

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Magistrantės Nedos Čekavičiūtės
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

EMOCINĖS MANIPULIACIJOS ĮTAKA RYŠIUI TARP PASITIKĖJIMO VADOVU IR DARBUOTOJO EMOCIJŲ RAIŠKOS REGULIAVIMO	THE INFLUENCE OF EMOTIONAL MANIPULATION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN TRUST IN LEADER AND EMOTIONAL LABOUR
--	---

Darbo vadovas: Dr. Julija Savickė

Vilnius, 2025

TURINYS

IVADAS	5
1. EMOCINIS DARBAS, PASITIKĖJIMAS VADOVU IR EMOCINĖ MANIPULIACIJA TEORINIŲ ASPEKTU	8
1.1. Emocinio darbo raiška	8
1.1.1. Emocinio darbo samprata	8
1.1.2. Emocinio darbo ir emocinio reguliavimo sutapimai ir skirtumai	9
1.1.3. Emocinio darbo padariniai	11
1.2. Pasitikėjimas vadovu teoriniu aspektu	12
1.2.1. Pasitikėjimo samprata ir jos ypatumai organizacijoje	12
1.2.2. Pasitikėjimo vadovu reikšmė organizacijoje	15
1.3. Emocinės manipuliacijos apibrėžimai ir ypatumai	16
1.3.1. Emocinės manipuliacijos samprata	16
1.3.2. Emocinės manipuliacijos ypatumai darbo aplinkoje	19
1.4. Sąsajos tarp darbuotojų emocinio darbo, pasitikėjimo vadovu ir emocinės manipuliacijos	22
2. PASITIKĖJIMO VADOVU SĄSAJOS SU EMOCINIŲ DARBU, VEIKIAMOS EMOCINĖS MANIPULIACIJOS KAIP MODERATORIAUS, TYRIMO METODIKA	25
2.1. Tyrimo koncepcija	25
2.2. Tyrimo organizavimas ir instrumentas	29
2.3. Respondentų atranka ir tiriamos imties charakteristikos	35
3. EMOCINĖS MANIPULIACIJOS ĮTAKA RYŠIUI TARP PASITIKĖJIMO VADOVU IR DARBUOTOJO EMOCIJŲ RAIŠKOS REGULIAVIMO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	37
3.1. Duomenų normalumo pasiskirstymas	37
3.2. Tyrimo respondentų demografinės charakteristikos	38
3.3. Demografinių charakteristikų įtaka emocijų raiškos reguliavimui, pasitikėjimui vadovu ir emocinei manipuliacijai	40
3.4. Emocinės manipuliacijos įtakos ryšiui su pasitikėjimu vadovu ir darbuotojo emocijų raiškos reguliavimu analizė	43
4. EMOCINĖS MANIPULIACIJOS ĮTAKA RYŠIUI TARP PASITIKĖJIMO VADOVU IR DARBUOTOJO EMOCIJŲ RAIŠKOS REGULIAVIMO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖS APIBENDRINIMAS	51
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	54
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	57
SANTRAUKA	71
SUMMARY	72
PRIEDAI	74
1 priedas	74
2 priedas	79
3 priedas	85
4 priedas	94

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Emocinės manipuliacijos taktikos	20
2 lentelė. Emocijų raiškos reguliavimo klausimynas ir autoriai	31
3 lentelė. Pasitikėjimo vadovu klausimynas ir autoriai	32
4 lentelė. Emocinės manipuliacijos klausimynas ir autoriai	33
5 lentelė. Konstrukty patikimumo koeficientai	34
6 lentelė. Emocinio darbo strategijų patikimumo koeficientai	34
7 lentelė. Normalumo pasiskirstymo testo rezultatai	37
8 lentelė. Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos	38
9 lentelė. Tyrimo konstrukty vidurkių, standartinių nuokrypių, koreliacijos, mažiausių ir didžiausių reikšmių duomenų lentelė	42
10 lentelė. Pasitikėjimo vadovu ir emocinės manipuliacijos konstrukty patikimumas ir konvergentinis validumas	44
11 lentelė. Emocijų raiškos reguliavimo latentinių veiksnių patikimumas ir konvergentinis validumas	45
12 lentelė. Diskriminantinis pagrįstumas (Fornell-Larcker kriterijus)	46
13 lentelė. Diskriminantinis pagrįstumas (HTMT)	46
14 lentelė. Vidinio modelio struktūrinis vertinimas	47

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas.	Emocinio reguliavimo ir emocinio darbo skirtumai	10
2 paveikslas.	Šalių rangavimas pagal pasitikėjimo, tolerancijos ir solidarumo lygį	14
3 paveikslas.	Konceptualus tyrimo modelis	26
4 paveikslas.	Smart PLS tyrimo modelio Bootstrapping rezultatai	49

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Pastebėjus didėjančią kiekį darbuotojų, kurių emocinė sveikata vis labiau kenčia nuo darbo krūvio, konfliktinių situacijų darbo aplinkoje bei komunikacijos trūkumo, patiriamo streso ir vis dažniau pasitaikančio perdegimo sindromo, bei nepasitikėjimo kitais darbuotojais ir vadovu, svarbu suprasti ir išsiaiškinti priežastis, kas lemia vis dažniau prastėjančią darbuotojų sveikatą, kuri galų gale paveikia ir fizinę asmens būklę. Dėl nuolatinio vadovų susitelkimo į darbo rezultatus, organizacijos pelną ir kokybę, pastebėta, kad priemonių imamasi spaudimu, emocine manipuliacija, naudojamos hierarchine padėtimi, o tai verčia darbuotojus vengti atvirai komunikuoti, slėpti savo emocijas, meluoti, bandyti įtikti, dėl susiformavusios baimės, nesaugumo jausmo. Taip susidaro emocinio darbo arba dar kitaip šiame darbe vadinamo emocijų raiškos savo darbe reguliavimo (angl. *emotional labor*) reiškiny, kuris neigiamai atsiliepia emocinei darbuotojų sveikatai, sukeldamas emocinį disonansą ir kitus aukščiau išvardintus padarinius. Kadangi darbuotojų veikla ir darbo rezultatai priklauso ne tik nuo jų pačių, bet ir nuo vadovavimo, organizacijų vadovai tampa iš dalies atsakingi už šių padarinių atsiradimą. Darbuotojai, pastebėję sutrikusią emocinę būklę ir darbo našumo kritimą, bei vis dažniau reguliuojantys emocijų raišką darbo aplinkoje, ne visada supranta, kad tam įtakos turi ir nepasitikėjimas organizacijos vadovu, jo elgesiu ir žodžiais. Pastebėjus darbuotojų emocinio darbo, vadovo emocinės manipuliacijos ir pasitikėjimo vadovu sąsajas, prieita prie išvados, jog tema reikalauja daugiau dėmesio ir žmogiškųjų išteklių sektoriaus darbuotojai bei vadovai turėtų rimčiau apsvarstyti, kokią įtaką organizacijos efektyvumui, tarpusavio bendravimui, lojalumui, pasitikėjimui, darbuotojų išlaikymui daro darbuotojų emocinio darbo apkrova, emocinės manipuliacijos prieš darbuotojus naudojimas bei nepasitikėjimas vadovu, ir kokių priemonių reikia imtis, kad užtikrinti emociškai sveiką ir saugų organizacijos klimatą.

Analizuojamos temos ištirimo lygis. Apžvelgus mokslinius straipsnius, pastebėta, jog dažniausiai nagrinėtos ir daug dėmesio sulaukusios literatūroje temos yra darbuotojų emocinis darbas ir pasitikėjimas vadovu. Mažiau tyrimų rasta emocinės manipuliacijos tema, nors jos bruožų, tokių kaip narcisizmas, agresija, nenuoširdumas, literatūroje gausu. Pastebėti emocinės manipuliacijos ir emocinio darbo šaltinių naujumas taip pat patvirtina šios temos tyrimų stygių. Tiek moksliniu, tiek praktiniu požiūriu ši kompleksinė tema padėjo geriau suprasti kokį vaidmenį emocinė manipuliacija atlieka organizacijoje ir kokią įtaką darbuotojams daro nuolat patiriamas

emocinis darbas, bei kaip pasitikėjimas vadovu siejasi su emocinio darbo strategijoms veikiant vadovo emocinei manipuliacijai. Tyrimo rezultatai taip pat padės suprasti vadovo kaip lyderio svarbą darbuotojų emocinei savijautai organizacijoje.

Darbo naujumas. Detaliai išnagrinėjus esamą literatūrą tiek vadybos, tiek psichologijos, tiek sociologijos laukuose, pastebėta, jog vadovo emocinės manipuliacijos kaip moderatoriaus vaidmuo, lemiančio darbuotojų emocinio darbo ir pasitikėjimo vadovu ryšius, nėra ištirtas. Svarbu paminėti, jog mokslinių tyrimų, analizuojančių emocinės manipuliacijos sąsajas su pasitikėjimu vadovu ir emociniu darbu ypač stinga. Be to, detaliai peržvelgus lietuvių tyrėjų mokslinius darbus, pastebėta, jog emocinio darbo ir emocinės manipuliacijos reiškiniai taip pat detaliai neištirti, o emocinio darbo terminas lietuvių mokslinėje literatūroje yra gan naujas. Norint geriau suprasti vadovo emocinės manipuliacijos įtaką organizacijoje, darbuotojų emocinio darbo pasekmes jų psichinei, emocinei ir fizinei sveikatai bei išsiaiškinti, kaip visi šie komponentai siejasi su darbuotojų pasitikėjimu organizacijos vadovu, pasirinktos temos reikšmingumas tampa ypač aktualus ir būtinas ištirti. Nors mokslinėse publikacijose toks tyrimo konceptas nėra pakankamai išgrynintas ir tai kelia iššūkių, visgi tyrimas atneša naują požiūrį į emocijų raiškos svarbą organizacijoje.

Darbo problema. Kokią įtaką emocinė manipuliacija daro pasitikėjimo vadovu ryšiui su darbuotojų emociniu darbu.

Darbo tikslas. Ištirti emocinės manipuliacijos įtaką pasitikėjimo vadovu sąsajoms su darbuotojų emociniu darbu.

Darbo uždaviniai:

1. Remiantis moksline literatūra, ištirti darbuotojų emocinio darbo reikšmę darbo aplinkoje ir daromą įtaką darbuotojams.
2. Išnagrinėti pasitikėjimo vadovu sampratą ir veiksnius.
3. Pateikti emocinės manipuliacijos sampratą ir jos naudojimą darbo aplinkoje.
4. Atskleisti sąsajas tarp darbuotojų emocinio darbo, pasitikėjimo vadovu ir emocinės manipuliacijos.
5. Remiantis atlikta literatūros šaltinių analize, pateikti empirinio tyrimo metodiką.

Darbo metodai. Mokslinės literatūros analizei naudojamas naratyvinės analizės metodas, kuriuo analizuojama darbuotojų emocijų raiškos reguliavimas, pasitikėjimas vadovu ir emocinė manipuliacija teoriniu aspektu: pateikiamos tyrimo konstrukto sąvokos, sampratos ir sąsajos, lyginamos įvairių mokslininkų nuomonės.

Empiriniui tyrimui atlikti naudojamas kiekybinis tyrimas. Duomenų surinkimui naudota internete patalpinta anketinė apklausa, kurią galėjo pildyti įvairių specialybių darbuotojai. Kiekybiniu tyrimu siekiama išsiaiškinti ryšius tarp pasitikėjimo vadovu ir skirtingų emocinio darbo strategijų (išorinės vaidybos, vidinės vaidybos ir natūraliai jaučiamų emocijų raiškos). Taip pat, kokią poveikį vadovo emocinė manipuliacija kaip moderatorius daro ryšiui tarp pasitikėjimo vadovu ir skirtingų darbuotojų emocinio darbo strategijų. Kiekybiniu tyrimu taip pat siekiama ištirti demografinių charakteristikų įtaką tyrimo kintamiesiems. Kadangi tyrimu siekta apklausti kuo daugiau respondentų ir atlikti kuo tikslesnę analizę, pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas, kurio statistinės analizės buvo atliktos naudojant SPSS ir Smart PLS programines įrangas.

Darbo struktūra. Pirmą baigiamojo darbo dalį sudaro mokslinės literatūros analizė, kurioje pirmiausia nagrinėjamas emocijų raiškos reguliavimas, jo samprata. Toliau analizuojamas pasitikėjimas vadovu, jo samprata ir reikšmė organizacijoje, emocinės manipuliacijos apibrėžimai, jos ypatumai darbo aplinkoje ir sąsajos tarp darbuotojų emocinio darbo, pasitikėjimo vadovu ir vadovų emocinės manipuliacijos.

Antroje darbo dalyje aprašyta tyrimo metodologija. Pristatoma tyrimo koncepcija, tyrimo organizavimas ir instrumentai bei respondent atranka ir imties charakteristikos.

Trečioji dalis sudaryta iš empirinio tyrimo rezultatų, jų interpretavimo ir pateiktų gautų duomenų.

Ketvirtoje dalyje pateiktas tyrimo apibendrinimas, išvados ir pasiūlymai, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, literatūros sąrašas ir priedai.

1. EMOCINIS DARBAS, PASITIKĖJIMAS VADOVU IR EMOCINĖ MANIPULIACIJA TEORINIU ASPEKTU

1.1. Emocinio darbo raiška

1.1.1. Emocinio darbo samprata

Emocinio darbo samprata literatūroje nuo pat pradžių buvo analizuojama kaip darbo aplinkoje vyraujantis reiškiny. Pirmasis mokslinis tyrimas apie emocinį darbą paskelbtas tik XX a. pabaigoje amerikiečių sociologės Arlie Hochschild. Autorės keltos emocinio darbo problemos, su kuriomis susiduria darbuotojai, priklausomai nuo kultūrinių faktorių, socialinės padėties, darbo pozicijos bei socialinių normų, atkreipė kitų mokslininkų dėmesį, todėl jų svarba ir įtaka organizacijai bei darbo atlikimui tapo vis dažniau nagrinėjama.

Apžvelgus mokslinę literatūrą, visus dažniausiai sutiktus emocinio darbo apibrėžimus galima pateikti vienu apibendrintu apibrėžimu - kaip emocijų bei išraiškų darbe reguliavimas. Pirmasis emocinio darbo apibūdinimas pateikiamas Arlie R Hochschild (1983), kuris teigia, kad emocinis darbas tai jausmų valdymas, siekiant kurti viešai stebimų veido ir kūno demonstraciją. Autorės teigimu, organizacijos tikimybė pasiekti nustatytus rezultatus padidėtų, jeigu organizacijos investuotų į savo darbuotojų emocijų valdymo darbo aplinkoje mokymą bei, pristatius „tinkamas“ demonstruoti klientams emocijas, skatintų jų naudojimą. Anot vėlesnių autorių, tyrėjos apibrėžimas taip pat tinkamas naudoti emocijų reguliavimo apibūdinimui (Brown, 2012; Grandey, 2000; Grandey ir Gabriel, 2015; Gross ir kt., 2011; Gross, 2013), kuris pristatomas kaip reikalavimai asmeniui kontroliuoti savo emocijas ir vengti rodyti savo tikruosius jausmus. Atnaujintame tyrėjos leidime taip pat priduriama, jog emociniam darbui reikia, kad jausmas būtų sukeltas arba nuslopintas, norint išlaikyti tokį išorinį veidą, kuris sukuria tinkamą proto būseną kituose (Hochschild, 2012). Kitas požiūris apie emocinį darbą apibrėžia kaip atitinkamų emocijų demonstravimo veiksmą, siekiantį formuoti organizacijos įspūdžio formos valdymą (Ashforth ir Humphrey, 1993). Anot kito svarbaus emocinio darbo teoretiko Grandey (2000), šie du požiūriai pasižymi dvejais pagrindiniais skirtumais: Ashforth ir Humphrey orientuojasi į pastebimą elgesį, įskaitant ir tikrą bei natūralų emocijų demonstravimą, kuris nereikalauja darbuotojo pastangų, ir savo tyrimu fokusuojasi į emocinio darbo poveikį užduoties efektyvumui. Visgi Arlie R. Hochschild požiūris nukreiptas į pačių jausmų reikšmingumą bei emocinio darbo poveikį stresui ir emocinei sveikatai.

Norint dar geriau suprasti emocinio darbo sampratos formavimąsi, svarbu paminėti kitus ankstyvesnius autorius Andrew Morris ir Feldman (1996), kurie emocinį darbą apibrėžė kaip

pastangas, planavimą ir kontrolę, organizaciniu požiūriu reikalingus pageidaujamos emocijoms išreikšti tarpasmeniniuose sandoriuose. Šių autorių pateiktas apibrėžimas ir emocinio darbo analizė daugiausiai prisiliečia prie organizacijos lūkesčių darbuotojų atžvilgiu bendraujant su klientais, bei įtraukia vidinės įtampos būsenos svarbą, kuri atsiranda, kai darbuotojas turi rodyti emocijas, neatitinkančias jo tikrųjų jausmų (Grandey, 2000). Be to, emocinį darbą apima emocijų sustiprinimas, apsimetinėjimas arba slopinimas, kurie modifikuoja emocijų demonstravimą (Grandey, 2000). Visi šie pirminiai emocinio darbo apibrėžimai atkreipė vėlesnių autorių dėmesį, kurie taip pat pabrėžia gilesnę emocinio darbo svarbą, kuri nagrinėjama per socialinės paramos ir emocijų reguliavimo strategijų pritaikymo vaidmenį, priklausomai nuo reikalaujamų darbo rezultatų (Kim ir kt., 2017).

