



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Vadovo manipuliacinės elgsenos poveikis darbuotojų stresui

Magistro baigiamasis projektas

Ieva Plančiūnaitė-Zupkė

Projekto autorė

Prof. Asta Savanevičienė

Vadovė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Vadovo manipuliacinės elgsenos poveikis darbuotojų stresui

Magistro baigiamasis projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Ieva Plančiūnaitė-Zupkė

Projekto autorė

Prof.

Asta Savanevičienė

Vadovė

Prof.

Živilė Stankevičiūtė

Recenzentė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Ieva Plančiūnaitė-Zupkė

Vadovo manipuliacinės elgsenos poveikis darbuotojų stresui

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.

Ieva Plančiūnaitė-Zupkė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Plančiūnaitė-Zupkė, Ieva. Vadovo manipuliacinės elgsenos poveikis darbuotojų stresui. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. Asta Savanevičienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Žmonių išteklių vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: manipuliacinė elgsena, destruktivi lyderystė, darbuotojų stresas, emocinis spaudimas, organizacinė aplinka, psichologinis saugumas, darbuotojų gerovė.

Kaunas, 2026. 68 p.

Santrauka

Šiame magistro darbe nagrinėjamas vadovo manipuliacinės elgsenos poveikis darbuotojų patiriamam stresui. Darbo tematika yra aktuali tiek moksliniu, tiek praktiniu požiūriu, nes manipuliacinė vadovo elgsena iki šiol nėra išsamiai ištirta kaip atskiras destruktivaus vadovavimo konstruktas, trūksta aiškios manipuliacinės elgsenos tipologijos ir jos poveikio darbuotojų stresui mechanizmų, trūksta aiškios manipuliacinės elgsenos tipologijos ir jos poveikio darbuotojų stresui mechanizmų, Lietuvos kontekste tyrimų beveik nėra, nors kultūriniai ir organizaciniai ypatumai gali reikšmingai paveikti reiškinio interpretaciją ir patyrimą ir teisinio reguliavimo spragos apsunkina manipuliacinės elgsenos prevenciją ir darbuotojų apsaugą. Šiuolaikinėje darbo aplinkoje vis daugiau dėmesio skiriama darbuotojų emocinei gerovei ir psichologiniam saugumui, tačiau manipuliacinė vadovų elgsena organizacijose vis dar dažnai yra normalizuojama, pateisinama aukštais darbo rezultatais arba vertinama kaip griežtas vadovavimo stilius. Dėl šios priežasties darbuotojai ne visada geba laiku atpažinti manipuliacinę elgesį, o ilgalaikis emocinis spaudimas tampa viena iš streso, emocinio išsekimo bei perdegimo priežasčių.

Šio tyrimo tikslas yra ištirti vadovo manipuliacinės elgsenos poveikį darbuotojų patiriamam stresui. Siekiant įgyvendinti išsikeltą tikslą buvo analizuojama darbuotojų streso samprata, nagrinėjamos manipuliacinės vadovo elgsenos formos bei jų poveikis darbuotojų emocinei būsenai ir organizacinei aplinkai.

Iškelta problema – kokį poveikį vadovo manipuliacinė elgsena daro darbuotojo patiriamam stresui?

Užsibrėžti uždaviniai:

1. apibrėžti darbuotojų patiriamo streso sampratą,
2. apibrėžti vadovo manipuliacinės elgsenos sampratą ir pateikti tipologiją,
3. sudaryti vadovo manipuliacinės elgsenos poveikio stresui modelį,
4. parengti vadovo manipuliacinės elgsenos poveikio darbuotojų stresui tyrimo metodiką,
5. empiriškai ištirti, kokį poveikį darbuotojų stresui daro vadovo manipuliacinė elgsena.

Teorinėje darbo dalyje analizuojamos darbuotojų streso, destruktivos lyderystės bei manipuliacinės vadovo elgsenos sampratos. Aptariami pagrindiniai manipuliacinio elgesio požymiai, manipuliacijos formos bei jų sąsajos su darbuotojų emocine būsenai, psichologiniu saugumu. Literatūros analizė atskleidė, kad manipuliacinė elgsena dažniausiai pasireiškia per emocinį spaudimą, informacijos kontrolę, kaltės formavimą, darbuotojų kompetencijos kvestionavimą bei netiesiogines kontrolės formas.

Tyrimo metu nustatyta, kad manipuliacinė vadovo elgsena darbuotojams sukeldavo emocinę įtampą, nuovargį, emocinį išsekimą, nerimą, nepasitikėjimą savimi bei ilgalaikį emocinį nuovargį. Respondentai pasakojo, kad ilgainiui pradėdavo abejoti savo kompetencija, jausdavo nuolatinį spaudimą bei sunkiai atsiribodavo nuo darbo problemų net po darbo valandų. Kai kurie tyrimo dalyviai taip pat minėjo fizinius simptomus, tokius kaip nemiga, apetito pokyčiai, nuolatinis nuovargis ar padidėjęs kraujospūdis. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad manipuliacinė darbo aplinka neigiamai veikė ne tik darbuotojų emocinę savijautą, bet ir santykius su kolegomis, organizacinį klimatą bei darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą į darbą.

Remiantis teorinės analizės ir empirinio tyrimo rezultatais buvo sudarytas vadovo manipuliacinės elgsenos poveikio stresui modelis, kuris atskleidė nuoseklią manipuliacinės įtakos grandinę nuo manipuliacijos formų iki darbuotojų reakcijų, streso pasekmių darbuotojui ir organizacijai. Tyrimo rezultatai parodė, kad manipuliacinė vadovo elgsena yra kompleksinis psichosocialinis reiškinys, kuris ilgainiui neigiamai veikia darbuotojų psichologinį saugumą, emocinę gerovę bei organizacijos mikroklimatą. Atsižvelgiant į gautus rezultatus galima teigti, kad organizacijoms svarbu daugiau dėmesio skirti manipuliacinės elgsenos atpažinimui, psichologinio saugumo stiprinimui bei darbuotojų emocinės gerovės užtikrinimui.

Plančiūnaitė-Zupkė, Ieva. The Impact of a Manager's Manipulative Behavior on Employee Stress. Master's Final Degree Project / supervisor prof., Asta Savanevičienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Human Resources Management, Business and Public Management,

Keywords: manipulative behaviour, destructive leadership, employee stress, emotional pressure, organizational environment, psychological safety, employee well-being.

Kaunas, 2026. 68.

Summary

This master's thesis examines the impact of a manager's manipulative behavior on the stress experienced by employees. The topic of the work is relevant both from a scientific and practical point of view, because manipulative manager behavior has not been studied in detail as a separate construct of destructive leadership, there is a lack of a clear typology of manipulative behavior and the mechanisms of its impact on employee stress, there is almost no research in the Lithuanian context, although cultural and organizational characteristics can significantly affect the interpretation and experience of the phenomenon, and gaps in legal regulation complicate the prevention of manipulative behavior and the protection of employees. In the modern work environment, more and more attention is paid to the emotional well-being and psychological safety of employees, but manipulative manager behavior in organizations is still often normalized, justified by high work results, or assessed as a strict leadership style. For this reason, employees are not always able to recognize manipulative behavior in time, and long-term emotional pressure becomes one of the causes of stress, emotional exhaustion, and burnout.

The aim of this study is to investigate the impact of a manager's manipulative behaviour on the stress experienced by employees. In order to achieve the set goal, the concept of employee stress was analysed, forms of manipulative behaviour of a manager and their impact on the emotional state of employees and the organisational environment were examined.

The problem raised – what impact does a manager's manipulative behaviors have on the stress experienced by employees?

The objectives are:

1. to define the concept of stress experienced by employees,
2. to reveal the concept of managerial manipulative behavior and present a typology,
3. to create a model of the impact of managerial manipulative behavior on stress,
4. to develop a methodology for researching the impact of a manager's manipulative behavior on employee stress,
5. to empirically investigate the impact of managerial manipulative behavior on employee stress.

The theoretical part of the work analyzes the concepts of employee stress, destructive leadership and manipulative manager behavior. The main signs of manipulative behavior, forms of manipulation and their links with employees' emotional state and psychological safety are discussed. Literature analysis

revealed that manipulative behavior is most often manifested through emotional pressure, information control, guilt formation, questioning of employees' competence and indirect forms of control.

The study found that manipulative manager behavior caused emotional tension, fatigue, emotional exhaustion, anxiety, self-doubt and long-term emotional fatigue in employees. Respondents said that over time they began to doubt their competence, felt constant pressure and had difficulty detaching themselves from work problems even after working hours. Some study participants also mentioned physical symptoms, such as insomnia, changes in appetite, constant fatigue or increased blood pressure. The results of the study revealed that the manipulative work environment negatively affected not only the emotional well-being of employees, but also relationships with colleagues, organizational climate, and employee motivation and engagement in work.

Based on the results of theoretical analysis and empirical research, a model of the impact of a manager's manipulative behavior on stress was developed, which revealed a consistent chain of manipulative influence from forms of manipulation to employee reactions, and the consequences of stress for the employee and the organization. The results of the study showed that the manipulative behavior of a manager is a complex psychosocial phenomenon that, in the long run, negatively affects the psychological safety, emotional well-being, and microclimate of the organization. Taking into account the results obtained, it can be stated that it is important for organizations to pay more attention to recognizing manipulative behavior, strengthening psychological safety, and ensuring the emotional well-being of employees.

Turinys

Lentelių sąrašas.....	8
Paveikslų sąrašas	9
Santrumpų ir terminų sąrašas.....	10
Įvadas.....	11
1. Vadovo manipuliacinės elgsenos ir darbuotojų streso iširtumo lygio probleminė analizė	13
1.1. Darbuotojų streso iširtumo lygis	13
1.2. Vadovo manipuliacinės elgsenos iširtumo lygis.....	14
2. Vadovo manipuliacinės elgsenos poveikio darbuotojų stresui teoriniai sprendimai	20
2.1.1. Streso samprata.....	20
2.1.2. Streso formos.....	22
2.2. Manipuliacijos ir vadovo manipuliacinės elgsenos samprata	23
2.2.1. Manipuliacijos samprata ir požymiai	23
2.2.2. Vadovo manipuliacinės elgsenos samprata.....	29
2.3. Vadovo manipuliacinės elgsenos poveikis darbuotojo stresui teorinis modelis	32
3. Vadovo manipuliacinės elgsenos poveikio darbuotojų stresui tyrimo metodologija	34
3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai.....	34
3.2. Tyrimo dizainas	34
3.3. Tyrimo instrumentas.....	37
3.4. Tyrimo validavimas ir tyrimo rezultatų apdorojimas.....	38
4. Vadovo manipuliacinės elgsenos poveikio darbuotojo stresui empirinio tyrimo rezultatai	41
4.1. Streso raiška.....	41
4.2. Vadovo manipuliacinės elgsenos raiška	43
4.3. Vadovo manipuliacinės elgsenos poveikis darbuotojo stresui	47
4.4. Darbuotojo reakcija į patiriamą situaciją.....	51
4.5. Manipuliuojančio vadovo sukeltos pasekmės darbuotojui ir organizacijai.....	52
4.6. Vadovo manipuliacinės elgsenos poveikio darbuotojo stresui įtakos grandinė	55
4.7. Vadovo manipuliacinės elgsenos poveikio darbuotojo stresui tyrimo diskusija.....	57
Išvados ir rekomendacijos	60
Literatūros sąrašas	64
Informacijos šaltinių sąrašas	68

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Streso formos.....	22
2 lentelė. Manipuliacijos formos.....	25
3 lentelė. Vadovo manipuliacinės elgsenos tipologija	28
4 lentelė. Informantų pristatymas.....	36
5 lentelė. Tyrimo metodikos dizainas	36
6 lentelė. Empirinio tyrimo klausimai.....	37
7 lentelė. Streso subkodų paminėjimų skaičius.....	42
8 lentelė. Vadovo manipuliacinės elgsenos manipuliacijos išraiškų formų paminėjimų skaičius....	47
9 lentelė. Darbuotojo reakcija į patiriamą situaciją subkodų paminėjimų skaičius	52
10 lentelė. Pasekmių subkodų paminėjimų skaičius	55

Paveikslų sąrašas

1 pav. Vadovo manipuliacinės elgsenos poveikio darbuotojo stresui konceptualus modelis.....	33
2 pav. Streso tipologija.....	41
3 pav. Vadovo manipuliacinės elgsenos manipuliacijos išraiškų formų tipologija	43
4 pav. Vadovo manipuliacinės elgsenos poveikis darbuotojo stresui	48
5 pav. Darbuotojo reakcija į patiriamą situaciją.....	51
6 pav. Pasekmės darbuotojui.....	52
7 pav. Organizacinės pasekmės.....	54
8 pav. Vadovo manipuliacinės elgsenos poveikio darbuotojo stresui įtakos grandinė	56

Santrumpų ir terminų sąrašas

Pareigų santrumpos:

profesorius (prof.),

Terminai:

Manipuliacija – slaptas pasinaudojimas tam tikromis socialinėmis, finansinėmis, psichologinėmis ir kitomis aplinkybėmis, faktų ar duomenų iškraipymas, melavimas, sukčiavimas, gudrybės norint ką nors paveikti, valdyti, gauti naudos sau ar kitam asmeniui, grupei, organizacijai, institucijai. Manipuliacija vadintinas bet koks veiksmas, kuriuo vienas asmuo siekia priversti kitą asmenį savo noru padaryti tai, ko nori pirmasis, ir ko manipuliuojamasis, žinodamas visas aplinkybes, pats savo noru nedarytų.

Darbuotojas – fizinis asmuo, darbo sutarties pagrindu už atlyginimą atliekantis darbo funkciją darbdaviui.

Vadovas – vadovaujamas pareigas užimantis asmuo: organizacijos, institucijos, bendrovės, įstaigos pirmininkas, direktorius, prezidentas, šefas, skyriaus, padalinio vedėjas, taip pat valstybės vadovas.

Stresas – tai žmogaus psichinės ir fiziologinės įtampos būseną, kylanti dėl išorinių sąlygų pokyčio arba vidinių sutrikimų (stresorių).

Vadovo manipuliacinė elgsena – tai subtilus arba atviras psichologinis poveikis darbuotojams, siekiant asmeninių ar įmonės tikslų, ignoruojant darbuotojų interesus ar ribas.

Įvadas

Šiuolaikinėse organizacijose darbuotojų psichologinė gerovė tampa vienu svarbiausių veiksnių, lemiančių ne tik individualų darbuotojų funkcionavimą, bet ir visos organizacijos veiklos efektyvumą, konkurencingumą bei tvarumą. Didėjantis darbo tempas, nuolatiniai pokyčiai, technologinė pažanga, didėjantys produktyvumo reikalavimai bei emocinis darbo krūvis lemia, kad stresas tampa neišvengiama darbo aplinkos dalimi. „Eurofound“ pabrėžia, kad didžiausią neigiamą poveikį darbuotojų psichinei sveikatai daro psichosocialiniai rizikos veiksniai: per didelis darbo krūvis, vaidmenų neapibrėžtumai, emociniai reikalavimai, nepakankama socialinė parama bei nesaugumas dėl darbo (Eurofound, 2023, p. 10). COVID-19 pandemija dar labiau sustiprino šių veiksnių poveikį – tyrimai rodo, kad po pandemijos reikšmingai išaugo darbuotojų nerimo, emocinio išsekimo ir perdegimo lygis o pandemijos kontekste dar labiau išryškėjo streso, nerimo ir kitų psichikos sveikatos sutrikimų plitimas darbo vietoje (Koren et al., 2023, p. 4) Pasaulio sveikatos organizacijos gairėse pabrėžiama, kad viena iš svarbiausių streso prevencijos ir psichinės sveikatos stiprinimo darbo vietoje grandžių yra vadovų elgsena, organizacinė kultūra bei tarpasmeniniai santykiai organizacijoje (World Health Organization, 2022, p. 4). Šie rodikliai atskleidžia, kad darbo aplinkos sukeltas stresas yra ne tik individuali, bet ir reikšminga ekonominė bei socialinė problema.

Pastaraisiais metais vis daugiau dėmesio skiriama ne tik konstruktyviai, bet ir destruktiviai vadovų elgsenai. Mokslinėje literatūroje nagrinėjamos tokios destruktivios lyderystės formos kaip autoritarinis vadovavimas, psichologinis smurtas, pasyvus agresyvumas, piktnaudžiavimas galia, taip pat – manipuliaciniai elgesio modeliai. Destruktyvi ir manipuliacinė vadovo elgsena darbuotojams dažnai pasireiškia per dviprasmišką komunikaciją, informacijos slėpimą, spaudimą, kaltės jausmo formavimą, grąsinimus netiesioginėmis pasekmėmis ar dirbtinai kuriamą konkurenciją. Tyrimai rodo, kad toks vadovų elgesys tiesiogiai siejasi su darbuotojų patiriamu stresu, perdegimu, darbo pasitenkinimo mažėjimu bei organizaciniu cinizmu (Ma et al., 2022).

Ypač svarbus aspektas yra tai, kad manipuliacinė vadovų elgsena dažnai būna subtili ir sunkiai atpažįstama, todėl darbuotojai ją neretai priima kaip „įprastą vadovavimo stilių“ ar „organizacijos normą“. Tokia situacija komplikuoja ir pačios problemos identifikavimą, ir jos prevenciją. Pimentel ir bendraautorai, (2024) nustatė, kad vadovai, pasižymintys machiaveliškais asmenybės savybėmis, gerokai dažniau taiko manipuliacinius poveikio metodus, o jų pavaldiniai patiria aukštesnį psichologinio streso, nerimo ir emocinės įtampos lygį. Tuo tarpu Ma ir bendraautorai (2023) empiriškai įrodė, kad patys darbo stresoriai (pvz., procedūrinis neteisingumas, vaidmenų konfliktai, per didelis darbo krūvis) gali skatinti manipuliacinio elgesio atsiradimą organizacijose, taip formuodami uždarą destruktivų ciklą tarp streso ir manipuliacijos.

Nors destruktivi lyderystė ir jos pasekmės darbuotojų gerovei yra pakankamai plačiai nagrinėjamos, būtent vadovo manipuliacinės elgsenos kaip atskiro konstrukto poveikis darbuotojų patiriamam stresui išlieka nepakankamai ištirtas. Daugelyje tyrimų manipuliacija nagrinėjama per fragmentus – kaip tamsiosios tirados, savybių išraiška, kaip organizacinio neteisingumo forma ar kaip vienas iš psichologinio smurto aspektų. Tačiau stokojama tyrimų, kurie leistų atskleisti, **kokios konkrečios vadovo manipuliacinės elgsenos, darbuotojų suvokimu, sukelia didžiausią stresą, kokiomis aplinkybėmis jos pasireiškia.**

Be to, ši problema iki šiol buvo labai ribotai tirta Rytų Europos ir Lietuvos organizacijų kontekste, nors kultūrinės, organizacinės ir vadovavimo stiliaus savybės gali reikšmingai paveikti manipuliacinio elgesio raišką ir suvokimą. Todėl reikalingas empirinis tyrimas, kuris leistų giliau suprasti šį reiškinį darbuotojų ir vadovų požiūriu ir atskleistų mechanizmus, kuriais vadovų manipuliacinis elgsys veikia darbuotojų stresą. Būtent ši mokslinė ir praktinė spraga pagrindžia šio magistro darbo aktualumą ir reikšmingumą.

Darbo objektas – vadovo manipuliacinės elgsenos poveikis darbuotojų patiriamam stresui.

Tikslas – ištirti vadovo manipuliacinės elgsenos poveikį darbuotojų patiriamam stresui.

Uždaviniai:

1. apibrėžti darbuotojų patiriamo streso sampratą.
2. apibrėžti vadovo manipuliacinės elgsenos sampratą ir pateikti jos tipologiją.
3. sudaryti vadovo manipuliacinės elgsenos poveikio stresui modelį.
4. parengti vadovo manipuliacinės elgsenos poveikio darbuotojų stresui tyrimo metodiką.
5. empiriškai ištirti, kokį poveikį darbuotojų stresui daro vadovo manipuliacinė elgsena.

Darbo struktūra

Pirmoje darbo dalyje atlikta vadovo manipuliacinės elgsenos ir darbuotojų streso problematikos analizė, pagrindžiant temos aktualumą.

Antroje darbo dalyje nagrinėjami teoriniai darbuotojų streso, vadovo manipuliacinės elgsenos aspektai ir jų tarpusavio sąsajos.

Trečioje darbo dalyje pristatoma tyrimo metodologija, tyrimo eiga, duomenų rinkimo ir analizės metodai.

Ketvirtoje darbo dalyje analizuojami empirinio tyrimo rezultatai, pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

1. Vadovo manipuliacinės elgsenos ir darbuotojų streso ištirtumo lygio probleminė analizė

Šiuolaikinėje organizacinėje aplinkoje darbuotojų emocinė gerovė, psichologinis saugumas ir streso valdymas tampa vienais svarbiausių veiksnių, lemiančių ne tik darbuotojų savijautą, bet ir organizacijos veiklos efektyvumą, darbuotojų motyvaciją bei ilgalaikį organizacijos stabilumą. Didėjantis darbo intensyvumas, nuolatiniai organizaciniai pokyčiai, augantys veiklos reikalavimai ir konkurencinė darbo aplinka lemia, kad darbuotojai vis dažniau susiduria su įvairiais psichosocialiniais rizikos veiksniais. Mokslinėje literatūroje vis daugiau dėmesio skiriama ne tik tradiciniams darbo stresoriams, tokiems kaip darbo krūvis ar vaidmenų neapibrėžtumas, bet ir vadovų elgsenos poveikiui darbuotojų emocinei bei psichologinei būsenai.

Pastaraisiais metais reikšmingai išaugo susidomėjimas destruktivos lyderystės reiškiniu. Tyrimuose analizuojamos įvairios žalingo vadovavimo formos – autoritarinis vadovavimas, psichologinis smurtas, piktnaudžiavimas galia, pasyvi agresija, emocinis spaudimas bei manipuliacinė vadovų elgsena. Vis dėlto manipuliacinė vadovo elgsena dažnai išlieka viena sunkiausiai identifikuojamų destruktivaus vadovavimo formų, nes ji dažniausiai pasireiškia netiesioginiu poveikiu darbuotojui: informacijos kontrole, kaltės formavimu, emociniu spaudimu, realybės iškraipymu ar subtiliu darbuotojo kompetencijos menkinimu. Dėl savo netiesioginio pobūdžio manipuliacinė elgsena organizacijose neretai tampa normalizuojama arba pateisinama kaip griežtas vadovavimo stilius, o darbuotojai ilgą laiką gali nesuvokti patiriantys destruktivų emocinį poveikį.

Atsižvelgiant į tai, šiame skyriuje siekiama išanalizuoti vadovo manipuliacinės elgsenos ir darbuotojų streso ištirtumo lygį, aptarti pagrindines mokslinėje literatūroje išskiriamas destruktivaus vadovavimo ir manipuliacinės elgsenos sampratas, jų sąsajas su darbuotojų emocine gerove bei identifikuoti pagrindines tyrimų spragas. Probleminė analizė sudaro teorinį pagrindą tolimesniam empirinio tyrimo atlikimui bei leidžia pagrįsti pasirinktos temos aktualumą ir mokslinį reikšmingumą.

1.1. Darbuotojų streso ištirtumo lygis

Darbuotojų stresas yra viena aktualiausių šiuolaikinės darbo aplinkos problemų, daranti reikšmingą poveikį darbuotojų emocinei ir fizinei savijautai, darbo rezultatams bei organizacijos veiklos efektyvumui. Nuolat didėjantys darbo reikalavimai, spartūs organizaciniai pokyčiai, emocinis darbo krūvis ir psichosocialiniai rizikos veiksniai lemia, kad darbuotojai vis dažniau susiduria su ilgalaikę įtampa ir emociniu išsekimu. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad stresas darbo vietoje yra glaudžiai susijęs ne tik su darbo organizavimo aspektais, bet ir su tarpasmeniniais santykiais bei vadovų elgsena. Todėl šioje dalyje analizuojama darbuotojų streso samprata, pagrindiniai stresą sukeltantys veiksniai bei jų poveikis darbuotojų emocinei gerovei ir organizacinei aplinkai.

Nustatyta, kad su darbu susiję stresoriai, tokie kaip darbo krūvis, vaidmenų neaiškumai ir tarpasmeniniai konfliktai, neigiamai veikia darbuotojų produktyvumą. Šių stresorių ir jų poveikio supratimas leidžia organizacijoms parengti tikslines intervencijas, skirtas darbo vietos efektyvumui ir darbuotojų gerovei gerinti (Pathmu et al., 2025). Stresas taip pat veikia kaip tarpininkas tarp darbo aplinkos ir darbuotojų darbo rezultatų. Teigiama darbo aplinka gali sumažinti stresą darbe, o tai savo ruožtu gerina darbuotojų darbo rezultatus. Priešingai, didelis stresas darbe neigiamai veikia darbo rezultatus, o tai rodo, kad streso valdymas yra labai svarbus norint išlaikyti produktyvumą. Be to, organizacinė kultūra ir darbuotojų kompetencija sąveikauja ir daro įtaką suvokiamam streso lygiui. Organizacinės kultūros suderinimas su darbuotojų kompetencijomis gali sumažinti stresą, o tai svarbu, nes stresas veikia darbuotojus tiek psichologiškai, tiek fiziškai, todėl daro įtaką jų darbo

rezultatams. Didėjant skaitmeninimui, naujos darbo vietos rizikos, tokios kaip nuolatinis prieinamumas, mobilus darbas ir neefektyvi techninė pagalba, prisideda prie didesnio streso lygio. Vadovybė atlieka svarbų vaidmenį mažinant šiuos streso veiksnius, skatindama sveikatą palaikančią elgseną, kuri gali sušvelninti neigiamą skaitmeninio darbo rizikos poveikį darbuotojų stresui ir ištekliams. Tai pabrėžia adaptyvios lyderystės svarbą valdant stresą besikeičiančioje darbo aplinkoje (Bregenzer et al., 2021). Apskritai darbuotojų stresas yra svarbus darbo vietoje, nes jis tiesiogiai veikia produktyvumą, pasitenkinimą darbu, įsitraukimą ir sveikatą. Streso sprendimas organizacinėmis strategijomis, vadovavimu ir kultūriniu suderinamumu gali pagerinti darbuotojų gerovę ir našumą, o tai naudinga visai organizacijai.

Pastaraisiais metais moksliniuose tyrimuose pastebimai išaugo susidomėjimas darbuotojų psichine sveikata, stresu darbe ir vadovavimo poveikiu darbuotojų gerovei. Organizacijų veiklos intensyvėjimas, nuolatiniai struktūriniai pokyčiai ir didėjantys veiklos rodiklių reikalavimai lemia, kad psichosocialiniai rizikos veiksniai tampa viena svarbiausių šiuolaikinės vadybos tyrimų kryptių. Šiuose tyrimuose identifikuojami tokie streso šaltiniai kaip darbo krūvis, vaidmenų konfliktai, emociniai reikalavimai, organizacinė neteisybė, kontrolės stoka ir nepalanki socialinė aplinka. Pasaulio sveikatos organizacijos (Eurofound, 2023; World Health Organization, 2022) duomenys rodo, kad stresas darbe yra vienas pagrindinių psichikos sveikatos sutrikimų, nedarbingumo ir sumažėjusio produktyvumo veiksnių. Tai patvirtina ir parodo, kad stresas nėra tik individualaus darbuotojo problema, tačiau tai yra sistemingas, organizacijos aplinką formuojantis reiškinys.

1.2. Vadovo manipuliacinė elgsenos ištirtumo lygis

Vadovo manipuliacinė elgsena yra viena subtiliausių ir sunkiausiai atpažįstamų destruktivios lyderystės formų, galinti turėti reikšmingą poveikį darbuotojų emocinei savijautai, psichologiniam saugumui bei organizaciniam klimatui. Manipuliacinis vadovavimas dažniausiai pasireiškia netiesioginėmis poveikio formomis – emociniu spaudimu, kaltės formavimu, informacijos kontrole, darbuotojų kompetencijos menkinimu ar dviprasmiška komunikacija. Dėl savo netiesioginio pobūdžio toks elgesys organizacijose neretai lieka nepastebėtas arba pateisinamas kaip griežtas vadovavimo stilius. Todėl šioje dalyje analizuojama vadovo manipuliacinės elgsenos samprata, pagrindinės jos formos, požymiai bei sąsajos su destruktivia lyderyste ir darbuotojų patiriamu stresu.

Tradiciskai lyderystės tyrimai daugiausia buvo sutelkti į konstruktyvius lyderystės modelius – transformacinę lyderystę ir autentišką lyderystę bei jų teigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai, įsitraukimui ir psichinei sveikatai. Transformacinės lyderystės teorija nurodo, kad vadovavimas turi moralinę ir etinę dimensiją (Endriulaitienė et al., 2012). Autetiška lyderystė apibūdinama, kaip vadovavimo metodas, pagrįstas ištikimybe ir vadovaujamosi teigiamais psichologiniais gebėjimais bei etiniu sąžiningumu (Almutairi et al., 2025). Tačiau per pastarąjį dešimtmetį pamažu išryškėjo priešingybė – destruktivios lyderystės analizė. Ši tyrimų kryptis sutelkta į autoritarinę lyderystę, žalingą lyderystę, piktnaudžiavimą valdžia, psichologinį smurtą, pasyvią agresiją ir žalingą tarpasmeninį elgesį darbo vietoje (Grill, 2023). Destruktyvus vadovavimas laikomas vienu reikšmingiausių šiuolaikinių organizacijų rizikos veiksnių, turinčių tiesioginį poveikį darbuotojų stresui, emociniam išsekimui, perdegimui ir pasitenkinimo darbu mažėjimui.

Manipuliacinis vadovo elgesys gali reikšmingai sustiprinti darbuotojo patiriamą stresą, ypač tais atvejais, kai vadovas nesuteikia reikalingo palaikymo arba elgiasi netinkamai. Rooney tyrime (2009) „Kaip su palaikymu susijęs vadovų elgesys veikia darbuotojus: integruotas modelis“ (ang.k. „How

support-related managerial behaviors influence employees: An integrated model“) nurodo: „...rezultatai rodo, kad vadovo palaikantis elgesys darbuotojams siunčia žinutę, jog jie yra vertinami ir laikomi kompetentingais, tuo tarpu nepalaikantis elgesys perteikia priešingą informaciją.“. Mokslinis tyrimas atskleidžia, kad vadovo palaikymas ar jo stoka tiesiogiai formuoja darbuotojų darbo patirtį – lemia jų streso lygį, pasitenkinimą darbu. Tokį poveikį dažnai tarpininkauja darbuotojų suvokiama autonomija ir vadovo požiūris į pavaldinius: kai vadovas elgiasi manipuliatyviai ar nedraugiškai, darbuotojai linkę jausti mažesnę kontrolę savo darbe, o tai sustiprina stresą ir neigiamas emocines reakcijas darbo aplinkoje (Rooney et al., 2009).

