

Hipotetinio vadovo tamsiosios triados bruožų poveikis transformacinio vadovavimo vertinimui

Aurelija Stelmokienė

Vytauto Didžiojo universitetas, Socialinių mokslų fakultetas, Psichologijos katedra
aurelija.stelmokiene@vdu.lt

Tadas Vadvilavičius

Vytauto Didžiojo universitetas, Socialinių mokslų fakultetas, Psichologijos katedra
tadas.vadvilavicius@vdu.lt

Santrauka. Straipsnyje pristatomas tyrimas, kurio tikslas – išanalizuoti scenarijuose aprašytų hipotetinių vadovų (-ių) tamsiosios triados bruožų poveikį transformacinio vadovavimo vertinimui. Kvaziekspimente dalyvavo 157 asmenys (31 vyras ir 126 moterys), kurie vertino scenarijuose aprašytų hipotetinių vadovų (-ių) transformacinį vadovavimą ir pildė klausimyną apie savo tamsiosios triados bruožų išreikštumą (SD3). Tyrimo rezultatai atskleidė, kad silpnu tamsiosios triados bruožų išreikštumu pasižymintys hipotetiniai (scenarijuose aprašyti) vadovai buvo vertinami kaip dažniau taikantys transformacinį vadovavimą, o stipriau išreikštumu pasižymintys – kaip rečiau. Vis dėlto hipotetinių vadovų transformacinio vadovavimo vertinimai nesiskyrė nei pagal vertintojo, nei pagal vertinamojo lytį. Vertintojo tamsiosios triados bruožų išreikštumas taip pat nebuvo statistiškai reikšmingas kintamasis scenarijuose aprašytų hipotetinių vadovų transformacinio vadovavimo vertinimo prognostiniame modelyje.

Pagrindiniai žodžiai: tamsioji triada, transformacinis vadovavimas, vertinimas.

The Impact of a Hypothetical Leader's Dark Triad Traits in the Assessment of Transformational Leadership

Summary. For quite a long period of time, transformational leadership was related only to positive antecedents and outcomes (van Knippenberg & Sitkin, 2013). However, nowadays researchers are more invited to study the “dark side” of transformational leadership (Eisenbeiß & Boerner, 2013; Vreja, Balan, & Bosca, 2016). The model of dark triad traits (Paulhus & Williams, 2002) could be an interesting topic in this contemporary discussion. Therefore, a quasi experiment was conducted with the aim to analyze the impact of a hypothetical leader's dark triad traits in assessing transformational leadership.

A total of 157 respondents (31 male and 126 females) participated in the quasi experiment. The average age of respondents was 24.87 (SD = 5.4) years, with the average of 4.5 (SD = 5.03) years of working experience. Most of the respondents (62.4%) had higher education. Respondents were asked to fill in the questionnaire about their dark triad traits (SD3, Jones & Paulhus, 2014), to read one of four scenarios (2 x 2 experiment design: male or female leader; a high or low expression of a leader's dark triad traits) and to evaluate the transformational leadership of a hypothetical leader in the scenario (GTL scale, Carless, Wearing, & Mann, 2000).

The analysis revealed that the index of transformational leadership was higher when hypothetical leaders with a low expression of dark triad traits were assessed in comparison with hypothetical leaders who possessed a high

Received: 2/11/2018. Accepted: 24/4/2019

Copyright © 2019 Aurelija Stelmokienė, Tadas Vadvilavičius. Published by Vilnius University Press

This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution Licence \(CC BY\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

expression of dark triad traits. So, the main hypothesis was confirmed. However, an additional analysis of the factors that could be also important in predicting the assessment of transformational leadership did not support the significant role of the assessor's or the assessee's gender or the assessing individual's dark triad traits. Nevertheless, contextual factors in the assessment of transformational leadership deserve further attention from researchers and practitioners.

In general, the impact of a hypothetical leader's dark triad traits in the assessment of transformational leadership is significant: the higher expression of dark triad traits, the less transformational leadership. With reference to scientific literature (Hoch, Bommer, Dulebohn, & Wu, 2018; Brymer & Gray, 2006; Jung, Chow, & Wu, 2003), transformational leadership is set as a criteria of effective leadership. Therefore, if practitioners wish to have an effective leader whom subordinates are ready to follow in their organizations, they should pay attention to how these subordinates evaluate their leaders' dark triad traits. However, these results need confirmation in a field survey.

Keywords: dark triad, transformational leadership, assessment.

Įvadas

Mokslininkai ir praktikai vis labiau pripažįsta vadovavimo svarbą organizacijos rezultatams bei darbuotojų gerovei ir savo tyrimų rezultatus ne tik publikuoja straipsniuose, bet ir pristato tarptautinėse konferencijose, kurios šią temą nurodo kaip pagrindinę (European Association of Work and Organizational Psychology Congress „Respectful and effective leadership – managing people and organizations in turbulent times“, 2015; International Congress of Applied Psychology „Psychology: Connecting science to solutions“, 2018). Vis dėlto efektyvus vadovavimas dar nėra apibrėžiamas vienodai, o vadovavimo teorijų, analizuojančių efektyvaus vadovavimo prielaidas bei pasekmes, skaičius nepaliauja didėti (Stelmokienė ir Endriulaitienė, 2013). Iš esamų vadovavimo teorijų tyrimų gausa labiausiai išsiskiria transformacinio vadovavimo teorija (Jung, Chow, & Wu, 2003; Sureshi & Rajini, 2013; Brymer & Gray, 2006). Ši teorija yra laikoma modernių vadovavimo teorijų pradininke, visiškai pakeitusia požiūrį į efektyvų vadovavimą.

Transformacine lyderyste pasižymintys vadovai yra pristatomi kaip charizmatiški, įkvepiantys, intelektualūs, besirūpinantys individualiais pavaldinių poreikiais (Maslanka, 2004; Jung et al., 2003; Sureshi & Rajini, 2013). Tokie vadovai yra linkę drąsinti pavaldinius, sprendžiant įvairias problemas, ieškant originalių sprendimų, dažniau deleguoja darbus, suteikia grįžtamąjį ryšį apie pavaldinio veiklą, savo elgesiu rodo paveikų pavyzdį (Maslanka, 2004; Sureshi & Rajini, 2013; Brymer & Gray, 2006). Bendraja prasme transformacinio vadovavimo teorija apibūdinama kaip procesas, kurio metu vadovai ir pavaldiniai skatina vieni kitų motyvacijos, įsipareigojimo ir moralės didėjimą, asmeninius pokyčius (Seyal & Rahman, 2014). Transformacinio vadovavimo teorija yra laikoma viena aiškiausių teorijų, grindžiančių efektyviai dirbančio vadovo (-ės) elgesį, ir neretai yra įvardijama kaip standartas, kuris apibrėžia, koks yra efektyviai dirbantis vadovas (-ė) (Hoch, Bommer, Dulebohn, & Wu, 2018; Brymer & Gray, 2006; Jung et al., 2003). Visgi naujausi tyrimai ragina pradėti kalbėti apie transformacinio vadovavimo sąsajas su neigiamomis vadovo asmenybės charakteristikomis ir nagrinėti „tamsiąją“ vadovavimo pusę (Eisenbeiß & Boerner, 2013; Vreja, Balan, & Bosca, 2016).