1.1.2. Emocinio darbo ir emocinio reguliavimo sutapimai ir skirtumai

Analizuojant emocinį darbą, buvo išskirti du pagrindiniai darbuotojų emocijų reguliavimo tipai: vidinė vaidyba (jausmų valdymas) ir išorinė vaidyba (pastebimų išraiškų valdymas) (Hochschild, 1983). Išorinė vaidyba pasižymi emocijų išraiškos keitimu, nekeičiant tikrųjų, viduje jaučiamų jausmų, pvz., kai darbuotojas jaučia emociją, kurios nereikėtų rodyti arba turi rodyti emociją, kuri nejaučiama, jis gali pakeisti pačią emocijos išraišką, bet ne jausmą, kuriuo grindžiama ta išraiška (Grandey, 2000; Hochschild, 1983; van Gelderen ir kt., 2017). Vidinei vaidybai būdingas vidinių jausmų, kurių yra tikimasi, stimuliavimas ir modifikavimas (Grandey, 2000; Hochschild, 1983). Kadangi emociniam darbui dažnai prilyginama emocijų reguliavimo sąvoka, buvo atlikti kiti tyrimai, kurie taip pat akcentavo bei aiškino vidinės vaidybos ir išorinės vaidybos strategijų naudojimą, priklausomai nuo motyvų, siekiančių sukelti norimas emocijas kituose (Niven, 2016). Kiti tyrimai pateikė šiuos vidinės ir išorinės vaidybos paaiškinimus: vidinė vaidybos strategija siekia reguliuoti kitų patiriamus jausmus, o išorinė vaidybos strategija siekia reguliuoti tik kitų žmonių emocijų išreiškimą (Gross, 2013; Little ir kt., 2012; Niven, 2016). Svarbu paminėti, jog Diefendorff (2005) autoriai taip pat išskyrė trečiąjį emocinio darbo modelį – natūralią vaidybą, kuri pasižymi nuoširdžiai jaučiamų emocijų demonstravimu.

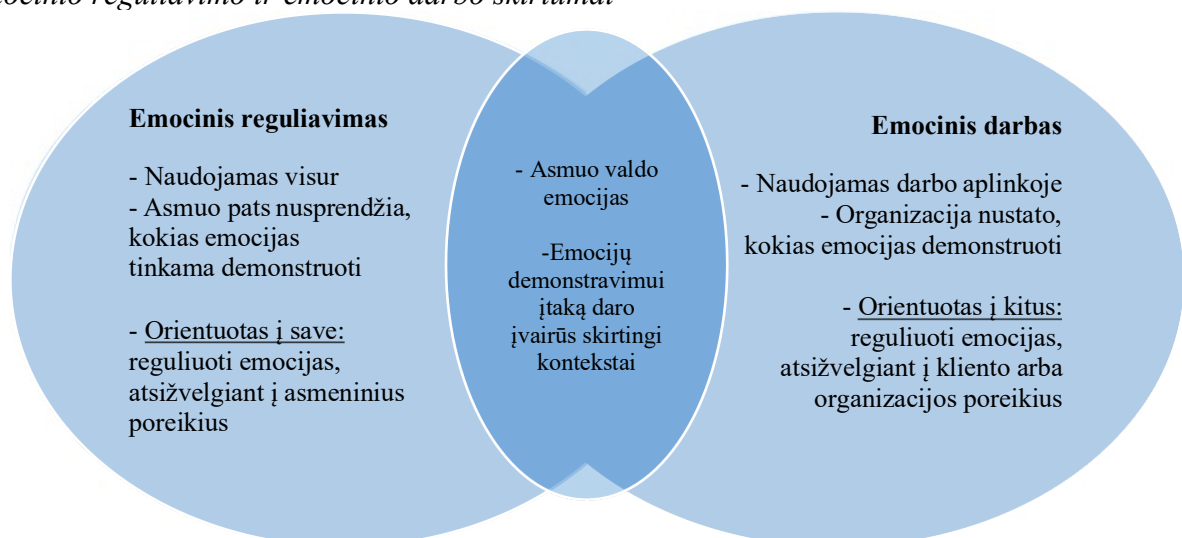
Visgi, Cossette ir Hess (2015) emocinį darbą taip pat tapatina su emocijų reguliavimo reiškiniu. Autorė pristatė kitas tris emociniam darbui lyginamas emocijų reguliavimo strategijas: natūraliai jaustos emocijos, perversinimas ir emocijų slopinimas. Anot tyrėjų, matuojant pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą ir ketinimą mesti darbą, bei darbuotojų motyvą atliekant emocinį darbą, buvo identifikuoti 6 emocijų reguliavimo strategijų stiliai: slopinimo, nereguliavimo, lankstumo, autentiškumo, vaidybos ir perversinimo. Slopinintojai naudoja tik emocijų slopinimo strategiją, neregulatoriai nenaudoja nei vienos strategijos, lankstumo stilius pasižymi visų trijų emocijų reguliavimo strategijų naudojimu, autentiškumo stilius – perversinimo bei natūraliai

jaučiamu emocijų išreiškimu. Vaidybos stiliui priklauso emocijų slopinimo ir pervertinimo strategijos, o pervertinimo stiliui – tik pervertinimo strategija (Cossette ir Hess, 2015).

Svarbu paminėti, jog literatūroje randama ir priešingų nuomonių, kurios teigia, kad emocinis darbas, nors ir turi sutapimų su emociniu reguliavimu, visgi skirtumai tarp šių dviejų konstrukto taip pat egzistuoja. Autorė Brown (2012), kritikuodama kitų autorių emocinio darbo ir emocinio reguliavimo sutapatinimą, pateikia emocinio darbo ir emocinio reguliavimo skirtumus (1 paveikslas). Anot autorės atliktos šių dviejų konstrukto analizės, pagrindinis kontrastas tarp emocinio reguliavimo ir emocinio darbo sampratų yra darbuotojų emocinio darbo naudojimas, kuris privalo remtis darbo aplinkoje nustatytais reikalavimais, o emocinio reguliavimo naudojimas pasižymi bet kokiose gyvenimo sferose. Kitas autorės iškeltas skirtumas siejamas su emocijų demonstravimu. Asmuo, taikantis emocinį reguliavimą, pats nusprendžia, kokios emocijos tinkamos demonstruoti. Šiuo atžvilgiu emocinis darbas skiriasi tuo, jog darbo aplinka nusprendžia, kokios asmens emocijos tinkamos demonstruoti. Taip pat, emocinis reguliavimas nuo emocinio darbo skiriasi tuo, jog emocinis reguliavimas orientuotas į save, t. y., reguliuoti emocijas atsižvelgiant į asmeninius poreikius, o emocinis darbas pasižymi emocijų reguliavimu, orientuotu į klientų arba organizacijos poreikius. Svarbu paminėti, jog autorė išskiria emocinio reguliavimo ir emocinio darbo sutapimus: abu konstruktai pasižymi asmens emocijų valdymu bei emocijų išraiškomis, kurioms įtaką daro įvairūs skirtingi kontekstai.

1 paveikslas

Emocinio reguliavimo ir emocinio darbo skirtumai



Šaltinis: Brown, 2012

Kaip teigia autorė Brown (2012), emocinio reguliavimo reiškinys, atsidūręs darbo aplinkos koncepte, tampa emociniu darbu, todėl svarbu atskirti šių dviejų konstrukto skirtumus, nors tiek emocinis reguliavimas, tiek emocinis darbas apibrėžia asmens tvarkymąsi su emocijomis ir jų demonstravimu.

1.1.3. Emocinio darbo padariniai

Siekiant suprasti emocinio darbo naudojimo įtaką darbuotojams, svarbu peržvelgti jau atliktus mokslinius tyrimus, kuriuose randama tiek teigiamų, tiek neigiamų emocinio darbo įtakos rezultatų. Pastebėta, jog mokslinėje literatūroje pabrėžiama, jog emocinis darbas, dažniausiai siejamas su neigiamomis pasekmėmis, visgi turi ir savo teigiamą pusę. Anot naujausio Olk (2021) atlikto tyrimo, tinkamai naudojamas darbuotojų emocinis darbas turi teigiamos įtakos klientų vertinimo procesui. Kitų mokslininkų tyrimų duomenimis, darbuotojų emocinis darbas turi teigiamą poveikį klientų lojalumui, didėjančiam organizacijos pelnui ir sėkmingam organizacijos paslaugų naudojimui, bei formuoja klientų pasitenkinimą paslaugų darbuotojais, kurie pasižymi stabiliu vidinės vaidybos technikos naudojimu, kuris būtent ir sustiprina teigiamą klientų požiūrį (Chi ir Chen, 2019). Taip pat atliktas gydytojų ir pacientų tarpusavio santykių tyrimas atskleidė, kad gydytojų emocinis darbas teigiamai veikia pacientų pasitenkinimą ir įtakoja tvirtus ir nuoseklius gydytojų ir pacientų tarpusavio santykius (Kafetsios ir kt., 2014). Nors darbo aplinkoje ir siūloma naudoti tik vidinę vaidybą kaip emocinio darbo taktiką, kadangi išorinė vaidyba pasižymi netikrumu ir neautentiškumu, visgi literatūroje pateikiama ir priešinga nuomonė. Burić (2019) tyrimų duomenimis, mokytojų išorinės vaidybos kaip emocinio darbo taktikos naudojimas, paremtas netikromis emocijomis, pagerina studentų entuziazmą ir mokymo rezultatus, kurie įtakoja mokytojų pasitenkinimą darbu, tačiau mokslininkai neneigia kitų tyrėjų patvirtintų hipotezių, jog netikros mokytojų emocijos taip pat gali kenkti jų sveikatai ir emocinei gerovei.

Nors emocinis darbas ir turi teigiamų padarinių organizacijoje bei darbo atlikimui, visgi svarbu aptarti ir neigiamą emocinio darbo poveikį žmonių sveikatai. Kita svarbi sąvoka, priklausanti emocinio darbo teorijai ir atvaizduojanti jos neigiamą įtaką darbuotojui, yra emocinis disonansas, kuris literatūroje aiškinamas kaip įtampa tarp to, kas jaučiama, ir to, kas demonstruojama (A. A. Grandey, 2000; A. Hochschild, 1983; Leimontienė, 2015). Emocinio disonanso reiškinys yra priežastis darbuotojų nepasitenkinimo darbu ir emociniu pervargimu (A. A. Grandey, 2000; Karatepe ir Aleshinloye, 2009; Karatepe ir Choubtarash, 2014). Moksliniai tyrimai taip pat atskleidė ir kitą emocinio disonanso, priklausančio emocinio darbo konstrukto, sukeltą neigiamą pasekmę darbuotojų sveikatai. Anot tyrėjų, aukšti emocinio darbo reikalavimai priveda darbuotojus prie perdegimo sindromo, kuris pasižymi emociniu nuovargiu, cinizmu ir sumažėjusiu profesiniu efektyvumu (Abell ir kt., 2016; Kwak ir kt., 2018; van Gelderen ir kt., 2017). Kwak ir kt. (2018) atliktas tyrimas, apie

emocinio darbo sukeliamas pasekmės policijos pareigūnams, patvirtino, jog emocinį disonansą jaučiantys pareigūnai, kurie taip pat nuolat deda pastangas į savo jausmų kontroliavimą ir reikiamų emocijų darbui atlikti naudojimą, patiria stiprų perdegimą dėl energijos išteklių išnaudojimo, kuris savo ruožtu priverčia juos tapti labiau ciniškais (van Gelderen ir kt., 2017). Emocinio disonanso pasekmės taip pat apima darbuotojams pasireiškiantį perdegimo sindromą, nerimą ir pravaikštas (Diestel ir Schmidt, 2010). Šių autorių tyrimo rezultatai patvirtina, jog darbuotojų emocinis darbas bei savikontrolė daro įtaką organizacijos efektyvumui ir darbuotojų gerovei, kurie yra veikiami darbuotojų jaučiamo emocinio disonanso bei keliamo savikontrolės reikalavimo. Be to, emociniam darbui būdingas emocinis disonansas taip pat lemia žymų darbuotojų neproduktyvumo didėjimą (Cretu ir Burcas, 2014).

Apžvelgus mokslinėje literatūroje emocinio darbo išraiškas ir pasekmes, galima teigti, jog šis reiškinyss darbo aplinkoje lemia darbuotojų perdegimo sindromo atsiradimą, nerimą, emocinį disonansą, netikrumą, stresą bei konfliktines situacijas. Visgi, tinkamai pasirinkus emocinio darbo strategiją, investuojant į emocijų valdymo darbo aplinkoje taisyklių kūrimą, skatinant jų naudojimą bei akcentuojant jų reikšmę organizacijos veiklos rezultatams, organizacija prisidėtų prie darbuotojų našumo, klientų ilgaamžiškumo ir organizacijos efektyvumo.

1.2. Pasitikėjimas vadovu teoriniu aspektu

1.2.1. Pasitikėjimo samprata ir jos ypatumai organizacijoje

Siekiant suprasti pasitikėjimo vaidmenį organizacijoje ir pasitikėjimo vadovu konstrukta, moksliniuose šaltiniuose didžiausias dėmesys pirmiausia buvo atkreiptas į pasitikėjimo sąvoką ir pasitikėjimo daromą įtaką asmeniui, grupei, organizacijai ir visuomenei. Kadangi pasitikėjimas iš esmės būdingas bet kokiam gyvenimo aspektui ir yra daugiamatis, literatūroje šį reiškinį detaliai pradėjo nagrinėti ekonomikos, psichologijos, politinių mokslų, sociologijos ir kitų mokslo šakų atstovų.

Pasitikėjimą Roger C. Mayer (1995) aiškina kaip asmens pasiryžimą pasirodyti pažeidžiamu kitam, pagrįstą lūkesčiais, jog nebus pasinaudota galimybe jo tikrinti ir kontroliuoti. Kiti autoriai, kurie pasitikėjimui taip pat priskiria pažeidžiamumo sąvoką, tvirtina, jog pasitikėjimas tai asmens pasiryžimas pasirodyti labiau pažeidžiamu prieš kitą asmenį, kurio elgesio negalima kontroliuoti, situacijose, kai galima naudoti mažesnę už galimą netektį, jei kitas asmuo piktnaudžiautų parodytu pažeidžiamumu (Zand, 1997). Mokslininkai R.C. Mayer ir Davis (1999), nagrinėjantys pasitikėjimo sampratą, taip pat teigia, jog kitų žmonių sugebėjimas nekritikuoti, geranoriškumas bei sąžiningas vertinimas, asmeniui sukuria saugią aplinką pasirodyti pažeidžiamu. Mokslininkas McAllister (1995)

pateikia kitokį pasitikėjimo apibrėžimą, kuris pateikiamas kaip „laipsnis, kuriuo asmuo pasitiki kito asmens žodžiais, veiksmais ir sprendimais ir nori jais vadovautis“.

Kitų mokslo šakų teoretikai, nagrinėjantys pasitikėjimo reiškinį, pateikia platesnio suvokimo apibrėžimus. Pasitikėjimas ir abipusiškumas laikomas kaip socialinio kapitalo veiksnys, galintis pagerinti tiek ekonominę, tiek socialinę gerovę, kuri įtakoja psichologinis procesas, leidžiantis atpažinti tai, kas yra giminiga, panašu, vienoda (Morrone ir kt., 2009). Pasitikėjimas, kaip socialinio kapitalo forma, gali palengvinti grupės formavimąsi ir įgalinti kolektyvinius veiksmus (Grootaert ir Narayan, 2004). Kiti mokslininkai, nagrinėjantys pasitikėjimą, teigia, jog kuo aukštesnis pasitikėjimo lygis kaip socialinis kapitalas, tuo sėkmingesnis dalyvavimas plėtroje (Cameron ir kt., 2015). Be to, abipusis pasitikėjimas, kuris skatinamas plėtros iniciatyvomis, motyvuoja asmenis jungtis į grupes ir susitelkti į kolektyvines veiklas (Francesconi ir Wouterse, 2015).

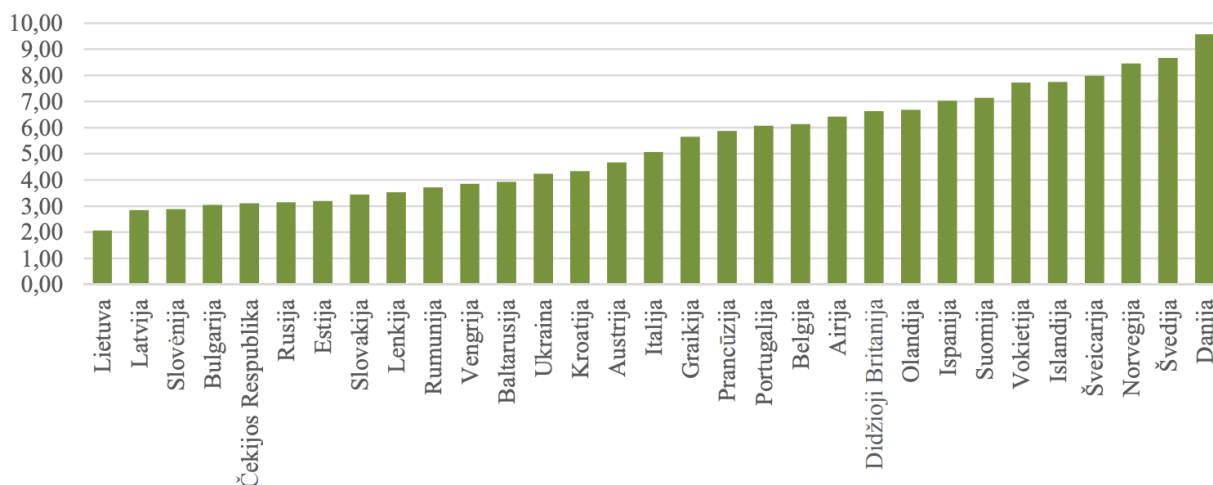
Siekiant išmatuoti pasitikėjimą tiek iš ekonominės, tiek iš socialinės pusės, Peralta ir Shupp (2017) autoriai pateikia šiuos du tradicinius būdus:

- 1) Per individualų elgesį, skatinamą pasitikėjimo žaidimo (angl. *The Trust Game*) eksperimentais, kurie buvo plačiai naudojami pasitikėjimui ir abipusiškumui įvertinti skirtingose aplinkose su skirtingomis dalyvių grupėmis.
- 2) Pasitikėjimo apklausomis, tokiomis kaip Europos vertybių tyrimas (EVT) (angl. *European Values Study*) arba Pasaulio vertybių tyrimas (PVT) (angl. „*World Values Survey*“), kurios skirtos įvertinti apibendrintą pasitikėjimą.