Vadovų žiaurus ar manipuliacinis elgesys – pavyzdžiui: piktnaudžiavimas galia, nuolatinis menkinimas ar pernelyg griežta kontrolė – tiesiogiai siejamas su darbuotojų emociniu išsekimu ir depersonalizacija, kurie laikomi ryškiais streso bei perdegimo simptomais (Yagil, 2006). Tokios elgesio formos kuria priešišką darbo aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi nesaugūs, nuvertinami ir praranda pasitikėjimą ne tik vadovu, bet ir savo profesinėmis galimybėmis. Ilgainiui tai gali lemti motyvacijos mažėjimą, prastesnę įsitraukimą ir netgi sumažėjusią darbo kokybę. Autorės D. Yagil, tyrime „Žalingos ir palaikančios darbo vietos priežiūros ryšys su darbuotojų perdegimu ir įtakos darymo taktikomis vadovams“ (2006, p. 60) (angl. „*The Relationship of Abusive and Supportive Workplace Supervision to Employee Burnout and Upward Influence Tactics*“), teigia: „...darbuotojai gali naudoti agresyvią taktiką vadovo atžvilgiu, imituodami vadovo agresyvių elgesį su jais“. Tokie atsako veiksmai gali pasireikšti pasyviu pasipriešinimu, informacijos slėpimu, konfliktų eskalavimu ar net atviru priešišku. Dėl to susiformuoja užburtas neigiamų reakcijų ciklas, kuriame tiek vadovas, tiek pavaldiniai reaguoja vieni į kitų destruktivius veiksmus, dar labiau apsunkindami bendradarbiavimą ir didindami psichologinę įtampą visoje komandoje. Toks ciklas gali įsitvirtinti kaip organizacinė norma, jei nėra laiku atpažįstamas ir valdomas.

Destruktyvi lyderystė apima platų žalingo vadovų elgesio spektrą – nuo subtilių, galbūt netyčinių veiksmų iki sąmoningai taikomų toksiškų praktikų, kurios kenkia tiek darbuotojams, tiek visai organizacijai. Šis terminas dažnai vartojamas kaip bendras apibūdinimas elgsenai, griaunančiai organizacinę kultūrą, mažinančiai pasitikėjimą, silpninančiai motyvaciją ir trikdančiai organizacijos vertės kūrimo procesus.

Krasikova ir bendraautorai (2013)., tyrime „Destruktyvi lyderystė: teorinė apžvalga, integracija ir būsima tyrimų darbotvarkė: teorinė apžvalga, integracija ir būsima tyrimų darbotvarkė. Vadybos žurnalas“ (angl. „*Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda. Journal of Management*“, 2013, p. 1310), sąvoką – destruktivus vadovavimas, apibrėžiamas: „...sąmoningas vadovo elgesys, kuris gali pakenkti arba ketina pakenkti vadovo organizacijai ir (arba) pasekėjams, skatindamas pasekėjus siekti tikslų, kurie prieštarauja teisėtiems organizacijos interesams, ir (arba) taikydamas vadovavimo stilių, kuris apima žalingų įtakos metodų naudojimą su pasekėjais, neatsižvelgiant į tokio elgesio pateisinimą.“

Destruktyvūs lyderiai gali manipuliuoti, taikyti emocinį spaudimą, piktnaudžiauti galia, žeminti pavaldinius, demonstruoti pernelyg griežtą kontrolę ar, priešingai, pasyviai vengti atsakomybės, o tokios elgsenos ilgainiui daro neigiamą poveikį darbuotojų psichologinei savijautai, didina stresą, skatina konfliktus, mažina įsitraukimą ir gali lemti bendrą organizacijos veiklos nuosmukį. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad destruktivus vadovavimas neigiamai veikia ne tik individualią darbuotojų savijautą, bet ir bendrą organizacijos veiklą. Tokie vadovai dažnai sukuria

įtampą komandose, silpnina darbuotojų tarpusavio pasitikėjimą bei skatina konfliktines situacijas darbo aplinkoje. Darbuotojai pradeda emociškai atsiriboti nuo organizacijos, mažėja jų noras bendradarbiauti, rodyti iniciatyvą ar prisidėti prie bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimo. Ilgainiui tokia darbo aplinka gali lemti padidėjusią darbuotojų kaitą, mažesnę darbo našumą bei bendrą organizacijos mikroklimato blogėjimą. Li ir bendraautorijų tyrimas „Ar blogi lyderiai iš tiesų blogi darbuotojams? Išilginių destruktivaus vadovavimo ir darbuotojų rezultatų tyrimų metaanalizė“ (angl. „*Are Bad Leaders Indeed Bad for Employees? A Meta-Analysis of Longitudinal Studies Between Destructive Leadership and Employee Outcomes*“) (2024), nurodo, jog tyrimo rezultatai atskleidė, kad destruktivus vadovavimas daro neigiamą poveikį darbuotojų pozityvioms nuostatoms – tokioms kaip pasitenkinimas darbu, įsitraukimas, organizacinis tapatumas ir įsipareigojimas – taip pat jų elgesiui, įskaitant darbo našumą, organizacinį pilietiškumą, iniciatyvos rodymą ir kūrybiškumą. Tuo tarpu su nepalankiais darbuotojų rezultatais, tokiais kaip ketinimas palikti darbą, emocinis išsekimas, perdegimas, kontrproduktivus elgesys ir deviantinis elgesys, destruktivus vadovavimas buvo susijęs teigiamai, tai yra – šiuos reiškinius stiprina.

M. Grill atliktame tyime „Destruktyvaus vadovavimo elgesio įtaka darbo prasmei ir darbo produktyvumui“ (ang.k. „*Influence of destructive leadership behaviors on the meaning of work and work productivity*“, 2023, p. 4), autorius teigia: „rezultatai rodo, kad destruktivus vadovavimo elgesys, susijęs su nenuosekliu planavimu, nereikalingų užduočių skyrimu, dviprasmiškais lūkesčiais ir autokratišku elgesiu, turėjo reikšmingą neigiamą poveikį darbuotojų darbo suvokimui ir darbo produktyvumui per 18 mėnesių laikotarpį. Darbuotojai, kurių vadovai demonstruoja aukštesnį destruktivaus vadovavimo elgesio lygį, labiau linkę patirti savo darbo suvokimo ir darbo produktyvumo sumažėjimą nei darbuotojai, kurių vadovai demonstruoja žemesnį destruktivaus vadovavimo elgesio lygį.“. Tai parodo, kad destruktivus vadovavimas ne tik sukelia trumpalaikį stresą, bet ir kelia ilgalaikę riziką organizacijoms ir jų veiklos rezultatams bei darbuotojų gerovei.

Empiriniai tyrimai patvirtina, kad destruktivi vadovo elgsena reikšmingai didina darbuotojų stresą, emocinį išsekimą, perdegimą, mažina darbo pasitenkinimą ir pasitikėjimą organizacija (Chen et al. 2025). S. Chen tyime nustatyta, kad destruktivus vadovavimas yra teigiamai susijęs su darbuotojų kaita ir ketinimu palikti darbą (Chen et al., 2025). Panašiai ir M. B. Nielsen (2020) tyrimai rodo, kad nuosekliai priešiškas vadovo elgesys gali sukelti ilgalaikę psichologinę žalą bei padidinti nedarbingumo tikimybę, taip pat mažinti darbuotojų gebėjimą atkurti darbingumą. Tokie rezultatai atskleidžia, kad destruktivaus vadovavimo poveikis darbuotojams yra daugialypis, apimantis ne tik emocinę ir psichologinę gerovę, bet ir elgsenos aspektus, tokius kaip mažėjantis įsitraukimas ir prastesni darbo rezultatai. Vis dėlto šiose studijose manipuliacinė vadovo elgsena dažniausiai įtraukiama tik kaip viena iš destruktivos lyderystės formų, o ne kaip savarankiškas tyrimo konstruktas. Dėl to kyla sunkumų aiškiai atskirti manipuliaciją nuo kitų žalingų vadovavimo formų ir tiksliai įvertinti jos specifinį poveikį darbuotojų stresui bei organizacijos veiklai. Tokie tyrimų konceptai riboja galimybes kurti tikslingas priemones padedančias atpažinti bei mažinti manipuliacinio vadovavimo daromą žalą.

Kita svarbi tyrimų kryptis siejama su vadovų asmenybės bruožais, ypač tamsiosios triados (ang. *Dark Triad*) konstruktais – machiavelizmo, narcisizmo ir psichopatizmo. Narciziškoms asmenybėms būdingas didybės siekis, išpūstas savęs vertinimas ir poreikis būti nuolat žavimiems; nors tokie vadovai gali atrodyti charizmatiški, vizionieriški ir pasitikintys savimi, jų egocentriškumas, arogancija ir empatijos stoka dažnai trikdo komandinį darbą ir kelia įtampą. Machiavelizmo bruožų turintys asmenys linkę manipuluoti kitais, siekti asmeninės naudos, naudoti apgaulingas taktikas ir

išnaudoti aplinkinius, kas ilgainiui griauna pasitikėjimą ir skatina nesaugumo jausmą organizacijoje. Psichopatinėms asmenybėms būdingas impulsyvumas, emocinis šaltumas ir antisocialus elgesys, o jų paviršutiniška charizma ar drąsa dažnai užgožia tikrąsias intencijas, kurios galiausiai pasireiškia išnaudojimu, konfliktų kurstymu ir žala organizacijos integralumui. Nors visi trys tamsiosios triados bruožai kartais gali suteikti tam tikrų trumpalaikių privalumų, jų ilgalaikis poveikis paprastai yra destruktivus – mažinantis darbuotojų gerovę, trikdamas komandos stabilumą ir keliantis riziką organizacijos reputacijai bei veiklai. Šie bruožai susiję su manipuliaciniu elgesiu, piktnaudžiavimu galia ir strateginiu darbuotojų išnaudojimu. Šios srities tyrimai rodo, kad machiaveliški vadovai dažniau naudoja manipuliavimo strategijas siekdami asmeninės naudos ir yra linkę naudoti spaudimą, informacijos kontrolę ir dviprasmišką bendravimą – visa tai tiesiogiai susiję su didesniu darbuotojų patiriamu stresu ir nerimu (Pimentel et al., 2024). Tačiau net ir šioje tyrimų kryptyje manipuliacinis elgesys dažnai vertinamas kaip asmenybės bruožų, o ne situacinio reiškinių, kurių riboja tokie organizaciniai veiksniai kaip struktūra, kultūra ir vadovybė, rezultatas.

Diller ir bendraautorių (2021) atliktas tyrimas nagrinėjo ryšį tarp tamsiosios triados asmenybės bruožų ir užimamų vadovavimo pozicijų organizacijoje. Tyrimo autoriai analizavo, ar narcisizmas, makiavelizmas ir psichopatija dažniau pasireiškia aukštesnio lygmens vadovams, lyginant su žemesnes pareigas užimančiais darbuotojais. Tyrimo rezultatai atskleidė aiškią tendenciją – kylant organizacijos hierarchijoje didėja ir tamsiosios triados bruožų raiška. Tai reiškia, kad aukščiausio lygmens vadovai bei organizacijų steigėjai dažniau pasižymi manipuliatyviu, egocentrišku ir empatiškumo stokojančiu elgesiu nei darbuotojai, neužimantys vadovaujančių pareigų. Autoriai pabrėžia, kad tokie lyderiai gali būti linkę sprendimus priimti vadovaudamiesi ne organizacijos gerove ar darbuotojų interesais, o savo asmeninio įvaizdžio stiprinimu bei galios išlaikymu. Kaip teigiama tyrime „vadovų sprendimai dažniau gali būti grindžiami savo įvaizdžio stiprinimu, o ne organizacijos gerovės puoselėjimu“, (Diller et al., 2021).

Tyrime taip pat akcentuojama, kad aukštais tamsiosios triados (ang. *Dark Triad*) rodikliais pasižymintys vadovai yra linkę bet kokiomis priemonėmis išlaikyti savo valdžią ir kontrolę organizacijoje. Tokie asmenys gali manipuluoti darbuotojais, ignoruoti etinius principus, naudoti emocinį spaudimą ar siekti trumpalaikių tikslų, neatsižvelgdami į ilgalaikes pasekmes organizacijai bei darbuotojų gerovei. Autoriai pažymi, jog impulsyvūs ir savanaudiški sprendimai gali turėti žalingą poveikį ne tik pavieniems darbuotojams, bet ir visam organizacijos klimatui, nes didėja konfliktų, nepasitikėjimo, emocinio išsekimo ir psichologinės įtampos rizika. Be to, tokio tipo vadovai dažnai kuria konkurencingą, nesaugią ir darbuotojų poreikių neatitinkančią darbo aplinką, kuri ilgainiui mažina darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą bei pasitenkinimą darbu.

Svarbu paminėti ir tai, kad tyrimo rezultatai patvirtino stiprų ryšį tarp visų trijų tamsiosios triados bruožų. Tai reiškia, kad aukštą narcisizmo lygį turintys asmenys dažnai pasižymi ir makiaveliškomis bei psichopatinėmis tendencijomis. Kitaip tariant, destruktivus vadovavimas organizacijoje retai pasireiškia tik viena neigiama elgesio forma – dažniausiai skirtingi destruktivūs bruožai persipina tarpusavyje ir sustiprina neigiamą poveikį darbuotojams. Tokie vadovai gali būti charizmatiški ir iš pirmo žvilgsnio kompetentingi, tačiau ilgainiui jų elgesys tampa žalingas organizacijos mikroklimatui, darbuotojų emocinei savijautai bei organizacijos veiklos efektyvumui. Dėl šios priežasties autoriai pabrėžia etiško vadovavimo svarbą bei rekomenduoja organizacijoms daugiau dėmesio skirti vadovų atrankai, emocinio intelekto ugdymui ir etiško lyderystės elgesio stiprinimui.

Dar viena reikšminga tyrimų kryptis sieja darbo stresorius su manipuliacinio elgesio aktyvacija. Ma ir bendraautorių (2022, p. 478) tyrimas rodo, kad tokie veiksniai kaip vaidmenų konfliktas, procedūrinis neteisingumas, per didelis darbo krūvis ir išteklių trūkumas gali paskatinti neetišką ir manipuliacinį elgesį organizacijose. Autoriai, tyrime „Ar darbo stresoriai gali suaktyvinti amoralią manipuliaciją? Savaitinis dienoraščio tyrimas“ (angl. „*Can Job Stressors Activate Amoral Manipulation? A Weekly Diary Study*“) teigia: „...įvairūs situaciniai signalai skirtinguose lygmenyse taip pat gali suaktyvinti neetišką darbuotojų, turinčių aukštą machiavelinį įvaizdį, elgesį, pavyzdžiui, piktnaudžiavimą vadovavimu komandos lygmeniu, taip pat neetišką klimatą, organizacinį pelno siekimo mentalitetą, organizacinius pokyčius ir organizacinių išteklių trūkumą organizaciniu lygmeniu“. Šie rezultatai rodo, kad manipuliacinis elgesys gali atspindėti ne tik vadovo asmenines savybes, bet ir būti reakcija į nepalankią darbo aplinką. Tai sukuria užburtą ratą: stresas skatina manipuliacinį elgesį, o tai dar labiau padidina stresą.

Nepaisant vis daugiau tyrimų apie destruktivų vadovavimą, šiuose tyrimuose daugiausia dėmesio skiriama atviram neigiamam elgesiui (patyčioms, agresijai, grupiniam patyčių elgesiui), o užslėptas, netiesioginis ir dažnai socialiai slepiamas manipuliacinis elgesys lieka iš esmės neištirtas. Manipuliacinis elgesys dažnai pasireiškia ne atviru smurtu, o tylėjimu, dvigubais standartais, informacijos kontrole, moraliniu šantažu, melagingu palaikymu ar sąmoningu spaudimu, todėl praktikoje sunku nustatyti manipuliacinį elgesį.

Svarbu pabrėžti, jog dauguma tyrimų buvo atlikti Vakarų Europoje, Šiaurės Amerikoje ar Azijos šalyse, o šio reiškinio tyrimai Rytų Europos organizacijose, įskaitant ir Lietuvą, yra labiau fragmentiški. Vadovavimo kultūrinės savybės, hierarchinių santykių stiprumas ir psichologinio streso tolerancija daro didelę įtaką manipuliacinio elgesio formai ir darbuotojų reakcijoms. Todėl tiesioginis užsienio tyrimų rezultatų pritaikymas realiai situacijai Lietuvoje yra nepakankamas.

Lietuvoje darbo sąlygų ir su stresu darbe susijusi problematika išlieka svarbi, tačiau vis dar nepakankamai įvertinta, ypač teisinio reguliavimo lygmeniu. Nors stresas darbe yra plačiai paplitusi ir didelę įtaką darbuotojų gerovei daranti problema, naujajame Darbo kodekse ši tema minima labai abstrakčiai, o tai rodo aiškų reglamentavimo trūkumą. Lietuvos Respublikos darbo kodekso, 30 straipsnis „Darbuotojų garbės ir orumo gynimas, smurto ir priekabiavimo draudimas“, visur nurodo, jog darbdavys turi užtikrinti darbuotojo gerovę, tačiau nėra nurodomos aiškios gairės, baudos ar kitos priemonės.

Straipsnyje, 1 punkte, nurodoma: „Darbdavys privalo sukurti tokią darbo aplinką, kurioje darbuotojas ar darbuotojų grupė nepatirtų priešiško, neetiško, žeminančio, agresyvių, užgaulių, įžeidžiančių veiksmų, kuriais kėsiamasi į darbuotojo ar darbuotojų grupės garbę ir orumą, fizinį ar psichologinį neliečiamumą ar kuriais siekiama darbuotoją ar darbuotojų grupę įbauginti, sumenkinti ar įstumti į beginklę ir bejėgę padėtį“. Tuo tarpu daugelyje Europos Sąjungos valstybių streso prevencija ir valdymas yra įtraukti į nacionalinius teisės aktus ar įgyvendinami per specialias prevencines programas, kas padeda sistemingai mažinti jo poveikį darbuotojams ir organizacijoms. Šis skirtumas leidžia daryti išvadą, kad Lietuvoje streso darbe prevencijos, rizikų vertinimo ir darbuotojų psichologinės gerovės užtikrinimo sritys dar nėra pakankamai išplėtos, o tai signalizuoja apie būtinybę tobulinti teisinę bazę ir diegti veiksmingesnes praktikas.

Atlikta literatūros analizė parodė, kad nors darbuotojų stresas ir destruktivios lyderystės formos plačiai nagrinėjamos, manipuliacinė vadovo elgsena išlieka viena mažiausiai ištirtų šios krypties

sričių. Daugumoje tyrimų manipuliacija aptariama tik netiesiogiai – kaip tamsiosios triados bruožų išraiška, psichologinio smurto forma ar organizacinio neteisingumo dalis, todėl nėra pakankamo aiškumo, kokios konkrečios manipuliacinės taktikos kelia didžiausią stresą darbuotojams ir kaip jos pasireiškia organizacinėje praktikoje. Ši tyrimų fragmentacija trukdo sistemiškai suprasti manipuliacinę elgesį kaip savarankišką destruktivios lyderystės konstrukta ir riboja galimybes kurti efektyvias prevencines priemones.

Moksliniai šaltiniai nuosekliai rodo, kad destruktivus vadovavimas, įskaitant manipuliacines strategijas, tiesiogiai prisideda prie didesnio darbuotojų streso, emocinio išsekimo, perdegimo, pasitenkinimo darbu mažėjimo, prastesnio įsitraukimo bei didesnio ketinimo palikti organizaciją. Ilgalaikėje perspektyvoje toks elgesys formuoja priešišką darbo aplinką, silpnina psichologinį saugumą ir gali sukelti ilgalaikes psichologines pasekmes. Taip susidaro uždaras ratas: stresas skatina manipuliacinę elgesį, o manipuliacija dar labiau didina darbuotojų patiriamą įtampą ir nerimą.

Kitas svarbus aspektas – regioninis kontekstas. Didžioji dalis tyrimų atlikta Vakarų valstybėse, todėl jų išvados ne visada tinkamai atspindi Lietuvos organizacijų specifiką, kuriose dažniau vyrauja hierarchiniai santykiai, didesnė valdžios distancija ir mažesnė darbuotojų drąsa įvardyti psichologinio spaudimo apraiškas. Dar labiau situaciją komplikuoja teisinio reguliavimo spragos: Lietuvos Darbo kodeksas deklaruoja darbuotojų orumo apsaugą, tačiau aiškių mechanizmų manipuliacinei elgsenai identifikuoti ar valdyti jame nėra, todėl tokie atvejai dažnai lieka nematomi ir nesprenžiami.

Apibendrinant galima išskirti pagrindines problemas, kurios pagrindžia šios magistrinio darbo temos aktualumą:

- manipuliacinė vadovo elgsena iki šiol nėra išsamiai ištirta kaip atskiras destruktivaus vadovavimo konstruktas;
- trūksta aiškios manipuliacinės elgsenos tipologijos ir jos poveikio darbuotojų stresui mechanizmų;
- subtilios manipuliacijos formos organizacijose dažnai lieka nepastebėtos, todėl jų žala ilginiui kaupiasi;
- Lietuvos kontekste tyrimų beveik nėra, nors kultūriniai ir organizaciniai ypatumai gali reikšmingai paveikti reiškinio interpretaciją ir patyrimą;
- teisinio reguliavimo spragos apsunkena manipuliacinės elgsenos prevenciją ir darbuotojų apsaugą.

Todėl būtina atlikti empirinį tyrimą, kuris leistų identifikuoti, kaip darbuotojai suvokia vadovo manipuliacinę elgseną, kokias emocines ir psichologines reakcijas ji sukelia ir kaip tai atsispindi jų patiriamame streso. Ši mokslinė ir praktinė spraga aiškiai pagrindžia darbo reikšmingumą tiek organizacijų veiklos kokybei, tiek darbuotojų gerovei.

Todėl šiame magistro darbe keliamą problemą formuluojama taip:

Kokį poveikį vadovo manipuliacinė elgsena daro darbuotojo patiriamam stresui?

2. Vadovo manipuliacinės elgsenos poveikio darbuotojų stresui teoriniai sprendimai

Šioje dalyje analizuojami teoriniai modeliai ir koncepcijos, padedantys paaiškinti, kaip vadovo manipuliacinė elgsena veikia administracines pareigas einančių darbuotojų patiriamą stresą. Nagrinėjami manipuliacijos mechanizmai, psichologinio poveikio formos ir jų sąsajos su darbuotojų emocine bei fiziologine reakcija į stresą. Aptariama, kokie teoriniai rėmai leidžia suprasti šio poveikio dinamiką, kaip manipuliacinis vadovavimas keičia darbuotojų kontrolės, autonomijos, saugumo ir pasitikėjimo lygį bei kokias pasekmes tai sukelia individualiai gerovei ir darbo efektyvumui.

2.1.1. Streso samprata

Darbuotojo streso samprata apima ne tik bendrą įtampos jausmą, bet ir visas su juo susijusias emocijas, kognityvines, fiziologines bei elgsenio reakcijas, kurios kyla, kai darbuotojas susiduria su jam keliamais reikalavimais ar aplinkos veiksniais, viršijančiais jo turimus išteklius. Darbe patiriamas stresas gali būti nulemtas įvairių priežasčių: fizinės darbo aplinkos sąlygų, per didelio darbo krūvio, neaiškių ar prieštaringų užduočių, laiko stokos, taip pat tarpasmeninių santykių su kolegomis ar vadovu (Diaz et al., 2024). Šie veiksniai daro tiesioginę įtaką darbuotojų emocinei būsenai, motyvacijai ir psichologinei savijautai, o ilgainiui gali lemti įtampos simptomus, tokius kaip nerimas, dirglumas, koncentracijos sutrikimai, miego problemos ar fiziologiniai streso signalai. Todėl stresas darbe suprantamas kaip kompleksinis reiškinys, kurį formuoja tiek individualus darbuotojo atsakas, tiek platesnis organizacinis kontekstas.

Mokslinėje literatūroje stresas dažnai apibūdinamas kaip darbuotojo reakcija į disbalansą tarp darbo reikalavimų ir jo galimybių tuos reikalavimus įveikti. Tai reiškia, kad pats darbo krūvis ar sudėtingos užduotys nebūtinai savaime sukelia stresą – lemiamą reikšmę turi tai, kaip darbuotojas suvokia savo galimybes susidoroti su situacija bei kokį palaikymą gauna iš organizacijos. Vieni darbuotojai stresinėse situacijose geba prisitaikyti greičiau dėl didesnio emocinio atsparumo, socialinio palaikymo ar profesinės patirties, tuo tarpu kiti patiria stipresnę emocinę ir psichologinę poveikį. Dėl šios priežasties stresas yra laikomas subjektyvia ir individualia patirtimi, kurią lemia ne tik objektyvūs darbo aplinkos veiksniai, bet ir darbuotojo asmeninės savybės, ankstesnė patirtis bei santykis su organizacine aplinka.

Darbuotojų stresas apibrėžiamas kaip psichologinė, emocinė ir fiziologinė reakcija į darbo aplinkos reikalavimus, viršijančius individo prisitaikymo resursus (WHO, 2022). Pagal organizacinio streso teorijas, tokias kaip darbo reikalavimų–resursų modelis (angl. *Job Demands – Resources model*) ir psychosocialinių rizikų koncepcija, stresas kyla tada, kai darbo reikalavimai viršija darbuotojo turimus resursus. Tokie reikalavimai gali būti susiję su dideliu darbo krūviu, laiko spaudimu, atsakomybės gausa, vaidmenų neapibrėžtumu, konfliktiniais santykiais kolektyve ar nepalankiu vadovavimo stiliumi. Tuo tarpu darbuotojo resursai apima ne tik profesines kompetencijas ir darbo patirtį, bet ir emocinį atsparumą, socialinį palaikymą, autonomiją darbe bei organizacijos suteikiamą pagalbą. Kai darbuotojai jaučia, kad neturi pakankamai išteklių susidoroti su darbo aplinkos reikalavimais, didėja psichologinė įtampa ir formuojasi ilgalaikis stresas.

Pabrėžiama, kad ilgalaikis darbuotojų stresas gali turėti reikšmingų neigiamų pasekmių tiek pačiam darbuotojui, tiek organizacijai. Nuolat patiriamas stresas siejamas su emociniu išsekimu, sumažėjusia motyvacija, nerimu, miego sutrikimais, profesiniu perdegimu bei įvairiais fizinės sveikatos sutrikimais. Ilgainiui darbuotojai gali pradėti jausti emocinį atsiribojimą nuo darbo, sumažėjusį pasitenkinimą profesine veikla bei motyvacijos stoka. Be to, stresas neigiamai veikia darbuotojų

darbo našumą, mažina pasitenkinimą darbu, organizacinį įsipareigojimą ir didina darbuotojų kaitos riziką. Organizaciniu lygmeniu tai gali pasireikšti dažnesnėmis pravaikštomis, prastesne darbo kokybe, didesniu konfliktų skaičiumi bei mažesniu bendru organizacijos efektyvumu. Dėl šios priežasties darbuotojų stresas šiandien laikomas ne tik individualia darbuotojo problema, bet ir svarbiu organizacijų valdymo bei darbuotojų gerovės klausimu.

Darbuotojų stresas dažnai atsiranda kaip reakcija į įvairius nepalankius darbo aplinkos veiksnius, tokius kaip per didelis darbo krūvis, ribotos galimybės kontroliuoti savo užduotis, nepakankamas vadovo ar kolegų palaikymas bei patyčios ar kiti priešiški tarpasmeniniai santykiai (Mopkins, 2022). Šie veiksniai darbuotojams sukelia ne tik emocinę įtampą, bet ir mažina jų kontrolės jausmą darbo aplinkoje. Kai darbuotojai jaučia, kad negali daryti įtakos savo darbo procesams, priimti savarankiškų sprendimų ar sulaukti pagalbos iš vadovo, jų patiriamas stresas stiprėja. Prie to prisideda ir neigiama organizacinė kultūra, kai darbuotojai nuolat susiduria su konkurencija, nesaugumu ar baime suklysti.

Anot autorės Dobrescu, A. I., tyrime „Streso pasireiškimas organizacijose“ (angl. „*Manifestation of Stress in Organisations*“) nurodoma, jog darbo aplinkoje yra trys pagrindiniai stresoriai: pervargimas, laiko trūkumas ir nenumatyti darbai darbo vietoje. Šie veiksniai veikia kaip ankstyvieji stresoriai, galintys sukelti tiek psichologines, tiek fiziologines pasekmes – nerimą, emocinį išsekimą, miego sutrikimus, imuninės sistemos silpnėjimą ar kitus sveikatos sutrikimus, taip pat lemti darbuotojų produktyvumo ir ištraukimo sumažėjimą (Dobrescu et al., 2021). Ilgainiui darbuotojai gali pradėti jausti nuolatinį nuovargį, sumažėjusį energijos lygį bei sunkumus atsiribojant nuo darbo problemų net po darbo valandų. Tokia būseną neigiamai veikia ne tik darbuotojų profesinį efektyvumą, bet ir jų asmeninį gyvenimą bei santykius su aplinkiniais.

Įrodyta, kad stresas darbe veikia darbuotojų fizinę sveikatą įvairiais fiziologiniais ir elgesio keliais. Lėtinis psichosocialinių stresorių poveikis darbe sukelia fiziologinius sutrikimus, įskaitant padidėjusį streso hormonų kiekį, padidėjusį ramybės būsenos kraujospūdį, pakitusį cholesterolio kiekį ir kūno masės indekso (KMI) pokyčius (Ganster et al., 2013). Be to, ilgalaikis stresas gali susilpninti imuninę sistemą, didinti širdies ir kraujagyslių ligų riziką bei skatinti įvairių psichosomatinių simptomų atsiradimą. Darbuotojai, patiriantys ilgalaikį stresą, dažniau susiduria su galvos skausmais, virškinimo problemomis, nuovargiu ar miego sutrikimais. Tai rodo, kad stresas yra ne tik emocinis ar psichologinis reiškinys, bet ir svarbus fizinės sveikatos rizikos veiksnys.

Todėl stresas darbe gali būti suprantamas kaip vidinė įtampa, kylanti darbuotojams bandant susidoroti su jiems keliamais reikalavimais arba prieštaringsiomis situacijomis, o jų pastangos įveikti šią įtampą dažnai nukreiptos į neigiamų pasekmių sumažinimą ir psichologinės pusiausvyros atkūrimą. Šiame procese svarbų vaidmenį atlieka darbuotojo turimi resursai, organizacinė kultūra bei vadovų elgsena. Jei darbuotojas jaučia palaikymą, aiškią komunikaciją ir psichologinį saugumą, jo gebėjimas susidoroti su stresinėmis situacijomis didėja. Tuo tarpu neigiama darbo aplinka ar destruktivus vadovavimas gali tapti papildomu stresoriumi, dar labiau apsunkinančiu darbuotojo emocinę būseną.