Vieni pirmųjų netinkamas darbuotojų savybes organizacijų kontekste analizavusių tyrimų siejo tas savybes su neproduktyviu organizacijos narių elgesiu, vagystėmis darbe ar piktnaudžiavimu valdžia (Forsyth, Banks, & McDaniel, 2012; Lyons & Jonason, 2015). Dažniausiai šiuose pastaraisiais metais pagausėjusiuose tyrimuose buvo remiamasi

Paulhus ir Williams (2002) pristatytu tamsiosios triados asmenybės modeliu. Ši asmenybės savybių modelį sudaro trys asmenybės savybės: makiavelizmas (polinkis manipuliuoti kitais, ciniškas požiūris į žmones), narcisizmas (polinkis vadovauti, savęs aukštinimas žeminant kitus) ir psichopatiškumas (impulsyvumas, agresyvus elgesys siekiant tikslų) (Mockaitytė, 2015; Paulhus & Williams, 2002; Forsyth et al., 2012). Svarbu pabrėžti, kad tamsiosios triados modelyje narcisizmas ir psichopatiškumas yra ne klinikiniai sutrikimai, o asmenybės savybės (Furnham, Richards, & Paulhus, 2013), kurios gali būti būdingos ir kliniškai sveikiems asmenims. Įvairių tyrimų rezultatai atskleidžia, kad visos tamsiosios triados modelio savybės stipriai koreliuoja tarpusavyje ir yra teigiamai susijusios su manipuliaciniu elgesiu, agresyvumu, emociniu šaltumu, nesažiningumu bei neigiamai susijusios su sutarumu, empatija (Paulhus & Williams, 2002; Jakobwitz & Egan, 2006; Jonason & McCain, 2012). Remiantis šiais rezultatais, toliau tyrime tamsiosios triados modelis bus analizuojamas kaip vientisas konstruktas, o ne atskiros jį sudarančios asmenybės savybės. Vadovavimo kontekste tamsiosios triados asmenybės modelis vis dar itin retai taikomas. Ypač trūksta empiriniais duomenimis patvirtintų, o ne teorinėmis prielaidomis grindžiamų sąsajų tarp vadovavimo stilių ir vadovo tamsiosios triados bruožų atskleidimo ir paaiškinimo (Jonason, Slomski, & Partyka, 2012; Volmer, Koch, & Göritz, 2016).

Organizacinės psichologijos kontekste tamsiąja triada pasižyminčių asmenų (ypač vadovų) elgesio analizė itin reikšminga, nes tyrimų rezultatai atskleidžia, kad tokių organizacijos narių elgesys paveikia ne tik tarpasmeninius santykius darbo kolektyve, bet ir darbo rezultatus. Stipriai tamsiosios triados bruožų išreikštumu pasižyminčių asmenų darbo rezultatai dažnai būna prastesni (Forsyth et al., 2012), tokie asmenys dažniau siejami su vagystėmis bei agresyviu elgesiu, dažniau meluoja (Lyons & Jonason, 2015; Forsyth et al., 2012). Tačiau žvelgiant iš kitos pusės – tamsiąja triada pasižymintys asmenys (dažniausiai vyrai) kitiems asmenims atrodo patrauklesni, paveikesni (Carter, Cambell, & Muncer, 2014), yra vertinami kaip kūrybiškesni (Jonason, Richardson, & Potter, 2015), sugeba greitai prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų. O šios charakteristikos dažniausiai siejamos būtent su vadovo pozicija organizacijoje. Be to, Jonason ir kolegos (2012) teigia, jog tamsiąja triada pasižymintys asmenys apskritai dažniau eina vadovaujamas pareigas.

Vis dar didėjantis transformacinio vadovavimo teorijos populiarumas bei tendencingai didėjantis susidomėjimas tamsiosios triados modeliu skatina ne tik analizuoti tinkamas vadovo (-ės) savybes, bet kartu atkreipti dėmesį ir į neigiamas vadovo charakteristikas bei jų sąsajas su efektyviu vadovavimu (Eisenbeiß & Boerner, 2013). Khoo ir Burch (2008) atlikto tyrimo, kurio metu buvo tiriamos transformacinio vadovavimo ir „tamsiųjų“ savybių sąsajos, rezultatai parodė, kad transformacinis vadovavimas teigiamai koreliuoja su isteriškumu bei neigiamai koreliuoja su užsisklendimu bei atsargumu. Be to, to paties tyrimo rezultatai rodo, jog transformacinio vadovavimo sudedamoji dalis, individualizuotas dėmesys, yra teigiamai susijęs su perdėtu pasitikėjimu savimi, o tai būdinga ir narcisizmui (Khoo & Burch, 2008). Taip pat transformaciniam vadovavimui būdinga įkvepianti motyvacija teigiamai koreliuoja su rizikingu elgesiu, manipuliavimu (Khoo & Burch, 2008), o tai galėtų iš dalies atspindėti psichopatiškumą bei makiavelizmą. Dalis tyrimų taip pat teigia, kad vadovai, taikantys transformacinį vadovavimą, siekdami

daryti įtaką savo pavaldiniams, dažnai naudoja manipuliaciją (Gregory Stone, Russell, & Patterson, 2004). Vis dėlto vadovai, kurie pasižymi būtent tamsiosios triados bruožais, didesnėje dalyje tyrimų siejami su toksišku, kenkiančiu poveikiu aplinkiniams, nesirūpinimu pavaldiniais, dažnesniu kitų išnaudojimu ar netgi skriauda jiems (Forsyth et al., 2012; Volmer et al., 2016), o tai prieštarauja transformacinio vadovavimo sampratai. Todėl keliama prielaida, kad tamsiosios triados bruožais pasižymintys vadovai bus vertinami kaip mažiau transformaciniai vadovai.