Svarbu paminėti, jog autoriai Žiliukaitė, Poviliūnas ir Savicka (2016), siekdami išmatuoti Lietuvos pasitikėjimo, solidarumo ir tolerancijos vertybių, kurios iš esmės nebūtinai tarpusavyje susijusios, lygį, ir naudodamiesi Europos vertybių tyrimo klausimais, atliko analizę, kurios rezultatų duomenimis, Lietuva, pagal bendrąjį pasitikėjimo, tolerancijos ir solidarumo rangą, atsiduria pačių silpniausiųjų, labiausiai socialiai susvetimėjusių visuomenių gretose (Žiliukaitė ir kt., 2016)(2 paveikslas).

2 paveikslas

Šalių rangavimas pagal pasitikėjimo, tolerancijos ir solidarumo lygį



Šaltinis: Žiliukaitė, 2016

Apžvelgus mokslinėje literatūroje pateiktas pasitikėjimo sampratas, tyrėjai siekė suprasti pasitikėjimo vaidmenį organizacijos klimate. Iš esmės pasitikėjimas organizacijoje priklauso nuo organizacinių aspektų, tokių kaip organizacijos struktūra, žmonių valdymo politika ir organizacijos kultūra (Whitener ir kt., 1998). Autoriai Cummings ir Bromiley (2012), analizuodami pasitikėjimo reikšmę darbo aplinkoje, prisidėjo prie naujo pasitikėjimo apibrėžimo ir pateikė tris pasitikėjimo dimensijas. Pirmoji pasitikėjimo dimensija apibrėžiama kaip įsitikinimas, kad asmuo ar grupė sąžiningai stengiasi elgtis pagal aiškius ir numanomas įsipareigojimus, antroji lyginama su įsitikinimu, kad asmuo ar grupė yra sąžiningas derybose, atsižvelgiant į aiškius ir numanomas įsipareigojimus bei trečioji dimensija apibūdinama kaip įsitikinimas, kad asmuo ar grupė nesiekia asmeninės naudos, net kai atsiranda galimybė (Cummings ir Bromiley, 2012). Autorių teigimu šios trys dimensijos suformuoja naują pasitikėjimo apibrėžimą, kuris atspindi socialiai įtvirtintas, subjektyvias ir optimizmu paremtas sąveikas tarp pasitikėjimo ir organizacijos. Tiriant pasitikėjimo organizacijoje konstrukta ir siekiant išsiaiškinti, kas lemia pasitikėjimą organizacijoje, Singh ir Srivastava (2016) moksliniame tyrime teigiama, jog pasitikėjimas organizacijoje priklauso nuo darbuotojų suvokiamo organizacijos palaikymo, procedūrinės apsaugos ir vadovų perduotos informacijos tikslumo. Organizacija gali prarasti darbuotojų pasitikėjimą, jei nėra vykdomi organizacijos įsipareigojimai, paremti darbdavio įvaizdžio formavimo iniciatyvomis (Pilbeam ir Corbridge, 2010). Taip pat, pasitikėjimą organizacijoje lemia ir socialinio statuso hierarchija, kuri ypač būdinga darbo aplinkoje. Anot Lount ir Pettit (2012) tyrimų rezultatų, organizacijoje dirbantys asmenys, laikantys savo statusą aukštesniu, linkę labiau pasitikėti kitais, nei asmenys, kurie laiko savo statusą žemesniu. Šio tyrimo rezultatai įrodo, jog aukštesnis darbuotojų statusas, pavyzdžiui

organizacijos vadovų, lemia darbuotojų tarpusavio pasitikėjimą darbo aplinkoje bei pačia organizacija.

1.2.2. Pasitikėjimo vadovu reikšmė organizacijoje

Pasitikėjimo darbo aplinkoje lygis ypač priklauso nuo vadovo vaidmens ir jo požiūrio tiek į savo atsakomybes, tiek į organizacijos veiklą, tiek į darbuotojus. Svarbu paminėti ir tai, jog pasitikėjimas vadovu taip pat gali skirtis nuo darbuotojų požiūrio į patį vadovą, bei į organizacijos valdymą.

Analizuojant pasitikėjimo darbo vietoje sąveiką su darbuotojų pasitikėjimu vadovu bei pačia organizacija, mokslinėje literatūroje teigiama, jog vadovų požiūris į savo darbuotojus pasireiškia priimant sprendimus ir laikantis organizacijos politikos, o tai daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitikėjimui organizacijos valdymu ir vadovu (Connell ir Mannion, 2006; Singh ir Srivastava, 2016). Autorių teigimu, atsižvelgus į aukščiau paminėtas teigiamas pasitikėjimo organizacijoje priežastis, pasitikėjimas darbo aplinkoje sumažės, kai per vadovus vykdoma organizacijos politika, organizacijos struktūros ir organizacijos klimatas pasižymės darbuotojų su darbu susijusios vykdomos veiklos nepasitikėjimu.

Pagrindiniai pasitikėjimo vadovu veiksniai yra paties vadovo pasitikėjimo kaip reiškinių suvokimas, kompetencijos, geranoriškumas ir sąžiningumas (Colquitt ir kt., 2007; Roger C. Mayer ir kt., 1995). Šie pasitikėjimo vadovu veiksniai pasižymi vadovo rodomu susirūpinimu darbuotojais, teigiamos įtakos darymu bei vientisumu, kuris pasireiškia žodžio laikymusi. Be to, darbuotojų pasitikėjimas vadovu taip pat priklauso nuo jų pačių nuomonės, ar vadovas yra patikimas, kompetentingas ir rūpinasi organizacijoje dirbančiais žmonėmis, kurie, jausdami pasitikėjimą vadovu, labiau linkę išreikšti savo nuomonę bei dalytis jautresne, su darbu susijusia informacija (P. Lee ir kt., 2010). Anot Afsar ir Umrani (2020), reguliarius darbuotojų tarpusavio bendravimas su vadovu jautresnėmis su darbu susijusiomis temomis, taip pat užtikrina pasitikėjimą vadovu. Šių mokslininkų tyrimas įrodo, jog pasitikėjimas vadovu prisideda prie kognityvinio ir emocinio vystymosi bei skatina klestėjimą.

Kaip teigia prieš tai minėti autoriai Lount ir Pettit (2012), pastebėję hierarchijos darbo aplinkoje įtaką pasitikėjimui organizacijoje, atsižvelgiant į ištirtą ryšį tarp pasitikėjimo ir veiklos rezultatų, vadovai gali būti linkę pabrėžti savo aukštesnį statusą, siekdami padidinti savo pasitikėjimą kitais, tačiau žymūs statuso kontrastai organizacijoje gali daryti neigiamą įtaką darbuotojų pasitikėjimui vadovu, kadangi tokiu atveju akcentuojamas vadovų statuso pranašumas, kuris apibrėžia darbuotojų segmentą kaip prastesnį. Kita svarbi neigiama pasitikėjimo vadovu pusė susijusi su darbuotojų balso (angl. *employees voice*) konstruktu, kuris, apžvelgus ankstesnius XX a. p. išskeltus

apibrėžimus, formuluojamas kaip darbuotojų elgesys, pasižymintis atvirais problemų nurodymais ir konstruktyviais siūlymais, kaip spręsti darbo aplinkoje iškilusias problemas (Gao ir kt., 2011). Stiprus pasitikėjimas vadovu gali paskatinti darbuotojus rečiau išreikšti savo nuomonę ir įžvalgas dėl susiformavusio įsitikinimo, jog vadovo nuomonės ir įžvalgos yra patikimesnės, bei lemia darbuotojų susilaikymą nuo pasidalinimo rūpesčiais, kad išvengtų vadovo prielaidų dėl žemo pasitikėjimo jo autoritetu ir nepažeistų tarpusavio santykių (Gao ir kt., 2011; Gill ir kt., 2005). Svarbu paminėti, jog Holley (2019) atlikto tyrimo duomenys patvirtina autorių iškeltą hipotezę, jog pasitikėjimas vadovu turi ir teigiamą poveikį darbuotojų balsui, o tai reiškia, jog darbuotojai, pasitikintys savo vadovu, mano, kad jų balsas turi daugiau potencialios naudos nei sąnaudų, o tai skatina dar didesnę pasitikėjimą vadovu. Anot Kacmar (2012) tyrimų rezultatų, darbuotojų konfliktai su vadovu taip pat mažina pasitikėjimą juo, o tai paskatina darbuotojus mažiau įsitraukti į užduočių atlikimą ir rodyti iniciatyvą.

Apibendrinus, darbuotojų pasitikėjimas vadovu stipriai lemia organizacijos vidinį klimatą, tarpusavio komunikacijos kokybę, darbuotojų įsitraukimą bei emocinę sveikatą. Vadovai gali prarasti darbuotojų pasitikėjimą priklausomai nuo elgesio pokyčių metu (Agote ir kt., 2016), žodžio nesilaikymo, aukštesnio statuso demonstravimo, konfliktų, bei gauti pasitikėjimą, priklausomai nuo vadovo rodomo palaikymo, pasitikėjimo organizacijos darbuotojais, išklausymo nuomonės problemų sprendime.

1.3. Emocinės manipuliacijos apibrėžimai ir ypatumai

1.3.1. Emocinės manipuliacijos samprata

Daugiausia mokslinių tyrimų apie emocinės manipuliacijos reiškinį randama XX a. p. - XXI a. pr. Nors manipuliacija iš esmės aiškinama kaip įtakos forma, kuri pažeidžia asmens savarankiškumą ir sprendimų priėmimą (Wilkinson, 2013), visgi emocinės manipuliacijos reiškinio aiškinimas orientuotas į emocijas ir elgesį. Siekiant paaiškinti ir geriau suprasti emocinę manipuliaciją, tyrėjų dėmesys pirmiausia buvo atkreiptas į makiavelizmo sąvoką, kurią suformavo ir nagrinėti pradėjo psichologai Richard Christie ir Florence Geis 7-ame dešimtmetyje. Makiavelizmą galima apibūdinti kaip socialinio elgesio strategiją, apimančią emocinį manipuliavimą kitais dėl asmeninės naudos, nepaisant kitų žmonių interesų (Wilson ir kt., 1996). Šio psichologinio reiškinio samprata iš dalies padėjo vėlesniems tyrimams geriau suprasti emocinę manipuliaciją bei jos sąsajas su emociniu intelektu. Be to, svarbu paminėti, jog atliktuose vėlesniuose moksliniuose šaltiniuose emocinės manipuliacijos konstruktui gretinama makiavelizmo sąvoka.

Emocinė manipuliacija apibrėžiama kaip sugebėjimas tikslingai, strategiškai paveikti kito jausmus ir elgesį savo naudai (Austin ir kt., 2007). Literatūroje randami panašūs emocinės manipuliacijos apibrėžimai, kurie pateikia emocinę manipuliaciją kaip savotiškai apgaulingą, bet nepriverstinę įtaką („Manipulation: theory and practise“, 2015), nors kaip teigia Cohen (2018), visgi emocinę manipuliaciją geriau suprasti kaip tyčinę psichologinę elgesio strategiją. Ši elgesio reiškinių Grieve (2019) apibūdina kaip neigiamą ir antisocialų konstruktą bei pabrėžia, jog emocinė manipuliacija taip pat priklauso ir nuo lyties, ir nuo asmens maskulininių asmens bruožų. Taip pat autoriaus tyrimai atskleidžia, kaip, naudojant emocinę manipuliaciją, vyrai ir moterys gali sukelti reikiamas emocijas kituose, siekdami kenksmingų tikslų, kartu naudojant kontrolę bei perdėtą atkaklumą.

Emocinei manipuliacijai galima priskirti šiuos veiksnius ir bruožus: narcisizmas, makiavelizmas, agresija, kontrolės tendencijos ir nenuoširdumas (Grieve ir kt., 2019). Be to, autoriai Grieve ir Mahar (2010), Grieve ir Panebianco (2013), Hyde (2020), Nagler (2014) savo tyrime pabrėžia emocinės manipuliacijos ryšį su socialine-emocine kontrole bei emocine manipuliacija grįstą elgesį susieja su asmenybės tamsiųjų triadų reiškinių (Paulhus ir Williams, 2002), kurį sudaro: makiavelizmas, narcisizmas ir psichopatija.

Vienas iš aukščiau išvardintų emocinės manipuliacijos bruožų – narcisizmas, mokslininkų tampa vis dažniau tyrinėjamas objektas. Amerikos Psichiatrų Asociacija (1994) narciziškumą priskiria asmenims, kuriems būdingas didybės jausmas ir perdėtas savęs sureikšminimas. Tokie žmonės siekia įrodyti savo pranašumą, trokšta dėmesio ir kitų susižavėjimo jais. Kai kiti žmonės, kurie ne visada pritaria narcizų aukštai nuomonei apie save, įskaudina ir socialiai nepatvirtina narcizų elgesio, narcisizmu pasižymintis asmenys susiduria su realybe, kad jų didžiadišviškumas ir grandiozinis „aš“ yra neįmanomas tikslas (Morf, Rhodewalt, 2001). Tie patys autoriai teigia, jog net ir tais atvejais, kai narcizai gauna patvirtinimus iš aplinkinių, dažnu atveju tai būna pasiekta naudojant stiprią manipuliaciją kitais, kad būtų sulauktos norimos reakcijos. Taip pat svarbu paminėti, jog narcisizmas yra skaidomas į du tipus: grandiozinį ir pažeidžiamą (Casale ir kt., 2019). Autoriai Pincus ir Roche (2011) nurodo, jog grandioziniui narcisizmui yra būdingas „ekshibicionizmas, aukšta savivertė, didybės jausmas ir arogancija“, o pažeidžiamas narcisizmas pasižymi gynybiniu ir nesaugiu didybės jausmu, drovumu, padidėjusiu jautrumu kitų vertinimams ir žema saviverte. Siekiant ištirti emocinės manipuliacijos ir narcisizmo sąsajas, Nagler ir kt. (2014) tyrimas patvirtino, jog grandiozinis narcisizmas teigiamai koreliuoja su emocine manipuliacija, o 2019 metų tyrime autorių S. Casale, L. Rugai, B. Giangrasso ir G. Fioravanti buvo nustatyta, jog tiek grandioziniai, tiek pažeidžiami narcizai yra žymiai labiau pajėgūs manipuliuoti kitais siekdami asmeninės naudos negu žmonės nepasižymintys narcisizmu.

Kita svarbi emocinei manipulacijai priskiriamų savybių yra makiavelizmas, kuris kilęs iš italų politiko ir filosofo Niccolò Machiavelli (1469–1527) vardo. Filosofas savo veikale „Valdovas“ (1513) aprašė pragmatišką, galios siekimu ir manipulacijomis grįstą lyderystės stilių. Kaip minėta anksčiau, makiavelizmas moksliniu požiūriu laikoma viena iš „Tamsiosios triados“ (angl. *Dark Triad*) dimensijų kartu su narcisizmu ir psichopatija bei yra apibūdinamas kaip polinkis manipuliuoti kitais, nepaisant etikos principų ir siekiant asmeninių tikslų (Christie ir Geis, 1970). Kiti bruožai, būdingi makiavelizmui: instrumentinis požiūris į kitus, siekiant pasinaudoti žmonėmis kaip priemonėmis savo tikslams pasiekti neatsižvelgiant į asmens jausmus ir poreikius, teigiamos reputacijos siekimas, planavimas, sąjungų sudarymas, emocinis šaltumas (Jones ir Paulhus, 2014).

Agresijos vaidmuo emocinėje manipuliacijoje taip pat susijusi su siekiama asmenine nauda ir tikslu neigiamai paveikti kitus asmenis, jų emocijas, sprendimus ir elgesį. Dažniausiai emociškai manipuliuojama naudojant tiesioginės agresijos formas: fizinį smurtą, žodinius įžeidimus, sarkazmą, grasinimus ar socialinį spaudimą (Baron ir Richardson, 1994). Kaip teigia autoriai, netiesioginė agresija, kuri skiriasi nuo tiesioginės agresijos, kuri naudojama bendravime su asmeniu, kuriuo manipuliuojama, taip pat yra susijusi su emocine manipuliacija, kuri pasireiškia per gandų skleidimą, asmens ar grupės ignoravimą. Atsižvelgiant į agresyvios emocinės manipuliacijos formas tarp vyrų ir moterų, tyrimai rodo, jog vyrai dažniau yra linkę naudoti tiesioginę agresiją, o moterys – netiesioginę (Archer ir Coyne, 2005; Walker, Richardson ir Green, 2000).

Kuo dažniau asmuo naudoja emocinę manipuliaciją, tuo labiau jis pasižymi kontroliuojamu elgesiu (Berkovich, Eyal, 2017), kurį galima apibūdinti kaip įvairiais veiksmais, kuriais siekiama asmenį paversti pavaldžiu ir (arba) priklausomu, atimant iš jo priemones, reikalingas nepriklausomybei, pasipriešinimui ir pabėgimui, reguliuojant jo kasdienį elgesį (Serious Crimes Act 2015, s 76). Autoriai Dempsey, Hammond ir Dixon (2020) taip pat atrado teigiamas sąsajas tarp kontroliuojančio elgesio ir psichologinės agresijos, nes abi šios sąvokos, kaip teigia Ehrensaft ir kt. (1999), labai sutampa. Tiek emocinė manipuliacija, tiek kontroliuojamo elgesio tendencijos turi vieną bendrą aspektą, jog toks elgesys visada pasižymi apgaule ir melu (Sarfarazi, 2022).

