelizmas yra tokia asmenybės savybė, kur asmuo siekia naudos per įvairias manipuliacijos formas su kitais asmenimis, nejaučia ir nesilaiko jokių moralinių ar etinių normų.

Žinoma, šioje makiavelizmo tamsoje galime išvelgti ir šviesos. Remiantis mokslinės literatūros autorių (Forsyth, Banks ir McDaniel, 2012; Deutchman ir Sullivan, 2018) nuomone, makiavelizmas kaip asmenybės savybė gali padėti būti vertinamiems kaip asmenybės chameleonams, kurie sugeba lanksčiai ir aktyviai reaguoti į aplinkos pokyčius, žmones ir taip situaciją pakeisti sau tinkamai naudai. c), Forsyth, Banks ir McDaniel (2012) teigia, kad stipriai išreikšta makiavelizmo asmenybės savybė padeda žmonėms sukurti teigiamą įspūdį, žavėti aplinkinius ir tuo pasinaudoti siekiant asmeninių tikslų. Asmenys, pasižymintys šia savybe, yra linkę priimti objektyvius sprendimus atsižvelgiant į jų laukiamas praktines pasekmes, besitikintys maksimalios naudos ir linkę emociškai neįsitraukti į sprendimų priėmimą (Forsyth, Banks ir McDaniel, 2012; Boddy, 2010; Stead ir Fekken, 2014). Taigi, makiavelizmas siejamas ne tik su tamsiosiomis savybėmis – manipuliavimu, korupcija, ciniškumu ir kt., tačiau šiame modelyje galima pastebėti ir šviesių pusių – objektyvumas priimant sprendimus, lankstumas reaguojant į pokyčius ir kt.

Analizuojant darbinę aplinką, Forsyth, Banks ir McDaniel (2012) pastebi, kad makiavelizmu pasižymintys asmenys pasiekia sėkmingos karjeros, o ypač tuomet, jeigu organizacijos struktūra yra lanksti ir joje mažiau biurokratijos, kadangi tikėtina, kad tokiose organizacijose lengviau daryti įtaką. Pilch ir Turska (2015) taip pat pastebi, kad šia savybe pasižymintys asmenys bendraudami su kolegomis yra linkę daugiau nurodinėti, įsakinėti neatsižvelgdami į užimamas pareigas. Makiavelizmu pasižymintys asmenys mažiau rūpinasi aplinkinių emocijomis ir gali būti vertinami kaip beširdžiai asmenys (Drory ir Gluskinos, 1980). Pasak Aziz, May ir Crotts (2002), kaip darbuotojai šie asmenys mažiau patenkinti darbu ir dažnai jame vagiliauja. Taigi, analizuojant makiavelizmu pasižyminčius asmenis darbinėje aplinkoje, pastebėta, kad šie asmenys neretai pasiekia sėkmingos karjeros, yra linkę nurodinėti ir įsakinėti, tačiau tokie asmenys mažiau patenkinti darbu ar linkę jame vagiliauti.

Žvelgiant į makiavelizmą kaip į vadovo savybę, makiaveliški darbuotojai turi išties didelę motyvaciją tapti vadovais, užimančiais aukštą poziciją įmonėje, ir gali disponuoti bent formaliu autoritetu (Contreras, Espinosa, 2019). Remiantis Spurk, Keller ir Hirshi (2016), šia savybe pasižymintys asmenys dažnai pasiekia vadovo pozicijas ir tampa įtakingais, tačiau užėmę šias pareigas makiaveliški vadovai gali naudoti manipuliacijas kaip įtakos strategijas ir demonstruoti kontrolę (Hong, Emagnaw, 2019).

Apžvelgus makiavelizmo modelį, jo bruožus, galima teigti, kad ši asmenybės savybė pasižymi manipuliacijomis, cinišku požiūriu į žmonių prigimtį, emocingumo stoka bendraujant su žmonėmis, polinkiu siekti asmeninės naudos sau. Visos šios charakteristikos vertinant per moralinę prizmą yra tamsios ir neigiamos. Tačiau nepaisant šios tamsiosios makiavelizmo pusės, makiavelizmu pasižymintys asmenys yra linkę priimti objektyvesnius sprendimus, lanksčiai reaguoti į situacijų pokyčius, sužavėti aplinkinius. Žinoma, svarbu pripažinti, kad makiavelizmo asmenybės savybė turintys žmonės siekia savo tikslų, naudodami netinkamais būdais: manipuliacijomis, neetiškais sprendimais, gali naudotis agresija, o tikėtina, kad stipriai išreikštos makiavelizmo savybės nėra suderinamos su XXI a. vadovui reikiamomis savybėmis.

1.2. Narcisizmas

Tarptautinių žodžių žodynas narcisizmą apibrėžia, kaip medicininį lytinį iškrypimą, kuriam būdingas savęs įsimylėjimas. Šis pavadinimas kilęs iš VIII a. pr. m. e. romėnų poeto Ovidijaus kūrinio „Metamorfozės“, kuriame pasakojama apie du mitologinius veikėjus – Narcizą ir Echoę. Narcizas buvo labai mylintis save veikėjas, įsimylėjęs savo paties atvaizdą vandenyje, ir tai jį privedė prie mirties. Narcisizmą kaip asmenybės savybę pradėjo analizuoti dar XIX a. pab. Paul Nācke, vėliau XX a. pr. Zigmundas Froidas narcisizmą analizavo kaip tam tikrą asmenybės vystymosi stadiją, kuri būdinga kūdikiams. Vadvilavičius ir Stelmokienė (2020) teigia, kad Narcizas tiesiogiai neapibūdina narcisizmo kaip asmenybės sutrikimo ar savybės, bet mokslininkai dažnai teigia, kad graikų mitologija buvo savotiškas įkvėpimo šaltinis psichologijos mokslo atstovams sukurti ir plėtoti narcisizmo apibrėžimą.

Kohut (1971) nuomone, vidutiniškai išreikštas narcisizmas yra būdingas daugeliui žmonių, nes tai yra susiję su normalia asmenybės raida. Vadvilavičius ir Stelmokienė (2020) paantrina, kad narcisizmas gali būti apibūdinamas ir kaip asmenybės savybė, kuri tam tikru išreikštumo lygiu būdinga visiems asmenims. Wallace ir Baumeister (2002) teigia, kad asmenys, kurie pasižymi stipriai išreikštu narcisizmu, dažnai linkę pervertinti savo pasiekimus, o Gobbar (2005) apibrėžia, kad

narcisistiškos asmenybės negeba realizuoti savo galimybių. Tačiau Lunavičiūtės ir Rukinskaitės (2011) tyrimo išvados teigia, kad narcisizmas yra susiejamas su išoriškai pastebimais, greitai įvertinamais ir į aplinkinių pritarimą orientuotais pasiekimų motyvais.

Mokslinėje literatūroje išskiriami du narcisizmo tipai – grandiozinis ir pažeidžiamasis (žr. lent.). Tačiau moksliniuose tyrimuose dažniausiai vyrauja bendrinė narcisizmo kaip asmenybės savybės samprata.

Lentelė. Narcisizmo tipai ir jų apibūdinimai (sudaryta autorės)

Narcisizmo tipas	Apibūdinimas	Autoriai
Grandiozinis	Nerealistinis savęs įsivaizdavimas, stipri orientacija į save ir kitų negerbimas, žemas kuklumas, polinkis dominuoti prieš kitus.	Campbell ir Miller (2011); Vize, Lynam, Collinson ir Miller (2018).
Pažeidžiamasis	Drovumas, nerimas, neigiamos emocijos, hiperjautrumas kritikai, pripažinimo siekimas, nesaugus grandioziškumas.	Dickinson ir Princus (2003); Campbell ir Miller (2011); Vize, Lynam, Collinson ir Miller (2018).

Remiantis mokslinės literatūros autoriais (Forsyth, Banks ir McDaniel, 2012; Lee ir kt., 2013; Hudek-Knežević, Kardum ir Mehic, 2016; Ghorbani, Watson, Zarei ir Chen, 2017; Deutchman ir Sullivan, 2018), narcisizmas apibrėžiamas kaip asmenybės savybė, susijusi su grandioziniu savęs matymu, dideliu susirūpinimu savo įvaizdžiu, polinkis vadovauti kitiems, savo pranašumų rodymas prieš kitus, siekis būti dėmesio centre. Dar labiau gilinantis į šią asmenybės savybę, galima išskirti tokius esminius bruožus: manymas, kad asmuo visada teisingas, neklystantis, pasižymintis išskirtiniais gebėjimais ir nuopelnais, pasižymintis idealiu grožiu ir neribota sėkme, nuolatinis noras, kad jais žavėtusi ir mylėtų (Boddy, 2010; Forsyth, Banks ir McDaniel, 2012; Chung ir Charles, 2016; Amiri ir Behnezhad, 2017). Narcisistui taip pat būdinga agresija, polinkis išnaudoti kitus, patyčios (Fatima, 2016; Kicaburun, Jonason ir Griffiths, 2018). Fatima (2016) pažymi, kad narcisizmu pasižymintis asmuo savo agresija siekia sumenkinti kitus, taip norėdamas padidinti savivertę. Aplinkinių nuomone, narcisizmo asmenybės savybę turintys žmonės vertinami kaip pasipūtę ir arogantiški (Forsyth, Banks ir McDaniel, 2012).

Visgi, vertinant narcisizmo bruožus, galima įžvelgti ne tik tamsius atspalvius. Asmenys, pasižymintys narcisizmu, apibūdinami kaip drąsūs, labiau pasitikintys savimi, populiarūs, socialūs ir gebantys sužavėti kitus (Carter, Cambell ir Muncer, 2014; Lowe-Calverley ir Grieve, 2017). Anot Forsyth, Banks ir McDaniel (2012), tokį teigiamą vertinimą gali lemti tai, jog narcisizmu pasižymintys asmenys bendraudami su žmonėmis yra linkę elgtis švelniau su tais, kurie jais žavisi. Plačiau analizuojant narcisizmo bruožus – socialumą, pasitikėjimą savimi ir populiarumą – Brunell ir kiti (2008) pažymi, kad narcisizmas suvokiamas kaip svarbi asmenybės savybė tapti vadovu.

Žvelgiant iš organizacijų perspektyvos, narcisizmu pasižymintys darbuotojai linkę neetiškai elgtis su kolegomis ir siekti valdžios (Owen, Wallace ir Waldman, 2015). Tačiau Hirschi ir Jaensch (2015) pastebi narcisizmo teigiamą sąsają su saviefektyvumu, įsitraukimu į karjeros valdymą ir pasitenkinimu ja. Kadangi asmenys, pasižymintys narcisizmu, linkę siekti valdžios, todėl įsitraukimas į savo karjeros valdymą gali būti kaip priemonė šiems asmenims siekti savo tikslų.

Analizuojant narciziškumą iš vadovavimo pusės, ši savybė teigiamai susijusi su galimybe tapti vadovu per stipriai išreikštą ekstraversiją (Grijalva, Harms, Newman, Gaddis ir Fraley, 2015) ir

aukštą pasitikėjimo savimi lygį (Smith, Hill, Wallace, Recendes ir Judge, 2018). Anot Westerman, Bergman, Bergman ir Daly (2012), narciziškumu pasižymintys asmenys rinkdamiesi karjeros perspektyvas dažnai domisi verslo ir valdymo sektoriumi. Narcizų didelis pasitikėjimas savimi, saviveiksmingumas ir stiprus įsitraukimas į karjerą išties gali padėti paaiškinti jų profesinę sėkmę, kuri gali būti išreikšta aukštesniu atlygiu organizacijoje ar aukštesne hierarchine pozicija (Hirschi, Jaensch, 2015; Spurr, Keller, Hirshi, 2016). Remiantis Smith, Hill, Wallace, Recendes ir Judge (2018) įžvalgomis, vadovai, pasižymintys narciziškumu, dažniau pristatomi kaip naudingi organizacijai, nes yra vertinami kaip savimi pasitikintys, o tai išties svarbu neaiškiose situacijose. Taip pat, siekdami dėmesio, vadovai narcizai demonstruoja socialinės atsakomybės veiklas organizacijose (Petrenko, Aime, Ridge ir Hill, 2016). Pasak Volmer, Koch, Goritz (2016), pavaldiniai, kurių vadovai yra narciziškumu pasižyminčios asmenybės, savo karjerą suvokia kaip sėkmingą atlygio ir paaukštinimo aspektais bei nejaučia neigiamo poveikio savo gerovei. Tačiau, nors narcistiški vadovai yra sveikintini už aistrą, vizijas ir inovacijas, tačiau smerkiami dėl empatijos stokos ir jautrumo kritikai (D`Souza, Lima, Jones ir Carre, 2019).

Apžvelgus narcisizmo bruožus, galima teigti, kad ši vidutiniškai išreikšta asmenybės savybė yra būdinga kiekvieno žmogaus raidoje. Tačiau ryškiai išreikštas narcisizmas pasižymi perdėtu savęs vertinimu, polinkiu vadovauti kitiems ir išnaudoti ar žeminti kitus siekiant didinti savivertę. Paminėtos narcisizmo charakteristikos vertinamos kaip tamsios ir negatyvios. Visgi nepaisant šios tamsiosios pusės, narcisizmu pasižymintys asmenys yra drąsūs, populiarūs, socialūs ir geba sužavėti. Narcizai dažnai renkasi karjeros perspektyvas, susijusias su valdymo ir verslo sektoriumi, kadangi turėdamas stipriai išreikštas šias savybes turi galimybes užkopti karjeros laiptais. Tačiau svarbu pripažinti, kad narcisizmo asmenybės savybę turintys žmonės žemina kitus, nekreipia dėmesio į aplinkinių savijautą, pasižymi empatijos stoka ir taip siekia naudoti tik sau.

1.3. Psichopatija

Psichopatija tai tamsiausia asmenybės savybė tamsiosios triados modelyje (Fatima, 2016). Pirmasis psichopatijos konstrukta apibrėžė psichiatras Hervey M. Cleckley 1976 m., išskyrė ir aprašė 16 psichopatams būdingų bruožų ir suskirstė juos į 3 grupes (Patrick, Fowles ir Krueger, 2009):

1. Teigiami koregavimo rodikliai (įprastas intelektas ir socialumas, haliucinacijų ir iracionalumo nebuvimas, nervingumo nebuvimas, mažas savižudybių dažnis);
2. Elgesio nukrypimo rodikliai (nepatikimumas, neatsakingumas, impulsyvumas, seksualinis pasileidimas, impulsyvūs asocialūs poelgiai, negebėjimas pasimokyti iš patirties, aiškaus gyvenimo plano nebuvimas ir padidėjęs neapdairumas apsvaigus);
3. Emocinio nereagavimo ir sutrikusio socialinio ryšio rodikliai (gailėsčio ar gėdos stoka, sumažėjęs emocijų atsakas, egocentriškumas ir nesugebėjimas mylėti, apgaulė ir nenuoširdumas, lojalumo stoka ir nepakankamas supratimas).

Hare, Hart ir Harpur (1991) psichopatiją apibrėžia kaip asmenybės konstrukta, kuris pasireiškia beširdiškumu, egocentriškumu, nesąžiningumu ir impulsyviu elgesiu. Lee ir kt. (2013) teigia, kad pagrindiniai 4 aspektai, kurie apibūdina psichopatiją, yra: asocialus elgesys, tarpasmeninės manipuliacijos, nepastovus gyvenimo būdas, šiurkštus elgesys su kitais. Mokslinės literatūros autoriai (Furtner, Rauthmann ir Sachse, 2011) psichopatiją išskiria į du tipus: pirminę ir antrinę. Pirminė psichopatija apibūdinama kaip savanaudiškumas, negebėjimas vystyti tarpasmeninių santykių ir polinkis išnaudoti kitus. Antrinė psichopatija apibūdinama kaip asocialus gyvenimo būdas ir elgesys.

Tačiau moksliniuose tyrimuose dažniausiai vyrauja bendrinė psichopatija kaip asmenybės savybės samprata.

Mokslinių šaltinių analizė (Paulhus ir Williams, 2002; O'Boyle, Forsyth, Banks ir McDaniel, 2012) atskleidė, kad dėl emocinio šaltumo psichopatija pasižymintys asmenys dažniau įsitraukia į kriminalinę veiklą, jiems būdingesnis akademinis nesažiningumas, yra impulsyvesni ir dažniau ieško naujovių, yra linkę išnaudoti kitus. Boddy (2006) teigia, kad psichopatija panaši į makiavelizmą, kadangi abiem atvejais asmenys, turintys šias asmenybės savybes, turi polinkį manipuliuoti aplinkiniais ir gebėjimą prisitaikyti prie aplinkos. Psichopatiją pasižymintys asmenys yra susiję su tokiu elgesiu kaip patyčios, kitų išnaudojimas, polinkis į smurtą, persekiojimas, atjautos nebuvimas kitų žmonių jausmams, kaltės ar gailės stoka, negebėjimas valdyti emocijų (Forsyth, Banks ir McDaniel, 2012; Fatima, 2016; Kircaburun, Jonason ir Griffiths, 2018). Chung ir Carles (2016) teigia, kad asocialų, emociškai šaltą ir impulsyvų psichopatų elgesį nulemia jų noras turėti daugiau galios, įtakos, pinigų ir prestižo.

Boddy (2015) pastebi ir teigiamas charakteristikos puses psichopatijoje – tokie asmenys yra linksmi, gali įkvėpti kitus, atrodo lydimi sėkmės ir intelektualūs – šie bruožai padeda jiems sudaryti teigiamą įspūdį ir siekti savanaudiškų tikslų. Taip pat kaip teigiamos savybės įvardijami gebėjimai sudaryti puikų pirmąjį įspūdį, aukšta savivertė, charizma ir didesnis imunitetas stresui (O'Boyle, Forsyth, Banks ir McDaniel, 2012; Carter, Cambell ir Muncer, 2014).

Analizuodami psichopatiją iš darbinės aplinkos pusės, Vadvilavičius ir Stelmokienė (2020) pažymi, kad psichopatija organizacijoje tyrinėjama dažnai, todėl turi konkretų pavadinimą – „organizacinis psichopatiškumas“ arba „korporacinė psichopatija“. Boddy (2006) cituodamas R. D. Hare atkreipia dėmesį, kad „organizaciniai psichopatai“ gali būti atpažįstami pagal kriterijus: 1) sugeba įtaigiai kalbėti ir yra laikomi itin žaviais; 2) perdėtai vertina save; 3) yra patologiniai melagiai; 4) manipuliuoja kitais; 5) nejaučia gailės nuskriaudę kitus; 6) yra emociškai šalti; 7) neempatiški; 8) neprisiima asmeninės atsakomybės. Taip pat psichopatija pasižymintys asmenys meluodami ir apgaulindami greitai kopija karjeros laiptais ir geba pasiekti vadovo poziciją, o dėl sugebėjimo įtikinėti dažnai suprantami kaip idealūs vadovai iki tol, kol nesusiduriama su realiu šių asmenų vadovavimu. Šie asmenys dėl emocinio šaltumo geba priimti sunkius ir rizikingus sprendimus, kurie gali būti nepalankūs kitiems organizacijoje (Boddy, 2006). Remiantis vėlesnėmis Boddy (2010) išvalgomis, „korporaciniai psichopatai“ orientuoti tik į asmeninį naudos siekimą, dėl šios priežasties dažnai nukenčia aplinkiniai.

Žvelgiant iš vadovo perspektyvos, psichopatiškumas vertinamas kontraversiškai. Psichopatijos bruožas egocentriškas impulsyvumas yra neigiamai susijęs su profesiniu pasitenkinimu, karjera, atlygiu (Eisenbarth, Hart, Sedikides, 2018), o bebaimis dominavimas, kuris yra pozityvus aspektas vadovavimo srityje – neigiamai (Landay, Harms, Crede. 2019). Jeigu psichopatijos asmenybės savybės nėra pernelyg išreikštos, tai gali padėti pasiekti vadovo poziciją (Hong, Emagnaw, 2019). O pasak Dutton (2012), psichopatiškumu pasižymintys asmenų žavesys, pasitikėjimas, nuožmumas ir ramumas įvairiose įtemptose ir stresinėse situacijose gali būti panaudojamas herojiškiems poelgiams. Taip pat jeigu ši asmenybės savybė išreikšta vidutiniškai, psichopatiški vadovai gali būti lydimi sėkmės organizacijoje ir demonstruoti pozityvų elgesį (D'Souza, Lima, Jones ir Carre, 2019).

Apžvelgus psichopatiją, jos charakteristikas, svarbu paminėti, kad ši asmenybės savybė susijusi su asocialiu ir šiurkščiu elgesiu, manipuliacijomis, nesąžiningumu, patyčiomis, emociniu šaltumu. Visgi, šioje tamsiosios triados bruožų visumoje psichopatija turi ir teigiamą pusę – charizma, atsparumas stresui, linksnumas, aukšta savivertė. Darbinėje aplinkoje psichopatiją pasižymintys asmenys geba lipti karjeros laiptais ir pasiekti aukščiausių pozicijų, tačiau stipriai išreikšta ši savybė gali pakenkti aplinkiniams.

1.4. Tamsiosios triados tyrimų apžvalga

Tyrimuose tamsioji triada analizuojama iš įvairių pusių – siekiama išsiaiškinti asmenybės bruožų sąsajas įvairiausiuose kontekstuose – kibernetinėje erdvėje, vadovo pozicijoje, pavaldinių požiūris į „tamsųjį vadovą“ ir t.t. Svarbu suprasti, kad tamsiosios triados modelio tyrinėjimui temų ateityje yra daug ir įvairiausių.

Amiri ir Behnezhad (2017) atlikto tyrimo tikslas buvo įvertinti emocijų atpažinimą ir utilitarizmą priimant moralinius sprendimus žmonėms, kurie pasižymi tamsiosios triados asmenybės bruožais. Tyrimo metu pirmiausia buvo atrinkta 390 studentų iš kurių 120 buvo atrinktos antrajam etapui pagal tamsiosios triados skalės (SD3) klasterio analizę. Tiriamosios mokėsi emocijų atpažinimo, naudojant tarptautinę emocinio vaizdo sistema (IAPS), ir moralinių sprendimų priėmimo. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad yra reikšmingas skirtumas tarp tamsiosios triados asmenybės ir emocijų pažinimo bei moralinių sprendimų priėmimo. Dalyvių, kurios pasižymi tamsiosios triados savybėmis turi žemesnį emocijų atpažinimą. Pagrindinė šio tyrimo išvada – žmonės su išreikštomis makiavelizmo, psichopatijos ir narcisizmo asmenybės savybėmis pasižymi emocinių aspektų ir moralinių sprendimų trūkumu. Taigi, galime suprasti, kad vadovas pasižymintis tamsiaisiais asmenybės bruožais gali neatsižvelgti į emocinę ir moralinę pusę priimdamas sprendimus.

Kadangi tamsioji triada tiriama iš įvairių perspektyvų bei ieškoma sąsajų su įvairiausiomis temomis, pavyzdžiui kibernetinis persekiojimas ar kibernetinės patyčios - šia tema tyrimą atliko Kircaburun, Jonason ir Griffiths (2018). Tyrimo metu dalyvavo 761 dirbantys tiriamieji, kurie buvo tiriami dėl tiesioginės ir netiesioginės tamsiosios triados bruožų sąsajų su probleminiu socialinės medijos naudojimu (kibernetinės patyčios, kibernetinis persekiojimas ir kibernetinis naršymas). Tyrimo rezultatai atskleidė, kad tamsiosios triados savybės buvo reikšmingai susiję su suvokiamu gebėjimu apgauti. Taip pat pastebėta, kad ryšys tarp pirminės psichopatijos ir probleminės socialinės medijos naudojimo bei makiavelizmo ir probleminės socialinės medijos naudojimo buvo stiprus ir reikšmingas. Nors ryšys tarp narcisizmo ir probleminės socialinės medijos naudojimo buvo vidutinis, tačiau taip pat reikšmingas. Pagrindinė šio tyrimo išvada – asmenims, kurie turi tamsiosios triados asmenybės bruožų, suvokiamas gebėjimas apgauti vaidina gyvybiškai svarbų vaidmenį, o tai lemia įsitraukimą į technologijomis pagrįsta neproduktyvų darbo elgesį. Tokia pati išvada buvo padaryta metais anksčiau tyrėjų Lowe-Calverley ir Grieve (2017), kurios taip pat tyrė kibernetinį darbuotojų elgesį. Taigi šių tyrimų išvados leidžia manyti, kad vadovai pasižymintys tamsiosiomis asmenybės savybėmis gali būti linkę apgaule siekti sau naudos.

