



TOKSIŠKAS ELGESYS ORGANIZACIJOJE: PRIŽASTYS | PASEKMĖS | SPRENDIMO BŪDAI

PRANEŠIMŲ SANTRAUKŲ LEIDINYS



XI-oji organizacinės psichologijos konferencija

Psichologas organizacijoje. Toksiškas elgesys organizacijoje: Priežastys, pasekmės, sprendimo būdai.

Organizatoriai:

LPS Organizacinės psichologijos komitetas
MRU psichologijos institutas
VDU psichologijos katedra
VU darbo ir organizacinės psichologijos katedra

Konferencijos organizacinis komitetas:

Miroslav Filistovic (koordinadorius)
Doc. dr. Aurelija Stelmokienė
Tadas Vadvilavičius

Konferencijos mokslo komitetas:

Doc. dr. Aurelija Stelmokienė
Prof. dr. Rasa Pilkauskaitė- Valickienė
Doc. dr. Dalia Bagdžiūnienė

PROGRAMA	2
Įmonė X. Kai susipyksta visi: atvejo analizė, Šarūnas Mačiulis.....	3
Kai trūksta psichologinio saugumo, Dr. Natalija Norvilė, Airida Zavadskė, Edita Stončiūtė.....	4
Ko darbuotojai ir vadovai klausia personalo žmonių tyliai?, Jolanta Diskaitė.....	5
Manipuliacijos organizacijoje. Atpažinti ir atsisakyti, Kristina Belopetravičienė.....	5
Ką organizacijoms žada besikeičiančios vadovų vertybės?, Dr. Aurelija Stelmokienė, Karina Kravčenko	6
„ZIP IT! Arba kaip prakalbinti „rožinį dramblių“ darbe?, Ramunė Bagočiūnaitė.....	7
GRĮŽIMO Į DARBĄ PO ONKOLOGINĖS LIGOS PSICHOSOCIALINIAI IR ETINIAI ASPEKTAI, Viktorija Ileva.....	8
“Tamsieji” vadovai Z kartos akimis, Tadas Vadvilavičius, doc. dr. Aurelija Stelmokienė.....	9
Grobuonis organizacijoje – atsiradimo istorija, Daiva Povilaitė	10
DARBUOTOJŲ POLINKIO MANIPULIUOTI SĄSAJOS SU ĮSIPAREIGOJIMU ORGANIZACIJAI.....	11
Marija Kučinskaitė, prof. dr. Auksė Endriulaitienė.....	11



PROGRAMA

08:30	REGISTRACIJA, VDU Socialinių mokslų fakultetas, Jonavos g. 66-206, Kaunas
09:30	KONFERENCIJOS ATIDARYMAS IR SVEČIŲ SVEIKINIMO ŽODIS
09:45	ĮMONĖ X. KAI SUSIPYKSTA VISI: ATVEJO ANALIZĖ (Šarūnas Mačiulis, Derybų centras)
10:15	KAI TRŪKSTA PSICHOLOGINIO SAUGUMO (Natalija Norvilė, Mykolo Romerio universitetas, UAB „PRO Assessments“ (Addelse), Airida Zavadskė, , Edita Stončiūtė, UAB „PRO Assessments“ (Addelse))
10:45	KAVOS PERTRAUKA
11:15	KO DARBUOTOJAI IR VADOVAI KLAUSIA PERSONALO ŽMONIŲ TYLIAI? (Jolanta Diskaitė, Žmogiškųjų išteklių valdymo ekspertė)
11:45	MANIPULIACIJOS ORGANIZACIJOJE. ATPAŽINTI IR ATSISAKYTI (Kristina Belopetravičienė, UAB "Hoptrans Holding")
12:15	KĄ ORGANIZACIJOMS ŽADA BESIKEIČIANČIOS VADOVŲ VERTYBĖS? (Aurelija Stelmokienė, Karina Kravčenko, Vytauto Didžiojo universitetas)
12:45	<i>pietūs</i>
13:45	„ZIP IT! ARBA KAIP PRAKALBINTI „ROŽINĮ DRAMBLĮ“ DARBE? (Ramunė Bagočiūnaitė, VšĮ Kauno kolegijos Valdymo ir kokybės departamentas)
14:15	GRĮŽIMO Į DARBĄ PO ONKOLOGINĖS LIGOS PSICHOSOCIALINIAI IR ETINIAI ASPEKTAI (Viktorija Ivleva, Higienos institutas)
14:45	“TAMSIEJI” VADOVAI Z KARTOS AKIMIS (Tadas Vadvilavičius, Aurelija Stelmokienė, Vytauto Didžiojo universitetas)
15:15	GROBUONIS ORGANIZACIJOJE - ATSIRADIMO ISTORIJA (Daiva Povilaitė, rašytoja)
15:45	KONFERENCIJOS UŽDARYMAS