Šiame darbe darbuotojų stresas suvokiamas ne kaip statiška būseną, bet kaip dinamiškas procesas, kylantis iš darbuotojo suvokimo, kad darbo aplinkos reikalavimai viršija jo turimus psichologinius, emocinius ar informacinius išteklius. Vadovo elgsena šiame procese tampa reikšmingu veiksnium, nes ji gali sustiprinti neapibrėžtumą, sumažinti kontrolės jausmą ar pažeisti psichologinį saugumą. Tokiu būdu stresas formuojasi ne vien dėl objektyvių darbo sąlygų, bet ir dėl darbuotojo interpretacijų, santykio su vadovu bei bendro organizacinio klimato.

2.1.2. Streso formos

Remiantis literatūra galima išskirti tris pagrindines streso formas – kognityvinį, emocinį ir socialinį stresą (1 lent.). Šios streso formos atskleidžia, kad darbuotojų stresas yra kompleksinis reiškinys, apimantis ne tik emocines reakcijas, bet ir žmogaus mąstymo procesus, elgesį bei socialinius santykius organizacijoje. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad skirtingos streso formos dažnai persidengia ir viena kitą sustiprina, todėl darbuotojų savijauta priklauso nuo įvairių tarpusavyje susijusių psichologinių ir organizacinių veiksnių.

1 lentelė. Streso formos

Streso forma	Apibūdinimas	Literatūra
Kognityvinis	Būseną, kai žmogus jaučia diskomfortą, yra įsitempęs ar patiria vidinių konfliktų dėl to, kad vienu metu apdoroja du ar daugiau prieštaringų įsitikinimų, nuomonių ar vertybių ir (arba) elgiasi nesuderinamai su savo įsitikinimais	Cancino – Montecinos et al. (2018)
Emocinis	Neigiamų emocijų būsenų, tokių kaip nerimas ir įtampa, kylančių dėl darbo vietos reikalavimų ir sąlygų, patyrimą.	Hoojung et al. (2022)
Socialinis	Psichosocialinių darbo stresorių, turinčių įtakos darbuotojų psichinei sveikatai ir gerovei, komponentas. Jis dažnai susijęs su tokiais veiksniais kaip aukšti darbo reikalavimai, mažas atlygis ir mažas socialinis kapitalas darbo vietoje.	Nikunlaakso et al. (2023)

1 lentelėje pateikiamos pagrindinės streso formos: **kognityvinis**, **emocinis** ir **socialinis** stresas, atskleidžiant jų esmę bei poveikį darbuotojui darbo aplinkoje. Lentelėje matyti, kad stresas yra daugialypis reiškinys, apimantis ne tik emocines reakcijas, bet ir žmogaus mąstymo procesus bei socialinius santykius organizacijoje. Tai rodo, kad darbuotojų patiriamas stresas negali būti vertinamas vien tik kaip trumpalaikė emocinė reakcija į sudėtingą situaciją – jis dažnai tampa ilgalaikiu procesu, darančiu poveikį darbuotojo psichologinei būsenai, elgesiui ir darbo rezultatams..

Kognityvinis stresas siejamas su vidiniais prieštaravimais ir psichologiniu diskomfortu, kuris kyla tuomet, kai darbuotojo įsitikinimai, vertybės ar elgesys tampa nesuderinami. Tokia būseną gali sukelti įtampa, neapsisprendimą ir emocinį diskomfortą, ypač situacijose, kai darbuotojas yra priverstas veikti prieš savo vertybes ar profesinius principus (Cancino – Montecinos et al., 2018). Kognityvinis stresas dažnai pasireiškia organizacijose, kuriose darbuotojai susiduria su prieštariniais vadovų reikalavimais, neaiškiais lūkesčiais ar etiniais konfliktais. Pavyzdžiui, darbuotojas gali jausti vidinį konfliktą, kai iš jo tikimasi vykdyti užduotis, kurios prieštarauja jo profesinėms vertybėms ar moraliniams principams. Tokios situacijos ilgainiui mažina darbuotojo pasitikėjimą savimi, apsunkina sprendimų priėmimą ir gali sukelti emocinį išsekimą. Be to, nuolatinis poreikis analizuoti savo veiksmus ir prisitaikyti prie prieštaringų situacijų didina psichologinę įtampą bei mažina darbuotojo gebėjimą efektyviai susidoroti su stresinėmis situacijomis.

Emocinis stresas apibūdinamas kaip neigiamų emocijų būsenų, tokių kaip nerimas, įtampa ar emocinis išsekimas, patyrimas darbo aplinkoje. Šis stresas dažniausiai kyla dėl didelių darbo reikalavimų, spaudimo, konfliktinių situacijų ar nesugebėjimo tinkamai reguliuoti emocijų reakcijų stresinėse situacijose (Hoojung et al., 2022). Emocinis stresas gali pasireikšti nuolatinio nerimu, dirglumu, emociju jautrumu, motyvacijos sumažėjimu ar net perdegimo simptomais. Darbo aplinkoje emocinis stresas dažnai kyla dėl intensyvaus darbo tempo, nuolatinės kontrolės, neigiamo vadovų elgesio ar konfliktinių santykių kolektyve. Ilgainiui darbuotojai gali pradėti jausti emocinį išsekimą, sumažėjusį pasitenkinimą darbu ir sunkumus palaikant konstruktyvius santykius su

kolegomis. Emocinis stresas taip pat gali turėti tiesioginį poveikį darbuotojų produktyvumui, nes nuolatinė įtampa ir nerimas apsunkina susikaupimą, mažina kūrybiškumą ir gebėjimą priimti racionalius sprendimus.

Socialinis stresas siejamas su darbo aplinkos socialiniais ir psichosocialiniais veiksniais, darančiais poveikį darbuotojų psichinei sveikatai ir gerovei. Ši streso forma dažnai atsiranda dėl aukštų darbo reikalavimų, nepakankamo atlygio, menko socialinio palaikymo ar silpno socialinio kapitalo organizacijoje (Nikunlaakso et al., 2023). Socialinis stresas ypač aktualus organizacijose, kuriose vyrauja prasti santykiai tarp darbuotojų ir vadovų, konkurencinė atmosfera, nepakankama komunikacija ar psichologinio saugumo stoka. Darbuotojai tokiose aplinkose dažnai jaučiasi nevertinami, izoliuoti ar nesaugūs, todėl didėja emocinė įtampa ir mažėja jų įsitraukimas į organizacijos veiklą. Socialinis stresas taip pat gali skatinti konfliktus kolektyve, mažinti bendradarbiavimą ir silpninti darbuotojų pasitikėjimą organizacija bei vadovybe. Ilgalaikis socialinis stresas gali neigiamai paveikti ne tik darbuotojų psichologinę savijautą, bet ir bendrą organizacijos klimata bei darbo efektyvumą.

Svarbu pabrėžti, kad šios streso formos retai pasireiškia atskirai. Dažniausiai darbuotojai vienu metu patiria tiek emocinį, tiek kognityvinį ar socialinį stresą. Pavyzdžiui, konfliktiniai santykiai su vadovu gali sukelti socialinį stresą, kuris ilgainiui pereina į emocinį išsekimą ir vidinius kognityvinius konfliktus. Tokiu būdu skirtingos streso formos tarpusavyje sąveikauja ir stiprina viena kitą, didindamos bendrą darbuotojų psichologinę naštą.

Apibendrinant galima teigti, kad skirtingos streso formos tarpusavyje glaudžiai susijusios ir gali viena kitą sustiprinti. Darbo aplinkoje patiriamas stresas dažnai apima ne tik emocinius išgyvenimus, bet ir vidinius kognityvinius konfliktus bei socialinių santykių keliamą įtampą, todėl organizacijoms svarbu atsižvelgti į visus šiuos aspektus, siekiant užtikrinti darbuotojų psichologinę gerovę, emocinį saugumą ir palankią organizacinę kultūrą.

2.2. Manipuliacijos ir vadovo manipuliacinės elgsenos samprata

Šiame skyriuje nagrinėjama vadovo manipuliacinės elgsenos samprata, jos požymiai bei poveikis darbuotojų psichologinei savijautai ir organizacinei aplinkai. Aptariama, kaip manipuliacinės vadovavimo praktikos siejasi su destruktivia lyderyste, psichosocialiniais darbo veiksniais ir darbuotojų patiriamu stresu. Taip pat analizuojami mokslinėje literatūroje pateikiami manipuliacinio elgesio modeliai, jų pasireiškimo formos bei pasekmės darbuotojų emocinei gerovei, motyvacijai ir organizacijos veiklai.

2.2.1. Manipuliacijos samprata ir požymiai

Manipuliacijos sąvoka įvairiuose kontekstuose aiškinama skirtingai, tačiau visus apibrėžimus vienija bendras tikslas – paveikti kito asmens suvokimą, sprendimus ar elgesį taip, kad tai atitiktų manipuliuojančiojo interesus. Manipuliacija dažniausiai siejama su paslėptu poveikiu, kai asmens pasirinkimai, emocijos ar sprendimai yra kryptingai veikiami, tačiau pats poveikio procesas nėra aiškiai atpažįstamas. Skirtingai nuo atviros prievartos ar tiesioginio spaudimo, manipuliacija dažniausiai veikia subtiliai ir netiesiogiai, todėl manipuliuojamas asmuo gali ilgą laiką nesuprasti, kad jo elgesys ar emocijos yra kontroliuojami. Dėl šios priežasties manipuliacija laikoma viena sudėtingiausių ir sunkiausiai identifikuojamų psichologinio poveikio formų.

Vartotojų elgsenos tyrimuose manipuliacija apibrėžiama per tris pagrindines dimensijas: ribotą skaidrumą, kai informacija pateikiama neaiškiai ar selektyviai; suvokiamą autonomijos apribojimą, kai asmeniui sudaromas įspūdis, kad jis turi mažiau pasirinkimo laisvės nei iš tiesų; ir apgaulės jausmą, kylantį iš to, kad sprendimai priimami remiantis klaidinančia ar kryptingai iškreipta informacija (Witte, 2025). Tokia manipuliacija gali būti klasifikuojama pagal tai, kas ją inicijuoja, kaip lengvai ji pakeičiama, kokios priežastys lemia jos suvokimą bei kada individas pajunta, kad buvo paveiktas. Šis požiūris leidžia manipuliaciją suvokti ne tik kaip tiesioginį poveikį žmogaus veiksmams, bet ir kaip procesą, keičiantį jo suvokimą, emocijas bei sprendimų priėmimo logiką.

Organizaciniame kontekste manipuliacija dažnai pasireiškia per vadovo ir darbuotojo santykį, kuriame egzistuoja galios disbalansas. Vadovas dėl savo pareigų, kontrolės ir sprendimų priėmimo galios turi didesnę įtaką darbuotojo darbo sąlygoms, vertinimui, karjeros galimybėms ar emocinei savijautai. Dėl šios priežasties manipuliacinės praktikos darbo aplinkoje gali būti ypač paveikios, nes darbuotojai dažnai jaučia priklausomybę nuo vadovo sprendimų ir siekia išvengti galimų neigiamų pasekmių. Manipuliacija organizacijoje gali būti naudojama siekiant kontroliuoti darbuotojų elgesį, užtikrinti paklusnumą, sumažinti pasipriešinimą ar išlaikyti vadovo autoritetą. Tokios praktikos ilgainiui kuria psichologinio nesaugumo atmosferą, mažina darbuotojų autonomiją bei silpnina pasitikėjimą organizacija.

Manipuliacinė elgsena apima įvairias taktikas, tokias kaip:

- Informacijos iškraipymas arba ribojimas (dirbtinis nežinomumas).
- Emocinis spaudimas (kaltės formavimas, baimės sužadimas, gėdinimas).
- Kontroliuojančios komunikacijos strategijos (angl. *gaslighting*, „tylus spaudimas“).
- Psichologinės priklausomybės kūrimas („be manęs tu nesusitvarkysi“).
- Galios disbalanso išnaudojimas

Manipuliacinė elgsena apima įvairias taktikas, tokias kaip informacijos iškraipymas arba ribojimas, emocinis spaudimas, kontroliuojančios komunikacijos strategijos, psichologinės priklausomybės kūrimas bei galios disbalanso išnaudojimas. Viena dažniausių manipuliacijos formų yra informacijos iškraipymas arba dirbtinis nežinomumas, kai darbuotojui sąmoningai nepateikiama visa svarbi informacija arba ji pateikiama neaiškiai. Tokiu būdu darbuotojas tampa labiau priklausomas nuo vadovo interpretacijų ir sprendimų. Informacijos slėpimas taip pat gali būti naudojamas kaip kontrolės priemonė – darbuotojas negali priimti savarankiškų sprendimų, nes neturi visų reikalingų duomenų situacijai įvertinti.

Kita dažna manipuliacinė taktika – emocinis spaudimas, kuris gali pasireikšti kaltės formavimu, baimės sužadimu ar gėdinimu. Tokiose situacijose darbuotojui sukuriama jausmas, kad jis nuolat daro per mažai, nėra pakankamai lojalus ar neatitinka vadovo lūkesčių. Emocinis spaudimas dažnai verčia darbuotojus dirbti daugiau nei leidžia jų galimybės, atsisakyti savo poreikių ar vengti konfliktų su vadovu. Ilgainiui tai gali sukelti emocinį išsekimą, sumažėjusį pasitikėjimą savimi bei nuolatinį nerimą dėl savo darbo rezultatų.

Manipuliacinė elgsena taip pat dažnai pasireiškia kontroliuojančiomis komunikacijos strategijomis, tokiomis kaip realybės iškraipymas (angl. *gaslighting*) arba vadinamasis „tylus spaudimas“. Tai manipuliacijos forma, kai darbuotojo suvokimas ar atmintis sistemingai kvestionuojami, siekiant priversti jį abejoti savo sprendimais, emocijomis ar realybės suvokimu. Tokiose situacijose

darbuotojas gali pradėti manyti, kad problema slypi jo nekompetencijoje ar jautrumo stokoje, nors reali problema kyla iš manipuliacinio vadovo elgesio. „Tylus spaudimas“ dažnai pasireiškia ignoravimu, emociniu atsiribojimu, komunikacijos ribojimu ar pasyvia agresija, kai darbuotojui tiesiogiai nieko nepasakoma, tačiau sukuriama įtampas ir neapibrėžtumo atmosfera.

Dar viena svarbi manipuliacijos forma – psichologinės priklausomybės kūrimas. Tokiu atveju darbuotojui formuojama nuostata, kad be vadovo pagalbos ar kontrolės jis nesugebės tinkamai atlikti savo darbo ar priimti sprendimų. Tai gali pasireikšti nuolatiniu darbuotojo kompetencijos kvestionavimu, perdėta kontrole arba pabrėžimu, kad tik vadovas žino „teisingą“ būdą spręsti problemas. Ilgainiui darbuotojai gali prarasti pasitikėjimą savo gebėjimais, vengti savarankiškumo ir tapti emociškai priklausomi nuo vadovo vertinimo.

Manipuliacinėse situacijose taip pat dažnai išnaudojamas galios disbalansas tarp vadovo ir darbuotojo. Vadovas gali naudotis savo pozicija tam, kad darbuotojas jaustų spaudimą sutikti su sprendimais, atlikti papildomas užduotis ar toleruoti netinkamą elgesį. Kadangi darbuotojas priklauso nuo vadovo vertinimo, atlygio ar darbo stabilumo, jis gali vengti prieštarauti ar išreikšti nepasitenkinimą net tada, kai jaučia psichologinį diskomfortą. Tokia situacija silpnina darbuotojų autonomiją ir kuria emocinį nesaugumą organizacijoje.

Skirtingai nuo tiesiogiai agresyvaus ar įžeidžiančio vadovavimo, manipuliavimas dažnai būna subtilus, tačiau nuolatinis ir sistemingas. Būtent todėl jis toks pavojingas – darbuotojai gali iš karto nesuprasti, kad jais manipuluojama, o pasekmės jų psichinei sveikatai kaupiasi ilgą laiką (Cai et al., 2024). Manipuliacinės praktikos dažnai prasideda nuo smulkių, sunkiai pastebimų veiksnių, kurie ilgainiui tampa nuolatine bendravimo forma. Dėl to darbuotojai palaipsniui pradeda jausti didesnę nerimą, emocinį išsekimą, nepasitikėjimą savimi bei sumažėjusį kontrolės jausmą.

Ilgalaikis manipuliacinės aplinkos poveikis gali lemti darbuotojų emocinį perdegimą, sumažėjusią motyvaciją, psichologinį nesaugumą bei norą palikti organizaciją. Be to, manipuliacinė kultūra neigiamai veikia ir bendrą organizacijos klimatą – silpnėja pasitikėjimas vadovais, didėja įtampa kolektyve, mažėja darbuotojų įsitraukimas ir bendradarbiavimas. Todėl manipuliacija organizacijoje turėtų būti vertinama ne tik kaip individualaus vadovo elgesio problema, bet ir kaip svarbus organizacinės kultūros bei darbuotojų gerovės klausimas.

Manipuliacijos formos

Remiantis literatūra galima išskirti tris pagrindines manipuliacijos formas – destruktiviąją, neutraliąją ir prosocialiąją manipuliaciją (1 lent.). Šios manipuliacijos formos skiriasi savo tikslais, poveikio priemonėmis bei pasekmėmis darbuotojams ir organizacijai. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad manipuliacija organizaciniame kontekste dažniausiai pasireiškia kaip paslėptas poveikis darbuotojų emocijoms, suvokimui ar elgesiui, siekiant tam tikrų vadovo ar organizacijos tikslų. Nors kai kurios manipuliacijos formos gali būti pateikiamos kaip orientuotos į organizacijos naudą ar darbuotojų apsaugą, visos jos tam tikru mastu riboja darbuotojų autonomiją ir daro poveikį jų psichologinei savijautai.

2 lentelė. Manipuliacijos formos

Manipuliacijos forma	Apibūdinimas	Pasekmė	Literatūra
----------------------	--------------	---------	------------

Destruktyvioji manipuliacija	<p>Toks elgesys siekia išnaudoti asmenis, priversti juos elgtis vadovui naudingu būdu ir išlaikyti kontrolę. Jis siejamas su:</p> <ul style="list-style-type: none"> • psichologinės kontrolės taktika, • darbuotojų menkinimu, • nesaugumo jausmo kūrimu, • socialine izoliacija, • grasinimu. <p>Šis elgesys siejamas su psichologiniu stresu, nerimu, depresijos simptomais ir ketinimu palikti įmonę.</p>	Stresas, baimė, išėjimo iš darbo ketinimai	Majeed (2020)
Neutrali manipuliacija	<p>Kai kurie tyrėjai teigia, kad manipuliacijos ne visada yra neigiamas, nes tam tikros organizacijos vadovybės daromos įtakos formos gali padėti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • optimizuoti komunikaciją, • motyvuoti komandą, • valdyti krizes. <p>Tai vadinama įrėminimu (ang. „framing”) – informacijos pateikimu taip, kad ji būtų suprantama tam tikru būdu. Tačiau ši forma yra reta ir turi būti naudojama atsakingai.</p>	Trumpalaikis pozityvus poveikis	Northouse (2018)
Prosociali manipuliacija	<p>Cai ir bendraautoriai (2024) nustatė, kad kai kurie lyderiai naudoja manipuliaciją, norėdami apsaugoti savo komandą, pavyzdžiui:</p> <ul style="list-style-type: none"> • norėdami nusišalinti nereikalingą, žalingą informaciją, • norėdami skatinti bendradarbiavimą, • norėdami sušvelninti konfliktus. <p>Tačiau net ir prosocialus manipuliacijos laikui bėgant gali sugriauti pasitikėjimą, nes darbuotojai gali sąmoningai jaustis paveikti.</p>	Trumpalaikė nauda, bet ilgalaikė rizika pasitikėjimui	Cai et al., (2024)

2 lentelėje pateikiamos pagrindinės manipuliacijos formos: destruktvyioji, neutrali ir prosociali manipuliacija, atskleidžiant jų esmę, taikomas taktikas bei galimas pasekmes darbuotojams. Lentelėje matyti, kad manipuliacija darbo aplinkoje nėra vienalytis reiškinys – ji gali pasireikšti tiek atvirai destruktvyiomis formomis, tiek subtiliomis, iš pirmo žvilgsnio net pozityviai atrodančiomis poveikio strategijomis. Tačiau nepriklausomai nuo manipuliacijos formos, visais atvejais darbuotojo elgesys ar suvokimas yra kryptingai veikiamas siekiant tam tikro rezultato.

Destruktyvioji manipuliacija laikoma pavojingiausia manipuliacinio elgesio forma, nes ji orientuota į darbuotojų kontrolę, paklusnumo užtikrinimą ir asmeninę vadovo naudą. Tokia manipuliacija dažnai pasireiškia psichologiniu spaudimu, darbuotojų menkinimu, grasinimais, socialine izoliacija ar nuolatiniu nesaugumo jausmo kūrimu. Majeed (2020) pažymi, kad destruktvyus manipuliacinis elgesys siejamas su padidėjusiu darbuotojų stresu, nerimu, depresijos simptomais, ketinimais palikti organizaciją. Darbo aplinkoje destruktvyioji manipuliacija gali pasireikšti nuolatiniu darbuotojų kompetencijos kvestionavimu, emociniu spaudimu ar baimės atmosfera, kai darbuotojai bijo suklysti, išsakyti savo nuomonę ar priimti savarankiškus sprendimus. Tokiose organizacijose darbuotojai dažnai jaučiasi nuvertinti, emociškai nesaugūs ir priklausomi nuo vadovo

vertinimo. Ilgainiui tai ne tik blogina darbuotojų psichologinę savijautą, bet ir mažina motyvaciją, įsitraukimą bei pasitikėjimą organizacija.

Neutrali manipuliacija literatūroje dažniausiai siejama su informacijos pateikimo būdu ir vadinamoju įrėminimu (angl. *framing*). Northouse (2018) teigia, kad tam tikros vadovų naudojamos įtakos formos gali būti orientuotos į efektyvesnę komunikaciją, komandos motyvavimą ar organizacinių tikslų įgyvendinimą. Pavyzdžiui, vadovas gali tam tikrą informaciją pateikti taip, kad darbuotojai ją suvoktų pozityviau arba aiškiau suprastų organizacijos tikslus. Tokia manipuliacijos forma ne visada laikoma žalinga, nes trumpuoju laikotarpiu ji gali padėti sumažinti neapibrėžtumą, motyvuoti darbuotojus ar efektyviau valdyti krizines situacijas. Tačiau mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad net ir neutrali manipuliacija gali tapti problemiška, jei darbuotojams nesuteikiama galimybė savarankiškai vertinti situacijų ar priimti sprendimų. Ilgainiui pernelyg dažnas informacijos „įrėminimas“ gali sumažinti darbuotojų kritinį mąstymą, skatinti priklausomybę nuo vadovo interpretacijų ir mažinti pasitikėjimą organizacijos skaidrumu.

Prosociali manipuliacija laikoma subtiliausia manipuliacijos forma, nes jos tikslai dažniausiai grindžiami siekiu apsaugoti darbuotojus ar komandą nuo papildomo streso bei konfliktų. Cai ir bendraautorai (2024) nustatė, kad kai kurie vadovai manipuliacines taktikas taiko norėdami sumažinti darbuotojų patiriamą įtampą, skatinti bendradarbiavimą ar apsaugoti komandą nuo nereikalingos, žalingos informacijos. Pavyzdžiui, vadovas gali sąmoningai nesidalinti tam tikra neigiama informacija, siekdamas išvengti panikos ar emocinės įtampos komandoje. Taip pat prosociali manipuliacija gali pasireikšti konfliktų švelninimu ar bandymu paveikti darbuotojų emocijas siekiant išlaikyti pozityvią atmosferą organizacijoje. Vis dėlto, nors trumpuoju laikotarpiu tokios strategijos gali atrodyti naudingos, ilgalaikėje perspektyvoje jos gali pakenkti darbuotojų pasitikėjimui vadovu. Sužinoję, kad informacija buvo slepiama ar jų emocijos buvo kryptingai veikiamos, darbuotojai gali pradėti abejoti organizacijos skaidrumu ir vadovo nuoširdumu. Dėl to net ir prosociali manipuliacija ilgainiui gali kurti emocinį nesaugumą bei priklausomybę nuo vadovo sprendimų.

Svarbu pažymėti, kad realioje organizacinėje aplinkoje šios manipuliacijos formos dažnai persidengia. Vadovas gali vienu metu naudoti tiek neutraliąsias, tiek destruktiviasias ar prosocialiąsias manipuliacijos taktikas, priklausomai nuo situacijos ir siekiamų tikslų. Pavyzdžiui, iš pradžių darbuotojų motyvavimui gali būti naudojamas informacijos įrėminimas, tačiau ilgainiui tai gali pereiti į informacijos kontrolę ar emocinį spaudimą. Tokiu būdu manipuliacinis elgesys tampa sunkiau atpažįstamas, nes jo poveikis darbuotojams pasireiškia palaipsniui.

Apibendrinant manipuliacijos formų analizę matyti, kad nepaisant taktikų skirtumų, visos manipuliacijos formos tam tikru būdu riboja darbuotojų autonomiją, iškraipo jų suvokimą arba veikia emocinę būseną. Nors kai kurios manipuliacijos gali būti taikomos siekiant geresnių trumpalaikių organizacinių rezultatų ar komandos apsaugos, ilgainiui jos susilpnina psichologinį saugumą, mažina pasitikėjimą ir gali skatinti streso didėjimą. Manipuliacijos subtilumas lemia, kad darbuotojai dažnai nepastebi žalingo poveikio iš karto, todėl destruktivios pasekmės kaupiasi palaipsniui ir gali būti identifikuojamos tik esant ryškesniems psichologinio diskomforto ar santykių žlugimo požymiams. Tai dar kartą patvirtina, kad manipuliacinis vadovavimas yra ypač pavojinga destruktivios lyderystės forma, kurios identifikavimas ir prevencija turi būti aiškiai apibrėžta organizacijos valdymo ir žmogiškųjų išteklių politikose.

Vadovo manipuliacinės elgsenos tipologija

Šiuolaikinėje lyderystės literatūroje vadovavimo manipuliacinis elgesys sulaukia vis daugiau dėmesio ir yra vertinamas kaip subtili, netiesioginė, tačiau toli siekianti destruktvyvios įtakos forma. Skirtingai nuo atviros agresijos ar tiesioginio psichologinio smurto, manipuliacinį elgesį dažnai sunku nustatyti, nes jis dažnai pasireiškia per slaptą bendravimą, emocinę įtaką ar tarpasmeninių santykių valdymą. Todėl tyrėjai pabrėžia, kad reikia aiškiai apibrėžti manipuliacinio elgesio tipus, siekiant užtikrinti nuoseklų tyrimą tiek teoriniu, tiek empiriniu lygmenimis.

Remiantis naujausiais tyrimais (Cai et al., 2024; Pimentel et al., 2024; Ma et al., 2022), manipuliacinį lyderystės elgesį galima suskirstyti į tris pagrindinius tipus, kurie padeda mums tiksliau suprasti manipuliacijos mechanizmus ir jos įtakos kryptį: informacinį, emocinį ir socialinį manipuliacinį lyderystę. Ši tipologija padeda nustatyti elgesio strategijas, kurias vadovai naudoja siekdami paveikti darbuotojų sprendimų priėmimą, emocines būsenas ar komandos socialinę padėtį, strategijas, kurios gali sukelti naujų stresorių ir psichologinių reakcijų darbuotojams.

3 lentelė. Vadovo manipuliacinės elgsenos tipologija

Vadovo manipuliacinė elgsena	Elgsenos požymiai	Moksliniai šaltinio pagrindimas
Informacinis manipulatorius	Informacijos slėpimas, dviprasmybės, selektyvumas	Cai et al., (2024); Ma et al. (2022)
Emocinis manipulatorius	Spaudimas, kaltės formavimas, emocinis šantažas	Pimentel et al. (2024); Cai et al. (2024)
Socialinis manipulatorius	Izoliacija, favoritizmas, nuteikinėjimas	Pimentel et al. (2024)

Pirmasis manipuliuojančio vadovo tipas – **informacinis** – apibūdina vadovus, kurie bando paveikti darbuotojų elgesį ar sprendimų priėmimą kontroliuodami informaciją. Informacinė manipuliacija gali pasireikšti selektyviu informacijos pateikimu, svarbios informacijos nuslėpimu, neaiškiu užduočių formulavimu arba situacijų interpretavimu taip, kaip naudinga pačiam vadovui. Tokiais atvejais darbuotojai neturi visos reikalingos informacijos, todėl jiems tampa sunkiau savarankiškai priimti sprendimus, tinkamai atlikti užduotis ar objektyviai vertinti situaciją.

Literatūroje pabrėžiama, kad informacijos kontrolė yra viena subtiliausių ir dažniausiai pasitaikančių manipuliacijos formų organizacinėje aplinkoje, nes ji dažnai nėra lengvai pastebima darbuotojams (Cai et al., 2024). Vadovai, naudodami informacinę manipuliaciją, gali sąmoningai kurti neapibrėžtumo jausmą, skatinti darbuotojų priklausomybę nuo vadovo sprendimų arba silpninti darbuotojų pasitikėjimą savo gebėjimu savarankiškai veikti. Darbuotojai tokiose situacijose dažnai pradeda jausti nesaugumą, abejonę savo kompetencija bei nuolatinį poreikį tikrinti informaciją ar gauti papildomą patvirtinimą iš vadovo. Dėl to didėja darbuotojų emocinė įtampa ir kognityvinis stresas.

Ma ir bendraautorai (2023) pažymi, kad informacijos slėpimas ir manipuliavimas informacija tiesiogiai prisideda prie darbuotojų patiriamo streso, nes darbuotojai nebežino, kokia informacija yra patikima ir kokiais sprendimais galima pasitikėti. Tokiose situacijose darbuotojai dažnai pradeda jausti kontrolės stoką bei neapibrėžtumą dėl savo vaidmens organizacijoje. Ilgainiui tai gali mažinti darbuotojų pasitikėjimą savimi, motyvaciją bei emocinį stabilumą.

