



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**Toksiškos lyderystės raiška energetikos sektoriaus
organizacijoje**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Mantė Žižiūnė

Projekto autorė

prof. dr. Remigijus Bubnys

Vadovas

Panevėžys, 2024



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**Toksiškos lyderystės raiška energetikos sektoriaus
organizacijoje**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Vadyba (6211LX035)

Mantė Žižiūnė

Projekto autorė

prof. dr. Remigijus Bubnys

Vadovas

Recenzentas / Recenzentė

Panevėžys, 2024



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Mantė Žižiūnė

Toksiškos lyderystės raiška energetikos sektoriaus organizacijoje

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.

Mantė Žižiūnė

Patvirtinta elektroniniu būdu



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

TVIRTINU
TVKC vadovė
Doc. dr. Nida Kvedaraitė

Baigiamojo magistro projekto užduotis

Diplomantui **Mantei Žižiūnei**

Baigiamojo projekto tema Toksiškos lyderystės raiška energetikos sektoriaus organizacijoje
(lietuvių kalba)

Baigiamojo projekto tema Manifestation of Toxic Leadership in the Energy Sector
(anglų kalba) Organization

Patvirtinta 2023 m. lapkričio 15 d. dekanų potvarkiu Nr. V25-13-28

Parengto baigiamojo projekto įkėlimo į Moodle aplinką terminas iki 2024 m. sausio 2 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui – magistro baigiamasis projektas turi atitikti KTU Rašto darbų rengimo metodinius nurodymus.

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai, kurie turi būti atskleisti projekte

1. Atskleisti toksiškos lyderystės sampratą, pagrindines dimensijas ir požymius.
2. Ištirti toksiškos lyderystės raišką energetikos sektoriaus organizacijoje darbuotojų požiūriu.
3. Atskleisti energetikos sektoriuje dirbančių vadovų patirtis apie toksiškos lyderystės raišką organizacijoje.

Vadovas prof. dr. Remigijus Bubnys
(vadovo pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Užduotį gavau Mantė Žižiūnė
(studento vardas, pavardė, parašas)

2023 m. lapkričio 22 d.

Žižiūnė, Mantė. Toksiškos lyderystės raiška energetikos sektoriaus organizacijoje. Magistro studijų baigiamasis projektas / prof. dr. Remigijus Bubnys; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: toksiška lyderystė, lyderystė, energetikos sektorius, organizacija.

Panevėžys, 2024. 71 p.

Santrauka

Baigiamasis projektas atskleidžia toksiškos lyderystės raišką energetikos sektoriaus organizacijoje. Mokslinė literatūros analizė atskleidė teigiamus ir neigiamus toksiškos lyderystės aspektus, kurie priklauso nuo grupės nario ir organizacijos požiūrio. Teigiamos toksiškos lyderystės savybės pateikia klestėjimo viziją, kuria strategijas ir taktikas vizijai pagyvinti, identifikuoja, plėtoja ir motyvuoja komandą, kuri sukuria sėkmę ir efektyvumą organizacijai. Toksiškos lyderystės savybės kuria neigiamą poveikį organizacijos klimatui, sukelia nereikalingą organizacinį stresą, pabrėžia neigiamas vertybes ir mažina organizacijos produktyvumą.

Darbo objektas - toksiškos lyderystės raiška energetikos sektoriaus organizacijoje. **Darbo tikslas** - išanalizuoti toksiškos lyderystės raišką energetikos sektoriaus organizacijoje. Tikslui pasiekti iškelti **darbo uždaviniai**: 1. atskleisti toksiškos lyderystės sampratą, pagrindines dimensijas ir požymius; 2. ištirti toksiškos lyderystės raišką energetikos sektoriaus organizacijoje darbuotojų požiūriu; 3. atskleisti energetikos sektoriuje dirbančių vadovų patirtis apie toksiškos lyderystės raišką organizacijoje.

Kiekybiniame tyrime dalyvavo 182 respondentai. Rezultatai analizuojami taikant aprašomosios statistikos, daugiamačius faktoriaus analizės metodus, atliktas Cronbach α skaičiavimas. Rezultatai atskleidė, kad organizacijos vadovai nepasižymi pavydu, geba pripažinti kitų poreikius ir jausmus, gali dirbti komandoje. Organizacijos vadovas nedemonstruoja emocinio priešiško ir nesivadovauja hierarchiniu elgesiu, taip pat nesivadovauja stipria valdžios ir darbuotojų kontrole, netaiko bausmių, tačiau darbuotojams kelia aukštus veiklos rezultatų lūkesčius. Vadovai tyčia netrukdo darbuotojo karjeros tobulėjimui vystyti, perdėtai neskatina darbuotojų iniciatyvumo, geba valdyti emocijas, įtikinėti, motyvuoti, generuoti komandos idėjas ir tikslus, tačiau turi perdėto pasitikėjimo ir savireklamos jausmą.

Kokybiniame tyrime dalyvavo 7 vadovai, surinktų duomenų analizė atlikta taikant turinio (content) analizės metodą. Rezultatai atskleidė, kad darbuotojai yra įgalinami priimti sprendimus, dirbti kartu, dalintis patirtimi, taip kartu tobulėti ir džiaugtis sėkme. Siekia bendrų tikslų, tačiau su nuolatine lyderio kontrole. Išryškėjo lyderio asmenybės bruožai, tokie kaip, atsakingumas, pasitikėjimas savimi, atvirumas, pasitikėjimas komanda. Toksišką lyderystę įvardijama, kaip darbuotojų kontrolė, pasireiškiantis piktnaudžiavimas, vadovo laikymasis tik savo nuomonės, tiesmukiškumas, darbuotojo vengimas ir komandos valdymas emocijomis, o ne loginiu mąstymu, kuri pasireiškia per didelę darbuotojų kaitą, motyvacijos stoką ir mažėjantį darbo efektyvumą.

Žižiūnė, Mantė. Manifestation of Toxic Leadership in the Energy Sector Organization. Master's final Degree project / supervisor prof. dr. Remigijus Bubnys; 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: toxic leadership, leadership, energy sector, organization.

Panevėžys, 2024. 71 pages.

Summary

This final project explores the manifestation of toxic leadership in organizations within the energy sector. A scientific literature review revealed both positive and negative aspects of toxic leadership, depending on the perspectives of group members and the organization. The positive attributes of toxic leadership present a vision of prosperity, strategize and invigorate that vision, and identify, develop, and motivate a team that fosters success and efficiency for the organization. Negative traits of toxic leadership create a detrimental impact on the organizational climate, induce unnecessary organizational stress, emphasize adverse values, and reduce productivity.

The object of the study is the manifestation of toxic leadership in organizations within the energy sector. **The goal** is to analyze this phenomenon. **The objectives set to achieve this goal are:** 1. to reveal the concept of toxic leadership, its main dimensions, and characteristics; 2. to investigate the manifestation of toxic leadership in the energy sector from the employees' perspective; 3. to uncover the experiences of leaders working in the energy sector regarding toxic leadership.

The quantitative study involved 182 respondents. The results were analyzed using descriptive statistics, multidimensional factor analysis methods, and Cronbach's α calculation. Findings indicated that organizational leaders generally do not exhibit envy, recognize others' needs and emotions, and can work in a team. They do not show emotional hostility or hierarchical behavior, nor do they exert excessive control over employees or use punishment. However, they set high performance expectations for employees. Leaders do not intentionally hinder employees' career development, excessively promote initiative, can manage emotions, persuade, motivate, generate team ideas and goals, but exhibit excessive self-confidence and self-promotion.

The qualitative study involved 7 leaders, with data analyzed using content analysis. Results revealed that employees are empowered to make decisions, work collaboratively, share experiences, and collectively grow and celebrate success. They aim for common goals under consistent leadership supervision. Leadership traits such as responsibility, self-confidence, openness, and trust in the team emerged. Toxic leadership is characterized by controlling employees, manifesting as abuse, a leader's adherence to their own opinions, directness, avoidance of employees, and emotional rather than logical team management. This manifests in high employee turnover, lack of motivation, and decreased work efficiency.

Turinys

Santrauka	5
Summary	6
Įvadas.....	10
1. Toksiškos lyderystės sampratos teorinė analizė.....	14
1.1. Lyderystės samprata.....	14
1.2. Toksiškos lyderystės samprata.....	16
1.3. Toksiškos lyderystės raiškos tyrimų analizė skirtingo sektoriaus organizacijose.....	18
2. Toksiškos lyderystės pagrindinės dimensijos ir požymiai.....	22
2.1. Tamsioji charizma	22
2.2. Smulkmeniška tironija.....	24
2.3. Piknaudžiavimo raiška.....	27
2.4. Narcisizmas.....	30
2.5. Autoritarinė priežiūra.....	32
3. Toksiškos lyderystės raiškos tyrimas energetikos sektoriaus organizacijoje	35
3.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	35
3.2. Tyrimo kontekstas ir dalyviai	37
3.3. Kiekybinio tyrimo rezultatai.....	39
3.4. Kokybinio tyrimo rezultatai.....	54
Išvados	62
Rekomendacijos.....	64
Literatūros sąrašas	65
Priedai.....	72
1 priedas. Tyrimo instrumentarijus.....	72
2 priedas. Pranešimo pažymėjimas.....	77
3 priedas. Kiekybinio tyrimo charakteristika.....	78
4 priedas. Narcisizmo skalės faktorių kintamieji ir statistiniai validumo rodikliai.....	78
5 priedas. Grandiozinis savęs jausmas ir kitų asmenų nepaisymas.....	79
6 priedas. Asmeninio pajėgumo ir autoriteto raiška.....	81
7 priedas. Piknaudžiavimo raiškos skalės faktorių kintamieji ir statistiniai validumo rodikliai.....	81
8 priedas. Emocinio priešiško ir nepasitikėjimo demonstravimas.....	82
9 priedas. Piknaudžiavimas ir nesirūpinimas darbuotoju.....	83
10 priedas. Hierarchija grįstas ir pašaipus santykis su darbuotojais.....	84
11 priedas. Autoritarinės priežiūros skalės faktorių kintamieji ir statistiniai validumo rodikliai.....	84
12 priedas. Griežtas vadovo elgesys, palaikomas stipria valdžios ir darbuotojų kontrole.....	85
13 priedas. Bausme grįstas rezultatų siekis.....	86
14 priedas. Nerealių lūkesčių ir paklusimo taisyklėms raiška.....	87
15 priedas. Smulkmeniškios tironijos skalės faktorių kintamieji ir statistiniai validumo rodikliai.....	88
16 priedas. Manipuliacija ir vertimas paklusti nuomonei.....	88
17 priedas. Nepagrįsta kritika ir nepasitikėjimu grįstas elgesys.....	89
18 priedas. Vidinių ir pašalinių asmenų grupių kūrimas.....	90
19 priedas. Perdėtas iniciatyvumo skatinimas.....	91
20 priedas. Tamsiosios charizmos skalės faktorių kintamieji ir statistiniai validumo rodikliai.....	92
21 priedas. Orientacija į organizacijos tikslus ir asmeninius pasiekimus.....	92
22 priedas. Orientacija į organizacijos interesus ir nusistovėjusių valdžios kanalų valdymą.....	94

23 priedas. Perdėtas pasitikėjimo ir savireklamos jausmas.....	95
24 priedas. Tyrimo klausimynas (anketa).....	95
25 priedas. Kokybinio tyrimo klausimynas (interviu).....	101
26 priedas. Atsakymų į klausimą „ <i>Ką Jums reiškia lyderystė Jūsų darbe?</i> “ turinio analizė.....	101
27 priedas. Atsakymų į klausimą „ <i>Kaip suprantate ir galėtumėte apibūdinti toksišką lyderystę? Kaip ji pasireiškia organizacijoje?</i> “ turinio analizė.....	102
28 priedas. Atsakymų į klausimą „ <i>Kokius išskirtumėte teigiamus toksiškos lyderystės aspektus organizacijoje?</i> “ turinio analizė.....	103
29 priedas. Atsakymų į klausimą „ <i>Kokius išskirtumėte neigiamus toksiškos lyderystės aspektus organizacijoje?</i> “ turinio analizė.....	103
30 priedas. Atsakymų į klausimą „ <i>Ar pasitaiko, jog tam tikrose situacijose pasielgėte kaip toksiškas lyderis? Papasakokite detaliau kaip pasireiškė Jūsų elgesys? Kokie asmenybės bruožai išryškėjo ar pan.</i> “ turinio analizė.....	104

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Toksiškos lyderystės dimensijos ir požymiai.....	33
2 lentelė. Narcizmo skalės faktorių kintamieji ir statistiniai validumo rodikliai.....	39
3 lentelė. Grandiozinis savęs jausmas ir kitų asmenų nepaisymas.....	40
4 lentelė. Asmeninio pajėgumo ir autoriteto raiška.....	41
5 lentelė. Piktnaudžiavimo raiškos skalės faktorių kintamieji ir statistiniai validumo rodikliai.....	42
6 lentelė. Emocinio priešiško ir nepasitikėjimo demonstravimas.....	43
7 lentelė. Piktnaudžiavimas ir nesirūpinimas darbuotoju.....	44
8 lentelė. Hierarchija grįstas ir pašaipus santykis su darbuotojais.....	44
9 lentelė. Autoritarinės priežiūros skalės faktorių kintamieji ir statistiniai validumo rodikliai.....	45
10 lentelė. Griežtas vadovo elgesys, palaikomas stipria valdžios ir darbuotojų kontrole.....	45
11 lentelė. Bausme grįstas rezultatų siekis.....	46
12 lentelė. Nerealių lūkesčių ir paklusimo taisyklėms raiška.....	47
13 lentelė. Smulkmeniškos tironijos skalės faktorių kintamieji ir statistiniai validumo rodikliai.....	48
14 lentelė. Manipuliacija ir vertimas paklusti nuomonei.....	49
15 lentelė. Nepagrįsta kritika ir nepasitikėjimu grįstas elgesys.....	49
16 lentelė. Vidinių ir pašalinių asmenų grupių kūrimas.....	50
17 lentelė. Perdėtas iniciatyvumo skatinimas.....	51
18 lentelė. Tamsiosios charizmos skalės faktorių kintamieji ir statistiniai validumo rodikliai.....	51
19 lentelė. Orientacija į organizacijos tikslus ir asmeninius pasiekimus.....	52
20 lentelė. Orientacija į organizacijos interesus ir nusistovėjusių valdžios kanalų valdymą.....	53
21 lentelė. Perdėtas pasitikėjimo ir savireklamos jausmas.....	54
22 lentelė. Lyderystės reikšmė ir svarba energetikos sektoriuje dirbančių vadovų patirčių kontekste.....	54
23 lentelė. Toksiškos lyderystės raiška energetikos sektoriuje (vadovų patirčių aspektu).....	56
24 lentelė. Teigiami toksiškos lyderystės aspektai.....	57
25 lentelė. Neigiami toksiškos lyderystės aspektai.....	58
26 lentelė. Vadovų asmeninės toksiškos lyderystės raiškos patirtys ir elgesio bruožai.....	59

Paveikslų sąrašas

1 pav. Tironijos polinkiai ir poveikis darbuotojams.....	26
2 pav. Piktnaudžiavimo pasireiškimo bruožai.....	28
3 pav. Narcisistinio lyderio procesai ir rezultatai.....	30
4 pav. Imties formulė.....	37
5 pav. Respondentų lytis.....	38
6 pav. Respondentų amžius.....	38
7 pav. Respondentų darbo patirtis energetikos sektoriuje.....	39

Įvadas

Temos naujumas ir aktualumas. Lyderystė vaidina svarbų vaidmenį kuriant psichologiškai sveikas darbo vietas ir organizacijos sėkmę. Visame pasaulyje organizacijos investuoja į lyderius, siekdamas pagerinti visų lygių vadovų kokybę ir padidinti sėkmę (Burke, 2017). Teigiamos organizacijos vadovų istorijos yra apie lyderius, kurie motyvuoja darbuotojus pasiekti savo tikslus ir įkvėpti juos padaryti daugiau, nei manė esant įmanoma. Neigiamos istorijos yra apie lyderius, kurie viešai tyčiojasi iš savo darbuotojų, verčia juos ištverti fizinius, psichologinius sunkumus ir skatina darbo grupių ar asmenų susiskaldymą (Pelletier'is, 2010).

Visuomenėje egzistuoja ne tik tobulėjančio lyderio idealas, tačiau ir toksiški asmenys, kurie dirba tik savo naudai arba prieš savo pagrindinius organizacijos tikslus. Organizacijoje sukuriama kenksminga, stresą ir įtampą kelianti aplinka (Freit'as, 2021). Toksiška lyderystė egzistuoja jau šimtmečius ir yra žalinga darbuotojams, organizacijai ir visai visuomenei. Toksišką lyderystę galima aptikti visur ir tai vyksta visuose sektoriuose ir valdžios lygmenyse (Lipman-Bluman'as, 2005). Kaip pabrėžia Wright'as ir Arm'is (2015), yra daugybė istorinių pavyzdžių, kai lyderiai labiau akcentuoja tarnystę ir pasiaukojimą, o tai lemia darbuotojų moralės sunaikinimą. Nerimą kelia tai, kad niekas nėra apsaugotas nuo toksiško vadovavimo. Toksiška lyderystė sukuria priešiškas darbo sąlygas, kurios turi neigiamų pasekmių darbuotojo profesiniame ir asmeniniame gyvenime (Schmidt'as, 2008). Siekiant atskirti gerus lyderius nuo toksiškų, svarbu atsižvelgti į lyderių poveikį darbuotojams. Jei dėl lyderio veiksmų darbuotojas patiria fizinę ar psichologinę ilgalaikę žalą, toks lyderis gali būti laikomas toksišku (Pelletier'is, 2010). Toksiška lyderystė turėtų rūpėti kiekvienam žmogui, nes dauguma tam tikru savo gyvenimo momentu susidūrė su toksiška lyderyste darbo vietoje, šeimoje, bendruomenėje ar savanoriškoje veikloje. Toksiška lyderystė veikia mus visus, todėl labai svarbu suprasti jos raiškos elementus (Gandolf'is ir Stone, 2022). Pastebima, kad atsiranda vis daugiau informacijos apie neigiamas lyderio savybes ir sėkmingą toksiško lyderio vadovavimą organizacijoje. Siekiant įsigilinti į toksiško lyderio poveikį organizacijai ir darbuotojams, aktualu išsiaiškinti, toksiškos lyderystės kaip reiškiniosampratą, elementus ir pagrindinius požymius. Suvokimo ir priskyrimo skirtumai rodo, kad svarbu suprasti, kaip žmonės vertina lyderystę, nes vienam toksiškas lyderis gali būti kito asmens herojus (Lipman-Blumen'as, 2005).

Problemos ištirtumas. Toksiška lyderystė yra plačiai nagrinėjama užsienio autorių, išsakomi moksliniai požiūriai, raiška ir atliekami išsamūs tyrimai. Kayani ir Alasan'as (2021) atskleidė teigiamą toksiškos lyderystės ryšį su neproduktyviu elgesiu ir neigiamą ryšį su psichologiniu pažeidžiamumu. Autoriai Hadadian'as ir Zarei (2016), ryšį tarp toksiško vadovavimo ir streso darbe. Freitas (2021) analizavo socialinius ir demografinius kintamuosius, kaip suprantamas toksiško vadovavimo suvokimas tarp darbuotojų, kurie vadovauja komandai, ir tų, kurie nevadovauja. Hitchcock'o (2015) tyrimo tikslas buvo ištirti San Diego ne pelno siekiančioje organizacijoje toksiško lyderio elgesio konstrukcijas, jo poveikį organizacijos pilietiškumui ir sąsajas su darbuotojų ketinimais likti dirbti. Shokoh'as ir Nikpour'as (2019) ištyrė toksiškos lyderystės poveikį Irano miesto vyriausybines organizacijose. Schmidt'as (2008) atskleidė toksiškos lyderystės matmenis, siekdamas išmatuoti konvergentinę ir diskriminuojančią konstrukciją, pateikė penkias dimensijas (piktnaudžiavimo, autoritarinio vadovavimo, narcisizmo, savireklamos ir nenusipėjamumo). Singh'as, Dev'is ir Sengupta (2017) išanalizavo, ar lyderių suvokiamas „toksiškumas“ skiriasi priklausomai nuo demografinių veiksnių, tokių kaip amžius, lytis, išsilavinimo lygis. Brouwers'as ir

Paltu (2020) gamybinėje organizacijoje analizavo ryšį tarp toksiško vadovavimo, pasitenkinimo darbu, ketinimų keisti darbo vietą ir įsipareigojimo organizacijai.

Neretai vadovavimas yra vienas iš įgūdžių, kurių tikimasi visuose sveikatos paslaugų lygiuose, ypač užimant vadovaujamas pareigas. Oztokat'is (2020) atskleidė lignoninių darbuotojų suvokimą apie toksišką lyderystę, kokią įtaką tai daro pasitenkinimui darbu, organizaciniams įsipareigojimams ir našumui. Autoriai Ozer'is, Ugurluoglu ir Kahraman'as (2017) gilinasi į sveikatos priežiūros darbuotojų suvokimą apie toksišką lyderystę ir subdimensijas bei skirtumus pagal individualias ir demografines charakteristikas. Toksiško vadovavimo samprata buvo ištirta ir aukštojo mokslo įstaigose. Klahn'as ir kt. (2022) tyrė toksiškos lyderystės suvokimą, egzistavimą ir jo poveikį akademikų įsitraukimui į darbą. Omar'as ir kt. (2017) išryškino toksiškos lyderystės koncepcijas Malaizijos valstybiniuose universitetuose. Autorius Green'as (2014) atliko tyrimą, sutelkdamas dėmesį į toksišką lyderystę švietimo organizacijose – jos paplitimą, taip pat charakteristikas. Kılıc'as ir Günsel'is (2019) atliko tyrimą finansų sektoriuose, siekdami suprasti darbuotojų suvokimą apie „toksišką lyderystę“ ir jos poveikį organizacijai. Autoriai Khan'as ir kt. (2021) ištyrė toksiškos lyderystės raišką Pakistano bankų sektoriuje, kuri gali daryti poveikį darbuotojų įsipareigojimams ir veiklai. Autoriai Singh'as, Dev'is ir Sengupta (2017) analizavo informacinių technologijų sektoriuje lyderių suvokiamą „toksiškumą“ ir kaip jis skiriasi priklausomai nuo demografinių veiksnių, tokių kaip amžius, lytis, išsilavinimo lygis.

Tiriamąo darbo problema. Per pastarąjį dešimtmetį „tamsioji lyderystės pusė“ sulaukė didelio dėmesio tarp įvairių sričių tyrinėtojų. Kaip teigia Indradevi (2016), toksiška lyderystė – vienas iš sudėtingiausių ir vis dažniau organizacijose atsirandančių reiškinų. Toksiškų lyderių požiūris ir elgesys daro neigiamą įtaką darbuotojams. Pasak Indradevi (2016), toksiška lyderystė yra į save orientuotas požiūris, motyvacijos ir elgesio derinys, turintis neigiamą poveikį darbuotojams ir organizacijai. Toksiškas ar destruktivus vadovavimas gali sukelti rimtų problemų darbuotojams, komandoms ir organizacijoms. Pasak Freit'o (2021), organizacijų lyderius vadiname toksiškais, kai vadovų elgesys neigiamai veikia darbuotojus ir organizaciją. Užsienio mokslininkų atlikti tyrimai ištyrė kai kurias toksiškos lyderystės kilmes, pasekmes, poveikį darbuotojams ir raišką skirtingų sektorių organizacijose. Lietuvių autoriai moksliniuose straipsniuose toksiškos lyderystės nenagrinėjo, taip pat pasigendama užsienio autorių toksiškos lyderystės raiškos energetikos sektoriuje. Dėl šios priežasties, remiantis atlikta mokslinių darbų analize, formuluojama mokslinė problema, siekiant atsakyti į **probleminį klausimą** – kokia yra toksiškos lyderystės raiška energetikos sektoriaus organizacijoje? Kaip patys vadovai, remiantis savo subjektyvia patirtimi, suvokia ir vertina toksišką lyderystę organizacijoje?

Darbo objektas: toksiškos lyderystės raiška energetikos sektoriaus organizacijoje.

Darbo tikslas: išanalizuoti toksiškos lyderystės raišką energetikos sektoriaus organizacijoje.

Darbo uždaviniai:

1. atskleisti toksiškos lyderystės sampratą, pagrindines dimensijas ir požymius;
2. iširti toksiškos lyderystės raišką energetikos sektoriaus organizacijoje darbuotojų požiūriu;
3. atskleisti energetikos sektoriuje dirbančių vadovų patirtis apie toksiškos lyderystės raišką organizacijoje.

Darbo metodai:

Duomenų rinkimo metodai: 1) mokslinės literatūros analizė; 2) apklausa raštu, taikant uždaro tipo klausimyną, toksiškos lyderystės raiškai (darbuotojų požiūriu) atskleisti; 3) pusiau struktūruotas interviu, vadovų toksiškos lyderystės patirčių turiniui identifikuoti.

Duomenų analizės metodai: 1) kiekybinio tyrimo metu surinkti duomenys apskaičiuoti, naudojant IBM SPSS 20.0 programinę įrangą, taikant aprašomosios statistikos (procentai, vidurkiai), daugiamatį faktorinės analizės metodą. Vertinant vidinį klausimyno patikimumą atliktas Cronbach α skaičiavimas; 2) kokybinio pusiau struktūruoto interviu metu surinktų duomenų analizė atlikta, taikant turinio (angl. content) analizės metodą.

Darbo teorinis reikšmingumas. Atskleistos lyderystės ir toksiškos lyderystės sampratos, išskirtos toksiškos lyderystės dimensijos ir požymiai. Sukurtas toksiškos lyderystės raiškos vertinimo klausimynas organizacijoje. Atlikta toksiškos lyderystės raiškos tyrimų analizė skirtingų sektorių organizacijose.

Darbo praktinis reikšmingumas. Sukurtas toksiškos lyderystės raiškos vertinimo klausimynas organizacijoje, kurį galima pritaikyti skirtingo sektoriaus organizacijose. Kiekybinio ir kokybinio tyrimų rezultatai sudarys sąlygas įvertinti darbuotojų ir vadovų nuomonę apie toksiškos lyderystės raišką energetikos sektoriaus organizacijoje ir identifikuos esmines tobulintinas vietas tarpusavio santykiuose.

Autorės konferencijoje skaitytas pranešimas:

Žižiūnė, Mantė. Toksiškos lyderystės raiška skirtingų sektorių organizacijose: teorinės įžvalgos. Studentų mokslinė konferencija „Technologijų ir verslo aktualijos – 2023“. Panevėžys: Kauno technologijos universitetas Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas, 2023 m. lapkričio 24 d. (žr. 2 priedą).

1. Toksiškos lyderystės koncepto teorinė analizė

Šiame skyriuje bus atskleidžiamos toksiškos lyderystės teorinės įžvalgos, leidžiančios susipažinti su detalesne lyderystės samprata ir tyrimų analize skirtingo sektoriaus organizacijose.

1.1. Lyderystės samprata

Analizuojant toksišką lyderystę svarbu suprasti lyderystės sąvoką. Lyderystę kaip mokslinių tyrimų objektą JAV Ohajo universiteto vadybos ir psichologijos profesorius Ralph'as M. Stogdil'as pradėjo nagrinėti 1948 metais, tačiau kaip teigia Vaitkevičius (2016) lyderystės samprata nuolat kintanti. Moksliniuose straipsniuose autoriai pateikia nemažai skirtingų lyderystės apibrėžimų. Vaitkevičius (2016) lyderystės sąvoką apibrėžia kaip tikslo siekimą, kai lyderis turi gebėjimą nukreipti darbuotojus kuo efektyviau atlikti užduotis. Minėtas autorius priduria, kad lyderis turi mokėti sutelkti darbuotojų ir savo energiją dėl bendrų tikslų (Vaitkevičius, 2016). Lyderystė apibūdinama kaip socialinės įtakos procesas, kuris maksimaliai padidina kitų pastangas siekti bendro tikslo (Krus'as, 2013). Pasak Digrienės (2018), lyderystė yra gebėjimas viziją paversti realybe, kai siekiama pritraukti kuo daugiau žmonių ir skatinti juos savarankiškai dėti pastangas dėl grupės tikslų. Autoriai Yukl'is ir Mahsud'as (2010) lyderystės sampratą apibūdina kaip procesą, kai yra daroma įtaka kitiems, tam, kad duota užduotis būtų atlikta pagal nurodymus. Kaip teigia autoriai Kilic'as ir Günsel'is (2019), didžioji dalis to, kas buvo parašyta vadybos literatūroje apie lyderystę, buvo sutelkta į efektyvių ir sėkmingų lyderių pavyzdžius, todėl lyderystę apibrėžia kaip elgesį, kuris daro įtaką darbuotojams ir atitinka organizacijos tikslus bei uždavinius.

Didėjantis sąmoningumas dėl socialinių santykių svarbos vadovavimo srityje, taip pat poreikiai vadovui ir jam suteikiama valdžia pakeitė sekėjų suvokimą, kad nė vienas individas nėra idealus lyderis. Autorius Bolden'as (2004) nurodo neformalią, išskaidytą ir pasiskirstytą lyderystę. Tai apibūdina mažiau formalizuotą požiūrį į lyderystės modelį (lyderio atsakomybės yra atsietos nuo organizacijos hierarchijos). Minėtas autorius siūlo, kad asmenys visuose lygmenyse organizacijoje gali daryti įtaką savo kolegoms ir taip paveikti bendrą organizacijos veiklos kryptį. Svarbiausia akcentuoti skirtumus tarp vadovavimo ir lyderystės sąvokų. Vadovavimas laikomas jausmų ir krypties davimo organizacijos viduje procesu, o lyderystė gali būti identifikuota kaip lyderio santykis su kitomis visuomenės grupėmis. Tokiu būdu galima suvokti lyderio vaidmenį nagrinėjant santykius grupės viduje, o ne sutelkiant dėmesį į jo asmenines savybes arba bruožus (Bolden'as, 2004). Pasak autoriaus Gandolf'io (2016), yra daugybė egzistuojančių lyderystės sampratų, tačiau reikia tinkamai suprasti, kodėl lyderystė yra tokia svarbi. Autorius Gandolf'is (2016) tvirtina, kad penkių komponentų derinys suteikia galingą lyderystės veikimo apibrėžimą: lyderystė orientuota į teisėtus veiksmus; lyderystė turi turėti pasekėjų; privalo būti vienas ar daugiau lyderių; numatomi tikslai, misija ir veiksmų eiga. Remdamiesi šiais penkiais kriterijais, autoriai Winston'as ir Patterson'as (2006) teigia, kad lyderystė apibrėžiama per vieną ar kelis žmones, kurie treniruoja ir daro įtaką vienam ar keliems pasekėjams, atrenka, aprūpina, turi įvairių įgūdžių ir gebėjimų sutelkti sekėjų dėmesį tam, kad pasekėjas noriai ir entuziastingai eikvotų savo dvasinę, emocinę ir fizinę energiją organizacijos misijai ir tikslams. Minėti autoriai priduria, kad lyderystė turi reikalingus komponentus apibrėžti vadovavimą, nes lyderystė nėra vienmatė. Pasak autorių Gandolf'o ir Ston'o (2016), vadovavimas reikalauja gilaus supratimo apie žmonių vaidmenis gyvenime siekiant sėkmingai įgyvendinti organizacijos misiją ir viziją.

Autoriai Gandolf'is ir Ston'as (2016) mano, kad pasaulis pasikeitė per skirtingus lyderystės etapus nuo XX amžiaus pradžios. Pirmiausia buvo „komandų ir valdymo“ sąvoka, kuri vyravo 9-ajame dešimtmetyje, o vėliau išryškėjo sąvoka „įgalinti ir sekti“. Iki 2000-ųjų vidurio atsirado sąvoka „prisijungti ir puoselėti“ (Gandolf'is ir Ston'as, 2016). Kaip teigia autoriai Shazia, Anis-ul-Haq'as ir Niazi (2014), taip pat sukurta ankstyvosios lyderystės teorijos prielaida, kuri paskatino manyti, kad lyderiais gimstama, o ne tampama. Autoriai Lewin'as, Lippit'as ir White (1939) prieštarauja minėtam teiginiui, nes, anot jų, lyderiais arba gimstama, arba šių savybių išmokstama. Autoriai Armandi, Oppedisano ir Sherman'as (2003) pastebi, kad lyderystė yra poveikis žmonių grupei, kurie yra nukreipiami ryžtingo bendro tikslo link. Pasak Rook'io ir Torbert'o (2005), skirtumus tarp lyderių lemia ne jų lyderystės filosofija, asmenybės ir valdymo stilius, o aplinkos interpretacija ir reakcija į ją įvairiose situacijose. Rook'is ir Torbert'as (2005) priduria, kad tam reikia aukšto laipsnio savimonės, emocinio intelekto ir organizacijos vidinio ir išorinio konteksto supratimo. Autoriai McDermott'as, Kidney ir Flood'as (2011) teigia, kad lyderystės efektyvumas pasekėjų akyse yra glaudžiai susijęs su lyderių gebėjimu motyvuoti, įkvėpti ir teikti pirmenybę jų poreikiams, o tai savo ruožtu sukuria saugumo ir ramybės jausmą pasekėjams. Autoriai Winston'as ir Patterson'as (2006) priduria, kad tai rodo tiesioginį ryšį tarp lyderio ir pasekėjo.

Pasak Yukl'o (2006), lyderystė yra įtaka lengviau suprasti procesus ir susitarimas su žmonėmis siekiant individualių ir kolektyvinių tikslų. Northouse (2021) lyderystę apibrėžia kaip procesą, kurio metu individas daro įtaką tam tikrai individų grupei bendram tikslui pasiekti. Šie apibrėžimai rodo keletą pagrindinių lyderystės fenomeno komponentų: a) lyderystė yra procesas; b) lyderystė apima įtaką kitiems; c) lyderystė vyksta grupės vidiniame kontekste; d) lyderystė apima tikslo siekimą; e) lyderių ir pasekėjų tikslai yra bendri. Pats lyderystės kaip proceso apibrėžimas rodo, kad lyderystė nėra savybė ar bruožas, kuriuos turint jau gimstama. Kaip teigia autorius Yukl'as (2012), lyderystės apibrėžimas kaip procesas reiškia, kad lyderystė yra sandorio įvykis, kuris vyksta tarp lyderių ir jų pasekėjų, nes lyderiai teigiamai arba neigiamai veikia savo pasekėjus ar yra jų veikiami. Autorius Yukl'as (2012) priduria, kad lyderystė yra interaktyvus ir dvipusis įvykis tarp pasekėjų ir lyderių, o ne linijinis, vienpusis, kuriame lyderis daro įtaką pasekėjui, tačiau ne pasekėjas lyderiui. Apibrėždamas lyderystę kaip procesą, autorius Yukl'as (2012a) teigia, kad lyderystė neapsiriboja tik vienu asmeniu grupėje, kuris oficialiai paskirtas lyderiu. Lyderystė – galimybė daryti įtaką savo pavaldiniams, bendraamžiams, pasekėjams darbo ar organizaciniame kontekste (Yukl'as, 2012a). Yukl'as (2012a) priduria, kad būti lyderiu be įtakos darymo neįmanoma. Žinoma, lyderiui turėti įtakos reiškia, kad yra didesnis poreikis etiškai paveikti darbuotojus ar pasekėjus. Tokie teiginiai kaip „ji yra gimusi lyderė“ ar „jis gimė vadovauti“ reiškia perspektyvą link lyderystės, kuri grindžiama asmenybės savybėmis. Yukl'as (2012a) teigia, kad bruožų požiūris pabrėžia lyderių savybes, tokias kaip išskirtinė asmenybė, motyvai, vertybės ir įgūdžiai. Svarbu suprasti, kad šio požiūrio pagrindas grįstas prielaida, kad kai kurie žmonės natūraliai yra gimę būti lyderiais ir jiems nėra būdingas žmonių užvaldymo bruožas, todėl tai labai skiriasi nuo lyderystės apibūdinimo kaip proceso (Yukl'as, 2012a). Autorius Yukl'as (2008) teigia, kad iš esmės bruožų požiūris rodo, kad lyderystė yra būdinga tik keletui atrinktų žmonių ir apsiriboja tik tiems keletui žmonių, kurie turi ypatingų gabumų ar yra gimę būti lyderiu.

Apibendrinant autorių mokslinėje literatūroje pateikiamą lyderystės sampratą galima teigti, kad nors ir nemažai autorių pateikia skirtingą lyderystės sampratą, galima išskirti bendrą nuomonę - lyderystė yra orientavimas į rezultatus ir jų įtaka, leidžianti žmonių grupėms dirbti kartu, kad padarytų tai, ko

jie negalėjo padaryti dirbdami atskirai. Šia prasme lyderystė yra tai, ką lyderis daro, o ne tai, kokiomis lyderio savybėmis ar bruožais pasižymi.

1.2. Toksiškos lyderystės samprata

Reed'as (2004) teigia, kad toksiškos lyderystės koncepcija pirmiausia buvo vartojama kariniame kontekste. Jis toksišką lyderystę apibūdina per elgesį, kuris turi tris pagrindinius simptomus. Pirmas – nesirūpinimas darbuotojų gerove, antras – tarpasmeniniai bruožai, kenkiantys organizacijos klimatui, trečias – domėjimasis savo interesais, ignoruojant organizacijos ir darbuotojų interesus. Schyns'as ir Schilling'as (2013) teigia, kad toksiškos lyderystės neigiamo poveikio laipsnis gali skirtis, todėl pateikiami įvairūs toksiškumo laipsniai, disfunkcinės asmeninės savybės ir destruktivūs elgesys. Kayani's ir Alasan'as (2021) toksišką lyderystę apibūdina kaip grėsmę keliantį elgesį ir nuolatinį darbuotojų bauginimą, norą jiems pakenkti. Autoriai Smith'as ir Fredricks-Lowman'as (2020) toksišką lyderystę įvardija kaip vadovavimą taikant baimės taktiką, kuri suteikia žinutę darbuotojams, kad juo galima pasitikėti. Tikimasi, jog tai motyvuos darbuotojus dirbti dar sunkiau, kad išlaikytų savo darbo vietą, nors tai gali paveikti darbuotojų moralę. Dažnai žema moralė sukelia didelę darbuotojų kaitą, o tai didina organizacijos kaštus ir naujų darbuotojų įdarbinimo išlaidas. Pasak Lipman-Blumen'as (2005), toksiška lyderystė yra vadovavimas įvairiais destruktiviais būdais, kuris parodo disfunkcines asmenines savybes, kurios gali padaryti rimtą ir ilgalaikę žalą asmenims, grupėms, bendruomenėms ir net tautoms. Autoriai Heppell'is (2011), Lipman-Blumen'as (2005) toksišką lyderystę apibrėžia kaip rimtą žalą visam personalui, tai gali sukelti organizacijos susiskaidymą. Toksiška lyderystė atsiranda tada, kai lyderis destruktiviai elgiasi ir rodo nefunkcionalius asmens bruožus.