*GERBIAMI MOKSLINĖS – PRAKTINĖS KONFERENCIJOS
„PSICHOLOGAS ORGANIZACIJOJE`19 - TOKSIŠKAS
ELGESYS ORGANIZACIJOJE: PRIEŽASTYS, PASEKMĖS,
SPRENDIMO BŪDAI“ DALYVIAI,*

Džiugu, jog organizacinė psichologija įgyja vis stipresnes pozicijas kitų psichologijos sričių tarpe ir reikšmingai prisideda įtakojant visuomenės pokyčius. Pastaraisiais metais aktyviai kalbame apie tai, kokia svarbi pozityvi ir palanki darbui atmosfera, kuri neabejotinai yra sveikatos, gyvenimo kokybės, savirealizacijos galimybių ir efektyvaus darbo aplinkoje vienas esminių veiksnių. Ši konferencija – puiki galimybė kalbėti apie pasiekimus ir iššūkius, dalintis įžvalgomis, ieškoti naujų sprendimų formų bei galimybių.

Sveikinu konferencijos dalyvius, linkiu prasmingo laiko, malonaus bendravimo ir naujų potyrių. Taip pat nuoširdžiai dėkoju Lietuvos psichologų sąjungos Organizacinės psichologijos komitetui už šios konferencijos organizavimą.

Su pagarba Valija Šap, Lietuvos psichologų sąjungos prezidentė

Įmonė X. Kai susipyksta visi: atvejo analizė

Šarūnas Mačiulis
MB „Mediator LT“ / MRU

Šio pranešimo tikslas yra dvejopas: viena vertus - atskleisti kaip perdėta vadovų saviklioja, neįsiklausymas į darbuotojų poreikius ar jų patenkinimo atidėliojimas sukelia nepageidaujamas pasekmes, kita vertus – pasidalinti patirtimi kaip tokius komplikuočius konfliktus ir jų keliamas grėsmes galima suvaldyti. Apie tai aktualu kalbėti, nes dar nemaža dalis įmonių vadovų Lietuvoje remiasi galia ir hierarchija, neatsižvelgdami į vykstančius kryptingus darbo santykių pokyčius.

Pranešimo turinys. Įmonės X darbuotojas padarė klaidą, kuri kainavo daugiau nei 80000 €. Todėl vadovų nuspręsta stipriai apriboti įmonės išlaidas: atsisakyta dviejų tradicinių švenčių ir metinių priedų išmokėjimo. Frustruoti darbuotojai pradėjo sabotuoti įmonės veiklą, kilo daug konfliktų (atrodė, kad konfliktuoja visi su visais), produktyvumas sumažėjo 2 kartus, kilo veiklos paralyžiaus, stambaus kontrakto įsipareigojimų nevykdymo, pagrindinio užsakovo praradimo ir didelių baudų grėsmė. Didžioji dalis darbuotojų pradėjo dairytis kito darbo. Situacijai suvaldyti buvo pasitelktas psichologas-mediatorius. Naudojant K. Lewin trijų žingsnių pokyčių modelio ir mediacijos samplaiką buvo nuimta susidarius įtampą, atstatyti konflikto išbalansuoti



gamybos procesai, išgryninti darbuotojų ir vadovų poreikiai bei remiantis jais sudarytas naujas psichologinis kontraktas.

Išvada. Nebepakanka laiku mokėti sutartą atlyginimą ir užtikrinti minimalius darbuotojų poreikių patenkinimus. Norint pasiekti didesnę darbuotojų įsitraukimą ir įsipareigojimą nemažiau svarbus ir vadovų įsipareigojimas darbuotojams – abipusio psichologinio kontrakto sudarymas ir laikymasis.