Moksliniuose tyrimuose pristatomi prieštaringi rezultatai skatina atkreipti dėmesį į šalutinius veiksnius, kurie yra svarbūs vadovavimo vertinimo procese ir gali turėti įtakos vertinimo rezultatams. Daugelyje vadovavimo vertinimo tyrimų kalbama apie vertintojo ir vertinamojo lyties svarbą. Lyties veiksnys vadovavimo tyrimuose yra svarbus kintamasis, nes tiriant vyrų ir moterų efektyvaus vadovavimo stilių gaunami rezultatai yra priešaringi. Vienų tyrimų rezultatai rodo, kad moterų ir vyrų transformacinio vadovavimo išreikštumas nesiskiria (Panopoulos, 1999; Kim & Shin, 2017; Munir & Aboidullah, 2018). Visgi Eagly, Johannesen-Schmidt ir Van Engen (2003) ir Van Engen ir Willemsen (2004) atliktos metaanalizės rezultatai ir kiti užsienio autorių tyrimai (Rosenbusch & Townsend, 2004; Stempel, Rigotti, & Mohr, 2015; Ayman, Korabik, & Morris, 2009) rodo, jog moterys yra vertinamos kaip labiau išreiškiančios transformacinį vadovavimą nei vyrai. Verta atsižvelgti į tai, kad tiek metaanalizės, tiek didesnė dalis tyrimų teigia, jog būtent moterys labiau pasižymi transformaciniu vadovavimu, todėl ši prielaida tikrinama ir empiriniame tyrime.

Be to, kaip rašo užsienio mokslininkai, ateities tyrimuose verta atkreipti dėmesį ir į vertintojų lyties reikšmę vadovavimo efektyvumo vertinimo kontekste (Ayman et al., 2009; Lyons & McArthur, 2007). Cuadrado, Navas, Molero, Ferrer ir Morales (2012) atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad tiek pavaldiniai vyrai, tiek moterys vadovus vyrus ir vadoves moteris vertina labai panašiai ir pagal grupės reprezentavimo, tikslų siekimo, pasitenkinimo vadovavimu kriterijus, ir pagal bendrąjį efektyvumą. Tačiau to paties tyrimo rezultatai rodo, jog, vertinant atskirų skyrių veiklos efektyvumą, pavaldinės moterys efektyviau vadovaujančiomis laiko moteris nei pavaldiniai vyrai – vadovus vyrus (Cuadrado et al., 2012). Ayman ir kolegos (2009) pateikia dar kitus rezultatus – darbuotojos moterys vadoves moteris laiko vadovaujančiomis efektyviau, palyginti su darbuotojų vyrų, vertinusių vadoves moteris, rezultatais. Taigi, ir vertintojų lyties svarbos vadovavimo efektyvumo vertinimo kontekste tyrimų rezultatai nėra vienodi. Vis dėlto, remiantis aprašytuose tyrimuose pastebėtomis bendromis tendencijomis, keliama prielaida, kad pavaldiniai vyrai bus griežtesni vertintojai, palyginti su pavaldinėmis moterimis.

Dar mažiau aiškių atsakymų yra apie vertintojų asmenybės charakteristikų reikšmę. Vertinant vadovų, pasižyminčių tamsiosios triados savybėmis, transformacinį vadovavimą, svarbu įvertinti ir pavaldinių (t. y. vertintojų) tamsiosios triados savybių išreikštumą. Užsienio autoriai teigia, kad tiek vadovavimui, tiek visai organizacijai įtaką daro ne tik vadovų, bet ir pavaldinių asmenybės savybės (Forsyth et al., 2012). Tamsiosios triados bruožais pasižymintys asmenys yra laikomi „toksiškais“, t. y. siekiančiais naudoti sau kitų sąskaita, linkusiais manipuluoti kitais, todėl dažnai yra vadinami antisocialiais

(Rauthmann, 2012). Taip pat jie yra linkę smerkti kitus, vertinti kitus neigiamai ar net kitų nemėgti, dažnai kitus vertina ciniškai, neretai kaip prastesnius už save, nerodo kitiems empatijos (Rauthmann, 2012). Tamsiosios triados bruožais pasižymintys asmenys taip pat dažniau naudoja agresyvias tikslo siekimo taktikas, pavyzdžiui, grasinimus, tiesiogines manipuliacijas ar net šmeižtą (Jonason et al., 2012). Remiantis aptartais kitų tyrėjų gautais rezultatais, galima daryti prielaidą, kad tamsiąja triada pasižymintys vertintojai bus griežtesni ir vadovus vertins kaip mažiau transformacinius.

Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa ir Chan (2009) teigimu, vadovavimo psichologijos tyrimuose per dažnai naudojamas koreliacinio tyrimo planas, kuris yra kritikuojamas dėl gaunamų rezultatų interpretavimo ribotumo, taip pat neleidžia įvertinti vadovo pavaldiniams daromo poveikio, todėl vis daugiau dėmesio skiriama eksperimentui ar kvaziekperimentui. Siekiant manipuluoti vadovavimu (vadovo bruožais, elgesio būdais, vadovavimo stiliaus pasireiškimo intensyvumu), eksperimento metu siūloma naudoti rašytinius scenarijus ar įtraukti aktorius, kurie suvaidintų vadovą (-ę). Dėl patogumo naudoti tyrimuose, galimybės standartizuoti stimulinę medžiagą bei nesunkiai ją modifikuoti (Kim & Jang, 2014) rašytiniai scenarijai yra viena dažniausiai taikomų patikimų metodikų, leidžiančių perteikti norimas vadovo charakteristikas, elgesį eksperimento metu. Hipotetinio vadovo vertinimo tyrimų rezultatai negali būti sutapatinti su realaus vadovo vertinimo tyrimų rezultatais, tačiau vertinimo tendencijų panašumą galima pastebėti analizuojant skirtingus tyrimo metodus pristatančius darbus (Stelmokienė, 2012). Vertinant tiek hipotetinį, tiek realų vadovą svarbiausia atskleisti, kaip vertintojui vadovas atrodo, o ne koks jis yra iš tikrųjų (Oc & Bashshur, 2013; Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten, 2014). Todėl ir šiame tyrime pasirinkta įgyvendinti kvaziekperimentą siekiant išanalizuoti scenarijuose aprašytų hipotetinių vadovų (-ių) tamsiosios triados bruožų poveikį transformacinio vadovavimo vertinimui.

Hipotezės:

1. Scenarijuose aprašyti hipotetiniai vadovai, pasižymintys stipriu tamsiosios triados bruožų išreikštumu, bus vertinami kaip mažiau transformaciniai vadovai nei vadovai, pasižymintys silpnu tamsiosios triados bruožų išreikštumu.
2. Vertinant scenarijuose aprašytų hipotetinių vadovų transformacinį vadovavimą, svarbu kontroliuoti vertintojo ir vertinamojo lyties veiksnius bei vertintojo tamsiosios triados bruožų išreikštumą:
 - 2.1. Scenarijuose aprašytos vadovės moterys bus vertinamos kaip labiau išreiškiančios transformacinį vadovavimą nei vadovai vyrai.
 - 2.2. Vertintojai vyrai scenarijuose aprašytus vadovus (vyrus ir moteris) vertins kaip mažiau išreiškiančius transformacinį vadovavimą nei vertintojos moterys.
 - 2.3. Vertintojai, pasižymintys stipriu tamsiosios triados bruožų išreikštumu, scenarijuose aprašytus vadovus vyrus ir vadoves moteris vertins kaip mažiau išreiškiančius transformacinį vadovavimą.