Pilch (2020) teigia, kad tamsiosios triados bruožai siejami su tarpasmenine strategija, kuri apima savanaudiškumą, agresyvumą ir išnaudojimą. Ši tyrėja atliko tyrimą, kurio tikslas buvo nustatyti ryšį tarp tamsiosios triados bruožų (jos dimensijų) ir momentinio poveikio/efekto. Buvo nagrinėjimas makiavelizmas, grandiozinis narcisizmas, pažeidžiamas narcisizmas ir triarchinio psichopatijos modelio dimensijos (drąsumas, niekšiškas ir nesustabdymas). Tyrime buvo naudojamas dienos

rekonstrukcijos metodas, kuris paremtas praėjusios dienos patirtomis emocijinėmis būsenomis ir jų atkūrimu, tyrime dalyvavo 270 universiteto studentų, kurie pateikė 3047 dienoraščio epizodų vertinimus. Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad drąsa turėjo teigiamą ryšį su teigiamomis emocijinėmis būsenomis ir afekto balansu, o neigiamą ryšį su neigiamomis emocijinėmis būsenomis. Grandiozinis narcisizmas neturėjo jokio ryšio su momentiniu afektu, o kiti tamsiosios triados bruožai buvo susiję su neigiama momentine emocijų reakcija ir/arba atvirkščiai susiję su teigiama momentine emocijų reakcija ar reakcijos pusiausvyra. Bendrai, šio tyrimo rezultatai parodė tamsiosios triados bruožų išskirtinumą jų santykyje su kasdieninėmis emocijinėmis būsenomis. Tyrimo išvados nesutampa su įprastu požiūriu, kad žmonės, kurie turi tamsiosios triados savybių, turi polinkį manipuliuoti ir išnaudoti kitus, įprastai yra šalti ir nepažeidžiami neigiamų jausmų. Taigi, remiantis minėto tyrimo rezultatais, galime manyti, kad vadovai pasižymintys tamsiosiomis savybėmis nebūtinai yra šalti ir nepažeidžiami.

Tamsiąją triadą iš vadovų perspektyvos tyrinėjo Myung ir Choi (2017). Šie tyrėjai akcentavo, kad dėl neigiamo bet kokio vadovo neetiško elgesio poveikio visuomenei yra būtina iširti ryšį tarp vadovo nepageidaujamo polinkio ir įmonės socialinės atsakomybės (ISA). Literatūra atskleidžia, kad organizacijos vadovo savybės ir bruožai turi įtaką organizacijos etikai, o vadovo sprendimai ir etinis suvokimas gali turėti ISA (Myung ir Choi, 2017). Tyrimo pažymima, kad organizacijos vadovui, turinčiam tamsiosios triados savybių, yra labai svarbu patikrinti savo ISA suvokimą. Empirinis tyrimas parodė, kad makiavelizmas ir psichopatija neigiamai veikia ISA suvokimą. Tyrimas apibendrino keletą išvadų – organizacijos vadovo ISA suvokimą neigiamai veikia tokie vadovo asmeniniai bruožais, kaip makiavelizmas ir psichopatija; organizacija turi iširti veiklos vertinimo sistemą ir rodiklius, kurie padeda išvengti neigiamos sistemos įtakos; būtina rasti efektyvius ir praktiškus valdymo metodus, kurie galėtų kontroliuoti galimas neigiamas savybes. Taigi, galime teigti, kad vadovai, kurie turi išreikštas tamsiąsias savybes, ISA veikia neigiamai ir neskiria ypatingo dėmesio.

Pastebima, kad tamsiosios triados savybių sąsajų ieškojimas ir vertinimas tarp vadovų tampa aktualus ir Lietuvoje. Vadvilavičius (2018) atliko empirinį tyrimą, kuriuo buvo siekiama ne tik prisidėti prie aiškesnių išvadų apie sąsajas tarp vadovų tamsiosios triados bruožų ir transformacinio vadovavimo, taip pat papildyti šią tyrimų kryptį į pavaldinius orientuotos perspektyvos duomenimis. Buvo atliktas kvaziekperimentinio tipo tyrimas, kuriame dalyvavo 156 tiriamieji. Tiriamieji elektroninės apklausos būdu atsakinėjo į socialdemokratinis klausimus, užpildė trumpąją tamsiosios triados instrumento versiją apie savo savybes ir įvertino vieno iš keturių atsitiktinai pateiktų hipotetinių vadovų, kurie buvo aprašyti scenarijuose, transformacinį vadovavimą. Scenarijai, kurie buvo aprašantys hipotetinius vadovus, jų kasdieninę darbo savaitę, sudaryti specialiai šiam tyrimui. Šiuose scenarijuose buvo manipuliuojama vadovo lytimi (moteris, vyras) ir tamsiosios triados bruožų išreikštumo lygiu (aukštas, žemas). Vadvilavičius (2018) teigia, kad pirminiai atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, jog hipotetinių vadovų tamsiosios triados bruožų išreikštumas statistiškai reikšmingai prognozuoja vadovų transformacinio vadovavimo vertinimo rezultatus. Taigi, aukštu tamsiosios triados bruožų pasireiškimo lygiu pasižymintys hipotetiniai vadovai yra vertinami kaip mažiau transformaciniai vadovai. Tačiau šis tyrimas pateikė ir daugiau įžvalgų – buvo pastebėta, kad kuo labiau išreikšta makiavelizmo savybė vertintojų, tuo hipotetiniai vadovai buvo labiau vertinami kaip transformaciniai. Taip pat tyrėjas teigia, kad atlikto tyrimo rezultatai leidžia manyti, kad vertintojai, vertinimo metu tapydami vadovo paveikslą, gali jam suteikti skirtingus bruožus, charakteristikas ar atspalvius, ne tik dėl paties vadovo, bet ir dėl savo asmeninių savybių.

Kadangi Vadvilavičiaus (2018) atlikto tyrimo metu daugiau nei puse tiriamųjų priklausė Z kartai (gimusieji 1995-2010 m.), todėl surinkti tyrimo duomenys iš dalies leido palyginti Z kartos ir vyresnių tiriamųjų vertinimo skirtumus. Šis papildomas tyrimas atskleidė, kad Z kartos ir vyresnių kartų atstovai hipotetinių vadovų, pasižyminčių tamsiosios triados savybėmis tiek aukštu, tiek žemu šių savybių išreikštumu, transformacinį vadovavimo stilių vertino labai panašiai. Todėl remiantis Vadvilavičiumi (2018), šie gauti rezultatai leidžia manyti, kad Z kartos atstovų požiūris tamsiųjų vadovų atžvilgiu praktiškai nesiskiria nuo vyresnių kartų.

Siekiant įvertinti ryšį tarp tamsiosios triados asmenybės bruožų, transakcinio ir vadovavimo nebuvimo stilių, 2020 m. apgintame Vadvilavičiaus magistro baigiamajame darbe buvo atliktas tyrimas (kvaziekperimentas) (Vadvilavičius ir Stelmonkienė, 2020). Šiame tyrime dalyvavo 110 tiriamųjų, kurie atsitiktinai pasirinkdami vieną iš 5 pateiktų skaičių kombinacijų, buvo nukreipiami į vieną iš 5 skirtingų scenarijų, kuriuose buvo aprašyti tamsiosios triados savybėmis pasižymintys vadovai. Siekiant atsakyti į pagrindinį klausimą apie tamsiosios triados asmenybės bruožų ir transakcinio vadovavimo, jo faktorių ir vadovavimo nebuvimo sąsajas, tyrimo metu buvo atlikta koreliacinė analizė. Ji parodė, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas neigiamas ryšys tarp tamsiosios triados asmenybės bruožų (išskyrus narcisizmą) ir transakcinio vadovavimo stiliaus, tačiau tarp tamsiosios triados asmenybės savybių ir vadovavimo nebuvimo buvo statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys. Taip pat tyrimo rezultatai atskleidė, kad tamsiosios triados asmenybės bruožai neigiamai susiję su transakciniu vadovavimu. Kaip autorius ir tikėjosi, hipotetinio vadovo tamsiosios triados asmeninės savybės yra neigiamai susijusios su pelnytu atlygiu ir aktyviu vadovavimu išimtimis. Taip pat visos hipotetinio vadovo tamsiosios triados asmenybės savybės yra teigiamai susijusios su pasyviu vadovavimu išimtimis ir vadovavimo nebuvimu, todėl tyrėjas patvirtina prielaidą, kad vadovai pasižymintys tamsiąja triada, nėra linkę rūpintis kitais ir neskiria dėmesio kitų asmenų veiklai.

Taigi, apžvelgus keletą tyrimų tamsiosios triados bruožų tematika galima pastebėti, kad vadovas pasižymintis tamsiosiomis savybėmis, priimdamas sprendimus neatsižvelgia į emocinę bei moralinę pusę. Taip pat šie vadovai yra linkę į apgaulę, nelinkę rūpintis kitais, neskiria kitų asmenų veiklai dėmesio ir neigiamai veikia ĮSA. Tačiau, šie vadovai nebūtinai yra šalti ir nepažeidžiami neigiamų jausmų.

2. Profesinis perdegimas

2.1. Profesinio perdegimo samprata

Šiuolaikiniame pasaulyje darbo sąlygos profesinėje srityje keičiasi nuolat. O dėl sparčiai besikeičiančios aplinkos, darbo sąlygų asmeninė karjeros raida įgyja naujų požymių, kurie gali nulemti riziką profesiniam perdegimui. Šią mintį papildė tyrimai, kurie rodo, kad profesinį perdegimo sindromą patiria didelė visuomenės dalis (Abromaitienė, Stanišauskienė, 2014).

Profesinio perdegimo problema ypatingai išryškėja pastaruosius keletą dešimtmečių. Vis sparčiau vykstantys pokyčiai informaciniuose technologijose, ekonominiai veiksniai ir tiesioginė konkurencija paremta darbo filosofija neleidžia darbuotojams atsipalaiduoti ir vykdyti savo pareigų tinkamai. Ramašauskienė (2022) nurodo, kad perdegimas ir kitos darbuotojo savivertės mažėjimo išraiškos tiesiogiai veikia darbuotojo išitraukimą į organizacijos veiklą, o kartu ir organizacijos efektyvumą. Taigi, jeigu darbuotojas nepajėgus atstovauti sau pačiam, vadinasi negebės tinkamai atstovauti ir įmonės interesus.

Galima pastebėti, kad mokslinėje literatūroje profesinis perdegimas analizuojamas skirtinguose kontekstuose ir su skirtingų profesijų žmonėmis. Kaip pastebi Stočkus (2014), profesinis perdegimas tapo labai svarbiu globaliu socialiniu reiškiniu, kurių tyrinėjimui parenkami skirtingų profesijų atstovai. Gudžinskienė ir Pozniakovas (2020), analizuodami profesinį perdegimą socialinių darbuotojų profesijoje mano, kad dėl veiklos specifikos šie darbuotojai turi gebėti pakelti didelį bendravimo ir bendradarbiavimo psichologinį krūvį, taip pat būti empatiški ir ištvermingi, pasižymėti energingumu ir iniciatyvumu, tikėti profesijos sėkme ir reikalingumu, gebėti siekti tikslo bei atiduoti veiklai ir darbui visas jėgas. Tokie siekiai daro įtaką socialinių darbuotojų darbo sąlygų sudėtingumui, stiprių emocijų išgyvenimui ir streso pasireiškimui, todėl natūralu, kad profesiniam perdegimui.

Analizuojant profesinį perdegimą banko darbuotojų veikloje pastebima, kad darbuotojai, kurių pagrindinė darbo esmė ir turinys yra susijęs su dažnu ir intensyviu kontaktu su kitais žmonėmis, patiria didelius psichologinius krūvius, kurie eigoje gali pasireikšti emociniu išsekimu, intereso darbui praradimu taip pat bendravimo sutrikimais bei suprastėjančia fizine sveikata (Pacevičius, 2007).

Abromaitienė ir Stanišauskienė (2014), analizuojant profesinį perdegimą pedagogų profesijoje, mano, profesinis perdegimas ypač aktualus pedagogų profesinei bendruomenei, kadangi šios profesijos atstovai kiekvieną dieną patiria intensyvių socialinių kontaktų su nemažomis jaunų žmonių grupėmis, taip pat dažnai susiduria su švietimo reformų pokyčiais, nuolatinio mokymosi ir kartų skirtumo iššūkiais bei kintančiomis bendravimo normomis.

Taip pat tiriant profesinį perdegimą gidų profesijoje pastebima, kad gidų profesijos atstovai turi puikiai išmanyti ne tik profesines kompetencijas, tačiau ir gebėti spręsti konfliktus, būti geranoriški bei empatiški, bet prie viso to ir tenkinti kliento lūkesčius. Visi šie aukšti reikalavimai gido profesijos atstovams gali sukelti profesinį perdegimą (Gruodytė, Navickienė, 2013).

Nagrinėjant medicinos darbuotojų profesinį perdegimą teigiama, kad dažni pokyčiai sveikatos sistemos srityje, nemažas darbo krūvis, reiklūs pacientai bei kasdienės stresinės situacijos – medicinos darbuotojams sukelia emocinius išgyvenimus, o tai eigoje pasireiškia darbuotojų perdegimu (Aukštakalnis ir kt., 2017).

Analizuojant profesinio perdegimo apibrėžimus, galima pastebėti skirtingus įvardijamus objektus. Cherniss (1998) profesinį perdegimą įvardija kaip transakcinio proceso rezultata (cit. iš Kavaliauskienė ir Balčiūnaitė, 2014), o ši į požiūrį papildo Žukaitė (2005), kuri perdegimą traktuoja kaip pasekmę, kuri susidarė po streso ir profesinės krizės. Bet kokių atveju, abiejų autorių nuomonė profesinis perdegimas yra tam tikro proceso pabaiga ar įvykių pasekmė.

Moksliniame kontekste pateikiamos tokios sampratos, kurios profesinį perdegimą apibrėžia kaip procesą (Cherniss, 1980), atsaką į lėtinį emocinį stresą (Hartman ir Perlman, 1981), ilgalaikio distreso padarinių (Lepėškienė, 1997), problemą (Truchot, 2004), sutrikimą (Žakaitis ir Puškorienė, 2007), psichologinių ir žinių sutrikimą (Aukštakalnis ir kt., 2017) ar sudėtingą reiškinį (Wu, Hu ir Zheng, 2019).

Taip pat moksliniuose šaltiniuose pastebimos ir labai originalios perdegimo sampratos. Smith'as ir kt. (2001) profesinį perdegimą apibrėžia kaip visišką asmenybės „išdžiovinimą“ (cit. iš Gedvilienė, Didžiulienė, 2020). Kiek originalesnį apibrėžimą pateikia Raedeke, Lunney ir Venables (2002) – profesinį perdegimą traktuoja kaip žvakę, kuri anksčiau skaisčiai spindėjo, o vėliau pradėjo mirgėti kol galiausiai užgeso. Šie originalūs ir kiek kitokie apibrėžimai nurodo, kad mokslininkai yra linkę profesinio perdegimo apibrėžimą tyrinėti iš visų pusių ir nurodyti, ne tik konkrečias, bet vaizdingas, žmogui lengvai palyginamas sąvokas.

Galima sutikti ir tokių apibrėžimų, kur perdegimas apibūdinamas kaip stiprus nerimas, kuris atsiranda dėl pervargimo darbe ir tai lydi nuovargis, nemiga, depresija taip pat sumažėjęs darbo produktyvumas (Psichologijos žodynas, 1993; Oxford dictionary of psychology, 2006; Aiškinamasis psichologijos terminų žodynas, 2019).

Vollmer'is (1998) profesinį perdegimą apibrėžia, kaip tam tikrų poreikių nepatenkinimą, kurį lygina su didėjančiu nusivylimu, kuris pasireiškia psichiniais ir fiziniais simptomais, o tai mažina savigarbos jausmą (cit. iš Gedvilienė, Didžiulienė, 2020). O šią apibrėžtį papildo Kuman (2007) kuri teigia, kad po poreikių nepatenkinimo vėliau pastebimas asmens elgesio pasikeitimas – dėl streso pasitraukiama iš darbo ar pradedami atidėlioti darbai, taip pat psichoaktyviųjų medžiagų vartojimas, norint pagydyti jaučiamus simptomus.

Taigi, skirtingos profesinio perdegimo sąvokos atskleidžia, jog profesinis perdegimas yra plati sąvoka, kurios turinį nėra paprasta identifikuoti, tačiau atlikus profesinio perdegimo sampratų analizę ir susistemintus gautus duomenis galima išskirti esminius mokslininkų (Maslach ir Jackson, 1981; Aronson ir Pines, 1989; Maslach, 1993; Harrison ir Shirom, 1998; Schaufeli ir Greenglass, 2001; Maslach, 2003; Croucher, 2006; Malinauskas, Malinauskienė ir Dumciene, 2010; Adil ir Kamal, 2016; Martinaitytė ir Gerikienė, 2018 ir kt.) pateikiamus požiūrius į profesinį perdegimą, kurie šią sąvoką apibrėžia kaip *emocinę ir ilgai besitęsiančią asmens reakciją; psichologinę ir emocinio išsekimo sindromą; emocinį, psichinį, fizinį ir protinį žmogaus išsekimą* (žr. 1 priedą).

Pirmajam požiūriui atstovaujantys mokslininkai (Lepėškienė, 1997; Harrison ir Shirom, 1998; Maslach, 2003; Leiter, Bakker ir Maslach, 2014; Navaitienė ir Danilovienė, 2017 ir kt.) savo moksliniuose darbuose profesinį perdegimą apibrėžia taip: *emocinę ir ilgai besitęsiančią asmens reakciją* (žr. 1 priedą).

Harrison'as ir Shirom'as (1998), analizuodami profesinį perdegimą pabrėžia, kad tai emocinė reakcija, kiti tuo tarpu prie šio požiūrio prideda, kad tai ilgai trunkanti reakcija (Leiter, Bakker ir

Maslach, 2014), tačiau Maslach (2003) pastebi, kad profesinis perdegimas yra ir sudėtinga ir ilgai besitęsianti reakcija. Kita dalis mokslininkų nurodo, kad ši asmens reakcija yra nukreipta į nuolatinius emocinius ir tarpasmeninius stresorius darbo aplinkoje, tačiau Harrison'as ir Shirom'as (2014) pabrėžia, kad perdegimo sindromo esmė yra ne tik, kad tai yra emocinė reakcija, bet ir laipsniškas žmogaus energijos atsargų mažėjimas – emocinis išsekimas, fizinis ir pažintinis nuovargis. Taigi, šie minėti autoriai profesinį perdegimą pateikia, kaip sudėtingą ir ilgai trunkančią reakciją, kuri yra nukreipta į darbinėje aplinkoje esančius emocinius ir tarpasmeninius stresorius, kuriai būdingas laipsniškas asmens energijos sumažėjimas – nuovargis ir išsekimas.

Kita mokslininkų grupė (Maslach, Jackson ir Leiter, 1996; Maslach, 2001; Pacevičius, 2006; Verkys ir Pileckaitė-Markovienė, 2009 ir kt.) profesinį perdegimą apibūdina kaip *psichologinį ir emocinio išsekimo sindromą* (žr. 1 priedą).

Dansten'as (2005) teigimu, perdegimas yra sindromas, kuris kyla dėl nepatenkintų poreikių ir lūkesčių (Abromaitienė ir Stanišauskienė; 2014). Maslach (2001) perdegimo sąvoką aiškina, kaip psichologinį sindromą ir nurodo kuo jis pasireiškia – ilgai trunkančia reakcija į stresorius darbo vietoje, žmogui juntama nuolatinė įtampa, nuovargis bei entuziazmo darbui praradimas. Maslach, Jackson ir Leiter (1996) nurodo, kad profesinis perdegimas yra depersonalizacijos, emocinio išsekimo ir sumažėjusių asmeninių laimėjimų sindromas. Pacevičius (2006) sutinka su minėtu mokslininkų teiginiu, kad profesinis perdegimas yra sindromas, tačiau prideda, kad tai yra chroniško streso fone susiformavęs sindromas. Taigi, minėtų mokslininkų nuomonė sutampa – profesinis perdegimas yra sindromas, tačiau dalis jų nurodo iš kur jis kyla (dėl nepatenkinamų lūkesčių ir poreikių ir chroniško streso), kuo pasireiškia (juntama nuolatinė įtampa, nuovargis, entuziazmo praradimas, emocinis išsekimas, depersonalizacija ir sumažėjęs asmeninių laimėjimų noras).

Dar vienas požiūris į profesinį perdegimą remiantis autoriais (Maslach ir Jackson, 1980; Rotella ir kt., 1991; Miller, 1995; Schaufeli ir Greenglass, 2001; Della ir kt., 2006; Malinauskas, Malinauskiene ir Dumciene, 2010; Wu, Hu ir Zheng, 2019 ir kt.) ir jų darbais, kurie šią sampratą apibrėžia kaip *emocinį, psichinį, fizinį ir protinį žmogaus išsekimą* (žr. 1 priedą).

Analizuojamos sampratos pradininkais Freudenberg'as (1974) perdegimą sieja su būseną, kai išsenka visi vidiniai asmens ištekliai (cit. iš Ozukla ir Durukan, 2017). Shirom'as ir kt. (2005) papildo ir teigia, kad profesinis perdegimas tai žmogaus vidinių išteklių išsekimas, dėl ko atsiranda fizinis, emocinis ir psichikos išsekimas. Tuo tarpu Aronson ir Pines (1989) nurodo, kad profesinis perdegimas remiasi fiziniu, emociniu ir psichikos išsekimu, kuriam įtakos turi ilgai besitęsiančios sunkios situacijos. Taigi, minėti šaltiniai profesinį perdegimą nurodo, kaip būseną, kurios metu žmogus išsekvoja visus vidinius (fizinius, emocinius, psichikos) resursus, o tam daro įtaką ilgai trunkančios stresinės situacijos, dėl šios priežasties žmogus išsenka.

Apibendrinant galima teigti, kad įvairūs užsienio ir Lietuvos mokslininkai profesinį perdegimą apibūdina skirtingai. Profesinio perdegimo samprata moksliniuose šaltiniuose apima ne vieną dedamąją, tačiau bendruoju požiūriu tai asmens reakcija, kuri neatsiejama nuo profesinės veiklos. Susisteminus įvairius profesinio perdegimo apibrėžimus galima teigti, kad profesinis perdegimas yra ilgai besitęsianti emocinis, psichologinis, fizinis ir protinis žmogaus išsekimo sindromas.

2.2. Profesinio perdegimo modelių analizė

Analizuojant profesinio perdegimo sampratą galima pastebėti, kad nėra vienos ši objektą apibrėžiančios sąvokos, tačiau šį objektą galima analizuoti modeliais. Pacevičius (2006) pastebi, kad pastaruoju metu populiariausias struktūrinis profesinio perdegimo modelis yra C. Maslach trijų faktorių modelis. Maslach (2003) parengta profesinio perdegimo koncepcija, kurioje nurodomos trys pagrindinės dimensijos – emocinis išsekimas, depersonalizacija ir sumažėję asmeninių laimėjimų siekis.

Pirmoji dimensija – *emocinis išsekimas*. Apibūdinamas kaip pervargimas, fizinių ir emocinių išteklių išnaudojimas, dėl to žmogus negali vykdyti jam pavestų darbų (Maslach, 2003). Rasili, Yusoff'as ir Malik'as (2014) nurodo, kad emocinis išsekimas yra tuomet, kai žmogus jaučia nuovargį, jėgų ir entuziazmo trūkumą, padidėjusį impulsyvumą bei dirglumą taip pat sumažėjusi gyvenimo džiaugsmą. Darbuotojai patiriantys šią profesinio perdegimo dimensiją yra mažiau produktyvūs, o jų pasitenkinimas darbu yra žemas, o tai rodo, kad yra didelė tikimybė, kad toks žmogus bus linkęs nekęsti savo darbo (Tooren ir Rutte, 2016). Vaiciekauskienė (2014) teigia, kad emocinis išsekimas dažnai pasireiškia dėl monotoniško ir nuobodaus darbo. Ši profesinio perdegimo dimensija yra laikoma pagrindiniu perdegimo bruožu, kurio prevencijai būtina skirti didelį dėmesį (Estedt, 2005; Campanini, Forest, 2005).

Stoškus (2011) pastebi, kad emocinis išsekimas susijęs su emociniu persidirbimu bei asmeninių emocinių išteklių išsekimo. Taip pat asmuo bendraujant nebegali vykdyti jam keliamų reikalavimų, jaučia frustraciją ir įtampą, kadangi jaučiasi visiškai fiziškai ir emociškai išsekęs, todėl asmuo jaučia energijos trūkumą imtis naujos veiklos ar bendrauti su žmonėmis. Be to, nurodo, kad išsekimas yra pirma reakcija į darbe patiriamą stresą. Pacevičiaus (2006) nuomone, asmuo patiriantis emocinį išsekimą pasižymi emocinio fono pažemėjimu, abejingumu bei dvasine tuštuma. Tačiau kiti mokslininkai mano, kad išsekimas leidžia dirbančiam žmogui jaustis lyg abejotų savo sugebėjimais (Friesen, Sarros, 1989).

Kita profesinio perdegimo dimensija, kurią nurodo Maslach (2003) – *depersonalizacija*. Ji reiškia bejausmį, apatišką ir cinišką požiūrį į darbą ar darbo aplinkoje esančius asmenis (kolegas, klientus). Asmuo, kuriam pasireiškia šis profesinio perdegimo bruožas sąmoningai ieško būdų, kaip darbo aplinkoje galėtų atsiriboti nuo klientų (Vaicekauskiene, 2014). Pastangos atsiriboti – tai yra darbuotojo reakcija į jau esamą emocinį išsekimą (Maslach, Schaufeli ir Leiter, 2001). Be to, Totawar ir Nambudiri (2012) pastebi, kad dipersonalizacija yra siejama su tarpasmeniniu perdegimu, kuris turi rimtų padarinių taip pat ir didelių išlaidų organizacijai ir pačiam darbuotojui, nes tai susiję su pravaikštomis ir sumažėjusiu pasitenkinimu darbu.