Reikšminiai žodžiai: konfliktas, sabotžas, mediacija, psichologinis kontraktas

Kai trūksta psichologinio saugumo

Dr. Natalija Norvilė, Airida Zavadskė, Edita Stončiūtė
Mykolo Romerio universitetas, UAB „PRO Assessments“
(Addelse)

Įvadas. Psichologinis saugumas – tai bendras komandos narių įsitikinimas, kad komandoje yra saugu imtis tarpasmeninės rizikos (Edmondson, Lei, 2014). Kuo saugesni komandos nariai jaučiasi vieni su kitais, tuo labiau linkę klausti, kai neaišku, pripažinti savo klaidas, siūlyti idėjas, dalytis informacija, imtis naujų vaidmenų ir atsakomybės (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan &

Vracheva, 2017; Rozowsky, 2015). Atitinkamai, kai darbuotojai nesijaučia psichologiškai saugūs, klaidos slepiamos, kūrybiškumas užgniaužiamas, o kritiški balsai užtildomi (Krapivin, 2019). Tyrimo tikslas – parengti psichologinio saugumo įvertinimo skalę ir įvertinti Lietuvos organizacijose dirbančių darbuotojų psichologinio saugumo lygį. Metodai. Tyrime dalyvavo 215 tiriamųjų (139 moterys) iš daugiau nei 40 skirtingų organizacijų. Tyrimas atliktas naudojant Addelse sukurta klausimyną, remiantis Google 5 komandos dimensijų modeliu (Cronbach $\alpha = 0,93$).

Rezultatai. Jaunesni tyrimo dalyviai (iki 30 m.) jaučia statistiškai reikšmingai didesnę psichologinį saugumą ($M = 4,90$, $SD = 1,01$, $p < 0,05$) nei vyresni ($M = 4,38$, $SD = 1,03$) bei labiau pasitiki komandos nariais ($M = 4,92$, $SD = 0,82$, $p < 0,05$) nei vyresni ($M = 4,35$, $SD = 0,87$). Dirbantys organizacijoje mažiau nei metus jaučia statistiškai reikšmingai didesnę psichologinį saugumą ($M = 5,04$, $SD = 1,08$, $p < 0,05$) nei dirbantys virš 4 metų ($M = 4,38$, $SD = 1,1$) bei labiau pasitiki savo komandos nariais ($M = 5,01$, $SD = 0,95$, $p < 0,05$) nei dirbantys virš 5 metų ($M = 4,44$, $SD = 0,87$).

Diskusija. Svarbu plačiau tirti komandų psichologinį saugumą, įvertinti, kaip komandos psichologinio saugumo rezultatai siejasi su kitais organizacijai svarbiais rodikliais: komandos rezultatais, darbuotojų įsitraukimu, klientų pasitenkinimu.

Išvados. Lietuvos organizacijose dirbančių komandų nariai jaučiasi psichologiškai saugūs. Didesnę psichologinį saugumą jaučia jaunesni (iki 30 m.) bei trumpiau (iki 3 m.) dirbantys asmenys.



Ko darbuotojai ir vadovai klausia personalo žmonių tyliai?

Jolanta Diskaitė
Žmogiškųjų išteklių valdymo ekspertė

Pristatymo tikslai:

- Atkreipti dėmesį, jog kiekvieno žmogaus netinkamas elgesys įtakoja visos įmonės organizacinę kultūrą;
- Atkreipti dėmesį, jog netinkamo elgesio toleruoti negalima;
- Supažindinti su kiekvienos šalies, dalyvaujančios situacijoje, atsakomybėmis;
- Supažindinti su galimomis netinkamo elgesio situacijomis ir galimais sprendimais.

Esminės pranešimo mintys:

- Toksiškas elgesys vienodai veikia vadovus ir darbuotojus;
- Netinkamas elgesys didina įtampą, darbuotojų kaitą, mažina darbo efektyvumą ir įtakoja verslo rezultatus;
- Netinkamą elgesį organizacijoje galima valdyti per organizacijos vertybes, lyderių įsitraukimą ir personalo procesus;
- Sveiką organizacinę kultūrą palaiko visi organizacijos nariai

Pranešimas padės klausytojui suprasti kaip kiekvieno žmogaus elgesys įtakoja visą organizacijos kultūrą ir kaip keisti elgesio normas individo ir organizacijos lygmenyse.