Toksiškos lyderystės terminas yra daugiamatė struktūra, kurią sudaro tam tikri vadovavimo komponentai – narcisizmas, autoritarizmas, savireklama ir nenusipėjamumas (Dobbs'is, 2014). Aubrey (2012) toksišką lyderystę įvardija kaip lyderystės tipą, kuris apibūdina netinkamą elgesį organizacijoje ir riziką jos vertybėms bei normoms. Lipman-Blumen'as (2005) toksišką lyderystę apibrėžia kaip tam tikrą savybę, kuri sukuria rimtą poveikį darbuotojo asmenybei. Celebi's, Guner'is ir Yildiz'as (2015) taip pat teigia, kad toksiška lyderystė yra egocentriškumo požymis, kai karjeros siekiama pasinaudojant kitų asmenų padėtimi, demonstruojami neigiami asmenybės bruožai, kurie nesuteikia pasitikėjimo. Autorius Hitchcock'as (2015) toksišką lyderystę apibūdina kaip organizacinės struktūros kontrolę naudojant „užnuodytą galią“, kuri mažina darbuotojų pasimėgavimo darbu jausmą ir produktyvumą. Kirbac'is (2013) toksišką lyderystę įvardija kaip šaltą ir paviršutinišką vadovų bendravimą su organizacijos darbuotojais. Šie žmonės vengia situacijų, kai reikia paaiškinti tam tikrą savo sprendimą ar elgesį. Sąmoningai ar ne, tačiau toksiški lyderiai kelia sumaištį darbuotojų galvose. Jie, darydami tam tikrą įtaką, sumažina pasitikėjimo lygį ir padidina baimę būti nubaustam ar daryti klaidų. Autoriai Mehta ir Maheshwar'is (2014), Schmidt'as (2008) toksišką lyderystę apibūdina kaip toksišką vadovavimą organizacijos lygmeniu, toks vadovavimas kenkia tikslams, net gerinant finansinę situaciją. Autoriai Mehta ir Maheshwar'is (2014), Schmidt'as (2008) toksišką lyderystę individo atžvilgiu įvardija kaip motyvacijos stoką, mažesnę pasitenkinimą darbu, seksualinį priekabiavimą, pravaikštas, nebuvimą darbe, prastus rezultatus ir ketinimą išeiti iš darbo. Martin'o (2014) teigimu, toksiška lyderystė organizacijoje skatina ilgalaikį profesinį perdegimą, gali pakenkti karjeros tikslams, organizacijos produktyvumui. Elle (2012) toksišką lyderystę apibrėžė kaip užkrečiamą ir klastingą. Toksiški lyderiai, Elle (2012) teigimu, nesukurs pridėtinės vertės organizacijoms, kurioms jie vadovauja, veikiau jie darys neigiamą poveikį

organizacijos klimatui, sukeliant nereikalingą organizacinį stresą, pabrėš neigiamas vertybes ir sukurs beviltišką aplinką. Jowers'o (2015) teigimu, su toksiška lyderyste ir jos padariniais susiduria ne tik organizacija ar jos darbuotojai, bet ir artimieji, šeimos nariai.

Pasak Winn'o ir Dykes'o (2019), toksiškai lyderystei turi įtakos asmeniniai santykiai, nes žmonės neišvengiamai į darbą atsineša savo patirtį, emocijas, pavyzdžiui, sėkmę, skausmą, džiaugsmą. Kaip teigia autoriai Winn'as ir Dykes'as (2019), toksiški lyderiai yra linkę piktnaudžiauti arba pasinaudoti savo darbuotojais būtent šiomis emocijomis. Anot Srikanth'o (2020), toksiška lyderystė neatsiejama nuo įžeidžiančio vadovavimo, taip pat yra streso šaltinis, kuris susijęs su neigiamu elgesiu ir emocine būseną. Kasalak'as ir Aksu (2016) toksišką lyderystę įvardija kaip tendenciją, kai darbuotojai patiria žeminimą, empatiją, nuolatinį priminimą dėl padarytų klaidų, suteikiant nevisavertiškumo jausmą. Šie autoriai pabrėžia, kad polinkis žeminti ir įžeidinėti kitus susijęs su toksiškumu, kuris atsiranda dėl narcisistinio elgesio. Aubrey (2012) teigia, kad toksiška lyderystė pasižymi dideliu narcisistiniu polinkiu, kai yra žeminama darbuotojų vertė, kad toksiška lyderystė yra blogas vadovavimo tipas, nes rizikuojama organizacijos vertybėmis ir normomis, ugdomas netinkamas elgesys. Toksiška lyderystė, nors ir dažniausiai būna nukreipta į kai kuriuos grupės narius, vis tiek paveikia ir likusią grupę, sukuria neigiamą poveikį visiems komandos nariams (Pelletier'is, 2012). Toksiškos lyderystės raiška organizacijoje gali sužlugdyti misijos sėkmę, sumažindama pilietišką elgesį ir organizacijos finansinius rodiklius (Raffert'is ir Restubog'as, 2011). Kaip teigia autoriai Kus'is ir Holloway'as (2009,) toksiška lyderystė apima vadovo nekompetenciją, grasinimus, kontrolę, neteisėtą elgesį bei fizinę ir nefizinę prievartą, kurių elgesys yra priešiškas arba žalingas tiek asmenims, tiek grupėms. Toksišką lyderystę sudaro daugybė elgesio būdų. Autoriai Hogan'as ir Kaiser'is (2005) mano, kad vadovų nekompetencija yra toksiška, nes kenkia organizacijos efektyvumui. Autorius Lipman-Blumen'as (2005) piktnaudžiavimą ir neteisėtą elgesį tapatina su toksiška lyderyste. Jis teigia, kad į toksiškos lyderystės apibrėžimą ir priešiškumą įtraukiamas dažnumas ir sąmoningumas, kurie tiesiogiai ir neigiamai veikia asmenis ir grupes. De Angelis (2009) sako, kad toksiška lyderystė dažniau aptinkama organizacijose, identifikuojant pasyvų ir agresyvų lyderio elgesį. Kellerman'o (2004) nuomone, kai kurie toksiškos lyderystės apibrėžimai apima ir elgesį, kuris buvo būdingas sąmoningam ir sistemingam žmonių naikinimui – genocidui.

Williams'as (2005) išplėtė toksiško lyderio apibrėžimą ir atkreipė dėmesį, kad toksiškas vadovavimas pasireiškia laipsniais – nuo tokių lyderių, kurie daro nedidelę žalą organizacijai, iki tokių, kurie turi didelės žalos darbuotojams. Kaip autorius Williams'as (2005) teigė, toksiški lyderiai gali būti nekvalifikuoti, neproduktyvūs ir visiškai nesuprasti, kad jie neturi būtino talento lyderiui – vadovavimo. Kitu kraštutiniu būdu toksiški lyderiai sulaukia sėkmės ir šlovės, kai padaro psichologinę ar net fizinę žalą konkurentams ar darbuotojams. Šis autorius pabrėžia, kad lyderiams reikia darbuotojų, o darbuotojams lyderių, todėl apibrėžiant toksišką lyderystę turi būti atsižvelgta tiek į lyderio, tiek į darbuotojo savybes. Williams'o (2005) toksiškos lyderystės apibrėžimas rodo, kad toksiškas vadovavimas gali būti ir tyčinis, ir netyčinis. Kaip teigia Williams'as (2005), efektyvius lyderius apibūdinantys bruožai gali virsti savybėmis, kurios siejamos su toksiška lyderyste. Pavyzdžiui, arogancija, vienas iš toksiško vadovavimo bruožų, turi daug bendro su pasitikėjimu savimi, o tai yra efektyviems lyderiams būdinga savybė. Arogancija dažnai įžeidžia darbuotojus, tačiau pasitikėjimas savimi efektyviam lyderiui suteikia pranašumo prieš kitus lyderius ar konkurentus. Autorius Western'as (2009) teigia, kad toksiška lyderystė išaugo iš pagrindinių lyderystės teorijų ir modelių, ypač transformacinio lyderio modelio, nes šioje konstrukcijoje lyderis

pateikia klestėjimo viziją, kuria strategijas ir taktikas vizijai pagyvinti, identifikuoja, plėtoja ir motyvuoja komandą, kuri padaro organizaciją sėkminga (Western'as, 2008).

Apibendrinant autorių mokslinėje literatūroje pateikiamus toksiškos lyderystės apibrėžimus bei sampratas, galima teigti, kad toksiška lyderystė daugeliu atžvilgių kenkia darbuotojams, slopina jų kūrybiškumą ir mąstymą, mažina darbuotojų pasimėgavimo darbu jausmą ir produktyvumą, o tai neigiamai veikia trumpalaikę ir ilgalaikę organizacijos veiklą ir darbuotojo emocinę būseną. Toksiška lyderystė suvokiama skirtingai, nes vienas darbuotojas gali lyderį laikyti toksišku, tačiau kitam jis gali būti didvyriu. Todėl galima teigti, kad toksiškos lyderystės suvokimas priklauso nuo darbuotojo požiūrio ir organizacijų vidaus politikos.

1.3. Toksiškos lyderystės raiškos tyrimų analizė skirtingo sektoriaus organizacijose

Kaip teigia autoriai Kayani ir Alasan'as (2021), toksiška lyderystė sukelia emocinį nuovargį, o tai daro įtaką darbuotojų psichologinei būsenai ir neproduktyviam darbui. Kayani ir Alasan'as (2021) tyrė toksiškos lyderystės teigiamą ryšį su neproduktyviu elgesiu ir neigiamą ryšį su psichologiniu pažeidžiamumu. Psichologinis pažeidžiamumas teigiamai susijęs su neproduktyviu elgesiu. Taip pat nustatyta, kad iniciatyvi asmenybė susilpnina psichologinio pažeidžiamumo ir neproduktyvaus elgesio ryšį. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad įmonės turėtų neabejotinai informuoti vadovus apie priešiškas pasekmes, kurias sukelia toksiškas vadovavimas, ir privalo susikurti taisykles ar metodus, kad atsisakytų toksiškos praktikos organizacijoje (Kayani, Alasan'as, 2021). Pasak Freito (2021), lyderiai yra toksiški, kai jų elgesys neigiamai paveikia darbuotojus ir organizaciją. Autorius Freitas (2021) tyrė socialinius ir demografinius kintamuosius – koks yra toksiško vadovavimo suvokimas tarp darbuotojų, kurie vadovauja komandai, ir tų, kurie nevadovauja. Demografiniai kintamieji (lytis, amžius ir išsilavinimas) ir organizaciniai / individualūs kintamieji (organizacijos dydis, darbo sutartis, veiklos sektorius, vadovo vaidmuo, profesinė padėtis, darbo trukmė, pareigos, darbo organizacijoje trukmė, bendradarbiavimo su vadovu trukmė ir pajamos). Tyrimas parodė, kad individualios ir organizacinės savybės yra susijusios su darbuotojų suvokimu apie toksišką lyderystę ir jos dimensijas. Vadovo vaidmenį atliekantys asmenys, turintys žemesnį išsilavinimą, dirbantys trumpiau nei vienerius metus ir gaunantys mažesnes pajamas, suvokia daugiau toksiško vadovavimo lygių. Toje pačioje organizacijoje ilgesnį darbo laiką dirbantys vadovai yra susiję su mažesniu toksiško vadovavimo suvokimu (Freitas, 2021). Kaip teigia Spranger'is (2014), žinomiausios neigiamos toksiškos lyderystės pasekmės organizacijoje gali būti dėl patiriamos streso, emocinio nuobodulio ir organizacinio neteisingumo jausmo tarp darbuotojų. Nors daugelyje publikacijų daugiausia dėmesio skiriama efektyvių lyderių bruožams ir elgesiui, kaip teigia autorius Schmidt'as (2008), kai kurie lyderiai elgiasi netinkamai ir destruktiviai. Schmidt'o (2008) atlikto tyrimo tikslai buvo empiriškai išvesti toksiškos lyderystės matmenis, sukurti patikimą ir pagrįstą apklausą, kuri išmatuotų ir ištirtų konvergentinę ir diskriminuojančią konstrukciją, kuri gali atsirasti dirbant ar vadovaujant toksiškam lyderiui. Tyrimo rezultatai rodo, kad toksiškas vadovavimas susideda iš penkių dimensijų: piktnaudžiavimo, autoritarinio vadovavimo, narcisizmo, savireklamos ir nenusipėjamumo (Schmidt'as, 2008). Pasak Hadadian'o ir Zarei (2016), šiais laikais organizacijose galima rasti įvairaus streso tipų ir nervingumo lygių. Dėl to, kad darbuotojai didžiąją laiko dalį praleidžia organizacijose, stresas gali turėti įtakos darbuotojų sveikatai. Autorių atliktu tyrimu buvo siekiama nustatyti galimą ryšį tarp toksiško vadovavimo ir streso darbe. Kaip teigia Hadadian'as ir Zarei (2016), streso ir stresą sukeliančių veiksnių tyrimas gali būti perspektyvus sprendimas, kad, pašalinus šiuos veiksnius, organizacijos pagerintų darbuotojų sveikatą. Tyrimo rezultatai apie ryšį tarp toksiško

vadovavimo ir streso darbe atskleidė, kad toksiška lyderystė turi reikšmingos įtakos stresui darbe (Hadadian'as, Zarei, 2016).

Verslo sektorius. Toksiška lyderystė yra susijusi su daugybe neigiamų pasekmių ilgalaikiai žmonių sveikatai ir gerovei organizacijose. Ne pelno siekiančioms organizacijoms būdinga padidėjusi paklausa ir sumažėjęs finansavimas. Todėl sėkmingos ne pelno siekiančios organizacijos linkusios pasikliauti kūrybiškumu ir naujovėmis, kad užtikrintų, jog jų bendruomenės būtų tinkamai ir pakankamai tvarios (Hitchcock'as, 2015). Autoriaus tyrimo tikslas buvo ištirti San Diego ne pelno siekiančioje organizacijoje toksiško lyderio elgesio konstrukcijas, jo poveikį organizacijos pilietiškumui ir sąsajas su darbuotojų ketinimais likti dirbti šioje organizacijoje. Tyrimai parodė, kad įsipareigojimas, organizacijos pilietiškumas, karjera ir galimybės – pagrindinės priežastys, dėl kurių darbuotojai nepaliko organizacijos. Toksiško lyderio elgesys tam didelės įtakos neturi, nes, pasak Hitchcock'o (2015), toksiško lyderio elgesys tam tikru mastu egzistuoja visose organizacijose. Shokoh'as ir Nikpour'as (2019) ištyrė toksiškos lyderystės poveikį Kermano (Irano) miesto vyriausybines organizacijose. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad toksiška lyderystė ir jos kintamieji, tokie kaip piktnaudžiavimas, autoritarinis vadovavimas, narcisistinis vadovavimas, tironija ir nenusipėjamumas, turi neigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui į Kermano vyriausybės organizacijas ir patiriamą emocinį stresą.

Sveikatos sektorius. Vadovavimas yra vienas iš įgūdžių, kurių tikimasi visuose sveikatos paslaugų lygiuose, ypač užimant vadovaujamas pareigas (Oztoekli's, 2020). Autorius teigia, kad būtina ištirti neigiamos ir pozityvios lyderystės tipus, kurie šiandienėmis sąlygomis padarys sveikatos priežiūros įstaigas pranašesnes už konkurentes ir sustiprins jų teikiamų sveikatos priežiūros paslaugų kokybę. Oztoekli's (2020) atliko tyrimą, siekdamas išsiaiškinti, koks yra ligoninių darbuotojų suvokimas apie toksišką lyderystę, kokią įtaką daro pasitenkinimui darbu, organizaciniams įsipareigojimams ir darbo našumui. Šiame tyrime rezultatai parodė, kad vienas iš lyderystės tipų, kuris neigiamai paveiks efektyvias ligoninių darbuotojų sveikatos priežiūros paslaugas, yra toksiška lyderystė. Buvo atskleista, kad toksiško vadovavimo ir darbo rezultatų bei ketinimo mesti darbą ryšys turėjo įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniams įsipareigojimams (Oztoekli, 2020). Ozer'is, Ugurluoglu ir Kahraman'as (2017) tyrė sveikatos priežiūros darbuotojų, dirbančių valstybinėje Turkijos ligoninėje, suvokimą apie toksišką lyderystę ir subdimensijas, ar jos skiriasi pagal individualias ir demografines charakteristikas. Tyrimai atskleidė, kad toksiška lyderystė dalyvių suvokimu turėjo statistiškai reikšmingų skirtumų kiekvienoje iš keturių dimensijų, atsižvelgiant į amžių, bendrą darbo patirtį ir profesiją.

Švietimo sektorius. Kaip teigia Green'as (2014), nors tyrimų apie efektyvių lyderių bruožus ir įgūdžius gausu, tik pastaruoju metu pradėtas tirti toksiškos lyderystės fenomenas. Autorius atliko tyrimą sutelkdamas dėmesį į toksišką lyderystę švietimo organizacijose – jos paplitimą, taip pat charakteristikas. Atliktas tyrimas nustatė keturis modelius, kurie apibūdina toksiškus lyderius: egoizmas, etinė nesėkmė, nekompetencija ir neurotiškumas. Rezultatai nustatė elgsenas, kurios parodo įspėjamuosius toksiško vadovavimo požymius (Green'as, 2014). Pasak Freito (2021), lyderiai yra toksiški, kurių elgesys neigiamai paveikia darbuotojus ir organizaciją. Siekiant plėtoti dinamiškumą švietimo sektoriuje, pasak autorių Omar'o, Robinson'o ir Dudau (2017), labai svarbu turėti kompetentingą lyderį, kuris gali prisidėti prie visuomenės gerovės ir susitvarkyti su trukdančiais pokyčiais. Autorių Omar'o ir kt. (2017) atlikto tyrimo tikslas buvo ištirti toksiškos lyderystės koncepcijas Malaizijos valstybiniuose universitetuose, koks yra toksiškos lyderystės poveikis

akademikams ir kokios yra toksiško lyderio ypatybės ir kultūra, kuri gali paskatinti toksišką vadovavimą. Tyrimo rezultatai parodė, kad toksiškas lyderis universitete gali sukelti emocinių sutrikimų, sumažinti darbo rezultatus ir sukurti darbuotojų antisocialų elgesį. Autoriai Omar'as ir kt. (2017) tiki, kad tyrimo išvados suteiks bendrą vaizdą, kaip nustatyti toksiško lyderio egzistavimą ir jo poveikį aukštajam mokslui Malaizijoje. Kaip teigia Klahn'as, Acuna ir Male (2022), toksiško vadovavimo samprata buvo plačiai ištirta įvairiose aplinkose, tačiau toksiško vadovavimo koncepcija nebuvo pakankamai atskleista aukštojo mokslo įstaigose. Pasak Klahn'o ir kt. (2022), toksiškas vadovavimas gali turėti neigiamų padarinių darbuotojo savijautai, pasitenkinimui darbu, komandos produktyvumui ir organizaciniams įsipareigojimams. Autorius tyrė dviejų skirtingų Čilės universitetų toksiškos lyderystės suvokimą, egzistavimą ir jo poveikį akademikų įsitraukimui į darbą. Tyrimo rezultatai patvirtino, kad toksiška lyderystė yra aptinkama aukštojo mokslo įstaigose, tačiau reikšmingo ryšio tarp šio vadovavimo stiliaus ir įsitraukimo į darbą nebuvo nustatyta. Tai parodo, kad toksiškas lyderio elgesys nebūtinai turi įtakos įsitraukimui į darbą (Klahn'as ir kt., 2022).

Finansų sektorius. Pasak autorių Kılıc'o ir Günsel'io (2019), toksiška lyderystė, kaip atspindys darbuotojams, gali sumažinti darbo našumą ir produktyvumą. Autoriai atliko tyrimą finansų sektoriuose, siekdami suprasti darbuotojų suvokimą apie „toksišką lyderystę“ ir jos poveikį organizacijai. Atlikto tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti darbuotojų suvokimą pagal toksiškos lyderystės sąvokas, neigiamą poveikį darbo našumui, darbo nuostatas ir organizacinį įsipareigojimą. Tyrimas parodė, kad neigiamas toksiškų lyderių požiūris ir elgesys sukelia daug neigiamų rezultatų organizacijai ir darbuotojams. Tai parodo mažėjantys organizaciniai įsipareigojimai ir darbuotojų veiklos rezultatai. Tyrimai atskleidė, kad toksiški lyderiai dažniausiai nesuvokia savo „toksiškumo“ (Kılıc'as ir Günsel'is, 2019). Pastebima, kad šiais laikais bankų sektoriuje norima įgyti tvarų konkurencinį pranašumą, didinant darbuotojų efektyvumą ir darbuotojų įsipareigojimus, kurių reikia norint suvokti norimus standartus (Khan'as, Siraji ir Director'as, 2021). Tyrimo metu šie autoriai siekė atskleisti toksiškos lyderystės raišką Pakistano bankų sektoriuje, kuri gali daryti poveikį darbuotojų įsipareigojimams ir veiklai. Rezultatai atskleidė reikšmingų įrodymų, kad toksiškos lyderystės raiška yra aptinkama Pakistano banko sektoriuje, kuri daro įtaką darbuotojų įsipareigojimams organizacijai ir veiklai (Khan'as ir kt., 2021).

Informacinių technologijų (IT) sektorius. Aplinkoje, kurioje nesąžiningumo ir toksiškumo suvokimas tampa vis labiau endeminis ir sudėtingesnis, autoriai Singh'as, Dev'is ir Sengupta (2017) atlikto tyrimu siekė išsiaiškinti, ar lyderių suvokiamas „toksiškumas“ skiriasi priklausomai nuo demografinių veiksnių, tokių kaip amžius, lytis, išsilavinimo lygis. Apklaustų IT specialistų Indijoje tyrimo rezultatai atskleidė reikšmingą toksiško lyderio suvokimo skirtumą pagal darbuotojų lytį ir išsilavinimo lygį, tačiau didelio skirtumo pagal darbuotojų amžių nebuvo (Singh'as ir kt., 2017).

Gamybos sektorius. Autorių Brouwers'io ir Paltu (2020) tikslas buvo gamybinėje Pietų Afrikos organizacijoje ištirti ryšį tarp toksiško vadovavimo, pasitenkinimo darbu, ketinimų keisti darbo vietą ir įsipareigojimo organizacijai. Tyrimo rezultatai atskleidė tiek tiesioginį, tiek netiesioginį poveikį visiems ryšiams ir parodė dalines sąsajas tarp pasitenkinimo darbu, ketinimo keisti darbo vietą ir įsipareigojimo organizacijai (Brouwers'is, Paltu, 2020).

Apibendrinat mokslinėje literatūroje autorių atliktus toksiškos lyderystės raiškos skirtingo sektoriaus organizacijose tyrimus, pastebima, kad ne visi autoriai konkrečiai įvardijo atlikto tyrimo sektorių. Vis dėlto galima teigti, kad tam tikruose sektoriuose – švietimo, finansų, informacinių technologijų,

gamybos, sveikatos, verslo ar tyrimuose neįvardytuose – toksiškos lyderystės raiška yra dažnai pasireiškiantis reiškinys darbo aplinkoje, kuri daro neigiamą įtaką darbuotojų įsipareigojimams organizacijai, pasitenkinimui darbu, efektyvumui, emocinei būsenai ir produktyvumui.

2. Toksiškos lyderystės pagrindinės dimensijos ir požymiai

Šiame skyriuje bus detaliau aptariama toksiškos lyderystės samprata, dimensijos ir požymiai, tokia analizė leis susipažinti su įvairių mokslininkų požiūriais į toksišką lyderystę.

2.1. Tamsioji charizma

Charizma yra sociologinis terminas, kurį labai greitai tarp sociologų išgarsino Maxas Weberis. Žodis charizma yra kilęs iš graikų kalbos ir reiškia Dievo dovaną. Weber'is (1964) teigė, kad charizma yra jėga, išlaužanti istoriją ir tradicijas iš jos ritmo ir pakreipianti nauja linkme. Kaip teigia Weber'is (1964), pasaulio religijų įkūrėjai buvo charizmatiški – Jėzus, Mahometas ir Buda. Taip elgėsi imperijų statytojai ir naujų valstybių kūrėjai – nuo Aleksandro Makedoniečio iki Napoleono laikų. Šiandien populiariai vartojamas terminas „charizma“ sušvelnintas. Terminas „charizmatiškas“ vartojamas religinio kulto lyderiams, politikams, populistams, pramogų kūrėjams, sporto žvaigždėms, netgi stilingai ar puošniai besirengiantiems žmonėms apibūdinti. Verslo pasaulyje šis terminas pradėtas naudoti, kai Steve'as Jobs'as pasiekė sėkmę įkurdamas „Apple“. Nuo tada sąmoningai stengiamasi, kad kiekvienas generalinis direktorius ar kitas svarbus asmuo organizacijoje turėtų charizmos. Ši savybė itin svarbi pristatant produktus ar vykstant kitiems renginiams (Collins'as, 2020).

Charizmatiškas lyderis yra tas, kuris sugeba daryti įtaką, įkvepia, motyvuoja ir kelia darbuotojų pasitikėjimą. Toks lyderis dėl savybių, kurias jis turi ir kurios skiriasi nuo kitų lyderių, yra pagrindinis verslo sėkmės veiksnys, skatinantis organizacijų sėkmę ir augimą. Tam, kad organizacija būtų konkurencingai pranašesnė, reikia lyderio, turinčio charizmą, žinių, įgūdžių ir gebėjimų darbuotojams daryti įtaką, juos įkvėpti, motyvuoti ir suteikti pasitikėjimo jausmą (Nikolosc'is, 2015). Dirbdami kartu su charizmatišku lyderiu, darbuotojai labiau pasitiki savimi ir darbo aplinka. Charizmatiška lyderystė gali padėti pagerinti veiklos rezultatus ir vidinius organizacijos kultūros apribojimus. Charizmatiški lyderiai savo gebėjimu matyti verslo galimybes ir noru įgyvendinti unikalias strategijas gali pakeisti organizacijas. Taip pat jie teikia įvairių pasiūlymų organizacijos problemoms spręsti. (Fogarty, 2010).

Tyrėjai Cogner'is (1990), Hogan'as ir Hogan'as (2001) pirmiausia pradėjo tyrinėti neigiamą lyderystę ir taip aptiko tamsiąją charizmatiškos lyderystės pusę. Kaip teigia Cogner'is (1990), charizmatiški lyderiai dažnai būna ne tokie formalūs ir prieinamesni. Vis dėlto šie bruožai gali reikšti, kad jie gali tapti tinkamu komunikacijos kanalu neigiamiems tikslams siekti. Šis autorius paminėjo apie neigiamą charizmatiškų lyderių poveikį darbuotojams, tačiau pabrėžia, kad nors lyderiai vis dar buvo skatinami siekti charizmatiškos lyderystės, ši turi ir tamsiąją charizmos pusę. Conger'is (1990) išryškina tris įgūdžių sritis, kuriose charizmatiškas lyderis elgiasi destruktiviai: lyderio strateginė vizija, bendravimo ir emocijų valdymo įgūdžiai, bendroji valdymo praktika. Conger'is (1990) teigia, kad vadovo palaikoma strateginė vizija gali atspindėti vidinius vadovo, o ne organizacijos poreikius, taip pat iškreiptą lyderio suvokimą apie tai, kas geriausia organizacijai. Charizmatiškas lyderis gali panaudoti savo bendravimo ir emocijų valdymo įgūdžius norėdamas perdėti save parodyti. Taip pat pateikdamas savo vizijas, apribodamas neigiamą informaciją ir maksimaliai padidindamas teigiamą. Charizmatiško lyderio valdymo įsipareigojimai gali pasireikšti negebėjimu kontroliuoti savo darbuotojų, netradiciniu elgesiu, kuris atstumia vadovaujant autokratinio valdymo stiliumi (Cogner'is, 1990). Kaip teigia Cogner'is (1990), charizmatiškas lyderis gali sukelti neigiamų pasekmių, kurios kyla dėl personalizuoto charizmatiško vadovavimo. Jei lyderis nesirūpina kitų

žmonių poreikiais ir gerove, jie gali panaudoti savo įtikinėjimo įgūdžius manipuliuoti ir išnaudoti darbuotojus. Charizmatiškiems lyderiams gali būti sunku bendradarbiauti su darbuotojais, bendraamžiais ir vadovais. Dėl šios priežasties, lyderiui siekiant savo tikslų ir interesų, darbuotojai gali būti priversti pasiduoti manipuliacijoms ir apgaulei. Darbuotojo baimės jausmas ir noras būti lyderio pripažintam gali atbaidyti nuo gerų idėjų, pasiūlymų ar kritikos. Charizmatiški lyderiai gali sukelti nestabilumo ir neapibrėžtumo jausmą organizacijos valdymo ir sprendimų priėmimo procesuose ir padidinti organizacijos rizikos lygį. Autorius Cogner'is (1990) priduria, kad problemų ir nesėkmių neigimas gali sumažinti organizacijos mokymąsi, dėl ko rizikingi ir svarbūs projektai dažniau žlunga. Kaip teigia autorius Pundt'as (2015), charizmatiška lyderystė gali sukelti įžeidžiantį lyderystės suvokimą ir (arba) elgesį. Šis autorius išskiria lyderio charizminius elementus (perdramatizuota charizma, ambicinga charizma) ir nesėkmingus, kurie gali atsirasti dėl darbuotojų reakcijos (nusivylusi charizma ir apleista charizma). Pundt'as (2015) teigia, kad per daug dramatižuota charizma yra pernelyg ambicinga ir gali lemti įžeidžiantį vadovavimo suvokimą, o nusivylusi ir apleista charizma gali sukelti įžeidžiantį vadovavimo elgesį.

Autorė Choi (2006) išskiria socializuotus ir personalizuotus charizmatiškus lyderius. Personalizuoti lyderiai dažniausiai lyginami su autoritariniais ir narciziškais lyderiais, nes jų tikslai atspindi asmeninius interesus, o organizacijos narių poreikiais manipuliuojama siekiant vadovo interesų. Socializuotas charizmatiškas lyderis yra labiau linkęs išnaudoti darbuotojus, motyvuotas organizacinių, o ne asmeninių poreikių (Choi, 2006). Pasak autorių Howell'io ir Shmir'o (2005), santykiai yra orientuoti į darbuotojų asmeninį susitapatinimą su charizmatišku lyderiu. Tikėtina, tai sukels lyderio galios jausmą, tačiau turės žalingų pasekmių darbuotojams. Kaip teigia autoriai Jacobsen'as ir House (2001), personalizuoti charizmatiški lyderiai mažai vertina teisėtus valdžios kanalus, jie imsis veiksmų, kurie sustiprintų jų pačių galią organizacijoje ir pasiektų nuopelnų už asmeninius pasiekimus. Socializuoti charizmatiški lyderiai išsako viziją, kuri orientuota į organizacijos interesus, jie siekia aktyviai valdyti nusistovėjusius valdžios kanalus savo tikslams pasiekti (Howell'is, Shmir'as, 2005). Pasak Choi (2006), socializuotas charizmatiškas lyderis demonstruoja pagarbą ir įsipareigojimą teisėtiems valdžios kanalams, norėdamas įgyvendinti asmeninius tikslus. Santykiai tarp lyderio ir organizacijos darbuotojų yra mažiau orientuoti į lyderio asmenybę, o daugiau į organizacijos idealus ir tikslus, todėl šiuose santykiuose darbuotojai gali sumažinti lyderio jiems daromą įtaką ir manipuliacijas (Choi, 2006).

Charizmatiški lyderiai gali pakeisti organizacijas, motyvuodami darbuotojus siekti aukštesnių karjeros tikslų ir įkvėpdami juos turėti aiškią viziją, kuri skatintų pasitenkinimą darbu. Vis dėlto charizmatiški lyderiai turi ir neigiamų pasekmių organizacijai, keldami grėsmę darbuotojų gerovei. Personalizuotas charizmatiškų lyderių suasmenintas valdžios poreikis, neigiamos asmeninės savybės ir narciziškumas gali sukelti neetišką destruktivų elgesį. Kita vertus, socializuoti charizmatiški lyderiai gali duoti naudingų rezultatų organizacijos ir darbuotojų labui. Pavyzdžiui, kaip apsaugos priemonės, kurios leidžia sumažinti galimas neigiamas personalizuotų charizmatiškų lyderių pasekmes, apimančias veiksmingas atskaitomybės struktūras, perspektyvias paramos sistemas ir lyderių atrankos procesus (Fogarty, 2010). Personalizuotų charizmatiškų lyderių galios poreikis, neigiamos asmeninės savybės ir narciziškumas gali prisidėti prie požiūrio į pasaulį, kuriame asmeninis saugumas pasiekiamas dominuojant, nuasmeninant kitus. Jei nėra savireguliacijos mechanizmų, tokių kaip kaltės jausmas, moralės standartai ir konsoliduojami impulsai, gali atsirasti destruktivus elgesys. Charizmatiški lyderiai, kurie pasirenka organizacijos tikslus pagal asmeninius poreikius ir naudą, gali turėti reikšmingos neigiamos įtakos organizacijos veiklai ir darbuotojų

gerovei (Fogarty, 2010). Charizmatiškas vadovavimas organizacijai yra rizikingas, nes sunku nuspėti galutinį rezultatą, kai per daug galios ir atsakomybės atiduodama į vieno lyderio rankas.

Charizmatiška lyderystė įneša radikalių pokyčių į organizacijos strategiją ir kultūrą. Toks pokyčių laipsnis yra tinkamas, kai organizacijai reikia didelių pertvarkymų arba kai ji susiduria su krize. Vis dėlto toks valdžios centralizavimas ir rizikingų strategijų įgyvendinimas ilgai nebūna tinkamas, kai organizacija pasiekia stabilų ir norimą darbo režimą. Nors charizmatiški lyderiai ir gerai atlieka organizacijos gelbėjimo operacijas, tačiau jiems dažnai nesiseka pasiekti ilgalaikės sėkmės ir valdymo (Fogarty, 2010). Mažai tikėtina, kad charizmatiškas lyderis pakeis savo vadovavimo stilių ar bendradarbiaus su darbuotojais, nes jiems dažniausiai yra per sunku išsiugdyti patikimą darbuotoją, taip pat jie nemėgsta dalytis šlove ir nuopelnais. Charizmatiško lyderio atranka į organizacijos valdančiuosius turėtų būti atliekama suvokiant teigiamą ir neigiamą poveikį organizacijai ir darbuotojams. Dėl šios priežasties turėtų būti įdiegtos apsaugos priemonės, siekiant maksimaliai padidinti charizmatiško lyderio indėlį ir sumažinti galimas neigiamas pasekmes (Fogarty, 2010).

Autorių mokslinės literatūros analizė išryškino pagrindinius tamsiosios charizmos elementus: personalizuotas charizmatiškas lyderis ir socializuotas charizmatiškas lyderis. Personalizuotas charizmatiškas lyderis pasireiškia per valdžios troškimą, narciziškumą, manipuliavimu organizacijos narių poreikiais ir yra orientuoti į asmeninius tikslus. Socializuotas charizmatiškas lyderis pasireiškia per darbuotojų išnaudojimą darbo aplinkoje, motyvuotas organizacinių, o ne asmeninių poreikių tenkinti ir demonstruoti pagarbą ir įsipareigojimus teisėtiems valdžios kanalams. Nepaisant to, kad dažnu atveju charizmatiškas lyderis sukelia neigiamų pasekmių organizacijos nariams, pačiai organizacijai tai yra verslo sėkmės veiksnys, skatinantis sėkmę ir augimą.

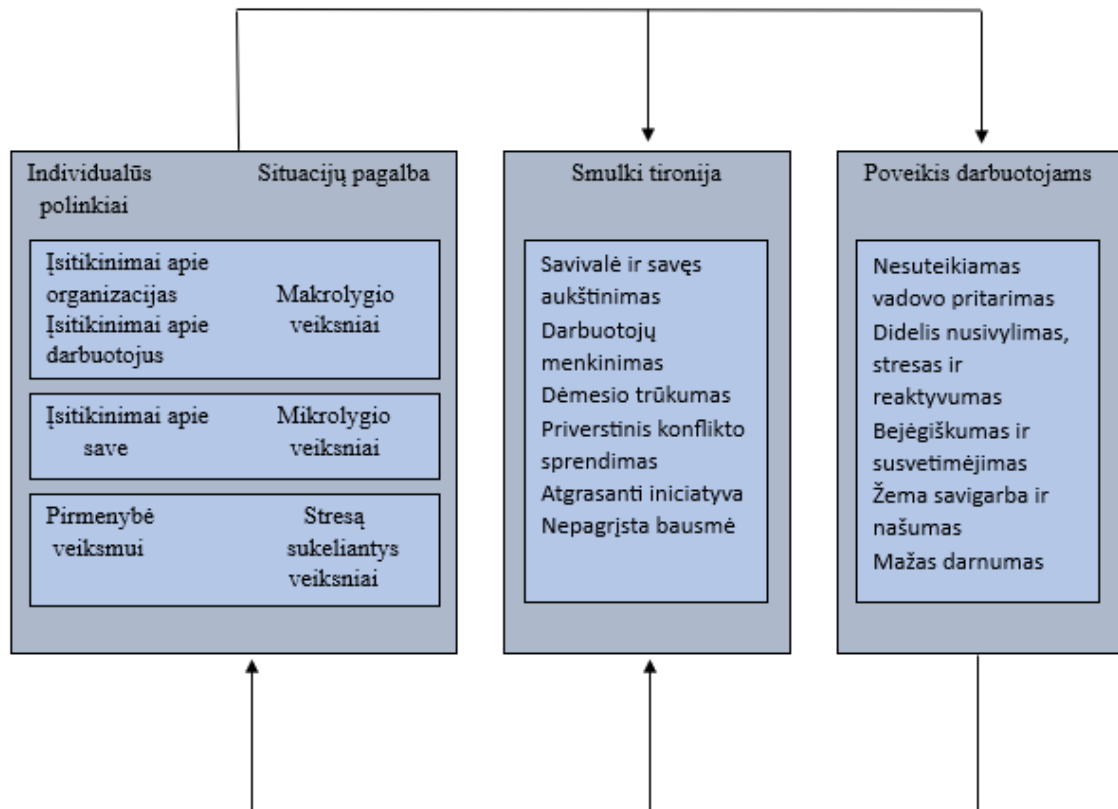
2.2. Smulkmeniška tironija

Kaip teigia autorius Ashforth'as (1994), sąvoka smulkusis tironas sukelia daugybę asociacijų. Įsivaizduojame mokyklos mokytoją, kuriam svarbiausia punktualumas ir paklusnumas, o ne mokymosi kokybė. Kaip pavyzdys gali būti ir banko valdytojas, kuris primygtinai reikalauja perrašyti dokumentus dėl nereikšmingos klaidos, arba parduotuvės vadybininkas, kuris pirkėjų akivaizdoje žodžiu užpuolė pardavėją. Minėtas autorius kalba apie asmenį, kuris valdo demonstruodamas savo galią kitiems. Tironiškas elgesys apima savivalę ir savęs aukštinimą, kitų menkinimą, dėmesio stoka, priverstinį konfliktų sprendimo stilių ir neapibrėžtą bausmę (Ashforth'as, 1994). Teigiama, kad smulki tironija yra individualių polinkių (įsitikinimų apie organizaciją, darbuotojus ir savęs išaukštinimo) ir situacijų (institucionalizuotų vertybių ir normų, galios ir streso) sąveikos produktas (Ashforth'as, 1994). Teigiama, kad tironiškas valdymas sukelia žemą savigarbą, našumą, darbo vieneto darnumą ir vadovo pritarimą bei didelį nusivylimą, stresą, reagavimą, bejėgiškumą ir darbo susvetimėjimą tarp pavaldinių. Be to, teigiama, kad šie padariniai gali sukelti užburtą ratą, kuris palaiko tironišką elgesį.