Depersonalizacija susijusi su cinišku, neigiamu elgesiu, emociniu šaltumu bendraujant su aplinkiniais darbo aplinkoje arba emociniu atsitraukimu dėl asmens nusivylimo, nepasitikėjimo ar neviltingumo. Ši abejinga ir atbukusi darbuotojo reakcija į kolegas ar klientus yra tarsi siekimas apsisaugoti nuo nusivylimo ir išsekimo (Stoškus, 2011). Pasireiškus šiai profesinio perdegimo dimensijai, žmogus kasdien vis labiau ciniškai vertina ne tik žmonės darbo aplinkoje, tačiau ir savo darbo vertę, pradeda ignoruoti savo darbo teigiamus aspektus (Friesen, Sarros, 1989).

Paskutinioji profesinio perdegimo dimensija – *sumažėjęs asmeninių laimėjimų siekis*. Teigiama, kad šis profesinio perdegimo komponentas yra pagrįstas išmoktu bejėgiškumu, reiškiasi tuomet, kai žmogus nesugeba susidoroti su stresu, nebetiki savo atliekamu darbu ir jo sėkme, neigiamai vertina

savo gebėjimus bei save patį ir visai nustoja siekti rezultatų (Vaicekauskienė, 2014). Nagar'as (2012) nurodo, kai darbuotojui pasireiškia sumažėjęs asmeninių laimėjimų siekis, jis jaučiasi neefektyvus, nenaudingas savo organizacijai ir jo asmeninis įnašas į įmonės veiklas nebėra svarbus. Nurodoma, kad sumažėjęs asmeninių laimėjimų siekis yra susijęs su reikalingų išteklių trūkumu (Maslach, 2003). Anot Montgomery'as (2015), šiai dimensijai daugiausiai įtakos turi depersonalizacija.

Freisen ir Sarros (1989) teigia, kad sumažėjusiam asmeniniam pasiekimui ir našumui įtakos turi pirmosiose dvejose dimensijose minimi – išsekimas ir cinizmas, dėl šių bruožų darbuotojas jaučiasi žymiai mažiau veiksmingas savo darbo srityje, o darbo rezultatai yra akivaizdžiai mažėjantys. Sroškus (2011) pastebi, kad darbuotojui pasireiškęs asmeninių laimėjimų sumažėjimas, gali reikšti tokį savęs vertinimą perdegimo aspektu.

Svarbu paminėti, kad Vaicekauskienė (2014) nurodo, jog atlikti tyrimai rodo, kad emocinio išsekimo ir depersonalizacijos dimensijos stipriai tarpusavyje koreliuoja ir jas galima laikyti profesinio perdegimo sindromo šerdimi, o trečioji dimensija – sumažėjęs asmeninių laimėjimų siekis siejamas su saviveiksmingumu bei asmenine charakteristika.

Analizuojant kitas profesinio perdegimo koncepcijas, galime pastebėti 1979 metais Karasek'as sukūrė patį pirmą profesinio perdegimo reikalavimų-kontrolės modelį. Šis modelis aiškinamas taip – stresas atsiranda ir koreliuoja su aukštais darbo reikalavimais ir žemu kontrolės lygiu (Baillien, De Cuyper, De Witte, 2011). Ilgainiui šis minėtas modelis buvo papildytas gilesniu požiūriu į faktorius, kurie sukelia stresą. Šis modelis, vadinamas reikalavimų-kontrolės-palaikymo modeliu, nuo pirmojo Karasek'o sukurtu reikalavimų-kontrolės modelio skiriasi tuo, kas šiuo atveju kontrolė ir palaikymas sugeba eliminuoti neigiamą darbo reikalavimų žalą (Hwang, Ramadoss, 2017). Tačiau reikalavimų-kontrolės-palaikymo modelis, kaip vėlesni tyrimai parodė, sulaukė kritikos, nes profesinio perdegimo sukeltai būsenai negali turėti įtakos tik kontrolė, darbo krūvis ir palaikymas, kadangi kiekviena profesija visada yra charakterizuojama diferencijuotomis darbo charakteristikomis (Bakker, Van Emmerik, Van Riet, 2008).

Dar vienas nagrinėjamas profesinio perdegimo modelis, kuris buvo sukurtas Hobloff'o 1989 metais – resursų konservavimo modelis. Šis modelis pagrįstas aplinkos bei kognityviniais faktoriais, kurie yra susiję su darbuotojo resursais (Halbesleben, 2006). Vaicekauskienė (2014) papildė, kad šie kognityviniai ir aplinkos veiksniai, susiję su darbuotojo resursais, kurie gali sukelti stresą trimis atvejais: 1) kai jaučiama grėsmė žmogaus turimiems resursams, 2) prarandami kai kurie asmens turimi resursai, 3) nors įdėta nemažai darbuotojo pastangų, tačiau trūksta papildomų resursų. Taigi, pagal resursų konservavimo modelį, žmogui stresas kyla dėl suvokiamos grėsmės turimam resursui (pvz.: darbuotojo suvokimas, kad gali būti atleistas), dėl resurso praradimo (pvz.: darbuotojas atleidžiamas) bei dėl nepakankamo resurso įgijimo (pvz.: sugaištas laikas, o nepasiektas norimas rezultatas) (Halbesleben, 2006). Taigi, Halbesleben'as ir Buckley'us (2004) paaiškina, kad pirminė grėsmė resursui suprantama kaip stresorius, tačiau šiai grėsmei dažnai kartojantis ir vis patiriant praradimus ar grėsmę turimiems resursams – visas šis stresas eigoje gali virsti į profesinį perdegimą. Taip pat šis profesinio perdegimo modelis padėjo nustatyti tai, kad stresas ir reikalavimai yra labai susiję su emociniu išsekimu bei profesiniu perdegimu, kadangi stresas sukelia nuovargį, o ištekliai (pvz.: ilgainiui lauktas darbo paaukštinimas) tam turi nedaug įtakos (Bakker, Demerouti, 2007).

Siegrist'as 1996 metais patobulinęs prieš tai minėtasias profesinio perdegimo koncepcijas sukūrė pastangų-apdovanojimo-neatitikimo modelį. Šiame modelyje akcentuojamas apdovanojimo, o ne kontrolės būtinumas (Bakker, Demerouti, 2007). Ši koncepcija nurodo, kad tarp darbuotojo pastangų ir apdovanojimų turi išlikti balansas, nes kitaip darbuotojas, kuris dirba daug pastangų reikalaujančią darbą už tai negaudamas apdovanojimo (pvz.: paskatinimo) pradeda jausti stresą (Londolt ir kt., 2017). Tačiau dėl modelio nelankstumo ir neišbaigtumo, ši profesinio perdegimo koncepcija sulaukė kritikos ir pastabų dėl modelio papildymo ar koregavimo (Vegchel, Jonge, Bosma, Schaufeli, 2005).

Kitas nagrinėjamas modelis yra darbo reikalavimo ir resursų modelis. Šis modelis aiškinamas kaip darbuotojui iškeltų darbo reikalavimų bei resursų, kurie yra reikalingi minėtiems reikalavimams įgyvendinti, neatitikimas (Jenaro ir kt., 2007; Weigard, 2004). Schaufeli's (2017) pastebi, kad šiame modelyje esantis streso procesas, kurį sukelia per dideli darbo reikalavimai ir darbo resursų trūkumas, gali sukelti neigiamas pasekmes – darbuotojo nebuvimas dėl ligos, prasti darbo rezultatai, apsunkintas darbingumas ir žemas organizacinis įsipareigojimas. Kita mokslininkė Vaicekauskienė (2014) paantrina, kad fizinės, socialinės ir organizacinės darbo ypatybės, kurios reikalauja iš darbuotojo ilgai trunkančių fizinių ir psichologinių pastangų, ir nepakankami fiziniai, psichologiniai ir organizaciniai darbo ištekliai gali sukelti neigiamų pasekmių bei profesinį darbuotojo perdegimą.

Glen'as (1997) profesinį perdegimo sindromą nagrinėja per perdegimo simptomų pasireiškimus keturiose srityse. Pirmoji sritis – elgesio pokyčiai, kurie aiškinami kaip padažnėjęs nerimavimas dėl darbo, darbuotojo vėlavimas, darbo produktyvumo mažėjimas, kontaktų su klientais ir bendradarbiais vengimas, negebėjimas organizuoti laisvalaikio bei medikamentų vartojimas norint pagerinti nuotaiką. Antroji sritis – emocijų pokyčiai, tai humoro jausmo mažėjimas, bejėgiškumo jausmas, stiprus nesėkmių išgyvenimas bei savęs niekinimas. Trečioji sritis: mąstymo pokyčiai, kurie paaiškinamai kaip dažnos mintys apie darbo pakeitimą ar grėšiančius pavojus. Ketvirtoji sritis – sveikatos pokyčiai, tai silpnas imunitetas, miego sutrikimai, nepagrįsta baimė į fizinius ir psichinius negalavimus (Glenn, 1997).

Dar vienas nagrinėjamas profesinio perdegimo modelis M. Burisch'o. Šiame modelyje pažymimos šešios fazės: 1) įspėjamoji fazė, šios fazės metu pradėdamas jausti išsekimas ir nuovargis; 2) bendravimo susiaurėjimo fazė, šios fazės metu sumažėja bendravimas su kolegomis ir klientais; 3) emocijų reakcijų fazė, šioje fazėje prasideda depresijos simptomai; 4) destrukcijos fazė – sumažėja motyvacija ir protiniai gebėjimai; 5) psichosomatinių pokyčių fazė, kai asmenį pradeda varginti nemiga, imuniteto susilpnėjimas ir ligų simptomai; 6) nusivylimo fazė, šioje fazėje darbuotojo požiūris į darbą ir gyvenimą tampa neigiamas (Burisch, 1993).

Kitas analizuojamas profesinio perdegimo modelis – Boiko (1998) trijų stadijų modelis. Šiame modelyje nurodomos šios trys stadijos: įtampa, rezistencija ir išsekimas. Įtampa traktuojama, kai darbuotojui jo darbinė veikla kelia negatyvius išgyvenimus, nepasitenkinimą, nerimą bei depresiją. Rezistencijos fazė fiksuojama, kai darbuotojas pradeda neadekvačiai reaguoti į darbą, kai bendravimas su kolegomis ar klientais tampa šaltas ir abejingas ir darbuotojas mažina darbinius įsipareigojimus. Paskutinioji fazė šiame aptariamame modelyje – išsekimas. Ši fazė pasiekama, kai darbuotojas nusivilia profesija ir akcentuoja tik blogąsias darbo puses, tampa ciniško požiūrio į bendradarbius ir klientus, taip pat šioje fazėje pastebimi su darbu siejami psichosomatiniai negalavimai (Boiko, 2000).

Taigi, įvairūs užsienio ir Lietuvos mokslininkai profesinį perdegimą išskiria į skirtingus modelius ar koncepcijas. Tačiau apibendrinant galima tvirtinti, kad profesinis perdegimas pasireiškia emociniu išsekimu, kai darbuotoją apima pervargimas, gyvenimo džiaugsmo nebuvimas, darbuotojas tampa apraiškas ir ciniškas savo darbo aplinkai, klientams bei kolegoms. Kartu darbuotojas neigiamai vertinas savo gebėjimus, jaučiasi neefektyvus ir nenaudingas organizacijai. Galiausiai asmuo pradeda jausti fizinius ar psichosomatinius ligų požymius.

3. Vadovų tamsiosios triados bruožų ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajų tyrimo metodologija

3.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas

Tyrimo metodologinį pagrindimą šiame darbe sudaro:

1. *Tamsiosios triados bruožų modelis*, kurį mokslininkai Paulhus'as ir Williams'as (2002) pirmą kartą pristatė ir susiejo su asmeninėmis savybėmis – makiavelizmas, narcisizmas ir psichopatija. Tamsiosios triados bruožais pasižymintys vadovai dažnai laikomi aktyviais socialinės aplinkos moderatoriais, siekiančiais sukurti sau tinkamą aplinką (Vadvilavičius ir Stelmokienė, 2020; Forsyth, Banks ir McDaniel, 2012; Deutchman ir Sullivan, 2018). Remiantis mokslinės literatūros šaltiniais (Wilson, Near ir Miller, 1996; Paulhus ir Williams, 2002; Jakobwit ir Egan, 2006; Belschak, Den Hartong ir Kalshoven, 2015), pagrindinė makiavelizmo savybė yra manipuliacija kitais žmonėmis, siekiant gauti asmeninės naudos, dažnai ir prieš manipuluojamo žmogaus valią, pasitelkiant apgaulingumą, meilikavimą, emocinį atsiskyrimą. Mokslininkai (Forsyth, Banks ir McDaniel, 2012; Lee ir kt., 2013; Hudek-Knežević, Kardum ir Mehic, 2016; Ghorbani, Watson, Zarei ir Chen, 2017; Deutchman ir Sullivan, 2018) narcisizmą apibrėžia kaip asmenybės savybę, kuri susijusi su grandioziniu savęs matymu, dideliu susirūpinimu savo įvaizdžiu, polinkis vadovauti kitiems, savo pranašumą rodyti prieš kitus, siekis būti dėmesio centre. Hare, Hart ir Harpur (1991) psichopatiją apibrėžia kaip asmenybės konstrukta, kuris pasireiškia beširdiškumu, egocentriškumu, nesąžiningumu ir impulsyviu elgesiu.

2. *Profesinio perdegimo koncepcija*. Maslach (2001) profesinio perdegimo sąvoką pristato kaip psichologinį sindromą, kuris pasireiškia ilgai trunkančia reakcija į stresorius darbo vietoje, žmogaus juntama nuolatine įtampa, nuovargiu bei entuziazmo darbui praradimu. Šiame darbe profesinis perdegimas analizuojamas remiantis Boiko (1998) trijų stadijų modeliu. Šiame modelyje nurodomos šios trys stadijos: įtampa, rezistencija ir išsekimas. Įtampa traktuojama, kai darbuotojui jo darbinė veikla kelia negatyvius išgyvenimus, nepasitenkinimą, nerimą bei depresiją. Rezistencijos fazė fiksuojama, kai darbuotojas pradeda neadekvačiai reaguoti į darbą, kai bendravimas su kolegomis ar klientais tampa šaltas ir abejingas ir darbuotojas mažina darbinius įsipareigojimus. Paskutinioji fazė šiame aptariamame modelyje – išsekimas. Ši fazė pasiekama, kai darbuotojas nusivilia profesija ir akcentuoja tik blogąsias darbo puses, tampa ciniško požiūrio į bendradarbius ir klientus, taip pat šioje fazėje pastebimi su darbu siejami psichosomatiniai negalavimai (Boiko, 2000).

Tyrimo metodika. Siekiant ištirti vadovų tamsiosios triados bruožų ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajas pasitelktas *kiekybinis tyrimas*.

Tyrimo duomenų rinkimo metodas. Kiekybiniam tyrimui pasirinktas duomenų rinkimo metodas – *apklausa raštu*. Anketinė apklausa atlikta vadovaujantis:

- etikos principu: užtikrinamas konfidencialumas ir anonimiškumas;
- pagarba asmens orumui principu: galimybė pasitraukti iš apklausos jos nebaigus pildyti;
- informacijos gavimo principu: respondento informavimas apie tyrimo tikslą ir panaudojimo galimybes.

Rengiantis tyrimui buvo sudarytas *tyrimo instrumentarijus* apimantis keturis diagnostiniais blokais (žr. 2 priedą). Diagnostiniai blokai sudaryti remiantis teorinėje darbo dalyje išskirtomis tamsiosios triados dimensijomis.

Pirmasis diagnostinis blokas – *makiavelizmas* – sukonstruotas remiantis mokslininkų (Wilson, Near ir Miller, 1996; Paulhus ir Williams, 2002; Jakobwit ir Egan, 2006; Tang ir Chen, 2008; Forsyth, Banks ir McDaniel, 2012; Belschak, Den Hartong ir Kalshoven, 2015; Fatima, 2016; Myung ir Choi, 2017; Deutchman ir Sullivan, 2018) išskirtomis makiavelizmo asmeninėmis savybėmis – manipuliavimas kitais, apgaudinėjimas, tikslo siekimo prioretizavimas, lankstus reagavimas į pokyčius, gebėjimas sužavėti aplinkinius, empatijos stoka, ciniškumas, žodinės agresijos naudojimas, situacijos pakeitimas savo naudai, meilikavimas.

Antrasis diagnostinis blokas – *narcisizmas* – sudarytas remiantis autorių (Wallace ir Baumeister, 2002; Gobbar, 2005; Boddy, 2010; Forsyth, Banks ir McDaniel, 2012; Lee ir kt., 2013; Chung ir Charles, 2016; Hudek-Knežević, Kardum ir Mehic, 2016; Ghorbani, Watson, Zarei ir Chen, 2017; Deutchman ir Sullivan, 2018; Vadvilavičius ir Stelmokienė, 2020) išskirtomis narcisizmo asmeninėmis savybėmis – jautimasis geresniu už kitus ir teisus ar neklystantis, pasitikėjimas savimi, pomėgis būti dėmesio centre, jautrumas kritikai, arogantiškumas, kitų menkinimas, pranašumų demonstravimas, gebėjimas sužavėti aplinkinius, drąsumas.

Trečiasis diagnostinis blokas – *psichopatija* – sukonstruotas remiantis autorių (Paulhus ir Williams, 2002; Patrick, Fowles ir Krueger, 2009; Furtner, Rauthmann ir Sachse, 2011; O'Boyle, Forsyth, Banks ir McDaniel, 2012; O'Boyle, Forsyth, Banks ir McDaniel, 2012; Carter, Cambell ir Muncer, 2014; Fatima, 2016; Kircaburun, Jonason ir Griffiths, 2018) išskirtomis psichopatijos asmeninėmis savybėmis – negebėjimas valdyti emocijų, impulsyvumas, empatijos stoka, gebėjimas įtaigiai kalbėti, pernelyg geras savęs vertinimas, emocinis šaltumas, negebėjimas prisiimti asmeninės atsakomybės, melavimas, tyčiojimasis iš kitų, kitų išnaudojimas.

Ketvirtasis diagnostinis blokas – *sociodemografinės charakteristikos* – sudarytas iš 3 klausimų apie respondentų lytį, pareigas, darbinę sritį/sektorių.

Apklausoje metu respondentai turėjo išreikšti savo nuomonę vertindami klausimyne pateiktus teiginius, pasirinkdami vieną iš trijų galimų atsakymų: taip, abejoju, ne.

Antroje klausimyno dalyje pateikiami klausimai, skirti darbuotojų profesiniam perdegimui vertinti. Šis dalis yra parengta remiantis Žakaičio ir Puškorienės (2007) parengtu lietuvišku mokslininko Boiko (1999) klausimynu, kurią sudaro 84 teiginiai (žr. 4 priedą). Šioje skalėje yra 3 poskalės: įtampos, rezistencijos ir išsekimo. Kiekviena poskalė atspindi skirtingus profesiniam perdegimui būdingus bruožus: įtampos – į perdegimą provokuojančius veiksnius reagavimo pobūdis; rezistencija – psichologinės gynybos lygis, siekiant išvengti perdegimą provokuojančius veiksnius; išsekimas – psichoemocinės dezorientacijos laipsnis bei psichosomatinė asmens būklė. Kiekvienas minimas bruožas apima 4 požymius: įtampa – psichotrauminių aplinkybių išgyvenimas, nepasitenkinimas savimi, „užsprendimas į kampą“, nerimas ir depresija; rezistencija – neadekvatus emocinis reagavimas, emocinė – moralinė dezorientacija, emocijų ekonomijos išplėtimas, profesinių pereinamųjų redukcija; išsekimas – emocinis deficitas, emocijų išstūmimas, asmenybės išstūmimas ir depersonalizacija, psichosomatiniai ir psichovegetaciniai sutrikimai. Kiekvieno apibūdinto požymio pasireiškimas yra fiksuojamas pagal 7 teiginius. Kiekvienam teiginiui tarimasis pritaria, pasirenkant atsakymą „taip“ arba nepritaria, nurodydamas „ne“. Kiekvienas teiginys suvestiniuose įverčiuose

turi skirtingą svorį, tačiau visi 3 profesinio perdegimo bruožai įvertinami pagal vienodą nuo 0 iki 120 balų intervalą. Maksimalus profesinio perdegimo įvertis yra 360 balų.

Tyrimo geografija ir imties charakteristika. Tyrimui pasirinkti Lietuvoje skirtinguose sektoriuose (gamybos, medicinos, transporto/logistikos, švietimo ir prekybos) dirbantys asmenys. Remiantis oficialios statistikos portalu, 2022 III ketvirtyje Lietuvoje dirbo 1,4517 milijono asmenų. Vertinant tai, kad tyrimui aktuali populiacija yra didelė ir tyrimo kontekste neapreptina, atliekama atranka, t. y. suformuota imtis. Tyrimo imčiai numatyti pirminiame etape pasitelkta tikimybinė klasterinė (lizdinė) atranka (angl. multistage cluster sampling), kai pirminiame atrankos etape atrenkami ne populiacijos elementai, o elementų grupės, t. y. klasteriai – skirtingi ūkio sektoriai (gamybos, medicinos, transporto/logistikos, švietimo ir prekybos). Kadangi visus klasterius (ūkio sektorius) sudarančius elementus (respondentų) apklausti yra pernelyg sudėtinga, sekančiame etape pasirinkta paprastoji atsitiktinė atranka, tačiau numatytas minimalus kiekvieno sektoriaus apklausiamųjų skaičius, kuris turi būti ne mažesnis už 50.

Taigi, siekiant tyrimo reprezentatyvumo, reikalinga buvo apklausti bent 50 gamybos, medicinos, transporto / logistikos, švietimo ir prekybos sektoriuose dirbančių asmenų.

Respondentų charakteristikos. Tyrime dalyvavo 333 respondentų, iš jų 228 moterų, 89 vyrai, 4 apklaustieji nurodė „kita“ lytį, o 2 tiriamieji neatsakė į klausimą. Daugiausiai dalyvavusių (68 proc.) yra moterys. Taip pat daugiausiai tyrime dalyvavo darbuotojų/specialistų (81 proc.). Tiriamųjų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas: 270 darbuotojų/specialistų, 59 vadovai, 4 neatsakė į klausimą. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal sektorius: gamybos sektorius – 52, logistikos sektorius – 65, medicinos sektorius – 62, prekybos sektorius – 85, švietimo sektorius – 66.

Tyrimo duomenų analizės metodai. Vadovo tamsiosios triados bruožų ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajų tyrimo duomenims apdoroti taikytas aprašomosios statistikos analizės metodas. Anketinės apklausos rezultatams apibendrinti pasitelkta Excel programa bei SPSS 23.0 (Statistical Package for Social Sciences) statistinių duomenų analizės paketas.

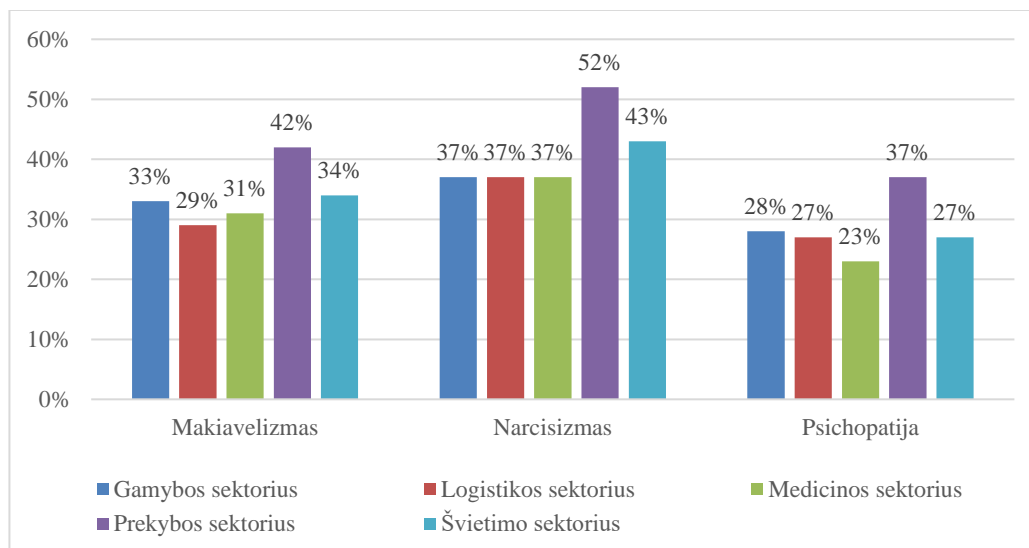
Šalia *aprašomosios statistikos metodo*, siekiant identifikuoti vadovų tamsiosios triados bruožų ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajas, buvo taikyta *koreliacinė analizė*. Analizės rezultatams interpretuoti naudotos autorių Čekanavičiaus ir Murausko (2001) koreliacijos koeficiento reikšmės:

- reikšmė nuo 0,9 iki 1 (nuo -0,9 iki 1) – koreliacija labai stipri;
- reikšmė nuo 0,7 iki 0,9 (nuo -0,7 iki -0,9) – koreliacija stipri;
- reikšmė nuo 0,5 iki 0,7 (nuo -0,5 iki -0,7) – koreliacija vidutinė;
- reikšmė nuo 0,3 iki 0,5 (nuo -0,3 iki -0,5) – koreliacija silpna;
- reikšmė nuo 0,3 iki -0,3 – koreliacija labai silpna.