Antrasis tipas – **emocinis** – atskleidžia vadovo elgesį, kuriuo siekiama paveikti darbuotojų emocijas būsenas. Šie vadovai gali naudoti tokius metodus kaip kaltės jausmas, emocinis spaudimas ar moralinis šantažas, kad paveiktų darbuotojų įsitikinimą, lojalumą ar norą paklusti. Emocinis manipuliavimas ypač dažnai kenkia darbuotojų psichologiniam saugumui, nes jis veikia tokias vidines struktūras kaip savigarba ir atsakomybės jausmas. Tyrimai rodo, kad emocinis manipuliavimas yra glaudžiai susijęs su padidėjusiu nerimo lygiu, emocijų išsekimu ir nuolatiniu darbuotojų poreikiu „įtikinti“ savo vadovams (Pimentel et al., 2024). Tokiose situacijose darbuotojai pradeda nuolat stebėti savo elgesį, vengti klaidų ir stengtis pateisinti vadovo lūkesčius net darbuotojo emocijų gerovės sąskaita. Ilgainiui darbuotojai gali pradėti abejoti savo kompetencija, sprendimais ar profesine verte. Toks elgesys sukelia stiprų psichologinį stresą, tiesiogiai pasireiškiantį psichologiniu diskomfortu ir įtampos reakcijomis.

Trečiasis tipas – **socialinis** – pabrėžia strategijas, kuriomis vadovai manipuliuoja darbuotojų socialine padėtimi arba tarpasmeniniais santykiais komandoje. Socialinis manipuliavimas pasireiškia darbuotojų ignoravimu, jų nuvertinimu, pašalinimu iš sprendimų priėmimo, favoritizmo demonstravimu arba kitų komandos narių priešišku. Šios strategijos sukuria nesaugią socialinę aplinką, todėl darbuotojai jaučiasi izoliuoti, nepakankamai įvertinti, pažeidžiami ir bejėgiai. Tyrimai patvirtina, kad socialinė manipuliacija tiesiogiai sukelia socialinį stresą, didina darbuotojų nepasitikėjimą aplinka ir sukelia psichologines atsitraukimo reakcijas (Pimentel et al., 2024).

Vadovo manipuliacinė elgsena ir darbuotojo patiriamas stresas sudaro nuoseklų priežastinį ryšį, kurio metu manipuliacinės įtakos taktikos daro tiesioginį poveikį darbuotojo psichologinei savijautai. Moksliniai tyrimai rodo, kad vadovavimo situacijose manipuliacinis elgesys dažniausiai pasireiškia kaip **informacinė** įtaka, **emocinė** įtaka ir **socialinė** įtaka (Cai et al., 2024; Pimentel et al., 2024). Šios manipuliavimo formos apima selektyvų informacijos pateikimą, informacijos slėpimą, dviprasmybių kūrimą, emocijų spaudimo darymą, kaltės jausmo skatinimą, socialinę izoliaciją arba netiesioginį komandos santykių poveikimą - strategijos, kurios, kaip pabrėžia Pimentel ir bendraautorai (2024), laikomos subtiliomis, bet žalingomis socialinės įtakos formomis.

Apibendrinant galima teigti, kad ši tipologija leidžia nuosekliai suprasti, jog manipuliacinis vadovo elgesys gali būti nukreiptas į skirtingas darbuotojo veikimo sritis – informaciją, emocijas arba socialinius santykius. Nors kiekvienas manipuliacijos tipas pasižymi skirtingomis poveikio formomis, visi jie ilgainiui mažina darbuotojų psichologinius išteklius, silpnina emocijų stabilumą bei stiprina streso reakcijas. Svarbu pažymėti, kad ši klasifikacija netraktuoja manipuliacijos formų kaip visiškai atskirų reiškinių. Priešingai, jos dažnai persidengia ir gali pasireikšti vienu metu, priklausomai nuo situacijos, organizacinės aplinkos ar vadovo pasirinkto poveikio būdo. Dėl šios priežasties manipuliacinė vadovo elgsena turėtų būti vertinama kaip kompleksinis psichosocialinis reiškinys, turintis ilgalaikį poveikį darbuotojų emocijų gerovei, stresui bei organizaciniam klimatui.

2.2.2. Vadovo manipuliacinės elgsenos samprata

Šiame kontekste vadovų vaidmuo yra labai svarbus, nes jie veikia kaip tiltas tarp organizacinės struktūros ir individualių darbuotojų patirties. Tyrimai rodo, kad vadovavimo stilius tiesiogiai veikia darbuotojų streso lygį, emocijų išsekimą ir bendrą psichinę sveikatą (Nielsen et al., 2020). Darbuotojų stresas yra žymiai didesnis organizacijose, kuriose dominuoja autoritarinis, kontroliuojantis ar destruktivus vadovavimo stilius, nei organizacijose, kurios teikia pirmenybę psichologiniam saugumui ir socialinei paramai.

Tyrimai, analizuojantys darbo streso ir vadovavimo sąsajas, rodo, kad transformacinis vadovavimo stilius, grindžiamas įkvepiančia vizija, pasitikėjimo kūrimu ir darbuotojų įgalinimu, padeda mažinti darbuotojų patiriamą stresą ir susijusį neigiamą elgesį, nes skatina psichologinį saugumą, didina motyvaciją ir palaiko konstruktyvią komunikaciją. Priešingai, transakcinis vadovavimas, orientuotas į griežtą kontrolę, taisyklių laikymąsi ir bausmių – apdovanojimų sistemą, gali sustiprinti stresorių poveikį ir paskatinti nepageidaujamas elgesio reakcijas, ypač tada, kai darbuotojai jaučia spaudimą ar neapibrėžtumą (Yao et al., 2014). Dėl šių priežasčių vadovai, gebantys formuoti aiškia, įkvepiančią kryptį ir taikyti atviresnį, palaikantį vadovavimo stilių, turi daugiau galimybių veiksmingai reguliuoti darbuotojų patiriamą stresą, užkirsti kelią destruktiviam elgesiui bei kurti psichologiškai palankią darbo aplinką.

Neigiama vadovo įtaka darbuotojų patiriamam stresui analizuota įvairiuose tyrimuose, kurie atskleidžia skirtingus mechanizmus, lemiančius darbuotojų emocinę ir psichologinę reakciją į destruktivų vadovų elgesį. Pavyzdžiui, tyrimai apie piktnaudžiavimą vadovaujant (angl. *abusive supervision*) parodė, kad agresyvus, žeminantis ar nuvertinantis vadovo elgesys ne tik tiesiogiai didina darbuotojų stresą, bet ir netiesiogiai veikia jų kūrybiškumą, nes psichologinė įtampa mažina gebėjimą generuoti naujas idėjas ir lankstų mąstymą (Akram et al., 2022, p. 398). Tačiau pastebėta, kad šis neigiamas poveikis gali būti sušvelnintas, jei organizacijoje yra stipri teisingumo kultūra – darbuotojai jaučiasi sąžiningai vertinami tiek paskirstant išteklius, tiek priimant procedūrinius sprendimus. Tyrimo autoriai teigia: „paskirstymo ir procedūrinio teisingumo buferinis vaidmuo gali padėti darbuotojams susidoroti su psichologiniu stresu, kurį sukelia smurtinė priežiūra, ir taip pat gali skatinti jų kūrybiškumą darbe“. Tokia organizacinė aplinka veikia kaip apsauginis buferis, mažinantis vadovo destruktivaus elgesio poveikį psichologiniam stresui ir leidžiantis darbuotojams geriau susidoroti su neigiamomis emocijomis.

Tyrimai, analizuojantys vaidmens stresą ir patyčias darbo vietoje, atskleidė, kad palaikantis, sąžiningas ir nuoseklus vadovų elgesys gali reikšmingai susilpninti ryšį tarp vaidmens neaiškumo ar vaidmens konflikto ir darbuotojų patiriamų patyčių. Tai reiškia, jog vadovai, kurie aiškiai komunikuoja lūkesčius, užtikrina teisingą elgesį ir rodo emocinį palaikymą, gali veikti kaip apsauginis barjeras, mažinantis neigiamų psichologinių veiksnių poveikį net ir sudėtingose, įtampos kupinose darbo situacijose (Stapinski et al., 2023). Tokia vadovų laikysena ne tik sumažina stresą, bet ir padeda kurti saugesnę, labiau bendradarbiavimu grįstą darbo aplinką.

Toksiška organizacinė kultūra daro reikšmingą neigiamą poveikį organizacijos gebėjimui pritraukti ir išlaikyti talentus, mažina darbuotojų įsitraukimą ir ilgainiui kenkia bendriems veiklos rezultatams. Tokios kultūros formavimą dažnai lemia lyderių elgsena, net jei jų veiksmai nėra sąmoningai žalingi, nes būtent lyderiai nustato normas, toną ir elgesio standartus, kurie vėliau persiduoda komandai. Tačiau atsakomybė už toksinės aplinkos palaikymą tenka ne tik vadovams – ir kiti darbuotojai, tiek aktyviai pritardami neigiamoms normoms, tiek pasyviai jų neigdami, gali prisidėti prie žalingos kultūros įsitvirtinimo. Todėl toksinės kultūros valdymas reikalauja bendrų pastangų: aukščiausio lygmens lyderiai turi aiškiai apibrėžti pageidaujamą kultūrą, kurti sveikas socialines normas ir skatinti psichologinį saugumą, o vidurinės grandies vadovai ir žmogiškųjų išteklių specialistams – užtikrinti, kad šios vertybės būtų nuosekliai įgyvendinamos praktikoje ir taikoma atsakomybė visais organizacijos lygmenimis (Panneerselvam et al., 2025)

Tačiau, toksiška lyderystė pamažu ardo fundamentalius organizacijos pagrindus: ji griaua sveiką darbo kultūrą, slopina organizacijos augimo ir tobulėjimo galimybes bei silpnina bendrą komandinę

dvasią. Tokiam vadovavimo stiliui būdingi destruktivūs vadovų veiksmai, kurie ne tik trikdo ir žemina pavaldinius, bet ir daro žalingą poveikį visai organizacijai – nuo atmosferos kolektyve iki strateginių rezultatų. Dėl šių priežasčių toksiška lyderystė tampa rimta grėsme darbuotojų moralei, motyvacijai, kūrybiškumui, produktyvumui ir ilgalaikiam organizacijos funkcionavimui (Gupta et al. 2024). Kai vadovai naudoja žalojančias praktikas, darbuotojai pradeda jausti nepasitikėjimą, nesaugumą ir emocinį išsekimą, o tai ilgainiui ne tik mažina jų įsitraukimą, bet ir gali lemti organizacijos reputacijos prastėjimą bei augančią personalo kaitą.

Manipuliacinis vadovo elgesys yra viena iš ryškiausių toksiškos lyderystės formų, pasižyminti autokratišku valdymu, siekiu kontroliuoti kitus, apgaulingomis taktikomis ir subtiliu, dažnai sunkiai atpažįstamu manipuliaciniu. Tokie vadovai neretai naudoja psichologinio spaudimo strategijas tam, kad paslėptų savo kompetencijų trūkumus, sustiprintų asmeninę įtaką ar išlaikytų galią, net jei tai prieštarauja organizacijos interesams. Dėl to darbo aplinkoje kyla neaiškumas, informacijos stoka ar dviprasmiškumas, o tai trikdo darbuotojų atliekamas užduotis, kelia įtampą ir didina bendrą organizacijos toksiškumą. Satiani ir bendraautorius (2022) savo tyrime „Toksiško lyderio atpažinimas ir valdymas: atvejo analizė“ (ang.k. „*Recognizing and Managing a Toxic Leader: A Case Study*“) pažymi, kad toksiški lyderiai paprastai pasireiškia kaip „autokratiški, manipuliuojantys, kontroliuojantys, apgaulingi ir bejausmiai“ – tai reiškia, kad jų elgesio modeliai sistemingai griauja pavaldinių psichologinę gerovę ir apsunkina organizacijos veikimą. Tokios manipuliacinės taktikos ne tik silpnina pasitikėjimą vadovu, bet ir kuria nestabilią, įtampos kupiną darbo aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi nesaugūs, menkai vertinami ir praranda motyvaciją.

Šioje dalyje pabrėžiama, kad organizacinis kontekstas daro esminę įtaką tiek vadovų elgsenai, tiek darbuotojų patiriamam stresui. Intensyvus darbo tempas, vaidmenų neaiškumas, didelis krūvis ar ribotas psichologinis saugumas sudaro sąlygas destruktivioms vadovavimo formoms įsitvirtinti. Vadovo elgsena čia tampa centriniu veiksniu: palaikantis ir sąžiningas vadovavimas mažina stresą ir gerina darbuotojų emocinę savijautą, o manipuliacinės ar autokratiškos praktikos kuria neapibrėžtumo, įtampos ir nesaugumo atmosferą, stiprindamos streso poveikį. Psychosocialinė darbo aplinka tarpininkauja tarp vadovo veiksmų ir darbuotojų reakcijų, todėl aiškios normos, teisingos procedūros ir sukurtas pasitikėjimo klimatas tampa būtinais apsauginiais veiksniais. Apibendrinant galima teigti, kad nepalankus organizacinis fonas didina manipuliacinio elgesio riziką, o palaikantis vadovavimas yra vienas veiksmingiausių būdų mažinti darbuotojų stresą ir stiprinti jų psichologinę gerovę.

Manipuliacija organizaciniame kontekste apibrėžiama kaip sąmoningas, netiesioginis poveikis kitam asmeniui, kai siekiant savų tikslų iškraipoma informacija, daromas emocinis spaudimas arba ribojama kito asmens pasirinkimo laisvė (Ma et al., 2023). Ji skiriasi nuo atviros prievartos ar smurto tuo, kad veikia paslėptai, subtiliai ir dažnai nepastebimai, todėl ją sudėtinga atpažinti, įrodyti ar aiškiai atriboti nuo įprasto vadovavimo. Einarsen ir bendraatoriai straipsnyje „Griaunamoji lyderystės elgsena: apibrėžimas ir conceptualus modelis“ (angl. „*Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model*“, 2007, p. 2) destruktivų vadovavimo elgesį apibūdina kaip: „sistemingą ir pasikartojantį vadovo elgesį, pažeidžiantį teisėtus organizacijos interesus, sabotuoja organizacijos tikslus, užduotis, išteklius ir efektyvumą ir (arba) kenkia pavaldinių motyvacijai, gerovei ar pasitenkinimui darbu“. Šis apibrėžimas atskleidžia, kad manipuliacija yra viena aiškiausių destruktivaus vadovavimo formų, nes ji ne tik trikdo darbuotojų psichologinę būseną, bet ir sistemingai pažeidžia organizacijos interesus.

Manipuliacinis vadovo elgesys laikomas viena pavojingiausių destruktivos lyderystės formų, ir pastaraisiais metais sulaukia augančio mokslininkų dėmesio dėl jo sudėtingo pobūdžio ir ilgalaikio žalingo poveikio. Tokia elgsena apima įvairias psichologinio poveikio strategijas, kuriomis vadovai siekia priversti darbuotojus priimti jų interesams palankius sprendimus, elgtis taip, kaip naudinga vadovui, arba paklusti netiesioginiam spaudimui. Dažnai šie sprendimai gali prieštarauti darbuotojų pačių vertybėms, moraliniams principams ar profesiniams tikslams. Manipuliacinis vadovaujantiose pareigose dažniausiai vyksta slapta ir išlaiko dviprasmiškumo formą – vadovas gali maskuoti savo tikruosius ketinimus kaip “organizacinius poreikius”, “patarimus” ar “strateginius sprendimus”. Dėl šios paslėptos veikimo logikos darbuotojai dažnai ilgą laiką nesupranta, kad tampa sisteminės psichologinės kontrolės objektais, o manipuliacinės taktikos poveikis kaupiasi palaipsniui, sukeldamas stresą, sumenkindamas jų pasitikėjimą savimi ir didindamas priklausomybę nuo vadovo (Ma et al., 2023).

Apibendrinant galima teigti, kad manipuliacinė vadovo elgsena yra destruktivi vadovavimo forma, pasižyminti paslėptu psichologiniu poveikiu darbuotojams, siekiant asmeninių ar organizacinių tikslų kitų sąskaita. Tokie vadovai dažnai naudoja kontrolę, emocinį spaudimą, informacijos iškraipymą, kaltės jausmo formavimą, dviprasmišką komunikaciją ar kitus subtilius poveikio metodus, kurie darbuotojams sukelia neapibrėžtumą, įtampą ir psichologinį nesaugumą. Skirtingai nei atvira agresija ar autoritarinis elgesys, manipuliacija dažniausiai veikia netiesiogiai ir sunkiai atpažįstamai, todėl darbuotojai ilgą laiką gali nesuvokti patiriamo poveikio masto.

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad manipuliacinis vadovo elgesys glaudžiai susijęs su toksiška lyderyste ir nepalankia psichosocialine darbo aplinka. Tokia elgsena ne tik didina darbuotojų patiriamą stresą, emocinį išsekimą, nerimą bei perdegimo riziką, bet ir silpnina pasitikėjimą organizacija, mažina motyvaciją, darbo pasitenkinimą ir įsitraukimą. Ilgainiui manipuliacinės praktikos daro neigiamą poveikį ne tik individualiai darbuotojų gerovei, bet ir visos organizacijos klimatui, komandos santykiams bei veiklos efektyvumui. Todėl palaikantis, etiškas ir psichologinį saugumą kuriantis vadovavimas tampa esmine sąlyga siekiant mažinti darbuotojų stresą ir užtikrinti sveiką organizacinę aplinką.

2.3. Vadovo manipuliacinės elgsenos poveikis darbuotojo stresui teorinis modelis

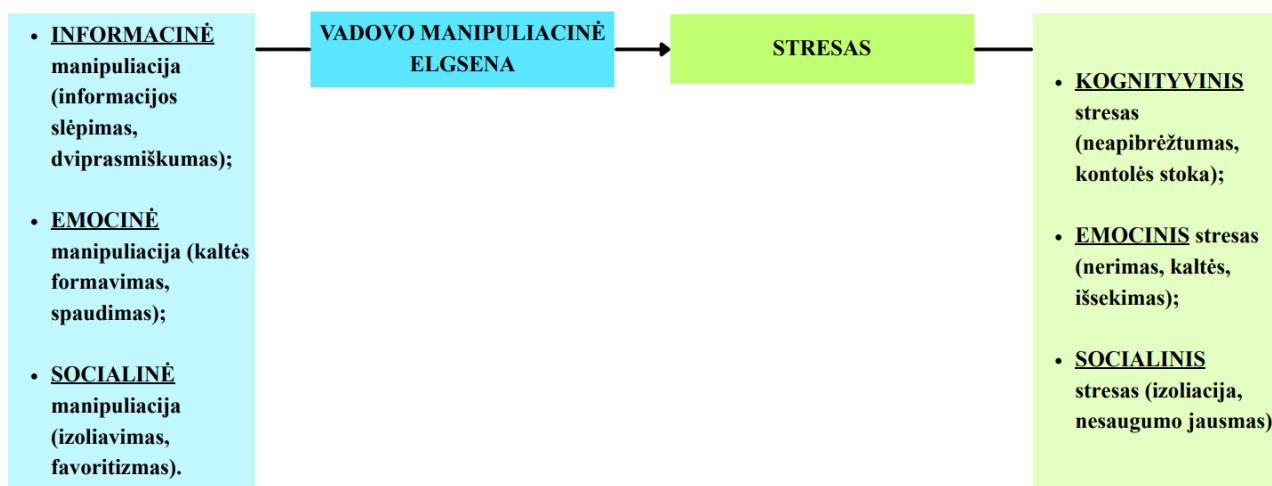
Šioje dalyje pristatomas konceptualus modelis, kuriame apibrėžiami pagrindiniai ryšiai tarp vadovo manipuliacinės elgsenos ir darbuotojų patiriamo streso. Modelio tikslas – teoriškai pagrįsti, kaip manipuliacinės vadovavimo taktikos veikia darbuotojų emocinę būseną, psichologinius procesus ir elgesio reakcijas, bei išryškinti tarpininkaujančius ir moduluojančius veiksnius, kurie gali sustiprinti arba susilpninti šį poveikį. Toks konceptualus pagrindas leidžia nuosekliai formuluoti tyrimo prielaidas ir sudaro pagrindą empirinei analizei.

Vadovo manipuliacinės elgsenos ir darbuotojų streso tarpusavio ryšys šiame darbe analizuojamas kaip nuoseklus procesas, kuriame manipuliacinės elgsenos formos veikia darbuotojo suvokimą, emocinę būseną ir kontrolės jausmą, o tai galiausiai pasireiškia stresu. Šis ryšys nėra momentinis ar vienkartinis – jis formuojasi per pasikartojančias situacijas, kurios ilgainiui mažina darbuotojo psichologinius resursus. Toks požiūris leidžia analizuoti manipuliacinę elgseną ne kaip pavienį epizodą, bet kaip sisteminių stresą formuojančių veiksnį.

Vadovo manipuliacinė elgsena ir darbuotojų stresas yra du glaudžiai susiję reiškiniai, kurie organizacinėje psichologijoje vis dažniau nagrinėjami kaip tarpusavyje sąveikaujanti sistema, o ne

pavieniai procesai. Remiantis atlikta literatūros analize, šiame tyrime formuojamas konceptualus modelis, aiškinantis, kaip skirtingos manipuliacinės elgsenos formos daro poveikį darbuotojų patiriamam stresui ir kokie psichologiniai mechanizmai bei kontekstiniai veiksniai šį ryšį lemia.

Pagrindinė modelio prielaida yra ta, kad vadovo manipuliacinė elgsena veikia kaip psichosocialinis stresorius, kuris keičia darbuotojo emocinę, kognityvinę ir socialinę būseną. Manipuliacija, kaip netiesioginio poveikio forma, gali būti subtili ir sunkiai pastebima, tačiau būtent dėl šių savybių ji sukuria didesnę psichologinę nesaugumą nei atviras destruktivus elgesys. Tyrimai rodo, kad informacijos kontrolė, emocinis spaudimas, socialinė izoliacija ar netiesioginės galios žinutės keičia tai, kaip darbuotojas suvokia save, aplinką ir situacijos kontrolę, o tai tiesiogiai aktyvina streso mechanizmus (Grill, 2023).



1 pav. Vadovo manipuliacinės elgsenos poveikio darbuotojo stresui konceptualus modelis

Šiame darbe pasirinkta manipuliacinio vadovo tipologija grindžiama ne vadovo asmenybės bruožais ar ketinimais, bet manipuliacinės elgsenos raiškos formomis. Toks pasirinkimas yra sąmoningas, nes darbuotojų patirtyje vadovo intencijos dažnai lieka neaiškios ar sunkiai interpretuojamos, tuo tarpu elgsenos formos yra tiesiogiai patiriamos ir reflektuojamos. Tipologijos skirstymas į informacinę, emocinę ir socialinę manipuliaciją leidžia sistemiškai analizuoti vadovo elgseną per poveikio kanalus ir sudaro prielaidas empirinėje dalyje nuosekliai sieti šias formas su darbuotojų patiriamu stresu.

Pasaulio sveikatos organizacijos ataskaitoje (WHO, 2022) pabrėžiama, kad psichologinis saugumas ir informacijos skaidrumas yra pagrindiniai veiksniai, mažinantys stresą darbo vietoje. Šie veiksniai mažėja, kai vadovai manipuliuoja informacija ar tarpasmeniniais santykiais, todėl neišvengiamai padidėja streso lygis.

3. Vadovo manipuliacinės elgsenos poveikio darbuotojų stresui tyrimo metodologija

Šiame skyriuje pristatomi tyrimo metodologiniai pagrindai, kurie sudaro prielaidas nuosekliai ir patikimai įvertinti vadovo manipuliacinės elgsenos ir administracinių pozicijų darbuotojų streso tarpusavio ryšį. Tyrimo metodika apima tyrimo dizainą, imties atranką, duomenų rinkimo procedūras, naudotus tyrimo instrumentus ir duomenų analizės principus.

3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Šioje dalyje pristatomas tyrimo tikslas ir konkretūs uždaviniai, kurie padeda nuosekliai suplanuoti ir įgyvendinti tyrimo eigą. Aiškiai suformuluotas tikslas apibrėžia, kokį reiškinį siekiama ištirti, o uždaviniai detalizuoja žingsnius, reikalingus šiam tikslui pasiekti. Tokiu būdu sukuriamas metodinis pagrindas, leidžiantis kryptingai analizuoti vadovo manipuliacinės elgsenos ir administracinių darbuotojų streso tarpusavio ryšį bei pagrįsti tolimesnę tyrimo struktūrą.

Empirinio tyrimo tikslas – empiriškai ištirti kokia manipuliacinė elgsena lemia darbuotojo stresą.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

- ištirti streso raišką,
- ištirti vadovo manipuliacinės elgsenos raišką,
- atskleisti vadovo manipuliacinės elgsenos poveikį darbuotojo stresui.

3.2. Tyrimo dizainas

Tyrimo tipas – pasirenkamas **kokybinis tyrimo dizainas**. Nagrinėjama tema yra jautri, subjektyviai išgyvenama ir sunkiai kiekybiškai išmatuojama. Kokybinis tyrimas leidžia į temą pažvelgti giliau ir atskleisti, kaip žmonės suvokia tam tikrus reiškinius ir kokias patirtis jie išgyvena. Šiame tyrime bus atliekama **teminė analizė**. Teminė analizė yra metodas, leidžiantis tyrėjui atskleisti duomenyse glūdinčias prasmes, sistemingai išryškinant pasikartojančias temas ir kategorijas. Ji suteikia aiškią struktūrą kokybinių duomenų organizavimui ir interpretavimui, padedant sukurti nuoseklų pasakojimą, kuris atskleidžia tiek tyrimo dalyvių patirčių panašumus, tiek jų skirtumus. Naudojant teminę analizę, išryškėja pagrindiniai reiškiniai, lemiantys nagrinėjamą problemą, o šių temų interpretavimas sudaro pagrindą gilesniam dalyvių subjektyvios patirties supratimui (Crowe et al., 2015).

Tyrimo taikomas **pusiau struktūruoto interviu metodas**, kuris leidžia užtikrinti tyrimo kryptingumą, tačiau kartu suteikia galimybę respondentams laisvai išplėtoti savo patirtis ir išgyvenimus. Interviu metu tyrėjas tiesiogiai bendrauja su tyrimo dalyviais, užduoda numatytus pagrindinius klausimus bei, esant poreikiui, gilina atsakymus papildomais klausimais.

Analizės vienetai: Lietuvos organizacijų vadovai ir darbuotojai

Stebėjimo vienetai: respondentai

Tyrimo populiacija ir imtis.

Tyrimo populiacija – Lietuvoje dirbantys administracines pareigas užimantys darbuotojai.

Tyrimo imtis – apklausiami 10 darbuotojų, turinčių tiesioginius vadovus ir neužimančių vadovaujamų pareigų.

Respondentai atrenkami taikant tikslingą (tikslinę) atranką, atsižvelgiant į šiuos kriterijus:

- darbuotojas turi turėti tiesioginį vadovą,
- turi darbo patirties dabartinėje organizacijoje bent vienerius metus.

Tyrimo organizavimas: tyrimas bus organizuojamas vykdant anoniminius individualius interviu su darbuotojais. Prieš kiekvieną interviu:

- respondentui pateikiama informacija apie tyrimo tikslą,
- paaiškinamos dalyvavimo sąlygos,
- užtikrinamas anonimiškumas.

Interviu bus įrašomi garso įrašymo priemonėmis ir vėliau transkribuojami.

Duomenų rinkimo būdai

Individualūs pusiau struktūruoti interviu, atliekami:

- nuotoliniu būdu („Zoom“ / „Teams“), kai to pageidauja dalyvis, užtikrinant jo saugumo jausmą,
- gyvai.

Respondentams buvo suteikta galimybė interviu atlikti nuotoliniu būdu naudojantis „Zoom“ arba „Teams“ platformomis. Toks pasirinkimas suteiktas siekiant užtikrinti respondentų saugumo ir patogumo jausmus. Remiantis literatūros šaltiniais, nurodoma, jog interviu vykdymas gyvai arba nuotoliniu būdu neturi statistiškai reikšmingo poveikio reikšmėms. Galimybė dalyviams rinktis tiek nuotolinius, tiek gyvus interviu leidžia pasirinkti jiems patogiausią dalyvavimo būdą (Peasgood et al., 2023). Be to, galimybė rinktis tarp gyvo ir nuotolinio interviu suteikia dalyviams daugiau lankstumo ir komforto. Tai gali padidinti respondentų įsitraukimą, sumažinti atsisakymo dalyvauti tikimybę bei palengvinti prieigą prie skirtingose vietovėse gyvenančių ar ribotas galimybes turinčių asmenų.

Nuotoliniu būdu interviu atlikti išreiškė norą 2 respondentai.

Informantai:

Informaciją apie respondentus galinčius atlikti interviu sudaryta „Sniego gniūžtės“ (angl. snowball sampling) principu. „Sniego gniūžtės“ atranka paprastai taikoma tada, kai į tyrimą norima įtraukti ypatingos generalinės aibės vienetus ir įtraukimas vyksta per tuos, kurie jau dalyvauja tyrime. Tyrėjui pavykus rasti vieną atitinkantį respondentą, buvo prašoma pirmųjų respondentų pagalbos: prašoma paklausinėti savo pažįstamų, kurie yra patyrę vadovo manipuliaciją, ar jie sutiktų dalyvauti tyrime. Taip respondentai tampa lyg ir tarpininkais, įtraukiančiais savo pažįstamus į tyrimą, kuriame jau patys dalyvauja (Rupšienė, 2007).

Siekiant užtikrinti respondentų anonimiškumą ir konfidencialumą, visi interviu dalyviai darbe identifikuojami kodais (žr. 4 lent.). Citatos pateikiamos autentiška forma, išlaikant respondentų išsakytų minčių esmę. Tyrimo rezultatai struktūruojami pagal išskirtas temas ir analitines kategorijas, kurios leidžia nuosekliai atskleisti manipuliacinio vadovavimo poveikį darbuotojų profesinei ir emocinei patirčiai. Keli tyrimo dalyviai neatskleidė savo užimamų pareigų arba sektoriaus kuriame

dirba, to pasekoje 4 lentelėje prie respondentų kurie šių duomenų nenurodė, atsiranda papildomas priedas „neatskleidžiama“.

4 lentelė. Informantų pristatymas

Respondento kodas	Respondento lytis	Respondento pareigos	Respondento darbo sektorius
Respondentas 1 – R1	Vyras	Transporto vadybininkas	Logistikos sektorius
Respondentas 2 – R2	Moteris	Analitikė	Statybų sektorius
Respondentas 3 – R3	Moteris	<i>Neatskleidžiama</i>	Viešasis sveikatos sektorius.
Respondentas 4 – R4	Moteris	Marketingo specialistė	Komercijos sektorius
Respondentas 5 – R5	Vyras	IT projektų koordinatorius	<i>Neatskleidžiama</i>
Respondentas 6 – R6	Moteris	Administratorė	Apgyvandinimo paslaugų sektorius
Respondentas 7 – R7	Moteris	Klientų aptarnavimo specialistė	Finansų sektorius
Respondentas 8 – R8	Moteris	Personalo vadybininkė	Gamybos sektorius
Respondentas 9 – R9	Vyras	Pardavimų vadybininkas	<i>Neatskleidžiama</i>
Respondentas 10 – R10	Moteris	Projektų asistentė	Komercijos sektorius

Tyrimo etika

Tyrimas vykdomas laikantis pagrindinių mokslinių etikos principų:

- **savanoriškumo** – dalyvavimas tyrime yra visiškai savanoriškas;
- **informuoto sutikimo** – dalyviai supažindinami su tyrimo tikslu, eiga ir duomenų naudojimu;
- **anonimiškumo** – dalyvių tapatybė nėra atskleidžiama;
- **konfidencialumo** – duomenys naudojami tik moksliniais tikslais;
- **žalos nedarymo** – vengiant psichologinės žalos, dalyviams leidžiama bet kada nutraukti interviu.