Metodika

Tyrimo dalyviai ir procedūra

Tyrimo dalyvavo 157 asmenys: 126 (80,3 %) moterys ir 31 (19,7 %) vyras. Vidutinis tyrimo dalyvių amžius – 24,87 metų (SD = 5,4). 85 (54,1 %) tyrimo dalyviai jo metu studijavo ir dirbo, 71 (45,2 %) – dirbo, 1 (0,7 %) – mokėsi ir dirbo. Vidutinis tyrimo dalyvių darbo stažas – 4,5 metų (SD = 5,03). Didžioji dalis tyrimo dalyvių, t. y. 86 (54,8 %), turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 56 (35,7 %) – vidurinį, 12 (7,6 %) – aukštąjį neuniversitetinį ir 3 (1,9 %) – pagrindinį išsilavinimą.

Tyrimas buvo atliekamas elektroninės apklausos būdu, naudotas kvaziekspimento tyrimo planas, kuriame tyrimo dalyviams buvo pateikiami scenarijai. Šio metodo taikymas leidžia įvertinti hipotetinio vadovo bruožų ir jo elgesio vertinimo priežasties ir pasekmės ryšius. Scenarijuose buvo manipuliuojama hipotetinio vadovo tamsiosios triados savybių išreikštumu (stiprus, silpnas) bei vadovo lytimi (vyras, moteris) (nepriklausomieji kintamieji) ir vertinamas hipotetinio vadovo transformacinio vadovavimo išreikštumas (priklausomasis kintamasis). Scenarijai, kuriuose veikia hipotetiniai vadovai, pasirinkti kaip tyrimo priemonė, kuri leidžia aiškiai perteikti vadovo tamsiosios triados savybes ir sudaro sąlygas jomis manipuliuoti, o tai vertinant realius vadovus įgyvendinti būtų nelengva. Be to, scenarijų, kuriuose veikia hipotetiniai vadovai, naudojimas kvaziekspimente gali padėti kontroliuoti šalutinius kintamuosius (pavyzdžiui, kitas realaus vadovo charakteristikas), kurių kontrolė koreliaciniame tyrime ribota.

Į tyrimo dalyvius buvo kreipiamasi individualiai, per e. tinklus, taip pat kai kurie iš dalyvių pasidalijo tyrimo nuoroda su savo draugais, todėl tyrime remtasi patogiąja atranka. Tyrimo dalyviai, kurie tyrimo metu turėjo darbą, buvo prašomi užpildyti trumpąją tamsiosios triados klausimyno versiją (SD3) (jų prašyta asmeniškai įvertinti, kiek pateiktas teiginys jai ar jam tinka). Kai tyrimo dalyviai užpildė šį klausimą, jiems atsitiktine tvarka (dalyviai pasirinko vieną iš keturių skaičių kombinacijų, kad įrodytų, jog nėra robotai, todėl patekimo į konkrečią grupę atsitiktinumą kriterijus nebuvo iki galo tenkinamas ir tyrimas toliau vadinamas kvaziekspimentu) buvo pateiktas vienas iš keturių vadovų aprašančių scenarijų, kurį buvo prašoma perskaityti ir paskui užpildyti bendrąją transformacinio vadovavimo skalę (tyrimo dalyvių prašyta įvertinti, kiek pateiktas teiginys tinka aprašytam vadovui (-ei)). Tyrimo dalyviai gavo informaciją, kad klausimynai yra anoniminiai, o gauti rezultatai bus analizuojami tik apibendrintai.

Kintamųjų vertinimo būdai

Vertintojų *tamsiosios triados bruožų išreikštumui* matuoti buvo naudota trumpoji tamsiosios triados klausimyno versija SD3 (Jones & Paulhus, 2014). Klausimą sudaro 27 teiginiai (pavyzdžiui, „Pasakysiu bet ką tam, kad gaučiau ko noriu“), kuriuos respondentų prašoma įvertinti nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku). Klausimą sudaro 3 subskalės: makiavelizmas (9 teiginiai), narcisizmas (9 teiginiai) ir psichopatiškumas (9 teiginiai). Visgi užsienio mokslininkai teigia, kad skirtingos klausimyno subskalės rodo nevienodus ir ne visuomet validžius rezultatus (Özsoy, Rauthmann, Jonason, & Ardiç,

2017; Rogoza & Ciecuch, 2017). Be to, tamsiosios triados modelis pristatomas kaip integruotas asmenybės savybių modelis (Paulhus & Williams, 2002). Atsižvelgiant į šią informaciją, toliau tyrime nebus analizuojami atskirų subskalių rezultatai, o bus remiamasi bendroju tamsiosios triados asmenybės savybių įverčiu.

Pastarųjų metų užsienio tyrimų autoriai patvirtina šio klausimyno validumą ir patikimumą įvairiose šalyse, pavyzdžiui, Turkijoje, Lenkijoje, Serbijoje (Özsoy et al., 2017; Dinić, Petrović, & Jonason, 2018; Malesza, Ostaszewski, Büchner, & Kaczmarek, 2017; Jonason & McCain, 2012), tačiau išsamų šio klausimyno taikymo galimybių ir validumo tyrimų Lietuvoje vis dar nėra atlikta. Klausimą į lietuvių kalbą išvertė Mockaitytė (2015). Lietuviškoji trumpoji tamsiosios triados klausimyno versija SD3 jau ne vienerius metus naudojama Vytauto Didžiojo universiteto dėstytojų ir studentų moksliniuose darbuose. Bendras klausimyno Cronbacho alfa koeficientas šiame tyrime – 0,796.