3.2. Vadovų tamsiosios triados bruožų ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajų tyrimo rezultatų analizė

3.2.1. Vadovo tamsiosios triados bruožų raiškos vertinimas skirtinguose sektoriuose

Atlikus vadovo tamsiosios triados bruožų raiškos tyrimą gamybos, logistikos, medicinos, prekybos ir švietimo sektoriuose identifikuoti šiuose sektoriuose dirbančių vadovų bruožai.



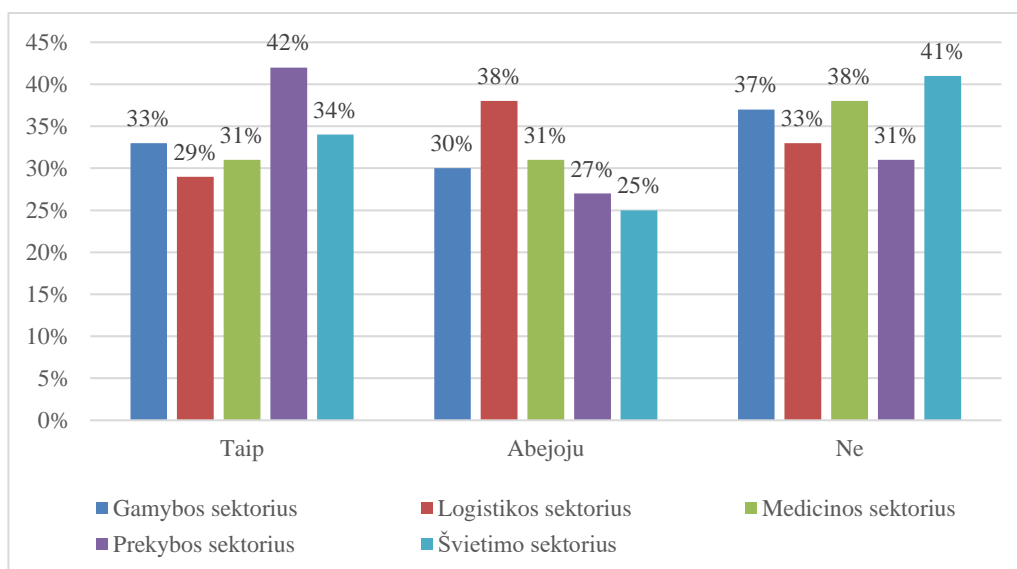
1 pav. Vadovų tamsiosios triados bruožų raiška skirtinguose sektoriuose

Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad labiausiai tamsiosios triados bruožai yra būdingi prekybos sektoriuje dirbantiems vadovams – makiavelizmo bruožas (42 proc.), narcisizmo bruožas (52 proc.) ir psichopatijos bruožas (37 proc.). Šie duomenys iš tiesų nestebina, kadangi Jonason‘as, Slomski‘s ir Partyka (2012) dar anksčiau yra pastebėję, kad asmenys, turintys tamsiosios triados bruožų dažnai užima vadovaujančias pozicijas organizacijose. Taip pat remiantis atliktu tyrimu pastebima, kad gamybos, logistikos ir medicinos sektoriuose dirbantiems vadovams yra būdingas narcisizmo bruožas (37 proc.), o tai galima susieti su Vadvilavičiaus ir Stelmokienės (2020) teigimu, kad narcisizmo bruožo pasireiškimas gali būti būdingas visiems asmenims. Kita vertus iš tyrimo rezultatų matoma, kad makiavelizmo bruožas (29 proc.) mažiausiai būdingas logistikos sektoriuje, o psichopatijos bruožas (23 proc.) medicinos sektoriuje dirbantiems vadovams. Analizuojant psichopatijos bruožą kaip mažiausiai pasireiškiantį šiame tyrime, galima pastebėti sąlyčio taškų su Hong‘o ir Emagnaw‘o (2019) pastebėjimu, kad asmeniui psichopatijos bruožo savybė gali padėti pasiekti vadovo poziciją tik jeigu nėra pernelyg išreikšta.

Analizuojant tyrimo rezultatus kiekviename sektoriuje atskirai, galima pastebėti, kuri tamsiosios triados savybė yra labiausiai būdinga tame sektoriuje. Taigi remiantis tyrimo rezultatais, gamybos sektoriuje labiausiai pasireiškia narcisizmo bruožas (37 proc.), tai rodo tyrimo dalyvių teigimas, kad vadovas labai pasitiki savimi (pvz.: atrodo užtikrintas, neabejojantis savo sprendimais) (61 proc.) ir yra drąsus (52 proc.). Tuo tarpu logistikos sektoriuje vadovo narcisizmo savybė taip pat labiausiai pasireiškia (37 proc.), tačiau tiriamieji mano, kad vadovas ne tik labai pasitiki savimi (55 proc.) ir yra drąsus (61 proc.), bet ir geba sužavėti kitus (pvz.: kolegas, darbuotojus, kitus vadovus ir pan.) (50 proc.). Panaši situacija matoma ir medicinos sektoriuje, kuriame vadovo narcisizmo savybių raiška yra ryškiausia analizuojant šį sektorių (37 proc.), tai pažymi tyrimo dalyvių vertinimas, kad jų vadovas mėgsta būti dėmesio centre (45 proc.), dažnai jaučiasi teisingas ir neklystantis (pvz.:

susirinkimų metu, užduočių vertinimo metu ir pan.) (42 proc.). Taip pat tyrimo rezultatai rodo, kad prekybos sektoriuje labiausiai pasireiškia narcisizmas (52 proc.), tiriamieji mano, kad jų vadovas neretai jaučiasi geresnis už kitus (56 proc.), teisus ir neklystantis (56 proc.). Švietimo sektoriaus rezultatai rodo tą pačią tendenciją – labiausiai pasireiškia vadovo narcisizmo bruožas (43 proc.), tai atspindi tyrimo dalyvių nuomonę, kad vadovas yra drąsus (60 proc.) ir geba sužavėti aplinkinius (54 proc.) Visi šie rezultatai tik dar sykių patvirtina faktą, kad narcisizmo bruožo raiška yra būdinga kiekvienam asmeniui (Vadvilavičiaus ir Stelmokienė, 2020). Toliau pateikiami detalesni tyrimo rezultatai.

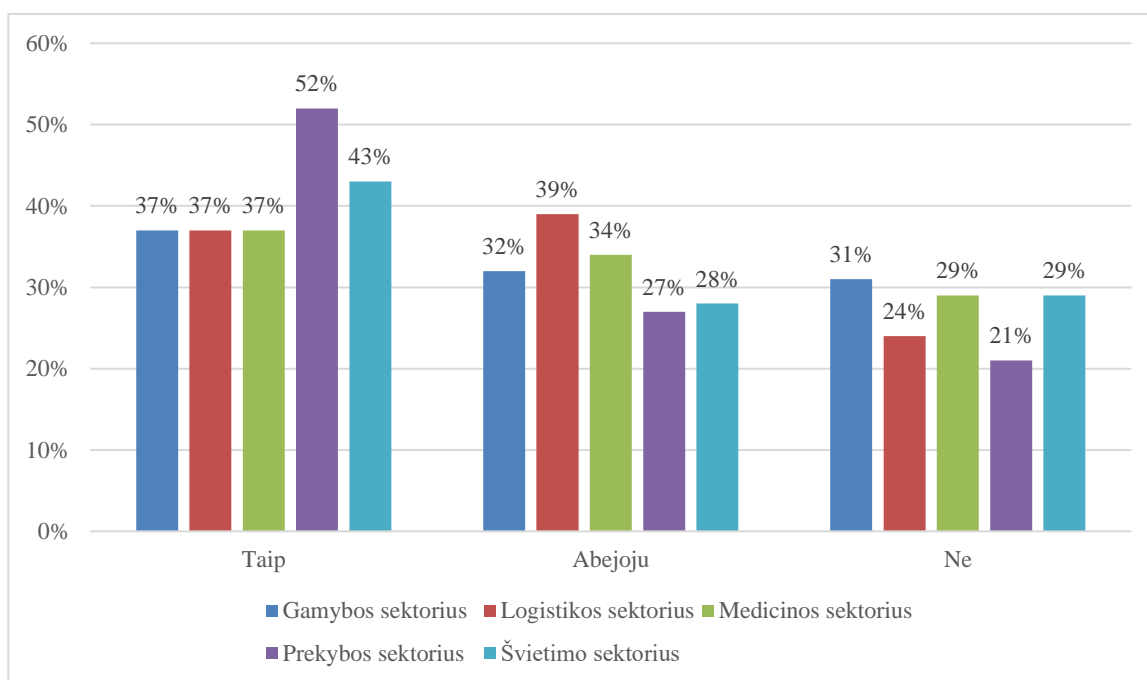
Vadovo makiavelizmo bruožų raiška. Atlikus tyrimą nustatyta, kad labiausiai makiavelizmo bruožas yra charakteringas prekybos sektoriuje dirbantiems vadovams (42 proc.) (žr. 2 pav.). Fatima (2016), Forsyth'as, Banks'as ir McDaniel'is (2012) pastebi, kad stipriai išreikšta makiavelizmo asmenybės savybė padeda žmonėms sukurti teigiamą išpūdį, žavėti aplinkinius. Taip pat pastebi ir tyrimo dalyviai nurodydami, kad jų vadovas geba sužavėti aplinkinius (pvz.: savo iškalba, išvaizda ir pan.) (65 proc.). Be to apklaustieji pažymi, kad vadovas manipuliuoja kitais (pvz.: reikalauja atlikti darbą čia ir dabar, nes anot jo „rytoj bus per vėlu“ ir pan.) (52 proc.), bet yra lankstus (47 proc.). Daugiausia logistikos sektoriuje dirbančių darbuotojų abejoja, kad jų vadovui yra būdingas makiavelizmo bruožas (38 proc.), tai pažymi tyrimo dalyvių vertinimas, kad jų vadovo požiūris į darbuotojus yra ciniškas (pvz.: šaltas bendravimas, bendraujama tik tuomet jeigu iš to yra naudos ir pan.) (47 proc.), vadovas mažai rūpinasi darbuotojų emocine būsena (38 proc.). Tyrimo rezultatai atskleidė, kad mažiausiai makiavelizmo bruožas pasireiškia švietimo sektoriuje dirbančių vadovų tarpe (41 proc.), nes daugiausia respondentų nepritaria nuomonei, kad vadovas naudoja žodinę agresiją (pvz.: vartoja įžeidžiančius epitetus, grasina ir pan.) prieš darbuotojus ar kolegas norėdamas pasiekti savo tikslus (63 proc.) ir apgaudinėja, kad gautų tai, ko nori (pvz.: prašo padirbėti ilgiau minėdamas, kad šis laikas bus apmokamas, tačiau vėliau pamiršta arba teigia, kad darbas atliktas netinkamai ir nėra vertas papildomo atlygio) (60 proc.).



2 pav. Vadovo makiavelizmo bruožų vertinimas skirtinguose sektoriuose

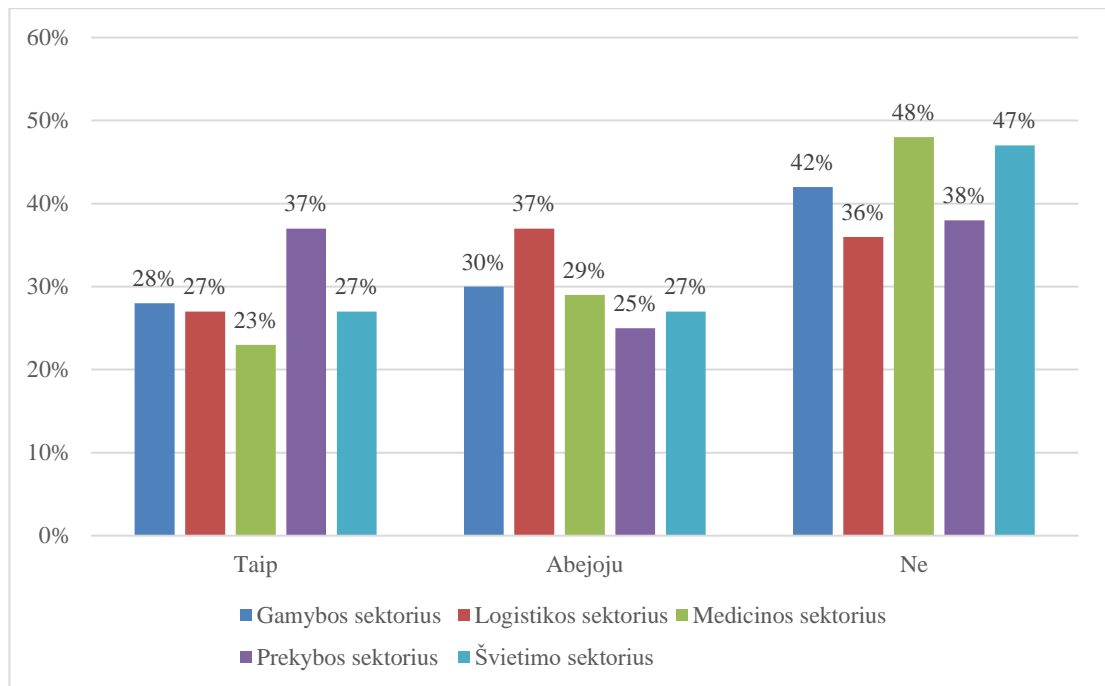
Vadovo narcisizmo bruožų raiška. Atlikus tyrimą, kad labiausiai narcisizmo bruožas yra charakteringas prekybos sektoriuje dirbantiems vadovams (52 proc.) (žr. 3 pav.). Kaip pastebi Carter, Cambell ir Muncer (2014), asmenys pasižymintys narcisizmu gali būti apibūdinami kaip drąsūs, pasitikintys savimi, ir gebantys sužavėti kitus. Šiuo atveju tiriamieji tik patvirtina ir pažymi, kad

tyrimo dalyvių vadovas yra drąsus (65 proc.), yra savimi pasitikintis (pvz.: atrodo užtikrintas, neabejojantis savo sprendimais) (58 proc.) ir geba sužavėti aplinkinius kolegas, darbuotojus (58 proc.). Daugiausia abejoja, kad jų vadovas pasižymi narcisizmo bruožų logistikos sektoriaus darbuotojai (38 proc.). Tyrimo dalyviai pažymi, kad jie abejoja, kad jų vadovai dažnai jaučiasi teisūs ir neklystantys (pvz.: susirinkimų metu, užduočių vertinimo metu ir pan.)“ (50 proc.) ir yra jautrūs kritikai (48 proc.). Tyrimas atskleidė, kad mažiausiai narcisizmo bruožas pasireiškia gamybos sektoriuje (21 proc.), nes daugiausiai respondentų nesutinka su nuomone, kad vadovas menkina kitus (pvz.: niekina kitus kaip asmenis ar jų darbus ir pan.) (50 proc.) ir demonstruoja savo pranašumą prieš kitus (pvz.: dažnai primena apie savo statusą, laimėjimus, patirtį ir pan.) (42 proc.).



3 pav. Vadovo narcisizmo bruožų vertinimas skirtinguose sektoriuose

Vadovo psichopatijos bruožų raiška. Atlikus tyrimą nustatyta, kad labiausiai psichopatijos bruožas yra būdingas prekybos sektoriuje (37 proc.) (žr. 4 pav.). Boddy (2006) analizuodamas psichopatijos bruožus paminėjo asmenų gebėjimą įtaigiai kalbėti, kitų išnaudojimą ir kt. Šio tyrimo rezultatai paantrina teiginį, nes respondentai pažymi, kad jų vadovas geba įtaigiai kalbėti (65 proc.) ir išnaudoja kitus (pvz.: darbuotojams primeta atlikti darbus, kurie jiems nepriklauso ir pan.) (44 proc.). Daugiausia logistikos sektoriuje dirbančių darbuotojų abejoja, kad jų vadovai pernelyg gerai save vertina (42 proc.) ir dažnai meluoja (42 proc.). Tuo tarpu tyrimo rezultatai atskleidė, kad mažiausiai psichopatijos bruožas pasireiškia medicinos sektoriuje dirbančių vadovų tarpe (48 proc.), kadangi daugiausiai tyrimo dalyvių nesutinka su nuomone, kad vadovas mėgsta tyčiotis iš kitų (66 proc.), yra emociškai šaltas (pvz.: neužjaučiantis, neempatiškas ir pan.) (65 proc.) negeba valdyti emocijų (pvz.: supykęs vartoja įžeidžiančius žodžius, tranko durimis ir pan.) (60 proc.) ir nepasižymi gailėsčiu (pvz.: darbuotojo šeimoje nutikus nelaimi, reikalauja, kad darbai būtų atlikti laiku ir pan.) (60 proc.).



4 pav. Vadovo psichopatijos bruožų vertinimas skirtinguose sektoriuose

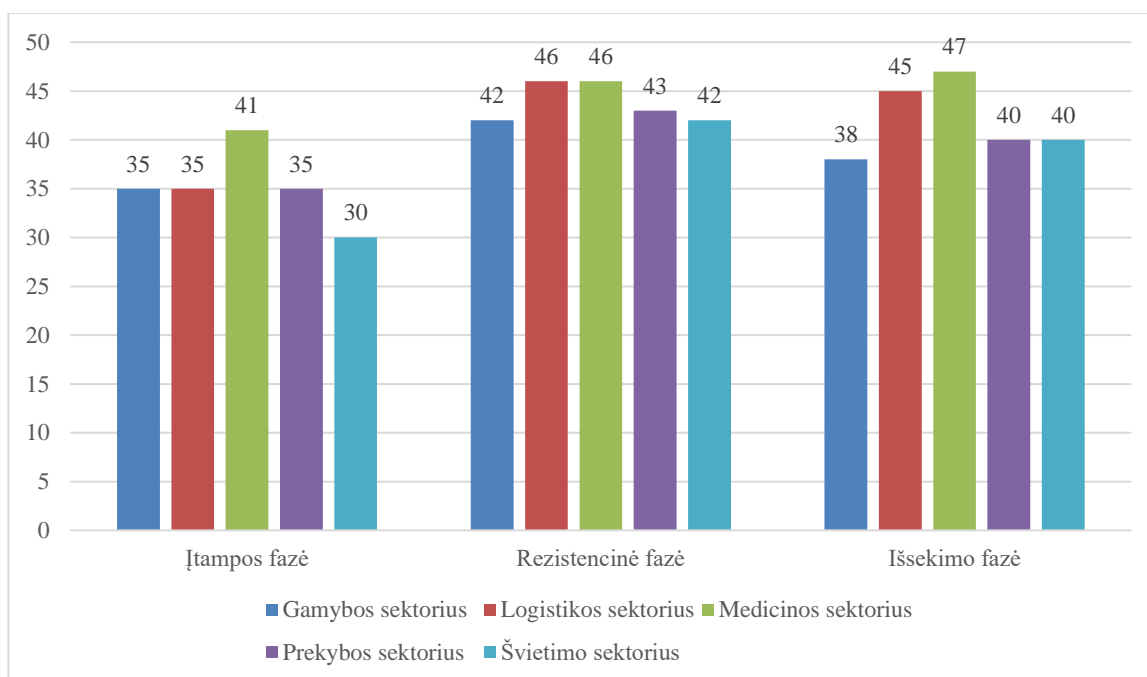
3.2.2. Darbuotojų profesinio perdegimo vertinimas skirtinguose sektoriuose

Šiame poskyryje pateikiami duomenys apie darbuotojų profesinį perdegimą, kuris buvo tirtas skirtinguose sektoriuose bei išskiriamos profesinio perdegimo stadijos pagal Boiko (1998) trijų stadijų modelį. Tyrimo duomenys buvo sisteminami pagal aukščiausią įvertį kiekvienoje stadijoje ir tiriama profesinio perdegimo stadijų procentinė išraiška. Profesinio perdegimo fazių bei kiekvieno simptomo rezultatai buvo apdorojami „SPSS“ programa.

Darbuotojų profesinio perdegimo raiška. Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad visų profesinio perdegimo fazių pasireiškimas labiausiai vyrauja medicinos sektoriuje – įtampos fazėje (41 proc.), rezistencinėje fazėje (46 proc.) ir išsekimo fazėje (47 proc.) (žr. 5 pav.). Šie tyrimo rezultatai paantrina Bria ir Baban (2012) pastebėjimui, kad medicinos sektoriaus darbuotojai dėl būdingų ilgų darbo valandų, naktinių budėjimų, didelio darbo krūvio ir nuolatinio bendravimo dažniau patiria profesinį perdegimą nei kitų sektorių darbuotojai. Taip pat tyrimo rezultatai rodo, kad rezistencinė fazė būdinga ir logistikos sektoriaus darbuotojams (46 proc.). Šie rezultatai tik dar kartą įrodo, kad darbuotojai, kurie turi ypatingai didelį bendravimo krūvį su klientais/kolegomis, šiuo atveju logistikos sektoriaus darbuotojai, patiria profesinį perdegimą (Pacevičius, 2007). Rezistencijos fazė fiksuojama, kai darbuotojas pradeda neadekvačiai reaguoti į darbą, kai bendravimas su kolegomis ar klientais tampa šaltas ir abejingas ir darbuotojas mažina darbinius įsipareigojimus (Boiko, 1998).

Analizuojat tyrimo rezultatus kiekviename sektoriuje atskirai, galima pastebėti, kad gamybos sektoriaus darbuotojams labiausiai pasireiškia rezistencinė profesinio perdegimo fazė (42 proc.) – neadekvatus reagavimas į darbą, šaltas ir abejingas bendravimas su kolegomis/klientais ar klientais. Tyrimo dalyviai labiausiai sutinka, kad paprastai domisi kliento asmenybe mažiau nei tai būtina darbe (75 proc.) ir jiems nesiseka išvengti blogos nuotaikos darbe (62 proc.). Logistikos skyriaus darbuotojams taip pat labiausiai pasireiškia rezistencinė profesinio perdegimo fazė (46 proc.), respondentai pažymi, kad jeigu klientas jiems yra nemalonus, jie stengiuosi riboti bendravimo su juo laiką arba jam skirti mažiau dėmesio (71 proc.) bei paprastai domisi kliento asmenybe mažiau nei tai

būtina darbe (68 proc.). Analizuojant medicinos sektoriaus tiriamuosius matoma, kad labiausiai reiškiasi išsekimo profesinio perdegimo fazė (47 proc.) – nusivylimas profesija, akcentuojama tik blogoji darbo pusė, ciniškas darbuotojo požiūris į bendradarbius ir klientus, taip pat jaučiami psichosomatiniai negalavimai. Tai rodo tiriamųjų manymas, kad darbe su žmonėmis reikia vadovautis principu: nesinervink, saugok sveikatą (74 proc.), ir ramiai priimti pagrįstas pacientų pretenzijas (72 proc.). Tačiau prekybos sektoriuje labiausiai pasireiškia rezistencinė profesinio perdegimo fazė (43 proc.), apklaustieji nurodo, kad įprastai kliento asmenybe domisi mažiau nei tai būtina darbe (71 proc.) taip pat jiems nesiseka išvengti blogos nuotaikos darbe (62 proc.). Tyrimo rezultatai rodo, kad švietimo sektoriuje labiausiai pasireiškia rezistencinė profesinio perdegimo fazė (42 proc.), respondantai pažymi, kad jie taip pat įprastai mažiau domisi kliento asmenybe nei tai būtina darbo aplinkoje (72 proc.) bei jiems kartais bendrauti su klientais sekasi blogiau nei visada (67 proc.).



5 pav. Darbuotojų profesinio perdegimo raiška

Darbuotojų profesinio perdegimo (įtampos fazės simptomų) raiška. Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad profesinio perdegimo įtampos fazės simptomų raiška gana skirtinga skirtinguose sektoriuose. Matoma, kad pirmasis įtampos fazės simptomas – psichotrauminių aplinkybių išgyvenimas – labiausiai pastebimas medicinos sektoriuje (45 proc.) (žr. 6 pav.). Šie rezultatai tik patvirtina Aukštikalnio ir kt. (2017) nuomonei, kad medicinos darbuotojų profesinį perdegimą lemia dažni pokyčiai sveikatos sistemoje srityje, nemažas darbo krūvis, reiklūs pacientai bei kasdienės stresinės situacijos. Medicinos sektoriaus apklaustieji daugiausiai nesutinka su nuomone, kad jų darbo diena praeina ramiai ir lengvai (65 proc.), tačiau sutinka, kad darbe nuolat patiria fizinį ir psichologinį pervargimą (57 proc.). Tuo tarpu pirmasis profesinio perdegimo įtampos fazės simptomas mažiausiai reiškiasi prekybos ir švietimo sektoriuose, kadangi tik maža dalis šių sektorių tiriamųjų nesutaria su tiesioginiu vadovu (21 proc.) ir mano, kad klientai, su kuriais jie dirba, yra labai sunkūs (23 proc.).