Tironiškas vadovavimas kenkia organizacijos darbuotojų motyvacijai, gerovei ir pasitenkinimui darbu, tačiau tai nebūtinai reiškia žalą organizacijai. Tironiški lyderiai gali atitikti organizacijos tikslus ir strategijas, tačiau dažniausiai jie pasiekia savo rezultatus išnaudodami darbuotojus, juos žemindami, menkindami ir manipuliuodami. Tironiško lyderio elgesys – kurti vidines ir pašalines asmenų grupes, kurstyti nepasitikėjimą, naudoti propagandą ir surasti žmonių, kurie prisiimtų atsakomybę bei atliktų bausmes už kitų nusižengimus ar neefektyvumą (Fogarty, 2010).

Smulkmenišką tironiją arba tironišką lyderystę sąvoką autoriai Einarsen'as, Aasland'as ir Skogstad'as (2007), Ashforth'as (1994) iš pradžių priskyrė lyderiams, kurie valdo darbuotojus juos menkindami, bausdami išgalvotomis bausmėmis ir išaukštinami save. Tokie bruožai itin sumažina darbuotojų iniciatyvumą. Autorius Ashforth'as (1994) tyrinėjo lyderius, kurie bandė slopinti ir įbauginti darbuotojus, apibrėždamas juos kaip smulkius tironus. Smulkiosios tironijos terminas apibūdinamas šiais elgesio aspektais – savęs vertinimas, darbuotojų žeminimas, negalvojimas apie darbuotojų gerovę, drausmėmis priimti sprendimai ir bandymas apkaltinti darbuotojus nebūtais nusizengimais, taip pat bausti juos be priežasties (Ashforth'as, 1994). Smulkiosios tironijos sąvoka gali būti siejama su daugeliu panašių, bet neseniai įvestų sąvokų – destruktivi lyderystė (Einarsen'as ir kt., 2007), (Schyns'as ir Hansbrough'as, 2010), piktnaudžiavimas darbo vietoje (Rospenda, Richman'as ir Flahert'is, 2000), patyčios darbo vietoje (Vickers'as, 2014), piktnaudžiavimo priežiūra (Tepper'is, 2007), toksiška lyderystė (Schmidt'as, 2008). Šios sąvokos siejamos sutelkiant visą dėmesį į priešišką ir žeminantį vadovo elgesį su savo darbuotojais. Pasak Anderson'o ir Bushman'o (2002), smulki tironija yra agresyvus elgesys, nukreiptas į kitus žmones formalioje aplinkoje. Tai gali būti laikoma kultūriškai nepriimtiniu elgesiu. Vis dėlto šis apibrėžimas neparodo, kad smulki tironija būtų greitai užsiplieskianti ir emociška agresija (Anderson'as, Bushman'as, 2002). Smulki tironija apibūdina lyderio elgesį, kuris siejamas su agresijos modeliu, kurio bruožai laikomi svarbiais žmogaus agresiją prognozuojančiais veiksniais (Anderson'as, Bushman'as, 2002).

Autoriai Barling'as, Dupre ir Kelloway (2009) smulkiosios tironijos sampratą apibūdina kaip asmenybės bruožus, kurie pasireiškia per pyktį, agresiją darbo vietoje ir neigiamą poveikį darbuotojams. Autorius Ashforth'as (1994) pamini pasikartojančius smulkiosios tironijos elementus, tokius kaip atidi priežiūra, nepasitikėjimas, įtarinėjimas, šalta ir beasmenė sąveika, griežta ir vieša charakterio ir elgesio kritika, nenuolaidus elgesys, emociniai protrūkiai, prievarta ir pagyrus elgesys. Minėtas autorius apibūdina tironišką asmenį, kuris pabrėžia autoritetą ir statuso skirtumus, yra nelankstus, priima savavališkus sprendimus, prisiskiria kitų nuopelnus ir pastangas, kaltina darbuotojus dėl klaidų, nesitaria ir nekomunikuoja, atgraso nuo neformalaus darbuotojų bendravimo ir trukdo darbuotojų darbiniam tobulėjimui vystytis. Autoriai Anderson'as ir Bushman'as (2002) smulkmenišką tironiją pritaiko agresijos modelyje, kuris gali būti laikomas asmens pykčio bruožu, kurio poveikis gali sukelti impulsyvų ir neapgalvotą veiksmą. Minėti autoriai priduria, kad pykčio bruožas gali atlikti keletą vaidmenų sąveikaujant su smulkiąja tironija, kaip dažnai pasikartojantis griežtas elgesys su darbuotojais ir keršto troškimas. Smulki tironija yra bendra tam tikrų individualių polinkių ir situacinių veiksnių funkcija (1 pav.) Trys vienas su kitu susiję individualių polinkių ir situacijų apibūdinimai išryškina tironijos polinkius ir poveikį darbuotojams (Ashforth'as, 1994).



1 pav. Tironijos polinkiai ir poveikis darbuotojams (Ashforth'as, 1994, p. 758)

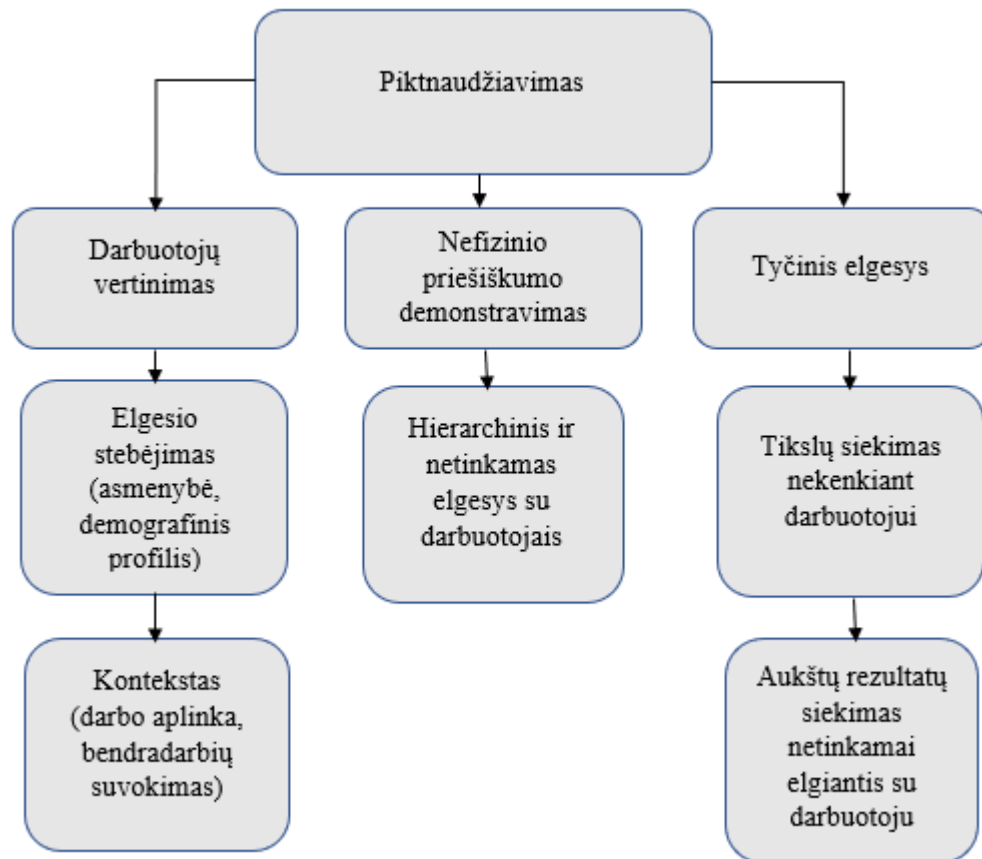
Autorius Ashforth'as (1994) kalbėdamas apie baudžiamąjį ir savavališką vadovavimą siūlo daugybę galimų polinkių į tironiją. 1 paveiksle pavaizduoti nuostatai yra įsitikinimai apie organizaciją (biurokratinė orientacija), apie darbuotojus, save (savigarba) ir pirmenybę veiksams (kryptingumas, tolerancija). Minėto autoriaus aptariamas situacijų pagalbininkas apima makrolygio veiksnius (institucionalizuotą vertę ir normas) ir mikrolygio veiksnius (galia, stresas). Kalbant apie makrolygmens veiksnius, tam tikru mastu tironišką elgesį gali įteisinti organizacijos vertybės ir normos. Kaliniai tokiose visuotinėse institucijose, pavyzdžiui, kalėjime, psichiatrijos ligoninėje ir armijos kareivinėse, dažnai yra atskiriami ir nuasmeninami, jiems privalu vilkėti uniformas, segėti ženklus ar kitus darbuotojų statuso simbolius. Šių sričių darbuotojams dažnai atliekami kompetencijų patikrinimai, testai, jų veikla būna griežtai suplanuota ir gali būti prilyginama autoritarinei priežiūrai. Mikrolygio veiksniai, tokie, kaip bejėgiškumas, kuris yra plačiai apibrėžiamas kaip būtinų priemonių – įgūdžių, autoriteto, patikimumo, savarankiškumo, dalyvavimo galimybių, išteklių nebuvimas, tiesiogiai veikia žmogų. Asmenys, kurie suvokia esantys bejėgiai, dažnai valdo galios paskirstymą ir nustato tam tikrą psichologinį atstumą tarp savęs ir darbuotojų ar kitų nuo jų priklausomų asmenų. Stresą veikiančius veiksniai taip pat gali prisidėti prie smulkios tironijos padarinių, nes jie linkę sukelti direktyvią lyderystę (Ashforth'as, 1994). Smulki tironija gali sukelti nusivylimą ir stresą darbuotojui keliais atžvilgiais: a) savavališkus sprendimus ir nenuspėjamas nuoskaudas gali sukelti baimę ir nerimas, taip pat nenuspėjamumas, kuris trukdo planuoti ir tikslą nukreiptą veiklą; b) priverstinis konfliktų sprendimas ir atgrasanti iniciatyva gali trukdyti darbuotojams atlikti užduotis; c) darbuotojų menkinimas ir jų nesupratimas gali sukelti baimę, nerimą ir grėsmę savigarbai. Smulki tironija gali paveikti visus savo vaidmenų narius, klientus, bendraamžius, darbuotojus, vadovus, taip pat bendrą

tarpasmeninį klimatą, nes jie yra hierarchiškai priklausomi. Vis dėlto dažniausiai tironiško elgesio ir smulkmeniškai tironai skirtingai elgiasi su žemesnio rango darbuotojais (Ashforth'as, 1994).

Apibendrinant moksliniuose straipsniuose autorių išnagrinėtą smulkmenišką tironiją, galima teigti, kad smulkmeniška tironija gali būti siejama su destruktvyiu elgesiu, patyčiomis darbo vietoje, piktnaudžiavimu ir toksiška lyderyste. Daugelis mokslininkų, nagrinėjančių smulkmenišką tironiją, išskiria tokius asmenybės bruožus kaip nenusipėjamumas, pyktis, agresija, darbuotojų menkinimas, savivaliavimas darbo aplinkoje ir savęs aukštinimas. Neabejotinai minėtus bruožus turintis asmuo sukelia neigiamą poveikį ne tik darbuotojo emocinei būsenai, tačiau ir organizacijos veiklai.

2.3. Piktnaudžiavimo raiška

Lyderiai, kurie piktnaudžiauja savo padėtimi ar darbo vieta, niekada nebus gerbiami. Gali atrodyti, kad jie yra sėkmingi, tačiau iš tiesų darbuotojai jų nekenčia (Murari's, Gupta, 2009). Autoriai Murari's ir Gupta (2009) paaiškina, kad tokie lyderiai yra pavojingi organizacijos augimui, nes dėl piktnaudžiavimo, grubaus ir įžeidžiančio vadovo elgesio organizacijas palieka gerai apmokyti ir kompetentingi darbuotojai. Vis dėlto svarbu pabrėžti, kad piktnaudžiaujantys lyderiai gali būti ir sėkmingi. Autoriai Starratt'is ir Grandy (2010) įvardija piktnaudžiavimo lyderystės ypatybes – grasinimas darbuotojams, siekis panaikinti ribas tarp asmeninio ir profesinio gyvenimo, apkalbėjimas, darbuotojų nuvertinimas, vieša kritika, melas, neteisėta praktika, papildomas darbo krūvis už bausmę, nereali lūkesčiai. Remdamiesi Starratt'is ir Grandy (2010) nustatytais piktnaudžiavimo savybėmis, autoriai Ashforth'as (1994), Hugh'as, McElnay ir McKenna (1999) įvardija žemą savigarbą, nenuoširdumą, įžeidžiantį ar priekabų vadovavimą, tarpasmeninį nejautrumą, aroganciją, negailestingumą, perfekcionizmą, nekantrumą, nepatikimumą, neetišką elgesį ir parazitavimą. Starratt'is ir Grandy (2010) nustatė, kad piktnaudžiavimo lyderystei yra trys emociniai paaiškinimai – tai beviltiškumo, pažeminimo ir nerimo jausmas. Minėti autoriai išskiria ir tris fizines pasekmes – keršto mažinimas, atsiskyrimas nuo kitų ir bandymas susidoroti. Tepper'is (2007) apibūdina piktnaudžiavimą kaip darbuotojų suvokimą, koku mastu „prižiūrėtojai“ nuolat demonstruoja priešišką verbalinį ir neverbalinį elgesį, neįskaitant fizinio kontakto.



2 pav. Piknaudžiavimo pasireiškimo bruožai, pagal Tepper'į (2007)

Minėtas autorius pateikia keletą svarbių šio apibrėžimo bruožų. Visų pirma, tai subjektyvus darbuotojų vertinimas, kuris atliekamas remiantis savo vadovų elgesio stebėjimu (asmenybė, demografinis profilis) ir kontekstu (darbo aplinka, bendradarbių suvokimas). Antra, piknaudžiavimas reiškia nefizinio priešiško demonstravimą, kai apima nuolatinį hierarchinį ir netinkamą elgesį su darbuotojais. Vadovas, kuriam šiandien yra bloga diena arba tai įprasta emocinė vadovo būseną, organizacijos darbuotojams perteikia neigiamą atmosferą. Trečias autorius Tepper'io (2007) teiginys yra tas, kad piknaudžiavimas aptinkamas ir tyčinio elgesio srityje, kai piknaudžiuojama dėl tam tikro tikslo nekenkiant darbuotojui arba vadovas gali elgtis netinkamai su darbuotojais, kad pasiektų aukštus rezultatus. Kaip teigia minėtas autorius, tokio pobūdžio elgesys yra priskiriamas piknaudžiavimo sričiai be ketinimo pakenkti ar padaryti žalą darbuotojui.

Autoriai Hansbrough'as ir Jon'as (2015) daugiausia dėmesio skiria piknaudžiuojančių lyderių vaidmeniui, laikydami narcisizmą piknaudžiavimo lyderystės pirmtaku. Autoriai Hansbrough'as ir Jon'as (2015) sukūrė modelį, kuris paaiškina, kaip narciziškų lyderių pažinimo procesai prisideda prie piknaudžiavimo, nes narcizų lyderių procesai verčia juos pateisinti savo įžeidžiantį elgesį. Minėti autoriai priduria, kad narciziškų lyderių numanomos lyderystės teorijos apima tironijos elementus, kai toks jų pačių elgesys tokiems lyderiams atrodo normalus. Hansbrough'as ir Jon'as (2015) teigia, kad narcisistiniai lyderiai pateisina savo piknaudžiavimą, prisidengdami nekompetentingų ir nepaklusnių vadovų teorija, tam, kad pasiektų užsibrėžtą tikslą. Šiame autorių pateiktame modelyje darbuotojai aktyviai prisideda prie piknaudžiavimo proceso, nes jų elgesio interpretacija yra proceso dalis, dėl kurios narciziški lyderiai demonstruoja piknaudžiavimą.

lyderyste. Autoriai Ferris, Zink'as ir Harvey (2007), Tepper'is, Moss'is ir Duffy (2011), Bies'as, Tripp'is ir Shapir'as (2016) išskiria tokius žinomus užsienio žmones – krepšinio trenerį Bobby Knightą, amerikietiškojo futbolo trenerį Vincentą Thomą Lombardi ir verslo magnatą Stevą Jobą, kuriuos tam tikrose situacijose galima priskirti prie piktnaudžiaujančių lyderių. Pastebimas šiurkštus, piktas, grubus elgesys, tačiau tuo pačiu rodomas dėmesys ir meilė. Tepper'is (2000) teigia, kad gali būti įžvelgiamas ir subjektyvumas, kuris susijęs su piktnaudžiavimo suvokimu: „Tas pats asmuo galėtų vertinti vadovo elgesį kaip įžeidžiantį viename kontekste, tačiau neįžeidžiantį kitame kontekste. Dviejų darbuotojų to paties vadovo elgesio vertinimas gali skirtis.“ Podsakoff'as, MacKenzi's ir Lee (2003) pabrėžia, kad piktnaudžiavimo modeliai neatsižvelgė į galimybę, kad gali būti skirtumų tarp subjektyvių vadovo piktnaudžiavimo elgesio vertinimų, kaip tai apibrėžia fenomenologinė patirtis. Autoriai Tepper'is, Simon'as ir Park'as (2017) nurodo du susijusius, bet atskirus subjektyvius suvokimus apie piktnaudžiavimą, iš kurių vienas kalba apie tai, koks yra vadovavimas (žeminantys komentarai, nekontroliuojami nervų protrūkiai, strateginis kenkimas), o kitas susijęs su darbuotojų požiūriu į savo vadovą (neetiškas elgesys, įžeidžiantis vadovavimas).

Kaip teigia Krasikova, Green'as ir LeBreton'as (2013), viena iš lyderystės formų, kuri turi žalingą poveikį personalui, yra piktnaudžiavimas ir destruktivus vadovavimas. Autoriai minėtą formą apibrėžia kaip valingą lyderio elgesį, kuris gali arba ketina pakenkti lyderiui, organizacijai ir darbuotojui tokiais būdais: a) skatinant darbuotojus siekti tikslų, kurie prieštarauja teisėtiems organizacijos interesams; b) samdant tokio tipo vadovus, kurie praktikoje naudoja žalingo poveikio metodus su darbuotojais. Autoriai Bass'as ir Riggio (2006) pateikia priešingą transformacinės lyderystės formą, kuria vadovaujantys lyderiai siekia motyvuoti ir paveikti savo darbuotojus siekti organizacijos tikslų, o autoriai Einarsen'as ir kt. (2007) piktnaudžiavimą įvardija kaip žalingą organizacijai ir personalui. Krasikova ir kt. (2013) pateikė piktnaudžiaujančio lyderio veiksmus – tai padrasinimas būti atkakliems prieš pavojingų ar nesaugių produktų naudojimą ar pardavimą, tokiais būdais skatinti organizaciją teikti pirmenybę saugai. Autorius Bies'as (2001) teigia priešingai, kad piktnaudžiaujantys lyderiai naudoja neigiamus žodinius ir neverbalinius veiksmus, kad paveiktų savo darbuotojus. Tai gali būti patyčios, vieša kritika, grubus elgesys ir prievarta. Pagal savo modelį Krasikova ir kt. (2013) pasiūlė, kad piktnaudžiavimo ir destruktivaus vadovavimo istorija yra tiek dispozicinis (vadovo asmenybės dalis), tiek kontekstinis. Vienas iš veiksmų, galinčių sukelti piktnaudžiavimo vadovavimo metodus, yra tada, kai sužlugdomi lyderio tikslai arba kai jis patiria sunkumų siekdamas savo tikslų (Krasikova ir kt., 2013). Autoriai Agnew, Piquer'as ir Cullen'as (2009) teigia, kad piktnaudžiavimas gali atsirasti tada, kai iškyla grėsmė lyderio ekonominiams ir statuso tikslams arba kai jų įvaizdis ir profesinė kompetencija yra ant ribos. Kitas elementas, kuris paaiškina piktnaudžiavimą, yra lyderių dispozicinė tendencija skatinti savo interesus aukščiau kitų ar organizacijos interesų (Krasikova ir kt., 2013). Kaip teigia autoriai Paulhus ir Williams'as (2002), makiavelizmas, narcisizmas ir psichopatija turi panašių bruožų su piktnaudžiavimu. Galiausiai pačios organizacijos elementai daro įtaką lyderio valiai užsiimti piktnaudžiavimo vadovavimo praktika, tai valdžios pasiskirstymas organizacijoje, organizacijos kultūra, dydis, amžius ir jos disciplina (Krasikova ir kt., 2013); (Kaiser'is ir Hogan'as, 2007).

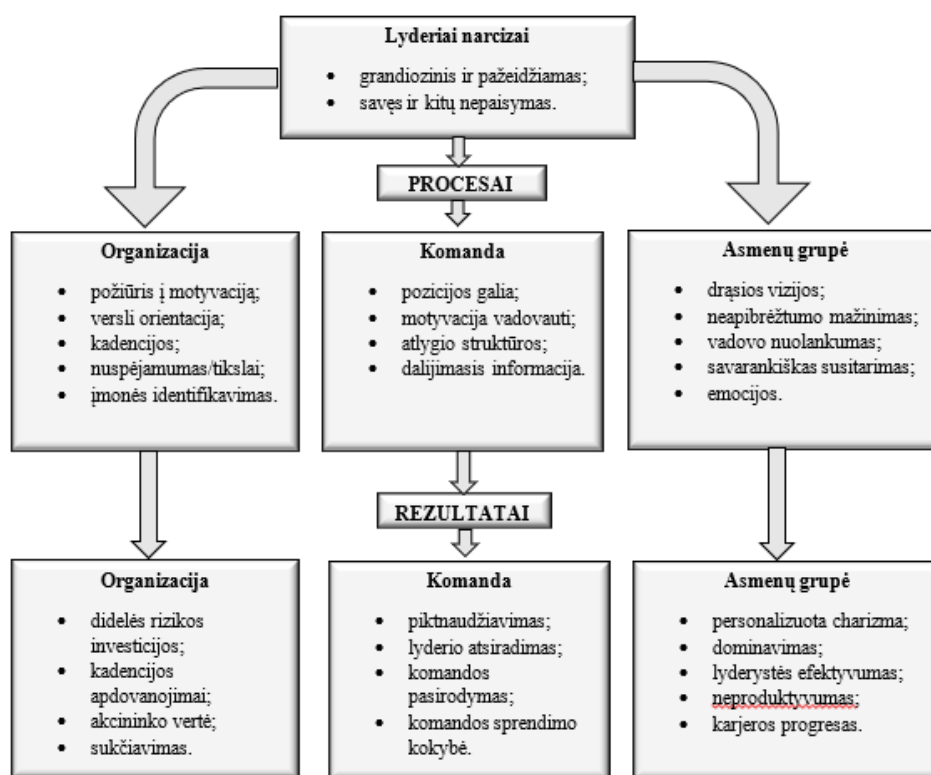
Apibendrinant piktnaudžiavimo raišką, galima teigti, kad dažniausiai mokslininkai piktnaudžiavimo raišką pateikia darbo aplinkoje, kuri pasireiškia per iškylančias lyderio grėsmes ekonominiams ir statuso tikslams, taip pat per įvaizdį, profesinę kompetenciją. Piktnaudžiavimas yra tapatinamas su vadovavimo modeliu ir tam tikromis elgesio savybėmis – tokiomis kaip patyčios, vieša kritika, grubus

elgesys, emocinė prievarta, bet kokio pobūdžio daroma žala darbuotojui. Piktnaudžiavimo raiškoje pastebima ir makiavelizmo, psichopatijos ir narcisizmo bruožų.

2.4. Narcisizmas

Narcisizmo terminas kilęs iš graikų mito apie jaunuolį vardu Narcizas. Tai istorija apie žmogų, kuris taip stipriai tikėjo esąs daug geresnis už kitus, kad net vengė kitų meilės. Narcizas, žiūrėdamas į savo atvaizdą, atsispindėjusį vandenyje, taip save įsimylėjo, kad dėl išsekimo ir nevilties mirė. Šiandien mokslininkai narcisizmo sąvoką naudoja norėdami apibūdinti tiek klinikinę būklę, tiek asmenybės bruožus (Brunell'is, Gentry ir DeMarree, 2008). Klinikinėje psichologijoje narcisizmas yra laikomas asmenybės sutrikimu. Asmenys, kuriems diagnozuotas narcisistinės asmenybės sutrikimas (Diagnostikos ir statistikos vadovas, psichikos sutrikimai, ketvirtas leidimas, Amerikos psichiatrų asociacija, 2000), pasižymi tokiomis savybėmis kaip perdėtas savo talentų ir pasiekimų pateikimas, manymas esant ypatingiems ir unikaliems, arogancija ir empatijos trūkumas. Pagal diagnostikos ir statistikos vadovą (Amerikos psichiatrų asociacija, 2000), narcisistinis asmenybės sutrikimas yra labai retas ir paveikia mažiau nei 1 proc. gyventojų.

Autorius Braun'as (2017) narcisizmą apibrėžia kaip asmenybės bruožą, o ne psichikos ligą. Minėtas autorius konceptualizuoja narcisizmą kaip asmenybės bruožą, kuris apima grandiozinį savęs jausmą ir kitų asmenų nepaisymą. Braun'as (2017) teigia, kad narcisizmo paradoksas slypi žmogaus viduje – tai nepagarba kitiems, strategijos, kurias narcizai naudoja savivertei kelti, valdžios ir įtakos kitiems asmenims siekiai. Autorius Braun'as (2017) pateikia narcisistinio lyderio procesus ir rezultatus (2 paveikslas).



3 pav. Narcisistinio lyderio procesai ir rezultatai (Braun'as, 2017, p. 5)

Apžvelgęs narcisistinio lyderio procesus ir rezultatus, autorius Braun'as (2017) teigia, kad lyderio narcisizmas gali turėti teigiamų pasekmių, tačiau tai būdinga tik tam tikromis sąlygomis. Kitaip

variant, narciziški lyderiai kai kuriose aplinkose gali būti tinkamesni už kitus ir labiau pritapti. Pavyzdžiui, srityse, kuriose save aukštinantis pristatymas atitinka organizacijos tikslą (rinkodara, žiniasklaida, pardavimai), narciziški lyderiai gali pasiekti aukštų rezultatų organizacijos lygmeniu. Nepaisant narciziškų lyderių indėlio į organizacijos tikslus, jų elgesys vis tiek prieštarauja bendradarbiavimui su komanda ir kitais darbuotojais.

Kaip teigia autoriai Hogan'as ir Kaiser'is (2005), narciziškų lyderių savybės slypi jų idealizme, tačiau šiems trūksta bendradarbiavimo įgūdžių. Kasalakas ir Aksu (2016) pabrėžia, kad polinkis žeminti kitus ir jų vertybių įžeidinėjimas yra susijęs su toksiškumu, kuris atsiranda dėl narcisistinio elgesio. Aubrey (2012) teigia, kad toksiškais lyderiais yra laikomi tie, kurių narcisistinis polinkis yra didelis ir pasireiškia darbuotojų vertės žeminimu ir išnaudojimu. Teorinės pažiūros padėjo suprasti narcisizmą kaip tarpasmeninę dinamiką. Dinaminis savireguliacijavimas narcisizmo modelyje, kaip teigė autoriai Morf'as, Schurch'as ir Kufner'is (2017), narcizus stumia į išdidžią ir grandiozinę, tačiau savęs pažeidžiamumo sampratą. Tai yra kai narcizai pateikia save kaip stiprią asmenybę, taip pat reikalaujami to paties požiūrio iš kitų (Morf'as, Rhodewalt'as, 2001). Autoriai Rosenthal'as ir Pittinsk'is (2006) pabrėžia narcisizmą kaip narcisistinio vadovavimo formą. Minėti autoriai narcisizmą išskyrė kaip lyderių asmenybės bruožą, kuris leidžia manyti, kad ne tik narcizai gali užsiimti narcizišku lyderiavimu, taip pat yra narcizų, kurie gali vadovauti nenarciziškai. Campbell'is ir kt. (2011) išanalizavo narcisizmo charakteristikas organizaciniame kontekste ir pasiūlė tris pagrindinius komponentus: grandiozinį savojo „aš“ jausmą; išnaudojimo ir empatijos trūkumą santykiuose. Pincus'as, Cain'as ir Wright'as (2014) grandiozinį narcizą apibūdina kaip ekstravertišką asmenį, kuris pasižymi vidutinio sunkumo savigarbos lygiu, ir pažeidžiamą narcizą, kuris kenčia nuo žemos savigarbos jausmo ir neurotiškumo. Celebi, Guner'is ir Yıldız'is (2015) narcisizmą sieja su tokiais savybėmis kaip nenuoseklumas, savanaudiškumas, egocentriškas požiūris, asmeninių interesų ir poreikių svarba tapatinama su egoizmo dimensija. Kaip teigia autoriai Celebi ir kt. (2015), narcisizmo dimensijos apibrėžimas yra panašus į egoizmo dimensiją. Narcisizmas apibrėžiamas kaip įgūdžių stoka ugdyti empatiją su kitais, kitų asmenų gebėjimų ir pastangų neįvertinimas. Taip pat jis glaudžiai susijęs su lyderiais, kurie turi aukštą savigarbos lygį. Pasak Celebi ir kt. (2015), toksiškas lyderis mano, kad yra talentingesnis už kitus ir yra vertas aukštų pareigų. Minėti autoriai pažymi, kad tokios tendencijos kaip vertės jausmo nesuteikimas darbuotojui, priminimas apie darbuotojo klaidas, suteikiant nevisavertiškumo jausmą ir žeminant, yra būdingos toksiškuose lyderiuose.

Anot Maccoby (2000), nors dauguma žmonių apie narcizus galvoja neigiamai, narcisizmas kai kuriais atvejais gali būti nepaprastai naudingas ir būtinas. Kalbant apie neproduktyvius ir produktyvius narcizus, pastarieji yra rizikuojantys asmenys, kurie, sukelti susižavėjimą jais, nori dirbti nepriekaištingai (Maccoby, 2000). Neproduktyvius narcizus autorius Maccoby (2000) apibūdina kaip svajotojus, pervertinančius savo galimybes. Hirschi ir Jaensch'as (2015) pastebi, kad narcizų karjeros pažangoje viena iš teigiamų priežasčių gali slypėti jų pasitikėjime savimi žvelgiant į karjeros plėtrą. Pasak minėtų autorių, narcizai jaučiasi ypatingi ir turintys teisę į sėkmę, pasižymi pasitikėjimu įveikti iššūkius savo karjeroje ir aktyviai save skatina judėti į priekį tikslų link. Narciziškų asmenų didelis pasitikėjimas savimi, išitraukimas į karjerą ir saviveiksmingumas, gali identifikuoti jų profesinę sėkmę, kuri išreiškiama aukštesne hierarchine pozicija ir didesniu atlygiu organizacijoje (Hirschi, Jaensch'as, 2015; Spurk'as, Keller'is ir Hirshi, 2016).

Apibendrinant moksliniuose straipsniuose autorių išnagrinėtą narcisizmą, galima teigti, kad tai yra vadovavimo stilius, kai lyderis domisi tik savimi ir visi siekiai bei tikslai yra nukreipti tik į asmeninius

interesus. Tokie lyderiai, pasižymintys narcizo savybėmis, yra arogantiški, dominuojantys, priešiški ir pervertinantys savo galimybes. Narcisizmas dažniausiai apibūdinamas kaip nesveikas, varomas nepalenkiamos arogancijos, įsisavinimo ir asmeninio egoistinio valdžios poreikio ir susižavėjimo. Narcisizmas organizacijoje tam tikromis sąlygomis gali turėti ir teigiamų pasekmių, tačiau, nepaisant narcizo lyderio indėlio į organizacijos tikslus, jų elgesys neigiamai veikia bendradarbiavimą su komandomis ar asmenų grupėmis.

2.5. Autoritarinė priežiūra

Klasikiniai lyderystės modeliai atkakliai sustiprino į lyderį orientuotą valdymo sampratą. Verslo modeliai orientuoti į tvirtą lyderystę, galutinių sprendimų priėmimą ir charizmatiškas asmenybes (Shaw'as, 2022). Kaip teigia Shaw'as (2022), autoritarinis vadovavimas yra pagrindas, kuriuo remiasi kiti modeliai. Autoritarinė priežiūra vertinama pejoratyviai, apskritai ji nėra stipriai susijusi su svarbiais darbuotojų rezultatais. Santykius tarp autoritarinio vadovavimo ir individualių darbuotojų lemia suvokiamas asmens statusas, tačiau yra priklausomas nuo darbo vieneto galios ir savarankiškumo (Schaubroeck'as, Shen'as ir Chong'as, 2017).

Autoritarinė priežiūra gali sustiprinti darbuotojo mokymosi tikslą. Pirma, tai autoritariniai lyderiai yra labai konkurencingi ir savo komandoms kelia didelius lūkesčius. Darbuotojai gali suprasti, kad geriausias būdas pasiekti aukštą lygį ir tikslus yra ne tik sunkiai dirbti, bet ir mokytis bei tobulinti savo kompetencijas (Wang'as, Chiang'as ir Cheng'as, 2013; Zhang'as, Xie, 2017). Muhumuza (2015) autoritarinę priežiūrą apibrėžė kaip vadovavimo stilių. Jam būdinga tai, kad daugiau galios sprendimams priimti turintis lyderis, grasindamas ir bausdamas darbuotojus kontroliuoja žemesniuosis, kurių idėjos ir pasiūlymai niekada nebūna išgirsti. Zylfijaj, Rexhepi ir Grubi (2014) teigė, kad autoritarinė priežiūra pasižymi ne darbuotojų motyvacija, o reikalavimu atlikti darbus kuo greičiau. Minėtas autorius mano, kad tokie lyderiai yra kontrolieriai, kuriems iš darbuotojų reikia rezultato, pagrįsto vadovo specifikacijomis. Autoritarinė priežiūra pasireiškia per lyderio teigiamą elgesį absoliučiai valdžiai ir darbuotojų kontrolei bei paklusnumui, taikant jiems griežtą discipliną (Chen'as, Eberly ir Cheng'as, 2014). Lyderiai, kuriems būdinga autoritarinė priežiūra, yra žinomi kaip atvirai kontroliuojanti ir inicijuojanti struktūra, taikanti griežtas bausmes taisyklių ir procedūrų nesilaikantiems darbuotojams (Chen'as ir kt., 2014).

Wang'as ir Guan'as (2018) autoritarinę priežiūrą apibūdina kaip labai aiškių taisyklių skirstymą į bausmes ir apdovanojimus, tuomet darbuotojai tiksliai žino, ką galima ir ko negalima daryti. Autoriai Huang'as, Chiu ir Farh'as (2015), Wang'as ir Guan'as (2018) teigia, kad autoritarinė priežiūra yra neigiamai susijusi su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu, tokiu kaip darbuotojų pasitikėjimas, pilietiškas elgesys. Autoritarinė priežiūra pasireiškia per griežtą elgesį, kai yra palaikoma stipri valdžios ir darbuotojų kontrolė, kuriai reikalingas neabejotinas sekėjų paklusnumas (Farh'as, Cheng'as, 2000). Autoritariniai lyderiai reikalauja iš savo sekėjų geriausių rezultatų organizacijoje ir prisiima visus svarbius sprendimus komandoje (Wang'as, Chiang'as ir Cheng'as, 2013; Zhang'as, Xie, 2017). Išsamūs tyrimai autoritarinę priežiūrą pavaizdavo kaip destruktivią, darančią neigiamą įtaką darbuotojų rezultatams, tokiems kaip komandos identifikavimas (Li ir Sun, 2015) ir darbo našumas (Chan'as, Huang'as ir Lam'as, 2013). Taigi aukštas autoritarinis vadovavimas dažnai buvo laikomas nepageidaujamu ir neveiksmingu valdant organizaciją (Wang'as, Guan'as, 2018).

Kaip teigia autoriai Wang'as ir Guan'as (2018), autoritarinė priežiūra yra vienodai žalinga darbuotojams ir organizacijoms, tačiau gali turėti ir teigiamą poveikį darbuotojams. Pagrindinė idėja yra ta, kad autoritariniai lyderiai gali tapti priemone situacijos veiksmingumui pagerinti, kai reikia greitų sprendimų tikslams pasiekti (Huang'as, Chiu ir Farh'as, 2015). Autoritariniai lyderiai gali būti veiksmingi keldami konkrečius, o ne dviprasmiškus tikslus savo darbuotojams. Dėl šios priežasties autoritariniai lyderiai visada turi paskutinį žodį savo organizacijoje ir atlieka išskirtinę misiją, pagal kurią darbuotojai gali sutelkti dėmesį tik į savo pareigas (Schaubroeck'as, Shen'as ir Chong'as, 2017). Pasak Lock'o ir Latham'o (2006), aukštesnis veiklos lygis dažniausiai pasiekiamas tada, kai organizacijos tikslai yra konkretūs, o ne dviprasmiški. Darbuotojams iškeliamas konkretus tikslas, o tikslo pasiekimas suteikia jiems objektyvų, nedviprasmišką pagrindą įvertinti savo veiklos efektyvumą. Taigi nors autoritariniai lyderiai vykdo griežtą kontrolę ir neabejotiną paklusnumą, pagrindinė priežastis yra skatinti darbuotojų veiklą (Lock'as, Latham'as, 2006). Autoritariniai lyderiai dažniausiai sustiprina darbuotojų kaip komandos narių jausmą, o tai dar labiau motyvuoja dirbti kuo efektyviau (Schaubroeck'as, Shen'as ir Chong'as, 2017). Kaip teigia Rast'is, Hogg'as ir Giessner'is (2013), autoritetingi lyderiai yra tie, kurie pateikia aiškią ir nedviprasmišką užduotį aukštiesiems rezultatams pasiekti. Autoritariniai lyderiai savo darbuotojams kelia aukštų veiklos standartų lūkesčius (Aycan'as, 2006). Kaip teigia Chen'as, Song'as ir Wang'as (2017), autoritariniai lyderiai reikalauja aukščiausių rezultatų, griežtai kontroliuodami, nustatydami aiškias taisykles, darbo pareigas, skirdami bausmes ir apdovanojimus. Tai reiškia, kad darbuotojai yra motyvuoti dirbti užtikrinant gerą kokybę. Huang'as ir kt. (2015) teigia, kad autoritariniai lyderiai, laikydamiesi disciplinos ir skatindami konkrečią sprendimų priėmimo struktūrą, tokią kaip paklusnumas ir vienybė, greičiau pasieks veiklos rezultatų. Autoritarinė priežiūra apibrėžiama kaip lyderio elgesys, kuris yra susijęs su toksiška lyderyste, absoliučia valdžia, darbuotojų kontrole ir paklusnumo reikalavimais (Cheng'as, Chou ir Farh'as, 2004). Pasak autoriaus Schmidt'o (2008), toksiška lyderystė yra daugialypė konstrukcija, kuri apima autoritarinės priežiūros elementus.