Žemiau pateiktoje lentelėje (5 lent.) pristatomas tyrimo metodikos dizainas, kurioje apibrėžiamas pagrindinis tyrimo organizavimas ir įgyvendinimo elementai.

5 lentelė. Tyrimo metodikos dizainas

Tyrimo uždaviniai	Tyrimo metodai	Pastabos
1) Ištirti vadovo manipuliacinės elgsenos raišką	Pusiau struktūrizuotas interviu su darbuotojais. Kodų ir subkodų sudarymas.	10 darbuotojų iš organizacijų, analizuojami emociniai išgyvenimai, poveikis savijautai, motyvacijai ir darbui.
2) Ištirti manipuliacinės elgsenos poveikį darbuotojų stresui	Interviu su darbuotojais. Kodų ir subkodų sudarymas	Situacijų analizė, streso mechanizmų identifikavimas
3) Atskleisti vadovo manipuliacinės elgsenos įtaką darbuotojo stresui	Susisteminti gautus duomenis	Sukuriama tipologinė matrica, parodanti vadovo manipuliacinės elgsenos įtaką darbuotojo stresui formas ir joms būdingas streso pasekmės.

3.3. Tyrimo instrumentas

Pagrindinis tyrimo instrumentas yra pusiau struktūruoto interviu gidas, parengtas remiantis teorinėje dalyje suformuotais konstruktais – vadovo manipuliacinės elgsenos tipologija ir darbuotojų streso samprata. Interviu gidas sudarytas taip, kad leistų nuosekliai atskleisti dalyvių patirtis, pradedant nuo bendro darbo konteksto ir palaipsniui pereinant prie jautresnių temų, susijusių su vadovo elgsena ir patiriamu stresu.

Interviu atlikti naudojamas **STAR** modelis. STAR interviu modelis (angl. Situation, Task, Action, Result) yra struktūruotas elgesio interviu metodas dažnai naudojamas žmogiškųjų išteklių valdyme siekiant atlikti kompetencijų vertinimą ar pasinaudojant darbuotojų atrankos metu (Pasaribu et al., 2024).

Pagal STAR modelį atsakymai struktūruojami į keturias dalis:

- **Situation (situacija)** – asmuo nurodo ar apibūdinama konkrečią situaciją ar kontekstą, kuriame įvyko įvykis;
- **Task (užduotis)** – asmuo paaiškina, koks tai buvo kontekstas;
- **Action (veiksmas)** – asmuo nurodo konkrečius atliktus veiksmus pagrindžiančius situaciją ir kontekstą;
- **Result (Rezultatas)** – asmuo nurodo rezultatą, nutikusį po situacijos, užduoties ir veiksmo.

Interviu pradžioje pateikiami įvadiniai klausimai, padedantys suprasti dalyvio darbo patirtį, pareigas, santykį su vadovu (žr. 6 lent.). Vėliau užduodamas pagrindinis atviras klausimas, orientuotas į dalyvio pasakojimą apie vadovo elgseną kasdienėje veikloje ir jos poveikį emocinei savijautai bei stresui. Siekiant giliau atskleisti patirtis, naudojami papildomi klausimai, susiję su informacine, emocine ir socialine manipuliacija, taip pat su streso pasireiškimu, jo intensyvumu ir poveikiu darbo motyvacijai bei savijautai.

6 lentelė. Empirinio tyrimo klausimai

Tema	Pagrindiniai klausimai	Gilinameji klausimai/ komentarai
Įvadiniai / demografiniai klausimai	Kiek laiko dirbate dabartinėje organizacijoje? Kokias pareigas einate? Papasakokite trumpai apie savo darbą	Komentaras: naudojamas suprasti asmens darbą.
S (Situacija)	Prisiminkite situaciją, kada jautėte vadovo manipuliacinę elgseną?	Ar yra buvę situacijų, kai jautėtės gavę ne visą informaciją arba ji buvo pateikta dviprasmiškai? Gal jautėte emocinį spaudimą ar kaltės formavimą iš vadovo?
T (Užduotis)	(Koks tai buvo kontekstas) tai buvo darbinė ar santykių situacija – papasakokit detaliau	Komentaras: klausimo gali ir neprireikti, jei asmuo išsiplečia S dalyje.
A (Veiksmas)	Kaip vadovas elgėsi?	
	Kokia tai buvo manipuliacinė elgsena?	Komentaras: jei asmuo gali tai atsakyti, jei ne, klausiamo: gilinamasis klausimas: kaip

		galvojate, kodėl tai buvo manipuliacija?
R (Rezultatas)	Kaip baigėsi ši situacija?	
	Kaip tai jus paveikė?- asmeninis jausmas ir čia galite paklausti dviejų dalykų, tuomet kaip jautėsi, ir ilgajame periode kaip susiklostė jūsų ir vadovo santykiai	
	Kaip tai (stresas) pasireiškė?	Ar galite papasakoti, kaip tai jus paveikė tuo metu ir ilgajame periode?
	Kaip sekėsi toliau tęsti bendradarbiavimą su vadovu?	

Ši pusiau struktūruoto interviu klausimų lentelė parengta remiantis vienu pagrindiniu tyrimo klausimu, siekiančiu atskleisti vadovo manipuliacinės elgsenos ir darbuotojų patiriamo streso tarpusavio ryšį. Klausimai suformuluoti taip, kad darbuotojai galėtų laisvai pasakoti apie savo patirtį, nesusidurdami su iš anksto primestomis sąvokomis ar vertinimais. Pagrindinis atviras klausimas sudaro sąlygas darbuotojui pačiam išskirti reikšmingiausias situacijas, o gilniamieji klausimai naudojami siekiant detaliau atskleisti manipuliacinės elgsenos formas ir streso patyrimo mechanizmus.

Klausimų struktūra leidžia tyrėjui nuosekliai pereiti nuo bendro darbo konteksto prie jautresnių temų, susijusių su vadovo elgsena ir emocijų darbuotojo savijauta. Tokiu būdu užtikrinama, kad tyrimo duomenys atspindėtų darbuotojų subjektyvią patirtį ir sudarytų pagrindą manipuliacinės elgsenos tipologijos bei jos poveikio stresui konceptualiam modeliui formuoti.

3.4. Tyrimo validavimas ir tyrimo rezultatų apdorėjimas

Tyrimo validavimas

Kadangi šiame magistro darbe taikomas kokybinis tyrimo dizainas, tyrimo validavimas grindžiamas kokybinių tyrimų patikimumo ir kokybės kriterijais, kurie skiriasi nuo kiekybiniam tyrimams taikomų validumo sampratų. Metodologinėje literatūroje pabrėžiama, kad kokybinio tyrimo kokybė turi būti vertinama remiantis tokiais kriterijais kaip **patikimumas, perkeliamumas, priklausomumas ir patvirtinamumas** (Nowell et al., 2017). Šie kriterijai leidžia užtikrinti, kad tyrimo rezultatai yra pagrįsti empiriniais duomenimis, nuosekliai interpretuojami ir metodologiškai skaidrūs.

Tyrimo **patikimumas** (angl. *credibility*) šiame darbe užtikrinamas pirmiausia per duomenų sotes principą. Interviu su darbuotojais vykdomi tol, kol nauji duomenys nebeatneša esminių naujų temų ar interpretacijų, o pasikartojantys pasakojimai leidžia stabilizuoti analitines kategorijas. Tyrimų metodologijos autoriai pabrėžia, kad duomenų sotis yra vienas svarbiausių kriterijų, leidžiančių pagrįsti kokybinio tyrimo išvadų patikimumą (Saunders et al., 2018). Be to, patikimumą stiprina pusiau struktūruotų interviu taikymas, kuris leidžia užduoti gilinančius klausimus ir patikslinti dalyvių pasakojimus, taip išvengiant paviršutiniškų ar dviprasmiškų interpretacijų.

Tyrimo **perkeliamumas** (angl. *transferability*) užtikrinamas detaliu tyrimo konteksto aprašymu. Darbe pateikiama informacija apie tiriamųjų pareigas, darbo santykių pobūdį, organizacinį kontekstą ir vadovavimo aplinką, kurioje pasireiškia manipuliacinė elgsena. Tokia „storjo aprašymo“ (angl.

thick description) praktika leidžia kitiems tyrėjams ar praktikams įvertinti, kiek tyrimo rezultatai gali būti pritaikomi panašiose organizacinėse situacijose (Korstjens et al., 2018). Pabrėžiama, kad perkeliamumas nėra siejamas su statistiniu apibendrinimu, bet su kontekstiniu rezultatų interpretavimu.

Tyrimo **priklausomumas** (angl. *dependability*) šiame darbe užtikrinamas nuosekliai dokumentuojant visą tyrimo procesą – nuo tyrimo dizaino pasirinkimo ir dalyvių atrankos iki duomenų analizės žingsnių. Teminė analizė atliekama vadovaujantis aiškiai aprašyta procedūra, leidžiančia atsekti, kaip iš pirminių kodų formuojamos temos ir kaip jos integruojamos į konceptualų modelį. Metodologinėje literatūroje pabrėžiama, kad tokio tyrimo audito tako (angl. *audit trail*) logika didina tyrimo skaidrumą ir leidžia vertinti jo metodinį nuoseklumą (Nowell et al., 2017).

Patvirtinamumas (angl. *confirmability*) siejamas su tyrėjo refleksyvumu ir pastangomis atskirti empirinius duomenis nuo asmeninių prielaidų. Šiame tyrime patvirtinamumas užtikrinamas nuolatinio tyrėjo refleksijos taikymu, analizuojant galimus išankstinius nusistatymus ir jų įtaką interpretacijoms. Taip pat naudojamos tiesioginės dalyvių citatos, kurios leidžia pagrįsti interpretacijas empiriniais duomenimis, o ne tyrėjo nuomone. Kaip pažymi Korstjens ir bendraautorius (2018, p. 125) – „refleksyvumas yra būtina sąlyga siekiant užtikrinti kokybinio tyrimo patvirtinamumą“.

Apibendrinant galima teigti, kad šiame darbe taikomos tyrimo validavimo strategijos atitinka šiuolaikinius kokybinių tyrimų metodologinius reikalavimus ir leidžia užtikrinti, jog gauti rezultatai yra patikimi, kontekstualiai pagrįsti ir metodologiškai skaidrūs. Tokia validavimo prieiga sudaro prielaidas prasmingai interpretuoti vadovo manipuliacinės elgsenos poveikį administracinių pozicijų darbuotojų patiriamam stresui.

Rezultatų apdorojimas

Šioje dalyje pristatomi atlikto kokybinio tyrimo rezultatai, gauti analizuojant duomenis iš interviu su darbuotojais. Tyrimo metu siekiama atskleisti, kokį poveikį vadovo manipuliacinė elgsena daro darbuotojų patiriamam stresui. Tyrime buvo analizuojamos darbuotojų asmeninės patirtys, susijusios su manipuliacinėmis vadovų elgesio formomis.

Duomenys buvo renkami taikant pusiau struktūrizuoto interviu metodą, kuris leido respondentams laisvai ir išsamiai pasakoti apie savo patirtis, kartu išlaikant tyrimo teminį kryptingumą. Toks metodas pasirinktas siekiant giliau suprasti darbuotojų subjektyvų manipuliacinio vadovavimo suvokimą ir identifikuoti dažniausiai pasitaikančias manipuliacijos formas. Interviu metu respondentams buvo užduodami klausimai apie jų patirtas konkrečias situacijas.

Surinkti duomenys buvo analizuojami remiantis teminės analizės principu, naudojant kokybinių duomenų analizės programą „MAXQDA“. Analizės metu interviu tekstai buvo koduojami, grupuojami į kategorijas ir potemes, siekiant identifikuoti pasikartojančius manipuliacinės elgsenos modelius ir jų poveikį darbuotojų stresui. Teminė analizė leido sistemingai išskirti svarbiausias tyrimo temas, atskleisti manipuliacinio vadovavimo raišką bei darbuotojų reakcijų tendencijas.

Svarbu pažymėti, kad tyrimo rezultatų vizualizacijose pateikiamos rodyklės ir jų storis atspindi tyrimo metu dažniausiai pasikartojusius atsakymus. Storesnės rodyklės rodo dažniau respondentų minimus manipuliacijos aspektus arba stipresnę jų ryšį su darbuotojų patiriamu stresu, plonesnės

rodyklės žymi rečiau pasikartojusias patirtis. Tokiu būdu vizualizacijos leidžia aiškiau atskleisti ne tik manipuliacijos formas, bet ir jų reikšmingumą darbuotojų patirčiai.

Analizės metu buvo identifikuotos pagrindinės manipuliacijos kategorijos ir potėmės, atskleidžiančios dažniausiai pasitaikančias manipuliacinės elgsenos formas: emocinę, socialinę ir informacinę manipuliaciją. Taip pat buvo išskirtos darbuotojų reakcijos į manipuliacinį vadovą ir pagrindinės streso formos bei pasekmės, atsirandančios dėl ilgalaikio emocinio spaudimo, kontrolės ir psichologinio nesaugumo.

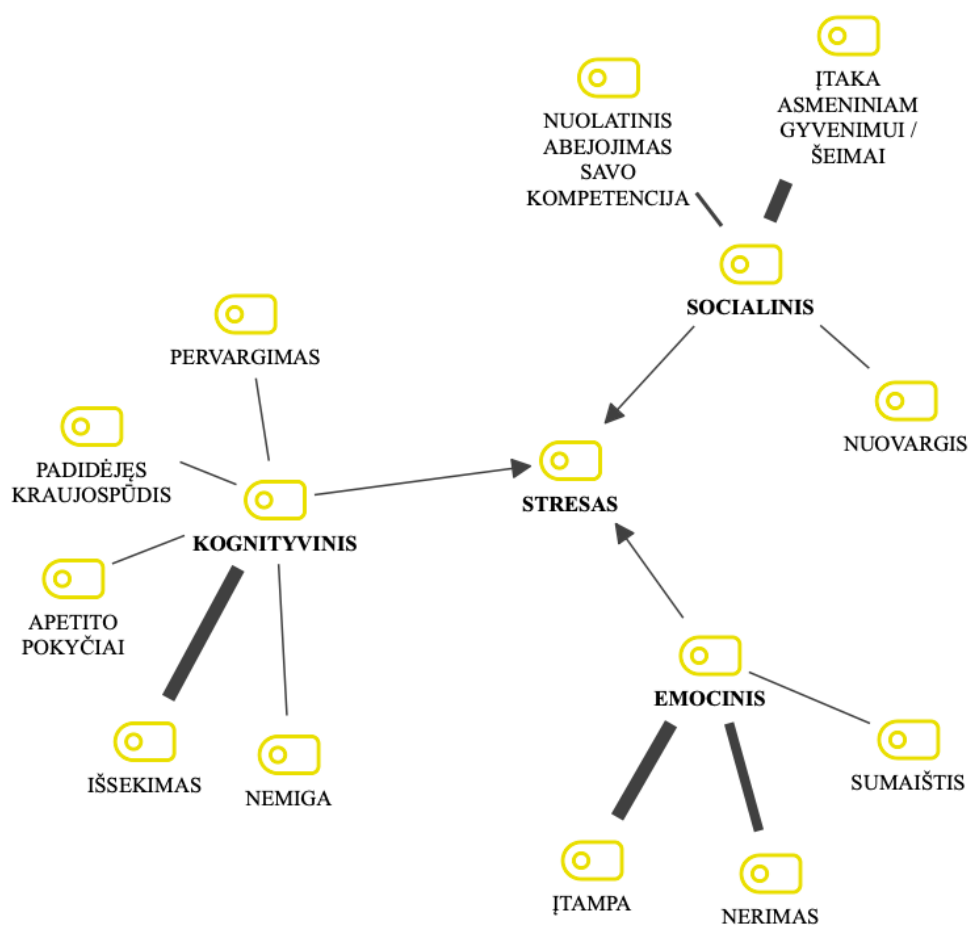
4. Vadovo manipuliacinės elgsenos poveikio darbuotojo stresui empirinio tyrimo rezultatai

Šiame skyriuje pateikiami empirinio tyrimo, nagrinėjančio vadovo manipuliacinės elgsenos poveikį darbuotojų patiriamam stresui, rezultatai. Analizuojama, kaip skirtingos manipuliacinio vadovavimo formos veikia darbuotojų emocinę savijautą, psichologinę būseną ir darbo patirtį. Skyriuje aptariami tyrimo metu gauti duomenys, išryškintos pagrindinės temos bei atskleidžiamos darbuotojų patirtys, susijusios su manipuliaciniu vadovų elgesiu darbo aplinkoje.

4.1. Streso raiška

Norint išsiaiškinti manipuliacijos įtaką stresui, tam buvo reikalinga išskirti streso tipus. Tyrimo metu analizuojant respondentų patirtis buvo nustatyta, kad vadovo manipuliacinė elgsena darbuotojams sukėlė tiek trumpalaikį, tiek ilgalaikį stresą bei įvairius fizinius simptomus. Respondentų pasakojimai atskleidė, kad stresas sukeltas vadovo pasireiškė ne tik emocinėmis reakcijomis, bet ir neigiamu poveikiu darbuotojų fizinei sveikatai, asmeniniam gyvenimui.

Paveiksle pateikiama darbuotojų patiriamo streso formų ir jų pasekmių vizualizacija, sudaryta remiantis literatūros analize ir empirinio tyrimo duomenimis. Joje atskleidžiama, kad darbuotojų stresas pasireiškia trimis pagrindinėmis dimensijomis – kognityvine, emocine ir socialine. Kiekviena iš šių streso formų siejama su skirtingomis darbuotojų patirtimis bei psichologiniais ir fiziniais simptomais, tokiais kaip įtampa, nerimas, nuovargis, nemiga ar nuolatinis abejojimas savo kompetencija. Paveikslas leidžia aiškiau suprasti, kaip manipuliacinė vadovo elgsena gali paveikti darbuotojų savijautą ne tik profesinėje, bet ir asmeninėje gyvenimo srityje.



2 pav. Streso tipologija

Socialinis stresas tyrimo dalyviams dažniausiai pasireiškė nuolatinio nuovargio, abejotumu savo kompetencija bei neigiamu poveikiu asmeniniam gyvenimui ir santykiams su šeima. Respondentai pabrėžė, kad manipuliacinis vadovo elgesys skatino nuolatinį savęs vertinimą ir nesaugumo jausmą. Tyrimo dalyvis R4 teigė: „pradėjau abejoti savimi – gal tikrai kažko nesuprantu ar darau per lėtai“, o kitas R10 pažymėjo, kad „net po darbo vis grįždavau mintimis prie to projekto.“

Taip pat išryškėjo poveikis asmeniniam gyvenimui respondentas R3 teigia: „mano stresą jaučia ir mano šeima“ bei „tą visą energiją ir namo parsinešdavau, tikrai buvo sunku ir į darbą eiti...“. Šie duomenys rodo, kad manipuliacinis vadovavimas paveikia ne tik darbuotojų savijautą darbo metu, bet ir jų gyvenimą už organizacijos ribų.

Emocinis stresas daugiausia buvo siejamas su nerimu, įtampa ir sumaištimi. Respondentai nurodė, kad nuolatinė įtampa kilo dėl neapibrėžtumo, kontrolės ir baimės būti sukritikuotiems. Tyrimo dalyviai teigė: R4 – „atsirado nuolatinis nerimas, jausmas, kad visada kažką darau ne taip“, R6 – „automatiškai atsirado įtampa darbe – kiekvienas pokalbis su vadovu kėlė nerimą...“. Be to, respondentai jautė emocinę sumaištį ir vidinį konfliktą, respondentas R7 nurodo: „tas jausmas, kai nebesupranti, ar problema yra tavyje, ar sistemoje“. Tai leidžia teigti, kad manipuliacinės praktikos kūrė nuolatinį psichologinį nesaugumą ir emocinį nestabilumą.

Kognityvinis stresas tyrime pasireiškė tiek fiziniais simptomais, tiek psichologiniu išsekimu. Respondentai minėjo padidėjusį kraujospūdį, apetito pokyčius, nemigą, nuolatinį nuovargį ir pervargimą. Respondentas R2 teigė: „būdavo dienų, jog atėjus į darbą tiesiog spaudimas užkildavo“, respondentas R3 pažymėjo: „stresas man visada sukelia nemigą“. Taip pat darbuotojai akcentavo išsekimą: „po susirinkimų jausdavausi išsekusi“, nurodo respondentas R8, o kitas dalyvis R6 – „ilgainiui tikrai išvargina žmones“. Šios reakcijos rodo, kad manipuliacinė vadovo elgsena neigiamai veikė darbuotojų fizinę ir psichologinę būseną, sukeldama ilgalaikį stresinį poveikį.

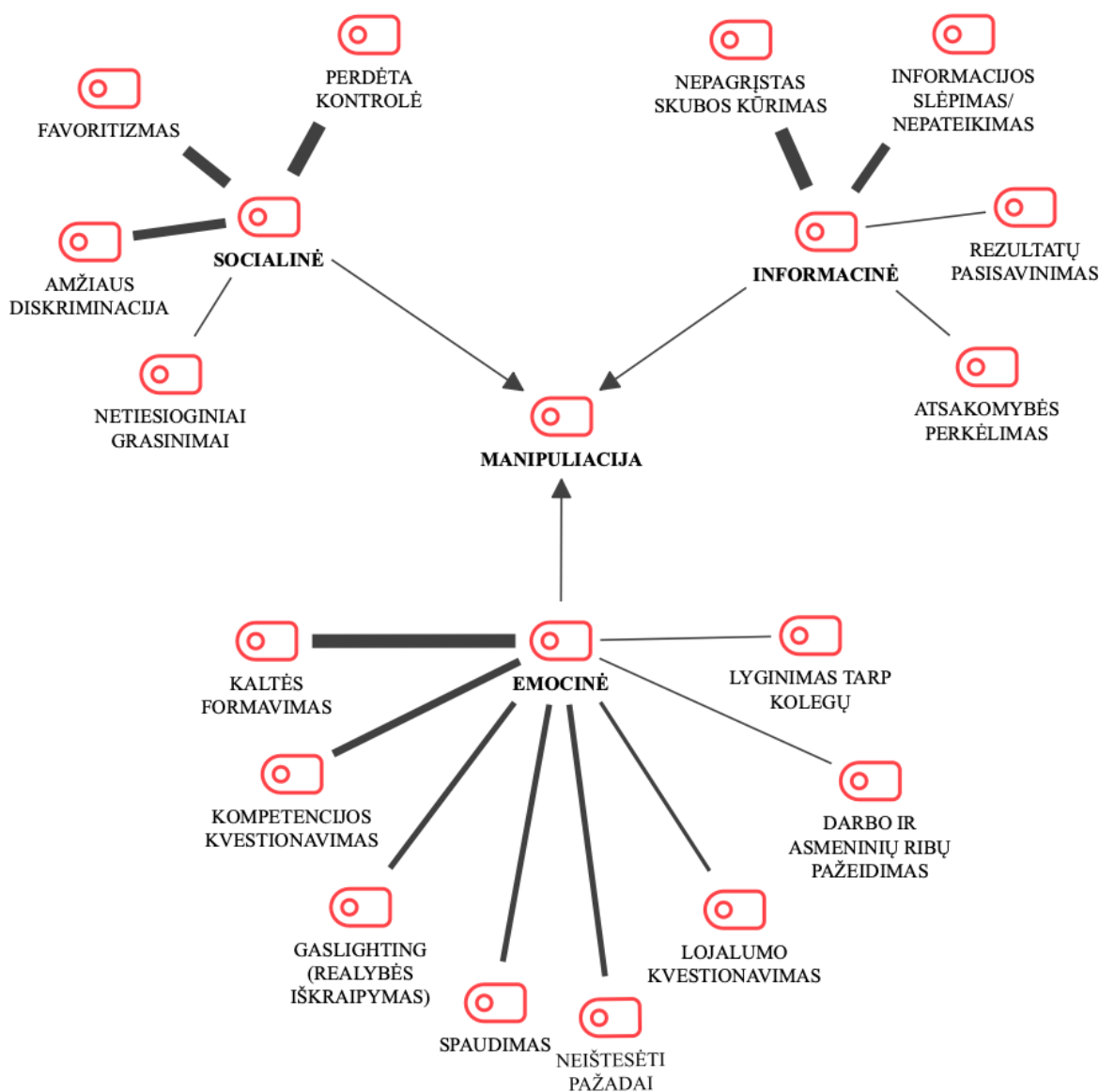
7 lentelė. Streso subkodų paminėjimų skaičius

Kodas	Subkodas	Paminėjimų skaičius
Socialinis	Nuovargis	2
	Nuolatinis abejotumas savo kompetencijomis	3
	Įtaka asmeniniam gyvenimui / šeimai	5
Viso		10
Emocinis	Nerimas	5
	Įtampa	6
	Sumaištis	2
Viso		13
Kognityvinis	Padidėjęs kraujospūdis	1
	Apetito pokyčiai	1
	Nemiga	2
	Išsekimas	6
	Pervargimas	1
Viso		11

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo rezultatai atskleidžia kompleksinę manipuliacinės vadovo elgsenos poveikį darbuotojų stresui. Socialinis, emocinis ir kognityvinis stresas tarpusavyje glaudžiai susiję ir dažnai vienas kitą sustiprina. Manipuliacinės vadovavimo praktikos darbuotojams sukėlė ne tik emocinį diskomfortą, bet ir ilgalaikes psichologines bei fizines pasekmes, kurios paveikė jų motyvaciją, savivertę, darbo kokybę bei asmeninį gyvenimą.

4.2. Vadovo manipuliacinės elgsenos raiška

Atliekant kokybinio tyrimo duomenų analizę buvo siekiama identifikuoti, kokios vadovo manipuliacinės elgsenos formos darbuotojų yra suvokiamos kaip labiausiai stresą keliančios ir kokiais būdais jos pasireiškia. Tyrimo metu išryškėjo, kad manipuliacija organizacijose nėra vienkartinis ar atsitiktinis reiškinys – respondentų patirtys atskleidė sistemingą, pasikartojantį ir dažnai subtilų poveikį darbuotojų emocinei būsenai, savivertei, santykiams su kolegomis bei darbo aplinkos suvokimui.



3 pav. Vadovo manipuliacinės elgsenos manipuliacijos išraiškų formų tipologija

Paveiksle numeris 3 pavaizduota sudaryta manipuliacijos išraiškų formų tipologija. Ji sudaryta remiantis teorinėje dalyje sudarytu konceptualiu modeliu (pav. 1). Tyrimo rezultatai iš esmės

patvirtino teorinėje darbo dalyje aptartą manipuliacinės lyderystės sampratą, kurioje pabrėžiama, kad manipuliacija dažniausiai pasireiškia per informacijos kontrolę, emocinį spaudimą bei darbuotojų autonomijos ribojimą.

Socialinė manipuliacija pasireiškė per perdėtą kontrolę, favoritizmą, amžiaus diskriminaciją ir netiesioginius grasinimus. Respondentai nurodė, jog vadovai išskirdami tam tikrus darbuotojus, naudojant favoritizmą, taip skatindavo konkurenciją. Naudojant netiesioginius grasinimus buvo jaučiamas nuolatinis nesaugumo jausmas. Respondentas R6 teigia – „tai sukelia ir baimės jausmą, mes visi norim būti įvertinti, bet kai gauni tokia užuominas, pasidaro nejauku, ir tada pats pradedi elgtis ne dėl to, kad nori, o dėl to, kad bijai“. Tyrimo dalyvis R5 teigė: „jaunesni darbuotojai, įskaitant mane, gaudavo daugiau užduočių, dažnai sudėtingesnių, bet tuo pačiu mažiau pripažinimo“, taip pat pažymėjo, kad „tai sukuria nelygiavertes sąlygas ir parodomas lyg favoritizmas“. Netiesioginiai grasinimai darbuotojams kūrė baimės atmosferą respondentas R6 pažymi: „tu pradedi elgtis ne dėl to, kad nori, o dėl to, kad bijai.“

Analizuojant tyrimo duomenis taip pat paaiškėjo, kad viena dažniausių socialinės manipuliacijos formų buvo perdėta kontrolė. Respondentai pasakojo, kad vadovai kontroliuodavo ne tik darbo rezultatus, bet ir pačią darbo eigą, darbuotojų veiksmus, laiką ar net bendravimą su kolegomis. Perdėta kontrolė darbuotojams sukeldavo jausmą, kad jais nepasitikima, o jų profesinė autonomija yra ribojama. Respondentas R2, kalbėdamas apie perdėtą kontrolę, nurodė: „santykis su ja (vadove), taip visada ir liko toks įtemptas, nes kai prasidėjo užklauskos raštu, tada prasidėjo ir perdėtas darbų kontroliavimas, ji kiekvieną dieną norėdavo, kad parašyčiau ir pasidalinčiau, ką nuveikiau, ką padariau ir kiek padariau“. Ši respondentų patirtis rodo, kad nuolatinė kontrolė ne tik didino emocinę įtampą, bet ir formavo nuolatinį spaudimą.

Respondentai nurodė, kad vadovai, išskirdami tam tikrus darbuotojus ir naudodami favoritizmą, skatino konkurenciją tarp kolegų bei silpnino komandos bendradarbiavimą. Respondentas R8 nurodo, jog „kai turi „favoritą“, lengviau valdyti komandą. ... kartais sprendimai nėra objektyvūs, o paremti simpatijomis“. Darbuotojai jautė, kad vertinimas organizacijoje ne visada priklausė nuo darbo rezultatų ar kompetencijos, bet nuo santykio su vadovu. Dėl to darbuotojai pradėdavo lyginti save su kitais kolegomis, jausdavo neteisybės jausmą bei didesnę emocinę įtampą.