Specialiai šiam tyrimui buvo sukurti *scenarijai*, kuriuose aprašytas hipotetinis vadovas vyras arba vadovė moteris, pasižymintys stipriu arba silpnu tamsiosios triados bruožų išreikštumu (manipuliuojama vadovo lytimi bei tamsiosios triados bruožų išreikštumu). Scenarijuose pateikiamos situacijos iš sudariusių įmonės X padalinio vadovo (-ės) kasdieninę darbo savaitę. Aprašant stipriu ir silpnu tamsiosios triados bruožų išreikštumu pasižyminčių hipotetinių vadovų (-ių) elgesį, situacijos buvo išlaikytos identiškos, o pakeistas tik vadovo (-ės) reakcijų stiprumas (pavyzdžiui, vadovės pokalbis su praktikante dėl paskirtų užduočių: esant stipriam tamsiosios triados bruožų išreikštumui – „<...> tačiau vadovė atsako, kad ne darbuotoja A sprendžia, ar po praktikos laikotarpio jai pasiūlyti įsidarbinti šioje įmonėje“, ir esant silpnam šių bruožų išreikštumui – „Vadovė atsako, kad žino visą situaciją apie darbuotojos A paskirtą užduotį ir vėliau jos galės tai aptarti“). Siekiant patikrinti, ar scenarijuose aprašyti hipotetiniai vadovai iš tiesų skiriasi būtent tamsiosios triados bruožų išreikštumu (toku tikslu scenarijai ir buvo kuriami), buvo atliktas bandomasis tyrimas. Jame respondentai buvo klausiami apie scenarijuose aprašytų hipotetinių vadovų tamsiosios triados bruožų išreikštumą (panaudotas SD3 klausimynas). Tyrimo dalyviams buvo atsitiktinai išdalyta po vieną scenarijų. Bandomojo tyrimo rezultatai patvirtino statistiškai reikšmingą tamsiosios triados bruožų išreikštumo skirtumą tarp skirtingų hipotetinių vadovų scenarijų (vid. rangai (stiprus bruožų išreikštumas) = 25,43 (n = 21); vid. rangai (silpnas bruožų išreikštumas) = 10,56 (n = 16); Manno ir Withney U kriterijus = 33,0; p < 0,01), tačiau statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingos lyties, bet tuo pačiu tamsiosios triados bruožų išreikštumu pasižyminčių hipotetinių vadovų scenarijų neužfiksuota. Be to, nuomonių dėl hipotetinio vadovo (-ės) tamsiosios triados bruožų išreikštumo sutapimui (vertintojų sutarimui) matuoti pasirinktas awg indeksas, naudojamas skaičiavimuose, kai keli vertintojai vertina vieną subjektą naudodami intervalinę skalę (Stelmokienė, 2012; O’Neill, 2017; Lanz, Sorgente, & Tagliabue, 2018). Awg indeksas, kuris gali varijuoti nuo –1,0 (visiškas vertintojų nesutarimas) iki +1,0 (visiškas vertintojų sutarimas), pasirinktas dėl to, kad yra nepriklausomas nuo imties dydžio. Scenarijų tinkamumą naudoti tolesniuose tyrimuose įrodo ir aukštas vertintojų grupių sutarimo lygis (žr. 1-ą lentelę). Todėl, remiantis bandomojo tyrimo rezultatais,

nuspręsta, kad scenarijai sukurti tinkamai ir aprašo skirtingu tamsiosios triados bruožų išreikštumu pasižyminčius vadovus.

1 lentelė. Ekspertinių grupių sutarimas dėl scenarijuose aprašytų hipotetinių vadovų vertinimo

Vertintojų grupė	Aprašyto vadovo lytis	A_{wg} indeksas	
		Silpnas tamsiosios triados išreikštumas	Stiprus tamsiosios triados išreikštumas
Bakalaurantai	Vyras	0,93 (labai stiprus)	0,73 (stiprus)
	Moteris	0,95 (labai stiprus)	0,97 (labai stiprus)
Magistrantai	Vyras	0,99 (labai stiprus)	0,94 (labai stiprus)
	Moteris	0,93 (labai stiprus)	0,98 (labai stiprus)

Scenarijuje aprašyto vadovo *transformacinio vadovavimo išreikštumui* matuoti buvo taikyta Bendroji transformacinio vadovavimo skalė (Carless, Wearing, & Mann, 2000). Skalę sudaro 7 teiginiai (pavyzdžiui, „Vadovas (-ė) perteikia aiškia ir pozityvią ateities viziją“), kuriuos respondentų buvo prašoma įvertinti nuo 1 (labai retai arba niekada) iki 5 (labai dažnai arba visada). Bendrosios transformacinio vadovavimo skalės lietuviškosios versijos psichometrinės charakteristikos pristatytos mokslinėje publikacijoje (Stelmokienė ir Endriulaitienė, 2009). Klausimyno Cronbacho alfa koeficientas šiame tyrime – 0,934.

Naudoti kiekvieną tyrimo priemonę buvo gautas autorių leidimas.

Duomenų analizė

Tyrimo metu gautų duomenų analizė atlikta SPSS 17.0 statistiniu paketu. Siekiant patikrinti suformuluotas tyrimo hipotezes, buvo naudojami Stjudento t kriterijus, Pearsono koreliacijos koeficientas ir tiesinė regresija.

Tyrimo rezultatai

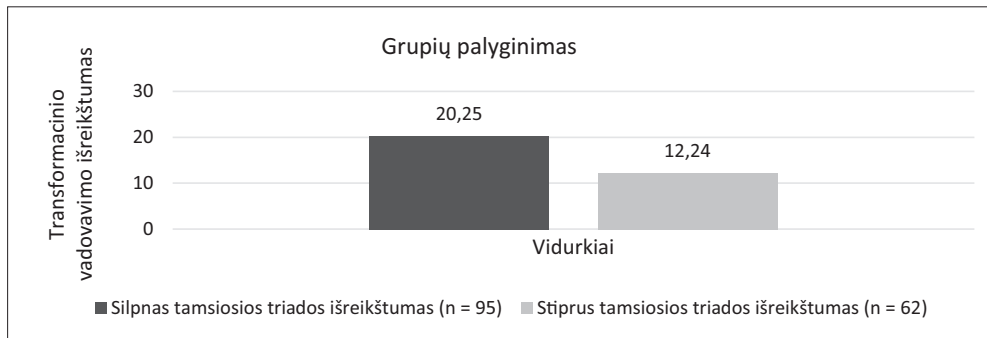
Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika ir tarpusavio sąsajos pateiktos 2-oje lentelėje. Duomenys lentelėje pateikiami atskirai pagal vertintojams pasiūlytų scenarijų specifiką (t. y. silpnas arba stiprus scenarijuje aprašyto hipotetinio vadovo tamsiosios triados bruožų išreikštumas). Tyrimo rezultatai atskleidė, kad nei vertintojų tamsiosios triados bruožų išreikštumas, nei vertinamo hipotetinio vadovo transformacinio vadovavimo išreikštumas nėra statistiškai reikšmingai susiję su tyrimo dalyvių amžiumi ir darbo stažu. Napatvirtintos ir hipotetinio vadovo transformacinio vadovavimo bei vertintojų tamsiosios triados bruožų išreikštumo sąsajos.

Siekiant patikrinti pirmąją hipotezę, buvo remtasi parametriniu Stjudento t kriterijumi. Statistinės analizės rezultatai patvirtino, kad hipotetiniai scenarijuje aprašyti vadovai, pasižymintys silpnu tamsiosios triados bruožų išreikštumu, buvo vertinami kaip dažniau savo elgesiu demonstruojantys transformacinį vadovavimą ($p = 0,001$; žr. pav.).