Reikšminiai žodžiai: Organizacinė kultūra, toksinė organizacinė kultūra, personalo valdymas, organizacinės kultūros formavimas ir valdymas.

Manipuliacijos organizacijoje. Atpažinti ir atsisakyti

Kristina Belopetravičienė
UAB "Hoptrans Holding"

Kaip dažnai girdime arba sakome: "Už tave niekas geriau šito nepadarys", "Aš negaliu daugiau pas nieką kitą paprašyti", "Žinau, kad tu kaip nors tai padarysi"...

Kodėl mums svarbu suvokti ir mokėti atpažinti manipuliatyvų elgesį? Tiek savo, tiek kitų. Pats darbuotojas ne visada gali suprasti, kad juo yra manipuluojama.

Tarp kolegų manipuliacijos dažnai naudojamos norint pasiekti savanaudiškus tikslus. Ir tai dažnai tampa organizacijos darbuotojų nepasitenkinimo darbu priežastimi.

O jei tai daro vadovas? Savo praktikoje esu susidūrusi su ne viena situacija, kuomet vadovų buvo peržiangomos ribos ir jų elgsenos modeliai tapdavo nebe motyvacija



darbuotojui, o išnaudojimu. Mes kiekvienas labai skirtingai pasiduodame manipuliacijoms, todėl yra svarbu žinoti, kaip jos pasireiškia organizacijoje ir mokėti nubrėžti ir nusibrėžti ribas. Sveikos organizacijos požymis - pagarba bei pasitikėjimas vienas kitu. Nuo sveikos atmosferos darbe yra neatsiejamoms emocijoms ir tai, kaip mes jaučiamės.

Šiai dienai būtina kalbėti įmonės viduje apie manipuliatyvaus elgesio požymius, galinčius pakenkti darbinei atmosferai.

Kodėl mes manipuluojame kitais? Kodėl mes pasiduodame kitų manipuliacijoms? Kaip nusibrėžti ribas? Kaip specialistas gali padėti kurti sveiką organizacijos klimatą?

Ką organizacijoms žada besikeičiančios vadovų vertybės?

Dr. Aurelija Stelmokienė, Karina Kravčenko
Vytauto Didžiojo universitetas

Įvadas. Vadovas yra kertinis asmuo organizacijoje, atsakingas už jos sėkmę. Vadovavimo reikšmę prognozuojant pavaldinių elgesį organizacijoje jau ne kartą įrodyta moksliniais tyrimais (Hernandez et al., 2011; Marques, 2015). Nors mokslininkai savo darbuose (pvz., Leroy et al., 2018; Sarid, 2016) ir akcentavo vertybių svarbą analizuojant vadovavimo pasekmes iš skirtingų

vadovavimo teorijų perspektyvos, tačiau vadovo vertybių kaitos klausimas sparčių organizacijų aplinkos pokyčių kontekste išlieka neatsakytas. Todėl šio pranešimo tikslas yra pateikti Europos socialinio tyrimo (toliau EST) duomenis apie vadovų vertybių kaitą Lietuvoje paskutinių dešimties metų laikotarpiu ir pasidalinti įžvalgomis apie galimas to pasekmes organizacijoms.

Metodai. Pranešime bus remiamasi penkių bangų (nuo 2008 iki 2016 m.) EST duomenimis. Vadovų imtį Lietuvoje sudarė 1229 respondentai (iš jų 48,8 proc. vyrų), kurių amžiaus vidurkis buvo 51 metai (sd=16,36). Pagrindinis klausimynas, kurio rezultatai ir bus aptariami, yra 21 teiginio H. Schwartz vertybių klausimynas (2003). Tolimesnėje analizėje bus remiamasi keturiomis aukštesnio rango vertybėmis – konservatyvumas, atvirumas pokyčiams, investavimas į save bei atsidavimas kitiems (skalių patikimumo rodikliai svyruoja nuo 0,74 iki 0,82).

Rezultatai. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog nuo 2008 iki 2016 m. reikšmingai padidėjo konservatyvumo, atsidavimo kitiems ir investavimo į save vertybių grupės. Be to, pastebėta, kad Lietuvos vadovų imtyje 2016 m. stipriausiai išreikštas konservatyvumas (statistiškai reikšmingai skiriasi nuo kitų subskalių); šiek tiek mažiau – atsidavimas kitiems ir investavimas į save (šių subskalių įverčiai tarpusavyje nesiskiria, bet skiriasi nuo konservatyvumo ir atvirumo pokyčiams įverčių), o silpniausiai – atvirumas pokyčiams.