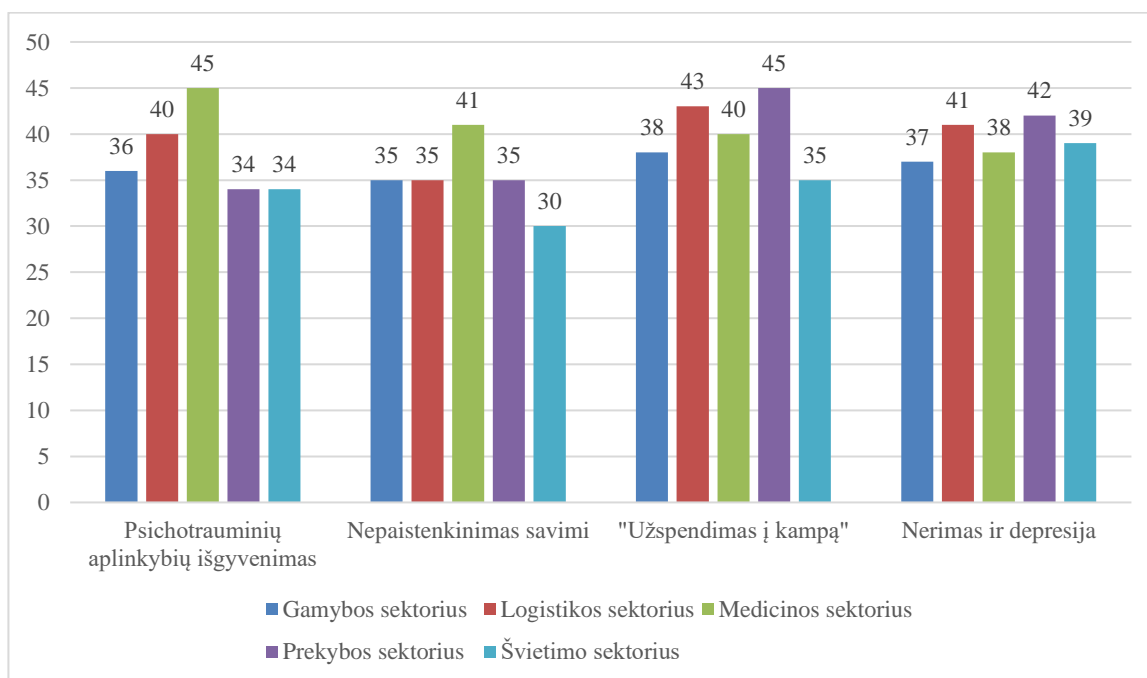
Analizuojant antrąjį profesinio perdegimo įtampos fazės simptomą – nepasitenkinimas savimi – labiausiai pareiškia medicinos sektoriuje (41 proc.), nes daugelis respondentų sutinka su nuomone,

kad darbas su žmonėmis jiems teikia vis mažesnę pasitenkinimą (51 proc.) ir tiriamieji mano, kad atliekamo iš darbo jie reikalauju daugiau nei dėl susiklosčiusių aplinkybių jie pajėgia padaryti (51 proc.). Tačiau atlikto tyrimo rezultatai atskleidžia, kad šiuo atveju mažiausia nepasitenkinimo savimi simptomo raiška pastebima švietimo skyriuje (30 proc.), tik maža dalis apklaustųjų nesidžiaugia matydami, kad jų darbas naudingas žmonėms (8 proc.), o darbo pasiekimai jų neįkvepia (13 proc.) nors Abromaitienė ir Stanišauskienė (2014) pažymi, kad profesinis perdegimas ypač aktualus pedagogų profesinei bendruomenei dėl intensyvaus socialinio kontakto, kartų kaistos skirtumų, švietimo reformų.

Atlikus tyrimą nustatyta, kad profesinio perdegimo įtampos fazės simptomas – užspendimas į kampa, labiausiai pasireiškia prekybos sektoriuje (45 proc.). Pacevičius (2007) pastebi, darbuotojai, kurių pagrindinė darbo esmė ir turinys yra susijęs su dažnu ir intensyviu kontaktu su kitais žmonėmis, kurie išties tokiu būdu patiria didelius psichologinius krūvius, o tai eigoje gali pasireikšti profesiniu perdegimu. O prekybos sektoriaus darbuotojų pagrindinė darbo specifika ir yra nuolatinis bendravimas su žmonėmis. Gauti tyrimo duomenys rodo, kad daugiausiai respondentų sutinka, kad jie jaustųsi laimingesni, jeigu darbe juos lydėtų sėkmė (64 proc.) ir pakeistų darbą, jeigu pasitaikytų tokia galimybė (58 proc.). Tuo tarpu mažiausiai šis simptomas pasireiškia švietimo sektoriuje, čia mažiausiai darbuotojų mano, kad paskutiniu metu juos persekioja nesėkmės darbe (14 proc.) ir dalis savo karjera vertina, kaip nesėkminga (25 proc.).

Analizuojant paskutinį profesinio perdegimo įtampos fazės simptomą – nerimas ir depresija, pastebima, kad šis simptomas charakteringiausias prekybos sektoriuje (42 proc.), nes tiriamieji sutinka, kad jiems dažnai kyla neramos mintys apie darbą (pvz.: kažkas turi nutikti, kaip nesuklysti, ar sugebėsiu viską padaryti taip, kaip reikia, ar neatleis iš darbo ir t. t.) (55 proc.), jaudulys dėl prasčiau atliekamo darbo (nebe taip produktyviai, kokybiškai, lėčiau) (50 proc.) ir išgyvenimas, kad negali suteikti klientui reikalingos profesionalios paramos, paslaugos, pagalbos (50 proc.). Tuo tarpu gamybos sektoriaus darbuotojams nerimo ir depresijos simptomas pasireiškia mažiausiai (37 proc.),

kadangi apklaustieji mano, kad yra neviltyje dėl to, kad turi rimtų problemų darbe (25 proc.) ir kai kurie jų darbo aspektai (faktai) jiems kelia didelį nusivylimą, liūdina (35 proc.).



6 pav. Darbuotojų profesinio perdegimo (įtampos fazės simptomų) raiška

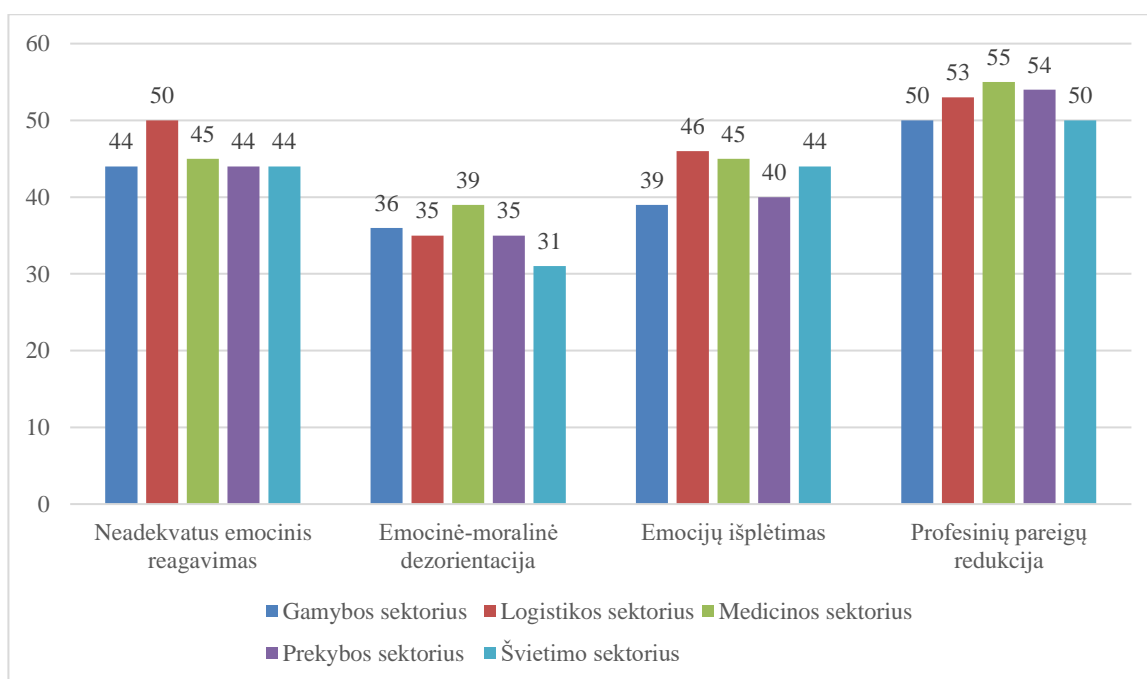
Darbuotojų profesinio perdegimo (rezistencinės fazės simptomų) raiška. Tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojų profesinio perdegimo rezistencinės fazės pirmasis simptomas – neadekvatus reagavimas labiausiai pasireiškia logistikos sektoriuje (50 proc.), kadangi apklaustieji sutinka su nuomone, kad jeigu klientas jam nemalonus, jis stengiasi riboti bendravimo su juo laiką arba jam skirti mažiau dėmesio (71 proc.) bei sutinka, kad būna dienų, kai bendrauti su klientais sekasi blogiau, nei įprastai (65 proc.) (žr. 7 pav.). Šis tyrimo rezultatas dar sykį įrodo, kad asmenys patiriantys profesinį perdegimą sąmoningai siekia atsiriboti nuo klientų darbo aplinkoje (Vaicėkauskienė, 2014). Tuo tarpu tyrimo rezultatai rodo, kad mažiausiai neadekvatus reagavimas pasireiškia gamybos, prekybos ir švietimo sektoriuose (44 proc.). Šiuose sektoriuose mažiausiai tyrimo dalyvių pažymi, kad pastaraisiais metais iš kliento(ų) dėl jų buvo gautas skundas(ai) (gamybos sektorius – 31 proc., prekybos – 17 proc., švietimo – 17 proc.) bei kartais su klientais elgiasi taip, kaip nenorėtų, kad elgtųsi su jais (gamybos sektorius – 33 proc., prekybos – 35 proc., švietimo – 31 proc.).

Dreskytė ir Stanisloviėnė (2019) nurodo, kad profesinis perdegimas dažnai pasireiškia medicinos sektoriuje dirbantiems asmenims, nes jie susiduria su dideliu darbo krūviu, ilgomis darbo valandomis, naktiniais budėjimais, nuolatiniu bendravimu su pacientais, atsakomybe už kitų gyvybę bei sunkumais derinant darbą ir asmeninį gyvenimą. Analizuojant antrąjį rezistencinės fazės simptomą – emocinę-moralinę dezorientaciją, tyrimo rezultatai ir rodo, kad šis simptomas labiausiai pasireiškia medicinos sektoriuje (39 proc.), daugelis apklaustųjų pažymi, kad jiems pavyksta tausoti nervus tik todėl, kad jie jautriai nereaguoja į daugelį dalykų, vykstančių bendraujant su pacientais (59 proc.) taip pat sielvartauja, jeigu kažkas nesiklostytų bendraujant su pacientais (42 proc.). Tuo tarpu šis rezistencinės fazės simptomas mažiausiai reiškiasi švietimo sektoriuje (31 proc.), švietimo sektoriaus

apklaustieji mažiausiai sutinka, kad darbe bendrauja pagal principą: „nedaryk žmonėms gero, nebus atlyginta geru“ (17 proc.) bei pastebi, kad klientus supranta vis blogiau, nei visuomet (20 proc.).

Tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojų profesinio perdegimo rezistencinės fazės simptomas – emocijų išplėtimas, labiausiai pasireiškia logistikos sektoriuje (46 proc.). Logistikos sektoriaus apklaustieji pažymi, kad jiems grįžus iš darbo namo, kuri laiką norisi pabūti vienumoje, kad niekas nekaltintų (58 proc.), o darbo pasiekimai jų neįkvepia (48 proc.). Tuo tarpu emocijų išplėtimo simptomas mažiausiai pasireiškia gamybos sektoriuje (39 proc.), kadangi tik maža tyrimo dalyvių dalis sutinka, kad taip pavargsta darbe, kad namie stengiasi bendrauti kuo mažiau (23 proc.) bei grįžus iš darbo namo jiems norisi pabūti vienumoje, kad niekas nekaltintų (37 proc.).

Paskutinio profesinio perdegimo sindromo rezistencinės fazės simptomas – profesinių pareigų redukcija, labiausiai pastebima medicinos sektoriuje (55 proc.). Mikalauskas ir kt. (2016) pastebi, darbuotojai patiriantys profesinį perdegimą, nebesugeba tinkamai atlikti pareigų, ir produktyviai funkcionuoti bei neadekvačiai reaguoja į aplinką. Tyrimo rezultatai rodo, kad tiriamieji daugiausiai pažymi, kad jie paprastai nesidomi kliento asmenybe labiau nei tai būtina darbe (71 proc.), o jeigu pasitaiko proga, klientui skiria mažiau dėmesio (62 proc.). Šie rezultatai dar sykį paantrina teiginiui, kad darbuotojai turėdami didelį bendravimo krūvį su kitais žmonėmis, eigoje patiria profesinį perdegimą (Pacevičius, 2007). Tuo pat metu profesinių pareigų redukcija mažiausiai pasireiškia gamybos (50 proc.) ir švietimo (50 proc.) sektoriuose, kadangi tiriamieji nesutinka, kad dažnai dirba per jėgą (27 proc., 28 proc.) ir dėl laiko stokos, nuovargio ar įtampos dažnai klientui skiria mažiau dėmesio nei reikėtų (39 proc., 39 proc.).



7 pav. Darbuotojų profesinio perdegimo (rezistencinės fazės simptomų) raiška

Darbuotojų profesinio perdegimo (išsekimo fazės simptomų) raiška. Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, kad darbuotojų profesinio perdegimo išsekimo fazės pirmasis simptomas – emocinis deficitas, labiausiai būdingas medicinos sektoriuje dirbantiems darbuotojams (42 proc.) (žr. 8 pav.), kadangi tiriamieji pažymi, kad juos kartais erzina įprastas bendravimas darbe (55 proc.), jie įprastai į

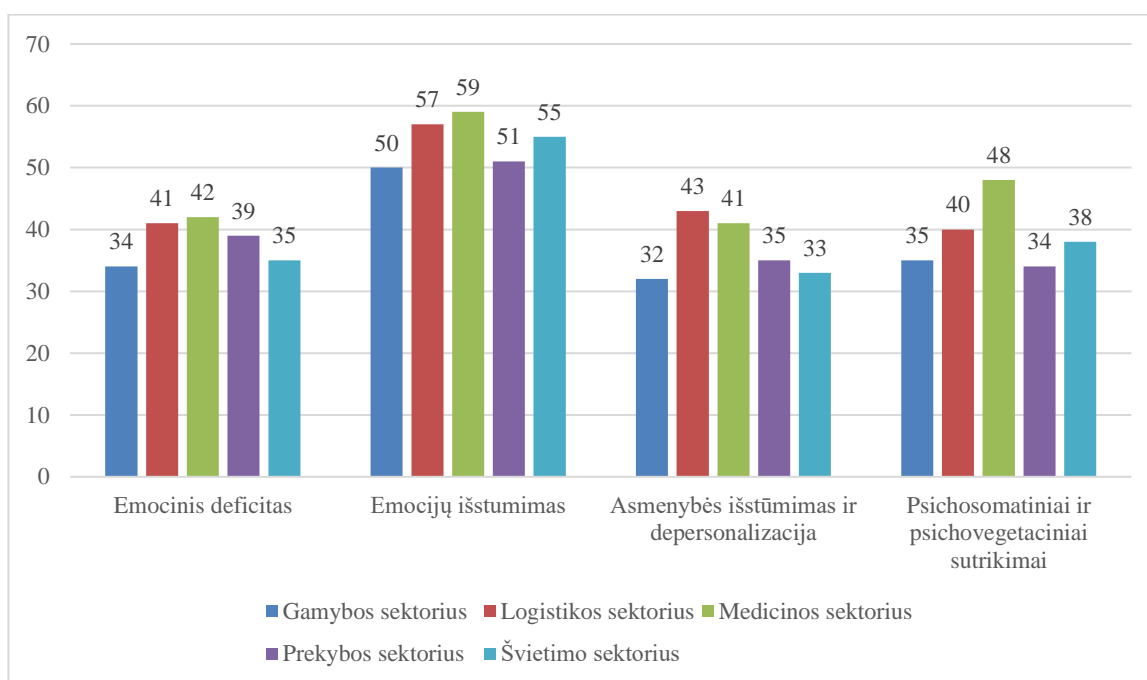
darbą neateina pailsėję, energingi, geros nuotaikos (51 proc.). Tuo tarpu mažiausiai emocinis deficitas pasireiškia gamybos sektoriuje (34 proc.). Gamybos sektoriaus apklaustieji nesutinka su nuomone, kad emociškai gali klientams duoti to, ko reikalauja profesinė pareiga (23 proc.) ir į keblią padėti dažnai įstumia nervai bendraujant su žmonėmis darbe (29 proc.).

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad profesinio perdegimo išsekimo fazės simptomas – emocijų išstūmimas, labiausiai pasireiškiantis simptomas išsekimo fazėje. Šis simptomas daugiausia pasireiškia medicinos sektoriuje (59 proc.). Daugiausia medicinos sektoriaus tiriamųjų pažymi, kad darbe su žmonėmis vadovaujasi principu: nesinervink, saugok sveikatą (74 proc.), ramiai priima pagrįstas pacientų pretenzijas (72 proc.). Tačiau emocijų išstūmimas mažiausiai pareiškia gamybos sektoriuje (50 proc.), apklaustieji mažiausiai sutinka, kad jų darbas atbukina emocijas (21 proc.) ir prarado susidomėjimą viskuo kas vyksta darbo aplinkoje (29 proc.).

Analizuojant dar vieną išsekimo fazės simptomą – asmenybės išstūmimas ir depersonalizacija – atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad ryškiausiai šis simptomas pasireiškia logistikos sektoriuje (43 proc.), nes tyrimo dalyviai sutinka su nuomone, kad kartais einant į darbą juos slegia sunkios mintys (pvz.: kaip viskas nusibodo, kaip gera būtų nieko nematyti ir negirdėti) (52 proc.), o bendravimas su klientais mane skatina šalintis žmonių (44 proc.). Tai dar kartą parodo, kad darbas su klientais eigoje tampa sekinantis. Tuo tarpu asmenybės išstūmimas ir depersonalizacijos simptomas mažiausiai pasireiškia gamybos sektoriuje (32 proc.), tiriamieji mažiausiai sutinka su nuomone, kad bendravimas su klientais skatina juos šalintis žmonių (19 proc.) ir darbas su žmonėmis labai juos nuvylė (25 proc.).

Vimantaitė ir Šeškevičius (2006) nurodo, kad profesinis perdegimas pasireiškia individualiai ir pasižymi tiek psichinio, tiek fizinio pobūdžio simptomais. Paskutinio profesinio perdegimo sindromo išsekimo fazės simptomas – psichosomatiniai ir psichovegetaciniai sutrikimai, labiausiai pastebimi medicinos sektoriuje (48 proc.), kadangi daugiausiai tiriamųjų pažymi, kad jiems bendraujant su nemaloniais klientais pablogėja jų fizinė ir psichologinė savijauta (71 proc.), prisiminus kai kuriuos pacientus ar kolegas jiems suprastėja nuotaika (62 proc.). Tačiau šis simptomas mažiausiai pasireiškia prekybos sektoriuje (34 proc.). Prekybos sektoriaus darbuotojai mažiausiai pažymi, kad vartoja

medikamentus, kad atgautų jėgas po darbo (9 proc.) bei mažiausiai sutinka su nuomone, jog darbas su žmonėmis aiškiai trikdo jų sveikatą (26 proc.).



8 pav. Darbuotojų profesinio perdegimo (išsekimo fazės simptomų) raiška

3.2.3. Vadovo tamsiosios triados bruožų ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajos

Siekiant atskleisti vadovo tamsiosios triados bruožų ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajas buvo atlikta koreliacinė analizė ir nustatyti koreliacijos koeficientai (r_s) (žr. 5 priedą), kurie atskleidžia darbuotojų profesinio perdegimo sindromo įtampos, rezistencinės ir išsekimo fazių sąsajas su vadovo tamsiosios triados bruožais – makiavelizmu, narcisizmu ir psychopatija.

Nustatyta, kad vadovo makiavelizmo bruožas vidutiniškai susijęs su darbuotojų profesinio perdegimo sindromo įtampos faze logistikos ($r=0,611$, $p<0,01$) ir švietimo ($r=0,652$, $p<0,01$) sektoriuose (žr. 9 pav.). Apskaičiuoti koreliacijos koeficientai atskleidžia, kad vadovo makiavelizmo bruožai silpnai susiję su darbuotojų profesinio perdegimo įtampos faze gamybos ($r=0,488$, $p<0,01$), medicinos ($r=0,433$, $p<0,01$) ir prekybos ($r=0,376$, $p<0,01$) sektoriuose. Tai parodo, kad makiaveliškos vadovo savybės, tokios kaip gebėjimas sužavėti aplinkinius, lankstumas ir manipuliavimas, vidutiniškai ir silpnai veikia darbuotojų profesinio perdegimo įtampos fazę – nepasitenkinimą savimi, nerimą ir depresiją.

Vadovo makiaveliškos savybės ir darbuotojų profesinio perdegimo rezistencinės fazės tarpusavio sąsajos nustatytos kaip vidutiniškai ir silpnai reikšmingos. Vadovo makiavelizmas vidutiniškai susijęs su logistikos ($r=0,557$, $p<0,01$) ir švietimo ($r=0,589$, $p<0,01$) sektoriais. Tuo tarpu silpniausias tarpusavio ryšis pastebimas medicinos ($r=0,330$, $p<0,01$) sektoriuje. Šie rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad vadovo makiavelizmo savybės nedaro reikšmingos įtakos darbuotojų profesinio perdegimo rezistencinei fazei – neadekvačiam reagavimui į situacijas, emocinei-moralinei dezorientacijai.

Makiavelizmo bruožais pasižymintis vadovas ir darbuotojų profesinio perdegimo išsekimo fazė taip pat vidutiniškai ir silpnai susijusios tarpusavyje. Vadovo makiavelizmo savybės vidutiniškai

susijusios su išsekimo faze logistikos ($r=0,614$, $p<0,01$) ir švietimo ($r=0,575$, $p<0,01$) sektoriuose. Tuo tarpu silpniausias tarpusavio ryšys matomas gamybos ($r=0,371$, $p<0,01$) sektoriuje. Vidutinis ir silpnas ryšys tarp vadovo makiavelizmo ir darbuotojų profesinio perdegimo išsekimo fazės parodo, kad vadovo gebėjimas manipuliuoti kitais, ciniškumas daro silpna ir vidutinę įtaką darbuotojų psichosomatiniams ir psichovegetaciniais sutrikimams.

Makiavelizmas		Įtampos faze	Rezistencinė faze	Išsekimo fazė
Gamybos sektorius	Pearson Correlation	,488**	,419**	,371**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,007
	N	52	52	52
Logistikos sektorius	Pearson Correlation	,611**	,557**	,614**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	62	62	62
Medicinos sektorius	Pearson Correlation	,433**	,330**	,416**
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,001
	N	65	65	65
Prekybos sektorius	Pearson Correlation	,376**	,355**	,377**
	Sig. (2-tailed)	,002	,003	,002
	N	66	66	66
Švietimo sektorius	Pearson Correlation	,652**	,589**	,575**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	85	85	85

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

9 pav. Vadovo tamsiosios triados makiavelizmo bruožo sąsajos su profesinio perdegimo fazėmis

Koreliacija atskleidė, kad švietimo sektoriaus vadovų narcisizmo bruožas vidutiniškai susijęs su profesinio perdegimo sindromo fazėmis – įtampos ($r=0,560$, $p<0,01$), rezistencine ($r=0,500$, $p<0,01$) ir išsekimo ($r=0,489$, $p<0,01$) (žr. 10 pav.). Taip pat kiek silpnesnė, bet taip pat pastebima sąsaja nustatyta tarp medicinos sektoriaus vadovų narcisizmo ir įtampos fazės ($r=0,436$, $p<0,01$) ir logistikos sektoriaus vadovų narcisizmo ir išsekimo fazės ($r=0,436$, $p<0,01$). Tačiau pats silpniausias tarpusavio ryšys pastebimas tarp narcisizmo bruožų turinčio vadovo ir darbuotojų profesinio perdegimo rezistencinės fazės – medicinos ($r=0,253$, $p<0,01$) sektoriuje. Šie rezultatai rodo, kad vadovo narcisizmo bruožai, tokie kaip drąsa, pasitikėjimas savimi ir gebėjimas sužavėti kitus, daro vidutinę ar silpną įtaką darbuotojų profesiniam perdegimui – neadekvačiam reagavimui į situacijas darbe, ciniškam bendravimui su aplinkiniais, nuolatiniam jaučiamam nerimui ir depresijai.