Nenuoširdumas ir emocinė manipuliacija yra glaudžiai susiję, nes abu šie elgesio modeliai apima tiesos slėpimą ir informacijos iškraipymą siekiant asmeninės naudos. Nenuoširdumą Falkenber (1988) apibūdina kaip „sąmoningą prieštaravimą tarp proto būsenos ir sinchroninio kalbinio veiksmo“, kuris skirstomas į tris atvejus: melą, nesąžiningumą ir simuliaciją. Emociškai manipuliuojantys asmenys gali sąmoningai nuslėpti arba iškraipyti informaciją, siekdami sukurti situaciją, kurioje manipuliuojamas asmuo priima sprendimus, pagrįstus pateikta klaidinga informacija (Ekman, 2009). Emocinė manipuliacija taip pat pasižymi nenuoširdumu, kai asmuo apsimeta esąs susirūpinęs, piktas arba džiaugsmingas tam, kad išprovokuoti kitų žmonių tam tikras emocines reakcijas, kaltės jausmą, priklausomybę (Hochschild, 1983). Svarbu pabrėžti, kad nenuoširdumas

naudojamas ne tik emocinės manipuliacijos tikslais, bet ir siekiant apsaugoti save ir kitus (Levine, Schweitzer, 2014).

Emocinė manipuliacija moksliniuose šaltiniuose tiriama ir kaip teigiamas elgesio reiškinys. Žmogus, naudojantis teigiamą emocinę manipuliaciją, taip pat gali pasižymėti tyčiniu kitų žmonių ir jų interesų aukštinimu, skatindamas teigiamas emocijas juose ir taip siekdamas priversti juos pajauti pasididžiavimą ir motyvaciją (Berkovich ir Eyal, 2017). Šie tyrėjai išskiria emocinę manipuliaciją į du reikšmingus konstruktus: teigiama emocinė manipuliacija, kuri naudojama geranoriškumu paremtais tikslais, ir neigiama emocinė manipuliacija, naudojama siekiant kontroliuoti.

Išnagrinėjus emocinės manipuliacijos mokslinę literatūrą galima teigti, jog emocinė manipuliacija susideda iš daug kintamųjų ir yra kompleksiškas tiek teigiamai, tiek neigiamai interpretuojamas reiškinys, kurio tikslas paveikti manipuluojamus asmenis siekiant asmeninės naudos, naudojant melą, agresiją, nenuoširdumą, kontrolę, faktų iškreipimą, šmeižtą taip koreguojant kitų žmonių elgesį, jausmus ir pasirinkimus.

1.3.2. Emocinės manipuliacijos ypatumai darbo aplinkoje

Siekiant suprasti darbo aplinkoje susiformavusią įtampą, konfliktus, pastebėjus darbuotojų darbo našumo kritimą, de-motyvaciją, streso sukeltus padarinius ir perdegimą, mokslininkai pradėjo ieškoti priežasčių, sukėlusią prieš tai išvardintus padarinius, todėl emocinei manipuliacijai darbo aplinkoje buvo skirta daugiau dėmesio. Kaip teigia Berkovich ir Eyal (2017), darbo aplinkoje tikslams pasiekti dažniausiai orientuojamasi į socialinę sąveiką, kurios kokybė priklauso būtent nuo darbuotojų emocijų, todėl emocinė manipuliacija tampa svarbus analizės vertas konstruktas.

Mokslininkų tyrimų duomenimis, emocinės manipuliacijos darbo aplinkoje elgesys vyrauja dėl vidinio poreikio kontroliuoti. Kitų autorių Hyde ir Grieve (2018) emocinės manipuliacijos darbo aplinkoje tyrimuose, kuriuose lygiagrečiai matuojama ir emocinė manipuliacija kasdieniniame gyvenime, randami trys šio konstrukto veiksniai: su darbu susijusi piktavališka emocinė manipuliacija, bendra piktavališka emocinė manipuliacija ir nesąžininga emocinė manipuliacija. Piktavališka emocinė manipuliacija apibrėžiama kaip elgesio strategija, priverčianti kitus jaustis kaltais, o nesąžininga emocinė manipuliacija pasižymi nenuoširdumu, klaida ir patiklumu, siekiant kitą patraukti į savo pusę (Hyde ir Grieve, 2018). Autorės ištyrė ir lyčių įtaką piktavališkai emocinei manipuliacijai darbe ir nustatė, jog vyrai darbe linkę dažniau emociškai manipuluoti nei moterys, priverčiant kitus jaustis kaltais. Moterų piktavališkos emocinės manipuliacijos rezultatai parodė, jog dažniausiai moterys siekia nenuoširdžiai nuraminti kitus asmenis, kad pasiektų savo.

Literatūroje bendram manipuliacijos apibrėžimui priskiriamos švelnios taktikos ir griežtos taktikos (Farmer ir kt., 1997). Šios taktikos pritaikytos tiriant ir emocinę manipuliaciją darbo

aplinkoje. Mokslininkai Jonason (2012), siekdami suprasti emocinės manipuliacijos naudojimą darbo vietoje, išskyrė švelnios ir griežtos manipuliacijos taktikų bruožus, kurias pritaikė matuojant emocinę manipuliaciją, ir jų sąsajas su narcisizmo bei makiavelizmo konstruktais, taip pat naudojamais darbo aplinkoje. Anot Jonason (2012), švelnios taktikos naudojamos siekiant subtiliai įtikinti asmenis elgtis kitaip, įteigiant elgesio naudingumą, o griežtos taktikos iš esmės paremtos jėga ir kito žmogaus visišku valios nepaisymu. Remdamiesi kitų tyrėjų atliktais tyrimais ir savo įžvalgomis, mokslininkai švelnioms taktikoms priskyrė komandinį žaidimą, apžavėjimą, išvaizdą, juokavimą, kompromisų ieškojimą, keitimąsi paslaugomis, palankumą, atlygio žadėjimą, nedėkingumą, susivienijimą ir komplimentų dalinimą, o griežtoms taktikoms – grasinimą apeliacija, grasinimą bausme, manipuliavimą asmeniu bei manipuliavimą situacija (1 lentelė).

1 lentelė

Emocinės manipuliacijos taktikos

Švelnios taktikos	Griežtos taktikos
Komandinis žaidimas	Grasinimas apeliacija
Apžavėjimas	Grasinimas bausme
Išvaizda	Manipuliavimas asmeniu
Juokavimas	Manipuliavimas situacija
Kompromisų ieškojimas	
Keitimasis paslaugomis	
Palankumas	
Atlygio žadėjimas	
Nedėkingumas	
Susivienijimas	
Komplimentai	

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis (Jonason ir kt., 2012)

Švelnių ir griežtų emocinės manipuliacijos taktikų tyrimas atskleidė, kad darbuotojų emocinės manipuliacijos taktikų darbo aplinkoje naudojimas priklauso nuo jau minėtų tamsiųjų triadų savybių: makiavelizmo, narcisizmo ir psichopatijos. Kaip teigia Jonason (2012), šis darbuotojų emocinės manipuliacijos ir toksiškos įtakos tyrimas skiriasi nuo anksčiau pristatytų tyrimų tuo, jog tamsiųjų triadų savybių teigiamos sąsajos su emocine manipuliacija nebuvo išsamiai išanalizuotos ir pagrįstos kaip reikšmingos.

Naujuosiuose moksliniuose šaltiniuose taip pat randamas kompleksiškesnis emocinės manipuliacijos aiškinimas, kuris skirstomas į tris aspektus. Pirmasis emocinės manipuliacijos

aspektas aiškina emocinę manipuliaciją kaip gebėjimu paveikti kitų jausmus ir emocijas, antrasis aspektas aiškina emociškai manipuliuojančio asmens sąmoningą ketinimą emociškai manipuluoti siekiant savo tikslų, o trečiasis aspektas išskiria emocinę manipuliaciją į pro-socialią ir ne-pro-socialią (Ngoc ir kt., 2020). Kaip teigia autoriai, pro-socialios emocinės manipuliacijos tikslas yra padidinti teigiamus emocinės manipuliacijos galimus padarinius ir sumažinti neigiamus emocinės manipuliacijos galimus padarinius, atsižvelgiant į manipuliuojančių asmenų naudą. Priešingai, ne-pro-socialią emocinę manipuliaciją naudoja aukšto emocinio intelekto asmenys, kurie stengiasi manipuluoti kitų žmonių emocijomis, siekdami asmeninės naudos, nepaisant galimų neigiamų padarinių. Ngoc (2020) autorių teigimu, siekiant užtikrinti efektyvų organizacijos darbą ir saugų darbo aplinkos klimatą, vadovai turėtų atsižvelgti į samdomų ir esančių darbuotojų aukšto emocinio intelekto lygį. Nors iš aukšto emocinio intelekto darbuotojų galima tikėtis pro-socialios emocinės manipuliacijos, pagrįstos teigiamais tikslais, ne-pro-socialios emocinės manipuliacijos rizika taip pat išauga, todėl organizacijos turėtų užtikrinti emocinio intelekto gebėjimų ir kitų veiksnių, tokių kaip žemo moralumo, savanaudiškumo ir tamsių asmenybės savybių, vertinimą, siekiant sumažinti emocinės manipuliacijos elgesį darbo vietoje (Ngoc ir kt., 2020).

Emocinė manipuliacijos bruožais organizacijoje gali pasižymėti ne tik darbuotojai, bet ir vadovai. Literatūroje randama itin senų tyrimų, kuriuose nagrinėjamas vadovo vaidmuo ir įvairūs jo neigiami bruožai, turintys įtaką organizacijos valdymui ir darbuotojų sveikatai. Vienas iš organizacijos vadovų emocinės manipuliacijos bruožų yra makiavelizmas, apie kurį randamas ne vienas mokslinis šaltinis. Kaip teigia autoriai Liyanagamage ir Fernando (2023), makiavelistiniai lyderiai pasižymi ciniškumu, sąmoninga emocine manipuliacija, kuri naudojama paklusnumui ir bendradarbiavimui išgauti. Kiti autoriai (Guillet ir kt., 2012) makiavelistus vadovus apibūdina kaip asmenis, kurie naudoja kontrolę, galią ir siekia kurti santykius su galingais žmonėmis, kurie padėtų jiems pasiekti savo tikslus. Taip pat manipulyviems vadovams nesvarbu, kaip pasiekama sėkmė (Guillet ir kt., 2012), jie dažnai demonstruoja efektyvų strateginį mąstymą, tačiau jų moralės stoka gali pakenkti organizacijos kultūrai (Dahling ir kt., 2009). Makievelistai gali būti laikomais sėkmingais vadovais ir net derybininkais, tačiau laikui bėgant jų elgesys sukelia nepasitikėjimą ir konfliktus organizacijoje (O'Boyle ir kt., 2012). Autoriai, tyrinėjantys vadovo makiavelizmą organizacijoje, sutaria, kad „makiavelizmas neigiamai veikia organizacijos veiklą, augina nesąžiningumą, patyčias, emocinį išsekimą ir (arba) perdegimą, neproduktyvų elgesį ir mažą pasitikėjimą” (Liyanagamage ir Fernando (2023) ir tokie asmenys siekia patenkinti tik jiems palankius tikslus ir naudoja amoralią emocinę manipuliaciją (Genau ir kt., 2022, Dahling ir kt., 2009).

Taip pat dažna vadovų emocinės manipuliacijos taktika yra agresijos demonstravimas, kuris pasireiškia emociniu spaudimu, grasinimais taip siekiant padidinti darbuotojų produktyvumą (Tepper, 2000). Autoriai Hoobler ir Brass (2006) nustatė, jog vadovai, kurie patiria psichologinio kontrakto

pažeidimą ir suvokia darbuotojų elgesį kaip tyčinį pažadų nesilaikymą, labiau linkę naudoti agresiją ir smurtą prieš savo pavaldinius, prieš kuriuos vadovai jaučiasi įtakingesni ir galintys savo darbuotojus kontroliuoti.

Vadovų darbuotojus kontroliuojantis elgesys literatūroje plačiau nagrinėtas XX a. pabaigoje tyrinėjant įvairius lyderystės stilius. Kontroliuojantys vadovai priskiriami autoritarinės lyderystės stiliui (Rui ir kt., 2019; Schaubroeck ir Shen, 2017, Chen at el., 2014), kuris autorių Aryee, Chen, Sun ir Debrah (2007) yra lyginamas su destruktviu lyderystės stiliumi. Autoritariniu vadovavimo stiliumi pasižyminčių asmenų kontrolės poreikis ir nesugebėjimas valdyti savo emocijų skatina tokius asmenis naudoti smurtu grįstą priežiūrą (angl. *abusive supervision*), o toks elgesys pasižymi patyčiomis, tiesioginių pavaldinių žeminimu tiek asmeniškai, tiek viešai, praeities klaidų ir nesėkmių priminimu, pažadų nevykdymu, privatumo pažeidimais (Bhattacharjee, Sarkar, 2024). Ir nors sąlyginis noras kontroliuoti mokslininkų laikomas žmogišku ir natūraliu (Macdonald, de Silva, 1999), darbuotojų patiriama kontrolė iš jų vadovų daro neigiamą įtaką darbuotojų tiek emocinei (Kelloway ir Barling, 2010; Harms ir kt., 2017), tiek fizinei sveikatai (Nyberg ir kt., 2009).

Išnagrinėjus emocinės manipuliacijos ypatumus darbo aplinkoje galima teigti, jog tiek darbuotojai, tiek organizacijos vadovai gali pasižymėti stipresniu vidiniu poreikiu kontroliuoti, o tai lemia emociškai manipuliatyvų elgesį su kitais organizacijoje dirbančiais asmenimis. Ir nors emocinė manipuliacija skirstoma į švelnias ir griežtas taktikas, šis elgesio bruožas, kurį galima priskirti autoritarinei lyderystei, daro neigiamą įtaką tiek organizacijos darbuotojams, tiek visai organizacijai.

1.4. Sąsajos tarp darbuotojų emocinio darbo, pasitikėjimo vadovu ir emocinės manipuliacijos

Nors sąsajos tarp pasitikėjimo vadovu ir darbuotojų emocijų raiškos reguliavimo veikiant emocinei manipuliacijai dar nėra ištirtos, svarbu paminėti, kad mokslinėje literatūroje randama pasitikėjimo vadovu sąsajų su darbuotojų išorine vaidyba, vidine vaidyba ir natūraliai jaučiamų emocijų raiška.

Autoriai Mo ir Shi (2017), tyrinėję etiškos lyderystės stilių, atrado, jog etiškas vadovavimas organizacijoje turi neigiamą ryšį su išorine vaidyba ir teigiamą ryšį su pasitikėjimu vadovu. Tai reiškia, kad etiškais vadovais darbuotojai pasitiki, o tai lemia rečiau naudojamą išorinę vaidybą kaip emocinio darbo strategiją. Tie patys autoriai pabrėžia, jog darbuotojai iš etiškų vadovų mokosi bendrauti sąžiningai ir atvirai, nes rodantys pavyzdį vadovai gali pašalinti išorinės vaidybos elgesio modelius patys įsitraukdami į atvirą komunikaciją ir drąsindami darbuotojus sakyti kaip jie iš tikrųjų jaučiasi (Brown ir kt., 2005), o tai paaiškina sąsajas tarp pasitikėjimo vadovu ir natūraliai jaučiamų emocijų raiškos. Grandey (2003) teigia, jog darbuotojai užsideda „kaukę“ ir apsimeta jaučiantys tai,

ko reikalauja jų vadovas, kai komandai vadovaujantis asmuo elgiasi neetiškai (Brown ir Mitchell, 2010). Tarp pasitikėjimo vadovu ir vidinės vadybos literatūroje taip pat randamas ryšys tyrinėjant tarnaujančios lyderystės stilių, kuris orientuotas į darbuotojų emocinę gerovę (Liden ir kt., 2008; Sendjaya, 2015). Mokslininkai Lu, Zhang ir Jia (2019) savo tyrime nustatė teigiamą ryšį tarp tarnaujančios lyderystės ir darbuotojų vidinės vadybos. Jie teigia, jog tarnaujančią lyderystę atstovaujantys vadovai pabrėžia savo vidinių jausmų gerinimo svarbą, o tai daro įtaką darbuotojų pastangoms pakeisti savo jausmus viduje į tokius, kokių reikalauja darbo aplinka. Liden ir kt. (2008) nurodo, kad tarnaujančiai lyderystei būdingas vadovų patikimumas, autentiškumas ir moralumas, o McAllister (1995) teigia, kad patikimumas yra vienas pagrindinių pasitikėjimo bruožų, dėl to galima teigti, kad pasitikėjimas vadovu ir darbuotojų vidinė vadyba taip pat yra susiję. Kitų autorių teigimu, stiprus darbuotojų pasitikėjimas vadovu lemia didesnę darbuotojų motyvaciją geriau aptarnauti klientus (Yang, Chen, Ma ir Wei, 2022). Kad organizacijos teikiamos paslaugos būtų kokybiškos, emocinis darbas yra laikomas labai svarbiu įmonėje dirbančių asmenų darbo aspektu (Prentice, 2016), todėl darbuotojai taiko vidinės vadybos strategiją (Diefendorff ir kt., 2005; Medler-Liraz and Seger-Guttmann, 2021), taip stengiantis užtikrinti teigiamas klientų patirtis (Shin ir kt., 2020). Be to, kuo stipresnis pasitikėjimas vadovu, tuo darbuotojai linkę dažniau išreikšti savo natūraliai kylančius jausmus (Lu, Zhang ir Jis, 2019; Mo ir Shi, 2017).

Remiantis šaltiniais, kuriuose randama sąsajų tarp pasitikėjimo vadovu ir emocinio darbo strategijų, galima teigti, jog pasitikėjimas vadovu daro įtaką darbuotojų emocijų raiškos reguliavimui, o tam įtakos turi ir skirtingi lyderystės stiliai, kurie lemia darbuotojų pasitikėjimo vadovu lygį.