Diskusija ir išvados. Nors vertybių svarba vadovų imtyje didėja laikui bėgant, vis dėlto, nerimą kelia palyginus žema atvirumo pokyčiams vertybių raiška, susijusi su savikryptingumo ir stimuliacijos stoka. Be to,



dominuojantis vadovų konservatyvumas gali paskatinti šiuolaikinių darbuotojų maištavimą, netinkamo elgesio organizacijoje demonstravimą.

Vadovas neabejotinai gali būti įvardytas kaip organizacijos vidinės elgesio kultūros vystymo variklis. Jo vertybės čia vaidina itin svarbų vaidmenį, todėl tiek mokslininkai, tiek praktikai privalo atkreipti dėmesį į tyrimo rezultatuose užfiksuotą vadovų vertybių kaitą siekdami paaiškinti toksiško elgesio organizacijoje priežastis.

Reikšminiai žodžiai: vadovai, vertybės, EST (Europos Socialinis tyrimas)

Naudota literatūra

1. Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J. & Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 22, 1165-1185.
2. Leroy, H., Segers, J., Van Dierendonck, D., & Den Hartog, D. (2018). Managing people in organizations: Integrating the study of HRM and leadership. *Human Resource Management Review*, 28, 249-257.
3. Marques, J. (2015). The changed leadership landscape: What matters today. *Journal of Management Development*, 34(10), 1310-1322.
4. Sarid, A. (2016). Integrating leadership constructs into the Schwartz Value Scale: Methodological implications for research. *Journal of Leadership Studies*, 10(1), 8-17

„ZIP IT! Arba kaip prakalbinti „rožinį dramblių“ darbe?”

Ramunė Bagočiūnaitė
Kauno kolegija

Atvejo analizė: nepageidaujamo elgesio organizacijoje bruožai (socialinis dykinėjimas, priešiškus, kenksmingos apkalbos ir kt.) ir galimos priežastys (sutrikusi vidinė komunikacija, darbinės pozicijos suteikiamos galios demonstravimas ir kt.).

Taikytų intervencinių priemonių pristatymas: pusiau struktūruotas epizodinis stebėjimas (nepageidaujamo elgesio bruožų fiksavimas) → anketa apie savijautą (klausimai: ką jums reiškia „gerai jaustis“ darbe; įvertinkite savo savijautą darbe nuo 1 iki 10; ką konkrečiai esate daręs (-iusi), kad darbe jaustumėtės taip, kaip nupasakojote atsakydami į pirmą klausimą; ar po šių klausimų ketinate ką nors daryti, kad darbe jaustumėtės taip, kaip nupasakojote atsakydami į pirmą klausimą) → praktinis seminaras emocinio intelekto tema (bendruomenės kvietimas diskusijai; praktiniai užsiėmimai, lavinantys psichologinius įgūdžius) → grįžtamojo ryšio fiksavimas (aptariama: darbuotojų savijauta po intervencijos; nauda organizacijos klimatui; tobulintini veiklų aspektai).

Gairės organizacijų psychologams: siūloma naudoti intervencines priemones, pritaikant konkrečios



organizacijos kultūrai; aptariamasi priemonių naudojimas prevencijoje.

Išvados:

1. Bendravimo kokybė labiausiai priklauso nuo paties darbuotojo gebėjimo bendrauti.
2. Darbuotojai nėra linkę aiškiai matyti individualios atsakomybės už psichologinės gerovės darbe kūrimą.
3. Profesiniame kontekste išlieka svarbu darbuotojams lavinti psichologinius įgūdžius.

Reikšminiai žodžiai: darbuotojai, psichologinė gerovė, grįžtamasis ryšys.