2 lentelė. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika: vidurkiai (M), standartiniai nuokrypiai (SD) ir tarpusavio sąsajos (Pearsono koreliacijos koeficientas)

Tyrimo kintamieji	Silpnas scenarijuje aprašyto hipotetinio vadovo tamsiosios triados bruožų išreikštumas (N = 95)					Stiprus scenarijuje aprašyto hipotetinio vadovo tamsiosios triados bruožų išreikštumas (N = 62)				
	M (SD)	1	2	3	4	M (SD)	1	2	3	4
1. Amžius	24,76 (5,89)	–				25,03 (4,82)	–			
2. Darbo stažas	4,61 (5,39)	0,928**	–			4,35 (4,44)	0,857**	–		
3. Vadovo transformacinio vadovavimo išreikštumas	2,89 (0,98)	–0,037	–0,056	–		1,75 (0,84)	0,113	0,111	–	
4. Vertintojo tamsiosios triados bruožų išreikštumas	2,51 (0,48)	–0,062	0,026	0,110	–	2,48 (0,56)	0,036	0,211	0,084	–

Pastaba. ** $p < 0,01$.



Pav. Silpnu ir stipriu tamsiosios triados bruožų išreikštumu pasižyminčių hipotetinių vadovų transformacinio vadovavimo išreikštumo palyginimas

Vertintojų ir vertinamųjų lyties bei tamsiosios triados bruožų išreikštumo svarba prognozuojant transformacinio vadovavimo vertinimą buvo analizuota taikant tiesinę regresiją (žr. 3-ią lentelę).

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad tik vertinamųjų (t. y. hipotetinių scenarijuje aprašytų vadovų) tamsiosios triados bruožų išreikštumas yra reikšmingas prognostinis veiksnys vertinant hipotetinio vadovo transformacinio vadovavimo išreikštumą. Kuo mažiau išreikšti hipotetinio vadovo tamsiosios triados bruožai, tuo tikėtinau, kad jis bus vertinamas kaip labiau transformacinis.

3 lentelė. Hipotetinio vadovo transformacinio vadovavimo vertinimo prognostinis modelis

	Standartizuota beta	R ²	F
Vertintojo lytis	-0,010	0,276	14,518**
Vertinamojo lytis	0,036		
Vertintojo tamsiosios triados bruožų išreikštumas	0,086		
Vertinamojo tamsiosios triados bruožų išreikštumas	0,521**		

Pastaba. ** $p < 0,01$.

Tyrimo rezultatų aptarimas

Kaip ir buvo aptarta literatūros apžvalgoje, mokslininkai vis aktyviau yra raginami domėtis „tamsiąja“ transformacinio vadovavimo puse ir ieškoti efektyvaus vadovavimo ryšio su „tamsiosiomis“ vadovo asmenybės savybėmis (Eisenbeiß & Boerner, 2013; Vreja et al., 2016). Nors tamsiosios triados bruožų modelio populiarumas didėja, vadovavimo psichologijos tyrimuose šis modelis vis dar susilaukia mažai tyrėjų dėmesio, o didžioji dalis jau publikuotų straipsnių yra teorinio pobūdžio (Jonason et al., 2012; Volmer et al., 2016). Šis kvaziekperimentas yra skirtas praplėsti žinias apie transformacinį vadovavimą ir išsiaiškinti, kokią įtaką minėto vadovavimo stiliaus vertinimui turi vadovo tamsiosios triados bruožai. Papildomai analizuota konteksto (vertintojų bei vertinamųjų lyties ir vertintojų tamsiosios triados bruožų) svarba prognozuojant transformacinio vadovavimo vertinimo rezultatus. Taip pat šiuo tyrimu siekta sudominti ir paskatinti kitus Lietuvos bei užsienio mokslininkus tyrinėti tamsiąją triadą vadovavimo kontekste.

Kaip ir buvo tikėtasi, šio tyrimo rezultatai patvirtino pirmąją prielaidą, kad hipotetiniai scenarijuje aprašyti vadovai, pasižymintys silpnu tamsiosios triados bruožų išreikštumu, bus vertinami kaip dažniau savo elgesiu demonstruojantys transformacinį vadovavimą. Evoliucinės psichologijos atstovų teigimu, tamsiosios triados bruožai vystėsi ir evoliucijos procese išliko tam, kad padėtų žmonėms prisitaikyti prie juos supančios aplinkos (Forsyth et al., 2012), todėl atrodytų, kad stipriu šių bruožų išreikštumu pasižymintys asmenys gali turėti daug naudos ne tik sau, bet galbūt ir organizacijai. Visgi tamsiosios triados savybėmis pasižymintys asmenys dažniau elgiasi socialiai nepriimtinais būdais, todėl kitų gali būti suvokiami kaip „kenksmingi“ visuomenei (Lyons & Jonason, 2015), taip pat organizacijai. Šią prielaidą patvirtina ir kai kurių tyrimų rezultatai, kurie rodo, jog tamsiąją triadą pasižymintys asmenys yra mažiau produktyvūs (Forsyth et al., 2012), dažniau vėgiliauja (Lyons & Jonason, 2015), o darbuotojai, dirbantys su tamsiosios triados bruožais pasižyminčiais vadovais, jaučia mažesnę pasitenkinimą darbu (Volmer et al., 2016). Transformacinį vadovavimą taikantys vadovai yra matomi kaip gebantys motyvuoti, palaikantys pavaldinius vadovai (Jung et al., 2003), o tai dažnai yra suprantama kaip socialiai priimtinas elgesys, sektinas pavyzdys. Taigi, stipriu tamsiosios triados bruožų išreikštumu pasižymintys vadovai yra vertinami kaip mažiau išreiškiantys socialiai priimtina, pavaldinių pageidaujama elgesį, o kartu ir mažiau išreiškiantys transformacinį

vadovavimą. Hipotetinio vadovo vertinimo rezultatai patvirtino ankstesniuose tyrimuose užfiksuotas realaus vadovo vertinimo tendencijas.