Taip pat rasti tyrimai ir apie ryšius tarp pasitikėjimo vadovu ir vadovo emociškai manipuliatyvaus elgesio. Gkorezis ir kt. (2015) bei Stradovnik ir Stare (2018) autorių teigimu, makiaveliškas vadovavimas, kurio viena iš pagrindinių savybių yra emocinė manipuliacija, kuria nepasitikėjimo vadovu kultūra, kurioje darbuotojai kenčia ir nuo neigiamų jausmų, ir nuo emocinio pervargimo. Kadangi pasitikėjimu grįstas vadovų elgesys pasižymi užduočių delegavimu, autonomijos suteikimu, parama, kuri skirta darbuotojams augti ir tobulėti, bei įvairių socialinių ir profesinių galimybių suteikimu (Wilson, Cunliffe, 2022), galima teigti, jog emociškai manipuliatyvių vadovų elgesys daro neigiamą įtaką darbuotojų jaučiamu pasitikėjimu savo vadovais, kadangi tokie vadovai linkę elgtis priešingai ir kontroliuoti (Dahling ir kt., 2009), naudoti agresiją (Tepper, 2000), meluoti ir bendrauti nenuoširdžiai (Kramer, 1999) su savo pavaldiniais. Pasitikėjimas vadovu yra ypač svarbus ryšiui tarp vadovo ir pavaldinio (Agote ir kt., 2016), todėl apžvelgus mokslinėje literatūroje analizuojamą ryšį tarp vadovo emocinės manipuliacijos ir darbuotojų pasitikėjimo vadovu galima daryti prielaidą, jog emocinė manipuliacija neigiamai veikia pasitikėjimą vadovu.

Atidžiai išnagrinėjus darbuotojų emocinio darbo, emocinės manipuliacijos ir pasitikėjimo vadovu konstruktus literatūriniame kontekste, pastebėta, jog mokslininkų dėmesys į sąsajas tarp visų

šių kintamųjų dar nebuvo atkreiptas, nors analizuojamų ryšių tarp pasitikėjimo vadovu ir emocinio darbo bei emocinės manipuliacijos ir pasitikėjimo vadovu literatūroje rasta. Apibendrinus mokslinėje literatūroje rastus ryšius tarp šio tyrimo kintamųjų galima teigti, jog darbuotojams pasitikint savo vadovu, jų išorinė vaidyba bus retesnė, o vidinė vaidyba ir natūraliai jaučiamų emocijų raiška dažnės dėl patikimo, sąžiningo ir pavyzdingo vadovų elgesio. Visgi, jei vadovų elgesys pasižymi emocine manipuliacija, darbuotojai mažiau pasitikės savo vadovais, o tai turės įtakos jų emocinio darbo padažnėjimui.

2. PASITIKĖJIMO VADOVU SĄSAJOS SU EMOCINIU DARBU, VEIKIAMOS EMOCINĖS MANIPULIACIJOS KAIP MODERATORIAUS, TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo koncepcija

Tyrimo objektas

Remiantis darbo tikslu ir konceptualių tyrimo modelių (3 paveikslas), keliamas šis empirinio tyrimo tikslas – ištirti emocinės manipuliacijos kaip moderatoriaus įtaką ryšiui tarp pasitikėjimo vadovu ir darbuotojo emocijų raiškos savo darbe reguliavimo.

Tyrimo uždaviniai:

1. Empiriškai ištirti darbuotojų patiriamą emocinę manipuliaciją, emocijų raiškos savo darbe reguliavimą ir pasitikėjimą vadovu.
2. Naudojant reikšmingumo testus nustatyti tiriamų kintamųjų vertinimų skirtumus pagal socialines demografines ir organizacines charakteristikas.
3. Nustatyti ryšį tarp pasitikėjimo vadovu ir emocinio darbo strategijų: išorinės vaidybos, vidinės vaidybos ir natūraliai jaučiamų emocijų raiškos.
4. Nustatyti kaip emocinė manipuliacija veikia ryšį tarp pasitikėjimo vadovu ir emocijų raiškos savo darbe reguliavimo.

Tyrimo kintamieji

Tyrimui pasirinkti šie kintamieji, kuriuos atitinka šie konstruktai:

X (nepriklausomas kintamasis) – Pasitikėjimas vadovu

Y1 (priklausomas kintamasis) – Išorinė vaidyba

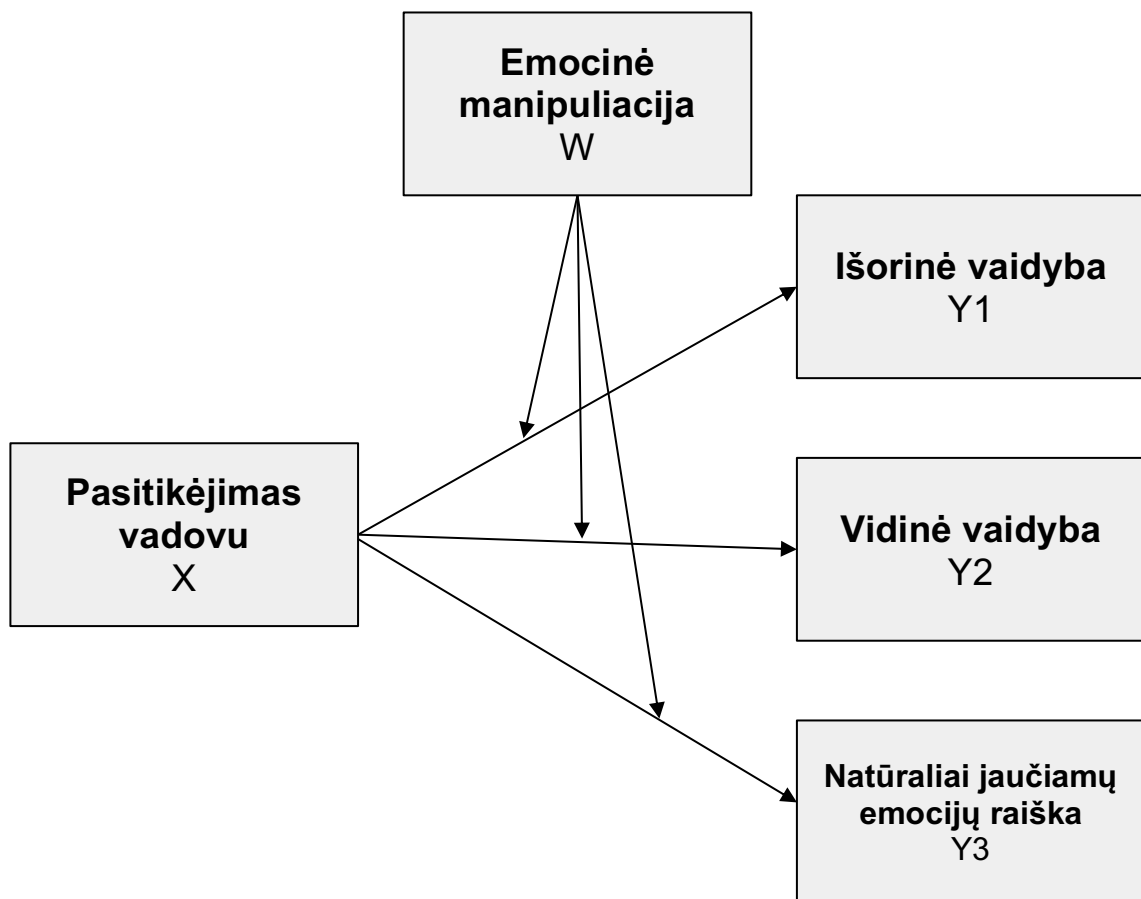
Y2 (priklausomas kintamasis) – Vidinė vaidyba

Y3 (priklausomas kintamasis) – Natūraliai jaučiamų emocijų raiška

W (moderatorius) – Emocinė manipuliacija

3 paveikslas

Konceptualus tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo hipotezės (hipotezės suformuoti po atliktos statistinės analizės, jas surašyti, kaip analizuojam statistinėj analizėj:

H1. Pasitikėjimas vadovu neigiamai veikia išorinę vaidybą.

H2. Pasitikėjimas vadovu teigiamai veikia vidinę vaidybą.

H3. Pasitikėjimas vadovu teigiamai veikia natūraliai jaučiamų emocijų raišką.

H4. Emocinė manipuliacija moderuoja ryšį tarp pasitikėjimo vadovu ir išorinės vaidybos: esant aukštai emocinei manipuliacijai ryšys tarp pasitikėjimo vadovu ir išorinės vaidybos yra silpnesnis.

H5. Emocinė manipuliacija moderuoja ryšį tarp pasitikėjimo vadovu ir vidinės vaidybos: esant aukštai emocinei manipuliacijai ryšys tarp pasitikėjimo vadovu ir vidinės vaidybos tampa silpnesnis.

H6. Emocinė manipuliacija moderuoja ryšį tarp pasitikėjimo vadovu ir natūraliai jaučiamų emocijų raiškos: esant aukštai emocinei manipuliacijai ryšys tarp pasitikėjimo vadovu ir natūraliai jaučiamų emocijų raiškos silpnėja.

Pasitikėjimas vadovu ir emocijų raiškos savo darbe reguliavimas

Apžvelgus literatūrą matyti, kad duomenų, jog pasitikėjimas vadovu daro įtaką išorinei vaidybai kaip emocinio darbo strategijai, trūksta. Tačiau rasta įrodymų, jog etiškas vadovavimas yra neigiamai susijęs su išorine vaidyba bei teigiamai susijęs su pasitikėjimu vadovu (Mo ir Shi, 2017). Jeigu darbuotojai suvokia vadovą kaip moralų asmenį ir, kaip moralų vadovą, vadovavimą organizacijoje galima apibūdinti kaip etišką (Trevino ir kt., 2000, 2003). Kalshoven ir kt., (2011) įrodė, jog darbuotojų požiūris į etišką vadovavimą reikšmingai prisideda prie darbuotojų pasitikėjimo savo vadovais. Taip pat iš etiškų vadovų darbuotojai tiesiogiai mokosi atvirumo ir sąžiningumo (Mo ir Shi, 2017), o patys vadovai gali pašalinti išorinės vaidybos darbuotojų elgesį, išitraukdami į atvirą komunikaciją ir drąsindami darbuotojus išreikšti savo tikruosius jausmus (Brown ir kt., 2005). Priešingai, neetiškų vadovų aplinkoje iš vadovybės yra siunčiami neigiami signalai, jog atviras bendravimas nėra sveikintinas, o sąžiningumas organizacijoje – neužtikrinamas (Brown ir Mitchell, 2010), o tokiais atvejais darbuotojai užsideda „kaukę“, rodydami apsimestines emocijas pagrindiniam vadovui, nekeisdami savo tikrųjų jausmų (Grandey, 2003). Atsižvelgus į literatūroje rastus tyrimus, iškelta pirmoji hipotezė:

H1. Pasitikėjimas vadovu neigiamai veikia išorinę vaidybą.

Ieškant sąsajų tarp pasitikėjimo vadovu ir vidinės vaidybos, pastebėta, kad toks ryšys literatūroje beveik nenagrinėtas. Kai pirmosios grandies darbuotojai labai pasitiki savo vadovais, padidėja jų įsitraukimas į darbą, jie tampa dėmesingesni, jaučia didesnę motyvaciją tinkamai aptarnauti klientus bei atliepti jų poreikius (Yang ir kt., 2022). Kad deramai būtų atliktas darbas, darbuotojų emocinė raiška yra laikomas labai svarbiu paslaugų kokybės aspektu (Prentice, 2016), tad taikydami vidinės vaidybos emocinio darbo strategiją, darbuotojai aktyviai deda pastangas pakeisti savo vidinius jausmus ir išreikšti juos autentiškai (Diefendorff ir kt., 2005; Medler-Liraz and Seger-Guttmann, 2021), taip užtikrindami klientų teigiamus atsiliepimus ir palankų vertinimą (Shin ir kt., 2020). Kitame tyrime, kuriame buvo tirtas ryšys tarp tarnaujančios lyderystės ir emocinio darbo rasta, jog tarnaujanti lyderystė, kuri orientuota į darbuotojų emocinę gerovę (Liden ir kt., 2008; Sendjaya, 2015), turi teigiamą ryšį su darbuotojų vidine vaidyba (Lu, Zhang ir Jia 2019). Tie patys autoriai, atradę sąsajas tarp tarnaujančios lyderystės ir vidinės vaidybos, teigia, kad tokia vadovavimo forma

rodo, kad darbe yra svarbu gerinti savo vidinius jausmus, o darbuotojai, gavę informaciją iš tarnaujančio vadovo, supranta, kokių jausmų yra tikimasi darbinėje aplinkoje. Tokiose darbo aplinkose, kuriose vadovai atitinka tarnaujančios lyderystės tipą, yra pabrėžiamas patikimumas, moralumas ir autentiškumas, o patys vadovai turi laikytis aukštų etikos standartų (Liden ir kt., 2008) ir išreikšti savo „tikrąjį aš“, atitinkantį jų vidinius jausmus ir mintis (van Dierendonck, 2011). Kadangi sąžiningumas ir patikimumas yra pagrindiniai kognityvinio pasitikėjimo pagrindai (McAllister, 1995), o tarnaujanti lyderystė turi teigiamas sąsajas su vidine vaidyba, galima kelti antrąją hipotezę:

H2. Pasitikėjimas vadovu teigiamai veikia vidinę vaidybą.

Tyrimų apie natūraliai jaučiamų emocijų raiškos ir pasitikėjimo vadovu sąsajas literatūroje randama šiek tiek daugiau. Autoriai Lu, Zhang ir Jia (2019) teigia, jog darbuotojų pasitikėjimas vadovais ne tik padeda pagerinti jų bendrą savijautą darbe, bet ir skatina juos išreikšti savo tikrąjį „aš“. Tiriant ryšį tarp pasitikėjimo vadovu ir darbuotojų balso, taip pat buvo atrasta, jog pasitikėjimas vadovu leidžia darbuotojams tapti pažeidžiamais jo atžvilgiu, o tai savo ruožtu didina tikimybę, kad darbuotojai išsakys savo vadovui tikrąją nuomonę bei pasiūlymus (Gao ir kt., 2011). Taip pat autoriai Dirks ir Ferrin (2002) teigia, kad prižiūrimi etiško vadovo, darbuotojai gali būti pozityviau nusiteikę autentiškai išreikšti savo vidinius jausmus darbo vietoje, o Mo ir Shi (2017), tyrinėjantys etiškos lyderystės ryšį su darbuotojų perdegimu, elgesio nukrypimais ir veiklos rezultatais medijuojant pasitikėjimui vadovu ir išorinei vaidybai, atrado teigiamą ryšį tarp pasitikėjimo vadovu ir etiško vadovavimo. Remiantis šiais šaltiniais formuluojama trečioji hipotezė:

H3. Pasitikėjimas vadovu teigiamai veikia natūraliai jaučiamų emocijų raišką.

Pasitikėjimas vadovu, darbuotojo emocijų raiškos reguliavimas ir emocinė manipuliacija

Mokslinių šaltinių, apjungiančių pasitikėjimą vadovu, darbuotojų emocijų raiškos reguliavimą ir vadovo emocinę manipuliaciją literatūroje nerasta. Kuo emociškai manipuliatyvūs vadovai dažniau naudoja kontrolę (Berkovich ir Eyal, 2017), meluoja ir slepia informaciją siekiant asmeninių tikslų (Ekman, 2009), agresyviai bendrauja (Baron ir Richardson, 1994), stengiantis sukelti kaltės ir gėdos jausmus, arba pataikauja, norint gauti darbuotojų palankumą (Jonason, 2012), tuo darbuotojai mažiau pasitiki savo vadovais (Gkorezis ir kt., 2015; Stradovnik ir Stare, 2018). Kadangi darbuotojų pasitikėjimas vadovu teigiamai koreliuoja su vidine vaidyba ir natūraliai jaučiamų emocijų raiška (Lu, Zhang ir Jia, 2019; Mo ir Shi, 2017), galima daryti prielaidą, kad emociškai manipuliatyvus vadovo elgesys turės įtakos šiems ryšiams ir juos susilpnins. Tyrimai rodo, jog darbuotojų išorinė vaidyba yra

dažna praktika profesijose, kuriose reikalaujamas nuolatinis emocinis įsitraukimas ir bendravimas su klientais ir pacientais (Sciotto ir Pace, 2022; Yikilmaz ir kt., 2024), todėl galima teigti, kad tokiose darbo aplinkose stiprus pasitikėjimas vadovu nedaro tiesioginės įtakos šiai emocinio darbo strategijai. Visgi pasitikėjimu grįsti santykiai tarp vadovo ir pavaldinio padeda darbuotojams geriau susidoroti su išorinės vaidybos keliamu stresu ir emociniu išsekimu (Yikilmaz ir kt., 2024), o kadangi emociškai manipuliatyvus vadovų elgesys daro neigiamą poveikį darbuotojų sveikatai, darbuotojams būtų vis sunkiau išoriškai vaidinti ir apsimetinėti. Atsižvelgiant į moksliniuose tyrimuose rastas sąsajas tarp vadovo emociškai manipuliatyvaus elgesio ir pasitikėjimo vadovu bei pasitikėjimo vadovu ir emocinio darbo, keliamos šios hipotezės:

H4. Emocinė manipuliacija moderuoja ryšį tarp pasitikėjimo vadovu ir išorinės vaidybos: esant aukštai emociškai manipuliacijai ryšys tarp pasitikėjimo vadovu ir išorinės vaidybos yra silpnesnis.

H5. Emocinė manipuliacija moderuoja ryšį tarp pasitikėjimo vadovu ir vidinės vaidybos: esant aukštai emociškai manipuliacijai ryšys tarp pasitikėjimo vadovu ir vidinės vaidybos tampa silpnesnis.