Apibendrinant moksliniuose straipsniuose autorių išnagrinėtą autoritarinę priežiūrą, galima teigti, kad tai yra vienas iš vadovavimo stilių, kuris nebūtinai neigiamai paveikia savo darbuotojus ar pasekėjus, tačiau gali daryti ir teigiamą poveikį. Viena dalis autorių autoritarinę priežiūrą apibūdina per asmens savybes ir elgesį, kai lyderis turi visišką sprendimų priėmimo galią ir absoliučią savo pavaldinių kontrolę, priima svarbius sprendimus dėl politikos, procedūrų ir grupės tikslų, tačiau mažai arba visai neįtraukdamas savo komandos narių ar pasekėjų. Kita autorių dalis autoritarinę priežiūrą apibūdina per teigiamą prizmę, kai autoritarinis lyderis, vykdamas griežtą kontrolę, nustatydamas aiškias taisykles, sustiprina darbuotojų kaip komandos narių jausmą, o tai skatina siekti užsibrėžtų tikslų, norą didinti kompetencijas ir greitai bei užtikrintai siekti tiek aukštų asmeninio tobulėjimo, tiek organizacijos rezultatų.

Atlikęs išsamią literatūros analizę apie toksišką lyderystę, autorius Schmidt'as (2008) pateikė pagrindines toksiškos lyderystės dimensijas ir požymius (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Toksiškos lyderystės dimensijos ir požymiai, pagal Schmidt'ą, 2008)

Dimensija	Autoriai (metai)	Požymiai
Tamsioji charizmos pusė	Conger (1990); Hogan ir Hogan (2001); Fogarty (2010)	Personalizuota charizma Vaidmenų hierarchija Neigiamas poveikis darbuotojams Personalizuoti ir socializuoti charizmatiški lyderiai

Smulkmeniška tironija	Ashforth (1994; 1997); Tepper (2000; 2007)	Savališkumas Savęs aukštinimas Darbuotojų menkinimas Sąmoningas piktumas Atgrasus elgesys su darbuotojais Prievartinis konfliktų sprendimo stilius
Piktnaudžiavimas	Whicker (1996); Chan's (1998); Tepper (2000); Zellars, Tepper, ir Duffy (2002); Tepper, Hoobler ir Ensley (2004); LipmanBlumen (2004); (Aryee, Sun ir Debrah (2007); Tepper (2007)	Priešiško verbalinio ir neverbalinio elgesio demonstravimas Patyčios Prastas organizacinio teisingumo suvokimas Psichologinis stresas Konfliktai darbe Sumažėjęs pasitenkinimas darbu Nepakankamas emocinis įsipareigojimas darbui
Narcisistinė lyderystė	Kets de Vries ir Miller (1985); Klass ir Hutch (1986); Post (1994;1997); Sankowsky (1995); Whicker (1996); Deluga (1997); Kets de Vries (1999a); Sheng (2001); Manfred Kets de Vries quoted in Dearlove (2003); Lubit (2004); Dreijmanis (2005); Waslyshyn (2005); Lipman-Blumen (2005); Williams (2005); Judge, LePine ir Rich (2006); Rosenthal ir Pittinsky (2006)	Asmeninis nepakankamumas karjeroje Savanaudiškumas Motyvacija savo interesams Susireikšminimas
Autoritarinė priežiūra	Dansereau, Graen ir Haga (1975); Avolio ir Bass (1995); Kets de Vries (1999b); Cheng, Chou ir Farh (2004); Aryee (2007)	Valdžios troškimas Paklusnumo reikalavimas iš pavaldinių

Vadovaujantis informacija, pateikta 1 lentelėje, galima teigti, kad toksiška lyderystė pasireiškia per tamsiosios charizmos elementus, smulkmenišką tironiją, piktnaudžiavimą, narcisizmą ir autoritarinę priežiūrą.

3. Toksiškos lyderystės raiškos tyrimas energetikos sektoriaus organizacijoje

Šiame skyriuje aprašoma toksiškos lyderystės raiškos energetikos sektoriuje tyrimų metodika ir organizavimas bei pateikiama atliktų tyrimų rezultatų analizė.

3.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Magistro darbe realizuota *mišraus tyrimo strategija*, apimanti kiekybinių ir kokybinių tyrimo metodų derinimą, siekiant išnaudoti abiejų metodų privalumus, giliau suprantant ir atskleidžiant nagrinėjamą reiškinį:

1. *kiekybinio tyrimo metodologija* grindžiama pozityvistinėmis idėjomis, teigiančiomis, kad vienintelis teisingas tikrojo žinojimo šaltinis yra konkretūs (empiriniai) mokslai, ir neigianti pažintinę filosofinio tyrimo vertę (Tidikis, 2003). Laikomasi pozicijos, kad pasaulis yra objektyvus ir nepriklausomas nuo tyrėjo nuomonės ar interpretacijos. Kiekybiniu tyrimu siekiama gauti skaitines žinias, palaikant idėją, kad pasaulį galima išmatuoti ir aprašyti skaičiais;

2. *kokybinio tyrimo metodologija* grindžiama konstruktyvistine paradigma, teigiančia, jog realybė yra socialinio konstravimo produktas, veikiamas kultūrinių, istorinių, politinių ir ekonominių sąlygų. Tai reiškia, jog žinios gali kisti ir varijuoti atitinkamai nuo jų priklausymo atitinkamai grupei, laikmečio ir pan. Kinta ir socialinis žinių konstravimas priklausomai nuo skirtingų socialinių ir kultūrinių grupių asmenų vertybių, nuostatų, tradicijų, normų sampratos (Berger, Luckmann, 1999).

Toksiškos lyderystės konstruktas grindžiamas skirtingų autorių teorijų tarpusavio integracija aiškinančia, jog toksiška lyderystė pasireiškia netinkamu vadovų elgesiu su darbuotojais, kenkimu organizacijos tikslams, vertybėms, bei normoms (Aubrey, 2012; Mehta ir Maheshwari, 2014; Schmidt'as, 2008), kai darbuotojai patiria žeminimą, empatiją, nuolatinį priminimą dėl padarytų klaidų, nevisavertiškumo jausmą, grasinimus, kontrolę, fizinę ir emocinę prievartą (Kasalak'as ir Aksu, 2016; Kusy ir Holloway'as, 2009; Lipman-Blumen'as, 2005; Hitchcock'as, 2015; Mehta ir Maheshwari, 2014; Schmidt'as, 2008 ir kt.).

Duomenų rinkimo metodai

Realizuojant kiekybinio tyrimo metodologiją, siekiant identifikuoti toksiškos lyderystės raišką, parengtas tyrimo instrumentarijus (žr. 1 priedą). Tyrimo instrumentarijus grindžiamas išanalizuota mokslinė literatūra, kur analizės pagrindu išskirti diagnostiniai blokai:

(narcisizmas, piktnaudžiavimo raiška, autoritarinė priežiūra, smulkmeniška tironija, tamsioji charizma), kuris sudarytas iš penkių diagnostinių blokų, dešimt požymių, išskaidytų ir analizuojamų trisdešimt aštuonių teiginių. *Pirmuoju diagnostiniu bloku* tiriama tamsioji charizma, *antruoju* – smulkmeniška tironija, *trečiuoju* – piktnaudžiavimas, *ketvirtuoju* – narcisizmas ir *penktuoju* – autoritarinė priežiūra. Remiantis instrumentarijumi, parengtas darbo autorės sukurtas klausimynas, kuris suskaidytas į penkis teiginių blokus pagal norimą identifikuoti dimensiją. Klausimyną sudaro devyniasdešimt penki teiginiai, sudarantys sąlygas atskleisti toksiškos lyderystės raišką energetikos sektoriuje, darbuotojų požiūriu. Vadovaujantis pasirinktos organizacijos UAB „Irava“ vidinėmis lygių teisių nuostatomis, klausimyne pirmiausia naudojama moteriška giminė.

Kokybinio tyrimo metodologija realizuota, atliekant pusiau struktūruotą interviu, kuri sudarė penki pagrindiniai klausimai, akcentuojantys vadovų supratimą apie toksišką lyderystę, jos raišką organizacijoje ir asmeninę patirtį (žr. 25 priedą).

Duomenų analizės metodai

Kiekybinio tyrimo metu surinkti duomenys buvo analizuojami taikant aprašomosios statistikos (procentai, vidurkiai) metodus. Kiekybiniame tyrime taikoma aprašomoji analizė atlikta naudojant IBM SPSS 20.0 programinę įrangą: tyrimo duomenų kiekybinė aprašomoji statistika; daugiamatis statistinis metodas- faktorinė analizė ir cronbach alfa skaičiavimas. Apdorojant duomenis taikyta tiriamoji faktorinė analizė, kuria numatomas faktorių skaičius ir į faktorius įeinantys kintamieji siekiant suprasti, ką faktoriai reiškia.

Faktorinės analizės paskirtis šiame tyrime, atsižvelgiant į tarpusavio koreliaciją, suskirstyti stebimus kintamuosius į grupes, kurias vienija koks nors tiesiogiai nestebimas faktorius. Pereinant nuo didelio skaičiaus kintamųjų prie faktorių koncentruojama informacija, padaroma labiau aprėpiama. Tiesinis faktorinės analizės modelis yra taikomas tiesine priklausomybe susietų kintamųjų rinkiniui. Tai reiškia, kad dalinės koreliacijos koeficientai tarp dviejų kintamųjų turėtų būti maži palyginus su koreliacijos koeficientais tarp kintamųjų. Duomenų tinkamumą faktorinei analizei, įvertina Kaizerio-Mejerio-Olkinio (KMO) matas. KMO yra empirinių koreliacijos koeficientų reikšmių ir dalinių koreliacijos koeficientų reikšmių palyginamasis indeksas. Jei KMO mato reikšmė maža, tai nagrinėjamų kintamųjų faktorinė analizė nerezultatyvi. Maža KMO mato reikšmė rodo, kad kintamųjų porų koreliacija nėra paaiškinama kitais kintamaisiais. Laikoma, kad KMO turėtų būti ne mažesnis kaip 0,7, ribiniu atveju – ne mažesnis kaip 0,6 (Čekanavičius, Murauskas, 2002).

Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui (angl. scale internal consistency) įvertinti naudotas Cronbacho alfa (Cronbach's alpha) koeficientas (α), kuris remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei įgalina patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje. Jeigu atskirų klausimų dispersijų suma yra artima visos skalės dispersijai, reiškia atskiri klausimai tarpusavyje nekoreliuoja, t. y. jie neatspindi tos pačios prasmės. Jeigu visos skalės dispersija yra ženkliai didesnė už atskirų klausimų dispersijų sumą, reiškia atskiri klausimai tarpusavyje koreliuoja, t. y. jie atspindi tą pačią prasmę (Norušis, 2005). Cronbacho alfa koeficientas didėja didinant klausimų, sudarančių klausimyną, skaičių. Tai reiškia, kad klausimynai su didesniu klausimų skaičiumi yra patikimesni. Išvesties lentelėje Reliability Statistics (žr.prieduose) pateikta Cronbacho alfa koeficiento reikšmė, kuri gerai sudarytam klausimynui turėtų būti didesnė už 0,7 (kai kurių autorių teigimu – už 0,6). Spearman-Brown'o padidinto patikimumo koeficientas yra įvardintas kaip Cronbach's Alpha Based on Standardized Items. Jo reikšmė artima Cronbacho alfa koeficiento reikšmei, vadinasi, kad atsakymų į atskirus klausimus dispersijos yra panašios (Norušis, 2005).

Kokybinio tyrimo metu gauti duomenys analizuojami remiantis aprašomosios kokybinės turinio (content) analizės metodu, išskiriant esmines kategorijas pagal pagrindinius reikšminius aspektus, identifikuojant prasminius elementus bei interpretuojant turinio duomenis. Lentelėse pateikiamos pagal tyrimo dalyvių atsakymus suformuotos kategorijos, subkategorijos ir jas patvirtinantys teiginiai. Duomenų rinkimui vartojamas pusiau struktūrizuotas interviu metodas. Pasak Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016), interviu tai – įprasta bendravimo forma ir būdas, kai norima surinkti žinias

apie dominančius reiškinius ar išsiaiškinti asmeninę patirtį. Tai vienas dažniausiai naudojamų duomenų rinkimo metodų žinioms apie grupes ar organizacijas gauti. Kokybinių interviu metu siekiama gauti duomenų, atitinkančių kokybinio tyrimo siekius. Kokybinio interviu pagrindą sudaro atviri klausimai, kai norima gauti kiek įmanoma platesnius, išsamesnius, atviresnius atsakymus, suformuluotus ir pateiktus paties tyrimo dalyvio, atspindinčius jo perspektyvą. Pusiau struktūruotas interviu metodas remiasi planu, kai interviu klausimai yra numatyti iš anksto, tyrėjo užduodami konkrečia seka (žr. 25 priedą), o tyrimo eigoje užduodami papildomi klausimai tyrėjui aktualiai informacijai atskleisti

3.2. Tyrimo kontekstas ir dalyviai

Tyrimo tikslinė grupė (tyrimo dalyviai): siekiant identifikuoti ir įvertinti toksiškos lyderystės raišką energetikos sektoriuje pasirinkta UAB „Irava“ organizacija (įmonės pavadinimas išgalvotas) ir atliktas tyrimo imties skaičiavimas. UAB „Irava“ – atsinaujinančios energetikos lyderė bei didžiausia bendrovė Baltijos šalyse. Organizacija tiekia elektros energiją ir gamtines dujas daugiau kaip 1,5 mln. klientų Lietuvoje. Įmonės veikla Latvijoje, Estijoje, Suomijoje ir Lenkijoje prisideda prie žaliosios energetikos plėtros visame Baltijos regione. Tyrimo imčiai nustatyti buvo naudota V.I Paniotto formulė. Jos skaičiavimo momentu organizacijoje dirbo 320 darbuotojų. Tiriamųjų atranka buvo vykdoma taikant tikimybinę atranką, paprastąjį atsitiktinį atrankos metodą. Formuojant tikimybę 0,95 proc. buvo nustatyta, jog apklausoje turi dalyvauti 178 organizacijos darbuotojai. Imties skaičiavimo formulė pateikiama žemiau:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

4 pav. Imties apskaičiavimo formulė

4 paveiksle esančios formulės duomenys reiškia:

n – imties dydis;

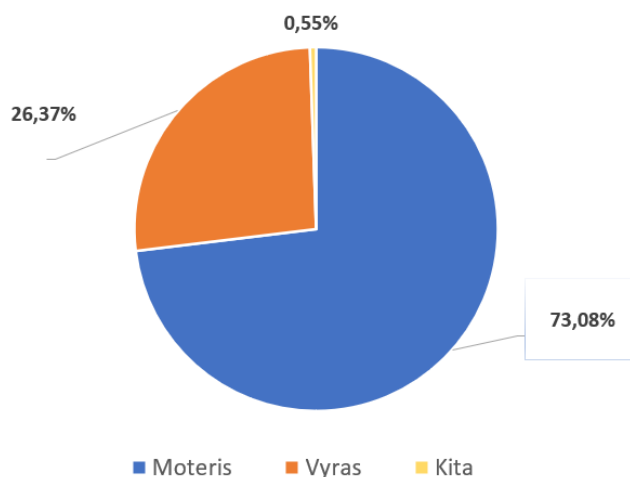
Δ – paklaidos dydis (0,05);

N – generalinis visumos dydis.

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{320}} = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{320}} = \frac{1}{0,0025 + 0,0031} = \frac{1}{0,0056} = 178$$

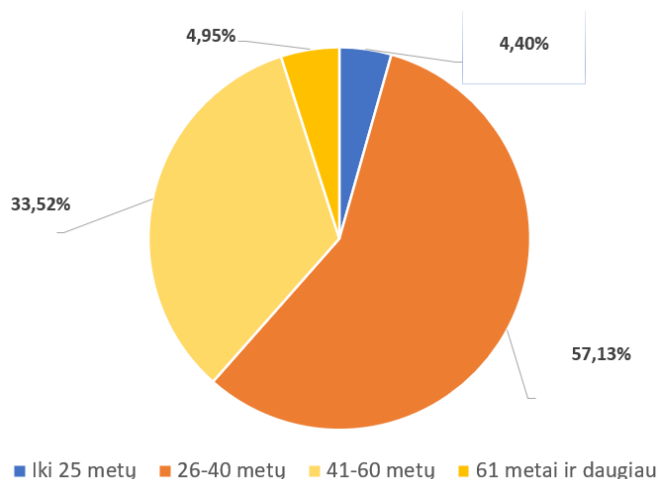
Tyrimų dalyviai ir jų charakteristika

Kiekybinio tyrimo metu buvo naudojamas uždaro tipo klausimynas ir pasitelktas tikslinės atrankos metodas, apklausiant energetikos sektoriuje dirbančius darbuotojus. Kiekybinio tyrimo metu buvo apklausti 182 darbuotojai. Rezultatai, kurie pavaizduoti 5-ame paveiksle, rodo, kad tyrime dalyvavo didžioji dauguma moterų – 73,08 proc., kiek mažiau vyrų – 26,37 proc. ir vienas respondentas nenorėjo atskleisti lyties – 0,5 proc.



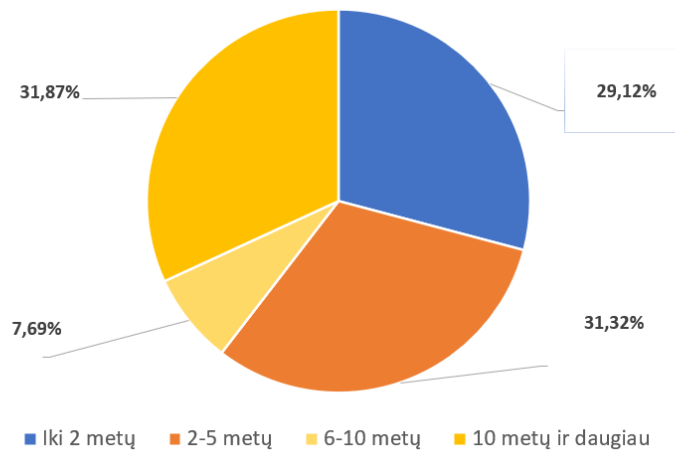
5 pav. Respondentų lytis

Apklaustoje energetikos sektoriaus organizacijoje respondentų amžiaus, kuris pavaizduotas 6-ame paveiksle, rezultatai rodo, kad kiek daugiau nei pusės respondentų amžius yra nuo 26-40 metų, kas sudaro 57,14 proc. Daugiau nei trečdalis apklausoje dalyvavusių darbuotojų yra nuo 41-60 metų amžiaus (33,52 proc.). Jaunesni nei 25 metų amžiaus darbuotojai sudaro 4,40 proc., o 61-erių ir daugiau metų turinčių respondentų sudaro 4,95 proc.



6 pav. Respondentų amžius

Respondentų darbo patirties energetikos sektoriuje tyrimo rezultatai rodo, kad mažiausią procentinę dalį (7,69 proc.) sudaro tyrimo dalyviai, kurių darbo patirtis nuo 6-10 metų. Kiek mažiau nei trečdalis respondentų (29,12 proc.) organizacijoje dirba iki 2 metų, o daugiau nei trečdalis (31,32 proc.) turi 2-5 metų darbo patirtį. Didžiausią dalį (31,87 proc.) sudaro 10 ir daugiau metų darbo patirtį energetikos sektoriuje turinčių dalyvių skaičius.



7 pav. Respondentų darbo patirtis energetikos sektoriuje

Apibendrinant tyrime dalyvavusių respondentų charakteristiką, galima teigti, kad didžioji dalis atsakiusiųjų sudaro vidutinio amžiaus moterys, kurios turi 10 ir daugiau metų patirtį energetikos sektoriuje.

Kokybinei tyrimo imčiai nebuvo taikyti griežti tūrio reikalavimai, nes duomenų reprezentatyvumą lemia ne atsitiktiniai tyrimo dalyvių pasirinkimo būdai, o informacijos turinys bei jos kiekis tiriamam reiškiniui atskleisti. Kokybinio tyrimo imtį sudaro 7 organizacijos vadovai (N=7), kurią lėmė taikytas „prisotinimo“ metodas. Tyrimo imtis suformuota taikant tikslios ir patogiosios atrankos metodus. Kadangi organizacijos vadovai dirba skirtinguose miestuose, tyrimo dalyvių sutikimu buvo nuspręsta pasirinkti interviu atlikimo vietą Vilniuje.

Kokybinio tyrimo tikslinė grupė: siekiant įvertinti UAB „Irava“ organizacijos (įmonės pavadinimas išgalvotas) vadovų nuomonę apie toksiškos lyderystės raišką buvo pasirinkta apklausti 7 vadovus. Apklausos dalyvių vadovavimo patirtis svyravo nuo 2 – 11 metų, amžius nuo 30 – 48 metų ir vyravo viena lytis – moterys.

3.3. Kiekybinio tyrimo rezultatai

Narcisizmo raiška energetikos sektoriaus organizacijoje. Atlikus narcisizmo raiškos energetikos sektoriaus organizacijoje teiginių faktorinę analizę, išskirti du faktoriai. Skalės Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) koeficiento reikšmė – 0,95 rodo, kad matrica yra pakankamai tinkama faktorinei analizei atlikti. Skalės faktorių (subskalių) vidinės konsistencijos koeficientas Cronbach alpha (α) svyruoja nuo 0,97 iki 0,81, tad galima teigti, kad ši dviejų faktorių grupė, iš kurios yra sudaryta narcisizmo skalė, galima laikyti suderinta. Faktorinės analizės duomenys ir skalių tinkamumo patikimumo įverčiai pateikiami 2- oje lentelėje ir 4 – tame priede.

2 lentelė. Narcisizmo skalės faktorių kintamieji ir statistiniai validumo rodikliai

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Faktoriaus svoris (L)	Vidurkis	KMO
Grandiozinis savęs jausmas ir kitų asmenų nepaisymas (Cronbach $\alpha = 0,97$)			

Nesugeba ar nenori pripažinti kitų poreikių ir jausmų	0,90	3,65	0,95
Daugelyje situacijų elgiasi egoistiškai	0,89	3,78	
Siekia, kad žmonės jiems pavydėtų, ir pati/pats pavydi žmonėms, kurie turi tai, ko ji/jis norėtų	0,86	3,84	
Jai/Jam sudėtinga atsidurti kitų žmonių vietoje ir įsijausti į jų patirtį	0,86	3,51	
Linkusi (-ęs) kaltinti kitus, prisiimant sau visus nuopelnus	0,86	3,75	
Jai/Jam be galo sunku dirbti komandoje	0,86	3,88	
Išnaudoja kitus žmones savo tikslams pasiekti	0,85	3,73	
Gali sumenkinti kitus ar net tyčiotis iš žmonių, kad jaustųsi geriau	0,85	3,89	
Būdingas perdėtas gerėjimasis savo talentais ir nuopelnais	0,84	3,78	
Dažniausiai bendrauja tik su tais, kurie yra vienodai ypatingi, sėkmingi ir talentingi	0,82	3,58	
Ją/Jį erzina, jei tenka atsižvelgti į kitų žmonių veiksmus ar nuomones	0,80	3,49	
Nesvarbu, kiek kartų girtum už jos/jo puikų vadovavimą, atrodo, kad jai/jam to niekada nepakanka	0,80	3,70	
Neigiamai reaguoja į kritiką	0,80	3,52	
Jos/Jo nuomonė visada aukščiau už kitų išsakytą poziciją	0,77	3,49	
Nepasitiki kitais žmonėmis, kai reikia ką nors atlikti ar priimti sprendimus	0,73	3,57	
Siekia, o kartais net reikalauja turėti viską, kas geriausia	0,66	3,45	
Mėgsta viską daryti individualiai, neieškant kitų pagalbos ar nuomonės	0,61	3,53	
Asmeninio pajėgumo ir autoriteto raiška (Cronbach $\alpha = 0,81$)			
Save vertina kaip pajėgesnį daugelyje sričių nei kiti žmonės	0,83	2,84	
Giliai širdyje jaučiasi esanti (-s) geriausia (-s) ir sėkmingiausia (-s)	0,77	2,67	
Save vertina kaip kompetentingiausią bet kurioje situacijoje	0,67	2,93	
Visada siekia būti dėmesio centre	0,64	2,90	
Darbuotojai visada pripažįsta jos (-jo) autoritetą	0,60	2,55	

Pirmąjį faktorių, *grandiozinį savęs jausmą ir kitų asmenų nepaisymą* sudaro didžioji dauguma teiginių (žr. 3 lentelę ir 5 priedas), kurie atskleidžia perdėtą gerėjimąsi ir egocentrišką vadovo požiūrį į darbuotoją. Didžioji dalis darbuotojų (22-44 proc.) mano, kad organizacijos vadovas daugelyje situacijų nesielgia egoistiškai, neišnaudoja darbuotojų saviems tikslams pasiekti ir jų nemenkina.

3 lentelė. Grandiozinis savęs jausmas ir kitų asmenų nepaisymas

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai sutinku (%)	Sutinku (%)	Nei sutinku, nei nesutinku (%)	Nesutinku (%)	Visiškai nesutinku (%)
Nesugeba ar nenori pripažinti kitų poreikių ir jausmų	7,1	13,2	19,8	27,5	32,4
Daugelyje situacijų elgiasi egoistiškai	6,0	12,6	18,1	23,6	39,6
Siekia, kad žmonės jiems pavydėtų, ir pati/pats pavydi žmonėms, kurie turi tai, ko ji/jis norėtų	2,7	12,1	20,3	28,6	36,3
Jai/Jam sudėtinga atsidurti kitų žmonių vietoje ir įsijausti į jų patirtį	5,5	17,6	23,1	28,0	25,8
Linkusi (-ęs) kaltinti kitus, prisiimant sau visus nuopelnus	5,5	13,7	14,3	33,5	33,0
Jai/Jam be galo sunku dirbti komandoje	2,7	11,5	20,9	24,2	40,7
Išnaudoja kitus žmones savo tikslams pasiekti	7,7	11,0	18,1	27,5	35,7
Gali sumenkinti kitus ar net tyčiotis iš žmonių, kad jaustųsi geriau	4,4	12,1	17,6	22,0	44,0
Būdingas perdėtas gerėjimasis savo talentais ir nuopelnais	4,4	11,5	18,1	33,5	32,4
Dažniausiai bendrauja tik su tais, kurie yra vienodai ypatingi, sėkmingi ir talentingi	7,1	16,5	19,8	24,7	31,9

Ją/Jį erzina, jei tenka atsižvelgti į kitus žmonių veiksmus ar nuomones	5,5	20,9	17,6	31,3	24,7
Nesvarbu, kiek kartų girtum už jos/jo puikų vadovavimą, atrodo, kad jai/jam to niekada nepakanka	3,8	12,1	25,3	28,0	30,8
Neigiamai reaguoja į kritiką	9,9	12,1	22,5	27,5	28,0
Jos/Jo nuomonė visada aukščiau už kitų išsakytą poziciją	7,7	16,5	19,2	32,4	24,2
Nepasitiki kitais žmonėmis, kai reikia ką nors atlikti ar priimti sprendimus	6,6	15,4	17,0	36,3	24,7
Siekia, o kartais net reikalauja turėti viską, kas geriausia	6,6	16,5	27,5	24,2	25,3
Mėgsta viską daryti individualiai, neieškant kitų pagalbos ar nuomonės	4,9	14,8	24,7	33,0	22,5

Grandiozinio savęs jausmo ir kitų asmenų nepaisymo tyrimo rezultatai parodė, kad jų vadovas siekia, o kartais net ir reikalauja turėti viską kas geriausia (27,5 proc.). Pastebima, kad darbuotojai mano, kad organizacijos vadovas nėra pavydus (36,3 proc.), geba pripažinti kitų poreikius ir jausmus (32,4 proc.), jam nėra sunku dirbti komandoje (40,7 proc.), nemenkina darbuotojų, tam, kad jaustųsi geriau (44 proc.) ir nesielgia egoistiškai (39,6 proc.). Respondentų nuomone, jų vadovas nemėgsta visko daryti individualiai, klausia kitų nuomonės ir pagalbos (33 proc.), taip pat pasitiki kitais žmonėmis, kai reikia ką nors atlikti ar priimti sprendimus (36,6 proc.), nesitiki pagyrų už puikų vadovavimą (30,8 proc.) ir neišskiria žmonių pagal sėkmingumą ir talentą (31,9 proc.). Svarbu paminėti, kad vadovo nuomonė visada būna aukščiau už kitų žmonių išsakytą poziciją (32,4 proc.) ir nėra linkęs kaltinti kitus, priimant sau visus nuopelnus (33,5 proc.). Penktadalis darbuotojų mano, jog jų vadovą erzina, jei tenka atsižvelgti į kitų žmonių veiksmus ir nuomones (20,9 proc.), nereaguoja neigiamai į kritiką (28 proc.), nesiekia turėti viską, kas geriausia (25,3 proc.), nėra sudėtinga atsidurti kitų žmonių vietoje ir įsijausti į jų patirtį (25,8 proc.). Autorius Braun'as (2017) konceptualizuoja narcisizmą kaip asmenybės bruožą, kuris apima grandiozinį savęs jausmą ir kitų asmenų nepaisymą. Narcisizmo paradoksas slypi žmogaus viduje – tai nepagarba kitiems, strategijos, kurias narcizai naudoja savivertei kelti, valdžios ir įtakos kitiems asmenims siekiai (Braun'as, 2017).

Antrąjį faktorių, *asmeninio pajėgumo ir autoriteto raišką* sudaro penki teiginiai (žr. 4 lentelę ir 6 priedas), kurių turinys atskleidžia vadovo norą būti dėmesio centre ir buvimą pranašesniu už darbuotojus. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai nesijaučia turintys didesnę vertę nei vadovas.

4 lentelė. Asmeninio pajėgumo ir autoriteto raiška

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai sutinku (%)	Sutinku (%)	Nei sutinku, nei nesutinku (%)	Nesutinku (%)	Visiškai nesutinku (%)
Save vertina kaip pajėgesnį daugelyje sričių nei kiti žmonės	14,3	30,8	23,1	20,9	11,0
Giliai širdyje jaučiasi esanti (-s) geriausia (-s) ir sėkmingiausia (-s)	13,2	35,2	29,1	16,5	6,0
Save vertina kaip kompetentingiausią bet kurioje situacijoje	9,3	29,7	30,2	20,3	10,4
Visada siekia būti dėmesio centre	14,3	25,8	25,3	24,7	9,9
Darbuotojai visada pripažįsta jos (-jo) autoritetą	15,9	36,8	26,9	16,5	3,8

Asmeninio pajėgumo ir autoriteto raiškos tyrimo rezultatai parodė, kad vadovas save vertina kaip kompetentingiausią bet kurioje situacijoje (30,2 proc.), tačiau remiantis gautais rezultatais, didžioji dalis darbuotojų mano, kad jų vadovas save vertina kaip pajėgesnį daugelyje sričių nei kiti žmonės (30,8 proc.) ir visada siekia būti dėmesio centre (25,8 proc.). Darbuotojai visada pripažįsta vadovo autoritetą (36,8 proc.) ir mano, jog vadovas jaučiasi esantis geriausias ir sėkmingiausias (35,2 proc.). Remiantis Celebi'o ir kt. (2015), narcisizmo dimensijos apibrėžimas yra panašus į egoizmo dimensiją. Narcisizmas apibrėžiamas kaip įgūdžių stoka ugdyti empatiją su kitais, kitų asmenų gebėjimų ir pastangų neįvertinimas. Taip pat jis glaudžiai susijęs su lyderiais, kurie turi aukštą savigarbos lygį, mano esąs kompetentingesnis už kitus ir yra vertas aukštų pareigų, tokios tendencijos kaip vertės jausmo nesuteikimas darbuotojui, priminimas apie darbuotojo klaidas, suteikiant nevisavertiškumo jausmą ir žeminant, yra pastebimos narcisistiniuose lyderiuose (Celebi's ir kt.,2015).

Apibendrinant toksiškos lyderystės raišką narcisizmo skalės lygmeniu ir vadovaujantis gautais tyrimo rezultatais, galima teigti, kad darbuotojai mano, jog organizacijos vadovas nėra pavydus, o kaip tik gebantis pripažinti kitų poreikius ir jausmus, jam nėra sunku dirbti komandoje. Tačiau visada pripažįsta vadovo autoritetą ir galvoja, jog vadovas jaučiasi geriausiu ir sėkmingiausiu.

Piktnaudžiavimo raiška energetikos sektoriaus organizacijoje. Atlikus piktnaudžiavimo raiškos energetikos sektoriaus organizacijoje teiginių faktorių analizę, išskirti trys faktoriai. Skalės Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) koeficiento reikšmė – 0,95 rodo, kad matrica yra pakankamai tinkama faktoriinei analizei atlikti. Skalės faktorių (subskalių) vidinės konsistencijos koeficientas Cronbach alpha (α) svyruoja nuo 0,96 iki 0,92, tad galima teigti, kad ši trijų faktorių grupė, iš kurios yra sudaryta piktnaudžiavimo raiškos skalė, laikoma gerai suderinta. Faktoriinės analizės duomenys ir skalių tinkamumo patikimumo įverčiai pateikiami 5- oje lentelėje ir 7 – tame priede.

5 lentelė. Piktnaudžiavimo raiškos skalės faktorių kintamieji ir statistiniai validumo rodikliai

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Faktoriaus svoris (L)	Vidurkis	KMO
Emocinio priešiško ir nepasitikėjimo demonstravimas (Cronbach $\alpha = 0,96$)			0,95
Dažnai komentuoju mano poelgius ir veiksmus kitiems kaip netinkamus	0,79	4,18	
Riboju mano bendravimo su kolegomis galimybes	0,74	4,19	
Be priežasties išlieja savo pyktį ant manęs	0,72	4,15	
Dažnai skleidžia klaidingą informaciją, nevengdama (-s) ir pameluoti	0,69	4,21	
Dažnai esu apkaltinamas dėl įvykusių nesėkmių darbe, nors tiesiogiai su jomis nesusijęs	0,68	4,21	
Nepasitiki mano kompetencijomis	0,65	4,08	
Nepasitikėjimas manimi neleidžia paskirti daug pastangų reikalaujančių darbų	0,63	4,10	
Primena mano praeities klaidas ir nesėkmes	0,55	4,05	
Piktnaudžiavimas ir nesirūpinimas darbuotoju (Cronbach $\alpha = 0,93$)			
Nesirūpina mano kompetencijos ugdymu	0,75	3,87	
Daugelį mano išsakytų minčių laiko nepakankamai rimtomis (netgi kvailomis)	0,66	3,94	
Retai atsižvelgia į tai, ką aš jaučiu (išgyvenu)	0,62	3,91	
Nesilaiko duotų pažadų	0,61	3,97	
Piktnaudžiauja mano nuolankumu	0,54	3,99	
Hierarchija grįstas ir pašaipus santykis su darbuotojais (Cronbach $\alpha = 0,92$)			
Nevengia iš manęs pasišaiptyti	0,79	4,15	
Nevengia pasišaiptyti iš manęs esant kolegoms šalia	0,67	4,15	

Dažnai pažeidžia mano privatumą	0,67	4,05	
---------------------------------	------	------	--

Pirmąjį faktorių, *emocinio priešiško ir nepasitikėjimo demonstravimą* sudaro aštuoni teiginiai (žr. 6 lentelę ir 8 priedas), kurių turinys atskleidžia vadovo priešišką elgesį darbuotojo atžvilgiu, kaip melas, neigiami komentarai, kaltinimai ir nepasitikėjimas. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai mano, jog jų vadovas nedemonstruoja emocinio priešiško ir nepasitikėjimo (24,7 – 54,4 proc.).

6 lentelė. Emocinio priešiško ir nepasitikėjimo demonstravimas

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai sutinku (%)	Sutinku (%)	Nei sutinku, nei nesutinku (%)	Nesutinku (%)	Visiškai nesutinku (%)
Dažnai komentuoja mano poelgius ir veiksmus kitiems kaip netinkamus	2,7	7,1	11,5	26,9	51,6
Riboja mano bendravimo su kolegomis galimybes	3,8	7,7	8,8	25,3	54,4
Be priežasties išlieja savo pyktį ant manęs	3,3	7,7	10,4	27,5	51,1
Dažnai skleidžia klaidingą informaciją, nevengdama (-s) ir pameluoti	2,2	7,7	11,0	24,7	54,4
Dažnai esu apkaltinama (-s) dėl įvykusių nesėkmių darbe, nors tiesiogiai nesu su jomis susijusi (-ęs)	2,2	8,2	7,7	29,7	52,2
Nepasitiki mano kompetencijomis	2,2	9,9	11,5	30,2	46,2
Nepasitikėjimas manimi neleidžia paskirti daug pastangų reikalaujančių darbų	3,3	8,2	11,0	30,2	47,3
Primena mano praeities klaidas ir nesėkmes	2,2	8,8	14,8	30,2	44,0

Emocinio priešiško ir nepasitikėjimo demonstravimo tyrimo rezultatai parodė, kad daugiau nei pusė darbuotojų (>50 proc.) nemano, kad jų vadovas komentuoja darbuotojų poelgius kitiems kaip netinkamus (51,6 proc.), riboja bendravimo su kolegomis galimybes (54,4 proc.), be priežasties išlieja pyktį (51,1 proc.), skleidžia klaidingą informaciją norėdamas pameluoti (54,4 proc.) ir kaltina dėl nesėkmių darbe (52,2 proc.). Kiek mažesnė dalis darbuotojų (<50 proc.) taip pat nemano, kad jų vadovas nepasitiki jų kompetencijomis (46,2 proc.), primena praeities klaidas (44 proc.) ir išreiškia nepasitikėjimą nepaskirdamas daug pastangų reikalaujančių darbų (47,3 proc.). Starratt'as ir Grandy (2010) teigia, kad piktnaudžiavimo lyderystėje yra trys emociniai paaikškinimai – tai beviltiškumo, pažeminimo ir nerimo jausmas. Minėti autoriai išskiria ir tris fizines pasekmes – keršto mažinimas, atsiskyrimas nuo kitų ir bandymas susidoroti. Anot Tepper'io (2000), piktnaudžiavimas reiškia nefizinio priešiško demonstravimą, kai apima nuolatinį hierarchinį ir netinkamą elgesį su darbuotojais.