Tyrimo metu buvo identifikuoti amžiaus diskriminacijos elementai. Kai kurie respondentai jautėsi nuvertinami dėl savo amžiaus – jaunesni darbuotojai buvo laikomi nepakankamai kompetentingais ar nepatyrusiais, o vyresni darbuotojai susidurdavo su nuostatomis, jog sunkiau prisitaiko prie pokyčių ar naujų darbo metodų. Respondentas R5 jautęs amžiaus diskriminaciją nurodė, kad „vadovo elgesys buvo gana subtilus, bet pasikartojantis. Pavyzdžiui, jei projektas vėluodavo, jis galėjo pasakyti: „na, čia jaunimo tempas dar nėra pakankamas“. Jei kažkas pavykdavo – tai būdavo pateikiama kaip komandos nuopelnas, bet dažniausiai išskiriant vyresnius darbuotojus“. Tokios situacijos mažino darbuotojų pasitikėjimą savimi bei stiprino emocinį nesaugumą organizacijoje

Emocinė manipuliacija – dažniausiai respondentų minima manipuliacijos forma. Ji pasireiškė per kaltės formavimą, kompetencijos kvestionavimą, realybės iškraipymą (angl. „gaslighting“), spaudimą, neištesėtus pažadus, lojalumo kvestionavimą, darbo ir asmeninių ribų pažeidimą bei lyginimą tarp kolegų darbo.

Respondentai teigė, kad vadovai dažnai versdavo juos abejoti savo gebėjimais ar sprendimais, sukurdavo kaltės jausmą bei nuolatinį emocinį spaudimą. Darbuotojai jautė, kad jų atliekamas darbas

nuolat vertinamas kritiškai, net ir tais atvejais, kai objektyvių priežasčių kritikai nebuvo. Toks elgesys ilgainiui skatino nuolatinį savęs vertinimą, baimę suklysti bei emocinį nesaugumą. Vienas respondentas – R2 mini, jog „iš vienos pusės gal tai skamba kaip motyvacija, bet realiai tai sukurdavo tokį spaudimą, kad nuolat turi kažkam įrodinėti savo vertę“. Ši citata atskleidžia, kad manipuliacinė elgsena dažnai buvo maskuojama kaip motyvavimas ar siekis geresnių rezultatų, tačiau darbuotojams ji sukeldavo emocinį spaudimą.

Tyrimo metu išryškėjo kaltės formavimo praktikos. Respondentai pasakojo, kad vadovai dažnai sukurdavo situacijas, kuriose darbuotojai jausdavosi atsakingi ne tik už savo darbo rezultatus, bet ir už bendras komandos nesėkmes. Respondentas R4 nurodo, kad „jei kažkas vėluodavo, net jei tai priklausė nuo jo paties, jis sakydavo: „mes visi turime prisiimti atsakomybę“. Bet realiai ta atsakomybė būdavo nukreipta tik į mūsų pusę ir niekada į patį save“. Tokios situacijos ilgainiui skatino emocinį nuovargį bei mažino darbuotojų gebėjimą atsiriboti nuo darbo problemų.

Viena iš stipresnių emocinės manipuliacijos formų buvo realybės iškraipymas (angl. *gaslighting*). Respondentai nurodė, kad kai kuriose situacijose vadovai neigdavo anksčiau išsakytas mintis, keisdavo susitarimus arba darbuotojų reakcijas pateikdavo kaip pernelyg jautrias ar nepagrįstas. Dėl to darbuotojai pradėdavo abejoti savo suvokimu, prisiminimais ar emocijomis. Respondentas R2 šią patirtį apibūdino kaip „... tokie purvini žaidimai, nes gaunasi toks realybės iškraipymas, toks jausmas, kad bando mane sumenkinti sakydama, kad aš ne taip supratau informaciją ar ne taip ją supratau, nors aš tai buvau tam pačiam pokalbį su ja ir situaciją atsimenu kitaip“. Respondentas taip pat pažymėjo: „toks jausmas, kad bando mane sumenkinti sakydama, kad aš ne taip supratau informaciją.“ Tokios situacijos darbuotojams sukeldavo sumišimą, emocinį nesaugumą ir ilgainiui mažino pasitikėjimą savimi.

Tyrimo dalyviai taip pat minėjo nuolatinį spaudimą bei neištesėtus pažadus. Vadovai darbuotojams žadėdavo karjeros galimybes, didesnę atlyginimą ar geresnes darbo sąlygas, tačiau pažadai ilgainiui nebūdavo įgyvendinami. Respondentai teigė, kad tokios situacijos sukeldavo nusivylimą bei mažino pasitikėjimą tiek vadovu tiek organizacija. Kai kurie darbuotojai jautė, kad pažadai buvo naudojami kaip priemonė išlaikyti jų lojalumą ar motyvaciją, tačiau nurodo, kad tokios priemonės motyvuoti gali tik trumpam, ilgojoje perspektyvoje asmenys nurodo, jog tai pradeda varginti.

Emocinė manipuliacija ir pasireiškė lojalumo kvestionavimu ir darbo bei asmeninių ribų pažeidimu. Respondentai pasakojo, kad bet koks atsisakymas dirbti papildomai, kritiškesnės nuomonės išsakymas ar noras laikytis darbo valandų buvo interpretuojamas kaip lojalumo stoka organizacijai. Kai kurie darbuotojai jautė spaudimą būti pasiekiami po darbo valandų, atsakinėti į žinutes vakarais, savaitgaliais bei aukoti asmeninį laiką dėl darbo. Respondento R6 atveju, jis nurodo, jog nesutikęs nusitraukti atostogų jis yra papildomai kvestionuojamas – „aš atostogavau, nesutikau nusitraukti atostogų ankščiau ir grįžti dirbti, kai labai trūko darbuotojų, kas jam parodo, jog man „trūksta komandiškumo“. Dėl to darbuotojams buvo sunku išlaikyti ribą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, o emocinė įtampa persikeldavo ir į laiką po darbo.

Respondentai taip pat minėjo lyginimą tarp kolegų kaip emocinio spaudimo priemonę. Vadovai vienu darbuotojų rezultatus naudodavo kaip pavyzdį kitiems, taip skatindami konkurenciją bei nuolatinį lyginimąsi tarpusavyje. Tokia praktika darbuotojams sukeldavo nevisavertiškumo jausmą, įtampą komandoje bei mažino bendradarbiavimą tarp kolegų. Be to, darbuotojai jautė spaudimą dėl lojalumo ir asmeninių ribų nepaisymo. Respondentas R6 nurodo: „jei renkiesi savo laiką, tai reiškia, kad nesi

pakankamai geras darbuotojas“ bei „vien dėl to, kad negalėjau visko mesti ir ateiti dirbti, neva parodau, jog nesu lojali.“

Apibendrinant galima teigti, kad emocinė manipuliacija darbuotojams turėjo stipriausią psichologinį poveikį. Tyrimo rezultatai parodė, kad nuolatinis emocinis spaudimas, kaltės formavimas, kompetencijos kvestionavimas bei realybės iškraipymas (angl. *gaslighting*) ilgainiui mažino darbuotojų savivertę, skatino emocinį išsekimą ir didino patiriamą stresą. Šie rezultatai patvirtina teorinėje darbo dalyje aptartą manipuliacinio vadovavimo poveikį darbuotojų emocinei gerovei, psichologiniam saugumui ir santykiui su darbu.

Informacinė manipuliacija pasireiškė nepagrįstą skubos kūrimą, informacijos slėpimą ir/ar nepateikimą, rezultatų pasisavinimą bei atsakomybės perkėlimą. Respondentai pabrėžė, kad svarbi informacija dažnai būdavo pateikiama pavėluotai arba selektyviai, taip stiprinant darbuotojų priklausomybę nuo vadovo. Tyrimo dalyviai taip pat minėjo situacijas, kai jų darbo rezultatai būdavo pristatomi kaip vadovo nuopelnai, o už nesėkmes atsakomybė perkeliama darbuotojams.

Kai kurie respondentai teigė, kad informacijos trūkumas dažnai sukeldavo papildomą stresą ir įtampą, nes nebuvo aišku, kokių rezultatų iš jų tikimasi. Respondentas R8 minėjo, kad „buvo situacijų, kai apie svarbius sprendimus sužinodavau paskutinė. Kartais net iš kolegų, o ne iš vadovės. Tai sukūrė tokį jausmą, kad esi tarsi „už borto“, nors formaliai esi komandos dalis“. Tokiose situacijose darbuotojai pradėdavo abejoti savo kompetencija, jausdavosi nepasitikintys savimi ir bijodavo suklysti.

Tyrimo metu išryškėjo nepagrįstas skubos kūrimas. Respondentai pasakojo, kad vadovai dažnai pateikdavo užduotis kaip itin skubias, nors realaus poreikio tokiam skubėjimui nebūdavo. Respondentas R3 teigia „... iš vadovo gavus užklausa su „skubos tvarka“, aš tai jį ir parengiu, bet kai yra atiduodami dokumentai vadovui, jų pasirašymas užtrunka iki keletos dienų“. Dėl to darbuotojai jautė nuolatinę įtampą, spaudimą bei baimę nespėti atlikti darbų laiku. Kai kurie tyrimo dalyviai teigė, kad toks dirbtinai kuriamas skubėjimas ilgainiui tapo kasdienės darbo kultūros dalimi ir nebeleido normaliai planuoti savo darbo ar prioritetų.

Kita respondentų minima informacinės manipuliacijos forma buvo rezultatų pasisavinimas. Tyrimo dalyviai pasakojo apie situacijas, kuomet jų atliktas darbas ar pasiekimas būdavo pristatomas kaip paties vadovo nuopelnas. Tokios situacijos darbuotojams sukeldavo nusivylimą, neteisybės jausmą ir mažino motyvaciją stengtis. Kai kurie respondentai jautė, kad jų indėlis organizacijoje nėra vertinamas. Respondentas R7 pabrėžė, kad informacija dažnai būdavo pateikiama neaiškiai arba visai nuslepiama: „man buvo sakoma, kad informacija buvo pateikta, nors realiai jos nebuvo“, o kitas dalyvis – R10, nurodo: „darbuotojas atsiduria tokioje situacijoje, kur bet koks sprendimas gali būti neteisingas.“

Respondentai taip pat minėjo atsakomybės perkėlimą darbuotojams. Nesėkmių ar klaidų atvejais atsakomybė dažnai būdavo perkeliama darbuotojui, net jei sprendimai buvo priimti vadovo arba situacija nepriklausė nuo darbuotojo veiksmų. Dėl to darbuotojai jautėsi nesaugiai, bijodavo suklysti ir pradėdavo vengti iniciatyvos. Respondentas R10 mini: „manau, kad tai gali būti susiję su atsakomybės vengimu. Jei nėra aiškių nurodymų, visada galima pasakyti, kad darbuotojas kažko nesuprato.“

8 lentelė. Vadovo manipuliacinės elgsenos manipuliacijos išraiškų formų paminėjimų skaičius

Kodas	Subkodas	Paminėjimų skaičius
Socialinė	Favoritizmas	6
	Perdėta kontrolė	7
	Netiesioginiai grasinimai	1
	Amžiaus diskriminacija	5
Viso		19
Emocinė	Spaudimas	5
	Kaltės formavimas	10
	Lyginimas tarp kolegų	2
	Kompetencijos kvestionavimas	6
	Neištesėti pažadai	5
	Lojalumo kvestionavimas	4
	Darbo ir asmeninių ribų pažeidimas	3
	Realybės iškraipymas (angl. <i>gaslighting</i>)	5
Viso		40
Informacinė	Informacijos slėpimas / nepateikimas	1
	Nepagrįstas skubos kūrimas	1
	Atsakomybės perkėlimas	2
	Rezultatų pasisavinimas	6
Viso		10

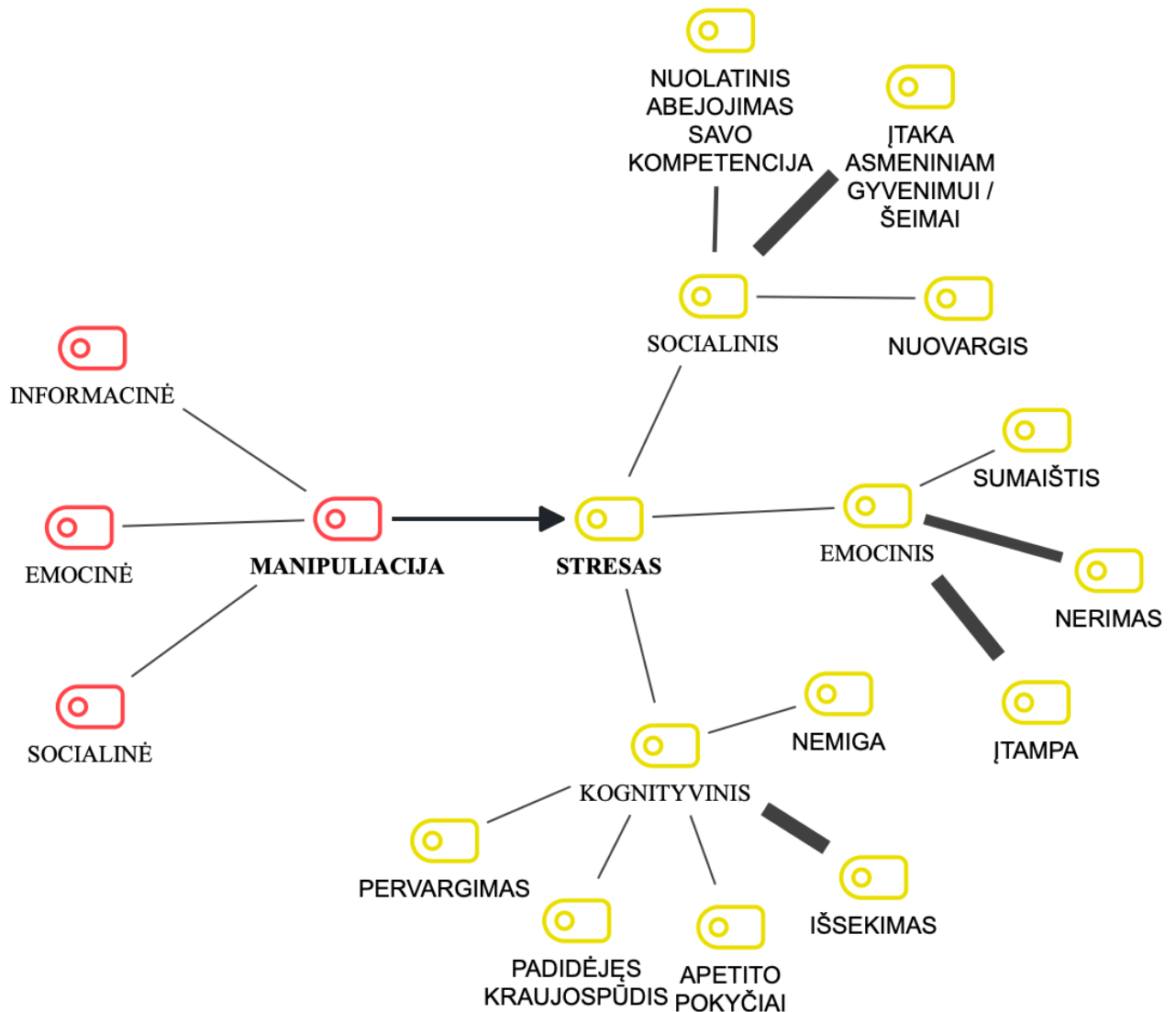
Apibendrinant galima teigti, kad informacinė manipuliacija darbuotojams sukeldavo ne tik papildomą stresą, bet ir nuolatinį nesaugumo jausmą. Informacijos kontrolė, dirbtinis skubos kūrimas, rezultatų pasisavinimas bei atsakomybės perkėlimas ilgainiui mažino darbuotojų pasitikėjimą savimi, motyvaciją, santykį su organizacija. Tokios manipuliacijos formos stiprina darbuotojų priklausomybę nuo vadovo ir riboja jų savarankiškumą darbo aplinkoje. Taip pat galima teigti, jog tyrimo metu patvirtinto teorinėje dalyje sudarytas konceptualus modelis (1 pav.). Per jo prizmę, galime matyti, kad informacinis, socialinis ir emocinis tipai yra pagrindiniai aspektai, kurie leidžia nurodyti kas sudaro manipuliaciją. Vadovo manipuliacija pasireiškia ne tik atviru spaudimu ar kontrole, bet ir subtiliomis emocinio, socialinio bei informacinio poveikio formomis, kurios ilgainiui mažina darbuotojų psichologinį saugumą, pasitikėjimą savimi bei emocinę gerovę. Tyrimo rezultatai iš esmės patvirtina teorinėje darbo dalyje aptartas destruktivios lyderystės ir manipuliacinio vadovavimo sampratą bei parodo, kad manipuliacinė elgsena organizacijose yra reikšmingas darbuotojų streso šaltinis.

4.3. Vadovo manipuliacinės elgsenos poveikis darbuotojo stresui

Šiame skyriuje analizuojamas vadovo manipuliacinės elgsenos poveikis darbuotojų patiriamam stresui. Remiantis empirinio tyrimo duomenimis, nagrinėjama, kaip socialinės, emocinės ir informacinės manipuliacijos formos veikia darbuotojų emocinę savijautą, psichologinę būseną bei fizinę sveikatą. Skyriuje atskleidžiama, kokios streso formos dažniausiai pasireiškia manipuliacinio

vadovavimo kontekste, kokias ilgalaikes pasekmes jos sukelia darbuotojams ir kaip šis poveikis persikelia į jų asmeninį gyvenimą bei santykius su aplinkiniais.

Paveiksle 4 pateikiamas manipuliacinės vadovo elgsenos ir darbuotojų patiriamo streso ryšys, išskiriant pagrindines manipuliacijos bei streso formas, nustatytas empirinio tyrimo metu. Tyrimo rezultatai rodo, kad manipuliacija darbo aplinkoje pasireiškia emocinėmis, socialinėmis ir informacinėmis formomis, kurios tiesiogiai susijusios su darbuotojų patiriamu stresu. Paveiksle atsiskleidžia, kad manipuliacinis vadovų elgesys sukelia kompleksinį poveikį darbuotojų psichologinei bei fizinei savijautai.



4 pav. Vadovo manipuliacinės elgsenos poveikis darbuotojo stresui

Tyrimo metu nustatyta, kad manipuliacinė vadovo elgsena darbuotojams sukėlė įvairias streso formas – emocinį, socialinį ir kognityvinį stresą. Respondentai pasakojo, kad manipuliacinės situacijos darbo aplinkoje neapsiribodavo vien momentinėmis emocinėmis reakcijomis, bet ilgai paveikdavo jų savijautą, pasitikėjimą savimi bei santykį su darbu. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad nuolatinis spaudimas, kontrolė, neapibrėžtumai ir emocinis manipuliavimas kūrė įtampos atmosferą, kuri ilgai tapo nuolatinė būseną.

Socialinis stresas dažniausiai buvo siejamas su nuolatiniu abejojimu savo kompetencija, nuovargiu bei neigiamu poveikiu asmeniniam gyvenimui ir šeimai. Respondentai teigė, kad po manipuliacinių situacijų jiems buvo sunku atsiriboti nuo darbo problemų net ir pasibaigus darbo dienai. Vienas iš tyrimo dalyvių – R10 pasakojo: „net po darbo vis grįždavau mintimis prie to projekto. Ilguoju laikotarpiu, tai tapo nuolatine būseną. Pradėjau viską tikrinti po kelis kartus, bijojau priimti sprendimus be aiškaus patvirtinimo“. Ši citata atskleidžia, kad manipuliacinė vadovo elgsena skatino darbuotojų nepasitikėjimą savimi bei nuolatinį savo veiksmų analizavimą. Tyrimo dalyviai taip pat akcentavo, kad emocinė įtampa persikeldavo į asmeninį gyvenimą – „mano stresą jaučia ir mano šeima“ (R3) ir „net po darbo negalėdavau atsijungti“ (R8). Tokios patirtys rodo, kad manipuliacinis vadovavimas paveikė darbuotojų emocinį stabilumą ne tik darbo aplinkoje, bet ir už jos ribų.

Emocinis stresas respondentams dažniausiai pasireiškė per nerimą, įtampą ir emocinę sumaištį. Tyrimo dalyviai nurodė, kad manipuliacinė komunikacija, neaiškūs lūkesčiai bei nuolatinė kritikos baimė kūrė emocinio nesaugumo jausmą. Respondentas R4 teigė: „atsirado nuolatinis nerimas, jausmas, kad visada kažką darau ne taip“, o kitas – R6 pažymėjo, kad „automatiškai atsirado įtampa darbe – kiekvienas pokalbis su vadovu kėlė nerimą“. Tyrimo metu paaiškėjo, kad darbuotojai dažnai jautėsi emociškai sutrikę ir nebežinojo, ar problema slypi jų veiksmuose, ar pačioje darbo sistemoje. Respondentas R7 pasakojo: „buvo daug sumaišties. Tas jausmas, kai nebesupranti, ar problema yra tavyje, ar sistemoje.“ Tokios emocinės reakcijos ilgainiui mažino darbuotojų pasitikėjimą savimi ir didino psichologinį nesaugumą darbo aplinkoje.

Kognityvinis stresas daugiausia pasireiškė fiziniais simptomais. Respondentai minėjo nemigą, pervargimą, apetito pokyčius bei padidėjusį kraujospūdį. Tyrimo dalyvis R2 teigė: „būdavo dienų, jog atėjus į darbą tiesiog spaudimas užkildavo“, o kitas – R3 pažymėjo: „Stresas man visada sukelia nemigą“. Tyrimo metu taip pat išryškėjo emocinio išsekimo tema – darbuotojai jautėsi pavargę ne tik fiziškai, bet ir psichologiškai. Respondentas R8 pasakojo: „po susirinkimų jausdavausi išsekusi, net jei objektyviai nieko blogo neįvyko“, o kitas teigė, kad „ilgainiui tikrai išvargina žmones“. Tokios patirtys rodo, kad ilgalaikis manipuliacinis spaudimas darbuotojams sukėlė nuolatinę įtampos būseną, kuri neigiamai veikė jų fizinę ir emocinę sveikatą.

Sudarytas tipologinis modelis (4 pav.) padėjo išskirti pagrindines manipuliacinės elgsenos sukeliama streso pasekmes bei parodyti, kaip manipuliacija veikia darbuotoją skirtingais lygmenimis. Tyrimo metu paaiškėjo, kad manipuliacinė vadovo elgsena darbuotojams pirmiausia sukeldavo trumpalaikes emocines reakcijas, tokias kaip įtampa, sumišimas, išsekimas ar nuovargis. Tačiau ilgainiui šios reakcijos pereidavo į ilgalaikį stresą, kuris pradėdavo veikti darbuotojų motyvaciją, emocinį stabilumą, pasitikėjimą savimi bei santykius su aplinkiniais. Žemiau pateiktas paveikslas (4 pav.) atskleidžia pagrindinius manipuliacijos poveikio stresui mechanizmus ir jų raiškos formas. Modelis parodo, kad manipuliacinė vadovo elgsena veikia darbuotoją kompleksiskai. Sudarytas modelis taip pat leidžia geriau suprasti, kad manipuliacinio vadovavimo poveikis nėra trumpalaikis ar pavienis reiškinys, bet nuoseklus procesas, kuris palaipsniui blogina darbuotojų emocinę savijautą, mažina motyvaciją, psichologinį saugumą bei bendrą gyvenimo kokybę.

Trumpalaikis stresas dažniausiai buvo siejamas su momentinėmis emocinėmis reakcijomis į manipuliacinį vadovo elgesį. Respondentai minėjo tokius reiškinys, kaip išsekimą, įtampą, nuovargį bei sumaištį. Tyrimo dalyviai pasakojo, kad po tam tikrų pokalbių su vadovu ar konfliktinių situacijų jiems būdavo sunku nusiraminti, susikoncentruoti į darbą ar emociškai atsiriboti nuo įvykusios situacijos. Vienas iš respondentų – R9 mini – „atsirado emocinis išsekimas“. Ši citata atskleidžia, kad

net trumpalaikės manipuliacinės situacijos darbuotojams sukeldavo stiprią emocinę reakciją, kuri tęsdavosi ir pasibaigus darbo dienai. Tokios reakcijos dažniausiai pasireikšdavo konkrečių konfliktinių situacijų metu arba po intensyvaus emocinio spaudimo. Tyrimo dalyviai teigė, kad manipuliacinė komunikacija, neaiškūs lūkesčiai ar nuolatinė kontrolė sukeldavo emocinį nestabilumą ir apsunkindavo gebėjimą susikoncentruoti į darbą.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad trumpalaikis stresas dažniausiai pasireikšdavo konkrečių konfliktinių situacijų metu arba po intensyvaus emocinio spaudimo iš vadovo pusės. Darbuotojai jautė, kad manipuliacinė vadovo elgsena kuria nuolatinę emocinę įtampą ir neleidžia jaustis saugiai darbo aplinkoje. Kai kurie respondentai pabrėžė, kad net ir nedidelės manipuliacinės situacijos ilgainiui pradėdavo kauptis ir stiprinti bendrą emocinį nuovargį.

Ilgalaikis stresas respondentų buvo siejamas su įtaka asmeniniam gyvenimui / šeimai, nuolatiniu abejojimu savo kompetencijomis ir pervargimu. Respondentas R6 pasakoja „manau, kad tai buvo būdas iš darbuotojų išgauti ir išspausti daugiau. Per spaudimą, per kaltės jausmą, per lojalumo kažkokį formavimą. Tai gal ir efektyvu šiuo metu, bet ilgainiui tikrai išvargina žmones“. Ši citata atskleidžia, kad manipuliacinis spaudimas trumpuoju laikotarpiu gali skatinti darbuotojus dirbti intensyviau, tačiau ilgainiui tai tampa emocinio ir psichologinio išsekimo priežastimi. Tyrimo dalyviai pasakojo, kad ilgainiui pradėjo nuolat abejoti savo kompetencija, jautė pervargimą, pastebėjo neigiamą poveikį asmeniniam gyvenimui ir santykiams su šeima. Kai kurie respondentai teigė, kad emocinė įtampa iš darbo aplinkos persikeldavo į asmeninį gyvenimą, mažino emocinį stabilumą ir poilsio kokybę. Tokie rezultatai atitinka teorinėje darbo dalyje aptartą destruktivios lyderystės poveikį darbuotojų emocinei gerovei ir perdegimo rizikai.

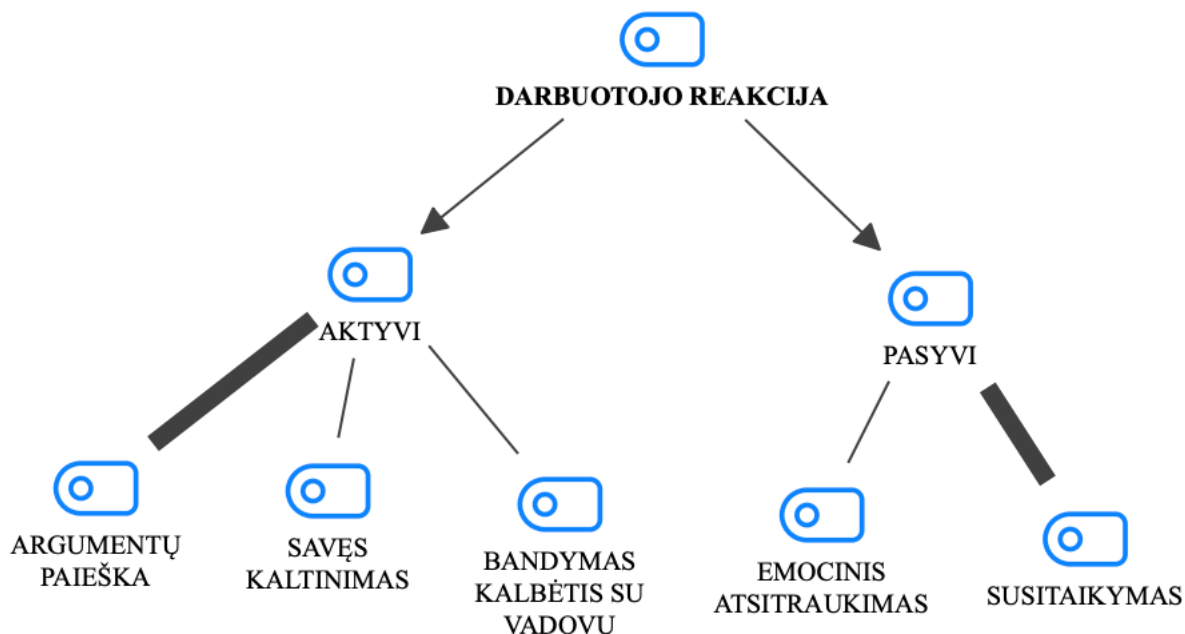
Tyrimo metu išryškėjo **fizinių simptomų** kategorija. Respondentai dažniausiai minėjo nerimą, nemigą, apetito pokyčius ir padidėjusį kraujospūdį. Fizinių simptomų pasireiškimas rodo, kad ilgalaikis manipuliacinio vadovavimo sukeltas stresas paveikė ne tik darbuotojų emocinę būseną, bet ir bendrą sveikatą. Kai kurie respondentai pažymėjo, kad laikui bėgant tapo sunkiau atsiriboti nuo darbo problemų net po darbo valandų, todėl organizmas nuolat išlikdavo įtampos būsenoje. Respondentas R3 teigia „tą visą energija ir namo parsinešdavau, tikrai buvo sunku ir į darbą eiti, nebenorėjau jau dirbti tokioje įtampoje, per didelis emocinis spaudimas iš vadovo“. Dėl to darbuotojai jautė ne tik emocinį išsekimą, bet ir fizinį nuovargį, kuris turėjo įtakos jų kasdieniam gyvenimui bei bendrai savijautai.

Tyrimo rezultatai parodė, kad skirtingos streso formos tarpusavyje glaudžiai susijusios ir viena kitą stiprina. Nuolatinė emocinė įtampa skatino darbuotojų nepasitikėjimą savimi, o ilgainiui tai peraugo į emocinį ir fizinį išsekimą. Respondentai pasakojo, kad manipuliacinė vadovo elgsena mažino jų motyvaciją, didino nuovargį bei skatino atsiribojimą nuo darbo. Kai kurie darbuotojai jautėsi nuolat stebimi, vertinami ir priversti įrodinėti savo kompetenciją, todėl darbo aplinka tapo psichologiškai nesaugi.

Apibendrinant galima teigti, kad manipuliacinė vadovo elgsena turėjo reikšmingą poveikį darbuotojų stresui ir bendrai savijautai. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad emocinė, socialinė ir informacinė manipuliacija sukėlė ne tik trumpalaikes emocines reakcijas, bet ir ilgalaikį psichologinį bei fizinį išsekimą. Manipuliacinė darbo aplinka mažino darbuotojų pasitikėjimą savimi, trikdė emocinį stabilumą, neigiamai veikė jų santykį su darbu bei turėjo poveikį asmeniniam gyvenimui ir psichologinei gerovei.

4.4. Darbuotojo reakcija į patiriamą situaciją

Tyrimo metu respondentų buvo klausiama, kaip jiems sekėsi tęsti bendradarbiavimą su vadovu po patirtų manipuliacinių situacijų. Analizuojant respondentų atsakymus išryškėjo skirtingos darbuotojų reakcijos į manipuliacinę vadovavimą, kurios buvo suskirstytos į dvi pagrindines kategorijas: aktyvią ir pasyvią reakcijas.