H6. Emocinė manipuliacija moderuoja ryšį tarp pasitikėjimo vadovu ir natūraliai jaučiamų emocijų raiškos: esant aukštai emociškai manipuliacijai ryšys tarp pasitikėjimo vadovu ir natūraliai jaučiamų emocijų raiškos silpnėja.

2.2. Tyrimo organizavimas ir instrumentas

Duomenų rinkimo metodas, instrumento sudarymas ir pagrindimas

Tyrimo tikslui pasiekti pasirinktas kiekybinis (analitinis) tyrimas, kurio duomenų rinkimo metodas – struktūruota internetinė apklausa. Statistiniai metodai, kuriuos naudojant testuojamos hipotezės: struktūrinių lygčių ir moderatoriaus analizės.

Siekiant įvertinti ir išmatuoti darbuotojų pasitikėjimo vadovu ryšį su emociniu darbu, kuris šiame tyrime išreiškiamas per emocijų raiškos savo darbe reguliavimą, veikiant emociškai manipuliacijai kaip moderatoriui, elektroninėje apklausoje naudojami emocijų raiškos savo darbe reguliavimo, pasitikėjimo vadovu ir emocinės manipuliacijos skalės. Klausimyną sudaro 31 klausimai – 14 klausimų skirti įvertinti darbuotojų emocijų raiškos savo darbe reguliavimo strategijas, kurie 7 iš jų matuoja išorinę vaidybą, 4 – vidinę vaidybą ir 3 – natūraliai jaučiamų emocijų raišką; 7 klausimai

vertina pasitikėjimą vadovu ir likę 10 klausimų skirti vadovų emocinės manipuliacijos įvertinimui. Anketoje naudojamos skalės pateikiamos 1 priede. Apklausoje taip pat pateikiami 7 klausimai demografinėms ir profesinėms charakteristikoms atskleisti apie tiriamųjų lytį, amžių, išsilavinimą, organizacijoje, kurioje dirbama, dydį, tipą, veiklos sektorių, darbo stažą bei atliekamas pareigas. Demografiniai klausimai padės analizuojant gautus apklausos rezultatus.

Atsižvelgiant į tyrimo darbo temą, buvo rasti tyrimo konstruktai anglų kalba, kuriuos buvo nuspręsta versti dvigubo vertimo taisykle (angl. *double translation*), pasitelkus profesionalią anglų – lietuvių – anglų k. vertėją. Klausimai iš anglų kalbos buvo išversti į lietuvių kalbą ir tada iš lietuvių k. į anglų k., tikrinant, ar klausimų esmė atlikus dvigubą vertimą nepakito. Tyrimo klausimyną sudarė 7 demografiniai klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti respondentų demografinį foną, ir 3 blokai klausimų, kurie atstovauja tyrime analizuojamus kintamuosius: darbuotojų emocijų raiškos savo darbe reguliavimas, pasitikėjimas vadovu ir vadovo emocinė manipuliacija.

Emocijų raiškos savo darbe reguliavimas. Šiame tyrime naudojama Diefendorff, Croyle ir Gosserand (2005) klausimynas 3 emocinio darbo strategijoms (angl. *Emotional Labor Strategies*) nustatyti: išorinei vaidybai (angl. *surface acting*) – 7 teiginiai, vidinei vaidybai (angl. *deep acting*) – 4 ir natūraliai jaučiamų emocijų raiškai (angl. *expression of naturally felt emotions*) – 3 teiginiai (2 lentelė). Pirmosios dimensijos (išorinės vaidybos) teiginiais matuojama, kaip dažnai per savo įprastą darbo dieną darbuotojai slepia savo tikruosius jausmus ir/ar suvaidina emocijas, siekiant atitikti darbo aplinkoje vadovo reikalaujamą emocinę raišką, pvz.: „*Tiesiog apsimetu, kad mano emocijos yra būtent tokios, kokias reikia rodyti savo darbe*“. Antroji dimensija (vidinė vaidyba) matuoja, kaip dažnai darbuotojai iš tikrųjų stengiasi pajusti reikiamus darbui ir vadovui jausmus. Šios dimensijos teiginio pavyzdys: „*Aš pasistengiu iš tikrųjų pajusti tas emocijas, kurias man reikia demonstruoti savo vadovui*“. Trečioji dimensija (natūraliai jaučiamų emocijų raiška) matuoja, kaip dažnai darbuotojai savo darbinėje aplinkoje išreiškia vadovui tai, ką jaučia iš tikrųjų, pvz.: „*Emocijos, kurias aš rodau vadovui, atitinka tai, ką aš spontaniškai jaučiu*“. Respondentų prašoma įvertinti kiekvieną šio klausimyno teiginį 5 balų Likerto skale (1 - Niekada, 2 – Retai, 3 – Kartais, 4 – Dažnai, 5 - Visada). Aukštesni šios skalės įverčiai nurodo stipresnę emocijų raiškos savo darbe reguliavimą, t.y. emocinį darbą. Kadangi originaliu autorių klausimynu siekiama išsiaiškinti darbuotojų emocijų raiškos reguliavimo strategijas darbe su klientais, o šio tyrimo tikslas yra ištirti vadovų emocinės manipuliacijos įtaką ryšiui tarp pasitikėjimo vadovu ir darbuotojų emocinio darbo, šio tyrimo emocinio darbo konstrukto teiginiai pakoreguoti pakeitus žodį „klientai“ į „vadovas“. Autorių patikimumo Kronbach'o alfa koeficientai: išorinės vaidybos dimensija – 0.89, vidinės vaidybos – 0.85 ir 0.75.

2 lentelė

Emocijų raiškos reguliavimo klausimynas ir autoriai

Šaltinis: sudarytas autorės remiantis Diefendorff, Croyle ir Gosserand (2005) klausimynu

Klausimyno pavadinimas ir autoriai	Klausimyno teiginiai lietuvių kalba
Pavadinimas: Emocijų raiškos reguliavimo strategijos Autoriai: JAMES M. DIEFENDORFF, MEREDITH H. CROYLE, ROBIN H. GOSSERAND, 2005	Išorinė vaidyba Siekdamas(-a) tinkamai elgtis su savo vadovu, aš elgiuosi skirtingai nuo to, ką aš jaučiu Bendraudamas(-a) su vadovu apsimetu, kad esu deramos nuotaikos Tiesiog apsimetu, kad mano emocijos yra būtent tokios, kokias reikia rodyti savo darbe Aš „užsidedu kaukę“ tam, kad parodyčiau darbui reikalingas emocijas Aš rodau vadovui jausmus, besiskiriančius nuo mano vidinių jausmų Bendraudamas(-a) su vadovu, savo rodomas emocijas tiesiog suvaidinu Aš „vaidinu“, kai bendrauju su vadovu
	Vidinė vaidyba Aš pasistengiu iš tikrųjų pajusti tas emocijas, kurias man reikia demonstruoti savo vadovui Aš dedu daug pastangų, kad pats(-i) pajusčiau tas emocijas, kurias man reikia rodyti vadovui Aš dirbu su savimi, kad pažadinčiau tuos vidinius jausmus, kuriuos reikia parodyti vadovui Aš bandau iš tikrųjų pajusti tas emocijas, kurias privalau rodyti savo vadovui
	Natūraliai jaučiamų emocijų raiška Emocijos, kurias aš išreiškiu savo vadovui, būna nuoširdžios Emocijos, kurias aš rodau vadovui, atitinka tai, ką aš spontaniškai jaučiu Emocijos, kurias aš rodau savo vadovui, kyla natūraliai

Šaltinis: sudarytas autorės remiantis Diefendorff, Croyle ir Gosserand (2005) klausimynu

Pasitikėjimas vadovu. Pasitikėjimo vadovu vertinimui naudojama Robinson ir Rousseau (1994) 7 teiginių pasitikėjimo darbdaviu skalė (angl. *Trust in an Employer*), kurios pildymo pobūdis – penkių balų Likerto skalė (1 - Visiškai nesutinku, 2 – Nesutinku, 3 – Nei nesutinku, nei sutinku, 4 - Sutinku iki 5 - Visiškai sutinku). Kuo didesnė pasitikėjimo vadovu skalės įverčių suma, tuo stipresnis pasitikėjimas vadovu. Siekiant, kad skalė būtų pritaikyta pasitikėjimo vadovu matavimui, klausimyno teiginiuose žodis „darbdavys“ pakeistas į „vadovas“. Teiginio pavyzdys: „*Aš manau, kad mano vadovas yra labai doras*“. Visi klausimyno teiginiai surašyti 3 lentelėje. Kadangi originaliaame autorių šaltinyje skalės patikimumo rodiklio nenurodytas, buvo rastas kitas tyrimas apie pasitikėjimą vadovu

(Gao, Janssen, Shi, 2011), kuriame naudojamas Robinson ir Rousseau (1994) klausimynas. Šiame tyrime asitikėjimo vadovu skalės patikimumas pagal Kronbacho alfą yra 0.87.

3 lentelė

Pasitikėjimo vadovu klausimynas ir autoriai

Klausimyno pavadinimas ir autoriai	Klausimyno teiginiai lietuvių kalba
Pavadinimas: Pasitikėjimo darbdaviu skalė	Nesu tikras (-a), ar visiškai pasitikiu savo vadovu Mano vadovas yra atviras ir nuoširdus su manimi Aš manau, kad mano vadovas yra labai doras Apskritai, aš manau, kad mano vadovo intencijos ir ketinimai yra geri
Autoriai: SANDRA L. ROBINSON, DENISE M. ROUSSEAU 1994	Mano vadovas ne visada atviras ir sąžiningas Aš nematau, kad mano vadovas su manimi elgiasi teisingai Aš galiu tikėtis, kad mano vadovas su manimi elgsis

Šaltinis: sudarytas autorės remiantis Robinson ir Rousseau (1994) klausimynu

Emocinė manipuliacija. Siekiant įvertinti emocinę manipuliaciją naudojamas emocinės manipuliacijos noro (angl. *Emotional Manipulation Willingness*) 10 elementų klausimynas, kuris adaptuotas pagal Hyde ir Grieve (2018) ir Austin ir kt. (2007). Dalyviai klausimyną atlieka įvertindami emociškai manipuliatyvaus savo vadovo elgesio darbo aplinkoje dažnumą penkių balų Likerto skalėje: 1 - Niekada, 2 - Rečiau nei kartą per mėnesį, 3 - Kartą per mėnesį, 4 - Kartą per savaitę ir dažniau, 5 - Kasdien. Kuo aukštesnis subskalės įvertinimas, tuo stipresnė emocinė manipuliacija. Šio konstrukto teiginiai darbo autorės buvo pakoreguoti į klausimus apie vadovo emocinę manipuliaciją, prasidedančius „Kaip dažnai darbe vadovas“. Klausimų pavyzdžiai: „*Kaip dažnai darbe vadovas gėdina kitą asmenį, siekdamas paskatinti jį kažko nebedaryti?*“ ir „*Kaip dažnai darbe vadovas priverčia kitą asmenį nerimauti, siekdamas paskatinti jį kažkaip konkrečiai pasielgti?*“. Konstrukto patikimumo Kronbach'o alfa koeficientas ankstesniame Hyde ir Grieve (2018) tyrime, kuriame naudojamas tas pats klausimynas – 0.83. Šio klausimyno klausimų formuluotės pateikiamos 4 lentelėje.

4 lentelė

Emocinės manipuliacijos klausimynas ir autoriai

Klausimyno pavadinimas ir autoriai	Klausimyno klausimai lietuvių kalba
Pavadinimas: emocinės manipuliacijos noro skalė	Kaip dažnai darbe vadovas gėdina kitą asmenį, siekdamas paskatinti jį kažko nebedaryti? Kaip dažnai darbe vadovas pasinaudoja savo emociniais įgūdžiais, kad priverstų kitą asmenį jaustis nesmagiai? Kaip dažnai darbe vadovas bando sukiršinti du žmones?
Autoriai: JANE HYDE, RACHEL GRIEVE, 2018	Kaip dažnai darbe vadovas priverčia kitą asmenį susigėsti dėl to, ką jis padarė, kad jis daugiau to nebedarytų? Kaip dažnai darbe vadovas paerzina savo kolegas? Kaip dažnai darbe vadovas pasinaudoja savo emociniais įgūdžiais, kad priverstų kitą asmenį jaustis kaltu?
ELIZABETH J. AUSTIN 2007	Kaip dažnai darbe vadovas priverčia kitą asmenį nerimauti, siekdamas paskatinti jį kažkaip konkrečiai pasielgti? Kaip dažnai darbe vadovas sako komplimentus kitam asmeniui, siekdamas įgyti jo palankumą? Kaip dažnai darbe vadovas įtikinėja žmones nenuogąstauti, kad jie būtų labiau linkę jam pritarti? Kaip dažnai darbe vadovas apsimeta, kad yra labiau supykęs dėl kito asmens elgesio, nei yra iš tikrųjų, kad paskatintų jį ateityje elgtis kitaip?

Šaltinis: sudarytas autorės remiantis Hyde ir Grieve (2018) ir Austin (2007) klausimynu

Tyrimo skalių patikimumas

Kaip teigia autorė V. Pakalniškienė (2012), tyrimo darbuose yra svarbu apskaičiuoti ir pristatyti vidinį suderinamumą, kuris laikomas gero patikimumo, kai patikimumui skaičiuoti skirtas Cronbacho alfa (angl. *Cronbach's alpha*) yra didesnis nei 0,7. Gavus pirminius apklausos respondentų duomenis patikimumui apskaičiuoti buvo pasirinkta SPSS programinė įranga. Apskaičiavus visų konstrukto (5 lentelė) ir atskirai emocinio darbo lokusų (6 lentelė) Cronbacho alfa, gauti rezultatai parodė, kad visos tyrimo skalės yra patikimos, nes Cronbacho alfa didesnė nei 0,7.

5 lentelė

Konstrukty patikimumo koeficientai

Klausimynas	Autoriai	Konstrukto autorių Cronbacho alfa	Tyrimo Cronbacho alfa
Emocinio darbo strategijos skalė	Diefendorff, Croyle ir Gosserand (2005)	Šaltinyje nenurodytas	0,901
Pasitikėjimas vadovu skalė	Robinson ir Rousseau (1994)	0,87	0,85
Emocinės manipuliacijos noro skalė	Hyde ir Grieve (2018) ir Austin (2007)	0,83	0,92

Šaltinis: sudaryta autorės

6 lentelė

Emocinio darbo strategijų patikimumo koeficientai

Latentinis veiksnys	Konstrukto autorių Cronbacho alfa	Tyrimo Cronbacho alfa
Išorinė vaidyba	0,89	0,92
Vidinė vaidyba	0,85	0,71
Natūraliai jaučiamų emocijų raiška	0,75	0,79

Šaltinis: sudaryta autorės

Demografiniai klausimai

Demografiniu klausimynu siekiama išsiaiškinti šias charakteristikas:

Lytis – pirmasis matmuo padėsiantis identifikuoti, kokį procentą respondentų sudaro moteriškos ir vyriškos lyties atstovai.

Amžius – šia charakteristika siekiama išsiaiškinti, kokio amžiaus grupėms priklauso tyrimo dalyviai. Amžiaus grupės šiame klausime buvo išskirtos šios: 18-30, 31-40, 41-50, 51-60, 60 ir daugiau.

Sektorius, kuriame dirbama – demografinis rodiklis, kuris nurodo, kokiame sektoriuje dirba tyrimo dalyviai: viešajame ar privačiame.

Organizacijos, kurioje dirbama, veiklos sritis – ketvirtasis matmuo skirtas tam, kad būtų nustatyta respondentų darbo vietos veiklos sritis. Kategorijos, į kurias suskirstytas šis demografinis klausimas, yra tokios: paslaugos, prekyba, gamyba ir kitas variantas. Paskutiniame variante tyrimo dalyviai galėjo įrašyti kitą savo organizacijos veiklos sritį.

Organizacijos, kurioje dirbama, dydis – šia demografinė charakteristika indentifikuojamas organizacijos, kurioje dirba respondentas, dydis. Atsakymų pasirinkimai sukurti remiantis Lietuvos Respublikos Statistikos departamento ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriumi (2008). Organizacijos dydžiai, nurodyti klausime, yra šie: labai maža (1-9 darbuotojai), maža (10-49 darbuotojai), vidutinė (50-249 darbuotojai) ir didelė (250 ir daugiau darbuotojų).

Darbo stažas organizacijoje, kurioje dirbama – rodiklis, nurodantis, kiek metų darbo stažo organizacijoje, kurioje dirbama, turi respondentas. Šis klausimas skirstomas į tokias kategorijas: iki 1 metų, 1-5 metai, 6-10 metai, 11-20 metų, daugiau nei 20 metų.

2.3. Respondentų atranka ir tiriamos imties charakteristikos

Tyrimo imtis

Siekiant gauti kuo geresnius tyrimo rezultatus, tyrimo imtis buvo skaičiuojama remiantis V. Pakalniškienės (2012) knygoje „Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas“ nagrinėjama teorija, kurioje teigiama, kad „imties dydis turi būti proporcingas kintamųjų, naudosimų faktorių analizės metu, skaičiui“. Autorė aprašo, kad rekomenduojama proporcija yra 10:1.

Kadangi tyrimo klausimyną sudaro 31 klausimas, kuriais siekiama išsiaiškinti kintamųjų vertinimus, apskaičiuota, kad šio tyrimo imtis yra **310** respondentų.