Antrąjį faktorių, *piktnaudžiavimo ir nesirūpinimo darbuotoju* sudaro penki teiginiai (žr. 7 lentelę ir 9 priedas), kurių turinys atskleidžia vadovo norą pasiekti tam tikrus rezultatus ir tikslus nepaisant darbuotojo jausmų, minčių ir nuolankumo. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai nejaučia vadovo piktnaudžiavimo ir nesirūpinimo (25,8 – 46,2 proc.).

7 lentelė. Piktnaudžiavimas ir nesirūpinimas darbuotoju

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai sutinku (%)	Sutinku (%)	Nei sutinku, nei nesutinku (%)	Nesutinku (%)	Visiškai nesutinku (%)
Nesirūpina mano kompetencijos ugdymu	4,9	12,1	15,4	25,8	41,8
Daugelį mano išsakytų minčių laiko nepakankamai rimtomis (netgi kvailomis)	4,9	7,1	18,7	27,5	41,8
Retai atsižvelgia į tai, ką aš jaučiu (išgyvenu)	2,7	12,1	18,1	25,8	41,2
Nesilaiko duotų pažadų	4,9	7,7	17,0	26,4	44,0
Piktinaudžia mano nuolankumu	2,7	13,2	12,1	25,8	46,2

Vadovo piktnaudžiavimo ir nesurūpinimo darbuotoju tyrimo rezultatai rodo, kad organizacijos darbuotojai mano, kad vadovas rūpinasi jų kompetencijos ugdymu (41,8 proc.), išsakytas mintis laiko pakankamai rimtomis (41,8 proc.), atsižvelgia į jausmus ir išgyvenimus (41,2 proc.), laikosi duotų pažadų (44 proc.) ir nepiktinaudžia jų nuolankumu (46,2 proc.). Anot autorių Starratt'o ir Grandy (2010), piktnaudžiavimo lyderystės ypatybės – grasinimas darbuotojams, siekis panaikinti ribas tarp asmeninio ir profesinio gyvenimo, apkalbėjimas, darbuotojų nuvertinimas, vieša kritika, melas, neteisėta praktika, papildomas darbo krūvis už bausmę, nereali lūkesčiai.

Trečiąjį faktorių - *hierarchija grįstą ir pašaipų santykį su darbuotojais* sudaro trys teiginiai (žr. 8 lentelę ir 10 priedas), kurių turinys atskleidžia pašaipų ir hierarchinį vadovo elgesį. Tyrimo rezultatai parodė, kad su visais pateiktais teiginiais darbuotojai nesutinka arba visiškai nesutinka (23,1 – 53,8 proc.). Tai rodo, kad darbuotojai iš vadovo nepatiria pašaipų ir nėra pažeidžiamas jų privatumas.

8 lentelė. Hierarchija grįstas ir pašaipus santykis su darbuotojais

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai sutinku (%)	Sutinku (%)	Nei sutinku, nei nesutinku (%)	Nesutinku (%)	Visiškai nesutinku (%)
Nevengia iš manęs pasišaipyti	2,2	6,0	15,4	27,5	48,9
Nevengia pasišaipyti iš manęs esant kolegoms šalia	3,3	9,3	10,4	23,1	53,8
Dažnai pažeidžia mano privatumą	3,3	9,9	12,6	26,4	47,8

Hierarchija grįsto ir pašaipus santykio su darbuotojais tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai mano, jog jų vadovas nesišaipto iš darbuotojų (48,9 proc.) net ir esant kolegoms šalia (53,8 proc.) ir nepažeidžia darbuotojų privatumo (47,8 proc.). Todėl vadovaujantis tyrimo rezultatais, galima teigti, kad darbuotojai nesusiduria su hierarchiniu ir pašaipiu vadovo elgesiu. Autorius Bies'as (2001) teigia, kad piktnaudžiaujantys lyderiai naudoja neigiamus žodinius ir neverbalinius veiksmus, kad paveiktų savo darbuotojus, tai gali būti patyčios, vieša kritika, grubus elgesys ir prievarta.

Apibendrinant toksiškos lyderystės raišką piktnaudžiavimo raiškos skalės lygmeniu, vadovaujantis gautais tyrimo rezultatais, galima teigti, kad darbuotojai mano, jog organizacijos vadovas nedemonstruoja emocinio priešiško, nesielgia netinkamai norėdamas pasiekti užsibrėžtus tikslus ir nesivadovauja hierarchiniu elgesiu su darbuotojais.

Autoritarinės priežiūros raiška energetikos sektoriaus organizacijoje. Atlikus autoritarinės priežiūros raiškos energetikos sektoriaus organizacijoje teiginių faktorinę analizę, išskirti trys faktoriai. Skalės Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) koeficiento reikšmė – 0,95 rodo, kad matrica yra pakankamai tinkama faktorinei analizei atlikti. Skalės faktorių (subskalių) vidinės konsistencijos koeficientas Cronbach alpha (α) svyruoja nuo 0,95 iki 0,76, tad galima teigti, kad ši trijų faktorių grupė, iš kurios yra sudaryta autoritarinės priežiūros skalė, galima laikyti suderinta. Faktorinės analizės duomenys ir skalių tinkamumo patikimumo įverčiai pateikiami 9 - oje lentelėje ir 11 – tame priede.

9 lentelė. Autoritarinės priežiūros skalės faktorių kintamieji ir statistiniai validumo rodikliai

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Faktoriaus svoris (L)	Vidurkis	KMO
Griežtas vadovo elgesys, palaikomas stipria valdžios ir darbuotojų kontrole (Cronbach $\alpha = 0,95$)			0,95
Yra nelankstus, kai kalbama apie organizacijos politiką, net ir ypatingomis aplinkybėmis	0,86	3,73	
Ignoruoja idėjas, kurios prieštarauja jos (-jo) įsitikinimams	0,76	3,74	
Kontroliuoja visus organizacijoje priimamus sprendimus, nesvarbu, ar jie svarbūs, ar ne	0,72	3,64	
Visada elgiasi įsakmiai prieš darbuotojus	0,71	3,80	
Pažeidžia darbuotojų privatumą	0,70	3,90	
Perdėtai kontroliuoja, kaip darbuotojai atlieka savo užduotis	0,69	3,56	
Yra pareikalavęs manęs visiškai paklusti jos (-jo) nurodymams	0,67	4,11	
Dirbdama (-as) su juo jaučiu spaudimą	0,65	3,90	
Susirinkimuose visada turi paskutinį žodį ir pati/pats priima sprendimą	0,64	3,55	
Darbuotojams taiko griežtas drausmes	0,62	4,10	
Bausme grįstas rezultatų siekis (Cronbach $\alpha = 0,76$)			
Neatlikus užduočių taip kaip buvo nurodyta esame griežtai baudžiami (arba: susilaukiame vienokių ar kitokių nuobaudų)	0,82	4,16	
Bara, kai negaliu atlikti savo užduočių	0,55	3,96	
Nerealų lūkesčių ir paklusimo taisyklėms raiška (Cronbach $\alpha = 0,78$)			
Pabrėžia, kad mūsų komanda turi turėti geriausius rezultatus iš visų organizacijos padalinių	0,86	3,32	
Turime griežtai laikytis jos (-jo) taisyklių, kad galėtume atlikti paskirtas užduotis	0,70	3,62	

Pirmąjį faktorių - *griežto vadovo elgesio, palaikomo stipria valdžios ir darbuotojų kontrole* sudaro dešimt teiginių (žr. 10 lentelę ir 12 priedas), kurių turinys atskleidžia vadovo perdėtą kontrolę, darbuotojų paklusnumą, ignoravimą ir bausmes. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai mano, jog jų vadovas nesielgia griežtai, vadovaudamasis stipria valdžios ir darbuotojų kontrole (23,1 – 46,2 proc.).

10 lentelė. Griežtas vadovo elgesys, palaikomas stipria valdžios ir darbuotojų kontrole

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai sutinku (%)	Sutinku (%)	Nei sutinku, nei nesutinku (%)	Nesutinku (%)	Visiškai nesutinku (%)
Yra nelankstus, kai kalbama apie organizacijos politiką, net ir ypatingomis aplinkybėmis	3,8	15,4	18,7	28,0	34,1

Ignoruoja idėjas, kurios prieštarauja jos (-jo) įsitikinimams	3,3	14,8	20,3	27,5	34,1
Kontroliuoja visus organizacijoje priimamus sprendimus, nesvarbu, ar jie svarbūs, ar ne	6,1	16,5	18,6	23,1	35,7
Visada elgiasi įsakmiai prieš darbuotojus	4,9	11,5	19,8	26,4	37,4
Pažeidžia darbuotojų privatumą	2,7	11,0	15,9	34,1	36,3
Perdėtai kontroliuoja, kaip darbuotojai atlieka savo užduotis	6,0	16,5	17,6	35,2	24,7
Yra pareikalavęs manęs visiškai paklusti jos (-jo) nurodymams	1,1	7,7	16,5	28,6	46,2
Dirbdama (-as) su juo jaučiu spaudimą	2,7	12,0	14,8	30,2	40,3
Susirinkimuose visada turi paskutinį žodį ir pati/pats priima sprendimą	5,5	17,5	22,6	23,6	30,8
Darbuotojams taiko griežtas drausmes	1,6	6,6	16,5	30,8	44,5

Griežto vadovo elgesio, palaikomo stiprios valdžios ir darbuotojų kontrole, tyrimo rezultatai parodė, kad jų vadovas yra lankstus, kai kalbama apie organizacijos politiką (34,1 proc.), neignoruoja idėjų, nors jos ir prieštarauja jo įsitikinimams (34,1 proc.), nekontroliuoja visų organizacijoje priimamų svarbių ir nesvarbių sprendimų (35,7 proc.), nesielgia įsakmiai (37,4 proc.), nepažeidžia darbuotojų privatumo (36,3 proc.), perdėtai nekontroliuoja savo darbuotojų darbo (35,2 proc.) ir susirinkimuose ne visada vadovo žodis yra paskutinis ir galutinai priimtas sprendimas (30,8 proc.). Kiek mažiau nei pusė darbuotojų mano, kad jų vadovas nėra pareikalavęs visiškai paklusti jo nurodymams (46,2 proc.), dirbdami su juo nejaučia spaudimo (40,3 proc.) ir netaiko griežtų bausmių (44,5 proc.). Farh‘as ir Cheng‘as, (2000) teigimu, autoritarinė priežiūra pasireiškia per griežtą elgesį, kai yra palaikoma stipri valdžios ir darbuotojų kontrolė, kuriai reikalingas neabejotinas sekėjų paklusnumas. Muhumuza (2015) teigia, kad autoritarinei priežiūrai būdinga tai, kad daugiau galios sprendimams priimti turintis lyderis, grasindamas ir bausdamas darbuotojus kontroliuoja žemesniuosis, kurių idėjos ir pasiūlymai niekada nebūna išgirsti.

Antrąjį faktorių - *bausme grįsto rezultatų siekio*, sudaro du teiginiai (žr. 11 lentelę ir 13 priedas), kurių turinys atskleidžia vadovo taikomas griežtas bausmes ir žodinius barimus, neatlikus tam tikrų užduočių, taip kaip buvo nurodyta. Tyrimo rezultatai parodė, kad organizacijos vadovas netaiko bausmių darbuotojams, nekontroliuoja, norint pasiekti tam tikrus veiklos rezultatus (29,7 – 48,9 proc.).

11 lentelė. Bausme grįstas rezultatų siekis

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai sutinku (%)	Sutinku (%)	Nei sutinku, nei nesutinku (%)	Nesutinku (%)	Visiškai nesutinku (%)
Neatlikus užduočių taip kaip buvo nurodyta esame griežtai baudžiami (arba: susilaukiame vienokių ar kitokių nuobaudų)	2,2	6,6	12,6	29,7	48,9
Bara, kai negaliu atlikti savo užduočių	1,1	10,4	17,6	33,5	37,4

Vadovo noro pasiekti tam tikrus veiklos rezultatus taikant darbuotojams bausmes tyrimo rezultatai parodė, kad beveik pusė darbuotojų mano, kad jų vadovas netaiko griežtų bausmių ar nuobaudų,

neatlikus užduočių taip kaip buvo nurodyta (48,9 proc.). Kiek daugiau nei trečdalis darbuotojų mano, kad vadovas nebėra kai šie negali atlikti savo užduočių (37,4 proc.). Svarbu paminėti, dešimtadalis apklaustųjų (10,4 proc.), vis dėl to, neatlikus savo užduočių yra barami. Rast'as ir kt. (2013) teigia, kad autoritetingi lyderiai yra tie, kurie pateikia aiškia ir nedviprasmišką užduotį aukšties rezultatams pasiekti. Anot Chen' o ir kt. (2017), autoritariniai lyderiai reikalauja aukščiausių rezultatų, griežtai kontroliuodami, nustatydami aiškias taisykles, darbo pareigas, skirdami bausmes ir apdovanojimus.

Trečiąjį faktorių - *nerealų lūkesčių ir paklusimo taisyklėms raišką* sudaro du teiginiai (žr. 12 lentelę ir 14 priedas), kurių turinys atskleidžia vadovo norą pasiekti pačius geriausius rezultatus nurodant komandai griežtas taisykles užduotims atlikti. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai turi skirtingas nuomones ir patirtis dėl vadovo keliamų aukštų veiklos rezultatų ir taisyklių. Beveik visi atsakymų variantai yra pasidalinę panašiomis procentinėmis dalimis.

12 lentelė. Nerealų lūkesčių ir paklusimo taisyklėms raiška

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai sutinku (%)	Sutinku (%)	Nei sutinku, nei nesutinku (%)	Nesutinku (%)	Visiškai nesutinku (%)
Pabrėžia, kad mūsų komanda turi turėti geriausius rezultatus iš visų organizacijos padalinių	6,6	20,9	26,4	25,8	20,3
Turime griežtai laikytis jos (-jo) taisyklių, kad galėtume atlikti paskirtas užduotis	4,9	17,1	19,2	28,6	30,2

Darbuotojams keliami aukšti veiklos rezultatų lūkesčiai, kurių tyrimo rezultatai parodė, kad trečdalis darbuotojų mano, kad jie neturi laikytis griežtų vadovo taisyklių, tam, kad galėtų atlikti paskirtas užduotis (30,2 proc.), kiek mažiau nei penktadalis apklaustųjų mano priešingai (17,1 proc.). Svarbu paminėti, kad penktadalis darbuotojų (20,9 proc.) mano, kad jų vadovas pabrėžia komandai, jog jie turi turėti geriausius rezultatus iš visų organizacijos padalinių, tačiau kiek daugiau nei ketvirtadalis darbuotojų (25,8 proc.) su šia nuomone nesutinka. Aycan'as (2006) teigia, kad autoritariniai lyderiai savo darbuotojams kelia aukštų veiklos standartų lūkesčius. Darbuotojams iškeliamas konkretus tikslas, o tikslo pasiekimas suteikia jiems objektyvų, nedviprasmišką pagrindą įvertinti savo veiklos efektyvumą. Taigi nors autoritariniai lyderiai vykdo griežtą kontrolę ir neabejotiną paklusnumą, pagrindinė priežastis yra skatinti darbuotojų veiklą (Latham'as, 2006).

Apibendrinant toksiškos lyderystės raišką autoritarinės priežiūros skalės lygmeniu, vadovaujantis gautais tyrimo rezultatais, galima teigti, kad darbuotojai mano, kad jų vadovas, nesielgia griežtai, vadovaudamasis stipria valdžios ir darbuotojų kontrole, netaiko bausmių norint pasiekti tam tikrus veiklos rezultatus, tačiau dėl keliamų aukštų veiklos rezultatų lūkesčių, darbuotojų nuomonės pasidalino panašiomis dalimis - penktadalis sutinka, kiek daugiau nei ketvirtadalis - nesutinka.

Smulkmeniškos tironijos raiška energetikos sektoriaus organizacijoje. Atlikus smulkmeniškos tironijos raiškos energetikos sektoriaus organizacijoje teiginių faktorių analizę, išskirti keturi faktoriai. Skalės Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) koeficiento reikšmė – 0,95 rodo, kad matrica yra

pakankamai tinkama faktorinei analizei atlikti. Skalės faktorių (subskalių) vidinės konsistencijos koeficientas Cronbach alpha (α) svyruoja nuo 0,96 iki 0,78, tad galima teigti, kad ši keturių faktorių grupė, iš kurios yra sudaryta smulkmeniškios tironijos skalė, galima laikyti suderinta. Faktorinės analizės duomenys ir skalių tinkamumo patikimumo įverčiai pateikiami 13 - oje lentelėje ir 15 – tame priede.

13 lentelė. Smulkmeniškios tironijos skalės faktorių kintamieji ir statistiniai validumo rodikliai

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Faktoriaus svoris (L)	Vidurkis	KMO
Manipuliacija ir vertimas paklusti nuomonei (Cronbach $\alpha = 0,96$)			0,95
Darbuotojus skirsto į labiau ir mažiau mėgstamus	0,78	3,49	
Kritikuoja darbuotojus kitų akivaizdoje	0,72	3,83	
Kritikuoja, nors ir nėra svarbios priežasties	0,68	3,79	
Gėdina ir menkina	0,67	4,06	
Naudojasi savo valdžia ar pareigomis siekdama (-as) asmeninės naudos	0,62	3,82	
Priverčia sutikti su man nepriimtiniu, tačiau jos (-jo) įsitikinimu teisingu požiūriu	0,54	3,81	
Reikalauja laikytis jos (-jo) nuomonės	0,53	3,81	
Skatina darbuotojus prieš jų valią dalyvauti priimant svarbius sprendimus	0,52	3,84	
Nepagrįsta kritika ir nepasitikėjimu grįstas elgesys (Cronbach $\alpha = 0,95$)			
Kritikuoja mano darbą, net kai mano manymu, man sekasi gerai	0,76	4,12	
Dažnai sulaukiu priekaištų, nežinodama (-as) priežasties	0,76	4,08	
Manipuliuoja įsitikinimais, baimėmis, kad paklusčiau	0,71	4,13	
Dažnai nepatenkinta (-as) mano darbu be jokios priežasties	0,70	4,11	
Siekia, kad komandoje vieni kitais nepasitikėtume	0,60	4,04	
Vidinių ir pašalinių asmenų grupių kūrimas (Cronbach $\alpha = 0,94$)			
Turi žinoti, ką kiekvienas darbuotojas kalba ir veikia	0,77	3,81	
Siekia bet kokiomis priemonėmis sužinoti, ką apie ją/jį manau	0,69	3,87	
Neleidžia darbuotojams dalyvauti neformaliuose pokalbiuose ar veiklose (burtis į grupes)	0,64	4,08	
Palaiko pataikaujančius ir būna patenkinta (-as), kai jai/jam paklūstama	0,63	3,78	
Visada pabrėžia, kas čia vadovas ir kad jai/jam esame priklausomi	0,59	3,90	
Mėgsta „blogiukius“, nes jie naudingi „blogiems“ darbams atlikti	0,57	4,03	
Perdėtas iniciatyvumo skatinimas (Cronbach $\alpha = 0,78$)			
Moko darbuotojus perimti daugiau valdžios į savo rankas	0,87	3,35	
Perdėtai skatina grupės narių iniciatyvumą	0,77	3,57	

Pirmąjį faktorių - *manipuliacijos ir vertimo paklusti nuomonei*, sudaro aštuoni teiginiai (žr. 14 lentelę ir 16 priedas), kurių turinys atskleidžia vadovo manipuliacijas darbuotojais, jiems išsakomas kritikas, kurios daro neigiamą poveikį. Tyrimo rezultatai rodo, kad vadovas neskirsto žmonių į mėgstamus ir nemėgstamus, nesiekia asmeninės naudos naudodamasis valdžia ar kitaip skatina juos priimti svarbius sprendimus ir įsitikinimus prieš jų valią (22,5 – 47,3 proc.).

14 lentelė. Manipuliacija ir vertimas paklusti nuomonei

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai sutinku (%)	Sutinku (%)	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku (%)	Visiškai nesutinku (%)

			(%)		
Darbuotojus skirsto į labiau ir mažiau mėgstamus	7,1	19,2	20,9	22,5	30,2
Kritikuoja darbuotojus kitų akivaizdoje	3,3	17,0	12,6	27,5	39,6
Kritikuoja, nors ir nėra svarbios priežasties	3,3	14,8	17,6	28,6	35,7
Gėdina ir menkina	2,7	9,9	13,2	26,9	47,3
Naudojasi savo valdžia ar pareigomis siekdama (-as) asmeninės naudos	2,7	14,8	15,4	31,9	35,2
Priverčia sutikti su man nepriimtinu, tačiau jos (-jo) įsitikinimu teisingu požiūriu	3,8	13,2	19,2	25,3	38,5
Reikalauja laikytis jos (-jo) nuomonės	6,6	8,8	19,8	26,4	38,5
Skatina darbuotojus prieš jų valią dalyvauti priimant svarbius sprendimus	3,3	10,4	21,4	28,6	36,3

Manipuliacijos ir vertimo paklusti vadovo nuomonei, tyrimo rezultatai rodo, kad beveik pusė darbuotojų nesijaučia vadovo menkinami ir gėdinami (47,3 proc.) ir nėra kritikuojami kitų darbuotojų akivaizdoje (39,6 proc.). Kiek daugiau nei trečdalis darbuotojų mano, kad jų vadovas neskirsto darbuotojų į labiau ar mažiau mėgstamus (30,2 proc.), be svarbios priežasties nesijaučia kritikuojami (35,7 proc.), nesiekia asmeninės naudos naudojantis savo pareigomis (35,2 proc.), nereikalauja laikytis vadovo nuomonės ir neverčia sutikti su darbuotojui nepriimtinu, tačiau vadovo įsitikinimu teisingu požiūriu (38,5 proc.) ir neskatina darbuotojų prieš jų valią priimti svarbius sprendimus (36,3 proc.). Pastebima, kad vis dėl to beveik penktadalis darbuotojų mano, kad jų vadovas skirsto žmones į labiau ar mažiau mėgstamus (19,2 proc.). Anot Fogarty (2010), tironiški lyderiai gali atitikti organizacijos tikslus ir strategijas, tačiau dažniausiai jie pasiekia savo rezultatus išnaudodami darbuotojus, juos žemindami, menkindami ir manipuliudami.

Antrąjį faktorių - *nepagrįstą kritiką ir nepasitikėjimu grįstą elgesį*, sudaro penki teiginiai (žr. 15 lentelę ir 17 priedas), kurių turinys apibūdina vadovo išreiškiamą kritiką, priekaištus, nepasitikėjimą ir nepasitenkinimą darbuotojais be jokios priežasties. Tyrimo rezultatai parodė, kad organizacijos vadovas nėra linkęs nepagrįstai išsakyti kritiką ir trukdyti darbuotojo darbiniam tobulėjimui vystytis (24,7 – 48,4 proc.).

15 lentelė. Nepagrįsta kritika ir nepasitikėjimu grįstas elgesys

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai sutinku (%)	Sutinku (%)	Nei sutinku, nei nesutinku (%)	Nesutinku (%)	Visiškai nesutinku (%)
Kritikuoja mano darbą, net kai mano manymu, man sekasi gerai	1,6	9,3	9,3	34,6	45,1
Dažnai sulaukiu priekaištų, nežinodama (-as) priežasties	4,4	7,7	8,2	35,2	44,5
Manipuliuoja įsitikinimais, baimėmis, kad paklusčiau	2,2	9,3	10,4	29,7	48,4
Dažnai nepatenkinta (-as) mano darbu be jokios priežasties	2,7	6,6	13,2	31,9	45,6
Siekia, kad komandoje vieni kitais nepasitikėtume	2,2	9,9	16,5	24,7	46,7

Nepagrįstos kritikos ir nepasitikėjimu grįsto elgesio tyrimo rezultatai rodo, kad beveik pusė darbuotojų mano, kad jų vadovas nesiekia kurstyti nepasitikėjimo komandoje (46,7 proc.), nėra

dažnai nepatenkintas atliktu darbu be jokios priežasties (45,6 proc.). Tam, kad darbuotojas paklustų, nemanipuliuoja įsitikinimais ir baimėmis (48,4 proc.), nesulaukia dažnų priekaištų be priežasties (44,5 proc.) ir nekritikuoja, net tada, kai darbuotojo manymu jam sekasi gerai (45,1 proc.).

Trečiąjį faktorių - *vidinių ir pašalinių asmenų grupių kūrimą*, sudaro šeši teiginiai (žr. 16 lentelę ir 18 priedas), kurių turinys atskleidžia vadovo norą sukurti asmenų grupes, kurių viena būtų informacijai, apkalboms sužinoti, o kita - blogiems darbams atlikti. Tyrimo rezultatai parodė, kad jų vadovas nekuria vidinių ir pašalinių asmenų grupių, kurie neštų jam informacinę ir bendradarbiavimo naudą (25,3 – 47,8 proc.). Ashforth'o, (1994) teigimu, smulkiosios tironijos terminas apibūdinamas šiais elgesio aspektais – savęs vertinimas, darbuotojų žeminimas, negalvojimas apie darbuotojų gerovę, drausmėmis priimti sprendimai ir bandymas apkaltinti darbuotojus nebūtais nusižengimais, taip pat bausti juos be priežasties.

16 lentelė. Vidinių ir pašalinių asmenų grupių kūrimas

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai sutinku (%)	Sutinku (%)	Nei sutinku, nei nesutinku (%)	Nesutinku (%)	Visiškai nesutinku (%)
Turi žinoti, ką kiekvienas darbuotojas kalba ir veikia	6,0	12,6	15,9	24,7	40,7
Siekia bet kokiomis priemonėmis sužinoti, ką apie ją/ji manau	5,5	11,0	15,9	25,8	41,8
Neleidžia darbuotojams dalyvauti neformaliuose pokalbiuose ar veiklose (burtis į grupes)	3,3	9,3	11,0	28,6	47,8
Palaiko pataikujančius ir būna patenkinta (-as), kai jai/jam paklūstama	5,5	13,2	17,6	25,3	38,5
Visada pabrėžia, kas čia vadovas ir kad jai/jam esame priklausomi	6,6	10,4	13,7	25,3	44,0
Mėgsta „blogukius“, nes jie naudingi „blogiems“ darbams atlikti	2,2	8,8	17,0	27,5	44,5

Vidinių ir pašalinių asmenų grupių kūrimo tyrimo rezultatai rodo, kad beveik pusė darbuotojų mano, kad jų vadovas nepabrėžia savo statuso (44 proc.), nedraudžia burtis į grupes (47,8 proc.), nesiekia bet kokiomis priemonėmis sužinoti darbuotojo nuomonės apie vadovą (41,8 proc.), neišreiškia poreikio žinoti, ką kiekvienas darbuotojas kalba ir veikia (40,7 proc.) ir nesirenka „blogiukų“ blogiems darbams atlikti (44,5 proc.). Kiek daugiau nei trečdalis darbuotojų mano, kad vadovas nejaučia pasitenkinimo, kai yra jam paklūstama ir tokių asmenų nepalaiko (38,5 proc.). Fogarty (2010) teigia, kad tironiško lyderio elgesys – kurti vidines ir pašalines asmenų grupes, kurstyti nepasitikėjimą, naudoti propagandą ir surasti žmonių, kurie prisiimtų atsakomybę bei atliktų bausmes už kitų nusižengimus ar neefektyvų darbą.

Ketvirtąjį faktorių - *perdėto iniciatyvumo skatinimą*, sudaro du teiginiai, (žr. 17 lentelę ir 19 priedas), kurių turinys atskleidžia perdėtą darbuotojų iniciatyvumo skatinimą ir mokymą perimti daugiau valdžios. Tyrimo rezultatai parodė, kad vadovas iš dalies perdėtai skatina darbuotojų iniciatyvumą (29,1 – 34,1 proc.).

17 lentelė. Perdėtas iniciatyvumo skatinimas

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai sutinku (%)	Sutinku (%)	Nei sutinku, nei nesutinku (%)	Nesutinku (%)	Visiškai nesutinku (%)
Moko darbuotojus perimti daugiau valdžios į savo rankas	5,5	17,0	34,1	23,6	19,8
Perdėtai skatina grupės narių iniciatyvumą	3,8	13,2	29,1	29,7	24,2

Perdėto iniciatyvumo skatinimo tyrimo rezultatai rodo, kad kiek daugiau nei trečdalis darbuotojų mano, kad vadovas juos moko perimti daugiau valdžios į savo rankas (34,1 proc.) ir kiek daugiau nei penktadalis darbuotojų paprieštarautų šiai nuomonei (23,6 proc.). Beveik trečdalis darbuotojų mano, kad jų vadovas perdėtai neskatina grupės narių iniciatyvumo (29,7 proc.).

Apibendrinant toksiškos lyderystės raišką smulkmenišką tironijos skalės lygmeniu, vadovaujantis gautais tyrimo rezultatais, galima teigti, kad darbuotojai mano, jog jų vadovas nemanipuliuoja darbuotojais, tam, kad padarytų neigiamą poveikį, tyčia netrukdo darbuotojo darbiniam tobulėjimui vystytis, nekuria vidinių ir pašalinių asmenų grupių asmeniniams interesams patenkinti ir perdėtai neskatina darbuotojų iniciatyvumo.

Tamsiosios charizmos raiška energetikos sektoriaus organizacijoje. Atlikus tamsiosios charizmos raiškos energetikos sektoriaus organizacijoje teiginių faktoriinę analizę, išskirti trys faktoriai. Skalės Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) koeficiento reikšmė – 0,90 rodo, kad matrica yra pakankamai tinkama faktoriinei analizei atlikti. Skalės faktorių (subskalių) vidinės konsistencijos koeficientas Cronbach alpha (α) svyruoja nuo 0,91 iki 0,63, tad galima teigti, kad ši trijų faktorių grupė, iš kurios yra sudaryta tamsiosios charizmos skalė, galima laikyti suderinta. Faktoriinės analizės duomenys ir skalių tinkamumo patikimumo įverčiai pateikiami 18 - oje lentelėje ir 20 – tame priede.

18 lentelė. Tamsiosios charizmos skalės faktorių kintamieji ir statistiniai validumo rodikliai

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Faktoriaus svoris (L)	Vidurkis	KMO	
Orientacija į organizacijos tikslus ir asmeninius pasiekimus (Cronbach $\alpha = 0,91$)				
Geba motyvuoti, efektyviai išreikšdama (-s) komandos narių veiklos svarbą	0,86	2,20	0,90	
Pasižymi puikiais įtikinėjimo įgūdžiais	0,79	2,42		
Pabrėžia, kaip svarbu turėti stiprų tikslo siekimo jausmą	0,78	2,20		
Pasižymi gerais emocijų valdymo įgūdžiais	0,74	2,55		
Pabrėžia komandinio misijos jausmo svarbą	0,73	2,15		
Lengvai atpažįsta grupės aplinkos apribojimus, kurie gali trukdyti pasiekti komandos tikslus	0,70	2,52		
Išsako įtikinamą ateities viziją	0,68	2,17		
Nuosekliai generuoja naujas idėjas dėl asmeninių pasiekimų	0,62	2,63		
Pabrėžia, kaip svarbu turėti stiprų asmeninių tikslų siekimo jausmą	0,60	2,18		
Entuziastingai kalba apie tai, ką reikia padaryti	0,58	2,09		
Suteikia man pasitikėjimo jausmą, kad tikslai bus pasiekti	0,58	2,11		
Orientacija į organizacijos interesus ir nusistovėjusių valdžios kanalų valdymą (Cronbach $\alpha = 0,88$)				
Pasireiškia netradiciniu elgesiu, tam, kad pasiektų asmeninius tikslus	0,84	3,55		
Nepripažįsta kitų komandos narių gebėjimus ir įgūdžius	0,80	3,69		
Elgiasi taip, kad ugdytų kitų pagarbą tik sau	0,74	3,59		
Negeba kontroliuoti savo komandos darbo	0,72	3,68		
Dažnai demonstruoja labai unikalų elgesį, kuris stebina kitus komandos narius	0,70	3,23		

Išnaudoja darbuotojus, motyvuota (-as) organizacinių, o ne asmeninių poreikių	0,70	3,37
Pasisako už nerizikingą nusistovėjusių veiksmų kryptį	0,68	3,16
Daro įtaką mano priimamiems sprendimams	0,62	3,01
Siekia savo interesų organizacijos tikslams pasiekti	0,49	2,69
Perdėtas pasitikėjimo ir savireklamos jausmas (Cronbach $\alpha = 0,63$)		
Demonstruoja galios ir pasitikėjimo jausmą	0,75	2,60
Pasakoja apie savo svarbiausias vertybes ir įsitikinimus	0,63	2,43

Pirmąjį faktorių - *orientacija į organizacijos tikslus ir asmeninius pasiekimus*, sudaro vienuolika teiginių (žr. 19 lentelę ir 21 priedas), kurių turinys atskleidžia vadovo orientaciją į tokius veiksmus, kaip įtikinėjimas, naujų idėjų generavimas, entuziastinga kalba, stiprų misijos ir tikslų siekimo jausmą, tam, kad sustiprintų vadovo galią organizacijoje ir prisiimtų nuopelnus, kaip asmeninius pasiekimus. Tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojai mano, jog jų vadovas geba valdyti emocijas, įtikinėti, motyvuoti, generuoti komandos idėjas ir tikslus (31,9 – 52,7 proc.).

19 lentelė. Orientacija į organizacijos tikslus ir asmeninius pasiekimus

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai sutinku (%)	Sutinku (%)	Nei sutinku, nei nesutinku (%)	Nesutinku (%)	Visiškai nesutinku (%)
Geba motyvuoti, efektyviai išreiškdamas (-s) komandos narių veiklos svarbą	26,4	39,5	22,5	9,3	2,3
Pasižymi puikiais įtikinėjimo įgūdžiais	16,5	38,5	31,9	11,0	2,1
Pabrėžia, kaip svarbu turėti stiprų tikslo siekimo jausmą	23,6	43,4	22,5	10,4	0
Pasižymi gerais emocijų valdymo įgūdžiais	14,8	42,9	21,4	14,3	6,6
Pabrėžia komandinio misijos jausmo svarbą	28,6	41,2	19,8	7,7	2,7
Lengvai atpažįsta grupės aplinkos apribojimus, kurie gali trukdyti pasiekti komandos tikslus	13,2	34,6	36,3	12,0	3,9
Išsako įtikinamą ateities viziją	25,8	40,7	23,0	9,9	0,6
Nuosekliai generuoja naujas idėjas dėl asmeninių pasiekimų	15,9	31,9	31,3	14,3	6,6
Pabrėžia, kaip svarbu turėti stiprų asmeninių tikslų siekimo jausmą	23,1	42,9	25,3	8,2	0,5
Entuziastingai kalba apie tai, ką reikia padaryti	23,1	52,7	15,4	8,2	0,6
Suteikia man pasitikėjimo jausmą, kad tikslai bus pasiekti	23,1	49,5	22,5	3,3	1,6

Orientacijos į organizacijos tikslus ir asmeninius pasiekimus tyrimo rezultatai rodo, kad kiek daugiau nei trečdalis darbuotojų mano, kad jų vadovas nuosekliai generuoja idėjas dėl asmeninių pasiekimų (31,9 proc.), pasižymi puikiais įtikinėjimo įgūdžiais (38,5 proc.) ir geba motyvuoti efektyviai išreiškdamas (-a) komandos narių veiklos svarbą (39,5 proc.). Trečdalis darbuotojų galvoja, kad vadovas lengvai atpažįsta grupės aplinkos apribojimus, kurie gali trukdyti pasiekti komandos tikslus (34,6 proc.), tačiau didžioji dauguma darbuotojų (36,3 proc.) neturi konkrečios nuomonės.

Vidutiniškai pusė darbuotojų mano, kad jų vadovas entuziastingai kalba apie tai, ką reikia padaryti (52,7 proc.) ir suteikia pasitikėjimo jausmą, kad užsibrėžti tikslai bus pasiekti (49,5 proc.). Kiek mažiau nei pusė darbuotojų mano, kad vadovas pabrėžia kaip svarbu turėti stiprų asmeninių tikslų siekimo jausmą (42,9 proc.), išsako įtikinamą ateities viziją (40,7 proc.), pasižymi gerais emocijų valdymo įgūdžiais (42,9 proc.), pabrėžia komandinio misijos jausmo svarbą (41,2 proc.) ir stiprų tikslo siekimo jausmą (43,4 proc.). Pasak Nikoloski (2015), tam, kad organizacija būtų konkurencingai pranašesnė reikia lyderio, turinčio charizmą, žinias, įgūdžius ir gebėjimus darbuotojams daryti įtaką, juos įkvėpti, motyvuoti ir suteikti pasitikėjimo jausmą. Howell'is ir Shmir'as (2005) teigia, kad charizmatiški lyderiai išsako viziją, kuri orientuota į organizacijos interesus, jie siekia aktyviai valdyti nusistovėjusius valdžios kanalus savo tikslams pasiekti.

Antrąjį faktorių - *orientaciją į organizacijos interesus ir nusistovėjusių valdžios kanalų valdymą*, sudaro devyni teiginiai (žr. 20 lentelę ir 22 priedas), kurių turinys apibūdina vadovą, orientuotą į organizacijos interesus, valdžią, tačiau ne į komandos narius. Tyrimo rezultatai rodo, kad organizacijos vadovas nesiekia valdyti nusistovėjusių valdžios kanalų ir nėra orientuotas tik į organizacijos interesus (31,9 – 49,5 proc.)..