5 pav. Darbuotojo reakcija į patiriamą situaciją

Aktyvi reakcija pasireiškė tais atvejais, kai darbuotojai bandė spręsti situaciją tiesiogiai ieškodamas būdų ją išspręsti ar suprasti. Respondentai teigė, kad po manipuliacinių situacijų bandydavo kalbėtis su vadovu, aiškintis situaciją arba ieškoti argumentų savo pozicijai pagrįsti. Respondentas R7 bandydamas ieškoti argumentų, teigia, jog „bandžiau išsiaiškinti, gal tikrai kažką praleidau. Net kolegų paklausiau - jie irgi nebuvo girdėję apie tokį pakeitimą“. Kai kurie darbuotojai stengėsi racionaliai paaiškinti savo veiksmus, įrodyti savo kompetenciją ar apsiginti nuo nepagrįstos kritikos. Respondentas R2, siekdamas užtikrinti tolimesnį aiškumą, teigia ėmėsis papildomų veiksmų: „Aš jos paprašiau, kad visas užklausas toliau, ji man parašytų raštu, jog nebekiltų daugiau tokių nesusikalbėjimų“. Tačiau net ir aktyviai reaguojant buvo jaučiamas emocinis spaudimas, respondentas R3 nurodo: „bandžiau, bet kas iš to, situacijos tai nekeičia. Jo atsakymas į tai, jog „jis turi kitų skubių darbų“.

Pasyvi reakcija dažniausiai pasireiškė susitaikymu, kita dalis respondentų nurodė, jog nuo situacijoje jie emociškai atsitraukia, stengiasi ją pamiršti, dalyvis R4 mini: „santykiai visada buvo gana formalūs. Bet pamažu aš tiesiog pradėjau stengtis kuo mažiau įsitraukti į diskusijas“. Respondentai teigė, kad ilgainiui nustodavo bandyti keisti situaciją, vengdavo konflikto arba emociškai atsiribodavo nuo vadovo ir darbo aplinkos. Respondentas R6 teigia: „santykiai tapo šaltesni. Nebuvo konflikto, bet nebeliko ir pasitikėjimo. Aš dariau savo darbą, bet viduje jau buvo atsiribojimas“. Tyrimo dalyviai minėjo, kad siekdami išvengti papildomos įtampos dažnai nutylėdavo savo nuomonę, vengdavo iniciatyvos arba ribodavo bendravimą su vadovu.

9 lentelė. Darbuotojo reakcija į patiriamą situaciją subkodu paminėjimų skaičius

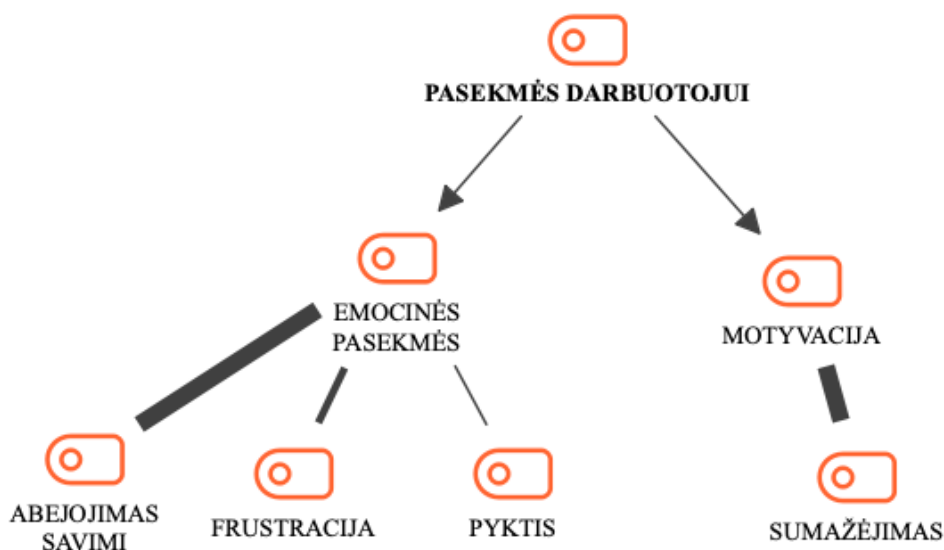
Kodas	Subkodas	Paminėjimų skaičius
Pasyvi	Emocinis atsitraukimas	2
	Susitaikymas	10
Viso		12
Aktyvi	Savęs kaltinimas	2
	Argumentų paieška	4
	Bandymas kalbėtis su vadovu	2
Viso		8

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų reakcijos į manipuliacinį vadovą buvo skirtingos, tačiau daugeliu atvejų jos rodė darbuotojų bandymą prisitaikyti prie emociškai sudėtingos darbo aplinkos. Vieni darbuotojai rinkosi aktyviai ieškoti sprendimų ir ginti savo poziciją, o kiti – pasyvų prisitaikymą ir emocinį atsiribojimą. Abi reakcijų formos atskleidžia, kad manipuliacinė vadovo elgsena turi ilgalaikį poveikį darbuotojų emocinei būsenai, santykiui su darbu bei bendradarbiavimui organizacijoje.

4.5. Manipuliuojančio vadovo sukeltos pasekmės darbuotojui ir organizacijai

Analizuojant tyrimo duomenis paaiškėjo, kad vadovo manipuliacinė elgsena sukelia platesnes ilgalaikes pasekmes tiek pačiam darbuotojui, tiek organizacijai. Respondentų pasakojimai atskleidė, kad manipuliacinis vadovas paveikia darbuotojų emocinę būseną, motyvaciją, pasitikėjimą savimi bei santykį su darbu, o ilgai neigiamas poveikis persikelia ir į organizacinį lygmenį: silpnėja komandos santykiai, didėja nepasitikėjimas organizacija bei didėja darbuotojų ketinimas palikti darbo vietą.

Siekiant aiškiau atskleisti manipuliacinės elgsenos poveikį, tyrimo rezultatai suskirstyti į dvi pagrindines pasekmių kategorijas: pasekmes darbuotojui ir pasekmes organizacijai. Toks skirstymas leido išryškinti individualias darbuotojų emocijas ir platesnį poveikį organizacinei aplinkai.



6 pav. Pasekmės darbuotojui

Frustracija dažniausiai buvo siejama su jausmu, kad darbuotojo pastangos nėra vertinamos arba kad situacijos organizacijoje negalima pakeisti. Tuo tarpu pyktis respondentų buvo įvardijamas kaip reakcija į neteisingą elgesį, kontrolę ir nuolatinį emocinį spaudimą. Vienas iš respondentų – R6 nurodo „buvo daug nusivylimo. Nes atrodė, kad tavo pastangos nėra vertinamos objektyviai. Taip pat buvo pyktis – dėl to neteisingumo jausmo“, kas leidžia matyti jo frustraciją ir pyktį į įvykusią situaciją. Apie pyktį pasakoja ir respondentas R5: „...atrodė, kad turiu įdėti dvigubai daugiau pastangų, kad būčiau vertinamas taip pat kaip kiti.“ Tyrimo rezultatai parodė, kad šios emocinės reakcijos dažnai kaupėsi ilgą laiką ir prisidėjo prie emocinio išsekimo bei didesnio streso.

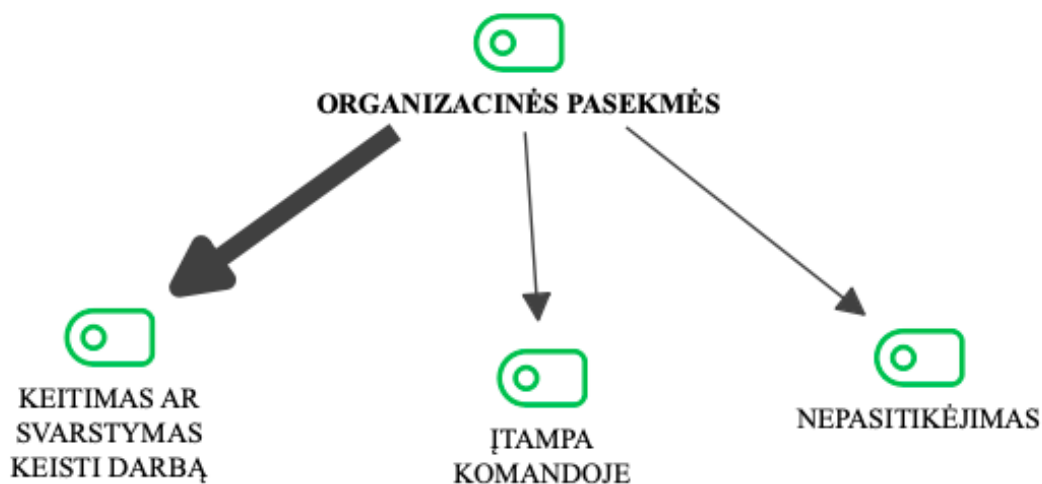
Kita svarbi pasekmių darbuotojui kategorija buvo motyvacijos pokyčiai. Visi respondentai nurodė, kad manipuliacinis vadovavimas mažino jų motyvaciją dirbti, išitraukimą į organizacijos veiklą bei norą rodyti iniciatyvą, motyvacijos padidėjimas nebuvo fiksuotas, ko pasekoje paveiksle numeris 6, jis nepažymėtas. Respondentai teigė, kad ilgainiui prarado motyvaciją, pasitenkinimą darbu ir norą išitraukti į organizacijos veiklą. Vienas tyrimo dalyvis – R9 pažymėjo: „darbas tapo labiau „mechaninis“, darai tai, kas priklauso, bet nebesistengi daugiau nei reikia“, R3 dalyvis teigė: „galbūt jo galvoje tai buvo būdas motyvuoti komandą, bet realybėje tai sukeldavo daugiau streso negu motyvacijos“. Tokie rezultatai rodo, kad manipuliacinė vadovo elgsena ilgainiui mažina darbuotojų išitraukimą ir emocinį ryšį su darbu.

Viena ryškiausių emocinių pasekmių buvo abejojimas savimi. Tyrimo dalyviai teigė, kad manipuliacinė vadovo elgsena skatino nuolatinį savo kompetencijos ir sprendimų vertinimą. Respondentas R5 pasakojo: „tu pradėdi abejoti savimi ne dėl realių klaidų, o dėl to, kaip esi pateikiamas“, o dalyvis R7 pažymėjo: „labai stipriai paveikė pasitikėjimą savimi. Anksčiau sprendimus priimdavau gana užtikrintai, o po šito pradėjau viską tikrinti po kelis kartus“. Tokios patirtys rodo, kad manipuliacinė darbo aplinka silpnino darbuotojų pasitikėjimą savo profesiniais gebėjimais ir skatino emocinį nesaugumą.

Kita svarbi emocinė pasekmė buvo pyktis. Tyrimo dalyviai pasakojo, kad manipuliacinis spaudimas ir neteisingumo jausmas sukeldavo stiprias emocines reakcijas: „trumpuoju laikotarpiu, tai buvo emocinė reakcija: įtampa, nerimas, kartais net pyktis“ (R8), „nemeluosiu, buvau pasiutęs, tikrai ir aš pasisakiau, jog nesąžininga ant manęs varyti“ (R2). Tai rodo, kad manipuliacinė vadovo elgsena ne tik mažino darbuotojų emocinį saugumą, bet ir skatino neigiamas emocines reakcijas.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad manipuliacinė vadovo elgsena ilgainiui paveikia darbuotojo emocinę gerovę, santykį su darbu bei profesinį pasitikėjimą savimi. Šie rezultatai iš dalies patvirtina teorinėje darbo dalyje aptartą destruktivios lyderystės poveikį darbuotojų emocinei būsenai, motyvacijai ir psichologiniam saugumui.

Analizuojant tyrimą paaiškėjo ir organizacines pasekmes, kad manipuliuojantis vadovas neigiamai paveikia ne tik individualų darbuotoją, bet ir visą organizacinę aplinką. Respondentų pasakojimai atskleidė, kad ilgainiui manipuliacinė vadovo elgsena silpnino pasitikėjimą organizacija, didino įtampą komandose bei skatino darbuotojus svarstyti darbo keitimą (žr. 7 pav.).



7 pav. Organizacinės pasekmės

Dažniausiai minima organizacinė pasekmė buvo darbuotojų ketinimas palikti organizaciją arba aktyvus darbo keitimo svarstymas. Respondentai teigė, kad ilgalaikis emocinis spaudimas, nesaugumo jausmas bei nuolatinė įtampa skatino ieškoti saugesnės ir emociškai stabilesnės darbo aplinkos. Tyrimo respondentas R2 teigė: „jau kai prasidėjo su spaudimu reikalai, tai tada supratau, kad man to gana ir pateikiau prašymą išeiti iš darbo“, respondentas R5 – „ilgainiui pradėjau ieškoti kitų darbo galimybių, nes supratau, kad tokioje aplinkoje sunku augti“. Tai rodo, kad manipuliacinis vadovavimas gali tiesiogiai prisidėti prie didesnės darbuotojų kaitos organizacijoje.

Kita reikšminga pasekmė buvo įtampa komandoje. Respondentai pasakojo, kad manipuliacinė vadovo elgsena skatino konkurenciją, nepasitikėjimą tarp kolegų ir silpnino bendradarbiavimą komandoje. Darbuotojai dažnai vengdavo atvirai reikšti nuomonę ar dalintis problemomis, nes jautė emocinį nesaugumą ir baimę būti kritikuojami. Respondentas R3 pasakojo, kad manipuliacinis vadovo elgesys skatino konkurenciją, nesaugumą ir tarpusavio konfliktus: „komandoje tikrai jautėsi įtampa“, „visa komanda tokia išsidarkius atrodė, visi įsitempė, stresuoti“. Tokios situacijos neigiamai veikė komandinį darbą ir bendrą organizacijos atmosferą.

Organizacinė pasekmė buvo nepasitikėjimas vadovais ir organizacija. Vienas respondentas (R9) pažymėjo: „ir šiaip bendrine prasme tai paveikė ir mano pasitikėjimą vadovais“, o kitas (R3) teigė: „ilgainiui pradėjo jaustis toks nepasitikėjimas“. Tai rodo, kad manipuliacinė vadovo elgsena silpnino darbuotojų pasitikėjimą organizacine sistema, vadovais bei darbo santykiais.

10 lentelė. Pasekmių subkodų paminėjimų skaičius

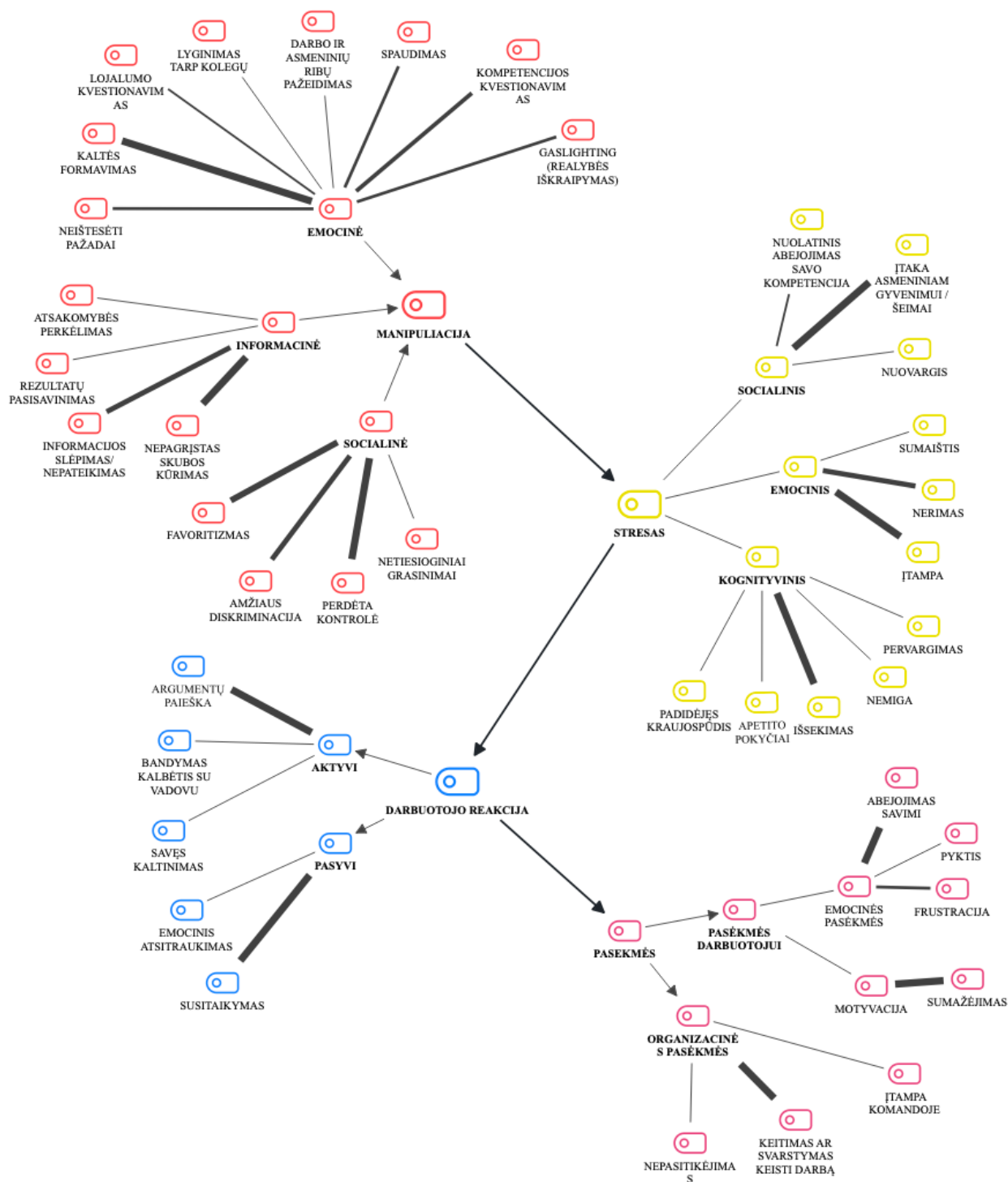
Kodas	Subkodas	Subkodas 2	Paminėjimų skaičius
Pasekmės darbuotojui	Motyvacija	Sumažėjimas	7
	Emocinės pasekmės	Frustracija	5
		Abejojimas savimi	8
		Pyktis	3
Viso			23
Organizacinės pasekmės	Nepasitikėjimas		2
	Keitimas ar svarstymas keisti darbą		7
	Komandos įtampa		3
Viso			12

Apibendrinant galima teigti, kad manipuliacinės vadovo elgesio pasekmės pasireiškia tiek individualiu, tiek organizaciniu lygmeniu. Manipuliacinis vadovas neigiamai veikia darbuotojų emocinę savijautą, motyvaciją bei profesinį pasitikėjimą savimi, o organizacijoje skatina nepasitikėjimą, komandos įtampą bei darbuotojų kaitą. Tokie rezultatai rodo, kad manipuliacinė elgsena organizacijoje tampa ne tik individualia darbuotojo problema, bet ir reikšmingu organizacinės kultūros bei darbo aplinkos rizikos veiksniumi.

4.6. Vadovo manipuliacinės elgsenos poveikio darbuotojo stresui įtakos grandinė

Apibendrinant atlikto kokybinio tyrimo rezultatus galima teigti, kad žemiau esanti sudaryta vadovo manipuliacinės įtakos grandinė (8 pav.) atskleidžia nuoseklų ir tarpusavyje susijusį procesą, kaip manipuliacinė vadovo elgsena veikia darbuotojo patiriamą stresą, reakcijas bei ilgalaikes pasekmes tiek individualiu, tiek organizaciniu lygmeniu. Tyrimo metu identifikuotos manipuliacijos formos, darbuotojų reakcijos ir streso pasekmės leidžia manipuliacinį vadovą vertinti kaip kompleksinį psichosocialinį reiškinį, kuris neapsiriboja pavienėmis konfliktinėmis situacijomis, bet formuoja ilgalaikę neigiamą darbo aplinkos patirtį.

Tyrimo rezultatai parodė, kad manipuliacinė vadovo elgsena dažniausiai pasireiškia trimis pagrindinėmis kryptimis – emocine, socialine ir informacine manipuliacija. Emocinė manipuliacija buvo dažniausiai ir daugiausiai respondentų minima manipuliacijos forma ir apėmė kaltės formavimą, spaudimą, kompetencijos kvestionavimą, lojalumo kvestionavimą, realybės iškraipymą (angl. *gaslighting*) ir kitas praktikas. Socialinė manipuliacija pasireiškė favoritizmu, perdėta kontrole, netiesioginiais grasinimais ir diskriminacinėmis praktikomis, o informacinė manipuliacija – informacijos slėpimu, nepagrįsto skubos jausmo kūrimu, rezultatų pasisavinimu bei atsakomybės perkėlimu darbuotojams.



8 pav. Vadovo manipuliacinės elgsenos poveikio darbuotojo stresui įtakos grandinė

Tyrimo rezultatai parodė, kad manipuliacinė vadovo elgsena dažniausiai pasireiškia trimis pagrindinėmis kryptimis – emocine, socialine ir informacine manipuliacija. Emocinė manipuliacija buvo dažniausiai ir daugiausiai respondentų minima manipuliacijos forma ir apėmė kaltės formavimą, spaudimą, kompetencijos kvestionavimą, lojalumo kvestionavimą, realybės iškreipimo (angl. *gaslighting*) ir kitas praktikas. Socialinė manipuliacija pasireiškė favoritizmu, perdėta kontrole, netiesioginiais grasinimais ir diskriminacinėmis praktikomis, o informacinė manipuliacija – informacijos slėpimu, nepagrįsto skubos jausmo kūrimu, rezultatų prisavinimu bei atsakomybės perkėlimu darbuotojams.

Analizuojant manipuliacijos poveikį nustatyta, kad visos manipuliacijos formos tiesiogiai prisideda prie darbuotojų patiriamo streso formavimosi. Tyrimo dalyviai dažniausiai įvardijo trumpalaikį stresą, pasireiškiantį įtampa, sumišimu, nuovargiu bei emociniu išsekimu. Tačiau ilgalaikėje perspektyvoje manipuliacinis vadovavimas sukeldavo stipresnes psichologines pasekmes – nuolatinį abejojimą savo kompetencija, pervargimą bei neigiamą poveikį asmeniniam gyvenimui ir santykiams su šeima. Be emocinių reakcijų, respondentai taip pat išskyrė fizinius simptomus: nerimą, nemigą, apetito pokyčius ir padidėjusį kraujospūdį.

Tyrimo metu išryškėjo ir darbuotojų reakcijų modeliai į manipuliacinį vadovavimą. Vieni darbuotojai rinkosi aktyvią reakciją – bandė kalbėtis su vadovu, ieškojo argumentų savo pozicijai pagrįsti. Kita dalis respondentų reagavo pasyviai – emociškai atsitraukdavo, susitaikydavo su situacija. Tyrimo rezultatai parodė, kad ilgainiui abi reakcijų formos buvo susijusios su emociniu nuovargiu bei mažėjančiu psichologiniu saugumu.

Sudaryta manipuliacinės įtakos grandinė taip pat atskleidė reikšmingas pasekmes darbuotojui ir organizacijai. Individualiame lygmenyje dažniausiai buvo minimos emocinės pasekmės – frustracija, pyktis, abejojimas savimi bei mažėjanti motyvacija. Darbuotojai ilgainiui prarasdavo pasitikėjimą savo gebėjimais, mažiau įsitraukdavo į organizacijos veiklą. Organizaciniu lygmeniu manipuliacinis vadovavimas skatino komandos įtampą, nepasitikėjimą organizacija bei darbuotojų ketinimą keisti darbą ar palikti savo darbą.

Svarbu pažymėti, kad tyrimo metu sudaryta grandinė atskleidžia ne pavienes manipuliacijos formas, bet nuoseklų destruktivų procesą, kuriame manipuliacija tampa pagrindiniu streso šaltiniu, o stresas ilgainiui lemia darbuotojų emocinį išsekimą, motyvacijos mažėjimą ir organizacinės aplinkos blogėjimą. Šie rezultatai iš esmės patvirtina teorinėje darbo dalyje aptartas destruktivios lyderystės ir manipuliacinio vadovavimo sampratą, kuriose pabrėžiama, kad manipuliacinis elgesys silpnina darbuotojų psichologinį saugumą, mažina pasitikėjimą organizacija ir didina emocinio perdegimo riziką.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovo manipuliacinė elgsena organizacijoje turi daugialypį ir ilgalaikį poveikį darbuotojų gerovei ir organizacijos klimatui. Manipuliacinės praktikos ne tik didina darbuotojų patiriamą stresą, bet ir formuoja emociškai nesaugią darbo aplinką, silpnina darbuotojų motyvaciją, tarpusavio pasitikėjimą bei organizacinį stabilumą. Todėl manipuliacinio vadovo atpažinimas ir prevencija tampa svarbiu veiksniu siekiant užtikrinti darbuotojų psichologinę gerovę ir kurti sveiką organizacinę kultūrą.

4.7. Vadovo manipuliacinės elgsenos poveikio darbuotojo stresui tyrimo diskusija

Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad vadovo manipuliacinė elgsena yra glaudžiai susijusi su darbuotojų patiriamu stresu, emociškai savijauta bei santykiu su organizacija. Analizuojant respondentų patirtis paaiškėjo, kad manipuliacinis vadovavimas darbuotojus veikia ne tik trumpalaikėmis emocišomis reakcijomis, tokiomis kaip pyktis, nusivylimas ar nerimas, tačiau ilgainiui tampa nuolatinio emocinės įtampos šaltiniu, kuris formuoja bendrą darbuotojo savijautą darbo aplinkoje ir daro poveikį jo santykiui su darbu bei organizacija. Tyrimo rezultatai leidžia manipuliacinę vadovo elgseną vertinti ne kaip pavienius konfliktinius epizodus, o kaip sistemingą emocinio poveikio formą, kuri palaiapsniui silpnina darbuotojų psichologinį saugumą, pasitikėjimą savimi ir emocinį stabilumą.

Vienas ryškiausių tyrimo aspektų buvo emocinės manipuliacijos dominavimas. Respondentai dažniausiai minėjo kaltės formavimą, kompetencijos kvestionavimą, emocinį spaudimą bei realybės iškreipimą (angl. *gaslighting*). Emocinės manipuliacijos dominavimas iš dalies sutampa su mokslinėje literatūroje aptariamu destruktivos lyderystės modeliu. Einarsen ir bendraautorai (2007) teigia, kad destruktivus vadovavimas dažnai pasireiškia subtiliomis emocinio poveikio formomis, kurios ilgainiui silpnina darbuotojų emocinį stabilumą ir psichologinį saugumą. Šiame tyrime respondentai ypač dažnai minėjo kaltės formavimą, emocinį spaudimą bei kompetencijos kvestionavimą, todėl galima manyti, kad emocinė manipuliacija organizacijose tampa viena sunkiausiai atpažįstamų destruktivaus vadovavimo formų.

Tyrimo rezultatai taip pat patvirtino teorinėje darbo dalyje išskirtą manipuliacinės elgsenos ir psichologinio saugumo ryšį. Literatūros analizėje buvo akcentuojama, kad destruktivus vadovavimas silpnina darbuotojų pasitikėjimą organizacija, mažina autonomijos jausmą bei skatina emocinį nesaugumą. Rooney ir bendraautorai (2009) pabrėžė, kad nepalaikantis vadovo elgsenos darbuotojams siunčia žinutę apie jų nekompetenciją ir menką vertę organizacijoje. Empirinio tyrimo metu respondentai taip pat pasakojo pradėję abejoti savo kompetencija, jausdavo nuolatinę įtampą bei baimę suklysti, o tai rodo, kad manipuliacinis vadovavimas tiesiogiai veikia darbuotojų savivertę ir emocinį stabilumą.

Gauti rezultatai atitinka ir destruktivos lyderystės tyrimų kryptį, kurioje akcentuojama, kad žalingas vadovų elgsenos lemia emocinį išsekimą, perdegimą bei ilgalaikį stresą. Li ir bendraautorai (2024) tyrime „Ar blogi lyderiai iš tiesų blogi darbuotojams? Išilginių destruktivaus vadovavimo ir darbuotojų rezultatų tyrimų metaanalizė“ (angl. „Are Bad Leaders Indeed Bad for Employees? A Meta-Analysis of Longitudinal Studies Between Destructive Leadership and Employee Outcomes“) analizės metu nustatyta, kad destruktivus vadovavimas didina darbuotojų emocinį išsekimą, ketinimą palikti darbą bei mažina pasitenkinimą darbu. Panašios tendencijos atsiskleidė ir šiame tyrime – respondentai minėjo emocinį nuovargį, nuolatinį nerimą, motyvacijos mažėjimą bei norą keisti darbo vietą. Be to, dalis tyrimo dalyvių įvardijo ir fizinius simptomus: nemigą, padidėjusį kraujospūdį, nuolatinį nuovargį ar apetito pokyčius. Tai leidžia teigti, kad manipuliacinė vadovo elgsena veikia ne tik emocinę, bet ir fizinę darbuotojų savijautą.

Tyrimo rezultatai taip pat papildė literatūroje aptariamą manipuliacinės elgsenos sampratą organizaciniame kontekste. Literatūros analizėje buvo teigiama, kad manipuliacinis elgsenos dažnai pasireiškia ne atviru agresyviu elgesiu, o netiesioginėmis kontrolės formomis – informacijos slėpimu, dviprasmiška komunikacija, moraliniu spaudimu ar subtiliu darbuotojų menkinimu. M. Grill atliktame tyrime „Destruktyvaus vadovavimo elgsenos įtaka darbo prasmei ir darbo produktyvumui“ (angl. „*Influence of destructive leadership behaviors on the meaning of work and work productivity*“, 2023, p. 4), autorius teigia: „rezultatai rodo, kad destruktivus vadovavimo elgsenos, susijęs su nenuosekliu planavimu, nereikalingų užduočių skyrimu, dviprasmiškais lūkesčiais ir autokratišku elgesiu, turėjo reikšmingą neigiamą poveikį darbuotojų darbo suvokimui ir darbo produktyvumui per 18 mėnesių laikotarpį. Darbuotojai, kurių vadovai demonstruoja aukštesnį destruktivaus vadovavimo elgsenos lygį, labiau linkę patirti savo darbo suvokimo ir darbo produktyvumo sumažėjimą nei darbuotojai, kurių vadovai demonstruoja žemesnį destruktivaus vadovavimo elgsenos lygį“. Respondentų pasakojimai atskleidė labai panašius patirtis: darbuotojai jautėsi sąmoningai klaidinami, izoliuojami nuo informacijos ar verčiami prisiimti atsakomybę už situacijas, kurių negalėjo kontroliuoti. Tai patvirtina teorinėje dalyje išskirtą problemą, kad

manipuliacinės praktikos organizacijose dažnai lieka nepastebėtos dėl jų subtilumo ir normalizavimo darbo aplinkoje.