Tyrimo eiga

2021 m. spalio ir lapkričio mėnesiais buvo pradėtas formuoti tyrimo klausimynas. Visų konstruktų klausimai buvo suderinti su baigiamojo darbo vadove ir patalpinti į internetinę apklausų platformą apklausa.lt. Apklauskos aprašymo pradžioje buvo pristatyti: tyrėjos vardas, pavardė, mokymosi įstaiga ir baigiamojo darbo tema. Taip pat respondentai buvo informuoti, jog internetinė apklausa yra anoniminė ir gauti rezultatai nebus skelbiami viešai. Gavus baigiamojo darbo vadovės patvirtinimą, kad anketą galima viešinti, gruodžio 8 dieną apklausa buvo patalpinta internetinėje erdvėje. Pagrindinės anketos platinimo internetinės svetainės buvo facebook.com, instagram.com.

Taip pat anketa buvo pasidalinta su dirbančiais draugais, šeimos nariais ir giminaičiais, kitais studentais ir darbo kolegomis.

Tyrimo anketa buvo aktyvi pildymui iki 2024 gruodžio 3 d. Dėl populiarumo ir ilgo anketos prieinamumo buvo surinkta 401 atsakymų. Surinkti internetinės anketos duomenys buvo sutvarkyti, pašalinus netinkamas anketas ir perkodavus atvirkštinius teiginius. Taip sutvarkyti duomenys buvo paruošti tolimesnei statistinei analizei.

3. EMOCINĖS MANIPULIACIJOS ĮTAKA RYŠIUI TARP PASITIKĖJIMO VADOVU IR DARBUOTOJO EMOCIJŲ RAIŠKOS REGULIAVIMO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1. Duomenų normalumo pasiskirstymas

Duomenų normalumas reiškia, kad analizuojami duomenys yra pasiskirstę pagal normalųjį pasiskirstymą, o tai leidžia užtikrinti, kad pasirinktos analizės metodai būtų tinkami, o rezultatai – patikimi. Atlikus Kolmogorovo-Smirnov ir Šapiro-Vilk testus gauti rezultatai parodė, jog visų 5 konstruktų duomenys nėra pasiskirstę normaliai, kadangi kiekvieno kintamojo p vertė yra mažesnė nei 0,05 (7 lentelė), tačiau remiantis Q-Q plot analizės rezultatais galima daryti prielaidą, jog visų konstruktų duomenys yra arti normalaus pasiskirstymo. (žr. 2 Priedą).

7 lentelė

Normalumo pasiskirstymo testo rezultatai

	Kolmogorovo - Smirnov			Šapiro - Vilk			Asimetrijos koeficientas	Eksceso koeficientas
	Reikšmė	Imtis	p vertė	Reikšmė	Imtis	p vertė		
1.	0,067	391	<0,001	0,985	391	<0,001	-0,233	-0,308
2.	0,161	391	<0,001	0,877	391	<0,001	1,145	0,573
3.	0,073	391	<0,001	0,965	391	<0,001	-0,343	-0,785
4.	0,073	391	<0,001	0,974	391	<0,001	-0,219	-0,425
5.	0,129	391	<0,001	0,962	391	<0,001	-0,391	-0,327

Pastaba: 1 – pasitikėjimas vadovu, 2 – emocinė manipuliacija, 3 – išorinė vaidyba, 4 – vidinė vaidyba, 5 – natūraliai jaučiamų emocijų raiška.

Šaltinis: sudarytas darbo autorės pagal gautus SPSS programos rezultatus

Kaip teigia autorė V. Pakalniškienė (2012), negalima pasikliauti tik duomenų normalumo testais, todėl normalumui patikrinti taip pat naudojamos histogramos, kurios, esant normaliam pasiskirstymui, turėtų būti varpo formos. Peržvelgus kiekvieno kintamojo duomenų histogramas galima teigti, jog visi konstruktai, išskyrus emocinę manipuliaciją, taip pat yra arti normalaus

pasiskirstymo. (žr. 2 priedą). Siekiant įsitikinti, ar emocinės manipuliacijos duomenys yra patikimi ir tinkami analizės atlikimui, remiamasi asimetrijos (angl. Skewness) ir eksceso (angl. kurtosis) duomenimis, kurie nurodo, jog emocinės manipuliacijos asimetrijos koeficientas yra 1,145, o eksceso 0,573. Anot George ir Mallery (2010) asimetrijos ir eksceso reikšmės tarp -2 ir +2 yra priimtinos, norint įrodyti normalų duomenų pasiskirstymą, tad emocinės manipuliacijos duomenys yra arti normalaus pasiskirstymo ir tinkami analizei atlikti.

3.2. Tyrimo respondentų demografinės charakteristikos

Atliekant apklausą respondentų buvo prašoma atsakyti į demografinius klausimus apie jų lytį, amžių, sektorių, kuriame dirba, organizacijos, kurioje dirba, veiklos sritį bei dydį, darbo stažą esamoje organizacijoje. Gauti rezultatai (8 lentelė) padės išsiaiškinti, ar demografinės charakteristikos daro įtaką tyrimo dalyvių atsakymų pasirinkimui.

8 lentelė

Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos

Demografiniai tiriamųjų duomenys		Respondentų skaičius	Procentai
Lytis	Vyras	88	22%
	Moteris	303	76%
	Nepageidavo nurodyti	10	2%
Amžius	18-30	180	45%
	31-40	92	23%
	41-50	52	13%
	51-60	62	15%
	60 ir daugiau	15	4%
Sektorius, kuriame dirbate	Viešasis sektorius	130	32%
	Privatus sektorius	271	68%
Organizacijos, kurioje dirbate, veiklos sritis	Gamyba	30	7%
	Prekyba	34	8%
	Paslaugos	264	66%
	Kitas variantas	73	18%

Lentelės tęsinys

Organizacijos, kurioje dirbate, dydis	labai maža (1 - 9 darbuotojai)	53	13%
	maža (10 - 49 darbuotojai)	86	21%
	vidutinė (50 - 249 darbuotojai)	117	29%
	didelė (250 ir daugiau darbuotojų)	145	36%
Jūsų darbo stažas organizacijoje, kurioje dirbate šiuo metu	Iki 1 metų	76	19%
	1 – 5 metai	183	46%
	6 - 10 metai	60	15%
	11 – 20 metų	43	11%
	Daugiau nei 20 metų	39	10%
Ar turite virš savęs aukštesnių vadovų?	Taip	388	97%
	Ne	13	3%

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis gautais apklausos duomenimis.

Demografiniai respondentų duomenys rodo, jog iš 401 respondentų moterys sudaro 76%, vyrai 22%, o 2% tyrimo dalyvių pageidavo nenurodyti savo lyties.

Pagal amžiaus charakteristiką, daugiausiai respondentų buvo 18 – 30 metų (45%). Kiti respondentai pagal amžių buvo pasiskirstę taip: 31 – 40 (23%), 51 – 60 (15%), 41 – 50 (13%). Mažiausiai apklausą užpildė 60 metų ir daugiau respondentų (4%).

Kita demografinė charakteristika yra sektorius, kuriame dirbama. Daugiausia respondentų (68%) dirba privačiame sektoriuje, o likusieji 32% - viešajame.

Pagal organizacijos, kurioje dirbama, veiklos sritį, daugiausiai tyrimo dalyvių dirba įmonėje, kurioje teikiamos paslaugos (66%). Prekybos veiklos sritį nurodė 8%, o gamybos – 7%. Rezultatai rodo, jog 18% respondentų pasirinko atsakymą „Kitas variantas“ ir nurodė dirbantys: švietime (38,9%), IT (19,4%), finansų veiklos srityje (5,6%) ir valstybės tarnyboje (5,6%), kūrybinėje veikloje (4,2%) ir statyboje (4,2%), moksliniuose tyrimuose (2,8%) ir infrastruktūroje (2,8%). Po 1,4% atsakiusiųjų dirba žiniasklaidoje, administravime, paslaugose. 8,3% respondentų nurodė netinkamą atsakymą arba pareiškė nenorintys į jį atsakyti.

Daugiausiai respondentų į organizacijos, kurioje dirbama, dydžio demografinį klausimą atsakė, jog dirba didelėje (250 ir daugiau darbuotojų) įmonėje (36%). Vidutinėje įmonėje, kurią sudaro nuo 50 iki 249 darbuotojų, dirba 29% respondentų. Mažoje įmonėje (10 – 49 darbuotojai) dirba 21% ir labai mažoje (1 – 9 darbuotojai) – 13% tyrimo dalyvių.

Paskutinė demografinė charakteristika tyrimo anketoje yra darbo stažas organizacijoje, kurioje dirbama šiuo metu. Didžiausia dalį respondentų sudarė asmenys, įmonėje dirbantys nuo 1 iki 5 metų (46%). Antroje vietoje pagal rezultatus respondentai pažymėjo turintys iki 1 metų darbo stažą (19%), trečioje vietoje – 6 – 10 metų stažą (15%), ketvirtoje – 11 – 20 metų stažą (11%). Mažiausiai į tyrimo apklausą atsakė daugiau nei 20 metų darbo stažą dabartinėje įmonėje turintys respondentai – 10%.

3.3. Demografinių charakteristikų įtaka emocijų raiškos reguliavimui, pasitikėjimui vadovu ir emociinei manipuliacijai

Atlikus T-Test analizę buvo nustatyta, kad lytis daro įtaką pasitikėjimo vadovu ($t=3,551$; $p=0,03$) ir emocinės manipuliacijos ($t=-2,789$; $p=<0,001$) vertinimams, ką rodo ir vyrų, ir moterų vidurkių skirtumai: pasitikėjimo vadovu moterų vidurkis yra 3,35, o vyrų – 3,68, o tai reiškia, jog vyrai pasitiki savo vadovais labiau nei moterys. Pagal vidurkių skirtumus galima teigti, jog vyrai ($v=1,76$) vadovo emocinę manipuliaciją darbo aplinkoje patiria rečiau nei moterys ($v=2,0$). Emocijų raiškos reguliavimo strategijoms lytis įtakos nedaro (išorinė vaidyba $t=1,803$; $p=0,54$, vidinė vaidyba $t=2,971$; $p=0,466$ ir natūraliai jaučiamų emocijų raiška $t=-0,119$; $p=0,23$), nors vidinės vaidybos (moterų $v=3,49$, vyrų $v=3,8$) ir išorinės vaidybos (moterų $v=3,45$, vyrų $v=3,66$) vertinimų vidurkiai skiriasi. (žr 3 Priedą).

Pagal atliktą Anova analizę buvo nustatyta, kad amžius nedaro įtakos pasitikėjimui vadovu ($F=1.251$; $p=0,289$), emociinei manipuliacijai ($F=1.443$; $p=0,219$), vidinei vaidybai ($F=0.647$; $p=0,629$) ir išorinei vaidybai ($F=2.242$; $p=0,064$). Visgi natūraliai jaučiamų emocijų raiškai ($F=3.166$; $p=0,014$) amžius įtakos turi. LSD ir Bonferroni matavimo būdai parodė, kad statistiškai reikšmingi vertinimo skirtumai yra tarp šių amžiaus grupių: 18-30 metų ir 60 ir daugiau (LSD $p=0,002$; Bonferroni $p=0,022$), 31-40 metų ir 60 ir daugiau (LSD $p=0,005$; Bonferroni $p=0,050$). Tarp 51-60 metų ir 60 ir daugiau skirtumą rado tik LSD rodiklis ($p=0,045$). Peržvelgus Anova analizės rezultatus ir vidurkių tendenciją (18-30 $v=3.57$, 60 ir daugiau $v=4,25$) galima teigti, kad kuo vyresni asmenys, tuo jie linkę aukščiau vertinti natūraliai jaučiamų emocijų raišką. (žr 3 Priedą).

Siekiant sužinoti, ar sektorius daro įtaką tyrimo konstrukto vertinimams, buvo atliktas T-testas, kurio rezultatai parodė, kad sektorius pasitikėjimui vadovu ($t=-2.150$; $p=0.967$), išorinei vaidybai ($t=0.906$; $p=0.633$), vidinei vaidybai ($t=0.059$; $p=0.389$), natūraliai jaučiamų emocijų raiškai ($t=1.678$; $p=0.179$) ir emociinei manipuliacijai ($t=2.003$; $p=0.421$) įtakos nedaro jokios. (žr 3 Priedą).

Analizuojant organizacijos, kurioje dirbama, veiklos srities poveikį emociniam darbui, pasitikėjimui vadovu ir emociinei manipuliacijai, Anova testas parodė, jog organizacijos veiklos sritis daro įtaką tik emocinės manipuliacijos vertinimams ($F=3,321$; $p=0,020$). Vertinimo vidurkiais

nustatyta, jog asmenys, dirbantys gamyboje ($v=2,33$), emocinę manipuliaciją patiria dažniau nei darbuotojai, dirbantys kitose veiklos srityse. Pasitikėjimo vadovu ($F=1.632$; $p=0,181$), išorinės vaidybos ($F=0.915$; $p=0,434$), vidinės vaidybos ($F=1.173$; $p=0,320$) ir natūraliai jaučiamų emocijų raiškos ($F=1.146$; $p=0,330$) vertinimams veiklos sritis jokio poveikio neturi. (žr 2 Priedą). LSD ir Bonferroni testais nustatyta, jog statistiškai reikšmingi skirtumai yra tarp gamybos ir prekybos ($LSD=0,034$), gamybos ir paslaugų veiklos srities ($LSD=0,041$) bei tarp gamybos ir pasirinkimo „Kitas variantas“ ($LSD=0,003$, $Bonferroni=0,016$), kuriame vyrauja tokie organizacijos, kurioje dirbama, veiklos srities respondentų atsakymai: švietimas, finansų veiklos sritys, valstybės tarnyba, IT, kūrybinė veikla, statybos. (žr 3 Priedą).

Atlikus Anova testą, organizacijos, kurioje dirbama, dydis statistiškai reikšmingą poveikį turi vidinės vaidybos ($F=6.126$; $p<0,001$) ir natūraliai jaučiamų emocijų raiškos ($F=3.865$; $p=0,010$) vertinimams. Įtaka pasitikėjimui vadovu ($F=1.506$; $p=0,212$), emocinei manipuliacijai ($F=1.423$; $p=0,239$) ir išorinei vaidybai ($F=1.055$; $p=0,368$) rasta nebuvo. Detalesnės analizės rezultatai parodė, jog didžiausias statistiškai reikšmingas vidinės vaidybos vertinimo skirtumas yra tarp didelių (250 ir daugiau darbuotojų) ir vidutinių (10 – 49 darbuotojai) ($LSD p<0,001$; $Bonferroni p=0,04$) organizacijų. Vidurkių skirtumai parodo, kad kuo didesnė organizacija, tuo jie aukščiau vertina vidinę vaidybą (labai maža $v=3,37$, didelė $v=3,8$) ir kuo mažesnė organizacija, tuo rečiau darbuotojai linkę rodyti savo tikruosius jausmus (labai maža $v=3,32$, maža $v=3,78$, vidutinė $v=3,63$, didelė $v=3,74$). Ryškūs natūraliai jaučiamų emocijų raiškos vertinimo skirtumai matyti tarp labai mažų (1 – 9 darbuotojai) organizacijų ir mažų (10 – 49 darbuotojai) ($LSD p=0,002$; $Bonferroni p=0,012$) bei tarp labai mažų ir didelių įmonių ($LSD p=0,002$; $Bonferroni p=0,014$). (žr 3 Priedą).

Anova analizės rezultatai parodė, kad darbo stažas daro įtaką tik emocinio darbo strategijos išorinės vaidybos ($F=3.180$; $p=0,014$) vertinimams, o pasitikėjimui vadovu ($F=1.266$; $p=0,283$), emocinei manipuliacijai ($F=2.028$; $p=0,090$), vidinei vaidybai ($F=3.180$; $p=0,014$) ir natūraliai jaučiamų emocijų raiškai ($F=1.489$; $p=0,205$) – nedaro. Tiek darbo stažo vertinimų vidurkiai, tiek LSD analizės rezultatai parodė, kad išorinės vaidybos reikšmingiausi vertinimų skirtumai yra tarp iki 1 metų ($v=3,34$) ir daugiau nei 20 metų ($v=3,86$) darbo stažo ($LSD p=0,007$) bei 1 – 5 metų ($v=3,43$) ir daugiau nei 20 metų ($v=3,86$) darbo stažo ($LSD p=0,011$). Tai reiškia, kad išorinę vaidybą kaip emocinio darbo strategiją dažniausiai naudoja ilgamečiai darbuotojai, dirbantys organizacijoje daugiau nei 20 metų. Peržvelgus vidurkius, išorinę vaidybą taip pat aukštai įvertino ir 6 – 10 metų darbo stažą turintys respondentai ($v=3,76$). (žr 3 Priedą).