Narcisizmas		Įtampos faze	Rezistencinė faze	Išsekimo fazė
Gamybos sektorius	Pearson Correlation	,386**	,327*	,324*
	Sig. (2-tailed)	,005	,018	,019
	N	52	52	52
Logistikos sektorius	Pearson Correlation	,345**	,382**	,436**
	Sig. (2-tailed)	,006	,002	,000
	N	62	62	62
Medicinos sektorius	Pearson Correlation	,436**	,253*	,329**
	Sig. (2-tailed)	,000	,042	,004
	N	65	65	65
Prekybos sektorius	Pearson Correlation	,329**	,293*	,347**
	Sig. (2-tailed)	,007	,017	,004
	N	66	66	66
Švietimo sektorius	Pearson Correlation	,560**	,500**	,489**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	85	85	85

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

10 pav. Vadovo tamsiosios triados narcisizmo bruožo sąsajos su profesinio perdegimo fazėmis

Vadovų psichopatijos bruožo ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajos nustatytos kaip vidutiniškai ir silpnai reikšmingos (žr. 11 pav.). Vadovo psichopatijos bruožas vidutiniškai susijęs su profesinio perdegimo įtampos faze logistikos ($r=0,566$, $p<0,01$), medicinos ($r=0,533$, $p<0,01$) ir švietimo ($r=0,616$, $p<0,01$) sektoriuose. Apskaičiuoti koreliacijos koeficientai atskleidžia, kad vadovo psichopatijos bruožas taip pat vidutiniškai susijęs ir su profesinio perdegimo rezistencine faze logistikos ($r=0,591$, $p<0,01$) ir švietimo ($r=0,608$, $p<0,01$) sektoriuose. Tuo tarpu vadovo psichopatijos bruožas vidutiniškai susijęs su profesinio perdegimo išsekimo faze taip pat logistikos ($r=0,628$, $p<0,01$), medicinos ($r=0,514$, $p<0,01$) ir švietimo ($r=0,603$, $p<0,01$) sektoriuose. Tačiau pats silpniausias tarpusavio ryšys matomas tarp gamybos ($r=0,353$, $p<0,01$) sektoriaus psichopatijos bruožų vadovo ir darbuotojų profesinio perdegimo rezistencinės fazės. Šios tarpusavio sąsajos rodo, kad vadovo psichopatijos bruožas vidutiniškai ir silpnai veikia darbuotojo profesinį perdegimą.

Psichopatija		Įtampos faze	Rezistencinė faze	Išsekimo fazė
Gamybos sektorius	Pearson Correlation	,449**	,353*	,391**
	Sig. (2-tailed)	,001	,010	,004
	N	52	52	52
Logistikos sektorius	Pearson Correlation	,566**	,591**	,628**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	62	62	62
Medicinos sektorius	Pearson Correlation	,533**	,498**	,514**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	65	65	65
Prekybos sektorius	Pearson Correlation	,432**	,361**	,414**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,001
	N	66	66	66
Švietimo sektorius	Pearson Correlation	,616**	,608**	,603**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	85	85	85

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

11 pav. Vadovo tamsiosios triados psichopatijos bruožo sąsajos su profesinio perdegimo fazėmis

Taigi apibendrinat, vadovo tamsiosios triados bruožai – makiavelizmas, narcisizmas ir psichopatija, turi vidutinį ir silpną tarpusavio ryšį su darbuotojo profesinio perdegimo sindromo fazėmis – įtampos, rezistencinė ir išsekimo. Silpni ir vidutiniai koreliacijos koeficientai leidžia daryti prielaidą, kad vadovo makiavelizmo bruožas – gebėjimas manipuliuoti kitais, ciniškumas – daro silpną ir vidutinę įtaką darbuotojų psichosomatiniams ir psichovegetaciniams sutrikimams. Taip pat vadovo narcisizmo bruožai, tokie kaip drąsa, pasitikėjimas savimi ir gebėjimas sužavėti kitus, daro vidutinę ir silpną įtaką darbuotojų profesiniam perdegimui – neadekvačiam reagavimui į situacijas darbe, ciniškam bendravimui su aplinkiniais, nuolatiniam jaučiamam nerimui ir depresijai. O vadovo psichopatijos bruožai – manipuliavimas, agresyvumas – nedaro stiprios įtakos darbuotojų profesiniam perdegimui.

Išvados ir rekomendacijos

1. Nors vadovai organizacijų raidos istorijoje ilgą laiką buvo laikomi organizacijos „saulėmis“ ir vedliais, tačiau šios asmenybės turi ir šviesiųjų, ir tamsiųjų asmenybės savybių. Trys pagrindinės tamsiosios savybės – makiavelizmas, narcisizmas ir psichopatija sudaro vadinamąją „Tamsiąją triadą“, o šios savybės yra būdingos kiekvienam žmogui individualiai, nepriklausomai nuo užimamos pozicijos organizacijoje. Vadovai, pasižymintys makiavelizmo burožais yra linkę manipuliuoti kitais, siekiant gauti asmeninės naudos, dažnai ir prieš manipuluojamo žmogaus valią, pasitelkiant apgaulingumą, meilikavimą, emocinį atsiskyrimą. Narcisizmas yra apibūdinamas kaip asmenybės savybė, kuri yra susijusi su perdėtu savęs sureikšminimu, dideliu susirūpinimu savo įvaizdžiu, polinkiu vadovauti kitiems, savo pranašumų rodymu prieš kitus, siekiu būti dėmesio centre. Psichopatija apibrėžiama kaip vadovo asmenybės konstruktas, kuris reiškiasi beširdiškumu, egocentiškumu, nesąžiningumu ir impulsyviu elgesiu.

2. Profesinio perdegimo samprata moksliniuose šaltiniuose apima ne vieną dedamąją, tačiau susisteminti moksliniai šaltiniai leidžia teigti, kad profesinis perdegimas yra asmens reakcija, kuri neatsiejama nuo profesinės veiklos, ilgai besitęsiantis emocinis, psichologinis, fizinis ir protinis žmogaus išsekimo sindromas. Profesinio perdegimo koncepcijoje yra išskiriamos trys pagrindinės dimensijos – emocinis išsekimas, depersonalizacija ir sumažėję asmeninių laimėjimų siekis. Tačiau mokslinėje literatūroje analizuojant profesinio perdegimo sindromą taip pat yra pristatomas trijų stadijų modelis, kuriame nurodomos trys stadijos: įtampa, rezistencija ir išsekimas. Visos nurodytos dimensijos ir stadijos charakterizuoja darbuotojo profesinį perdegimą.

3. Ištyrus vadovų tamsiosios triados bruožų ir darbuotojų profesinio perdegimo raišką nustatyta, kad labiausiai tamsiosios triados bruožai yra būdingi prekybos sektoriuje dirbantiems vadovams. Pastebima, kad gamybos, logistikos ir medicinos sektoriuose dirbantiems vadovams yra būdingas narcisizmo bruožas. Makiavelizmo bruožas mažiausiai būdingas logistikos sektoriuje, o psichopatijos bruožas – medicinos sektoriuje dirbantiems vadovams. Tyrimas taip pat atskleidžia, kad profesinis perdegimas labiausiai reiškiasi medicinos sektoriuje, o mažiausiai – gamybos. Tyrimo metu identifikuotos vadovų tamsiosios triados bruožų ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajos: vadovo tamsiosios triados bruožai – makiavelizmas, narcisizmas ir psichopatija pasižymi vidutiniu ir silpnu tarpusavio ryšiu su darbuotojo profesinio perdegimo sindromo fazėmis – įtampa, rezistencija ir išsekimas. Remiantis gautais tyrimo rezultatais galima teigti, kad vadovo tamsiosios triados bruožai neturi reikšmingos įtakos darbuotojų profesiniam perdegimui.

4. Remiantis gautomis atlikto tyrimo išvadomis visų sektorių vadovams rekomenduotina:

- pasižymintiems tamsiosios triados savybėmis vadovams atkreipti dėmesį į tas asmenines savybes, kurios turi neigiamą atspalvį – manipuliavimas, ciniškumas, empatijos stoka, agresyvumas, kitų išnaudojimas, ir savianalizės ar pasitelkiant psichologinę pagalbą mokytis slopinti šių asmeninių savybių pasireiškimą darbo aplinkoje;

- valstybiniu mastu įstatymiškai įtvirtinti sprendimą įpareigojant kiekvienoje darbovietėje sudaryti sąlygas darbuotojams turėti galimybę lankytis pas psichikos sveikatos specialistą, taip darbuotojams sudarant galimybę išsipasakoti apie jaučiamą nerimą ir padėti priimti reikiamus sprendimus darbo ir gyvenimo kokybei užtikrinti;

- nepriklausomai nuo sektoriaus, įmonėse periodiškai teikti grįžtamąjį ryšį darbuotojui apie jo atliktas užduotis ir rezultatus, planuojamus darbus, įmonės esamą situaciją ir ateities perspektyvas, taip siekiant sumažinti darbuotojų patiriamą įtampą organizacijos ateities, darbuotojo darbo rezultatų ir jo, kaip specialisto, vertinimo.

Literatūros sąrašas

1. Abromaitienė, L., ir Stanišauskienė, V. (2014). Profesinis perdegimas karjeros raidos kontekste: ikimokyklinio ugdymo pedagogų atvejis. *Andragogika*, 2014, 1 (5). 10-26.
2. Abromaitienė, L., ir Juškaitė, V. (2017). Technostresas – pedagogų profesinio perdegimo veiksnys. *Mokslu grįsto švietimo link, recenzuotų mokslų straipsnių rinkinys*. Lietuvos edukologijos universitetas. 162-190.
3. Amiri, S, & Behnezhad, S. (2017). Emotion recognition and moral utilitarianism in the dark triad of peronality. *Neuropsychiatry i Neuropsychologia*,13(4), 135-142. Prieiga per internetą: <https://www.proquest.com/openview/79ca26f6e232b1cfd342a7a0c5447de0/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1286344>
4. Aukštakalnis, V., Darginavičius, L., Vargalytė, R., Stašaitis, K., Vaitkaitienė, E., Vaitkaitis, ir D. (2017). Šeimos ir skubios medicinos gydytojų rezidentų darbe patiriamo streso ir profesinio perdegimo paplitimas. *Vaikų pulmonologija ir alergologija*, 2017, XX, Nr. 2. 16-33.
5. Aronson, E., Kafry, D., & Pines, A. (1984). *Le burnout*, Editions du Jour.
6. Aronson, E., Pines A. (1989). *Career Burnout: Causes and Cures*, N/A..
7. Bagdonas, A., ir Bliumas, R. (2019). *Aiškinamasis psichologijos terminų žodynas*. Vilnius : Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, 2019.
8. Baillien, E., De Cuyper, N., & De Witte, H, (2011). Job autonomy and workload as antecedents of workplace bullying: A two-wave test of Karasek's Job Demand Control Model for targets and perpetrators. *Journal Of Occupational & Organizational Psychology*, 2011, 84(1). 191-208.
9. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 2007, 22(3). 309-328.
10. Bakker, A. B., Van Emmerik, H., & Van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress & Coping*, 2008, 21(3). 309-324.
11. Beinarytė, I., ir Korsakienė, R. (2020). Moterų vadovių požiūris į vadovavimą ir organizacijos pokyčius. 23-iosios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija.
12. Belschak, F. D. Den Hartog, & D. N., Kalshoven, K. (2015). Reading Machiavellians: How to translate Machiavellians' selfishness into pro-organizational behavior. *Journal of Management*, 41(7), 1934-1956.
13. Benbow, S. M. (1998). Burnout: Current Knowledge and Relevance to Old Age Psychiatry. *International Journal of Geriatric Psychiatry*, 1998, 13(8). 520-526.
14. Boddy, C. R. (2006). The dark side of management decisions: Organisational psychopaths. *Management decision*, 44(10), 1461-1475.
15. Boddy, C. R. (2010). Corporate psychopaths and organizational type. *Journal of Public Affairs*, 10(4), 300-312.
16. Bria, M., & Baban, A. (2012). Systematic Review of Burnout Risk Factors among European Healthcare Professionals. *Cognition, Brain, Behavior*, 2012, 16(3), 423-452.
17. Brunell, A. B., Gentry, W. A., Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Kuhnert, K. W., & DeMarree, K. G. (2008). Leader emergence: The case of the narcissistic leader. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(12), 1663-1676.

18. Campbell, W. K., & Miller, J. D. (2011). *The handbook of narcissism and narcissistic personality disorder: Theoretical approaches, empirical findings, and treatments*. John Wiley & Sons.
19. Campanini, A., & Frost, E. (2005). Inclusivity, Processant and Product in Writing for European Social Work Education. *European Journal of Social Work* n/k – Summer, 7.
20. Carter, G. L., Campbell, A. C., & Muncer, S. (2014). The dark triad personality: Attractiveness to women. *Personality and Individual Differences*, 56, 57-61.
21. Cherniss, C. (1980). *Professional Burnout in Human Service Organizations*. New York: Praeger Publishers.
22. Christie, R., & Geis, F. L. (1970). *Machiavellianism*. Academic Press, Incorporated.
23. Chung, K. L., & Charles, K. (2016). Giving the benefit of the doubt: The role of vulnerability in the perception of Dark Triad behaviours. *Personality and Individual Differences*, 101, 208-213.
24. Contreras Torrez, F., & Espinosa Mendez, J. (2019). The blurred edge between the <bright> and <dark> side of leadership. *Revista ESPACIOS*, 40(07).
25. Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2009). Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2009, 18:2, 199-230.
26. Della, V., E., De Pascale, G., Cuccaro, A., Di Mare, M., Padovano, L., Carbone, U., & Farinaro, E. (2006). Burnout: rising interest phenomenon in stressful workplace. *Medicina Preventiva E Di Comunità Mar-Apr*; 18 (2).
27. Deutchman, P., & Sullivan, J. (2018). The Dark Triad and framing effects predict selfish behavior in a one-shot Prisoner's Dilemma. *PloS one*, 13(9).
28. Dickinson, K. A., & Pincus, A. L. (2003). Interpersonal analysis of grandiose and vulnerable narcissism. *Journal of personality disorders*, 17(3), 188-207.
29. Dreskinytė, S., ir Stanislavovienė, J. (2019). Profesinio perdegimo sindromo paplitimas tarp Vilniaus Universiteto rezidentų. *Visuomenės sveikata*, 2019, 4(87), 52-57.
30. Drory, A., & Gluskinos, M. U. (1980). Machiavellianism and Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 87-86.
31. D'Souza, M. F., Lima, G. A. S. F. D., Jones, D. N., & Carre, J. R. (2019). Do I win, does the company win, or do we both win? Moderate traits of the Dark Triad and profit maximization. *Revista Contabilidate Financas*, 30(79), 123-138.
32. Dutton, K. (2012). *The wisdom of psychopaths*. Random House.
33. Eisenbarth, H., Hart, C. M., & Sedikides, C. (2018). Do psychopathic traits predict professional success? *Journal of Economic Psychology*, 64, 130-39.
34. Endriulaitienė, A., Genevičiūtė-Janonienė, G., ir Skučaitė, R. (2014). Teachers' organizational commitment: why does it matter in the context of children rights? 98–99. Kaunas: Vytautas Magnus university.
35. Ekstedt, J. (2005). Lived experience of the time preceding burnout. *Journal of Advanced Nursing*, 49 (1), 59–67.
36. Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of applied psychology*, 97(3), 557.
37. Fatima, I. (2016). Dark Triad Personality Trait as Predictors of Bullying and Victimization in Adolescents. *Journal of Behavioural Sciences*, 26(1).

38. Freud, S. (1914). *On Narcissism – The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud*. Eds. James Strachey.
39. Freudenberger, H. J., & Richelson, G. (1981). *Burnout: The High Cost of High Achievement*. Bantam Books.
40. Friesen, D., & Sarros, J. C. (1989). Sources of burnout among educators. *Journal of Organizational Behavior*, (2). 179–188.
41. Futner, M. R., Rauthmann, J. F., & Sachse, P. (2011). The self-loving self-leader: An examination of the relationship between self-leadership and the Dark Triad. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 39(3), 369-379.
42. Gedvilienė, G., ir Didžiulienė, R. (2020). Mokytojų profesinio perdefimo ir profesinio pasitenkinimo sąveika. *Pedagogika 2020*, t. 137, Nr. 1. 66-82.
43. Ghorbani, N., Watson, P. J., Zarei, A., & Chen, Z. J. (2017). Muslim attitudes and spirituality: relationships with Dark Triad and Harmony Control in Iranian teachers. *Mental Health, Religion and Culture*, 20(1), 20-30.
44. Glenn, A. R. (1997). Prevention of Bumout. *Advances of Psychiatric Treatment*, 1997, 3. 282-289.
45. Gobbard, G. O. (2005). *Psychodynamic psychiatry in clinical practice*. Fourth Edition. New York: American Psychiatric Publishing.
46. Gott, A. J., & Hetzel-Riggin, M. D. (2018). What Did You Expect? Substance Use Expectancies Mediate the Relationships Between Dark Triad Traits, Substance Use, and Substance Preference. *Psychological reports*.
47. Grijallva, E., Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H., & Fraley, R. C. (2015). Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships. *Personnel Psychology*, 68(1), 1-47.
48. Gruodytė, I., ir Navickienė, R. (2013). Profesinio perdegimo pasireiškimas gidų profesijoje. Sportinį darbingumą lemiantys veiksniai. *Mokslinių straipsnių rinkinys (VI)*, 2013, Lietuvos sporto universitetas. 88-93.
49. Gudžinskienė, V., ir Pozdniakovas, A. (2020). Socialinių darbuotojų, dirbančių priklausomybės ligų reabilitacijos bendruomenėje, profesinio perdegimo sindromo raiška. *Socialinis darbas*, 2020, 18 (2). 6-24.
50. Halbesleben, J., R., B., & Buckley, M., R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 2004, 30 (6). 859 – 879.
51. Halbesleben, J., R., B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91. 1134-1145.
52. Hare, R. D., Hart, S. D., & Harpur, T. J. (1991). Psychopathy and the DSM-IV criteria for antisocial personality disorder. *Journal of Abnormal Psychology*, 100(3), 391-398.
53. Harrison, H., & Shirom, A. (1998). *Organizational Diagnosis and Assessment: Bridging Theory and Practice*. Sage Publications.
54. Hartman, A., & Perlman, B. (1981). *Career Ladders of Mental Health Professionals*. Wisconsin Univ., Oshkosh.
55. Hamilton, M. (2010). The interaction of transactional and transformational leadership. *Online Journal of Workforce Education and Development*, 3(3), 4.

56. Hirchi, A., & Jeansch, V. K. (2015). Narcissism and career success: Occupational self-efficacy and career engagement as mediators. *Personality and Individual Differences*, 77, 205-208.
57. Hong, J. Z., & Emagnaw, A. B. (2019). Dark Triad Personality Dimensions: A Literature Review in Career Choice. *Annals of Social Sciences Management studies*, 3(5) 122-125.
58. Hudek-Knežević, J., Kardum, I., & Mehic, N. (2016). Dar triad traits and health outcome: An exploratory study. *Psychological Topics*, 25(1), 129-156.
59. Hwang, W., & Ramadoss, K. (2017). The Job Demands–Control–Support Model and Job Satisfaction Across Gender. *Journal Of Family Issues*, 38(1), 52-72.
60. Jakobwitz, S., & Egan, V. (2006). The dark triad and normal personality traits. *Personality and Individual Differences*, 40(2), 331-339.
61. Jackson, S. E., Leiter M., & Maslach, Ch. (1996). Maslach Burnout Inventory Manual. Consulting Psychologists Pr, 191-218.
62. Jenaro, C., Flores, N., & Arias B. (2007). Burnout and coping in human service practitioners. *Professional psychology: research and practice*, 38 (1), 80–87.
63. Jonason, P. K., Slomski, S., & Partyka, J. (2012). The Dark Triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and individual; differences*, 52(3), 449-453.
64. Kavaliauskienė, V., ir Balčiūnaitė, R. (2015). Profesinis perdegimas ir jo raiška socialinio darbo profesionalizacijos kontekste. *Tiltai*, Vol. 69, issue 4 (2014). 17-36.
65. Kircaburun, K., Jonason, P. K., & Griffiths, M. D. (2018). The Dark Tetrad traits and problematic social media use: The mediating role of cyberbullying and cyberstalking. *Personality and Individual Differences*, 135, 264-269.
66. Kohut, H. (1971). *The analysis of the self: A systematic approach to the psychoanalytic treatment of narcissistic personality disorders*. New York: International University Press.
67. Kristensen, T. S., Borritz, M., & Villadsen, E. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: a new tool for the assessment of burnout. *Work and Stress*, 2005, 19(3). 192-207.
68. Kumar, S. (2007). Burnout in psychiatrists. *World Psychiatry*, 6(3). 186-189.
69. Landay, K., Harms, P. D., & Crede, M. (2019). Shall we serve the dark lords? A meta-analytic review of psychopathy and leadership. *Journal of applied psychology*, 104(1), 183.
70. Lee, K., Ashton, M. C., Wiltshire, J., Bourdage, J. S., Visser, B. A., & Gallucci, A. (2013). Sex, power, and money: Prediction from the Dark Triad and Honesty – Humility. *European Journal of Personality*, 27(2), 169-184.
71. Leiter, M., Bakker, A. & Maslach, C. (2014). The contemporary context of job burnout. *Burnout at work: A psychological perspective*. New York: Taylor and Francis. 1–10.
72. Lepeškienė, V. (1997). Kai darbas tampa kančia: perdegimo sindromas, jo padariniai ir profilaktika. *Vadovo pasaulis*, 8. 47–51.
73. Landolt, K., O'Donnell, E., Hazi, A., Dragano, N., & Wright, B. J. (2017). An experimental examination of the effort-reward imbalance model of occupational stress: Increased financial reward is related to reduced stress physiology. *Biological Psychology*, 2017, 125. 121-129.
74. Lowe-Calverley, E., & Grieve, R. (2017). Web of deceit: Relationships between the dark triad, perceived ability to deceive and cyberloafing. *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 11(2).

75. Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. In: W. B. Schaufeli, C. Maslach, T. Marek (eds.). *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Washington DC: Taylor & Francis.
76. Maslach C. (2001). What have we learned about burnout and health? *Psychology and Health*, 16(5), 607–611.
77. Maslach, Ch. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science* 12(5): 189–192
78. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2 (1), 99–113.
79. Martinaitytė, M., ir Gerikienė, V. (2018). Profesinio perdegimo sindromo problematika skubios pagalbos slaugytojų darbe: kodėl ir kaip? *Verslas, technologijos, biomedicina: inovacijų išvalgos: respublikinė mokslinė-praktinė studentų konferencija: straipsnių rinkinys*. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija. 2018, 1 (9). 290-296.
80. Mažeikienė, N., ir Merkys, G. (2001). Makiavelizmo skalės, kaip socializacijos diagnostikos instrumento, transkultūrinio tinkamumo kontrolė. *Socialiniai mokslai*, 3(29), 7-16.
81. McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117.
82. Mikalauskas, A., Širvinskas, E., Macas, A., ir Padaiga, Ž. (2016). Profesinis perdegimas tarp anesteziologiją ir reanimatologiją studijuojančių rezidentų. *Sveikatos mokslai*, 16 (26), Nr. 6. 109-113
83. Miller, D. (1995). *Health Workers and Aids: Research, Intervention and Current Issues in Burnout and Response*. Routledge.
84. Myung, J. K., & Choi, Y. H. (2017). The influences of leaders' dark triad on their perception of CSR. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, 2(1), 7.
85. Montgomery, A., Spanu, F., Baban, A., & Panagopoulou, E. (2015). Job demands, burnout, and engagement among nurses: A multi-level analysis of ORCAB data investigating the moderating effect of teamwork. *Burn Research*, 2015, 2(2-3). 71-79.
86. Nagar, K. (2012). Organizational commitment and job satisfaction among teachers during times of burnout. *Vikalpa*, vol. 37(2): 43–60
87. Navaitienė, J., ir Danilovienė, V. (2017). Mokytojų perdegimas darbe ir perfekcionizmas. *Ugdymo psichologija*, 28, 38–55.
88. O'Boyle, Jr., H., E., Forsyth, R., D., Banks, C., G., & McDaniel, A., M. (2012). A Meta-Analysis of Dark Triad and Work Behaviour: A Social exchange Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557-579.
89. *Oxford dictionary of psychology*. (2006). Oxford: Oxford University Press.
90. Ozkula, G., & Durukan, E. (2017). Burnout syndrome among physicians: The role of socio-demographic characteristics. *The Journal of Psychiatry and Neurological Sciences*, 30, 136-144.
91. 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.
92. Pacevičius, J. (2006). Profesinis perdegimas kaip organizacinės elgsenos problema. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (2). 125–129.