Svarbu pažymėti, kad tyrimo rezultatai atskleidė ir platesnį manipuliacinio vadovavimo poveikį organizacijai. Respondentai nurodė, kad manipuliacinė aplinka blogino santykius su kolegomis, mažino tarpusavio pasitikėjimą bei skatino emocinę įtampą komandose. Tokie rezultatai sutampa su Grill (2023) bei Krasikova ir bendraautorių (2013) tyrimuose pateiktomis išvalgomis, kad destruktivus vadovavimas silpnina organizacinį klimatą, mažina darbuotojų įsitraukimą ir trikdo organizacijos veiklos procesus. Šiame tyrime taip pat išryškėjo uždaras destruktivus ciklas – ilgalaikis stresas skatino darbuotojų emocinį atsiribojimą, pasyvumą bei mažesnę pasitikėjimą organizacija, o tai dar labiau blogino bendrą darbo atmosferą.

Tyrimo rezultatai taip pat leidžia pažvelgti į manipuliacinį vadovavimą platesniame organizaciniame ir kultūriniame kontekste. Literatūros analizėje buvo akcentuojama, kad Lietuvoje manipuliacinės vadovo elgsenos tyrimų vis dar trūksta, o hierarchiniai santykiai bei didesnė valdžios distancija gali apsunkinti manipuliacinio elgesio atpažinimą ir darbuotojų reakciją į jį. Empirinio tyrimo metu respondentai dažnai manipuliacinį elgesį apibūdino kaip „įprastą vadovavimo stilių“, prie kurio ilgainiui buvo priprantama. Dalis darbuotojų vengė apie problemą kalbėti dėl baimės prarasti darbą, būti neigiamai įvertinti ar sulaukti papildomo spaudimo. Tai rodo, kad manipuliacinės elgsenos toleravimas gali būti susijęs ne tik su individualiomis vadovų savybėmis, bet ir su platesnėmis organizacinėmis normomis bei kultūriniu požiūriu į valdžios santykius organizacijoje.

Dar vienas svarbus aspektas – manipuliacinės elgsenos normalizavimas organizacijose. Tyrimo metu dalis respondentų teigė, kad aukšti darbo rezultatai ar stipri vadovo pozicija organizacijoje dažnai tapdavo priežastimi ignoruoti netinkamą elgesį. Tai iš esmės sutampa su teorinėje dalyje aptarta problema, kad manipuliacinis elgesys organizacijose neretai pateisinamas kaip „griežtas vadovavimas“, „aukšti standartai“ ar „reiklumas darbuotojams“. Tokia praktika gali lemti situaciją, kai darbuotojų emocinė gerovė tampa antrine vertybe, o destruktivus elgesys palaipsniui įsitvirtina organizacinėje kultūroje kaip norma.

Apibendrinant galima teigti, kad atliktas tyrimas iš esmės patvirtino teorinėje darbo dalyje aptartas destruktivios lyderystės ir manipuliacinio vadovavimo prielaidas. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad manipuliacinė vadovo elgsena yra kompleksinis psichosocialinis reiškinys, turintis daugialypį poveikį darbuotojų emocinei gerovei, psichologiniam saugumui, motyvacijai bei organizaciniam klimatui. Manipuliacinės praktikos ilgainiui formuoja emociškai nesaugią darbo aplinką, silpnina darbuotojų pasitikėjimą savimi ir organizacija, didina emocinio išsekimo bei perdegimo riziką. Todėl organizacijoms tampa itin svarbu ne tik atpažinti manipuliacinio vadovavimo formas, bet ir aktyviai stiprinti psichologinį saugumą, kurti aiškius reagavimo mechanizmus, skatinti etišką vadovavimą bei užtikrinti darbuotojų emocinės gerovės apsaugą.

Išvados ir rekomendacijos

Šiame skyriuje pateikiamos magistrinio darbo išvados bei rekomendacijos, parengtos remiantis teorinės analizės ir empirinio tyrimo rezultatais. Apibendrinami pagrindiniai tyrimo metu nustatyti manipuliacinės vadovo elgsenos požymiai, jų poveikis darbuotojų stresui, emocinei savijautai bei organizacinei aplinkai. Taip pat pateikiamos rekomendacijos darbuotojams, vadovams ir organizacijoms, siekiant mažinti manipuliacinio vadovavimo apraiškas, stiprinti psichologinį saugumą darbo aplinkoje ir gerinti darbuotojų emocinę gerovę.

Išvados

1. Išanalizavus darbuotojų patiriamo streso sampratą nustatyta, kad stresas darbo aplinkoje yra kompleksinė psichologinė, emocinė ir fiziologinė darbuotojo reakcija į nepalankius darbo aplinkos veiksnius. Literatūros analizė parodė, kad darbuotojų stresą gali lemti darbo krūvis, vaidmenų neaiškumas, tarpasmeniniai konfliktai, kontrolės stoka, organizacinis neteisingumas ir nepakankama socialinė parama. Tačiau šiame darbe ypač išryškėjo vadovo elgsenos reikšmė darbuotojų patiriamam stresui. Teorinėje dalyje aptarti autoriai pabrėžia, kad vadovas gali veikti tiek kaip streso mažinimo, tiek kaip jo stiprinimo veiksnys. Kai vadovo elgsena yra palaikanti, aiški ir etiška, darbuotojai jaučiasi saugiau, labiau pasitiki savo kompetencija ir organizacija. Priešingai, destruktivi, nepalaikanti ar manipuliacinė vadovo elgsena mažina darbuotojų autonomijos jausmą, kelia neapibrėžtumą, skatina nerimą ir ilgai tampa reikšmingu psichosocialiniu stresoriumi.

Empirinio tyrimo rezultatai tai patvirtino: respondentai nurodė, kad manipuliacinė vadovo elgsena sukeldavo emocinę įtampą, nerimą, nuovargį, emocinį išsekimą, nepasitikėjimą savimi ir ilgalaikį emocinį nuovargį. Dalis tyrimo dalyvių taip pat minėjo fizinius simptomus – nemigą, apetito pokyčius, nuolatinį nuovargį ar padidėjusį kraujospūdį. Tai leidžia daryti išvadą, kad darbuotojų stresas nėra tik individuali darbuotojo reakcija, bet ir organizacinės aplinkos bei vadovavimo praktikos pasekmė.

2. Atskleidus vadovo manipuliacinės elgsenos sampratą nustatyta, kad ji gali būti laikoma viena iš destruktivos lyderystės formų, pasireiškiančių subtiliu, netiesioginiu ir dažnai sunkiai atpažįstamu poveikiu darbuotojams. Literatūros analizėje manipuliacinė vadovo elgsena siejama su destruktviu vadovavimu, piktnaudžiavimu galia, emociniu spaudimu, darbuotojų menkinimu, informacijos kontrole, kaltės formavimu, dviprasmiška komunikacija ir darbuotojų kompetencijos kvestionavimu. Skirtingai nei atviras psichologinis smurtas ar agresija, manipuliacija dažnai pasireiškia paslėptomis formomis, todėl darbuotojams ją sunkiau įvardyti ir jai pasipriešinti.

Tyrimo rezultatai patvirtino, kad manipuliacinis vadovavimas darbuotojų patirtyse dažniausiai pasireiškė per emocinę, socialinę ir informacinę manipuliaciją. Emocinė manipuliacija apėmė kaltės formavimą, emocinį spaudimą, realybės iškraipymą ir kompetencijos kvestionavimą. Socialinė manipuliacija buvo susijusi su favoritizmu, perdėta kontrole, netiesioginiais grasinimais ir darbuotojų tarpusavio konkurencijos skatinimu. Informacinė manipuliacija pasireiškė informacijos slėpimu, skubos jausmo kūrimu, rezultatų pasisavinimu bei atsakomybės perkėlimu darbuotojams. Todėl galima teigti, kad tyrime išskirta manipuliacinės elgsenos tipologija papildo literatūros analizę, nes leidžia aiškiau suprasti, kokiomis konkrečiomis formomis manipuliacija pasireiškia organizacinėje praktikoje.

3. Sudarytas vadovo manipuliacinės elgsenos poveikio darbuotojų stresui modelis atskleidė nuoseklią poveikio grandinę: manipuliacinė elgsena – darbuotojo emocinės reakcijos –

trumpalaikis ir ilgalaikis stresas – fizinės bei organizacinės pasekmės. Literatūros analizėje buvo akcentuojama, kad destruktivus vadovavimas neigiamai veikia darbuotojų psichologinį saugumą, pasitikėjimą organizacija, motyvaciją ir emocinę gerovę. Empirinio tyrimo rezultatai šią teorinę prielaidą patvirtino ir leido ją detalizuoti.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad manipuliacinė vadovo elgsena pirmiausia sukelia darbuotojams emocines reakcijas – nerimą, sumišimą, baimę suklysti, pyktį, nusivylimą ir savivertės mažėjimą. Šios reakcijos ilgainiui pereina į nuolatinį stresą, emocinį išsekimą, sunkumą atsiriboti nuo darbo problemų po darbo valandų ir neigiamą poveikį asmeniniam gyvenimui. Darbuotojai ne tik patiria vidinę įtampą, bet ir pradeda abejoti savo profesiniais gebėjimais, vengia iniciatyvos, tampa atsargesni bendraudami su vadovu ar kolegomis. Organizaciniu lygmeniu tai pasireiškia mažėjančia motyvacija, pasitikėjimo silpnėjimu, prastesniu mikroklimatu, darbuotojų atsiribojimu ir ketinimu keisti darbą. Taigi modelis parodė, kad manipuliacinis vadovavimas nėra pavienis konfliktas, o ilgalaikis psichosocialinis procesas, kuriame vadovo elgsena tampa nuolatinio darbuotojo streso šaltiniu.

4. Parengta kokybinio tyrimo metodika leido išsamiai atskleisti darbuotojų patirtis ir identifikuoti manipuliacinės vadovo elgsenos poveikio darbuotojų stresui mechanizmus. Tyrimui pasirinktas pusiau struktūrizuoto interviu metodas buvo tinkamas, nes manipuliacinė elgsena yra jautrus, subjektyviai patiriamas ir dažnai sunkiai tiesiogiai pamatuojamas reiškinys. Šis metodas sudarė galimybę ne tik surinkti faktinę informaciją apie vadovo elgesį, bet ir suprasti, kaip darbuotojai tą elgesį interpretavo, kokias emocijas patyrė ir kokias pasekmes tai sukėlė jų savijautai. Duomenų analizė, atlikta taikant teminės analizės principus ir naudojant „MAXQDA“ programą, leido susisteminti respondentų patirtis į pagrindines kategorijas: manipuliacijos formas, darbuotojų emocines reakcijas, trumpalaikio ir ilgalaikio streso požymius bei pasekmes darbuotojui ir organizacijai. Tyrimo metodika taip pat padėjo išlaikyti ryšį tarp teorinės analizės ir empirinio tyrimo rezultatų, nes interviu klausimai buvo orientuoti į literatūroje išskirtas manipuliacinės elgsenos formas ir darbuotojų streso požymius. Todėl galima daryti išvadą, kad pasirinkta metodika buvo tinkama darbo tikslui pasiekti ir leido empiriškai pagrįsti teorinėje dalyje išskirtas prielaidas.
5. Empiriškai ištyrus vadovo manipuliacinės elgsenos poveikį darbuotojų stresui nustatyta, kad ši elgsena turi reikšmingą, daugialypį ir ilgalaikį neigiamą poveikį darbuotojų emocinei gerovei, psichologiniam saugumui, motyvacijai. Tyrimo rezultatai parodė, kad manipuliacinė vadovo elgsena darbuotojams sukelia ne tik trumpalaikę įtampą, bet ir ilgalaikį stresą, kuris gali paveikti darbuotojo savivertę, profesinį pasitikėjimą, santykius su kolegomis bei asmeninį gyvenimą. Respondentai nurodė, kad ilgainiui pradėdavo abejoti savo kompetencija, jausdavo nuolatinį spaudimą, bijodavo suklysti, sunkiai atsiribodavo nuo darbo problemų net pasibaigus darbo dienai. Kai kuriais atvejais manipuliacinė elgsena sukeldavo ir fizinius simptomus, o tai leidžia teigti, kad jos poveikis peržengia emocinės savijautos ribas. Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad manipuliacinė darbo aplinka veikia ne tik individualų darbuotoją, bet ir visą organizaciją: silpnėja tarpusavio pasitikėjimas, blogėja santykiai komandoje, mažėja darbuotojų įsitraukimas, didėja noras palikti organizaciją. Šie rezultatai tiesiogiai siejasi su literatūroje aptartomis destruktivios lyderystės pasekmėmis, kuriose pabrėžiama, kad neigiamas vadovo elgesys didina emocinį išsekimą, perdegimą, mažina pasitenkinimą darbu ir silpnina organizacinį įsipareigojimą.

Apibendrinant galima teigti, kad atliktas tyrimas patvirtino teorinėje darbo dalyje aptartas destruktivios lyderystės ir manipuliacinio vadovavimo prielaidas. Vadovo manipuliacinė elgsena yra kompleksinis psichosocialinis reiškinys, kuris pasireiškia emocinėmis, socialinėmis ir

informacinėmis manipuliacijos formomis bei daro tiesioginį poveikį darbuotojų patiriamam stresui. Ši elgsena silpnina darbuotojų psichologinį saugumą, mažina pasitikėjimą savimi ir organizacija, skatina emocinį išsekimą, fizinius streso simptomus, motyvacijos mažėjimą ir neigiamus organizacinio klimato pokyčius. Todėl manipuliacinė vadovo elgsena turėtų būti vertinama kaip reikšmingas psichosocialinės rizikos veiksnys, kuriam organizacijos turi skirti daugiau dėmesio. Siekiant mažinti šio reiškinio poveikį, būtina stiprinti psichologinį saugumą, kurti aiškius reagavimo į destruktivų vadovavimą mechanizmus, ugdyti vadovų emocinį sąmoningumą bei formuoti etišką, pagarba ir darbuotojų gerove grįstą vadovavimo kultūrą.

Rekomendacijos

Darbuotojams:

- Darbuotojams rekomenduojama fiksuoti pasikartojančius manipuliacinio elgesio atvejus – emocinį spaudimą, dviprasmiškus nurodymus, neteisingą kaltinimą, informacijos slėpimą ar netiesioginius grasinimus. Situacijų dokumentavimas gali padėti aiškiau įvertinti problemos mastą ir suteikti pagrindą kreipiantis į organizacijos atsakingus asmenis.
- Jeigu organizacijoje veikia žmogiškųjų išteklių skyrius, pasitikėjimo linijos ar anoniminiai pranešimo kanalai, darbuotojams rekomenduojama jais naudotis. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad manipuliacinė elgsena dažnai ilgą laiką lieka nepastebėta dėl darbuotojų baimės kalbėti apie problemą, todėl svarbu skatinti savalaikį reagavimą į destruktivų vadovavimą.
- Kadangi tyrimo metu darbuotojai minėjo ne tik emocinius, bet ir fizinius streso simptomus – nemigą, nuovargį, padidėjusį kraujospūdį ar apetito pokyčius – darbuotojams rekomenduojama rimtai vertinti savo emocinę būseną ir, esant poreikiui, kreiptis profesionalios psichologinės ar medicininės pagalbos.
- Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojai dažnai ilgą laiką manipuliacinį vadovo elgesį suvokia kaip „įprastą vadovavimo stilių“, todėl laiku neatpažįsta emocinio spaudimo, kaltės formavimo, kompetencijos menkinimo ar informacijos kontrolės. Dėl šios priežasties darbuotojams svarbu gebėti identifikuoti manipuliacinio elgesio formas ir suprasti, kad nuolatinė emocinė įtampa, baimė suklysti ar savivertės mažėjimas nėra normali darbo aplinkos dalis.

Rekomendacijos vadovams, organizacijoms ir žmogiškųjų išteklių specialistams:

- Tyrimo rezultatai parodė, kad manipuliacinė vadovo elgsena ilgainiui silpnina darbuotojų psichologinį saugumą, motyvaciją bei pasitikėjimą organizacija. Todėl organizacijoms rekomenduojama skirti daugiau dėmesio etiško vadovavimo, emocinio intelekto, empatijos ir konstruktyvios komunikacijos kompetencijų ugdymui.
- Darbuotojai turi jaustis saugūs išsakyti nuomonę, kalbėti apie problemas ar nesutikti su vadovo sprendimais nebijodami neigiamų pasekmių. Organizacijoms rekomenduojama skatinti atvirą komunikaciją, pagarbius tarpusavio santykius ir aiškiai komunikuoti nulinės tolerancijos politiką manipuliaciniam ar destruktiviam elgesiui.
- Rekomenduojama organizacijoms periodiškai atlikti darbuotojų emocinės gerovės, psichologinio saugumo ir mikroklimato tyrimus. Tai padėtų anksčiau identifikuoti manipuliacinio vadovavimo požymius ir sumažinti ilgalaikes pasekmes darbuotojų gerovei bei organizacijos veiklos rezultatams.

- Žmogiškųjų išteklių specialistai turėtų aktyviau dalyvauti manipuliacinio vadovavimo prevencijoje: organizuoti darbuotojų mokymus, konsultuoti darbuotojus, stebėti organizacinį klimatą bei tarpininkauti konfliktinėse situacijose. Taip pat svarbu užtikrinti, kad darbuotojai pasitikėtų žmogiškųjų išteklių skyriumi ir nebijotų kreiptis pagalbos.
- Tyrimas atskleidė, kad manipuliacinis elgesys neretai pateisinamas aukštais darbo rezultatais ar „griežtu vadovavimo stiliumi“. Organizacijoms rekomenduojama aiškiai komunikuoti, kad emocinis spaudimas, darbuotojų menkinimas ar informacijos kontrolė nėra priimtinos vadovavimo praktikos, nepriklausomai nuo pasiektų rezultatų.

Rekomendacijos tolimesniems tyrimams:

- Tyrimo metu respondentai minėjo emocinį išsekimą, nerimą, nemigą ir kitus fizinius simptomus, tačiau šių pasekmių ilgalaikis poveikis nebuvo plačiau analizuotas. Ateities tyrimuose būtų naudinga nagrinėti, kaip ilgalaikis manipuliacinis vadovavimas susijęs su perdegimu, depresijos simptomais, lėtiniu stresu ar darbuotojų darbingumo sumažėjimu.
- Kadangi šiame darbe buvo taikytas kokybinis tyrimas, ateities tyrimuose rekomenduojama atlikti kiekybinius tyrimus, kurie leistų statistiškai įvertinti manipuliacinės elgsenos paplitimą, poveikio mastą bei ryšius tarp manipuliacijos ir darbuotojų emocinės gerovės rodiklių.
- Ateities tyrimuose būtų naudinga analizuoti, ar manipuliacinė vadovo elgsena skirtingai pasireiškia viešajame ir privačiame sektoriuose, mažose ir didelėse organizacijose ar skirtingose profesinėse srityse.
- Ateities tyrimuose rekomenduojama analizuoti, kokios organizacinės priemonės efektyviausiai mažina manipuliacinės elgsenos pasireiškimą – vadovų mokymai, emocinio intelekto ugdymas, anoniminės pranešimų sistemos, psichologinio saugumo stiprinimo programos ar darbuotojų emocinės gerovės iniciatyvos.

Literatūros sąrašas

1. Almutairi, M., Timmins, F., Wise, P. Y., Stokes, D., & Alharbi, T. A. F. (2025). Authentic Leadership—A Concept Analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 81(4), 1775–1793. <https://doi.org/10.1111/jan.16496>
2. Bregenzer, A., & Jimenez, P. (2021). Risk Factors and Leadership in a Digitalized Working World and Their Effects on Employees' Stress and Resources: Web-Based Questionnaire Study. *Journal of Medical Internet Research*, 23(3), Article 24906. <https://doi.org/10.2196/24906>
3. Cai, H., Wang, L., & Jin, X. (2024). Leader's Machiavellianism and employees' counterproductive work behavior: testing a moderated mediation model. *Frontiers in psychology*, 14, 1283509. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1283509>
4. Cancino-Montecinos, S., Björklund, F., & Lindholm, T. (2018). Dissonance and abstraction: Cognitive conflict leads to higher level of construal. *European Journal of Social Psychology*, 48(1), 100–107. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2287>
5. Chen, S., Wang, S., & Wu, J. (2025). The impact of destructive leadership on turnover intention among Chinese technology professionals: The mediating role of job burnout and the moderating role of regulatory emotional self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 16, 1698652. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1698652>
6. Crowe, M., Inder, M., & Porter, R. (2015). Conducting qualitative research in mental health: Thematic and content analyses. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, 49(7), 616–623. <https://doi.org/10.1177/0004867415582053>
7. Diaz, J. T., Grajales, J. C., Soto, E. M. E., & Arias, G. E. E. (2024). WORK STRESS AND ITS INFLUENCE ON THE EMPLOYEES OF A SERVICE COMPANY IN THE CITY OF MANIZALES. *International Journal of Professional Business Review*, 9(4), e04572. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i4.4572>
8. Dobrescu, A. I. (2021). Manifestation of Stress in Organisations. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov. Series VII, Social Sciences, Law*, 14(2), 277–286. <https://doi.org/10.31926/but.ssl.2021.14.63.2.10>
9. Einarsen, S. & Aasland, Merethe & Skogstad, Anders. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*. DOI:10.1016/j.leaqua.2007.03.002
10. Endriulaitienė, A., & Genevičiūtė-Janonienė, G. (2012). Transformacinės lyderystės bei etinio organizacijos klimato svarba darbuotojų organizaciniam išipareigojimui. *Organizacijų vadyba*, 63, 35–47. <https://etalpykla.lituanistika.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2012~1367187214096/J.04~2012~1367187214096.pdf>
11. Eurofound (2023), Psychosocial risks to workers' well-being: Lessons from the COVID-19 pandemic, European Working Conditions Telephone Survey 2021 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/psychosocial-risks-workers-well-being-lessons-covid-19-pandemic>
12. Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work Stress and Employee Health: A Multidisciplinary Review. *Journal of Management*, 39(5), 1085–1122. <https://doi.org/10.1177/0149206313475815>

13. Grill, M. (2023). Influence of destructive leadership behaviors on the meaning of work and work productivity. *Frontiers in Psychology*, 14, 1295027. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1295027>
14. Gupta, A., & Chawla, S. (2024). Toxic Leadership in Workplaces: Insights from Bibliometric, Thematic Analysis, and TCM Framework. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(1), 179–200. <https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60405>
15. Hadadian, Z., & Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84–89. <https://doi.org/10.1515/sbe-2016-0039>
16. Hoojung, P., Jisu, K., Subeen, J., Hanseon, K., Yunjo, J., Suhyeon, K., & Ingyu, Y. (2022). Measuring emotional variables in occupational performance: A scoping review. *Work*, 72(4), 1195–1203. <https://doi.org/10.3233/wor-205162>
17. Koren, H., Milaković, M., Bubaš, M., Bekavac, P., Bekavac, B., Bucić, L., Čvrljak, J., Capak, M., & Jeličić, P. (2023). Psychosocial risks emerged from COVID-19 pandemic and workers' mental health. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1148634>
18. Korstjens, I., & Moser, A. (2018). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 4: Trustworthiness and publishing. *European Journal of General Practice*, 24(1), 120–124. <https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375092>
19. Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308–1338. <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>
20. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. Springer Publishing. [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=i-ySQQuUpr8C&oi=fnd&pg=PR5&dq=15.+Lazarus,+R.+S.,+%26+Folkman,+S.+\(1984\).+Stress,+appraisal+and+coping.+Springer+Publishing.&ots=DhIRjnelLf&sig=eWxtSRN_cVzpW3HCpkQM4dU4YpY&redir_esc=y#v=onepage&q=15.%20Lazarus%2C%20R.%20S.%2C%20%26%20Folkman%2C%20S.%20\(1984\).%20Stress%2C%20appraisal%20and%20coping.%20Springer%20Publishing.&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=i-ySQQuUpr8C&oi=fnd&pg=PR5&dq=15.+Lazarus,+R.+S.,+%26+Folkman,+S.+(1984).+Stress,+appraisal+and+coping.+Springer+Publishing.&ots=DhIRjnelLf&sig=eWxtSRN_cVzpW3HCpkQM4dU4YpY&redir_esc=y#v=onepage&q=15.%20Lazarus%2C%20R.%20S.%2C%20%26%20Folkman%2C%20S.%20(1984).%20Stress%2C%20appraisal%20and%20coping.%20Springer%20Publishing.&f=false)
21. Li, P., Yin, K., Shi, J., Damen, T. G. E., & Taris, T. W. (2024). Are Bad Leaders Indeed Bad for Employees? A Meta-Analysis of Longitudinal Studies Between Destructive Leadership and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 191(2), 399–413. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05449-2>
22. Ma, G.X., Petrou, P., Bakker, A.B. *et al.* Can Job Stressors Activate Amoral Manipulation? A Weekly Diary Study. *J Bus Ethics* **185**, 467–482 (2023). <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05170-6>
23. Ma, G.X., Petrou, P., Bakker, A.Born. Can Job Stressors Activate Amoral Manipulation? A Weekly Diary Study. *J Bus Ethics* **185**, 467–482 (2023). <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05170-6>
24. Majeed, M. (2020). Impact of exploitative leadership on psychological distress of employees: A study of nurses. *Journal of Nursing Management*, 28(4), 749–758. <https://doi.org/10.1111/jonm.13127>
25. Mopkins, D. (2022). Workplace Psychological Distress: A Concept Analysis. *AAOHN Journal*, 70(10), Article 21650799221090641. <https://doi.org/10.1177/21650799221090641>

26. Nielsen, M. B., Christensen, J. O., Finne, L. B., & Knardahl, S. (2020). Workplace bullying, mental distress, and sickness absence: the protective role of social support. *International archives of occupational and environmental health*, 93(1), 43–53. <https://doi.org/10.1007/s00420-019-01463-y>
27. Nikunlaakso, R., Reuna, K., Oksanen, T., & Laitinen, J. (2023). Associations between accumulating job stressors, workplace social capital, and psychological distress on work-unit level: a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 23(1), Article 1559. <https://doi.org/10.1186/s12889-023-16506-w>
28. Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications. [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=V6AwEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT16&dq=Northouse,+P.+G.+\(2019\).+Leadership:+Theory+and+practice+\(8th+ed.\).+&ots=qN_FzofJnO&sig=cFdVVR2avoOLBU_MvjGGLDDc3n4k&redir_esc=y#v=onepage&q=Northouse%20C%20P.%20G.%20\(2019\).%20Leadership%3A%20Theory%20and%20practice%20\(8th%20ed.\).&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=V6AwEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT16&dq=Northouse,+P.+G.+(2019).+Leadership:+Theory+and+practice+(8th+ed.).+&ots=qN_FzofJnO&sig=cFdVVR2avoOLBU_MvjGGLDDc3n4k&redir_esc=y#v=onepage&q=Northouse%20C%20P.%20G.%20(2019).%20Leadership%3A%20Theory%20and%20practice%20(8th%20ed.).&f=false)
29. Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1). <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
30. Panneerselvam, S., & Balaraman, K. (2025). Drivers of Toxic Cultures and What We Can Do About It. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 12(2), 324–333. <https://doi.org/10.1177/23220937241245288>
31. Pasaribu, D. K. H., Dewandaru, A., & Saptawati, G. A. P. (2024). Development of LLM-Based System for IT Talent Interview. *Proceedings of ... International Conference on Data and Software Engineering (ICoDSE) (Online)*, 108–113. <https://doi.org/10.1109/ICoDSE63307.2024.10829889>
32. Pathmu, B., Agarwal, V., Naidu, T. N., Mohanty, A. K., Logeswari, & Suri, S. (2025). The Interplay of Job Stress and Employee Productivity: Approaches for Improving Workplace Efficiency. *2025 International Conference on Computational Intelligence, Security, and Artificial Intelligence (IntelliSecAI)*, 1–7. <https://doi.org/10.1109/IntelliSecAI66368.2025.11472989>
33. Peasgood, T., Bourke, M., Devlin, N., Rowen, D., Yang, Y., & Dalziel, K. (2023). Randomised comparison of online interviews versus face-to-face interviews to value health states. *Social Science & Medicine* (1982), 323, Article 115818. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2023.115818>
34. Pimentel, D., Lagarto, S., & Marques-Quinteiro, P. (2024). Examining Dark Triad Traits in Formal Leaders and Their Impact on Employee Workplace Stress: A Comparative Study of Family and Non-Family Businesses. *Businesses*, 4(3), 331-346. <https://doi.org/10.3390/businesses4030021>
35. Rooney JA, Gottlieb BH, Newby-Clark IR (2009), "How support-related managerial behaviors influence employees: An integrated model". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24 No. 5 pp. 410–427, doi: <https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1108/02683940910959744>
36. Satiani, B., & Satiani, A. (2022). Recognizing and Managing a Toxic Leader: A Case Study. *Physician Leadership Journal*, 9(5), 23–27. <https://doi.org/10.55834/plj.6849841215>

37. Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T. et al. Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Qual Quant* 52, 1893–1907 (2018). <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>
38. Stapinski, P., Bjørkelo, B., D’Cruz, P., Mikkelsen, E. G., & Gamian-Wilk, M. (2023). A role that takes its toll? The moderating role of leadership in role stress and exposure to workplace bullying. *The International Journal of Conflict Management*, 34(5), 1041–1058. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2023-0047>
39. Toderi, S., Cioffi, G., Yarker, J., Lewis, R., Houdmont, J., & Balducci, C. (2024). Manager-Team (Dis)agreement on Stress-Preventive Behaviours: Relationship with Psychosocial Work Environment and Employees’ Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(8). <https://doi.org/10.3390/ijerph21080989>
40. Witte, J. (2025). Consumer manipulation – a definition, classification and future research agenda. *Journal of Information, Communication & Ethics in Society (Online)*, 23(1), 14–31. <https://doi.org/10.1108/JICES-09-2023-0119>
41. World Health Organization. (2022). Mental health at work: Policy brief. <https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/c920460c-9dab-4f9a-ab36-8a83359b35c1/content>
42. Yagil, D. (2006). The Relationship of Abusive and Supportive Workplace Supervision to Employee Burnout and Upward Influence Tactics. *Journal of Emotional Abuse*, 6(1), 49–65. https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1300/J135v06n01_03
43. Yao, Y.-H., Fan, Y.-Y., Guo, Y.-X., & Li, Y. (2014). Leadership, work stress and employee behavior. *Chinese Management Studies*, 8(1), 109–126. <https://doi.org/10.1108/CMS-04-2014-0089>

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Teisės aktų registras, Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, prieiga internete - <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f6d686707e7011e6b969d7ae07280e89/asr> , žiūrėta – 2025.12.14