GRĮŽIMO Į DARBĄ PO ONKOLOGINĖS LIGOS PSICHOSOCIALINIAI IR ETINIAI ASPEKTAI

Viktorija Ileva
Higienos institutas

Tolesnė profesinė veikla po onkologinės ligos gydymo gali tapti iššūkiu dėl liekamųjų gydymo reiškinių, patiriamų psichologinių sunkumų, psichosocialinių darbo aplinkos veiksnių. Daugėja duomenų, kad onkologiniams pacientams tenka susiduri su vėžio stigma ir nelygiomis galimybėmis darbe. Šiuo tyrimu siekiama atskleisti

asmenų grįžusių į darbą po onkologinės ligos patirtis, susijusias su etiniais ir socialiniais aspektais.

Tyrimo metodai. Tyrime dalyvavo 16 Lietuvoje dirbančių asmenų nuo 25 iki 70 metų (2 vyrai ir 14 moterų), kurie grįžo į darbą po užbaigto onkologinės ligos gydymo. Tyrimo dalyviai buvo iš įvairių Lietuvos miestų. Visi tyrimo dalyviai interviu metu dirbo pilnu arba didesniu nei pilnu darbo krūviu (1-1,5 etato). 4 tyrimo dalyviai dirbo privačiame sektoriuje, 12 – valstybiniame. Atliktas kokybinis tyrimas, pasitelkiant pusiau struktūruotą interviu, kuris buvo sudarytas iš trijų klausimų temų, siejamų su pasitraukimo iš darbo ir grįžimo į jį patyrimu, bei klausimų apie organizaciją, kurioje dirba tyrimo dalyvis. Taip pat buvo užduodami įvadiniai ir situaciniai klausimai. Tyrimo rezultatai analizuoti remiantis teminės analizės metodologija.

Rezultatai. Tyrimo metu atsiskleidė penkios temų grupės: konfidencialumo ir privatumo pažeidimas, vėžio stigma, aplinkinių nesupratingumas, darbo sąlygos ir karjeros galimybės, socialinis ir finansinis nesaugumas.

Diskusija. Grįžtantys darbuotojai susiduria su neetišku aplinkinių elgesiu darbe, stigmatizuojančiomis nuostatomis ligos atžvilgiu, nesupratingumu ir išgyvena diskriminaciją darbe, jų teisė į konfidencialumą neužtikrinama. Užsienio tyrimai taip pat atskleidžia stigmatos ir diskriminacinio elgesio problemą, tačiau nepavyko rasti informacijos apie grįžtančiųjų konfidencialumo pažeidimus. Šio tyrimo duomenų pagrindu parengtos intervencinės programos bei kitos priemonės gali būti skirtos visuomenės švietimui, vėžio stigmatos ir diskriminacinio elgesio mažinimui, socialinių



paslaugų onkologiniams pacientams plėtrai bei sklandaus grįžimo į darbą užtikrinimui.

Išvados.

1. Grįžę į darbą po onkologinės ligos asmenys susiduria su mažesnėmis karjeros ir kvalifikacijos kėlimo galimybėmis;

2. Grįžimą į darbą po onkologinės ligos sunkina tinkamų darbo sąlygų nesudarymas, aplinkinių nesupratingumas ir etikos aspektai, susiję su konfidencialumo pažeidimu ir vėžio stigma.

Reikšminiai žodžiai: grįžimas į darbą, onkologinė liga, stigma, socialinis nesaugumas, diskriminacija

Naudota literatūra

1. Mehnert A, Koch U. Predictors of employment among cancer survivors after medical rehabilitation – a prospective study. *Scand J Work Environ Health.* 2013;39(1):76–87.
2. Greidanus MA, de Boer AGEM, de Rijk AE, Tiedtke CM, Dierckx de Casterlé B, Frings-Dresen MHW, et al. Perceived employer-related barriers and facilitators for work participation of cancer survivors: a systematic review of employers' and survivors' perspectives. *Psychooncology.* 2018;27(3):725–733.
3. Tamminga S, de Boer AGEM, Verbeek JHAM, Frings-Dresen MHW. Breast cancer survivors' views of factors that influence the return-to-work

process – a qualitative study. *Scand J Work Environ Health.* 2012;38(2):144-154.
doi:10.5271/sjweh.3199

“Tamsieji” vadovai Z kartos akimis

Tadas Vadvilavičius, doc. dr. Aurelija Stelmokienė
Vytauto Didžiojo universitetas