93. Pacevičius, J. (2007). Profesinio „Perdegimo“ sindromas ir jo raiška banko darbuotojų veikloje. *Ekonomika ir vadyba*, 2007, 12. 629-636.
94. Patrick, C. J., Fowles, D. C., & Krueger, R. F. (2009). Triarchic conceptualization of psychopathy: Developmental origins of disinhibition, boldness, and meanness. *Development and Psychopathology*, Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/26653396_Patrick_CJ_Fowles_DC_Krueger_RF_Triarchic_conceptualization_of_psychopathy_Developmental_origins_of_disinhibition_boldness_and_meanness_Dev_Psychopathol_200921Special_Issue
95. Paulhus, D. L., & Williams K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36(6), 556-563.
96. Pilch, I., & Turska, E. (2015). Relationships between Machiavellianism, organizational culture, and workplace bullying: Emotional abuse from the target's and the perpetrator's perspective. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 83-93.
97. Pilch, I. (2020). As cold as a fish? Relationships between the Dark Triad personality traits and affective experience during the day: A day reconstruction study. Prieiga per internetą: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0229625>
98. Pines, A., & Aronson, E. (1988). Career burnout: Causes and cures. *Choice Reviews Online*, 1988, 26(03).
99. Plana, A. B., Fabregat, A. A., & Gassio, J. B. (2003). Burnout Syndrome and Coping Strategies: A Structural Relations Model. *Psychology in Spain*, 2003, 7(1). 46-55.
100. *Psichologijos žodynas* (1993). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla, 1993.
101. Raedeke, D., Lunney, K., & Venables, K. (2002). Understanding Athlete Burnout: Coach Perspectives. *Journal of Sport Behavior*, 25(2). 16–27.
102. Ramašauskienė, V. (2022). Darbuotojų pasitikėjimą savimi mažinančių veiksnių valdymas neapibrėžtumo sąlygomis. *Regional formation and development studies: journal of social sciences*, 2022, 1 (36). 69-79.
103. Rasli, F. K. A. M., Yusoff, R. M., & Malik, M. F. (2014). Effect of emotional exhaustion on organizational commitment among academicians.
104. Rotella J., Hanson T., & Richard H. (1991). Burnout in youth sports. *The Elementary School Journal*, 1991, 5. 422-428.
105. Schaufeli, W. B., & Greenglass, E. R. (2001). Introduction to Special Issue on Burnout and Health. *Psychology and Health*, 16, 501-510.
106. Schaufeli, W., B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 2017, 46. 120-132
107. Shirom, A., Melamed, S., Toker, S., Berliner, S., & Shapira, I. (2005). Burnout and health review: Current knowledge and future research directions. In G. P. Hodgkinson, & J. K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 2005, 20. 269–309.
108. Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 2010, 24:2, 107-139.
109. Skurdenienė, N., ir Prakapienė, D. (2021). Mobbing in the Public Sector: the Case of the Ministry of National Defence of Lithuania and its Institutions. *Public Policy and Administration*, 2021. 34–44.

110. Smith, M. B., Hill, A. D., Wallace, J. C., Recendes, T., & Judge, T. A. (2018). Upsides to dark and downsides to bright personality: A multidoman review and future research agenda. *Journal of Management*, 44(1), 191-217.
111. Spurr, D., Keller, A. C., & Hirshi, A. (2016). Do bad guys get ahead or fall behind? Relationships of dark triad of personality with objective and subjective career success. *Social psychological and personality science*, 7(2), 113-121.
112. Stead, R., & Fekken, G. C. (2014). Agreeableness at the Core of the Dark Triad of Personality. *Individual Differences Research*, 12.
113. Stoškus, A. (2011). Kūno kultūros mokytojų profesinio perdegimo ypatumai. *Tiltai*, (3). 191–200.
114. Tang, T. L. P., & Chen, Y. J. (2008). Intelligence vs. Wisdom: The love of money, Machiavellianism, and unethical behavior across college major and gender. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 1-26.
115. Truchot, D. (2004). Épuisement professionnel et burnout. Concepts, modèles, intervention. Paris: Éditions Dunon.
116. Totawar, A. K., & Nambudiri, R. (2012). An overview of depersonalization in the organizational context. *Indore Management Journal*, 4(2), 64-72.
117. Tooren, M. & Rutte, Ch. (2016). Explaining emotional exhaustion and work engagement: The role of job demands-resources and Type D personality. *International Journal of Stress Management*, 23(2), 147-166.
118. Vadvilavičius, T. ir Stelmokienė, A. (2019). Hipotetinio vadovo tamsiosios triados bruožų poveikis transformacinio vadovavimo verstinimui. *Psichologija*, Vol. 59, 23-36.
119. Vadvilavičius, T. ir Stelmokienė, A. (2020). *Tamsiąja triada pasižymintys vadovai ką apie juos mano pavaldiniai? (nejmanoma, pakenčiama, o gal efektyvu)*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
120. Vaicekauskienė, V. (2014). Profesinio perdegimo sindromo įveikos ir prevencijos prielaidos socialiniame darbe. *Socialinis ugdymas. Socialinės inovacijos socialinių industrijų plėtrai*, 2014, T. 39, Nr. 3.
121. Van Vegchel, N., de Jonge, J., Bosma, H., & Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort–reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social Science & Medicine*, 2005, 60(5). 1117-1131.
122. Verkys, V., ir Pileckaitė-Markovienė, M. (2009). Pedagogų gyvenimo būdas, vidinė darna ir subjektyvus savo sveikatos vertinimas. *Pedagogika*. 2009(94). 9–14.
123. Vize, C. E., Lynam, D. R., Collison, K. L., & Miller, J. D. (2018). Differences among dark triad components: A meta-analytic investigation. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 9(2), 101.
124. Volmer, J., Koch, I. K., & Goritz, A. S. (2016). The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being. *Personality and Individual Differences*, 101, 413-418.
125. Zaccaro, S. J., Green, J. P., Dubrow, S., & Kolze, M. (2018). Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and integration. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 2-43.
126. Žakaitis, P., ir Puškorienė, J. (2007). Pedagogų pasitikėjimo savimi ir perdegimo sindromo raiškos sąsajų ypatumai. *Ugdymo psichologija*, Nr. 18. 46-54.

127. Wallace, H. M.; ir Baumeister, R. F. (2002). The performance of narcissists rises and falls with perceived opportunity for glory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(5), 819-834.
128. Westerman, J. W., Bergman, J. Z., Bergman, S. M., & Daly, J. P. (2012). Are universities creating millennial narcissistic employees? An empirical examination of narcissism in business students and its implications. *Journal of Mangement Education*, 36(1), 5-32.
129. Weigard, V. (2004). *Moterų stresai*. Vilnius: Alma littera, 1–11.
130. Wilson, D. S., Near, D., & Miller, R. R. (1996). Machiavellianism: A synthesis of the evolutionary and psychological iteratures. *Psychological bulletin*, 119(2), 285.
131. БОЙКОБ, В. В., (1999). Методика диагностики уровня эмоционального выгорания. *Практическая психобиагносмикаю*. Самара, 1999.
132. БОЙКОБ, В. В., (2000). Правила эьоционального поведения. Санкт-Петербург: Сударыня, 2000.

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Stirbys, P. (2017). Stresas–gydytojų kasdienybė. Kauno diena. Kaunas: Kauno diena, 2017.
2. Žukaitė, L. (2005). Teigiamų jausmų atsargos irgi išsenka. Sekundė. Panevėžys: Sekundė, 2005.

Priedai

1 priedas. Profesinio perdegimo sampratos

Autorius, metai	Apibrėžimas	Šaltinis, metai
Lepeškienė (1997)	Perdegimas yra ilgalaikio distreso padarinys, susidedantis iš fizinio, protinio ir emocinio nuovargio. Tai - sudėtinga žmogaus reakcija į ilgalaikį profesinėje veikloje patiriamą distresą bei pastangas kuo geriau atlikti savo darbą. Sindromas pasireiškia emociniu išsekimu, chronišku nuovargiu, cinišku požiūriu į savo profesiją ir darbo objektus (klientus ar pacientus), sumažėjusiu profesiniu aktyvumu ir efektyvumu.	Lepeškienė (1997)
Raedeke, Lunney ir Venables (2002)	Profesinis perdegimas yra kaip žvakė, kuri kažkada skaisčiai spindėjo, vėliau pradėjo mirgėti ir galiausiai užgeso.	Raedeke, Lunney ir Venables (2002)
Pacevičius (2006)	Profesinis perdegimas – tai chroniško streso fone susiformavęs sindromas, ilgainiui išsekiantis darbuotojo emocinius (energetinius) ir asmenybinius išteklius	Pacevičius (2006)
Mikalauskas ir kt. (2016)	Profesinis perdegimas - emocinio, psichinio ir fizinio išsekimo būseną, susiformavusi veikiant ilgalaikiams neišspręstiems stresams, kylantiems darbo situacijose. Kitaip tariant, tai chroniško streso fone susiformavęs sindromas, ilgainiui išsekiantis darbuotojo emocinius ir asmenybinius resursus.	Maslach, Schaufeli ir Leiter (2001)
Abromaitienė ir Stanišauskienė (2014)	Perdegimo sindromas – tai emocinio, psichinio ir fizinio išsekimo būseną, susiformavusi veikiant ilgalaikiams neišspręstiems stresams, kylantiems darbo situacijose.	Abromaitienė ir Stanišauskienė (2014)
Stočkus (2014)	Perdegimas –tai emocinio, psichinio ir fizinio išsekimo būseną, atsiradusi veikiant ilgalaikiams neišspręstiems stresams, kylantiems darbo situacijose.	Stočkus (2014)
Navaitienė ir Danilovienė (2017)	Perdegimas darbe – tai ilgai trunkanti asmens reakcija į nuolatinius emocinius ir tarpasmeninius stresorius darbinėje veikloje	Navaitienė ir Danilovienė (2017)
Bakker ir Costa (2014)	Perdegimas yra sindromas, kuriam būdinga lėtinis išsekimas, cinizmas ir asmeninių siekių stoka.	Bakker ir Costa (2014)
Caruso, Giammanco ir Gitto (2014)	Perdegimas yra psichologinis sindromas, atsirandantis kaip atsakas į lėtinę tarpasmeninio darbo streso priežastis, apibūdinantis trimis pagrindiniais aspektais: išsekimas, depersonalizacija, sumažėjęs profesinių siekių suvokimas.	Caruso, Giammanco ir Gitto (2014)
Bakker ir Maslach, (2014)	Perdegimas tai ilgai trunkanti individo reakcija į nuolatinius, ilgai trunkančius emocinius ir tarpasmeninius stresorius darbinėje veikloje	Bakker ir Maslach, (2014)
Abromaitienė ir Stanišauskienė (2014)	Perdegimas – tai sindromas, kylantis dėl nepatenkintų poreikių bei lūkesčių – kaip didėjantis nusivylimas, pasireiškiantis psichiniais ir fiziniais simptomais, mažinančiais savigarbos jausmą	Densten (2005)
Kavaliauskiene ir Balčiūnaitė (2014)	Profesinio perdegimo sindromas - tai ne trumpalaikė ar greitai galinti praeiti būseną, o ilgai trunkanti reakcija į nuolatinius emocinius ir tarpasmeninius stresorius darbe	Maslach (2003)
Kavaliauskiene ir Balčiūnaitė (2014)	Profesinis perdegimo sindromas – tai psichinis sindromas, kuris apibūdina idealistiškai nusiteikusių ir atsidavusių žmonių būseną, kai dėl per didelio profesinio ar asmeninio pobūdžio krūvio žmogus pasijunta visiškai išsekęs	Vollmer (1998)
Kavaliauskiene ir Balčiūnaitė (2014)	Profesinis perdegimo sindromas – tai transakcinio proceso rezultatas, kurį apima darbo krūvis, stresas, psichologinis prisitaikymas, kai pradžioje uoliai dirbęs profesionalas vėliau dėl stresorių ir patirtų stresų pasitraukia iš darbo	Cherniss (1998)
Abromaitienė ir Juškaitė (2017)	Profesinis perdegimas – tai emocinis išsekimas ir sumažėjęs asmeninis pasitenkinimas profesine veikla, išsivystantis kaip atsakas į chronišką profesinį stresą	Smith, Segal ir Segal (2015)
Leiter, Bakker ir Maslach (2014)	Perdegimas darbe – tai ilgai trunkanti asmens reakcija į nuolatinius emocinius ir tarpasmeninius stresorius darbinėje veikloje	Leiter, Bakker ir Maslach (2014)

Psichologijos žodynas (1993)	Profesinis perdegimo sindromas apibūdinamas kaip stiprus nerimas, atsirandantis dėl pervargimo darbe, jį lydi nuovargis, nemiga, depresija, sumažėjęs darbo našumas	Psichologijos žodynas (1993)
Maslach (1993)	Perdegimas – tai emocinio, psichinio ir fizinio išsekimo būseną, atsiradusi veikiant ilgalaikiams stresams, kylantiems darbo situacijose	Maslach (1993)
Maslach ir Jackson (1981)	Profesinis perdegimas - tai psichologinė būseną, apibūdinama kaip reakcija į ilgalaikį profesinės tarpasmeninės komunikacijos stresą.	Maslach ir Jackson (1981)
Schaufeli ir Greenglass (2001)	Profesinis perdegimas – fizinio, emocinio ir psichinio pervargimo būseną, kurią sukelia ilgalaikis išitraukimas į su darbu susijusias situacijas, kurios reikalauja emocinių išteklių.	Schaufeli ir Greenglass (2001)
Ozuka ir Durukan (2017)	Perdegimo sindromas – tai pervargimas, energijos bei stiprybės praradimas arba būseną, kai išsenka vidiniai asmens ištekliai.	Freudenberg (1974)
Maslach (2001)	Profesinis perdegimas apibūdinamas, kaip psichologinis sindromas, pasireiškiantis ilgai trunkančia reakcija į įvairius stresorius darbe, kai jaučiama nuolatinė įtampa, nuovargis, entuziazmo darbu praradimas	Maslach (2001)
Gruodytė ir Regina (2013)	Profesinis perdegimas - tai emocinio, psichinio ir fizinio išsekimo būseną, susiformuojanti, kai dėl darbo sąlygų kyla ilgalaikiai, nesprendžiami stresai	Maslach ir kt. (2001)
Kristensen, Borritz ir Villadsen (2005)	Profesinis perdegimas - tai ilgalaikio darbo, reikalaujančio didelio emocinio susitelkimo, sukeltas fizinis, emocinis ir psichinis išsekimas.	Kristensen, Borritz ir Villadsen (2005)
Aukštakalnis ir kt. (2017)	Emocinis perdegimo sindromas – tai visumą psichologinių ir žinių sutrikimų, kurie yra susiję su tiesioginiu darbu.	Aukštakalnis ir kt. (2017)
Hartman ir Perlman (1981)	Perdegimo sindromas yra atsakas į lėtinį emocinį stresą trimis aspektais: emociniu ar fiziniu išsekimu, sumažėjusiu našumu, padidėjusia depersonalizacija	Hartman ir Perlman (1981)
Aronson ir Pines (1989)	Perdegimas - fizinio, emocinio ir psichikos išsekimo būseną, įtakota ilgai besitęsiančių emociškai sunkių situacijų	Aronson ir Pines (1989)
Miller (1995)	Perdegimas -išsekimo būseną, atsirandanti bendraujant su žmonėmis emociškai sunkiose situacijose	Miller (1995)
Maslach, Jackson ir Leiter (1996)	Profesinio perdegimo sindromas yra emocinio išsekimo, depersonalizacijos ir sumažėjusių asmeninių laimėjimų sindromas	Maslach, Jackson ir Leiter (1996)
Harrison ir Shirom (1998)	Profesinio perdegimo sindromas tai emocinė reakcija į nuolatinį stresą, kurio esmė yra laipsniškas individo energijos atsargų mažėjimas, įskaitant emocinį išsekimą, fizinį nuovargį ir pažintinį nuovargį	Harrison ir Shirom (1998)
Maslach (2003)	Profesinio perdegimo sindromas tai sudėtinga, ilgai besitęsianti reakcija į įvairius stresinius faktorius darbe“	Maslach (2003)
Della ir kt. (2006)	Profesinio perdegimo sindromas yra emocinis ir psichinis išsekimas, atsirandantis dėl darbinėje aplinkoje esančių emocinių faktorių, kurio išskirtiniai bruožai yra jį patiriančio darbuotojo fizinis ir emocinis nuovargis, depersonalizacija, frustracija ir nesėkminga profesinė realizacija	Della ir kt. (2006)
Aronson, Kafry ir Pines (1984)	Profesinio perdegimo sindromui būdingas fizinis išsekimas, bejėgiškumas ir beviltiškumas, emocinis „išdžiūvimas“ ir neigiamas savęs vertinimas, bei neigiamas požiūris į darbą, gyvenimą ir kitus žmones	Aronson, Kafry ir Pines (1984)
Freudenberg. ir Richelson (1981)	Profesinio perdegimo sindromas - Atsivadavimo, gyvenimo būdo ar žmogiškųjų santykių įtakotas nuovargis, nusivylimas ir depresija, kurie trukdo siekti laukiamų rezultatų	Freudenberg. ir Richelson (1981)
Cherniss (1980)	Profesinis perdegimas – tai procesas, kuomet, įmonei įsipareigojęs darbuotojas, dėl streso ir įtampos išeina iš darbo.	Cherniss (1980)
Martinaitytė ir Gerikienė (2018)	Perdegimo sindromas – tai emocinio, psichinio ir fizinio išsekimo būseną, susiformavusi veikiant ilgalaikiams neišspręstiems stresams, kylantiems darbo situacijose.	Martinaitytė ir Gerikienė (2018)
Rotella ir kt. (1991)	Profesinis perdegimas (arba tiesiog perdegimas) dažniausiai suprantamas kaip emocinio, psichinio ir fizinio išsekimo	Rotella ir kt. (1991)

	būseną, susiformavusią veikiant ilgalaikiams neišspręstiems stresams, kylantiems darbo situacijose.	
Žukaitė (2005)	Perdegimo sindromas – tai streso ir profesinės krizės pasekmė.	Žukaitė (2005)
Pines ir Aronson (1988)	Perdegimas tai fizinis, emocinis ir protinis išsekimas, kurį sukelia ilgalaikės, emociškai sudėtingos situacijos	Pines ir Aronson (1988)
Shirom ir kt. (2005)	Perdegimas tai laipsniškas žmogaus vidinių energijos išteklių išsekimas, dėl kurio atsiranda emocinio išsekimo, fizinio ir kognityvinio nuovargio jausmai	Shirom ir kt. (2005)
Oxford dictionary of psychology (2006)	Perdegimo sindromas apibūdinamas kaip stiprus nerimas, atsirandantis dėl pervargimo darbe, kurį lydi nuovargis, nemiga, depresija bei sumažėjęs darbo produktyvumas.	Oxford dictionary of psychology (2006)
Verkys ir Pileckaitė-Markovienė (2009)	Perdegimo sindromas gali būti apibūdinamas kaip nepatenkinimas tam tikrų poreikių, t. y. sindromas, kylantis dėl nepatenkintų lūkesčių ir poreikių, apibūdinamas kaip didėjantis nusivylimas, pasireiškiantis fiziniais ir psichiniais simptomais, mažinančiais savigarbos jausmą.	Verkys ir Pileckaitė-Markovienė (2009)
Plana ir kt. (2003)	Profesinis perdegimas – atsakas į patiriamą darbinį stresą, kuris kyla žmogui atlikus kognityvinę situacijos įvertinimą, ir kai įvairios streso įveikos strategijos nepadeda sumažinti darbinio streso.	Gil-Monte ir Peiro (1997)
Benbow (1998)	Profesinis perdegimas – tai „sindromas, kurį sudaro emocinis išsekimas, depersonalizacija ir žemas savo pasiekimų darbe vertinimas	Lee ir Ashforth (1990)
Benbow (1998)	Profesinis perdegimas – tai rezultatas to, jog individas patyrė ilgalaikį neigiamą (ne teigiamą) stresą. Profesinis perdegimas atsiranda po to, kai individas ilgą laiką nesėkmingai bando įveikti įvairius neigiamus stresorius.	Farber (1983)

2 priedas. Vadovo tamsiosios triados bruožų pasireiškimo tyrimo instrumentarijus

Tyrimo kriterijai	Teiginiai
Diagnostinis blokas – Tamsiosios triados bruožai	
1. Makiavelizmas	Galite teigti, kad jūsų vadovas geba manipuliuoti kitais, tam kad gautų tai, ko nori (pvz.: reikalauja atlikti darbą čia ir dabar, nes anot jo „rytoj bus per vėlu“ ir pan.).
	Manote, kad jūsų vadovas apgaudinėja, kad gautų tai, ko nori (pvz.: prašo padirbėti ilgiau minėdamas, kad šis laikas bus apmokamas, tačiau vėliau pamiršta arba teigia, kad darbas atliktas netinkamai ir nėra vertas papildomo atlygio).
	Jūsų vadovas yra įsitikinęs, kad tikslo siekimas yra aukščiau už visus principus (pvz.: darbas savaitgaliais ar atostogų metu vardan tikslo ir pan.).
	Galite patvirtinti, kad jūsų vadovas lanksčiai reaguoja į aplinkos pokyčius.
	Pastebite, kaip jūsų vadovas geba sužavėti aplinkinius (pvz.: savo iškalba, išvaizda ir pan.).
	Manote, kad jūsų vadovas mažai rūpinasi aplinkinių (pvz.: darbuotojų, kolegų ir pan.) emocijomis.
	Jūsų vadovo požiūris į darbuotojus yra ciniškas (pvz.: šaltas bendravimas, bendraujama tik tuomet jeigu iš to yra naudos ir pan.).
	Manote, kad jūsų vadovas naudoja žodinę agresiją (pvz.: vartoja įžeidžiančius epitetus, grasina ir pan.) prieš darbuotojus ar kolegas norėdamas pasiekti savo tikslus.
	Jūsų nuomone, vadovas geba pakeisti situaciją savo naudai (pvz.: dėl savo klaidų apkaltina savo kolegą / darbuotoją, kuris negali apsiginti).
	Galite teigti, kad jūsų vadovas meilikauja, kad pasiektų tai, ko jam reikia (pvz.: vartoja meilūs žodžius, domisi darbuotojo gyvenimu, nors iki tol elgėsi priešingai ir pan.).
2. Narcisizmas	Manote, kad neretai jūsų vadovas jaučiasi geresnis už kitus.
	Jūsų vadovas labai pasitiki savimi (pvz.: atrodo užtikrintas, neabejojantis savo sprendimais).
	Pastebite, kad jūsų vadovas mėgsta būti dėmesio centre (pvz.: susirinkimų metu, pietų metu, pertraukų metu ir pan.).
	Jūsų vadovas dažnai jaučiasi teisingas ir neklystantis (pvz.: susirinkimų metu, užduočių vertinimo metu ir pan.).
	Pastebite, kad jūsų vadovas yra jautrus kritikai.
	Manote, kad jūsų vadovas elgiasi arogantiškai (pvz.: elgiasi taip lyg turėtų išskirtines teises, yra pasipūtęs ir pan.).
	Galite teigti, kad jūsų vadovas menkina kitus (pvz.: niekina kitus kaip asmenis ar jų darbus ir pan.).
	Jūsų vadovas mėgsta demonstruoti savo pranašumą prieš kitus (pvz.: dažnai primena apie savo statusą, laimėjimus, patirtį ir pan.).
	Pastebite, kad jūsų vadovas geba sužavėti kitus (pvz.: kolegas, darbuotojus, kitus vadovus ir pan.).
	Galite teigti, kad jūsų vadovas yra drąsus.
3. Psichopatija	Pastebite, kad jūsų vadovas negeba valdyti emocijų (pvz.: supykęs vartoja įžeidžiančius žodžius, tranko durimis ir pan.).
	Manote, kad jūsų vadovas yra impulsyvus (pvz.: dažnai keičia sprendimus ir pan.).
	Jūsų vadovas nepasižymi gailėsčiu (pvz.: darbuotojo šeimoje nutikus nelaimi, reikalauja, kad darbai būtų atlikti laiku ir pan.).
	Pastebite, kad jūsų vadovas geba įtaigiai kalbėti.
	Manote, kad jūsų vadovas pernelyg gerai vertina save.

	Jūsų vadovas yra emociškai šaltas (pvz.: neužjaučiantis, neempatiškas ir pan.).
	Manote, kad jūsų vadovas dažnai neprisiima asmeninės atsakomybės (pvz.: kaltina kitus dėl savo atliktų klaidų ir pan.).
	Pastebite, kad jūsų vadovas dažnai meluoja.
	Jūsų nuomone, jūsų vadovas mėgsta tyčiotis iš kitų.
	Manote, kad jūsų vadovas išnaudoja kitus (pvz.: darbuotojams primeta atlikti darbus, kurie jiems nepriklauso ir pan.).
Socialdemografiniai klausimai	
1. Lytis	Vyras Moteris Kita
2. Užimamos pareigos	Darbuotojas/specialistas Vadovas
3. Darbinė sritis	Gamybos sektorius Medicinos sektorius Transporto/logistikos sektorius Švietimo sektorius Prekybos sektorius Kita

3 priedas. Anketa

ANKETA

Gerb. Respondente,

Esu KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto studentė Viktorija Kuodienė ir atlieku tyrimą magistrinio darbo tema „Vadovo tamsiosios triados bruožų ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajos“.

Jūsų bendradarbiavimas užpildant šią anketa yra labai svarbus, nes Jūsų nuomonė padės išsiaiškinti minėtus tyrimo aspektus.

Anketa yra anoniminė, todėl tikiuosi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus.

1. Perskaityte teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie vadovą.

Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymo variantą (X).