20 lentelė. Orientacija į organizacijos interesus ir nusistovėjusių valdžios kanalų valdymą

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai sutinku (%)	Sutinku (%)	Nei sutinku, nei nesutinku (%)	Nesutinku (%)	Visiškai nesutinku (%)
Pasireiškia netradiciniu elgesiu, tam, kad pasiektų asmeninius tikslus	3,8	11,5	29,1	32,3	23,3
Nepripažįsta kitų komandos narių gebėjimus ir įgūdžius	5,5	10,4	21,9	31,9	30,3
Elgiasi taip, kad ugdytų kitų pagarbą tik sau	6,6	13,7	20,3	32,4	26,9
Negeba kontroliuoti savo komandos darbo	8,2	7,1	19,8	37,9	26,9
Dažnai demonstruoja labai unikalų elgesį, kuris stebina kitus komandos narius	6,0	12,6	42,9	24,2	14,3
Išnaudoja darbuotojus, motyvuota (-as) organizacinių, o ne asmeninių poreikių	4,9	13,2	39,6	22,5	19,8
Pasisako už nerizikingą nusistovėjusių veiksmų kryptį	6,6	12,6	49,5	20,9	10,4
Daro įtaką mano priimamiems sprendimams	7,7	24,7	34,6	24,2	8,8
Siekia savo interesų organizacijos tikslams pasiekti	14,3	28,5	36,3	14,8	6,1

Orientacijos į organizacijos interesus ir nusistovėjusių valdžios kanalų valdymą tyrimo rezultatai rodo, kad kiek daugiau nei trečdalis darbuotojų mano, jog jų vadovas geba kontroliuoti savo komandos darbą (37,9 proc.), pripažįsta kitų komandos narių gebėjimus ir įgūdžius (31,9 proc.), nepasireiškia netradicinis elgesys, tam, kad pasiektų asmeninius tikslus (32,3 proc.) ir neugdo kitų pagarbos tik sau (32,4 proc.). Daugiau nei trečdalis darbuotojų neturi konkrečios nuomonės ar jų vadovas išnaudoja darbuotojus motyvuota (-as) organizacinių, o ne asmeninių poreikių (39,6 proc.), tačiau daro įtaką darbuotojų priimamiems sprendimams (34,6 proc.) ir siekia savo interesų organizacijos tikslams pasiekti (36,3 proc.). Kiek mažiau nei pusė darbuotojų taip pat nėra

apsisprendę ar jų vadovas pasisako už nerizikingą nusistovėjusių veiksmų kryptį (49,5 proc.) ir dažnai demonstruoja unikalų elgesį, kuris stebina kitus komandos narius (42,9 proc.). Pastebima, kad trečdalis darbuotojų, vis dėl to mano, kad vadovas siekia savo interesų organizacijos tikslams pasiekti (28,5 proc.). House (2001) teigimu, charizmatiški lyderiai mažai vertina teisėtus valdžios kanalus, jie imsis veiksmų, kurie sustiprintų jų pačių galią organizacijoje ir pasiektų nuopelnus už asmeninius pasiekimus.

Trečiąjį faktorių - *perdėto pasitikėjimo ir savireklamos jausmą*, sudaro du teiginiai (žr. 21 lentelę ir 23 priedas), kurių turinys atskleidžia vadovo norą save reklamuoti, pasakojant apie savo svarbiausias vertybes ir įsitikinimus, taip pat perdėtą pasitikėjimo demonstravimą. Tyrimo rezultatai parodė, kad jų vadovas turi perdėto pasitikėjimo ir savireklamos jausmą (34,6 – 35,7 proc.).

21 lentelė. Perdėtas pasitikėjimo ir savireklamos jausmas

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai sutinku (%)	Sutinku (%)	Nei sutinku, nei nesutinku (%)	Nesutinku (%)	Visiškai nesutinku (%)
Demonstruoja galios ir pasitikėjimo jausmą	13,7	34,6	31,9	14,9	4,9
Pasakoja apie savo svarbiausias vertybes ir įsitikinimus	17,6	35,7	33,0	12,6	1,1

Perdėto pasitikėjimo ir savireklamos jausmo tyrimo rezultatai rodo, kad daugiau nei trečdalis darbuotojų mano, kad vadovas demonstruoja galios ir pasitikėjimo jausmą (34,6 proc.), tačiau pasakoja apie savo svarbiausias vertybes ir įsitikinimus (35,7 proc.).

Apibendrinant toksiškos lyderystės raišką tamsiosios charizmos skalės lygmeniu, vadovaujantis gautais tyrimo rezultatais, galima teigti, kad darbuotojai mano, jog jų vadovas geba valdyti emocijas, įtikinėti, motyvuoti, generuoti komandos idėjas ir tikslus. Vadovas nesiekia valdyti nusistovėjusių valdžios kanalų, nėra orientuotas tik į organizacijos interesus, tačiau turi perdėto pasitikėjimo ir savireklamos jausmą.

3.4. Kokybinio tyrimo rezultatai

Analizuojant organizacijos vadovų patirtis apie lyderystės reikšmę savo darbe, vadovai įvardija, kad tai yra rezultatų siekimas, pripažinimas, komandinis darbas, mokymasis ir ugdymas. Taip pat išskiriami lyderio asmenybės bruožai, tokie, kaip pasitikėjimas, atsakingumas, atvirumas ir pagalba darbuotojui (žr. 22 lentelė, 26 priedas).

22 lentelė. Lyderystės reikšmė ir svarba energetikos sektoriuje dirbančių vadovų patirčių kontekste

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai (dalyvio eilės numeris)
Lyderystės reikšmė ir svarba	Pripažinimas	„reiškia <...> pripažinimą“ (3); „jaučiuosi lyderė, nes dėl savo gebėjimų, išskirtinumo ir pasiektų rezultatų tapau vadove“ (1); „žmogus į kurį galime lygiuotis“ (1)

	Rezultatų siekimas	„kad darbo kokybė gerėtų“ (5); „asocijuojasi su pasiekimais“ (1); „džiaugtis jo pasiektais rezultatais“ (1); „siekti bendrų tikslų“ (6); „įvertinant atitinkamai atliekamus darbus“ (5); „tam tikra kontrolė vykdomų procesų ir atliekamų užduočių“ (7); „ieškoti kūrybišku sprendimu rezultatų siekimui“ (2)
	Komandinis darbas	„komandos įsitraukimą“ (5); „komanda – tobulėjimas ir sėkmė“ (5); „susitelkimas dirbti kartu, sudarant sąlygas tiek sau, tiek komandai atsiskleisti“ (5); „patarti ir pasidalinti patirtimi su savo komandos nariais“ (1); „vedimas komandos į priekį“ (7); „būti kartu su komanda, kai komandai to reikia“ (2); „įgalinti komanda priimti sprendimus“ (2)
	Mokymasis	„bei stengtis ir mokytis iš jo“ (1); „iš lyderio gali mokytis“ (6); „pasimokyti iš pralaimėjimų“ (2)
	Ugdymas	„ugdymasis - savęs ir komandos“ (5); „noru tobulėti“ (1); „patirties ir žinių dalinimas“ (7); „galimybė augti pačiam ir padėti augti komandai“ (2)
Lyderio asmenybės bruožai	Atsakingumas	„atsakomybės prisiėmimą“ (3); „nesąmoningas pasirinkimas prisiimti atsakomybę“ (5); „lyderis turi būti atsakingu už visą komandą“ (4); „prisiima atsakomybę už sėkmes ir nesėkmes“ (6); „atsakomybė už rezultatą“ (5)
	Pasitikėjimas	„pasitikėjimas savimi“ (5); „galiu būti autoritetas/siekiamybė kitiems“ (1); „tikėti ir pasitikėti“ (6); „pasitikėk bet tikrink“ (7); „kai reikia priimti sprendimą – nebijoti to padaryti“ (2)
	Atvirumas	„atvirai bendrauti“ (6)
	Pagalba darbuotojui	„pagalbą - palaikymą darbuotojų“ (3); „ir kartu padėti“ (5); „galiu padėti“ (1); „pagalbos suteikimas esant reikalui“ (7)

Lyderystės reikšmė organizacijoje, vadovų nuomone, yra komandinis darbas, kai darbuotojai yra įgalinami priimti sprendimus, dirbti kartu, dalintis patirtimi, taip kartu tobulėti ir džiaugtis sėkme („susitelkimas dirbti kartu, sudarant sąlygas tiek sau, tiek komandai atsiskleisti“; „patarti ir pasidalinti patirtimi su savo komandos nariais“; „įgalinti komanda priimti sprendimus“; „komandos įsitraukimą“; „komanda – tobulėjimas ir sėkmė“). Kiek daugiau nei pusė vadovų mano, kad svarbus yra ir rezultatų, bendrų tikslų siekimas („siekti bendrų tikslų“; „ieškoti kūrybišku sprendimu rezultatų siekimui“), tačiau kontroliuojant procesą („tam tikra kontrolė vykdomų procesų ir atliekamų užduočių“; „įvertinant atitinkamai atliekamus darbus“). Kiek mažiau nei pusė vadovų mano, kad iš lyderio gali išmokti („stengtis ir mokytis iš jo“; „iš lyderio gali mokytis“), ugdyti save ir komandą („ugdymasis - savęs ir komandos“; „galimybė augti pačiam ir padėti augti komandai“). Vos du vadovai mano, kad svarbus ir pripažinimas („jaučiuosi lyderė, nes dėl savo gebėjimų, išskirtinumo ir pasiektų rezultatų tapau vadove“; „žmogus į kurį galime lygiuotis“).

Vadovai išskiria ir lyderio asmenybės bruožus. Dauguma vadovų mano, kad lyderis turi būti atsakingas („atsakomybės prisiėmimą“; „nesąmoningas pasirinkimas prisiimti atsakomybę“; „Lyderis turi būti atsakingu už visą komandą“; atsakomybė už rezultatą“; „prisiima atsakomybę už sėkmes ir nesėkmes“), pasitikintis savimi ir komanda („tikėti ir pasitikėti“; „pasitikėjimas savimi“; „pasitikėk bet tikrink“; „kai reikia priimti sprendimą – nebijoti to padaryti“), taip pat ir suteikti

pagalbą („pagalbą - palaikymą darbuotojų“; „pagalbos suteikimas esant reikalui“; „ir kartu padėti“) ir kad lyderis turi būti atviras („atvirai bendrauti“).

Analizuojant vadovų supratimą apie toksišką lyderystę ir jos raišką organizacijoje, išryškėjo toksiško lyderio bruožai, tokie kaip savanaudiškumas, manipuliacija, darbuotojų kontrolė, piktnaudžiavimas, komandos valdymas emocijomis, atsakomybės nepriėmimas. Taip pat išskiriamas lyderio elgesys organizacijoje, toks kaip kaltinimas be priežasties, savo pozicijos/nuomonės laikymasis, griežtas elgesys ir darbuotojų žeminimas/menkinimas (žr. 23 lentelė, 27 priedas).

23 lentelė. Toksiškos lyderystės raiška energetikos sektoriuje (vadovų patirčių aspektu)

Kategorija	Subkategorija	Teiginių pavyzdžiai (dalyvio eilės numeris)
Toksiško lyderio bruožai	Savanaudiškumas	„siekia naudoti tik sau“ (1); „asmeninės gerovės siekimas nepasąnt to kaip tai paveiks kitus“ (1); „nesiekia jokių pokyčių kurie būtų naudingi visai komandai“ (1); „atsižvelgia ir vadovaujasi tik savo asmeniniais tikslais ir nauda sau“ (4); „naudojama kitais, kad būtų pasiekti bet kokie jų suplanuoti tikslai“ (5); „vadovas į viską žiūrėjo iš savo pusės – kad atrodytu kuo geriau aukščiau stovinčių vadovų akyse“ (7); „priima sprendimus kurie ne žmonių visumai naudingi, bet tik asmeniškai jam pačiam“ (1); „komandos narių pasiekimai buvo savinami sau“ (7); „nepadės savo komandos nariams“ (3); „meluojama dėl savanaudiškumo“ (2); „priklausomai nuo situacijos keičia nuomonę (atsižvelgiant kiek naudinga yra pačiam)“ (2)
	Manipuliacija	„manipuliuojama“ (5)
	Darbuotojų kontrolė	„nustatydamas savo taisykles neatsižvelgdamas į aplinkinių nuomonę“ (1); „viską nori kontroliuoti“ (5)
	Piktnaudžiavimas	„buvome verčiami dirbti be nustatytų darbo laikų, o tada kai vadovui buvo priimtina“ (7)
	Komandos valdymas emocijomis	„kai logiką nugalė emocijos“ (6); „aukščiausio lygio vadovas turėtų gebėti vadovautis logika, žiniomis, bet ne emocijomis“ (6)
	Atsakomybės nepriėmimas	„nepriimama atsakomybė už atliktus darbus“ (2); „dažnai situacijose pasirenka aukos vaidmenį, kad gautų užuojautą, bet ne prisiimtų atsakomybę už atliktus veiksmus“ (2)
Toksiškos lyderystės raiška organizacijoje	Griežtas elgesys	„bando pelnyti griežtai to reikalaujamas“ (1)
	Kaltinimas be priežasties	„kalti visi kiti, bet ne aš“ (2); „net linkę padaryti kitus kaltais ir įžeidinėti“ (3)
	Savo pozicijos/nuomonės laikymasis	„idėjos vienos žmogaus – kitų žmonių idėjos netinkamos“ (2); „įsitikinęs bruka savo asmeninę nuomonę kaip vieną teisingą tiesą“ (4); „yra tikri, jog vieninteliai yra teisūs“ (3)
	Darbuotojų žeminimas/menkinimas	„žeminant tuos, kuriais nepasitikima“ (5); „menkindamas kitus“ (1); „žemina/menkina aplinkinius“ (1)

Beveik visi vadovai toksiško lyderio bruožą įvardija savanaudiškumą („asmeninės gerovės siekimas nepasąnt to kaip tai paveiks kitus“; „atsižvelgia ir vadovaujasi tik savo asmeniniais tikslais ir nauda sau“; „priima sprendimus kurie ne žmonių visumai naudingi, bet tik asmeniškai jam pačiam“; „komandos narių pasiekimai buvo savinami sau“; „meluojama dėl savanaudiškumo“; „priklausomai nuo situacijos keičia nuomonę (atsižvelgiant kiek naudinga yra pačiam)“). Vadovai mano, kad lyderis yra linkęs kontroliuoti („viską nori kontroliuoti“; „nustatydamas savo taisykles

neatsižvelgdamas į aplinkinių nuomonę“), valdo komandą emocijomis („kai logiką nugali emocijos“; „aukščiausio lygio vadovas turėtų gebėti vadovautis logika, žiniomis, bet ne emocijomis“), nepriima atsakomybės („nepriimama atsakomybė už atliktus darbus“; „dažnai situacijose pasirenka aukos vaidmenį, kad gautų užuojautą, bet ne prisiimtą atsakomybę už atliktus veiksmus“). Vadovai taip pat pabrėžia, kad toksiškas lyderis išsiskiria piktnaudžiavimu („buvome verčiami dirbti be nustatytų darbo laikų, o tada kai vadovui buvo priimtina“) ir manipuliavimu („manipuliuojama“).

Vadovų nuomone toksiška lyderystė organizacijoje pasireiškia per savo pozicijos/nuomonės laikymąsi („idėjos vienos žmogaus – kitų žmonių idėjos netinkamos“; „įsitikinęs bruka savo asmeninę nuomonę kaip vieną teisingą tiesą“; „yra tikri, jog vieninteliai yra teisūs“) ir darbuotojų žeminimą ir menkinimą („žeminant tuos, kuriais nepasitikima“; „menkindamas kitus“; „žemina/menkina aplinkinius“). Vadovai mano, kad pasireiškia per kaltinimą be priežasties („kalti visi kiti, bet ne aš“; „net linę padaryti kitus kaltais ir įžeidinėti“). Vieno vadovo nuomone, pasireiškia per griežtą elgesį („bando pelnyti griežtai to reikalaudamas“).

Analizuojant vadovų nuomonę apie teigiamus toksiškos lyderystės aspektus, įvardijami teigiami toksiško lyderio bruožai, tokie kaip, pasitikėjimas, užtikrintumas, tikslų siekimas ir naudą organizacijai teikiantis elgesys – darbuotojo skatinimas tobulėti. Pastebima, kad vadovai teigiamų toksiškos lyderystės aspektų neįvardija. (žr. 24 lentelė, 28 priedas).

24 lentelė. Teigiami toksiškos lyderystės aspektai

Kategorija	Subkategorija	Teiginių pavyzdžiai (dalyvio eilės numeris)
Teigiami toksiško lyderio bruožai	Pasitikėjimas ir užtikrintumas	„turi turėti savo nuomonę ir apginti ją pasitelkiant logiškus argumentus“ (4); „pasitikėjimas ir užtikrintumas“ (4); „tvirtos ir teisingos savo pozicijos laikymasis“ (5)
	Tikslų siekimas	„tikslų siekimas“ (5); „tikslų siekimas“ (7)
Nauda organizacijai	Darbuotojo skatinimas tobulėti	„paskatina tobulėti“ (1); „toksiškas lyderis/vadovas ilgą laiką žeminantis ar nuvertinantis tam tikro darbuotojo darbo, paskatina jį tobulėti ir įrodyti, kad jis tikrai nėra toks beviltiškas kaip jį pateikia į toksišką lyderystę paskendęs vadovas“ (1); „aiškūs susitarimai kaip dirbti tarpusavyje“ (5); „iškelia į priekį ir savo komandą, „stumia“ tobulėti“ (7)
Neišskirti teigiami aspektai		„jokių teigiamų aspektų organizacijoje“ (2); „teigiamų toksiškų aspektų manau kad nėra“ (3); „teigiamų aspektų neįžvelgiu toksiškoje lyderystėje“ (6)

Teigiami toksiškos lyderystės bruožai, kiek mažiau nei pusės vadovų nuomone, yra pasitikėjimas ir užtikrintumas („turi turėti savo nuomonę ir apginti ją pasitelkiant logiškus argumentus“; „pasitikėjimas ir užtikrintumas“; „tvirtos ir teisingos savo pozicijos laikymasis“). Vadovai mano, kad tai - tikslų siekimas („tikslų siekimas“). Priduria, kad teigiami toksiškos lyderystės aspektai teikia naudą organizacijai, tokią kaip darbuotojo skatinimas tobulėti („paskatina tobulėti“; „toksiškas lyderis/vadovas ilgą laiką žeminantis ar nuvertinantis tam tikro darbuotojo darbo, paskatina jį tobulėti ir įrodyti, kad jis tikrai nėra toks beviltiškas kaip jį pateikia į toksišką lyderystę paskendęs vadovas“; „aiškūs susitarimai kaip dirbti tarpusavyje“; „iškelia į priekį ir savo komandą, „stumia“ tobulėti“). Vadovų nuomone, toksiška lyderystė neturi teigiamų aspektų („jokių teigiamų aspektų organizacijoje“; „teigiamų toksiškų aspektų manau kad nėra“; „teigiamų aspektų neįžvelgiu toksiškoje lyderystėje“).

Analizuojant vadovų nuomonę apie neigiamus toksiškos lyderystės aspektus, įvardijami neigiami toksiško lyderio bruožai, tokie kaip savanaudiškumas ir menkinimas. Žala organizacijai išryškėja per darbuotojų kaitą, mažėjantį darbo efektyvumą ir motyvacijos stoką. Žala darbuotojui - per nepagarbų elgesį, darbuotojų nepasitenkinimą, viešą grįžtamojo ryšio suteikimą ir nepasitikėjimo skatinimą (žr. 25 lentelė, 29 priedas).

25 lentelė. Neigiami toksiškos lyderystės aspektai

Kategorija	Subkategorija	Teiginių pavyzdžiai (dalyvio eilės numeris)
Neigiami toksiško lyderio bruožai	Savanaudiškumas	„naudos siekimas tik asmeniškai sau“ (1); „vadovaudamasis tik savo asmeniniais tikslais, būdamas savanaudžiu“ (4); „nuopelnų pasisavinimas“ (7); „lyderis elgiasi savanaudiškai, įgyvendindamas tik asmeninius tikslus ir poreikius“ (6)
	Menkinimas	„taip pat neįvertinimas ir menkinimas“ (1); „menkinamai“ (5)
Žala organizacijai	Darbuotojų kaita	„didėja darbuotojų kaita“ (3); „neigiamas grįžtamojo ryšio suteikimas prie kitų žmonių“ (2)
	Mažėjantis darbo efektyvumas	„prastėja rezultatai“ (3); „neįsitraukę į veiklą“ (2); „žemas darbuotojų efektyvumas“ (1); „efektyvumo trūkumas“ (2)
	Motyvacijos stoka	„jaučiama motyvacijos stoka“ (5); „nemotyvuojami darbuotojai“ (2)
Žala darbuotojui	Nepagarbus elgesys	„kitų žmonių leidimas su asmeniu leistis elgtis nepagarbiai“ (5)
	Darbuotojų nepasitenkinimas	„kyla nepasitenkinimas“ (3)
	Viešas grįžtamojo ryšio suteikimas	„vieša kritika, kitų komandos narių akivaizdoje“ (7); „neigiamas grįžtamojo ryšio suteikimas prie kitų žmonių“ (5)
	Nepasitikėjimo skatinimas	„nepasitikėjimo skatinimas“ (1); „mažinamas komandos/darbuotojų pasitikėjimas“ (5)

Neigiami toksiškos lyderystės bruožai, daugiau nei pusės vadovų nuomone, yra savanaudiškumas („naudos siekimas tik asmeniškai sau“; „vadovaudamasis tik savo asmeniniais tikslais, būdamas savanaudžiu“; „nuopelnų pasisavinimas“; „lyderis elgiasi savanaudiškai, įgyvendindamas tik asmeninius tikslus ir poreikius“). Du vadovai įvardija menkinimą („taip pat neįvertinimas ir menkinimas“; „menkinamai“).

Žala organizacijai įvardija darbuotojų kaitą („didėja darbuotojų kaita“; „neigiamas grįžtamojo ryšio suteikimas prie kitų žmonių“), kiek daugiau nei pusė - mažėjantį darbo efektyvumą („prastėja rezultatai“; „neįsitraukę į veiklą“; „žemas darbuotojų efektyvumas“; „efektyvumo trūkumas“) ir vos keli vadovai - motyvacijos stoką („jaučiama motyvacijos stoka“; „nemotyvuojami darbuotojai“).

Žala darbuotojui du vadovai įvardija viešą grįžtamojo ryšio suteikimą („vieša kritika, kitų komandos narių akivaizdoje“; „neigiamas grįžtamojo ryšio suteikimas prie kitų žmonių“) ir nepasitikėjimo skatinimą („nepasitikėjimo skatinimas“; „mažinamas komandos/darbuotojų pasitikėjimas“). Vienas vadovas įvardijo darbuotojų nepasitenkinimą („kyla nepasitenkinimas“) ir nepagarbų elgesį („kitų žmonių leidimas su asmeniu leistis elgtis nepagarbiai“).

Analizuojant vadovų asmenines patirtis išskiriami toksiško lyderio bruožai tokie kaip savo nuomonės laikymasis, tiesmukiškumas, nesusitvardymas, darbuotojo vengimas ir tikslų siekimas savanaudiškais

sprendimais. Išryškėję toksiško lyderio elgesio bruožai, tokie kaip užsispyrimas, pasitikėjimas savimi, griežtumas, užtikrintumas. (žr. 26 lentelė, 30 priedas).

26 lentelė. Vadovų asmeninės toksiškos lyderystės raiškos patirtys ir elgesio bruožai

Kategorija	Subkategorija	Teiginių pavyzdžiai (dalyvio eilės numeris)
Asmeninė patirtis	Savo nuomonės laikymasis	<i>„jei lieku prie savo nuomonės bandau pateikti argumentus kodėl manau, kad mano nuomonė duos daugiau naudos, nei kito nuomonė“ (4); „buvo reikalinga atlikti tam tikrą projektą kuris mano nuomone turi būti atliktas būtent taip kaip aš galvoju, darbuotojui nepalikau vietos kūrybiškumui ar asmeninės nuomonės išreiškimui“ (1); „kartais taip tiki savo idėja ir taip nori realizuoti, kad nebegirdi kitų nuomonės“ (2)</i>
	Tiesmukiškumas	<i>„dėstau mintis konkrečiai, tiesiai šviesiai, be užuolankų“ (4)</i>
	Nesusitvardymas	<i>„kai išryškėjo nesusitvardymas ir pasireiškė emocijos, kai suformuluota užduotis, kuri turėjo būti atlikta nedelsiant ir nebuvo atlikta tinkamai“ (6)</i>
	Darbuotojo vengimas	<i>„vengimas darbuotojo, kai jau prarandamas noras padėti žmogui kuris nenori priimti pagalbos“ (3)</i>
	Tikslų siekimas savanaudiškais sprendimais	<i>„kai siekiu ne sau, bet komandai savanaudiškų sprendimų, pvz. tikslų derinimo sesijose“ (2)</i>
Išryškėję toksiško lyderio elgesio bruožai	Užsispyrimas	<i>„kai bandau įrodyti savo tiesą visada išryškėja mano užsispyrimas“ (4); „neklausai argumentų, tiesiog aš tikiu, eikite daryti“ (2)</i>
	Pasitikėjimas savimi	<i>„atrodo kaip pasitikėjimas savimi“ (4); „pasitikėjimo jausmas“ (1)</i>
	Griežtumas	<i>„kai pavargsti su darbuotojais diskutuoti, arba tiesiog neturi nuotaikos – griežtai pasakai, pvz. darbuotojai skundžiasi dideliu darbo krūviu, o tu nesigilini į priežastis ir pasakai, jei nepatinka, galite ieškoti ten kur būtų gera ir malonu – keiskite darbą“ (2); „pagrindiniai bruožai kurie išryškėjo tuo metu – griežtumas“ (1)</i>
	Užtikrintumas	<i>„išryškėjo <...> užtikrintumas“ (1)</i>

Vadovai pasidalino savo asmenine toksiško lyderio patirtimi, kai trys vadovai laikėsi tik savo nuomonės (*„jei lieku prie savo nuomonės bandau pateikti argumentus kodėl manau, kad mano nuomonė duos daugiau naudos, nei kito nuomonė“*; *„buvo reikalinga atlikti tam tikrą projektą kuris, mano nuomone, turi būti atliktas būtent taip, kaip aš galvoju, darbuotojui nepalikau vietos kūrybiškumui ar asmeninės nuomonės išreiškimui“*; *„kartais taip tiki savo idėja ir taip nori realizuoti, kad nebegirdi kitų nuomonės“*). Vienam vadovui pasireiškė tiesmukiškumas (*„dėstau mintis konkrečiai, tiesiai šviesiai, be užuolankų“*), nesusitvardymas pateikiant užduotį darbuotojui (*„kai išryškėjo nesusitvardymas ir pasireiškė emocijos, kai suformuluota užduotis, kuri turėjo būti atlikta nedelsiant ir nebuvo atlikta tinkamai“*), darbuotojo vengimas (*„vengimas darbuotojo, kai jau prarandamas noras padėti žmogui, kuris nenori priimti pagalbos“*) ir tikslų siekimas savanaudiškais sprendimais (*„kai siekiu ne sau, bet komandai savanaudiškų sprendimų, pvz. tikslų derinimo sesijose“*).

Dviem iš apklaustųjų vadovų asmeniniame toksiško lyderio elgesyje išryškėjo griežtumas (*„kai pavargsti su darbuotojais diskutuoti, arba tiesiog neturi nuotaikos – griežtai pasakai, pvz. darbuotojai skundžiasi dideliu darbo krūviu, o tu nesigilini į priežastis ir pasakai, jei nepatinka, galite*

ieškoti ten, kur būtų gera ir malonu – keiskite darbą“; „pagrindiniai bruožai kurie išryškėjo tuo metu – griežtumas“), pasitikėjimas savimi (“atrodo kaip pasitikėjimas savimi“; „pasitikėjimo jausmas“), užsispyrimas („kai bandau įrodyti savo tiesą visada išryškėja mano užsispyrimas“; „neklausai argumentų, tiesiog aš tikiu, eikite daryti“). Vienam vadovui - užtikrintumas („išryškėjo <...> užtikrintumas“).

Kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatų apibendrinimas. Apibendrinant kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatus, galima teigti, kad kokybinis tyrimas papildė kiekybinį tyrimą ir leido suprasti toksiškos lyderystės raišką vadovų požiūriu, ko pasėkoje identifiko kiekybinio tyrimo toksiškos lyderystės dimensijas, tokias kaip narcisizmas, autoritarinė priežiūra, piktnaudžiavimo raiška, smulkmeniška tironija ir tamsioji charizma.

Toksiškos lyderystės raiška išreikšta per narcisizmą, darbuotojų nuomone, organizacijos vadovas nepasižymi pavydu, geba pripažinti kitų poreikius ir jausmus, gali dirbti komandoje. Pastebima, kad darbuotojai pripažįsta vadovo autoritetą ir galvoja, jog jis jaučiasi pačiu geriausiu ir sėkmingiausiu, nors kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, jog vadovai savęs nevertina kaip autoriteto komandai ir nesijaučia sėkmingiausiais ir geriausiais, o tiksliau pateikia savo tokius būdo bruožus, kaip užtikrintumas, pasitikėjimas savimi, užsispyrimas, kurie reikalingi organizacijos tikslams pasiekti ir gauti patį geriausią rezultatą iš darbuotojo.

Toksiška lyderystė per piktnaudžiavimo raišką, darbuotojų nuomone, organizacijos vadovas nesielgia netinkamai norėdamas pasiekti savo užsibrėžtus tikslus, nedemonstruoja emocinio priešiško ir nesivadovauja hierarchiniu elgesiu su darbuotojais. Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad vadovų nuomone, jie yra linkę kontroliuoti, piktnaudžiaujantys, komandą valdo emocijomis, o ne loginiu mąstymu ir kartais nepriima atsakomybės. Tačiau kalbant apie neigiamus toksiškos lyderystės bruožus, vadovai įvardijo savanaudiškumą ir darbuotojų menkinimą, kurie daro žalą organizacijai. Darbuotojų kaita, mažėjantis darbo efektyvumas ir darbuotojų motyvacijos stoka sukelia neigiamas pasekmes organizacijai ir jos darbuotojams. Nepagarbus toksiško lyderio elgesys ir viešas grįžtamojo ryšio suteikimas, darbuotojui sukelia nepasitenkinimą ir nepasitikėjimo jausmą ne tik lyderiu, bet ir organizacija.

Autoritarinė priežiūra, darbuotojų nuomone, vadovas nesielgia griežtai vadovaudamasis stipria valdžios ir darbuotojų kontrole, netaiko bausmių norėdamas pasiekti tam tikrus veiklos rezultatus, tačiau darbuotojams kelia aukštus veiklos rezultatų lūkesčius. Kokybinis tyrimas atskleidė, kad organizacijos vadovai mano, kad toksiška lyderystė organizacijoje pasireiškia per savo tvirtos pozicijos/nuomonės turėjimą ir griežtą elgesį, tokį kaip darbuotojų žeminimą, menkinimą, kaltinimą be priežasties. Priduria per asmeninę patirtį, kad kartais pasitaiko nesusitvardymas, kai pateikta užduotis darbuotojui nebuvo atlikta laiku ir tinkamai, todėl tai gali darbuotojams atrodyti, kaip keliami aukšti veiklos rezultatų lūkesčiai.

Per smulkmeniškos tironijos prizmę, darbuotojų nuomone, organizacijos vadovas nemanipuliuoja darbuotojais, tam, kad padaryti neigiamą poveikį, tyčia netrukdo darbuotojo karjeros tobulėjimui vystytis, perdėtai neskatina darbuotojų iniciatyvumo ir nekuria vidinių ar pašalinių asmenų grupių savo asmeniniams interesams patenkinti. Vadovai pastebi teigiamus toksiškos lyderystės bruožus, tokius kaip pasitikėjimas, užtikrintumas ir užsibrėžtų tikslų siekimas, kurie teikia naudą organizacijai, nes konkurenciniu atžvilgiu skatina darbuotojus tobulėti, darbuotojai yra įgalinami priimti

sprendimus, dirbti kartu, dalintis patirtimi, taip kartu tobulėti ir džiaugtis sėkme. Priduria, kad toksiškos lyderystės aspektai teikia naudą organizacijai, nes konkurenciniu atžvilgiu skatina darbuotojus tobulėti. Per asmeninę patirtį pasireiškiantis darbuotojo vengimas ir nenoras jam padėti, ne dėl asmeninių interesų, o kai nebejaučiamas darbuotojo noras priimti pagalbą.

Tamsioji charizma, darbuotojų nuomone, vadovas geba valdyti emocijas, įtikinėti, motyvuoti, generuoti komandos idėjas ir tikslus. Vadovas nesiekia valdyti nusistovėjusių valdžios kanalų, nėra orientuotas tik į organizacijos interesus, tačiau turi perdėto pasitikėjimo ir savireklamos jausmą. Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad lyderis yra žmogus iš kurio gali mokytis, rodantis pavyzdį ugdantis komandą, tačiau jam svarbus pripažinimas. Vadovai išskiria ir asmenybės bruožus, tokius kaip atsakingumas, pasitikėjimas savimi, atvirumas, rodantis pasitikėjimą komandai ir visada pasiruošęs pagelbėti. Priduria, kad toksiška lyderystė pasireiškia per komandos rezultatus, bendrus tikslų siekius, tačiau su nuolatine lyderio procesų kontrole. Per asmeninę vadovų patirtį pasireiškiantis tvirtas tik savo nuomonės laikymasis, kai visada žinai geriausiai kaip reikia atlikti tam tikras užduotis ir nepalieki vietos darbuotojo kūrybiškumui išsireikšti ir savo idėjoms siūlyti.

Išvados

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog toksiškos lyderystės sampratą ir poveikį organizacijoje gali būti dvejopas, tiek pozityvus, skatinantis organizacijoje darbuotojų veiklą, tiek negatyvus, slopinantis užsibrėžtų tikslų siekimą:

1.1. Toksiška lyderystė organizacijoje apibūdinama kaip kenksminga darbuotojams, slopinanti kūrybiškumą, mažinanti pasimėgavimo darbu jausmą ir produktyvumą, o tai neigiamai veikia trumpalaikę ir ilgalaikę organizacijos veiklą ir darbuotojo emocinę būseną. Toksiška lyderystė, kuria neigiamą poveikį organizacijos klimatui, sukelia nereikalingą organizacinį stresą, kas mažina darbuotojų motyvaciją ir organizacijos produktyvumą.

1.2. Toksiška lyderystė organizacijoje pasireiškia per pagrindines vadovo elgesio raiškos dimensijas: *narcisizmą*, kai domimasi savimi ir tikslai yra nukreipti į asmeninių interesų tenkinimą; *piktnaudžiavimą* pasireiškiantį per iškylančias lyderio grėsmes ekonominiams ir statuso tikslams, įvaizdį ir profesinę kompetenciją; *autoritarinę priežiūrą*, pasireiškiančią lyderio sprendimų priėmimo galia ir pavaldinių kontrole; *smulkmenišką tironiją*, pasireiškiančią per nenuspėjamumą, agresiją, menkinimą, savivaliavimą darbo aplinkoje; *tamsiąją charizmą* pasireiškiančią per valdžios troškimą, manipuliavimą organizacijos narių poreikiais ir yra orientuota į asmeninius tikslus. Toksiška lyderystė, pasireiškianti per pozityvias lyderio elgesio tendencijas su darbuotoju, organizacijoje skatina formuoti į perspektyvą nukreiptą klestėjimo viziją, sudaro sąlygas kurti reikalingas tikslams įgyvendinti strategijas, modeliuojant atitinkamas taktikas numatytai vizijai pagyvinti.

2. Toksiškos lyderystės raiškos energetikos sektoriaus organizacijoje (darbuotojų požiūriu) tyrimo rezultatai atskleidė:

2.1. Vadovo narcisizmo bruožų raiška energetikos sektoriaus organizacijoje darbuotojų požiūriu, nėra aktyviai pasireiškianti. Organizacijos vadovas nepasižymi pavydu, geba pripažinti kitų poreikius ir jausmus, gali dirbti komandoje. Darbuotojai pripažįsta vadovo autoritetą ir tai, jog jis jaučiasi pačiu geriausiu ir sėkmingiausiu. Narcisizmo kaip toksiško lyderio bruožai nėra išreikšti ir dominuojantys energetikos sektoriuje dirbančio vadovo asmenybės bruožuose ir elgesyje su darbuotojais.

2.2. Vadovo piktnaudžiavimo bruožų raiška energetikos sektoriaus organizacijoje darbuotojų požiūriu, nepasireiškė. Darbuotojai vertina vadovus, kaip nedemonstruojančius emocinio priešiško ir nesivadovaujančius hierarchiniu elgesiu. Organizacijos vadovas nesielgia netinkamai norėdamas pasiekti savo užsibrėžtus tikslus, nedemonstruoja emocinio priešiško ir nesivadovauja hierarchiniu elgesiu su darbuotojais. Smulkmenišką tironiją bruožų raiška, organizacijos darbuotojų požiūriu, taip pat nepasireiškianti energetikos sektoriaus organizacijoje. Darbuotojų nuomone, vadovas nemanipuliuoja darbuotojais, tam, kad padaryti neigiamą poveikį, tyčia netrukdo darbuotojo karjeros tobulėjimui vystytis, perdėtai neskatina darbuotojų iniciatyvumo ir nekuria vidinių ar pašalinių asmenų grupių savo asmeniniams interesams patenkinti.

2.3. Vadovo autoritarinės priežiūros bruožų raiška energetikos sektoriaus organizacijoje darbuotojų požiūriu yra dominuojanti ir pasireiškia per darbuotojams keliamus aukštus veiklos rezultatų lūkesčius. Tamsiosios charizmos bruožų raiška, organizacijos darbuotojų požiūriu yra pasireiškianti energetikos sektoriuje ir atsiskleidžia per vadovų perdėto pasitikėjimo ir savireklamos jausmą.

3. Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė vadovų patirtis toksiškos lyderystės aspektu organizacijoje:

3.1. Toksiškas lyderis charakterizuojamas kaip piktnaudžiaujantis, kontroliuojantis, komandą valdantis emocijomis, tačiau ne loginiu mąstymu, organizacijoje pasireiškia per savo tvirtos pozicijos/nuomonės turėjimą ir griežtą elgesį, tokį kaip darbuotojų žeminimą, menkinimą, kaltinimą be priežasties. Darbuotojų kaita, mažėjantis darbo efektyvumas ir darbuotojų motyvacijos stoka sukelia neigiamas pasekmes organizacijai ir jos darbuotojams. Nepagarbus toksiško lyderio elgesys ir viešas grįžtamojo ryšio suteikimas, darbuotojui sukelia nepasitenkinimą ir nepasitikėjimo jausmą ne tik lyderiu, bet ir organizacija.

3.2. Pasitikėjimą, užtikrintumą ir užsibrėžtų tikslų siekimą vadovai įvardija kaip teigiamus toksiškos lyderystės bruožus, tačiau ne visi organizacijos vadovai su šia nuomone sutinka. Asmeninė vadovų patirtis, leidžia manyti, kad tvirtas savo nuomonės laikymasis, kai darbuotojui neleidžiama išsakyti savo nuomonės, siūlyti idėjas, slopina ir neleidžia atsiskleisti darbuotojo kūrybiškumui. Išryškėjęs vadovų nesusitvardymas, tiesmukiškumas, nenoras padėti darbuotojui, griežtumas, pasitikėjimas savimi, užtikrintumas ir užsispyrimas identifikuoja toksiškos lyderystės požymius.