Mokslininkai ir praktikai jau seniai pastebėjo didžiulę teigiamą vadovų įtaką įvairiems organizaciniams aspektams, pvz., darbuotojų kaitos mažėjimui (Sun, Wang, 2017, Gyensare et al., 2016), didesniai darbuotojų organizaciniam išipareigojimui (Öztekin, Işçi, Karadağ, 2015) bei didesniai darbo produktyvumui (Manzoor et al., 2019). Vis dėlto, mokslininkai vis dažniau skatinami į vadovavimą žiūrėti ne tik kaip į pozityvų reiškinį atnešantį tik teigiamas pasekmes. 2002 m. Paulhus ir Williams pristatė Tamsiosios triados modelį, kuris vis dažniau tyrinėjamas vadovavimo kontekste. Taip pat, vis dažniau atkreipiamas dėmesys ir į tuos, kurie turi/turės dirbti su ne visuomet pozityviai ir teigiamai vertinamais vadovais – tai naujosios Z kartos atstovai. Atliktų tyrimų tikslas – įvertinti, kaip Tamsiosios triados asmenybės savybėmis pasižymintys vadovai yra vertinami Z kartos atstovų. Metodika – tyrimo tikslui pasiekti buvo atlikti du kvazi-eksperimentai, kuriuose kaip stimulinė medžiaga buvo



naudojami autorių sukurti scenarijai, aprašantys vadovus, pasižyminčius Tamsiosios triados bruožais. Pirmajame tyrime (T1) dalyvavo 98, o antrajame (T2) – 110 Z kartos atstovų (amž. 18-24 m.). Tyrimų rezultatai atskleidė, jog vadovai, kurie pasižymėjo stipriai išreikštomis Tamsiosios triados savybėmis buvo vertinami kaip mažiau išreiškiantys transformacinį vadovavimo stilių (T1 – Mann-Whitney $U=363,5$, $p<0,01$, T2 - Mann-Whitney $U=27,5$, $p<0,01$). Tolimesnė rezultatų analizė atskleidė, jog vadovų išreiškiamos Tamsiosios triados asmenybės savybės yra neigiamai susijusios su vadovavimo efektyvumu ($r=-.67$, $p<0,01$), papildomomis darbuotojų pastangomis ($r=-.62$, $p<0,01$) bei pasitenkinimu vadovavimu ($r=-.68$, $p<0,01$). Organizacijos siekiančios sukurti pozityvią terpę Z kartos atstovams, privalo užtikrinti, jog vadovai išreikštų kuo daugiau pozityvių asmenybės savybių, pvz., empatijos, optimizmo, palaikytų bei skatintų Z kartos darbuotojus siekti daugiau.

Reikšminiai žodžiai – Z karta, vadovavimas, Tamsioji triada

Naudota literatūra

Gyensare, M. A., Anku-Tsede, O., Sanda, M. A., & Okpoti, C. A. (2016). Transformational leadership and employee turnover intention: The mediating role of affective commitment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(3), 243-266.

Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. *Sustainability*, 11(2), 436.

Öztek, Ö., İşçi, S., & Karadağ, E. (2015). The Effect of Leadership on Organizational Commitment. In *Leadership and Organizational Outcomes* (pp. 57-79). Springer, Cham.

Paulhus, D. L.; Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36(6), 556-563.

Sun, R., & Wang, W. (2017). Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. *Public Management Review*, 19(8), 1124-1141.

Grobuonis organizacijoje – atsiradimo istorija

Daiva Povilaitė
Rašytoja, jogos trenerė

Pranešimo tikslas – pristatyti toksiško elgesio organizacijoje atsiradimo atvejį, toksiško elgesio aktualumą ir literatūros kūrinių (romanas "Grobuonis", 2020). Toksiško elgesio atsiradimą sąlygojai: 1) tinkama terpė, kontekstas, makro ir mikro aplinka; 2) ekonominis nestabilumas; 3) organizacijos kultūra; 4) stiprūs toksiški lyderiai; 5) keliami reikalavimai ieškomam darbuotojui/vadovui. Pranešimo baigiamoji mintis - Toksiškas (vadovų) elgesys organizacijoje: 1) ypa paplitęs, bet tebėra tabu dėl sudėtingo tiriamųjų pasiekiamumo; 2)



stiprus toksiškas vadovas priimamas kaip lyderis (turi pasekėjų)