Teiginiai	Taip	Abejoju	Ne
Galite teigti, kad jūsų vadovas geba manipuliuoti kitais, tam kad gautų tai, ko nori (pvz.: reikalauja atlikti darbą čia ir dabar, nes anot jo „rytoj bus per vėlu“ ir pan.).			
Manote, kad jūsų vadovas apgaudinėja, kad gautų tai, ko nori (pvz.: prašo padirbėti ilgiau minėdamas, kad šis laikas bus apmokamas, tačiau vėliau pamiršta arba teigia, kad darbas atliktas netinkamai ir nėra vertas papildomo atlygio).			
Jūsų vadovas yra įsitikinęs, kad tikslo siekimas yra aukščiau už visus principus (pvz.: darbas savaitgaliais ar atostogų metu vardan tikslo ir pan.).			
Galite patvirtinti, kad jūsų vadovas lanksčiai reaguoja į aplinkos pokyčius.			
Pastebite, kaip jūsų vadovas geba sužavėti aplinkinius (pvz.: savo iškalba, išvaizda ir pan.).			
Manote, kad jūsų vadovas mažai rūpinasi aplinkinių (pvz.: darbuotojų, kolegų ir pan.) emocijų būseną.			
Jūsų vadovo požiūris į darbuotojus yra ciniškas (pvz.: šaltas bendravimas, bendraujama tik tuomet jeigu iš to yra naudos ir pan.).			
Manote, kad jūsų vadovas naudoja žodinę agresiją (pvz.: vartoja įžeidžiančius epitetus, grasina ir pan.) prieš darbuotojus ar kolegas norėdamas pasiekti savo tikslus.			
Jūsų nuomone, vadovas geba pakeisti situaciją savo naudai (pvz.: dėl savo klaidų apkaltina savo kolegą / darbuotoją, kuris negali apsiginti).			
Galite teigti, kad jūsų vadovas meilinkauja, kad pasiektų tai, ko jam reikia (pvz.: vartoja meilūs žodžius, domisi darbuotojo gyvenimu, nors iki tol elgėsi priešingai ir pan.).			
Manote, kad neretai jūsų vadovas jaučiasi geresnis už kitus.			
Jūsų vadovas labai pasitiki savimi (pvz.: atrodo užtikrintas, neabejojantis savo sprendimais).			

Pastebite, kad jūsų vadovas mėgsta būti dėmesio centre (pvz.: susirinkimų metu, pietų metu, pertraukų metu ir pan.).			
Jūsų vadovas dažnai jaučiasi teisus ir neklystantis (pvz.: susirinkimų metu, užduočių vertinimo metu ir pan.).			
Pastebite, kad jūsų vadovas yra jautrus kritikai.			
Manote, kad jūsų vadovas elgiasi arogantiškai (pvz.: elgiasi taip lyg turėtų išskirtines teises, yra pasipūtęs ir pan.).			
Galite teigti, kad jūsų vadovas menkina kitus (pvz.: niekina kitus kaip asmenis ar jų darbus ir pan.).			
Jūsų vadovas mėgsta demonstruoti savo pranašumą prieš kitus (pvz.: dažnai primena apie savo statusą, laimėjimus, patirtį ir pan.).			
Pastebite, kad jūsų vadovas geba sužavėti kitus (pvz.: kolegas, darbuotojus, kitus vadovus ir pan.).			
Galite teigti, kad jūsų vadovas yra drąsus.			
Pastebite, kad jūsų vadovas negeba valdyti emocijų (pvz.: supykęs vartoja įžeidžiančius žodžius, tranko durimis ir pan.).			
Manote, kad jūsų vadovas yra impulsyvus (pvz.: dažnai keičia sprendimus ir pan.).			
Jūsų vadovas nepasižymi gailesčiu (pvz.: darbuotojo šeimoje nutikus nelaimei, reikalauja, kad darbai būtų atlikti laiku ir pan.).			
Pastebite, kad jūsų vadovas geba įtaigiai kalbėti.			
Manote, kad jūsų vadovas pernelyg gerai vertina save.			
Jūsų vadovas yra emociškai šaltas (pvz.: neužjaučiantis, neempatiškas ir pan.).			
Manote, kad jūsų vadovas dažnai neprisiima asmeninės atsakomybės (pvz.: kaltina kitus dėl savo atliktų klaidų ir pan.).			
Pastebite, kad jūsų vadovas dažnai meluoja.			
Jūsų nuomone, jūsų vadovas mėgsta tyčiotis iš kitų.			
Manote, kad jūsų vadovas išnaudoja kitus (pvz.: darbuotojams primeta atlikti darbus, kurie jiems nepriklauso ir pan.).			

2. Perskaityte teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai apibūdinantį Jūsų savijautą darbinėje aplinkoje.

Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymo variantą (X).

Teiginiai	Taip	Ne
1. Organizaciniai klausimai darbe mane nuolat verčia nervintis, jaudintis, būti įsitempusiam.		
2. Šiandien aš esu patenkintas savo profesija lygiai taip pat kaip karjeros pradžioje.		
3. Aš suklydau išsirinkdamas profesiją arba veiklos profilį (užimu ne savo vietą).		
4. Aš jaudinuosi, kad pradėjau prasčiau dirbti (pvz.: nebe taip produktyviai, kokybiškai, lėčiau).		

5. Nuoširdumas bendraujant su klientais ypač priklauso nuo mano nuotaikos – geros arba blogos.		
6. Klientų gerovė nuo manęs, kaip profesionalo, priklauso menkai.		
7. Grįžus iš darbo namo, kuri laiką man norisi pabūti vienumoje, kad niekas manęs nekalbintų.		
8. Kai aš jaučiu nuovargį arba įtampą, stengiuosi kuo greičiau išspręsti kliento problemas.		
9. Galvoju, kad emociškai aš negaliu klientams duoti to, ko reikalauja profesinė pareiga.		
10. Mano darbas atbukina emocijas.		
11. Aš pavargau nuo žmogiškų problemų, su kuriomis tenka susidurti darbe.		
12. Būna, kad sunkiai užmiegu (blogai miegu), nes nerimauju dėl darbo.		
13. Bendraudamas su klientais jaučiu didžiulę įtampą.		
14. Darbas su žmonėmis teikia vis mažesnę pasitenkinimą.		
15. Aš pakeisčiau darbo vietą, jeigu pasitaikytų galimybė.		
16. Aš dažnai išgyvenu dėl to, kad negaliu suteikti klientui reikalingos profesionalios paramos, paslaugos, pagalbos.		
17. Man visada sekasi išvengti blogos nuotaikos darbe.		
18. Aš labai sielvartauju, jeigu kažkas nesiklosto bendraujant su klientais.		
19. Aš taip pavargstu darbe, kad namie stengiuosi bendrauti kuo mažiau.		
20. Dėl laiko stokos, nuovargio ar įtampos dažnai klientui skiriu mažiau dėmesio nei reikėtų.		
21. Kartais mane erzina įprastas bendravimas darbe.		
22. Aš ramiai priimu pagrįstas klientų pretenzijas.		
23. Bendravimas su klientais skatina mane šalintis žmonių.		
24. Prisiminus kai kuriuos kolegas arba klientus man sugenda nuotaika.		
25. Daug jėgų ir emocijų atima konfliktai arba nesutarimai su kolegomis.		
26. Man vis sunkiau užmegzti ir palaikyti ryšius su klientais.		
27. Padėtis darbe, man atrodo, yra labai sunki, sudėtinga.		
28. Man dažnai kyla neramios mintys apie darbą (pvz.: kažkas turi nutikti, kaip nesuklysti, ar sugebėsiu viską padaryti taip, kaip reikia, ar neatleis iš darbo ir t. t.).		
29. Jeigu klientas man nemalonus, aš stengiuosi riboti bendravimo su juo laiką arba jam skirti mažiau dėmesio.		
30. Darbe bendrauju pagal principą: „nedaryk žmonėms gero, nebus atlyginta geru“.		
31. Namiškiams mielai pasakoju apie savo darbą.		
32. Būna dienų, kai mano emocinė būklė atsiliepia darbo rezultatams (pvz.: mažiau padarau, blogėja kokybė, kyla konfliktai).		
33. Kartais jaučiu, kad klientams reikia rodyti emocinį jautrumą, bet negaliu.		
34. Aš labai jaudinuosi dėl savo darbo.		
35. Bendradarbiams dažnai skiriu daugiau dėmesio ir jais rūpinuosi, tačiau nesulaukiu iš jų dėkingumo.		

36. Pagalvojęs apie darbą paprastai imu jaustis lyg nesavas (pvz.: pakyla kraujo spaudimas, pradeda skaudėti galvą).		
37. Aš gerai sutariu su tiesioginiu savo vadovu.		
38. Aš džiaugiuosi matydamas, kad mano darbas naudingas žmonėms.		
39. Paskutiniu metu mane persekioja nesėkmės darbe.		
40. Kai kurie mano darbo aspektai (faktai) kelia didžiulį nusivylimą, liūdina.		
41. Būna dienų, kai bendrauti su klientais sekasi blogiau nei visuomet.		
42. Paskutiniu metu suprantu klientus vis blogiau nei visuomet.		
43. Nuovargis darbe pasireiškia tuo, kad stengiuosi kuo mažiau bendrauti su draugais, pažįstamais.		
44. Aš paprastai domiuosi kliento asmenybe labiau nei tai būtina darbe.		
45. Paprastai į darbą ateinu pailsėjęs, energingas, geros nuotaikos.		
46. Kartais aš jaučiu, kad su klientais dirbu automatiškai, be pakylėjimo.		
47. Darbe sutinku tokių nemalonių žmonių, kad nesąmoningai linkiu jiems blogo.		
48. Bendraujant su nemaloniais klientais pablogėja mano fizinė ir psichologinė savijauta.		
49. Darbe nuolat patiriu fizinį ir psichologinį pervargimą.		
50. Darbo pasiekimai mane įkvepia.		
51. Susiklosčiusi tam tikra situacija darbe man atrodo beviltiška.		
52. Dėl darbo dažnai prarandu ramybę.		
53. Pastaraisiais metais iš kliento(ų) dėl manęs buvo gautas skundas(ai).		
54. Man pavyksta tausoti nervus todėl, kad aš jautriai nereaguju į daugelį dalykų, vykstančių bendraujant su klientais.		
55. Dažnai namo iš darbo parsinešu neigiamas emocijas.		
56. Aš dažnai dirbu per jėgą.		
57. Anksčiau aš buvau labiau atjaučiantis ir dėmesingas klientams nei dabar.		
58. Darbe su žmonėmis vadovaujuosi principu: nesinervink, saugok sveikatą.		
59. Kartais einant į darbą mane slegia sunkios mintys (pvz.: kaip viskas nusibodo, kaip gera būtų nieko nematyti ir negirdėti).		
60. Po įtemptos darbo dienos jaučiuosi kaip ligonis.		
61. Klientų kontingentas, su kuriuo aš dirbu – labai sunkus.		
62. Kartais man atrodo, kad mano darbo rezultatai neverti pastangų, kurias aš įdedu.		
63. Jeigu darbe mane lydėtų sėkmė, jausčiausi laimingesnis.		
64. Aš esu neviltyje dėl to, kad turiu rimtų problemų darbe.		
65. Kartais su klientais elgiuosi taip, kaip nenorėčiau, kad elgtųsi su manimi.		
66. Aš smerkiu klientus, kurie tikisi ypatingos malonės, dėmesio.		
67. Dažniausiai po darbo dienos nebeturiu jėgų užsiimti namų ūkio reikalais.		
68. Paprastai darbe galvoju: greičiau baigtųsi darbo diena.		
69. Aš nuoširdžiai jaudinuosi dėl klientų būklės, prašymų, poreikių.		
70. Dirbdamas su žmonėmis aš paprastai saugausi nuo svetimų neigiamų emocijų.		
71. Darbas su žmonėmis (klientais) labai nuvylė mane.		

72. Dažnai vartoju medikamentus, kad atgaučiau jėgas po darbo dienas.		
73. Kaip taisyklė, mano darbo diena praeina ramiai ir lengvai.		
74. Iš atliekamo darbo reikalauju daugiau nei dėl susiklosčiusių aplinkybių aš pajėgiu padaryti.		
75. Mano karjera – sėkminga.		
76. Aš labai jaudinuosi dėl visko, kas susiję su darbu.		
77. Kai kurių savo pastovių klientų aš nenorėčiau nei matyti, nei girdėti.		
78. Aš palankiai žiūriu į kolegas, kurie visiškai atsiduoda žmonėms (klientams), pamiršdami savo interesus.		
79. Mano nuovargis darbe neturi įtakos bendravimui su namiškiais ir draugais.		
80. Jeigu pasitaiko proga aš klientui skiriu mažiau dėmesio, bet taip, kad jis to nepastebėtų.		
81. Mane į keblią padėtį dažnai įstumia nervai bendraujant su žmonėmis darbe.		
82. Aš praradau susidomėjimą viskuo kas vyksta darbe.		
83. Darbas su žmonėmis, man kaip profesionalui, turėjo neigiamos įtakos – padarė piktu, nervingu, atbukino emocijas.		
84. Darbas su žmonėmis aiškiai trikdo mano sveikatą.		

3. Prašome atsakyti keletą klausimų apie save.

Kiekvienam klausimui žymėkite tik po vieną atsakymą, pažymėdami jį X.

Jūsų lytis	Jūsų užimamos pareigos	Jūsų darbo sritis
<input type="checkbox"/> Moteris <input type="checkbox"/> Vyras <input type="checkbox"/> Kita	<input type="checkbox"/> Darbuotojas/specialistas <input type="checkbox"/> Vadovas	<input type="checkbox"/> Gamybos sektorius <input type="checkbox"/> Medicinos sektorius <input type="checkbox"/> Transporto/logistikos sektorius <input type="checkbox"/> Švietimo sektorius <input type="checkbox"/> Prekybos sektorius <input type="checkbox"/> Kita (<i>įrašykite</i>).....

4 priedas. Profesinio perdegimo teiginių įverčiai

	Jeigu atsakoma „taip“ įvertis	Jeigu atsakoma „ne“ įvertis
ĮTAMPOS FAZĖ		
Psichotrauminių aplinkybių išgyvenimas		
1. Organizaciniai klausimai darbe mane nuolat verčia nervintis, jaudintis, būti įsitempusiam.	2	
13. Bendraudamas su klientais jaučiu didžiulę įtampą.	3	
25. Daug jėgų ir emocijų atima konfliktai arba nesutarimai su kolegomis.	2	
37. Aš gerai sutariu su tiesioginiu savo vadovu.		3
49. Darbe nuolat patiriu fizinį ir psichologinį pervargimą.	10	
61. Klientų kontingentas, su kuriuo aš dirbu – labai sunkus.	5	
73. Kaip taisyklė, mano darbo diena praeina ramiai ir lengvai.		5
Nepasitenkinimas savimi		
2. Šiandien aš esu patenkintas savo profesija lygiai taip pat kaip karjeros pradžioje.		3
14. Darbas su žmonėmis teikia vis mažesnę pasitenkinimą.	2	
26. Man vis sunkiau užmegzti ir palaikyti ryšius su klientais.	2	
38. Aš džiaugiuosi matydamas, kad mano darbas naudingas žmonėms.		10
50. Darbo pasiekimai mane įkvepia.		5
62. Kartais man atrodo, kad mano darbo rezultatai neverti pastangų, kurias aš įdedu.	5	
74. Iš atliekamo darbo reikalauju daugiau nei dėl susiklosčiusių aplinkybių aš pajėgiu padaryti.	3	
„Užspėdimas į kampa“		
3. Aš suklydau išsirinkdamas profesiją arba veiklos profilį (užimu ne savo vietą).	10	
15. Aš pakeisčiau darbo vietą, jeigu pasitaiktų galimybė.	5	
27. Padėtis darbe, man atrodo, yra labai sunki, sudėtinga.	2	
39. Paskutiniu metu mane persekioja nesėkmės darbe.	2	
51. Susiklosčiusi tam tikra situacija darbe man atrodo beviltiška.	5	
63. Jeigu darbe mane lydėtų sėkmė, jausčiausi laimingesnis.	1	
75. Mano karjera – sėkminga.		5
Nerimas ir depresija		

4. Aš jaudinuosi, kad pradėjau prasčiau dirbti (pvz.: nebe taip produktyviai, kokybiškai, lėčiau).	2	
16. Aš dažnai išgyvenu dėl to, kad negaliu suteikti klientui reikalingos profesionalios paramos, paslaugos, pagalbos.	3	
28. Man dažnai kyla neramios mintys apie darbą (pvz.: kažkas turi nutikti, kaip nesuklysti, ar sugebėsiu viską padaryti taip, kaip reikia, ar neatleis iš darbo ir t. t.).	5	
40. Kai kurie mano darbo aspektai (faktai) kelia didžiulį nusivylimą, liūdina.	5	
52. Dėl darbo dažnai prarandu ramybę.	10	
64. Aš esu neviltyje dėl to, kad turiu rimtų problemų darbe.	2	
76. Aš labai jaudinuosi dėl visko, kas susiję su darbu.	3	
REZISTENCINĖ FAZĖ		
Neadekvatus emocinis reagavimas		
5. Nuoširdumas bendraujant su klientais ypač priklauso nuo mano nuotaikos – geros arba blogos.	5	
17. Man visada sekasi išvengti blogos nuotaikos darbe.		3
29. Jeigu klientas man nemalonus, aš stengiuosi riboti bendravimo su juo laiką arba jam skirti mažiau dėmesio.	10	
41. Būna dienų, kai bendrauti su klientais sekasi blogiau nei visuomet.	2	
53. Pastaraisiais metais iš kliento(ų) dėl manęs buvo gautas skundas(ai).	2	
65. Kartais su klientais elgiuosi taip, kaip nenorėčiau, kad elgtųsi su manimi.	3	
77. Kai kurių savo pastovių klientų aš nenorėčiau nei matyti, nei girdėti.	5	
Emocinė-moralinė dezorientacija		
6. Klientų gerovė nuo manęs, kaip profesionalo, priklauso menkai.	10	
18. Aš labai sielvartauju, jeigu kažkas nesiklosto bendraujant su klientais.		3
30. Darbe bendrauju pagal principą: „nedaryk žmonėms gero, nebus atlyginta geru“.	3	
42. Paskutiniu metu suprantu klientus vis blogiau nei visuomet.	5	
54. Man pavyksta tausoti nervus todėl, kad aš jautriai nereaguojau į daugelį dalykų, vykstančių bendraujant su klientais.	2	
66. Aš smerkiu klientus, kurie tikisi ypatingos malonės, dėmesio.	2	
78. Aš palankiai žiūriu į kolegas, kurie visiškai atsiduoda žmonėms (klientams), pamiršdami savo interesus.		5
Emocijų išplėtimas		
7. Grįžus iš darbo namo, kurį laiką man norisi pabūti vienuoje, kad niekas manęs nekalbintų.	2	
19. Aš taip pavargstu darbe, kad namie stengiuosi bendrauti kuo mažiau.	10	

31. Namiškiams mielai pasakoju apie savo darbą.		2
43. Nuovargis darbe pasireiškia tuo, kad stengiuosi kuo mažiau bendrauti su draugais, pažįstamais.	5	
55. Dažnai namo iš darbo parsinešu neigiamas emocijas.	3	
67. Dažniausiai po darbo dienos nebeturiu jėgų užsiimti namų ūkio reikalais.	3	
79. Mano nuovargis darbe neturi įtakos bendravimui su namiškiais ir draugais.		5
Profesinių pareigų redukcija		
8. Kai aš jaučiu nuovargį arba įtampą, stengiuosi kuo greičiau išspręsti kliento problemas.	5	
20. Dėl laiko stokos, nuovargio ar įtampos dažnai klientui skiriu mažiau dėmesio nei reiktų.	5	
32. Būna dienų, kai mano emocinė būklė atsiliepia darbo rezultatams (pvz.: mažiau padarau, blogėja kokybė, kyla konfliktai).	2	
44. Aš paprastai domiuosi kliento asmenybe labiau nei tai būtina darbe.		2
56. Aš dažnai dirbu per jėgą.	3	
68. Paprastai darbe galvoju: greičiau baigtųsi darbo diena.	3	
80. Jeigu pasitaiko proga aš klientui skiriu mažiau dėmesio, bet taip, kad jis to nepastebėtų.	10	
IŠSEKIMO FAZĖ		
Emocinis deficitas		
9. Galvoju, kad emociškai aš negaliu klientams duoti to, ko reikalauja profesinė pareiga.	3	
21. Kartais mane erzina įprastas bendravimas darbe.	2	
33. Kartais jaučiu, kad klientams reikia rodyti emocinį jautrumą, bet negaliu.	5	
45. Paprastai į darbą ateinu pailsėjęs, energingas, geros nuotaikos.		5
57. Anksčiau aš buvau labiau atjaučiantis ir dėmesingas klientams nei dabar.	3	
69. Aš nuoširdžiai jaudinuosi dėl klientų būklės, prašymų, poreikių.		10
81. Mane į keblią padėtį dažnai įstumia nervai bendraujant su žmonėmis darbe.	2	
Emocijų išstūmimas		
10. Mano darbas atbukina emocijas.	2	
22. Aš ramiai priimu pagrįstas klientų pretenzijas.	3	
34. Aš labai jaudinuosi dėl savo darbo.		2
46. Kartais aš jaučiu, kad su klientais dirbu automatiškai, be pakylėjimo.	3	
58. Darbe su žmonėmis vadovaujuosi principu: nesinervink, saugok sveikatą.	5	
70. Dirbdamas su žmonėmis aš paprastai saugausi nuo svetimų neigiamų emocijų.	5	

82. Aš praradau susidomėjimą viskuo kas vyksta darbe.	10	
Asmenybės išstūmimas ir depersonalizacija		
11. Aš pavargau nuo žmogiškų problemų, su kuriomis tenka susidurti darbe.	5	
23. Bendravimas su klientais skatina mane šalintis žmonių.	3	
35. Bendradarbiams dažnai skiriu daugiau dėmesio ir jais rūpinuosi, tačiau nesulaukiu iš jų dėkingumo.	3	
47. Darbe sutinku tokių nemalonių žmonių, kad nesąmoningai linkiu jiems blogo.	5	
59. Kartais einant į darbą mane slegia sunkios mintys (pvz.: kaip viskas nusibodo, kaip gera būtų nieko nematyti ir negirdėti).	5	
71. Dažnai vartoju medikamentus, kad atgaučiau jėgas po darbo dienas.	2	
83. Darbas su žmonėmis, man kaip profesionalui, turėjo neigiamos įtakos – padarė piktu, nervingu, atbukino emocijas.	10	
Psichosomatiniai ir psichovegetaciniai sutrikimai		
12. Būna, kad sunkiai užmiegu (blogai miegu), nes nerimauju dėl darbo.	3	
24. Prisiminius kai kuriuos kolegas arba klientus man sugenda nuotaika.	2	
36. Pagalvojęs apie darbą paprastai imu jaustis lyg nesavas (pvz.: pakyla kraujo spaudimas, pradeda skaudėti galvą).	5	
48. Bendraujant su nemaloniais klientais pablogėja mano fizinė ir psichologinė savijauta.	3	
60. Po įtemptos darbo dienos jaučiuosi kaip ligonis.	2	
72. Dažnai vartoju medikamentus, kad atgaučiau jėgas po darbo dienas.	10	
84. Darbas su žmonėmis aiškiai trikdo mano sveikatą.	5	

5 priedas. Vadovo tamsiosios triados bruožų ir profesinio perdegimo sąsajų tyrimo koreliacijos rezultatai

			Įtampos faze	Rezistencinė faze	Išsekimo fazė
Gamybos sektorius	Makiavelizmas	Pearson Correlation	,488**	,419**	,371**
		Sig. (2-tailed)	,000	,002	,007
		N	52	52	52
	Narcisizmas	Pearson Correlation	,386**	,327*	,324*
		Sig. (2-tailed)	,005	,018	,019
		N	52	52	52
	Psichopatija	Pearson Correlation	,449**	,353*	,391**
		Sig. (2-tailed)	,001	,010	,004
		N	52	52	52
Logistikos sektorius	Makiavelizmas	Pearson Correlation	,611**	,557**	,614**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
		N	62	62	62
	Narcisizmas	Pearson Correlation	,345**	,382**	,436**
		Sig. (2-tailed)	,006	,002	,000
		N	62	62	62
	Psichopatija	Pearson Correlation	,566**	,591**	,628**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
		N	62	62	62
Medicinos sektorius	Makiavelizmas	Pearson Correlation	,433**	,330**	,416**
		Sig. (2-tailed)	,000	,007	,001
		N	65	65	65
	Narcisizmas	Pearson Correlation	,436**	,253*	,329**
		Sig. (2-tailed)	,000	,042	,004
		N	65	65	65
	Psichopatija	Pearson Correlation	,533**	,498**	,514**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
		N	65	65	65
Prekybos sektorius	Makiavelizmas	Pearson Correlation	,376**	,355**	,377**
		Sig. (2-tailed)	,002	,003	,002
		N	66	66	66
	Narcisizmas	Pearson Correlation	,329**	,293*	,347**
		Sig. (2-tailed)	,007	,017	,004
		N	66	66	66
	Psichopatija	Pearson Correlation	,432**	,361**	,414**
		Sig. (2-tailed)	,000	,003	,001
		N	66	66	66
Švietimo sektorius	Makiavelizmas	Pearson Correlation	,652**	,589**	,575**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
		N	85	85	85
	Narcisizmas	Pearson Correlation	,560**	,500**	,489**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
		N	85	85	85
	Psichopatija	Pearson Correlation	,616**	,608**	,603**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
		N	85	85	85