Rekomendacijos

Vadovams:

1. Atkreipti dėmesį į savo darbuotojų stipriąsias puses, ne tik kalbėti apie silpnąsias, taip stengiantis pripažinti jų pasiekimus, kartu pasidžiaugti ir pagirti. Skatinti komandos narius kartu dirbti projektuose ir ugdyti kolektyvinio pasiekimo jausmą. Pasikalbėti su darbuotojais apie profesinio augimo galimybes ir praplėskite jų įgūdžius bei žinias per mokymus, seminarus ir sertifikatus.
2. Individualių pokalbių metu suteikti darbuotojams, ne tik neigiamą, bet ir teigiamą grįžtamąjį ryšį. Taip pat klausti darbuotojų suteikti grįžtamąjį ryšį ir vadovams, jį sąžiningai priimti. Galima sukurti anoniminius grįžtamojo ryšio kanalus, pasiūlymų dėžutes ar internetines apklausas, kad darbuotojai galėtų pateikti atsiliepimus apie lyderio elgesį.
3. Praktikuoti atvirą ir skaidrų bendravimą su komandos nariais, dalintis informacija ir aktyviai klausytis darbuotojų nuomonės. Reguliariai vykdyti darbuotojų apklausas ar grįžtamojo ryšio sesijas, kad gauti įžvalgas apie lyderystės efektyvumą ir organizacijos kultūrą.

Darbuotojams:

1. Atvirai kalbėtis su savo vadovu, apie tai kaip jaučiasi darbo aplinkoje, kokius turi siekius organizacijoje ir su kokias sunkumais susiduria.
2. Švęsti savo sėkmes, dideles ar mažas, kad priminti sau, kokią vertę kiekvienas darbuotojas suteikia organizacijai.
3. Nepriimti visko asmeniškai, dažnai vadovo veiksmai nebūna susiję su konkrečiu asmeniu, tai gali sietis su neigiamomis emocijomis, kurias sukelia asmeninės problemos.
4. Sudalyvauti konfliktų valdymo mokymuose kartu su savo vadovu. Šie mokymai gali parodyti darbuotojams ir vadovams, kaip reikia tinkamai spręsti konfliktines situacijas darbo vietoje, nesukeliant streso ir nesusipratimų.

Literatūros sąrašas

1. Agnew, R., Piquero, N. L., & Cullen, F. T. (2009). General strain theory and white-collar crime. *The criminology of white-collar crime*, 35-60.
2. Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. *Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context*, 445-466.
3. Amerikos psichiatrų asociacija, (2000) [žiūrėta 2023-03-12]. Prieiga per internetą: <https://psycnet.apa.org/record/2012-22247-003>
4. Anderson, C. A., & Bushman, B. J. (2002). Human aggression. *Annual review of psychology*, 53(1), 27-51.
5. Armandi, B., Oppedisano, J., & Sherman, H. (2003). Leadership theory and practice: a “case” in point. *Management Decision*, 41(10), 1076-1088.
6. Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human relations*, 47(7), 755-778.
7. Aubrey, D. W. (2012). *The effect of toxic leadership*. Army War Coll Carlisle Barracks PA.
8. Barling, J., Dupré, K. E., & Kelloway, E. K. (2009). Predicting workplace aggression and violence. *Annual review of psychology*, 60, 671-692.
9. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: L.
10. Bies, R. J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 89-118). *Ramanujan International Journal of Business and Research*, 5.
11. Bies, R. J., Tripp, T. M., & Shapiro, D. L. (2016). Abusive leaders or master motivators? “Abusive” is in the eye of the beholder. In *Understanding the High Performance Workplace* (pp. 270-294). Routledge.
12. Bolden, R. (2004). *What is leadership?*. Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
13. Braun, S. (2017). Leader narcissism and outcomes in organizations: A review at multiple levels of analysis and implications for future research. *Frontiers in psychology*, 8, 773.
14. Brouwers, M., & Paltu, A. (2020). Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-11.
15. 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.
16. Burke, R. J. (2017). Toxic leaders: Exploring the dark side. *Effective Executive*, 20(1), 10.
17. Celebi, N., Güner, H., & Yildiz, V. (2015). Developing toxic leadership scale. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 4(1), 249-268.
18. Chan, S. C., Huang, X. U., Snape, E. D., & Lam, C. K. (2013). The Janus face of paternalistic leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 108-128.
19. Chen, Z., Song, M., Jia, L., & Wang, Z. (2017). How authoritarian leadership and renqing orientation improve tacit knowledge sharing.
20. Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of management*, 40(3), 796-819.

21. Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian journal of social psychology*, 7(1), 89-117.
22. Choi, J. (2006). A motivational theory of charismatic leadership: Envisioning, empathy, and empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 24-43.
23. Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational dynamics*, 19(2), 44-55.
24. Collins, R. (2020). *Charisma: Micro-sociology of power and influence*. Routledge.
25. Čekanavičius, V., & Statistika, M. G. (2002). jos taikymai. II dalis. *Vilnius: TEV*, 237.
26. De Angelis, P. M. (2009). *Blindsided--Recognizing And Dealing With Passive-Aggressive Leadership In The Workplace*. Paula M De Angelis, PhD.
27. Digrienė, L. (2018). Lyderio vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą: farmacijos įmonių tinklo atvejis. In *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai: dvidešimt pirmoji respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija „ES ekonomikos, finansų ir verslo procesai bei tendencijos“*, Kaunas, 2018 m. gegužės 11 d. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2018 [no.] 21. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
28. Dobbs, M. E. (2014). Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. *Competitiveness review*, 24(1), 32-45.
29. Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The leadership quarterly*, 18(3), 207-216.
30. Elle, S. A. (2012). *Breaking the toxic leadership paradigm in the US Army*. ARMY WAR COLL CARLISLE BARRACKS PA.
31. Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. *Management and organizations in the Chinese context*, 84-127.
32. Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R., & Harvey, M. G. (2007). Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 195-206.
33. Fogarty, S. G. (2010). The dark side of charismatic leadership. *Australasian Pentecostal Studies*, 13(7), 7-20.
34. Freitas, D. A. (2021). *Toxic leadership determinants: The role of individual and organisational variables* (Master's thesis).
35. Gaižauskaitė, I., & Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis*. Vilnius: Registrų centras.
36. Gandolfi, F. (2016). Fundamentals of leadership development. *Executive Master's in Leadership Presentation*.
37. Gandolfi, F., & Stone, S. (2016). Clarifying leadership: High-impact leaders in a time of leadership crisis. *Revista de Management Comparat International*, 17(3), 212.
38. Gandolfi, F., & Stone, S. (2022). Toxic Leadership: Behaviors, Characteristics, and Consequences. *Journal of Management Research*, 22(1), 19-27.
39. Gandolfi, F., Stone, S., & Deno, F. (2017). Servant leadership: An ancient style with 21st century relevance. *Revista de management comparat International*, 18(4), 350-361.
40. Gilbert, J. A., Ruffino, N., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2012). Toxic versus cooperative behaviors at work: role of organizational culture and leadership in creating community-centered organization. *International Journal of Leadership Studies*, 7(1), 29-47.
41. Green, J. E. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18-33.

42. Hadadian, Z., & Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89.
43. Hansbrough, T. K., & Jones, G. E. (2015). Inside the minds of narcissists. *Zeitschrift für Psychologie*.
44. Heppell, T. (2011). Toxic leadership: Applying the Lipman-Blumen model to political leadership. *Representation*, 47(3), 241-249.
45. Hirschi, A., & Jaensch, V. K. (2015). Narcissism and career success: Occupational self-efficacy and career engagement as mediators. *Personality and Individual Differences*, 77, 205-208.
46. Hitchcock, M. J. (2015). *The Relationship between toxic leadership, organizational citizenship, and turnover behaviors among San Diego nonprofit paid staff*. University of San Diego.
47. Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and assessment*, 9(1-2), 40-51.
48. Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of general psychology*, 9(2), 169-180.
49. Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of management review*, 30(1), 96-112.
50. Huang, X., Xu, E., Chiu, W., Lam, C., & Farh, J. L. (2015). When authoritarian leaders outperform transformational leaders: Firm performance in a harsh economic environment. *Academy of Management Discoveries*, 1(2), 180-200.
51. Hughes, G. F., McElnay, J. C., Hughes, C. M., & McKenna, P. (1999). Abuse/misuse of non-prescription drugs. *Pharmacy World and Science*, 21, 251-255.
52. Indradevi, R. (2016). Toxic leadership over the years—a review. *PURUSHARTHA-A journal of Management, Ethics and Spirituality*, 9(1), 106-110.
53. Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, 19(6), 708-722.
54. Yukl, G. (2012). Leadership: What is it. *Cases in Leadership (3rd. ed. pp. 1–42)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
55. Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: practice and research*, 62(2), 81.
56. Yukl, G. (2012a). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management perspectives*, 26(4), 66-85.
57. Jacobsen, C., & House, R. J. (2001). Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model, and tests. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 75-112.
58. Jowers, K. (2015). Toxic leadership's effect on families. *Marine Corps Times*, 19.
59. Kaiser, R. B., & Hogan, R. (2007). The dark side of discretion: Leader personality and organizational decline. In *Being there even when you are not* (Vol. 4, pp. 173-193). Emerald Group Publishing Limited.
60. Kayani, M. B., & Alasan, I. I. (2021). Impact of Toxic Leadership on Counterproductive Work Behavior with the Mediating Role of Psychological Contract Breach and Moderating role of Proactive Personality. *Studies of Applied Economics*, 39(4).
60. Kasalak, G., & Aksu, M. (2016). How do organizations intoxicate? faculty's perceptions on organizational toxicity at university. *HACETTEPE UNIVERSITESI EGITIM FAKULTESI DERGISI-HACETTEPE UNIVERSITY JOURNAL OF EDUCATION*, 31(4).

61. Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business Press.
62. Khan, M. R., Khan, M. S., Khan, M. A., Siraji, M. J., & Director, I. A. (2021). The toxic leadership and employee performance: mediating effects of employee commitment. *Ilkogretim Online*, 20(1), 4613-4625.
63. Kılıc, M., & Gunsul, A. (2019). The dark side of the leadership: The effects of toxic leaders on employees. *European Journal of Social Sciences*, 2(2), 51-56.
64. Kırbac, M. (2013). Toxic leadership in educational organizations. *Unpublished Master's Thesis*. Inonu University.
65. Klahn Acuna, B., & Male, T. (2022). Toxic leadership and academics' work engagement in higher education: A cross-sectional study from Chile. *Educational Management Administration & Leadership*, 17411432221084474.
66. Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of management*, 39(5), 1308-1338.
67. Kruse, K. (2013). What is leadership. *Forbes magazine*, 3.
68. Kusy, M., & Holloway, E. (2009). *Toxic workplace!: Managing toxic personalities and their systems of power*. John Wiley & Sons.
69. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
70. Li, Y., & Sun, J. M. (2015). Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 172-189.
71. Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40.
72. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current directions in psychological science*, 15(5), 265-268.
73. Maccoby, M. (2000). Narcissistic leaders. *Harvard business review*, 78(1), 69-69.
74. Martin, R. M. (2014). *Consequences of destructive leadership through the experiences of millennial followers* (Doctoral dissertation, University of the Incarnate Word).
75. McDermott, A., Kidney, R., & Flood, P. (2011). Understanding leader development: Learning from leaders. *Leadership & Organization Development Journal*.
76. Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2014). Toxic leadership: Tracing the destructive trail. *International Journal of Management*, 5(10), 18-24.
77. Morf, C. C., Schürch, E., Küfner, A., Siegrist, P., Vater, A., Back, M., ... & Schröder-Abé, M. (2017). Expanding the nomological net of the Pathological Narcissism Inventory: German validation and extension in a clinical inpatient sample. *Assessment*, 24(4), 419-443.
78. Muhumuza, M. V. (2015). The Influence Of Authoritarian Leadership On Social. *Political And Economic Development: A Comparative Study Of Zambia And Singapore, SL: Technical University Of Kenya*.
79. Nikoloski, K. (2015). Charismatic leadership and power: Using the power of charisma for better leadership in the enterprises. *Journal of Process Management and New Technologies*, 3(2), 18-26.
80. Norusis, M. (2005). *Spss 14.0 Statistical Procedures Companion* Prentice-Hall. Inc. Upper.
81. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
82. Omar, A. T., Robinson, S., & Dudau, A. (2017). Leaders behaving badly: constructing a toxic leadership for public university leaders. *Int J Manage Appl Sci*, 3(6), 75-80.

83. Ozer, O., Ugurluoglu, O., Kahraman, G., & Avci, K. (2017). A study on toxic leadership perceptions of healthcare workers. *Global Business and Management Research*, 9(1), 12.
84. OZTOKATLI, E. B. (2020). *THE EFFECT OF TOXIC LEADERSHIP PERCEPTIONS ON HOSPITAL EMPLOYEES* (Doctoral dissertation, PhD thesis near east university graduate school of social sciences Business administration program).
85. 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.
86. PB, S. (2020). Coping with abusive leaders. *Personnel Review*, 49(6), 1309-1326.
87. Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-389.
88. Pelletier, K. L. (2012). Perceptions of and reactions to leader toxicity: Do leader–follower relationships and identification with victim matter?. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 412-424.
89. Pincus, A. L., Cain, N. M., & Wright, A. G. (2014). Narcissistic grandiosity and narcissistic vulnerability in psychotherapy. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 5(4), 439.
90. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, N. P., & Lee, J. Y. (2003). The mismeasure of man (agement) and its implications for leadership research. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 615-656.
91. Pundt, A. (2015). A multiple pathway model linking charismatic leadership attempts and abusive supervision. *Zeitschrift für Psychologie.*)
92. Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2011). The influence of abusive supervisors on followers' organizational citizenship behaviours: The hidden costs of abusive supervision. *British Journal of Management*, 22(2), 270-285.
93. Rast III, D. E., Hogg, M. A., & Giessner, S. R. (2013). Self-uncertainty and support for autocratic leadership. *Self and Identity*, 12(6), 635-649.
94. Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military review*, 84(4), 67-71.
95. Reyhanoglu, M., & Akın, O. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi?
96. Rooke, D., & Torbert, W. R. (2005). Seven transformations of leadership. *Boston, MA*.
97. Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The leadership quarterly*, 17(6), 617-633.
98. Rospenda, K. M., Richman, J. A., Wislar, J. S., & Flaherty, J. A. (2000). Chronicity of sexual harassment and generalized work-place abuse: effects on drinking outcomes. *Addiction*, 95(12), 1805-1820.
99. Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., & Niazi, G. S. K. (2014). Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International journal of conflict management*, 25(3), 214-225.
100. Schaubroeck, J. M., Shen, Y., & Chong, S. (2017). A dual-stage moderated mediation model linking authoritarian leadership to follower outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 102(2), 203.
101. Schyns, B., & Hansbrough, T. (Eds.). (2010). *When leadership goes wrong: Destructive leadership, mistakes, and ethical failures*. IAP.
102. Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.

103. Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. University of Maryland, College Park.
104. Singh, N., Dev, S., & Sengupta, S. (2017). Perceived toxicity in leaders: Through the demographic lens of subordinates. *Procedia computer science*, 122, 114-121.
105. Shaw, S. (2022). Authoritarian leadership: Is democracy in peril?. *Philosophy & Social Criticism*, 48(9), 1247-1276.
106. Shokoh, Z., & Nikpour, A. (2019). Investigating the Impact of Toxic Leadership on Work Engagement in Governmental Organizations. *Public Management Researches*, 12(44), 133-154.
107. Singh, N., Dev, S., & Sengupta, S. (2017). Perceived toxicity in leaders: Through the demographic lens of subordinates. *Procedia computer science*, 122, 114-121.
108. Smith, N., & Fredricks-Lowman, I. (2020). Conflict in the workplace: a 10-year review of toxic leadership in higher education. *International Journal of Leadership in Education*, 23(5), 538-551.
109. Spranger, A. (2014). Toxic leadership and organizational engagement. In *Submitted to the Virtual Conference on Moral Leadership and the Journal of Virtues and Leadership, Virginia, United States*.
110. Spurr, D., Keller, A. C., & Hirschi, A. (2016). Do bad guys get ahead or fall behind? Relationships of the dark triad of personality with objective and subjective career success. *Social psychological and personality science*, 7(2), 113-121.
111. Starratt, A., & Grandy, G. (2010). Young workers' experiences of abusive leadership. *Leadership & organization development journal*, 31(2), 136-158.
112. Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of management*, 33(3), 261-289.
113. Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of management journal*, 54(2), 279-294.
114. Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 123-152.)
115. Tidikis, R. J. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija:[vadovėlis]/Rimantas Tidikis; Lietuvos teisės universitetas.
116. Vaitkevičius, V. (2016). Lyderystės vaidmuo formuojant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą: atvejo analizė. *Informacijos mokslai*, (76), 123-138.
117. Vickers, M. H. (2014). Towards reducing the harm: Workplace bullying as workplace corruption—A critical review. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 26, 95-113.
118. Wang, A. C., Chiang, J. T. J., Tsai, C. Y., Lin, T. T., & Cheng, B. S. (2013). Gender makes the difference: The moderating role of leader gender on the relationship between leadership styles and subordinate performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2), 101-113.
119. Wang, H., & Guan, B. (2018). The positive effect of authoritarian leadership on employee performance: The moderating role of power distance. *Frontiers in psychology*, 357.
120. Western, S. (2008). Leadership: A critical text. *Leadership*, 1-456.
121. Winn, G. L., & Dykes, A. C. (2019). Identifying toxic leadership and building worker resilience. *Professional Safety*, 64(03), 38-45.
122. Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International journal of leadership studies*, 1(2), 6-66.

123. Wright, K. D., & Army, A. (2015). Great results through bad leaders. *Military Review*, 95(3), 33-39.
124. Zhang, Y., & Xie, Y. H. (2017). Authoritarian leadership and extra-role behaviors: a role-perception perspective. *Management and Organization Review*, 13(1), 147-166.
125. ZYLFIJAJ, K., REXHEPI, L., & GRUBI, A. K. (2014). Authoritarian Leadership VS. Participative Leadership in Organizations. *Studiorum University di Bologna*.
126. Žydžiūnaitė, V. (2006). Tyrimo dizainas struktūra ir strategijos. Kaunas: Technologija.

Priedai

1 priedas. Tyrimo instrumentarijus.

Dimensija	Požymiai	Apibrėžimas	Autoriai
Tamsioji charizma	Asmeninės savybės	<p>1. Tam, kad organizacija būtų konkurencingai pranašesnė reikia lyderio, turinčio charizmą, žinias, įgūdžius ir gebėjimus darbuotojams daryti įtaką, juos įkvėpti, motyvuoti ir suteikti pasitikėjimo jausmą.</p> <p>2. Charizmatiški lyderiai dažnai būna mažiau formalūs ir labiau prieinami, tačiau šie bruožai gali reikšti, kad jie yra palaikomi tinkamais komunikacijos kanalais ir hierarchija.</p> <p>3. Išskiriami socializuoti ir personalizuoti charizmatiški lyderiai. Personalizuoti lyderiai dažniausiai yra lyginami su autoritariniais ir narciziškais lyderiais, nes jų pačių tikslai atspindi asmeninius interesus, o organizacijos narių poreikiais manipuliuojama siekiant vadovo interesų.</p>	<p>Nikoloski (2015)</p> <p>Cogner (1990)</p> <p>Choi (2006)</p>
	Nauda/žala organizacijai	<p>1. Charizmatiška lyderystė gali padėti pagerinti nepatenkinus veiklos rezultatus ir vidinius organizacijos kultūros apribojimus, tam, kad būtų sukurta teigiama sąsaja su veiklos aplinka.</p> <p>2. Charizmatiški lyderiai gali pakeisti organizacijas per savo gebėjimą matyti verslo galimybes ir norą įgyvendinti unikalias strategijas, taip pat teikia pasiūlymus organizacijos problemoms spręsti.</p> <p>3. Personalizuoti charizmatiški lyderiai mažai vertina teisėtus valdžios kanalus, jie imsis veiksmų, kurie sustiprintų jų pačių galią organizacijoje ir pasiektų nuopelnus už asmeninius pasiekimus.</p> <p>4. Socializuoti charizmatiški lyderiai išsako viziją, kuri orientuota į organizacijos interesus, jie siekia aktyviai valdyti</p>	<p>Fogarty (2010)</p> <p>Fogarty (2010)</p> <p>House (2001)</p> <p>Howell ir Shmir (2005)</p>

		nusistovėjusius valdžios kanalus savo tikslams pasiekti.	
Smulkmenišk a tironija	Elgesio bruožai	<p>1. Tironiškas elgesys apima savivalę ir savęs aukštinimą, kitų menkinimą, dėmesio stoka, priverstinį konfliktų sprendimo stilių ir neapibrėžtą bausmę.</p> <p>2. Tironiški lyderiai gali atitikti organizacijos tikslus ir strategijas, tačiau dažniausiai jie pasiekia savo rezultatus išnaudodami darbuotojus, juos žemindami, menkindami ir manipuliudami.</p> <p>3. Tironiško lyderio elgesys – kurti vidines ir pašalines asmenų grupes, kurstyti nepasitikėjimą, naudoti propagandą ir surasti žmonių, kurie prisiimtų atsakomybę bei atliktų bausmes už kitų nusižengimus ar neefektyvumą.</p> <p>4. Smulkiosios tironijos terminas apibūdinamas šiais elgesio aspektais – savęs vertinimu, darbuotojų žeminimu, negalvojamu apie darbuotojų gerovę, drausmėmis priimamus sprendimus ir bandymu apkaltinti darbuotojus nebūtais nusižengimais, taip pat bausti juos be priežasties.</p>	<p>Ashforth (1994)</p> <p>Fogarty (2010)</p> <p>Fogarty (2010)</p> <p>Ashforth (1994)</p>
	Asmenybės savybės	<p>1. Smulkiosios tironijos sampratą apibūdina kaip asmenybės bruožus, kurie pasireiškia per pyktį, agresiją darbo vietoje ir neigiamą poveikį darbuotojams.</p> <p>2. Tironiškas asmuo, kuris pabrėžia autoritetų ir statuso skirtumus, yra nelankstus, priima savavališkus sprendimus, prisiskiria kitų nuopelnus ir pastangas, kaltina darbuotojus dėl klaidų, nesitaria ir nekomunikuoja, atgraso nuo neformalaus darbuotojų bendravimo ir trukdo darbuotojų darbiniam tobulėjimui vystytis.</p>	<p>Barling, Dupre ir Kelloway (2009)</p> <p>Ashforth (1994)</p>

		3. Smulkmeniška tironija pritaikoma agresijos modelyje, kuris gali būti laikomas asmens pykčio bruožu, kurio poveikis gali sukelti impulsyvų ir neapgalvotą veiksmą.	Anderson ir Bushman (2002)
Piktnaudžiavimas	Elgesio bruožai	<p>1. Piktnaudžiavimo lyderystės ypatybės – grasinimas darbuotojams, siekis panaikinti ribas tarp asmeninio ir profesinio gyvenimo, apkalbėjimas, darbuotojų nuvertinimas, vieša kritika, melas, neteisėta praktika, papildomas darbo krūvis už bausmę, nerealūs lūkesčiai.</p> <p>2. Piktnaudžiavimas reiškia nefizinio priešiško demonstravimą, kai apima nuolatinį hierarchinį ir netinkamą elgesį su darbuotojais.</p> <p>3. Piktnaudžiavimas apibrėžiamas kaip valingas lyderio elgesys, kuris gali arba ketina pakenkti lyderiui, organizacijai ir darbuotojui.</p> <p>4. Piktnaudžiaujantys lyderiai naudoja neigiamus žodinius ir neverbalinius veiksmus, kad paveiktų savo darbuotojus. Tai gali būti patyčios, vieša kritika, grubus elgesys ir prievarta.</p>	<p>Starratt ir Grandy (2010)</p> <p>Tepper (2000)</p> <p>Krasikova, Green ir LeBreton (2013)</p> <p>Bies (2001)</p>
	Piktnaudžiavimo savybės	<p>1. Piktnaudžiavimo savybėmis įvardijamos žema savigarba, nenuoširdumas, įžeidžiantis ar priekabus vadovavimas, tarpasmeninis nejautrumas, arogancija, negailestingumas, perfekcionizmas, nekantrumas, nepatikimumas, neetiškas elgesys ir parazitavimas.</p> <p>2. Makiavelizmas, narcisizmas ir psichopatija turi panašių bruožų su piktnaudžiavimu.</p>	<p>Ashforth (1994); Hughes, McElnay ir McKenna (1999)</p> <p>Paulhus ir Williams (2002)</p>
Narcisizmas	Asmenybės bruožai	1. Konceptualizuojamas narcisizmas kaip asmenybės bruožas, kuris apima grandiozinį savęs jausmą ir kitų asmenų nepaisymą.	Braun (2017)

		<p>2. Narciziškų lyderių savybės slypi jų idealizme, tačiau šiems trūksta bendradarbiavimo įgūdžių.</p> <p>3. Narcisizmo charakteristikos organizaciniame kontekste: grandiozinis savojo „aš“ jausmas, išnaudojimo ir empatijos trūkumas santykiuose, išlaikoma pernelyg idealizuota narcisistinė strategija, turinti trapų požiūrį į save.</p> <p>4. Narcisizmą sieja su tokiomis savybėmis kaip nenuoseklumas, savanaudiškumas, egocentriškas požiūris, asmeninių interesų ir poreikių svarba tapatinama su egoizmo dimensija.</p> <p>5. Narcizai jaučiasi ypatingi ir turintys teisę į sėkmę, pasižymi pasitikėjimu įveikti iššūkius savo karjere ir aktyviai save skatina judėti į priekį tikslų link.</p>	<p>Hogan ir Kaiser (2005)</p> <p>Campbell ir kt. (2011)</p> <p>Celebi, Guner ir Yıldız (2015)</p> <p>Hirschi ir Jaensch (2015)</p>
	Elgesio bruožai	<p>1. Polinkis žeminti kitus ir jų vertybių įžeidinėjimas yra susijęs su toksiškumu, kuris atsiranda dėl narcisistinio elgesio.</p> <p>2. Narcizai pateikia save kaip stiprią asmenybę, taip pat reikalaujami to paties požiūrio iš kitų.</p> <p>3. Tokios tendencijos kaip vertės jausmo nesuteikimas darbuotojui, priminimas apie darbuotojo klaidas, suteikiant nevisavertiškumo jausmą ir žeminant, yra pastebimos toksiškuose lyderiuose.</p>	<p>Kasalakas ir Aksu (2016)</p> <p>Morf ir Rhodewalt (2001)</p> <p>Celebi ir kt. (2015)</p>
Autoritarinė priežiūra	Elgesio bruožai	<p>1. Autoritarinė priežiūra gali sustiprinti darbuotojo mokymosi tikslą. Autoritariniai lyderiai yra labai konkurencingi ir savo komandoms kelia didelius lūkesčius. Darbuotojai gali suprasti, kad geriausias būdas pasiekti aukštą lygį ir tikslus yra ne tik sunkiai dirbti, bet ir mokytis bei tobulinti savo kompetencijas.</p>	<p>Wang, Chiang ir Cheng, (2013); Zhang ir Xie (2017)</p>

		<p>2. Autoritarinė priežiūra apibrėžiama kaip vadovavimo stilius, kuriam būdinga tai, kad daugiau galios sprendimams priimti turintis lyderis, grasindamas ir bausdamas darbuotojus kontroliuoja žemesniuosius, kurių idėjos ir pasiūlymai niekada nebūna išgirsti.</p> <p>3. Autoritarinė priežiūra pasižymi ne darbuotojų motyvacija, o reikalavimu atlikti darbus kuo greičiau.</p> <p>4. Autoritarinė priežiūra pasireiškia per lyderio teigiamą elgesį absoliučiai valdžiai ir darbuotojų kontrolei bei paklusnumui, taikant jiems griežtą discipliną.</p> <p>5. Autoritarinė priežiūra pasireiškia per griežtą elgesį, kai yra palaikoma stipri valdžios ir darbuotojų kontrolė, kuriai reikalingas neabejotinas sekėjų paklusnumas.</p>	<p>Muhumuza (2015)</p> <p>Zylfijaj, Rexhepi ir Grubi (2014)</p> <p>Chen, Eberly ir Cheng, (2014)</p> <p>Farh ir Cheng, (2000)</p>
	<p>Nauda/žala organizacijai ir darbuotojams</p>	<p>1. Autoritetingi lyderiai yra tie, kurie pateikia aiškią ir nedviprasmišką užduotį aukšties rezultatams pasiekti.</p> <p>2. Autoritariniai lyderiai savo darbuotojams kelia aukštų veiklos standartų lūkesčius.</p> <p>3. Aukštesnis veiklos lygis dažniausiai pasiekiamas tada, kai organizacijos tikslai yra konkretūs, o ne dviprasmiški. Darbuotojams iškeliamas konkretus tikslas, o tikslo pasiekimas suteikia jiems objektyvų, nedviprasmišką pagrindą įvertinti savo veiklos efektyvumą. Taigi nors autoritariniai lyderiai vykdo griežtą kontrolę ir neabejotiną paklusnumą, pagrindinė priežastis yra skatinti darbuotojų veiklą.</p> <p>4. Autoritariniai lyderiai reikalauja aukščiausių rezultatų, griežtai</p>	<p>Rast, Hogg ir Giessner (2013)</p> <p>Aycan (2006)</p> <p>Locke ir Latham (2006)</p> <p>Chen, Song ir Wang (2017)</p>

		kontroliuodami, nustatydami aiškias taisykles, darbo pareigas, skirdami bausmes ir apdovanojimus.	
		5. Autoritariniai lyderiai, laikydami disciplinos ir skatindami konkrečią sprendimų priėmimo struktūrą, tokią kaip paklusnumas ir vienybė, greičiau pasieks veiklos rezultatų.	Huang ir kt. (2015)

2 priedas. Pranešimo pažymėjimas



panevežio
technologijų
ir verslo fakultetas

Studentų mokslinė
konferencija

Technologijų ir verslo aktualijos – 2023

PAŽYMĖJIMAS

Mantei Žižiūnei

Už skaitytą pranešimą tema
„Toksiškos lyderystės raiška skirtingų sektorių
organizacijose: teorinės įžvalgos“.

KTU Panevėžio technologijų
ir verslo fakulteto dekanė

Daiva Žostautienė

2023 m., lapkričio 24 d.
Panevėžys

3 priedas. Kiekybinio tyrimo charakteristika

Jūsų lytis?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Moteris	133	73,1	73,1	73,1
	Vyras	48	26,4	26,4	99,5
	Kita	1	,5	,5	100,0
	Total	182	100,0	100,0	

Jūsų amžius?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	iki 25m.	8	4,4	4,4	4,4
	26 - 40m.	104	57,1	57,1	61,5
	41 - 60m.	61	33,5	33,5	95,1
	61m. ir daugiau	9	4,9	4,9	100,0
	Total	182	100,0	100,0	

Jūsų darbo patirtis energetikos sektoriuje?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	iki 2 m.	53	29,1	29,1	29,1
	2?5 m.	57	31,3	31,3	60,4
	6?10 m.	14	7,7	7,7	68,1
	10 m. ir daugiau	58	31,9	31,9	100,0
	Total	182	100,0	100,0	

4 priedas. Narcisizmo skalės faktorių kintamieji ir statistiniai validumo rodikliai.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,959
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3955,579
	df	231
	Sig.	,000

Rotated Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
Nesugeba ar nenori pripažinti kitų poreikių ir jausmų	,909	,075
Daugelyje situacijų elgiasi egoistiškai	,896	,144
Siekia, kad žmonės jiems pavydėtų, ir pati/pats pavydi žmonėms, kurie turi tai, ko ji/jis norėtų	,869	,230
Jai/Jam sudėtinga atsidurti kitų žmonių vietoje ir išijausti į jų patirtį	,867	,087
Linkusi (-ęs) kaltinti kitus, prisiimant sau visus nuopelnus	,865	,170
Jai/Jam be galo sunku dirbti komandoje	,865	,153

Išnaudoja kitus žmones savo tikslams pasiekti	,859	,102
Gali sumenkinti kitus ar net tyčiotis iš žmonių, kad jaustųsi geriau	,855	,166
Būdingas perdėtas gėrėjimasis savo talentais ir nuopelnais	,844	,257
Dažniausiai bendrauja tik su tais, kurie yra vienodai ypatingi, sėkmingi ir talentingi	,822	,202
Ją/Jį erzina, jei tenka atsižvelgti į kitus žmonių veiksmus ar nuomones	,806	,312
Nesvarbu, kiek kartų girtum už jos/jo puikų vadovavimą, atrodo, kad jai/jam to niekada nepakanka	,806	,231
Neigiamai reaguoja į kritiką	,804	,198
Jos/Jo nuomonė visada aukščiau už kitų išsakytą poziciją	,772	,292
Nepasitiki kitais žmonėmis, kai reikia ką nors atlikti ar priimti sprendimus	,739	,306
Siekia, o kartais net reikalauja turėti viską, kas geriausia	,666	,285
Mėgsta viską daryti individualiai, neieškant kitų pagalbos ar nuomonės	,619	,386
Save vertina kaip pajėgesnį daugelyje sričių nei kiti žmonės	,262	,835
Giliai širdyje jaučiasi esanti (-s) geriausia (-s) ir sėkmingiausia (-s)	,235	,776
Save vertina kaip kompetentingiausią bet kurioje situacijoje	,488	,673
Visada siekia būti dėmesio centre	,473	,646
Darbuotojai visada pripažįsta jos (-jo) autoritetą	-,299	,602
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

5 priedas. Grandiozinio savęs jausmo ir kitų asmenų nepaisymo cronbach α skaičiavimas

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	182	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	182	100.0

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.975	17

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Nesugeba ar nenori pripažinti kitų poreikių ir jausmų	58.48	264.372	.881	.972

Daugelyje situacijų elgiasi egoistiškai	58.35	264.172	.883	.972
Siekia, kad žmonės jiems pavydėtų, ir pati/pats pavydi žmonėms, kurie turi tai, ko ji/jis norėtų	58.29	267.931	.884	.972
Jai/Jam sudėtinga atsidurti kitų žmonių vietoje ir įsijausti į jų patirtį	58.62	267.343	.840	.973
Linkusi (-ęs) kaltinti kitus, prisiimant sau visus nuopelnus	58.38	266.579	.859	.973
Jai/Jam be galo sunku dirbti komandoje	58.24	268.206	.862	.973
Išnaudoja kitus žmones savo tikslams pasiekti	58.40	265.943	.832	.973
Gali sumenkinti kitus ar net tyčiotis iš žmonių, kad jaustųsi geriau	58.24	266.657	.847	.973
Būdingas perdėtas gėrėjimasis savo talentais ir nuopelnais	58.55	265.774	.824	.973
Dažniausiai bendrauja tik su tais, kurie yra vienodai ypatingi, sėkmingi ir talentingi	58.35	268.194	.861	.973
Ją/Jį erzina, jei tenka atsižvelgti į kitus žmonių veiksmus ar nuomones	58.64	266.719	.843	.973
Nesvarbu, kiek kartų girtum už jos/jo puikų vadovavimą, atrodo, kad jai/jam to niekada nepakanka	58.43	269.959	.816	.973
Neigiamai reaguoja į kritiką	58.61	266.504	.804	.973
Jos/Jo nuomonė visada aukščiau už kitų išsakytą poziciją	58.64	267.835	.803	.973
Nepasitiki kitais žmonėmis, kai reikia ką nors atlikti ar priimti sprendimus	58.55	269.983	.770	.974
Siekia, o kartais net reikalauja turėti viską, kas geriausia	58.68	272.541	.693	.975

Mėgsta viską daryti individualiai, neieškant kitų pagalbos ar nuomonės	58.59	275.104	.675	.975
--	-------	---------	------	------

6 priedas. Asmeninio pajėgumo ir autoriteto raiškos cronbach α skaičiavimas

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	182	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	182	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,811	5

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Save vertina kaip pajėgesnį daugelyje sričių nei kiti žmonės	11,05	10,991	,770	,717
Giliai širdyje jaučiasi esanti (-s) geriausia (-s) ir sėkmingiausia (-s)	11,22	12,393	,678	,752
Save vertina kaip kompetentingiausią bet kurioje situacijoje	10,96	12,037	,690	,747
Visada siekia būti dėmesio centre	10,99	11,735	,670	,752
Darbuotojai visada pripažįsta jos (-jo) autoritetą	11,34	15,749	,224	,871

7 priedas. Piktnaudžiavimo raiškos skalės faktorių kintamieji ir statistiniai validumo rodikliai.

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,957
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square 3563,884

	df	120
	Sig.	,000

Rotated Component Matrix^a			
	Component		
	1	2	3
Dažnai komentuojama mano poelgiai ir veiksmus kitiems kaip netinkamus	,791	,363	,337
Riboja mano bendravimo su kolegomis galimybes	,741	,288	,452
Be priežasties išlieja savo pyktį ant manęs	,729	,373	,425
Dažnai skleidžia klaidingą informaciją, nevengdama (-s) ir pameluoti	,698	,360	,435
Dažnai esu apkaltinamas dėl įvykusių nesėkmių darbe, nors tiesiogiai su jomis nesusijęs	,689	,421	,408
Nepasitiki mano kompetencijomis	,652	,499	,370
Nepasitikėjimas manimi neleidžia paskirti daug pastangų reikalaujančių darbų	,632	,615	,176
Primena mano praeities klaidas ir nesėkmes	,550	,487	,491
Nesirūpina mano kompetencijos ugdymu	,392	,756	,341
Daugelį mano išsakytų minčių laiko nepakankamai rimtomis (netgi kvailomis)	,462	,668	,452
Retai atsižvelgia į tai, ką aš jaučiu (išgyvenu)	,215	,629	,625
Nesilaiko duotų pažadų	,528	,618	,317
Piktinaudžia mano nuolankumu	,521	,546	,463
Nevengia iš manęs pasišaipyti	,427	,228	,797
Nevengia pasišaipyti iš manęs esant kolegomis šalia	,477	,400	,679
Dažnai pažeidžia mano privatumą	,417	,460	,672
Extraction Method: Principal Component Analysis.			
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.			
a. Rotation converged in 15 iterations.			