Reikšminiai žodžiai: toksiškas vadovas, toksiškas lyderis

DARBUOTOJŲ POLINKIO MANIPULIUOTI SĄSAJOS SU ĮSIPAREIGOJIMU ORGANIZACIJAI

Marija Kučinskaitė, prof. dr. Auksė Endriulaitienė
Vytauto Didžiojo universitetas

Autoriai nesutaria, ar darbuotojų polinkis manipuliuoti kitais yra žalingas organizacijai, ar naudingas. Yra įrodymų, jog didėjant polinkiui manipuliuoti, mažėja darbuotojo įsipareigojimas organizacijai (Shafer, Wang, 2010; Zettler, Friedrich, Hilbig, 2011; Wu, 2017), o tai turi neigiamas pasekmes – didėja darbuotojų kaita, mažėja darbuotojų gerovė, prastėja psichologinis klimatas darbo kolektyve. Vis dėlto, linkę manipuliuoti darbuotojai, kaip itin prisitaikantys asmenys, gali būti įsipareigoję organizacijai, kai jiems tai yra naudinga (Hawley, 2003, cit. Belschak, Den Hartog, Kalshoven, 2015), pavyzdžiui, didesniu tęstiniu įsipareigojimu organizacijai. Jis gali paskatinti tokius darbuotojus likti organizacijoje, kuri jiems nėra labai svarbi, bet suteikia norimą statusą, pajamas ir galią (Dahling, Whitaker, Levy, 2009). Tyrimo tikslas – nustatyti ryšį

tarp darbuotojų polinkio manipuliuoti ir įsipareigojimo organizacijai. Keliamos prielaidos, kad darbuotojų didesnis polinkis manipuliuoti (asmenybės bruožas, apibūdinamas, kaip sumani kitų kontrolė dėl naudos sau) susijęs su žemesniu įsipareigojimu organizacijai ir, kad darbuotojų polinkis manipuliuoti yra labiau susijęs su emociniu įsipareigojimu organizacijai (darbuotojo noras likti organizacijoje) nei su normatyviniu (darbuotojo jaučiama pareiga likti organizacijoje) ar tęstiniu įsipareigojimu organizacijai (darbuotojo jaučiamas poreikis likti organizacijoje). Tyrime dalyvavo 147 vienos valstybinės organizacijos darbuotojai (107 moterys ir 40 vyrų), kurie pildė klausimynus internetu. Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai buvo vertinamas Meyer, Allen, Smith (1993) klausimynu, o polinkio manipuliuoti bruožas – Tamsiosios triados klausimyno (Jones, Paulhus, 2014) poskale. Koreliacinė tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad tarp polinkio manipuliuoti ir įsipareigojimo organizacijai ar jo komponentų nėra statistiškai reikšmingo ryšio ($p > 0,05$). Taigi tyrime nenustatyta sąsajų tarp polinkio manipuliuoti ir įsipareigojimo organizacijai ar jo komponentų. Todėl galima daryti išvadą, jog darbuotojų polinkis manipuliuoti nebūtinai yra „toksiškas“ asmenybės bruožas, bent jau įsipareigojimo organizacijai kontekste.

Reikšminiai žodžiai: įsipareigojimas organizacijai, polinkis manipuliuoti

Literatūros sąrašas

Belschak, F. D.; Den Hartog, D. N.; Kalshoven, K. (2015). Leading Machiavellians: How to translate Machiavellians' selfishness into pro-organizational behavior. *Journal of Management*, 41 (7), 1934–1956.



- Dahling, J. J.; Whitaker, B. G.; Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35 (2), 219–257.
- Jones, D. N.; Paulhus, D. L. (2014). Introducing the Short Dark Triad (SD3): A brief measure of dark personality traits. *Assessment*, 21 (1), 28–41.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J.; Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and a test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78 (4), 538–551.
- Shafer, W. E.; Wang, Zh. (2010). Effects of ethical context on conflict and commitment among Chinese accountants. *Managerial Auditing Journal*, 25 (4), 377–400.
- Wu, M. H. (2017). *The effect of the Dark Triad of personality on affective commitment: The mediating role of person-environment fit*. A thesis for the Degree of Master. Kaohsiung: National Sun Yat-sen University.
- Zettler, I.; Friedrich, N.; Hilbig, B. E. (2011). Dissecting work commitment: The role of Machiavellianism. *Career Development International*, 16 (1), 20–35.