Vis dėlto antroji prielaida, kad vertinant scenarijuose aprašytų hipotetinių vadovų transformacinį vadovavimą svarbu kontroliuoti vertintojo ir vertinamojo lyties veiksnius bei vertintojo tamsiosios triados bruožų išreikštumą, nebuvo patvirtinta. Nors didžioji dalis tyrimų rodo, jog moterys dažniau suvokiamos kaip transformacinio vadovavimo atstovės (Chaluvadi, 2015; Rosenbusch & Townsend, 2004; Stempel et al., 2015), tyrimo metu nepavyko patvirtinti hipotezės, kad scenarijuose aprašytos vadovės moterys bus vertinamos kaip labiau išreiškiančios transformacinį vadovavimą nei vadovai vyrai. Transformacinio vadovavimo vertinimo prognostiniame modelyje nereikšmingi buvo ir vertinančiųjų lyties bei tamsiosios triados bruožų išreikštumo veiksniai. Tikėtina, kad tyrimo imties dydis buvo nepakankamas atskleisti kontekstinius vadovavimo vertinimo veiksnius. Prielaidos dėl transformacinio vadovavimo vertinimui svarbių konteksto veiksnių buvo keliamos remiantis moksliniais realių vadovų vertinimo tyrimais, o šiame kvaziekspimente tyrimo dalyviai vertino hipotetinius vadovus. Be to, remiantis Osborn, Uhl-Bien ir Milosevic (2014) nuomone, transformacinio vadovavimo teorijoje, palyginti su vėlesnėmis vadovavimo teorijomis (pavyzdžiui, sekėjų perspektyva), analizuojant vadovavimo kontekstą, dėmesys sutelkiamas būtent į vadovo, o ne pavaldinių charakteristikas.

Atliktas tyrimas turi keletą ribotumų, į kuriuos svarbu atkreipti dėmesį. Kvaziekspimento metu naudoti scenarijai, kuriuose buvo aprašomi hipotetiniai vadovai, todėl tyrimo idėją svarbu patikrinti ir realiose organizacijose, su realiais vadovais. Nors tamsiosios triados modelyje bruožų tarpusavio sąsajos yra gana tvirtos, ateities tyrimuose būtų naudinga analizuoti ne tik bendrą tamsiosios triados bruožų išreikštumą (tuo apsiribojo šis tyrimas), bet ir atskirų tamsiosios triados bruožų reikšmę vadovavimo kontekste – tiek kalbant apie vertinamo vadovo, tiek apie pavaldinių kaip vertintojų charakteristikas. Be to, svarbu būtų didinti imtį užtikrinant tyrimo dalyvių įvairovę (lyties, amžiaus, darbinės patirties ir kitų charakteristikų atžvilgiu), o tai leistų analizuoti platesnį vadovavimo vertinimo konteksto kintamųjų sąrašą. Sudarant imtį buvo panaudota patogioji atranka, todėl ateityje tyrimą siūloma pakartoti užtikrinant imties reprezentatyvumą.

Nepaisant minėtų ribotumų, gauti rezultatai galėtų būti pritaikyti organizacinių psichologų praktikoje. Transformacinio vadovavimo stilius mokslininkų (Hoch et al., 2018; Brymer & Gray, 2006; Jung et al., 2003) pripažintas kaip efektyvus vadovavimo kriterijus, tad transformacinio vadovavimo prielaidos yra aktualios organizacijoms, siekiančioms sėkmingai funkcionuoti. Atliktas kvaziekspimentas, kuriuo vertintas hipotetinių vadovų, pasižyminčių skirtingu tamsiosios triados bruožų išreikštumu, transformacinis vadovavimas, galėtų paskatinti personalo specialistus atkreipti dėmesį į šių neigiamais laikomų bruožų svarbą, kai pavaldiniai vertina vadovą. Stipriai išreikštais tamsiosios triados bruožais pasižymintis hipotetinis vadovas vertinamas kaip mažiau transformacinis. Čia derėtų prisiminti ir į pavaldinius orientuotą perspektyvą, kuri akcentuoja pavaldinių suvokimo reikšmę vertinant vadovus – kartais ne objektyvi realybė, o pavaldinių suvokimas, t. y. tos realybės interpretacija, lemia ne tik vadovo vertinimo rezultatus, bet ir pavaldinių elgesį (Oc & Bashshur, 2013; Uhl-Bien et al., 2014). Todėl pavaldinių grupė turėtų būti

įtraukta į planuojamo vadovo vertinimo respondentų (vertintojų) sąrašus. Remiantis į pavaldinius orientuotos perspektyvos šalininkais, pavaldinių vertinimai praktiskams gali padėti paaiškinti ne tik jų elgesį su vadovu, bet ir veiklos rezultatus.

Išvados

1. Scenarijuose aprašyti hipotetiniai vadovai, pasižymintys stipriu tamsiosios triados bruožų išreikštumu, buvo vertinami kaip mažiau transformaciniai vadovai nei vadovai, pasižymintys silpnu tamsiosios triados bruožų išreikštumu.
2. Vertinant scenarijuose aprašytų hipotetinių vadovų transformacinį vadovavimą, vertintojo ir vertinamojo lytis bei vertintojo tamsiosios triados bruožų išreikštumas nebuvo reikšmingi kontekstiniai vertinimo veiksniai.

Literatūra

- Ayman, R., Korabik, K., & Morris, S. (2009). Is transformational leadership always perceived as effective? Male subordinates' devaluation of female transformational leaders 1. *Journal of Applied Social Psychology, 39* (4), 852–879. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00463.x>
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly, 20* (5), 764–784. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.006>
- Brymer, E., & Gray, T. (2006). Effective leadership: Transformational or transactional? *Journal of Outdoor and Environmental Education, 10* (2), 13–19. <https://doi.org/10.1007/bf03400835>
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology, 14* (3), 389–405.
- Carter, G. L., Campbell, A. C., & Muncer, S. (2014). The dark triad personality: Attractiveness to women. *Personality and Individual Differences, 56*, 57–61. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.08.021>
- Chaluvadi, N. S. S. L. (2015). Differences in leadership styles between genders: Outcomes and effectiveness of women in leadership roles. *MBA Student Scholarship. Paper 35*.
- Cuadrado, I., Navas, M., Molero, F., Ferrer, E., & Morales, J. F. (2012). Gender differences in leadership styles as a function of leader and subordinates' sex and type of organization. *Journal of Applied Social Psychology, 42* (12), 3083–3113. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00974.x>
- Dinić, B. M., Petrović, B., & Jonason, P. K. (2018). Serbian adaptations of the Dark Triad Dirty Dozen (DTDD) and Short Dark Triad (SD3). *Personality and Individual Differences, 134*, 321–328. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.06.018>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin, 129* (4), 569–591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Eisenbeiß, S. A., & Boerner, S. (2013). A double-edged sword: Transformational leadership and individual creativity. *British Journal of Management, 24* (1), 54–68. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00786.x>
- Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology, 97* (3), 557–579. <https://doi.org/10.1037/a0025679>
- Furnham, A., Richards, S. C., & Paulhus, D. L. (2013). The Dark Triad of personality: A 10 year review. *Social and Personality Psychology Compass, 7* (3), 199–216. <https://doi.org/10.1111/spc3.12018>
- Gregory Stone, A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal, 25* (4), 349–361. <https://doi.org/10.1108/01437730410538671>

- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44 (2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Jakobwitz, S., & Egan, V. (2006). The Dark Triad and normal personality. *Personality and Individual Differences*, 40, 331–339. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.07.006>
- Jonason, P. K., & McCain, J. (2012). Using the HEXACO model to test the validity of the Dirty Dozen measure of the Dark Triad. *Personality and Individual Differences*, 53 (7), 935–938. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.07.010>
- Jonason, P. K., Richardson, E. N., & Potter, L. (2015). Self-reported creative ability and the Dark Triad traits: An exploratory study. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 9 (4), 488–494. <https://doi.org/10.1037/aca0000037>
- Jonason, P. K., Slomski, S., & Partyka, J. (2012). The Dark Triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and Individual Differences*, 52 (3), 449–453. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.11.008>
- 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. <https://doi.org/10.1177/1073191113514105>
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14 (4), 525–544. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(03\)00050-x](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(03)00050-x)
- Khoo, H. S., & Burch, G. S. J. (2008). The ‘dark side’ of leadership personality and transformational leadership: An exploratory study. *Personality and Individual Differences*, 44 (1), 86–97. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.07.018>
- Kim, J. H., & Jang, S. S. (2014). A scenario-based experiment and a field study: A comparative examination for service failure and recovery. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 125–132. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.05.004>
- Kim, S., & Shin, M. (2017). The effectiveness of transformational leadership on empowerment: The roles of gender and gender dyads. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24 (2), 271–287. <https://doi.org/10.1108/ccsm-03-2016-0075>
- Lanz, M., Sorgente, A., & Tagliabue, S. (2018). Inter-rater agreement indices for multiple informant methodology. *Marriage & Family Review*, 54 (2), 148–182. <https://doi.org/10.1080/01494929.2017.1340919>
- Lyons, M., & Jonason, P. K. (2015). Dark Triad, tramps, and thieves: Psychopathy predicts a diverse range of theft-related attitudes and behaviors. *Journal of Individual Differences*, 36 (4), 215–220. <https://doi.org/10.1027/1614-0001/a000177>
- Lyons, D., & McArthur, C. (2007). Gender’s unspoken role in leadership evaluations. *People and Strategy*, 30 (3), 24.
- Malesza, M., Ostaszewski, P., Büchner, S., & Kaczmarek, M. C. (2017). The adaptation of the Short Dark Triad personality measure – psychometric properties of a German sample. *Current Psychology*, 1–10. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9662-0>
- Maslanka, A. M. (2004). *Evolution of leadership theories. Masters theses*. Grand Valley State University.
- Mockaitytė, E. (2015). *Paauglių kūrybiškumo, akademinio sąžiningumo ir tamsiosios triados asmenybės bruožų sąsaja*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
- Munir, F., & Aboidullah, M. (2018). Gender differences in transformational leadership behaviors of school principals and teachers’ academic effectiveness. *Bulletin of Education and Research*, 40 (1), 99–113.
- Oc, B., & Bashshur, M. R. (2013). Followership, leadership and social influence. *The Leadership Quarterly*, 24 (6), 919–934. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.006>
- O’Neill, T. A. (2017). An overview of interrater agreement on Likert scales for researchers and practitioners. *Frontiers in Psychology*, 8, 777. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00777>
- Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Milosevic, I. (2014). The Context and Leadership. In V. Day (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (pp. 589–612). New York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.029>

Özsoy, E., Rauthmann, J. F., Jonason, P. K., & Ardiç, K. (2017). Reliability and validity of the Turkish versions of Dark Triad Dirty Dozen (DTDD-T), Short Dark Triad (SD3-T), and Single Item Narcissism Scale (SINS-T). *Personality and Individual Differences, 117*, 11–14. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.05.019>

Panopoulos, F. (1999). Gender differences in transformational leadership among the field leaders of New South Wales Police students. In *Second Australasian Women and Policing Conference, Emmanuel College, University of Queensland*.

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. [https://doi.org/10.1016/s0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/s0092-6566(02)00505-6)

Rauthmann, J. F. (2012). The Dark Triad and interpersonal perception: Similarities and differences in the social consequences of narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Social Psychological and Personality Science, 3* (3), 487–496. <https://doi.org/10.1177/1948550611427608>

Rogoza, R., & Cieciuch, J. (2017). Structural investigation of the Short Dark Triad Questionnaire in Polish population. *Current Psychology, 1*–8. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9653-1>

Rosenbusch, K., & Townsend, C. (2004). The relationship of gender and organizational setting to transformational and transactional leadership skills of selected college student leaders. *Journal of Leadership Education, 3* (3), 4–20. <https://doi.org/10.12806/v3/i3/tf1>

Seyal, A. H., & Rahman, M. N. A. (2014). Testing Bass & Avolio model of leadership in understanding ERP implementation among Bruneian SMEs. *Journal of Organizational Management Studies, 1*, 1–18. <https://doi.org/10.5171/2014.869927>

Stelmokienė, A. (2012). *Pavaldinių požiūris į vadovavimo efektyvumą: asmenybės bruožų, socialinio suvokimo charakteristikų ir vertinimo sąlygų svarba. Daktaro disertacija*. Vytauto Didžiojo universitetas.

Stelmokienė, A. ir Endriulaitienė, A. (2009). Bendrosios transformacinio vadovavimo skalės lietuviškosios versijos psichometriniai rodikliai. *Psichologija, 40*, 88–102. <https://doi.org/10.15388/psychol.2009.0.2584>

Stelmokienė, A. ir Endriulaitienė, A. (2013). Vadovo efektyvumo vertinimo pagrindimas: ar reikalinga teorinių požiūrių gausa? *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 68*, 109–122. <https://doi.org/10.7220/mosr.1392.1142.2013.68.7>

Stempel, C. R., Rigotti, T., & Mohr, G. (2015). Think transformational leadership—Think female? *Leadership, 11* (3), 259–280. <https://doi.org/10.1177/1742715015590468>

Sureshi, A., & Rajini, J. (2013). Transformational leadership approach in organisations – its strengths and weaknesses. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, 2* (3), 155–160.

Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly, 25* (1), 83–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.007>

Van Engen, M. L., & Willemsen, T. M. (2004). Sex and leadership styles: A meta-analysis of research published in the 1990s. *Psychological Reports, 94* (1), 3–18. <https://doi.org/10.2466/pr0.94.1.3-18>

Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic—transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of Management Annals, 7* (1), 1–60. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.759433>

Volmer, J., Koch, I. K., & Göritz, A. S. (2016). The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being. *Personality and Individual Differences, 101*, 413–418. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.12.027>

Vreja, L. O., Balan, S., & Bosca, L. C. (2016). An evolutionary perspective on toxic leadership. *Management and Economics Review, 1* (2), 217–228.