8 priedas. Emocinio priešiško ir nepasitikėjimo demonstravimo cronbach α skaičiavimas

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	182	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	182	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.965	8

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Dažnai komentuoja mano poelgius ir veiksmus kitiems kaip netinkamus	29.00	45.945	.895	.959
Riboja mano bendravimo su kolegomis galimybes	28.99	45.580	.872	.960
Be priežasties išlieja savo pyktį ant manęs	29.02	45.668	.889	.959
Dažnai skleidžia klaidingą informaciją, nevengdama (-s) ir pameluoti	28.96	46.601	.853	.961
Dažnai esu apkaltinamas dėl įvykusių nesėkmių darbe, nors tiesiogiai su jomis nesusijęs	28.96	46.612	.868	.960
Nepasitiki mano kompetencijomis	29.09	46.074	.872	.960
Nepasitikėjimas manimi neleidžia paskirti daug pastangų reikalaujančių darbų	29.08	46.535	.821	.963
Primena mano praeities klaidas ir nesėkmes	29.13	46.586	.845	.962

9 priedas. Piktnaudžiavimo ir nesirūpinimo darbuotoju cronbach α skaičiavimas

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	182	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	182	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.938	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Nesirūpina mano kompetencijos ugdymu	15.81	17.526	.839	.923
Daugelį mano išsakytų minčių laiko nepakankamai rimtomis (netgi kvailomis)	15.74	17.684	.881	.915
Retai atsižvelgia į tai, ką aš jaučiu (išgyvenu)	15.77	18.474	.789	.932
Nesilaiko duotų pažadų	15.71	18.006	.828	.925
Piktnaudžiauja mano nuolankumu	15.69	17.995	.831	.924

10 priedas. Hierarchija grįsto ir pašaipaus santykio su darbuotojais cronbach α skaičiavimas

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	182	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	182	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.921	3

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Nevengia iš manęs pasišaipyti	8.20	4.119	.880	.851
Nevengia pasišaipyti iš manęs esant kolegoms šalia	8.20	4.804	.800	.918
Dažnai pažeidžia mano privatumą	8.30	4.232	.843	.883

11 priedas. Autoritarinės priežiūros skalės faktorių kintamieji ir statistiniai validumo rodikliai.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,951
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2170,352
	df	91
	Sig.	,000

Rotated Component Matrix^a			
	Component		
	1	2	3
Yra nelankstus, kai kalbama apie organizacijos politiką, net ir ypatingomis aplinkybėmis	,862	,205	,138
Ignoruoja idėjas, kurios prieštarauja jos (-jo) įsitikinimams	,762	,425	,261
Kontroliuoja visus organizacijoje priimamus sprendimus, nesvarbu, ar jie svarbūs, ar ne	,722	,108	,470
Visada elgiasi įsakmiai prieš darbuotojus	,715	,358	,377
Pažeidžia darbuotojų privatumą	,705	,487	,178
Perdėtai kontroliuoja, kaip darbuotojai atlieka savo užduotis	,692	,447	,227
Yra pareikalavęs manęs visiškai paklusti jos (-jo) nurodymams	,670	,350	,263
Dirbdama (-as) su juo jaučiu spaudimą	,655	,535	,146
Susirinkimuose visada turi paskutinį žodį ir pati/pats priima sprendimą	,646	,123	,609
Darbuotojams taiko griežtas drausmes	,622	,540	,249
Neatlikus užduočių taip kaip buvo nurodyta esame griežtai baudžiami (arba: susilaukiame vienokių ar kitokių nuobaudų)	,274	,825	,298
Bara, kai negaliu atlikti savo užduočių	,411	,558	,460
Pabrėžia, kad mūsų komanda turi turėti geriausius rezultatus iš visų organizacijos padalinių	,132	,203	,867
Turime griežtai laikytis jos (-jo) taisyklių, kad galėtume atlikti paskirtas užduotis	,312	,459	,700

12 priedas. Griežto vadovo elgesio, palaikomo stipria valdžios ir darbuotojų kontrole cronbach α skaičiavimas

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	182	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	182	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,954	10

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Yra nelankstus, kai kalbama apie organizacijos politiką, net ir ypatingomis aplinkybėmis	34.30	78.740	.807	.949
Ignoruoja idėjas, kurios prieštarauja jos (-jo) įsitikinimams	34.28	77.893	.881	.946
Kontroliuoja visus organizacijoje priimamus sprendimus, nesvarbu, ar jie svarbūs, ar ne	34.38	77.951	.763	.951
Visada elgiasi įsakmiai prieš darbuotojus	34.23	77.943	.854	.947
Pažeidžia darbuotojų privatumą	34.12	80.118	.823	.948
Perdėtai kontroliuoja, kaip darbuotojai atlieka savo užduotis	34.46	78.791	.810	.949
Yra pareikalavęs manęs visiškai paklusti jos (-jo) nurodymams	33.91	82.622	.752	.951
Dirbdama (-as) su juo jaučiu spaudimą	34.13	79.061	.785	.950
Susirinkimuose visada turi paskutinį žodį ir pati/pats priima sprendimą	34.47	78.836	.758	.951
Darbuotojams taiko griežtas drausmes	33.92	81.861	.801	.949

13 priedas. Bausme grįsto rezultatų siekio cronbach α skaičiavimas

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	182	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	182	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.764	2

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Bara, kai negaliu atlikti savo užduočių	4.16	1.096	.619	.
Neatlikus užduočių taip kaip buvo nurodyta esame griežtai baudžiami (arba: susilaukiame vienokių ar kitokių nuobaudų)	3.96	1.070	.619	.

14 priedas. Nerealijų lūkesčių ir paklusimo taisyklėms raiškos cronbach α skaičiavimas

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	182	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	182	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.785	2

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pabrėžia, kad mūsų komanda turi turėti geriausias rezultatus iš visų organizacijos padalinių	3.62	1.520	.646	.
Turime griežtai laikytis jos (-jo) taisyklių, kad galėtume atlikti paskirtas užduotis	3.32	1.478	.646	.

15 priedas. Smulkmeniškos tironijos skalės faktorių kintamieji ir statistiniai validumo rodikliai.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,958
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4726,895
	df	210
	Sig.	,000

Rotated Component Matrix^a				
	Component			
	1	2	3	4
Darbuotojus skirsto į labiau ir mažiau mėgstamus	,780	,214	,372	,294
Kritikuoja darbuotojus kitų akivaizdoje	,725	,378	,246	,334
Kritikuoja, nors ir nėra svarbios priežasties	,687	,456	,370	,201
Gėdina ir menkina	,676	,512	,285	,208
Naudojasi savo valdžia ar pareigomis siekdama (-as) asmeninės naudos	,626	,368	,448	,259
Priverčia sutikti su man nepriimtiniu, tačiau jos (-jo) įsitikinimu teisingu požiūriu	,544	,427	,452	,379
Reikalauja laikytis jos (-jo) nuomonės	,538	,517	,384	,345
Skatina darbuotojus prieš jų valią dalyvauti priimant svarbius sprendimus	,525	,391	,467	,399
Kritikuoja mano darbą, net kai, mano manymu, sekasi gerai	,281	,768	,367	,295
Dažnai sulaukiu priekaištų, nežinodama (-as) priežasties	,364	,767	,336	,277
Manipuliuoja įsitikinimais, baimėmis, kad paklusčiau	,476	,717	,311	,097
Dažnai nepatenkinta (-as) mano darbu be jokios priežasties	,309	,709	,385	,312
Siekia, kad komandoje vieni kitais nepasitikėtume	,550	,608	,311	,104
Turi žinoti, ką kiekvienas darbuotojas kalba ir veikia	,362	,272	,779	,236
Siekia bet kokiomis priemonėmis sužinoti, ką apie ją/jį manau	,297	,443	,699	,234
Neleidžia darbuotojams dalyvauti neformaliuose pokalbiuose ar veiklose (burtis į grupes)	,259	,541	,642	,189
Palaiko pataikaujančius ir būna patenkinta (-as), kai jai/jam paklūstama	,528	,347	,631	,125
Visada pabrėžia, kas čia vadovas ir kad jai/jam esame priklausomi	,595	,318	,596	,136
Mėgsta „blogiukus“, nes jie naudingi „blogiems“ darbams atlikti	,422	,464	,574	,116
Moko darbuotojus perimti daugiau valdžios į savo rankas	,176	,139	,058	,877
Perdėtai skatina grupės narių iniciatyvumą	,248	,251	,315	,771

16 priedas. Manipuliacijos ir vertimo paklusti nuomonei cronbach α skaičiavimas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	182	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	182	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.968	8

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Darbuotojus skirsto į labiau ir mažiau mėgstamus	26.96	55.452	.869	.964
Kritikuoja darbuotojus kitų akivaizdoje	26.63	56.600	.864	.964
Kritikuoja, nors ir nėra svarbios priežasties	26.67	56.742	.890	.963
Gėdina ir menkina	26.40	57.776	.875	.964
Naudojasi savo valdžia ar pareigomis siekdama (-as) asmeninės naudos	26.64	57.558	.861	.964
Priverčia sutikti su man nepriimtiniu, tačiau jos (-jo) įsitikinimu teisingu požiūriu	26.64	56.607	.884	.963
Reikalauja laikytis jos (-jo) nuomonės	26.62	57.807	.864	.964
Darbuotojus skirsto į labiau ir mažiau mėgstamus	26.64	56.142	.885	.963

17 priedas. Nepagrįstos kritikos ir nepasitikėjimu grįšto elgesio cronbach α skaičiavimas

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	182	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	182	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.952	5

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kritikuoja mano darbą, net kai, mano manymu, sekasi gerai	16.35	15.876	.880	.938
Dažnai sulaukiu priekaištų, nežinodama (-as) priežasties	16.40	15.014	.918	.931
Manipuliuoja įsitikinimais, baimėmis, kad paklusčiau	16.35	15.598	.873	.939
Dažnai nepatenkinta (-as) mano darbu be jokios priežasties	16.36	15.912	.856	.942
Siekia, kad komandoje vieni kitais nepasitikėtume	16.43	15.783	.809	.951

18 priedas. Vidinių ir pašalinių asmenų grupių kūrimo cronbach α skaičiavimas

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	182	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	182	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.947	6

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Turi žinoti, ką kiekvienas darbuotojas kalba ir veikia	19.66	28.091	.851	.936

Siekia bet kokiomis priemonėmis sužinoti, ką apie ją/jį manau	19.60	28.495	.844	.937
Neleidžia darbuotojams dalyvauti neformaliuose pokalbiuose ar veiklose (burtis į grupes)	19.40	29.743	.821	.939
Palaiko pataikaujančius ir būna patenkinta (-as), kai jai/jam paklūstama	19.70	28.212	.856	.935
Visada pabrėžia, kas čia vadovas ir kad jai/jam esame priklausomi	19.58	28.112	.850	.936
Mėgsta „blogiukus“, nes jie naudingi „blogiems“ darbams atlikti	19.45	30.182	.816	.940

19 priedas. Perdėto iniciatyvumo skatinimo cronbach α skaičiavimas

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	182	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	182	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.783	2

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Moko darbuotojus perimti daugiau valdžios į savo rankas	3.57	1.230	.644	.
Perdėtai skatina grupės narių iniciatyvumą	3.35	1.301	.644	.

20 priedas. Tamsiosios charizmos skalės faktorių kintamieji ir statistiniai validumo rodikliai.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,905
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2342,328
	df	231
	Sig.	,000

Rotated Component Matrix^a			
	Component		
	1	2	3
Geba motyvuoti, efektyviai išreikšdama (-s) komandos narių veiklos svarbą	,865	-,157	,074
Pasižymi puikiais įtikinėjimo įgūdžiais	,790	,157	,063
Pabrėžia, kaip svarbu turėti stiprų tikslo siekimo jausmą	,780	-,034	,257
Pasižymi gerais emocijų valdymo įgūdžiais	,749	-,091	,223
Pabrėžia komandinio misijos jausmo svarbą	,732	-,247	,346
Lengvai atpažįsta grupės aplinkos apribojimus, kurie gali trukdyti pasiekti komandos tikslus	,704	,185	-,086
Išsako įtikinamą ateities viziją	,687	-,164	,458
Nuosekliai generuoja naujas idėjas dėl asmeninių pasiekimų	,620	,316	,044
Pabrėžia, kaip svarbu turėti stiprų tikslo siekimo jausmą	,602	-,177	,439
Entuziastingai kalba apie tai, ką reikia padaryti	,587	-,066	,559
Suteikia man pasitikėjimo jausmą, kad tikslai bus pasiekti	,580	-,295	,331
Pasireiškia netradiciniu elgesiu, kad pasiektų asmeninius tikslus	-,092	,843	-,150
Nepripažįsta kitų komandos narių gebėjimų ir įgūdžių	-,258	,809	-,177
Elgiasi taip, kad ugdytų kitų pagarbą tik sau	-,108	,741	,134
Negeba kontroliuoti savo komandos darbo	-,293	,727	,114
Dažnai demonstruoja labai unikalų elgesį, kuris stebina kitus komandos narius	,187	,709	-,057
Išnaudoja darbuotojus, motyvuota (-as) organizacinių, o ne asmeninių poreikių	,060	,704	,100
Pasisako už nerizikingą nusistovėjusią veiksmų kryptį	-,068	,688	,035
Daro įtaką mano priimamiems sprendimams	,186	,626	,109
Siekia savo interesų organizacijos tikslams pasiekti	,122	,496	,461
Demonstruoja galios ir pasitikėjimo jausmą	,147	,317	,750
Pasakoja apie savo svarbiausias vertybes ir įsitikinimus	,484	,025	,631

21 priedas. Orientacijos į organizacijos tikslus ir asmeninius pasiekimus cronbach α skaičiavimas

Case Processing Summary		
	N	%

Cases	Valid	182	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	182	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.919	11

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Geba motyvuoti, efektyviai išreikšdama (-s) komandos narių veiklos svarbą	23.02	52.442	.800	.905
Pasižymi puikiais įtikinėjimo įgūdžiais	22.81	54.167	.693	.911
Pabrėžia, kaip svarbu turėti stiprų tikslo siekimo jausmą	23.04	55.236	.663	.912
Pasižymi gerais emocijų valdymo įgūdžiais	22.68	52.386	.730	.909
Pabrėžia komandinio misijos jausmo svarbą	23.08	52.977	.771	.907
Lengvai atpažįsta grupės aplinkos apribojimus, kurie gali trukdyti pasiekti komandos tikslus	22.70	56.055	.535	.918
Išsako įtikinamą ateities viziją	23.05	53.643	.764	.907
Nuosekliai generuoja naujas idėjas dėl asmeninių pasiekimų	22.59	55.767	.496	.922
Pabrėžia, kaip svarbu turėti stiprų tikslo siekimo jausmą	23.03	54.027	.775	.907
Entuziastingai kalba apie tai, ką reikia padaryti	23.13	55.529	.686	.911
Suteikia man pasitikėjimo jausmą, kad tikslai bus pasiekti	23.12	56.666	.619	.914

22 priedas. Orientacijos į organizacijos interesus ir nusistovėjusių valdžios kanalų valdymo cronbach α skaičiavimas

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	182	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	182	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.880	9

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pasireiškia netradiciniu elgesiu, tam, kad pasiektų asmeninius tikslus	26.42	40.124	.763	.855
Nepripažįsta kitų komandos narių gebėjimus ir įgūdžius	26.28	40.159	.720	.858
Elgiasi taip, kad ugdytų kitų pagarbą tik sau	26.38	40.579	.680	.862
Negeba kontroliuoti savo komandos darbo	26.29	40.981	.668	.863
Dažnai demonstruoja labai unikalų elgesį, kuris stebina kitus komandos narius	26.75	42.654	.607	.869
Išnaudoja darbuotojus, motyvuota (-as) organizacinių, o ne asmeninių poreikių	26.60	42.043	.631	.866
Pasisako už nerizikingą nusistovėjusių veiksmų kryptį	26.81	43.501	.608	.869
Daro įtaką mano priimamiems sprendimams	26.96	43.827	.520	.876

Siekia savo interesų organizacijos pasiekti	27.29	45.078	.423	.883
---	-------	--------	------	------

23 priedas. Perdėto pasitikėjimo ir savireklamos jausmo cronbach α skaičiavimas

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	182	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	182	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.630	2

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Demonstruoja galios ir pasitikėjimo jausmą	2.43	.953	.463	.
Pasakoja apie savo svarbiausias vertybes ir įsitikinimus	2.60	1.180	.463	.

24 priedas. Tyrimo klausimynas (anketa)

Gerbiama (-as) respondente,

esu Kauno technologijos universiteto (KTU) Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto (PTVF) vadybos magistrantė Mantė Žižiūnė. Tyrinėju lyderiavimo ypatumus energetikos sektoriuje.

Jūsų nuomonė man labai svarbi, todėl prašau pateikti atsakymus į klausimyno klausimus. Pildydami užtruksite iki 15 minučių. Užtikrinu, kad tyrimas yra visiškai anoniminis, jo duomenys ir rezultatai bus naudojami tik magistro darbo tyrimui apibendrinti. Atsakymų rezultatai viešai nepublikuojami ir nebus naudojami jokiais komerciniais tikslais. Iš anksto dėkoju už skirtą laiką ir pagalbą atliekant tyrimą.

1. Jūsų lytis?
 - Moteris
 - Vyras
 - Kita

2. Jūsų amžius?
- iki 25 m.
 - 26–40 m.
 - 41–60 m.
 - 61 m. ir daugiau
3. Jūsų darbo patirtis energetikos sektoriuje?
- iki 2 m.
 - 2–5 m.
 - 6–10 m.
 - 10 m. ir daugiau
4. Prašau nurodyti, kurie teiginiai geriausiai apibūdina Jūsų tiesioginę (-į) vadovę (-ą).
(NARCISIZMAS)

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Giliai širdyje jaučiasi esanti (-s) geriausia (-s) ir sėkmingiausia (-s)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Save vertina kaip kompetentingiausią bet kurioje situacijoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visada siekia būti dėmesio centre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojai visada pripažįsta jos (-jo) autoritetą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Save vertina kaip pajėgesnį daugelyje sričių nei kiti žmonės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ją/Jį erzina, jei tenka atsižvelgti į kitų žmonių veiksmus ar nuomones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mėgsta viską daryti individualiai, neieškodama (-as) kitų pagalbos ar nuomonės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepasitiki kitais žmonėmis, kai reikia ką nors atlikti ar priimti sprendimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jos/Jo nuomonė visada aukščiau už kitų išsakytą poziciją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesvarbu, kiek kartų girtum už jos/jo puikų vadovavimą, atrodo, kad jai/jam to niekada nepakanka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Būdingas perdėtas gėrėjimasis savo talentais ir nuopelnais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Neigiamai reaguoja į kritiką	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Linkusi (-ęs) kaltinti kitus, prisiimant visus nuopelnus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siekia, kad žmonės pavydėtų ir pati/pats pavydi žmonėms, kurie turi tai, ko ji/jis norėtų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Išnaudoja kitus žmones savo tikslams pasiekti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesugeba ar nenori pripažinti kitų poreikių ir jausmų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jai/Jam sudėtinga atsidurti kitų žmonių vietoje ir įsijausti į jų patirtį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gali sumenkinti kitus ar net tyčiotis iš žmonių, kad jaustųsi geriau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siekia, o kartais net reikalauja turėti viską, kas geriausia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dažniausiai bendrauja tik su tais, kurie yra vienodai ypatingi, sėkmingi ir talentingi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jai/Jam be galo sunku dirbti komandoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daugelyje situacijų elgiasi egoistiškai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Prašau nurodyti, kurie teiginiai geriausiai apibūdina Jūsų tiesioginę (-į) vadovę (-ą).
(PIKTNAUDŽIAVIMO RAIŠKA)

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Nevengia iš manęs pasišaipyti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retai atsižvelgia į tai, ką aš jaučiu (išgyvenu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daugelį mano išsakytų minčių laiko nepakankamai rimtomis (netgi kvailomis)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesirūpina mano kompetencijos ugdymu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nevengia pasišaipyti iš manęs esant kolegoms šalia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dažnai pažeidžia mano privatumą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Primena mano praeities klaidas ir nesėkmes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepasitikėjimas manimi neleidžia paskirti daug pastangų reikalaujančių darbų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dažnai esu apkaltinamas dėl įvykusių nesėkmių darbe, nors tiesiogiai nesu su jomis susijęs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesilaiko duotų pažadų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Be priežasties išlieja savo pyktį ant manęs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dažnai komentuoja mano poelgius ir veiksmus kitiems kaip netinkamus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riboja mano bendravimo su kolegomis galimybes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepasitiki mano kompetencijomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dažnai skleidžia klaidingą informaciją, nevengdama (-s) ir pameluoti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Piktnaudžiauja mano nuolankumu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Prašau nurodyti, kurie teiginiai geriausiai apibūdina Jūsų tiesioginę (-į) vadovę (-ą).
(AUTORITARINĖ PRIEŽIŪRA)

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Perdėtai kontroliuoja, kaip darbuotojai atlieka savo užduotis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pažeidžia darbuotojų privatumą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ignoruoja idėjas, kurios prieštarauja jos (-jo) įsitikinimams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yra nelankstus, kai kalbama apie organizacijos politiką, net ir ypatingomis aplinkybėmis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yra pareikalavęs manęs visiškai paklusti jos (-jo) nurodymams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontroliuoja visus organizacijoje priimamus sprendimus, nesvarbu, ar jie svarbūs, ar ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Susirinkimuose visada turi paskutinį žodį ir pati/pats priima sprendimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visada elgiasi įsakmiai prieš darbuotojus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dirbdama (-as) su juo jaučiu spaudimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojams taiko griežtas drausmes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bara, kai negaliu atlikti savo užduočių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pabrėžia, kad mūsų komanda turi turėti geriausias rezultatus iš visų organizacijos padalinių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turime griežtai laikytis jos (-jo) taisyklių, kad galėtume atlikti paskirtas užduotis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neatlikus užduočių taip, kaip buvo nurodyta, esame griežtai baudžiami (arba sulaukiame vienokių ar kitokių nuobaudų)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Prašau nurodyti, kurie teiginiai geriausiai apibūdina Jūsų tiesioginę (-į) vadovę (-ą).
(SMULKMENIŠKA TIRONIJA)

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Naudojasi savo valdžia ar pareigomis siekdama (-as) asmeninės naudos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojus skirsto į labiau ir mažiau mėgstamus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kritikuoja, nors ir nėra svarbios priežasties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kritikuoja darbuotojus kitų akivaizdoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gėdina ir menkina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Priverčia sutikti su man nepriimtiniu, tačiau jos (-jo) įsitikinimu teisingu požiūriu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reikalauja laikytis jos (-jo) nuomonės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skatina darbuotojus prieš jų valią dalyvauti priimant svarbius sprendimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moko darbuotojus perimti daugiau valdžios į savo rankas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perdėtai skatina grupės narių iniciatyvumą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dažnai nepatenkinta (-as) mano darbu be jokios priežasties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dažnai sulaukiu priekaištų, nežinodama (-as) priežasties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kritikuoja mano darbą, net kai, mano manymu, sekasi gerai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neleidžia darbuotojams dalyvauti neformaliuose pokalbiuose ar veiklose (burtis į grupes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turi žinoti, ką kiekvienas darbuotojas kalba ir veikia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Siekia bet kokiomis priemonėmis sužinoti, ką apie ją/jį manau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visada pabrėžia, kas čia vadovas ir kad jai/jam esame priklausomi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaiko pataikaujančius ir būna patenkinta (-as), kai jai/jam paklūstama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mėgsta „blogiukus“, nes jie naudingi „blogiems“ darbams atlikti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siekia, kad komandoje vieni kitais nepasitikėtume	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manipuliuoja įsitikinimais, baimėmis, kad paklusčiau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Prašau nurodyti, kurie teiginiai geriausiai apibūdina Jūsų tiesioginę (-į) vadovę (-ą).
(TAMSIOJI CHARIZMA)

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Suteikia man pasitikėjimo jausmą, kad tikslai bus pasiekti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pabrėžia, kaip svarbu turėti stiprų asmeninių tikslų siekimo jausmą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasakoja apie savo svarbiausias vertybes ir įsitikinimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demonstruoja galios ir pasitikėjimo jausmą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entuziastingai kalba apie tai, ką reikia padaryti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Išsako įtikinamą ateities viziją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pabrėžia komandinio misijos jausmo svarbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siekia savo interesų organizacijos tikslams pasiekti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Negeba kontroliuoti savo komandos darbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elgiasi taip, kad ugdytų kitų pagarbą tik sau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasižymi gerais emocijų valdymo įgūdžiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasižymi puikiais įtikinėjimo įgūdžiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pabrėžia, kaip svarbu turėti stiprų tikslo siekimo jausmą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geba motyvuoti, efektyviai išreikšdama (-s) komandos narių veiklos svarbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nuosekliai generuoja naujas idėjas dėl asmeninių pasiekimų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lengvai atpažįsta grupės aplinkos apribojimus, kurie gali trukdyti pasiekti komandos tikslus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepripažįsta kitų komandos narių gebėjimų ir įgūdžių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasireiškia netradiciniu elgesiu, kad pasiektų asmeninius tikslus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dažnai demonstruoja labai unikalų elgesį, kuris stebina kitus komandos narius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Išnaudoja darbuotojus, motyvuota (-as) organizacinių, o ne asmeninių poreikių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasisako už nerizikingą nusistovėjusią veiksmų kryptį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daro įtaką mano priimamiems sprendimams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25 priedas. Kokybinio tyrimo klausimynas (interviu)

Gerbiamas tyrimo dalyvi,

esu Kauno technologijos universiteto (KTU) Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto (PTVF) vadybos magistrantė Mantė Žižiūnė. Tyrinėju toksiškos lyderystės raišką energetikos sektoriuje. Prašau Jūsų prisidėti prie mano tyrimo ir atsakyti į klausimus.

Užtikrinu, kad tyrimas yra visiškai anoniminis, jo duomenys ir rezultatai bus naudojami tik magistro darbo tyrimui apibendrinti. Atsakymų rezultatai viešai nepublikuojami ir nebus naudojami jokiais komerciniais tikslais.

Iš anksto dėkoju už skirtą laiką ir pagalbą atliekant tyrimą.

1. Ką Jums reiškia lyderystė Jūsų darbe?
2. Kaip suprantate ir galėtumėte apibūdinti toksišką lyderystę? Kaip ji pasireiškia organizacijoje?
3. Kokius išskirtumėte teigiamus toksiškos lyderystės aspektus organizacijoje?
4. Kokius išskirtumėte neigiamus toksiškos lyderystės aspektus organizacijoje?
5. Ar pasitaiko, jog tam tikrose situacijose pasielgėte kaip toksiškas lyderis? Papasakokite detaliau kaip pasireiškė Jūsų elgesys? Kokie asmenybės bruožai išryškėjo ar pan.

26 priedas. Atsakymų į klausimą „Ką Jums reiškia lyderystė Jūsų darbe?“ turinio analizė

Kategorija (teiginių skaičius)	Subkategorija (teiginių skaičius)	Įrodantys teiginiai (dalyvio eilės numeris)
-----------------------------------	--------------------------------------	---

Lyderystės reikšmė ir svarba (24)	Pripažinimas (3)	„reiškia <...> pripažinimą“ (3); „jaučiuosi lyderė, nes dėl savo gebėjimų, išskirtinumo ir pasiektų rezultatų tapau vadove“ (1); „žmogus į kurį galime lygiuotis“ (1)
	Rezultatų siekimas (7)	„kad darbo kokybė gerėtų“ (5); „asocijuojasi su pasiekimais“ (1); „džiaugtis jo pasiektais rezultatais“ (1); „siekti bendrų tikslų“ (6); „įvertinant atitinkamai atliekamus darbus“ (5); „tam tikra kontrolė vykdomų procesų ir atliekamų užduočių“ (7); „ieškoti kūrybišku sprendimu rezultatų siekimui“ (2)
	Komandinis darbas (7)	„komandos ištraukimą“ (5); „komanda – tobulėjimas ir sėkme“ (5); „susitelkimas dirbti kartu, sudarant sąlygas tiek sau, tiek komandai atsiskleisti“ (5); „patarti ir pasidalinti patirtimi su savo komandos nariais“ (1); „vedimas komandos į priekį“ (7); „būti kartu su komanda, kai komandai to reikia“ (2); „įgalinti komanda priimti sprendimus“ (2)
	Mokymasis (3)	„bei stengtis ir mokytis iš jo“ (1); „iš lyderio gali mokytis“ (6); „pasimokyti iš pralaimėjimų“ (2)
	Ugdymas (4)	„ugdymasis - savęs ir komandos“ (5); „noru tobulėti“ (1); „patirties ir žinių dalinimas“ (7); „galimybė augti pačiam ir padėti augti komandai“ (2)
Lyderio asmenybės bruožai (15)	Atsakingumas (5)	„atsakomybės prisiėmimą“ (3); „nesąmoningas pasirinkimas prisiimti atsakomybę“ (5); „lyderis turi būti atsakingu už visą komandą“ (4); „prisiima atsakomybę už sėkmes ir nesėkmes“ (6); „atsakomybė už rezultatą“ (5)
	Pasitikėjimas (5)	„pasitikėjimas savimi“ (5); „galiu būti autoritetas/siekiamybė kitiems“ (1); „tikėti ir pasitikėti“ (6); „pasitikėk bet tikrink“ (7); „kai reikia priimti sprendimą – nebijoti to padaryti“ (2)
	Atvirumas (1)	„atvirai bendrauti“ (6)
	Pagalba darbuotojui (4)	„pagalbą - palaikymą darbuotojų“ (3); „ir kartu padėti“ (5); „galiu padėti“ (1); „pagalbos suteikimas esant reikalui“ (7)

27 priedas. Atsakymų į klausimą „*Kaip suprantate ir galėtumėte apibūdinti toksišką lyderystę? Kaip ji pasireiškia organizacijoje?*“ turinio analizė

Kategorija (teiginių skaičius)	Subkategorija (teiginių skaičius)	Teiginių pavyzdžiai (dalyvio eilės numeris)
Toksiško lyderio bruožai (19)	Savanaudiškumas (11)	„siekia naudoti tik sau“ (1); „asmeninės gerovės siekimas nepasąnt to kaip tai paveiks kitus“ (1); „nesiekia jokių pokyčių kurie būtų naudingi visai komandai“ (1); „atsižvelgia ir vadovaujasi tik savo asmeniniais tikslais ir nauda sau“ (4); „naudojama kitais, kad būtų pasiekti bet kokie jų suplanuoti tikslai“ (5); „vadovas į viską žiūrėjo iš savo pusės – kad atrodytu kuo geriau aukščiau stovinčių vadovų akyse“ (7); „priima sprendimus kurie ne žmonių visumai naudingi, bet tik asmeniškai jam pačiam“ (1); „komandos narių pasiekimai buvo savinami sau“ (7); „nepadės savo komandos nariams“ (3); „meluojama dėl savanaudiškumo“ (2); „priklausomai nuo situacijos keičia nuomonę (atsižvelgiant kiek naudinga yra pačiam)“ (2)
	Manipuliacija (1)	„manipuliuojama“ (5)

	Darbuotojų kontrolė (2)	„nustatydamas savo taisykles neatsižvelgdamas į aplinkinių nuomonę“ (1); „viską nori kontroliuoti“ (5)
	Piktnaudžiavimas (1)	„buvome verčiami dirbti be nustatytų darbo laikų, o tada kai vadovui buvo priimtina“ (7)
	Komandos valdymas emocijomis (2)	„kai logiką nugalė emocijos“ (6); „aukščiausio lygio vadovas turėtų gebėti vadovautis logika, žiniomis, bet ne emocijomis“ (6)
	Atsakomybės nepriėmimas (2)	„nepriimama atsakomybė už atliktus darbus“ (2); „dažnai situacijose pasirenka aukos vaidmenį, kad gautų užuojautą, bet ne prisiimtų atsakomybę už atliktus veiksmus“ (2)
Toksiškos lyderystės raiška organizacijoje (9)	Griežtas elgesys (1)	„bando pelnyti griežtai to reikalaujamas“ (1)
	Kaltinimas be priežasties (2)	„kalti visi kiti, bet ne aš“ (2); „net linkę padaryti kitus kaltais ir įžeidinėti“ (3)
	Savo pozicijos/nuomonės laikymasis (3)	„idėjos vienos žmogaus – kitų žmonių idėjos netinkamos“ (2); „įsitikinęs bruka savo asmeninę nuomonę kaip vieną teisingą tiesą“ (4); „yra tikri, jog vieninteliai yra teisūs“ (3)
	Darbuotojų žeminimas/menkinimas (3)	„žeminant tuos, kuriais nepasitikima“ (5); „menkindamas kitus“ (1); „žemina/menkina aplinkinius“ (1)

28 priedas. Atsakymų į klausimą „Kokius išskirtumėte teigiamus toksiškos lyderystės aspektus organizacijoje?“ turinio analizė

Kategorija (teiginių skaičius)	Subkategorija (teiginių skaičius)	Teiginių pavyzdžiai (dalyvio eilės numeris)
Teigiami toksiško lyderio bruožai (5)	Pasitikėjimas ir užtikrintumas (3)	„turi turėti savo nuomonę ir apginti ją pasitelkiant logiškus argumentus“ (4); „pasitikėjimas ir užtikrintumas“ (4); „tvirtos ir teisingos savo pozicijos laikymasis“ (5)
	Tikslų siekimas (2)	„tikslų siekimas“ (5); „tikslų siekimas“ (7)
Nauda organizacijai (4)	Darbuotojo skatinimas tobulėti (4)	„paskatina tobulėti“ (1); „toksiškas lyderis/vadovas ilgą laiką žeminantis ar nuvertinantis tam tikro darbuotojo darbo, paskatina jį tobulėti ir įrodyti, kad jis tikrai nėra toks beviltiškas kaip jį pateikia į toksišką lyderystę paskendęs vadovas“ (1); „aiškūs susitarimai kaip dirbti tarpusavyje“ (5); „iškelia į priekį ir savo komandą, „stumia“ tobulėti“ (7)
Neišskirti teigiami aspektai (3)		„jokių teigiamų aspektų organizacijoje“ (2); „teigiamų toksiškų aspektų manau kad nėra“ (3); „teigiamų aspektų neįžvelgiu toksiškoje lyderystėje“ (6)

29 priedas. Atsakymų į klausimą „Kokius išskirtumėte neigiamus toksiškos lyderystės aspektus organizacijoje?“ turinio analizė

Kategorija (teiginių skaičius)	Subkategorija (teiginių skaičius)	Teiginių pavyzdžiai (dalyvio eilės numeris)
Neigiami toksiško lyderio bruožai (6)	Savanaudiškumas (4)	„naudos siekimas tik asmeniškai sau“ (1); „vadovaudamasis tik savo asmeniniais tikslais, būdamas savanaudžiu“ (4); „nuopelnų pasisavinimas“ (7); „lyderis elgiasi savanaudiškai, įgyvendindamas tik asmeninius tikslus ir poreikius“ (6)

	Menkinimas (2)	<i>„taip pat neįvertinimas ir menkinimas“ (1); „menkinamai“ (5)</i>
Žala organizacijai (8)	Darbuotojų kaita (2)	<i>„didėja darbuotojų kaita“ (3); „neigiamas grįžtamojo ryšio suteikimas prie kitų žmonių“ (2)</i>
	Mažėjantis darbo efektyvumas (4)	<i>„prastėja rezultatai“ (3); „neįsitraukę į veiklą“ (2); „žemas darbuotojų efektyvumas“ (1); „efektyvumo trūkumas“ (2)</i>
	Motyvacijos stoka (2)	<i>„jaučiama motyvacijos stoka“ (5); „nemotyvuojami darbuotojai“ (2)</i>
Žala darbuotojui (6)	Nepagarbus elgesys (1)	<i>„kitų žmonių leidimas su asmeniu leistis elgtis nepagarbiai“ (5)</i>
	Darbuotojų nepasitenkinimas (1)	<i>„kyla nepasitenkinimas“ (3)</i>
	Viešas grįžtamojo ryšio suteikimas (2)	<i>„vieša kritika, kitų komandos narių akivaizdoje“ (7); „neigiamas grįžtamojo ryšio suteikimas prie kitų žmonių“ (5)</i>
	Nepasitikėjimo skatinimas (2)	<i>„nepasitikėjimo skatinimas“ (1); „mažinamas komandos/darbuotojų pasitikėjimas“ (5)</i>

30 priedas. Atsakymų į klausimą „*Ar pasitaiko, jog tam tikrose situacijose pasielgėte kaip toksiškas lyderis? Papasakokite detaliau kaip pasireiškė Jūsų elgesys? Kokie asmenybės bruožai išryškėjo ar pan.*“ turinio analizė

Kategorija (teiginių skaičius)	Subkategorija (teiginių skaičius)	Teiginių pavyzdžiai (dalyvio eilės numeris)
Asmeninė patirtis (7)	Savo nuomonės laikymasis (3)	<i>„jei lieku prie savo nuomonės bandau pateikti argumentus kodėl manau, kad mano nuomonė duos daugiau naudos, nei kito nuomonė“ (4); „buvo reikalinga atlikti tam tikrą projektą kuris mano nuomone turi būti atliktas būtent taip kaip aš galvoju, darbuotojui nepalikau vietos kūrybiškumui ar asmeninės nuomonės išreiškimui“ (1); „kartais taip tiki savo idėja ir taip nori realizuoti, kad nebegirdi kitų nuomonės“ (2)</i>
	Tiesmukiškumas (1)	<i>„dėstau mintis konkrečiai, tiesiai šviesiai, be užuolankų“ (4)</i>
	Nesusitvardymas (1)	<i>„kai išryškėjo nesusitvardymas ir pasireiškė emocijos, kai suformuluota užduotis, kuri turėjo būti atlikta nedelsiant ir nebuvo atlikta tinkamai“ (6)</i>
	Darbuotojo vengimas (1)	<i>„vengimas darbuotojo, kai jau prarandamas noras padėti žmogui kuris nenori priimti pagalbos“ (3)</i>
	Tikslų siekimas savanaudiškais sprendimais (1)	<i>„kai siekiu ne sau, bet komandai savanaudiškų sprendimų, pvz. tikslų derinimo sesijose“ (2)</i>
Išryškėję toksiško lyderio elgesio bruožai (7)	Užsispyrimas (2)	<i>„kai bandau įrodyti savo tiesą visada išryškėja mano užsispyrimas“ (4); „neklausai argumentų, tiesiog aš tikiu, eikite daryti“ (2)</i>
	Pasitikėjimas savimi (2)	<i>„atrodo kaip pasitikėjimas savimi“ (4); „pasitikėjimo jausmas“ (1)</i>
	Griežtumas (2)	<i>„kai pavargsti su darbuotojais diskutuoti, arba tiesiog neturi nuotaikos – griežtai pasakai, pvz. darbuotojai skundžiasi dideliu darbo krūviu, o tu nesigilini į priežastis ir pasakai, jei nepatinka, galite ieškoti ten kur būtų gera ir malonu – keiskite darbą“ (2); „pagrindiniai bruožai kurie išryškėjo tuo metu – griežtumas“ (1)</i>
	Užtikrintumas (1)	<i>„išryškėjo <...> užtikrintumas“ (1)</i>