9 lentelė

Tyrimo konstrukčių vidurkių, standartinių nuokrypių, koreliacijos, mažiausių ir didžiausių reikšmių duomenų lentelė

Kintamieji	V (SN)	Pasitikėjimas vadovu	Emocinė manipuliacija	Išorinė vaidyba	Vidinė vaidyba	Min	Max
1.Pasitikėjimas vadovu	3,42 (0,85)	.	.	.	.	1,00	5,00
2.Emocinė manipuliacija	1,95 (0,87)	-0,639**	.	.	.	1,00	5,00
3.Išorinė vaidyba	3,51 (0,95)	0,599**	-0,527**	.	.	1,00	5,00
4.Vidinė vaidyba	3,57 (0,86)	0,209**	-0,252**	0,399**	.	1,00	5,00
5.Natūraliai jaučiamų emocijų raiška	3,67 (0,82)	0,571**	-0,425**	0,730**	0,198**	1,00	5,00

Pastabos: V – vidurkis, (SN) – standartinis nuokrypis, Min – minimali reikšmė, Max – maksimali reikšmė

**p<0,01

Šaltinis: sudarytas darbo autorės pagal gautus SPSS programos rezultatus

Taip pat atliekama koreliacijos analizė, kuri skirta nustatyti ir išmatuoti ryšių stiprumą ir kryptį tarp pasitikėjimo vadovu, emocinės manipuliacijos, išorinės vaidybos, vidinės vaidybos ir natūraliai jaučiamų emocijų raiškos. Gauti rezultatai rodo, jog visi nagrinėjami kintamieji koreliuoja tarpusavyje (9 lentelė) ir yra statistškai reikšmingi. Kaip teigia V. Pakalniškienė (2012), „jei koeficientas yra teigiamas, vadinasi, kintamieji susiję teigiamu ryšiu“, o jei neigiamas – kintamieji susiję neigiamu ryšiu. Autorius Evan (1996) aprašo koreliacijos koeficiento ribas, kurios nurodo, kada koreliacija stipri ($0,50 \leq r \leq 1,00$), vidutinė ($0,30 \leq r < 0,50$) ir silpna ($0,00 \leq r < 0,30$). Teigiamus stiprios koreliacijos ryšius turi pasitikėjimas vadovu su išorine vaidyba ($r=0,599$) ir natūraliai jaučiamų emocijų raiška ($r=0,571$) bei išorinė vaidyba su natūraliai jaučiamų emocijų raiška ($r=0,730$), o neigiamą stiprų koreliacinį ryšį rezultatai nurodo tarp pasitikėjimo vadovu ir emocinės manipuliacijos ($r=-0,639$) bei tarp emocinės manipuliacijos ir išorinės vaidybos ($r=-0,527$). Emocinės manipuliacijos koreliacija su natūraliai jaučiamų emocijų raiška yra vidutinė ir neigiama ($r=-0,425$), o tai reiškia, kad natūraliai jaučiamų emocijų raiška mažėja esant didesnei emocinei

manipuliacijai. Vidinė vaidyba su išorine vaidyba turi vidutinį teigiamą koreliacinį ryšį ($r=0,399$). Kitos koreliacijos, kurių vienas iš kintamųjų yra vidinė vaidyba, yra gana silpnos, tačiau reikšmingos: pasitikėjimo vadovu ir vidinės vaidybos koeficientas yra $r=0,209$, emocinės manipuliacijos ir vidinės vaidybos $r=-0,252$, o natūraliai jaučiamų emocijų raiškos ir vidinės vaidybos $r=0,198$.

3.4. Emocinės manipuliacijos įtakos ryšiui su pasitikėjimu vadovu ir darbuotojo emocijų raiškos reguliavimu analizė

Siekiant ištirti, ar emocinė manipuliacija daro įtaką ryšiui tarp pasitikėjimo vadovu ir darbuotojo emocijų raiškos reguliavimo strategijų, bei ištirti *H1*, *H2*, *H3* hipotezes, tyrimui ir buvo pasirinkta SmartPLS programinė įranga bei statistinės analizės metodas SEM.

Matavimų (išorinio) modelio vertinimas

Atlikus PLS SEM analizę, pirminiai rezultatai parodė, jog vienas iš vidinės vaidybos latentinio veiksnio teiginių „*Aš pasistengiu iš tikrųjų pajusti tas emocijas, kurias man reikia demonstruoti savo vadovui*“ faktoriaus svoris (angl. *indicator loading*) buvo 0,221. Faktoriaus svoris tai matas, kuris nurodo, kaip stipriai konstrukto indikatorius yra susijęs su pirminiu kintamuoju ir latentiniu konstruktu. Anot Hair ir kt. (2017) ir Henseler ir kt. (2015) faktoriai svoriai turi būti didesni nei 0,4, nes silpnas faktoriaus svoris gali sumažinti tiek konstrukto vidinį patikimumą, tiek diskriminantinį validumą. Taip pat mažas indikatorius faktoriaus svoris kelia abejones, ar jis tinkamai atspindi konstrukto esmę, šio tyrimo atveju – vidinės vaidybos latentinį konstrukta, todėl minėtas teiginys buvo pašalintas iš PLS SEM analizės kaip ir rekomenduojama šaltiniuose (Hair ir kt., 2019). PV ir EM konstrukto teiginius: „*Aš nemanau, kad mano vadovas su manimi elgiasi teisingai*“ ir „*Kaip dažnai darbe vadovas įtikinėja žmones nenuogąstauti, kad jie būtų labiau linkę jam pritarti?*“ modelyje buvo nuspręsta palikti, nors pirmojo indikatorius faktoriaus svoris yra 0,469, o emocinės manipuliacijos svoris 0,419, nes šių teiginių pašalinimas reikšmingai nekeičia gautų rezultatų.

Prieš detalesnę PLS SEM analizę svarbu išsiaiškinti, ar tyrimo konstruktai yra validūs ir patikimi, tad galutiniam analizuojamam modeliui po pašalintų teiginių buvo atliktas išorinio modelio vertinimas (10 lentelė, 11 lentelė). Beveik visi vidinės vaidybos ir kitų konstrukto indikatorius faktoriai svoriai laikomi priimtini, nes jų rodikliai didesni nei 0,708, išskyrus PV1 teiginio (faktoriaus svoris 0,680), PV7 teiginio (faktoriaus svoris 0,707) ir EM9 klausimo (faktoriaus svoris 0,666), kuriuos buvo pasirinkta palikti tyrimo modelyje.

Kiti svarbūs konstrukto patikimumo rodikliai yra Cronbacho alfa (CA) ir vidinio suderinimumo patikimumas (CR). Kuo didesnės rodiklių reikšmės, tuo konstruktai patikimesni. Visų

konstruktų Cronbacho alfa reikšmės PLS SEM analizės rezultatuose yra $>0,70$, o gauti CR rodikliai tarp 0,80 ir 0,94. Kaip teigia Hair (2009, 2019), CR vertės 0,70 ir daugiau nurodo gerą patikimumą, tačiau 0,95 ir didesnės vertės jau laikomos problematiškomis, kadangi jos mažina konstrukto validumo dėl elementų pertekliaus. Atsižvelgiant į CA ir CR reikalavimus galima teigti, kad šio tyrimo modelyje esantys konstruktai yra patikimi.

10 lentelė

Pasitikėjimo vadovu ir emocinės manipuliacijos konstrukto patikimumas ir konvergentinis validumas

Konstruktas	Teiginys	Faktoriaus svoris	CA	CR	AVE	VIF
Pasitikėjimas vadovu (PV)	PV1: Nesu tikras (-a), ar visiškai pasitikiu savo vadovu	0,680	0,863	0,883	0,562	1,755
	PV2: Mano vadovas yra atviras ir nuoširdus su manimi	0,849				
	PV3: Aš manau, kad mano vadovas yra labai doras	0,881				
	PV4: Apskritai, aš manau, kad mano vadovo intencijos ir ketinimai yra geri	0,850				
	PV5: Mano vadovas ne visada atviras ir sąžiningas	0,730				
	PV6: Aš nemanau, kad mano vadovas su manimi elgiasi teisingai	0,469				
	PV7: Aš galiu tikėtis, kad mano vadovas su manimi elgsis nuosekliai ir nuspėjamai	0,707				
Emocinė manipuliacija (EM)	EM1: Kaip dažnai darbe vadovas gėdina kitą asmenį, siekdamas paskatinti jį kažko nebedaryti?	0.848	0,925	0,938	0,616	2,310
	EM10: Kaip dažnai darbe vadovas pasinaudoja savo emociniais įgūdžiais, kad priverstų kitą asmenį jaustis nesmagiai?	0.763				
	EM2: Kaip dažnai darbe vadovas bando sukiršinti du žmones?	0.896				
	EM3: Kaip dažnai darbe vadovas priverčia kitą asmenį susigėsti dėl to, ką jis padarė, kad jis daugiau to nebedarytų?	0.767				
	EM4: Kaip dažnai darbe vadovas paerzina savo kolegas?	0.832				
	EM5: Kaip dažnai darbe vadovas pasinaudoja savo emociniais įgūdžiais, kad priverstų kitą asmenį jaustis kaltu?	0.741				
	EM6: Kaip dažnai darbe vadovas priverčia kitą asmenį nerimauti, siekdamas paskatinti jį kažkaip konkrečiai pasielgti?	0.908				
	EM7: Kaip dažnai darbe vadovas sako komplimentus kitam asmeniui, siekdamas įgyti jo palankumą?	0.887				
	EM8: Kaip dažnai darbe vadovas įtikinėja žmones nenuogaštai, kad jie būtų labiau linkę jam pritarti?	0,419				
	EM9: Kaip dažnai darbe vadovas apsimeta, kad yra labiau supykęs dėl kito asmens elgesio, nei yra iš tikrųjų, kad paskatintų jį ateityje elgtis kitaip?	0.666				

Pastabos: CA – Cronbacho alfa, CR – kompozicinis patikimumas, AVE - konvergentinis validumas, VIF - kolinearumo vertinimas

Šaltinis: sudarytas autorės remiantis Smart PLS gautais rezultatais

Konvergentinis validumas, kuris matuojamas AVE rodikliu (angl. *Average Variance Extracted*), nurodo konstrukto indikatorių ryšį su pačiais konstruktais ir kaip gerai jie atspindi tyrimo kintamuosius. Geru konvergentinio validumo įrodymu laikomi konstruktai, kurių $AVE > 0,50$. Peržvelgus gautus rezultatus, PV konstrukto ($AVE=0,562$), EM konstrukto ($AVE=0,616$) ir kiekvienos emocinio darbo strategijos konstrukto (išorinė vaidyba $AVE=0,693$, vidinė vaidyba $AVE=0,666$), natūraliai jaučiamų emocijų raiška $AVE=0,708$) konvergentinio validumo rodikliai yra tinkami.

11 lentelė

Emocijų raiškos reguliavimo latentinių veiksnių patikimumas ir konvergentinis validumas

Latentinis		Faktoriaus				
veiksny	Teiginys	svoris	CA	CR	AVE	VIF
Išorinė vaidyba (IV)	Siekdamas(-a) tinkamai elgtis su savo vadovu, aš elgiuosi skirtingai nuo to, ką aš jaučiu	0,744	0,926	0,930	0,693	2,310
	Bendraudamas(-a) su vadovu apsimečiau, kad esu deramos nuotaikos	0,829				
	Tiesiog apsimečiau, kad mano emocijos yra būtent tokios, kokias reikia rodyti savo darbe	0,833				
	Aš „užsidedu kaukę“ tam, kad parodyčiau darbui reikalingas emocijas	0,857				
	Aš rodau vadovui jausmus, besiskiriančius nuo mano vidinių jausmų	0,808				
	Bendraudamas(-a) su vadovu, savo rodomas emocijas tiesiog suvaidinu	0,878				
	Aš „vaidinu“, kai bendrauju su vadovu	0,871				
Vidinė vaidyba (VV)	Aš dedu daug pastangų, kad pats(-i) pajusčiau tas emocijas, kurias man reikia rodyti vadovui	0,858	0,758	0,812	0,666	1,485
	Aš dirbu su savimi, kad pažadinčiau tuos vidinius jausmus, kuriuos reikia parodyti vadovui	0,870				
	Aš bandau iš tikrųjų pajusti tas emocijas, kurias privalau rodyti savo vadovui	0,712				
Natūraliai jaučiamų emocijų raiška (NJER)	Emocijos, kurias aš išreiškiu savo vadovui, būna nuoširdžios	0,857	0,797	0,815	0,708	2,310
	Emocijos, kurias aš rodau vadovui, atitinka tai, ką aš spontaniškai jaučiu	0,851				
	Emocijos, kurias aš rodau savo vadovui, kyla natūraliai	0,816				

Šaltinis: sudarytas autorės remiantis Smart PLS gautais rezultatais

Kitas svarbus tyrimo modelio PLS SEM etapas yra patikrinti diskriminantinį pagrįstumą, kuriam išmatuoti naudojami Fornell-Larcker kriterijus ir HTMT - Heterotrait-Monotrait koreliacijos rodiklis. Fornell-Larcker kriterijaus reikšmė yra kvadratinė latentinių konstrukto AVE šaknis. Šiuo diskriminantinio pagrįstumo matu lyginama bendra dispersija konstrukto viduje su bendra dispersija

tarp pačių konstrukty. Kai gautos konstrukty $\sqrt{AVE}$ reikšmės yra didžiausios 12 lentelės stulpelių viršuje, Fornell-Larcker mato rezultatai yra priimtini. Neigiami emocinės manipuliacijos stulpelyje esantys koreliacijos koeficientai rodo, jog koreliacijos su kitais tyrimo konstruktais yra neigiamos.

12 lentelė

Diskriminantinis pagrįstumas (Fornell-Larcker kriterijus)

	Emocinė manipuliacija	Išorinė vaidyba	Natūraliai jaučiamų emocijų raiška	Pasitikėjimas vadovu	Vidinė vaidyba
Emocinė manipuliacija	0,785				
Išorinė vaidyba	-0,518	0,832			
Natūraliai jaučiamų emocijų raiška	-0,423	0,726	0,842		
Pasitikėjimas vadovu	-0,654	0,606	0,591	0,750	
Vidinė vaidyba	-0,322	0,502	0,290	0,295	0,816

Šaltinis: sudarytas autorės remiantis Smart PLS gautais rezultatais

Kaip teigia Hair ir kt. (2019) HTMT kriterijus yra tikros koreliacijos tarp dviejų konstrukty įvertis, jei tie konstruktai būtų puikiai išmatuoti. Autorius taip pat nurodo, jog diskriminantinio validumo HTMT vertės turi būti žemiau 0,85. Ši sąlyga išpildoma, kadangi gauti tyrimo modelio HTMT duomenys rodo, jog visos konstrukty reikšmės nėra didesnės negu 0,838 (13 lentelė).

13 lentelė

Diskriminantinis pagrįstumas (HTMT)

	Emocinė manipuliacija	Išorinė vaidyba	Natūraliai jaučiamų emocijų raiška	Pasitikėjimas vadovu	Vidinė vaidyba
Emocinė manipuliacija					
Išorinė vaidyba	0,555				
Natūraliai jaučiamų emocijų raiška	0,472	0,838			
Pasitikėjimas vadovu	0,724	0,671	0,700		
Vidinė vaidyba	0,372	0,571	0,324	0,335	

Šaltinis: sudarytas autorės remiantis Smart PLS gautais rezultatais

Struktūrinis (vidinio) modelio vertinimas

Pirmasis modelio patvirtinimo etapas yra kolinearumo įvertinimas (VIF – dispersijos infliacijos faktorius), kuris reiškia stiprią priklausomybę tarp kintamųjų. 10 ir 11 lentelėse matyti, jog šio tyrimo konstrukto VIF vertinimai yra tarp 1,485 ir 2,310. Kadangi VIF vertinimai mažesni už 3,0 (Hair et al, 2019), tai reiškia, kad modelyje nėra patologinio kolinearumo ir konstrukto ryšiai yra tinkami tolesnei analizei.

Siekiant išsiaiškinti, ar tyrimo hipotezės H1-H6 reikšmingos, atliekama „Bootstrapping“ Smart PLS analizė su 5000 pakartotinių imčių (14 lentelė). Šis metodas yra būtinas norint patikrinti hipotezių reikšmingumą. Kaip teigia Hair ir kt. (2017), kai $\beta > 0,3$, koeficientas laikomas vidutinio dydžio efektu, o Cohen (1998) nurodo, kad $\beta=0,1$ yra mažo efekto, $\beta=0,3$ yra vidutinio dydžio efekto, o $\beta=0,5$ – didelio efekto. Gauti tyrimo modelio bootstrapping rezultatai rodo, jog H1 yra stipraus teigiamo efekto ($\beta=0,541$), H2 yra mažo efekto ($\beta=0,137$), o H4 – H6 yra silpno neigiamo efekto. Empiriniai duomenys atskleidžia, jog visos iškeltos hipotezės yra statistiškai reikšmingos, nes $p < 0,05$, $t > 1,96$ (Hair ir kt., 2018).

14 lentelė

Vidinio modelio struktūrinis vertinimas

Hipotezės	Ryšiai	β	S.D	t-vertė	p-vertė	Sprendimas	f^2
<i>Tiesioginis efektas</i>							
H1. Pasitikėjimas vadovu neigiamai veikia išorinę vaidybą.	PV → IV	0,458	0,055	8,794	0,000	Nepatvirtinta	0,200
H2. Pasitikėjimas vadovu teigiamai veikia vidinę vaidybą	PV → VV	0,137	0,013	2,096	0,036	Patvirtinta	0,012
H3. Pasitikėjimas vadovu teigiamai veikia natūraliai jaučiamų emocijų raišką.	PV → NJER	0,541	0,000	10,168	0,000	Patvirtinta	0,262
<i>Moderacijos efektas</i>							
H4. Emocinė manipuliacija moderuoja ryšį tarp pasitikėjimo vadovu ir išorinės vaidybos: esant aukštai emocinei manipuliacijai ryšys tarp pasitikėjimo vadovu ir išorinės vaidybos yra silpnėsnis.	EM x PV → IV	-0,115	0,017	2,169	0,030	Patvirtinta	0,019

Lentelės tęsinys

H5. Emocinė manipuliacija moderuoja ryšį tarp pasitikėjimo vadovu ir vidinės vaidybos: esant aukštai emocinei manipuliacijai ryšys tarp pasitikėjimo vadovu ir vidinės vaidybos tampa silpnesnis.	EM x PV → VV	-0,126	0,013	2,352	0,019	Patvirtinta	0,015
H6. Emocinė manipuliacija moderuoja ryšį tarp pasitikėjimo vadovu ir natūraliai jaučiamų emocijų raiškos: esant aukštai emocinei manipuliacijai ryšys tarp pasitikėjimo vadovu ir natūraliai jaučiamų emocijų raiškos silpnėja.	EM x PV → NJER	-0,115	0,015	2,183	0,029	Patvirtinta	0,016

$R^2(IV)=0,404$, $(VV)=0,129$ ir $(NJER)=0,362$

$Q^2(IV)=0,384$, $(VV)=0,104$ ir $(NJER)=0,342$

Pastaba: β – kelio koeficientas, S.D – standartinis nuokrypis, f^2 - efekto dydis

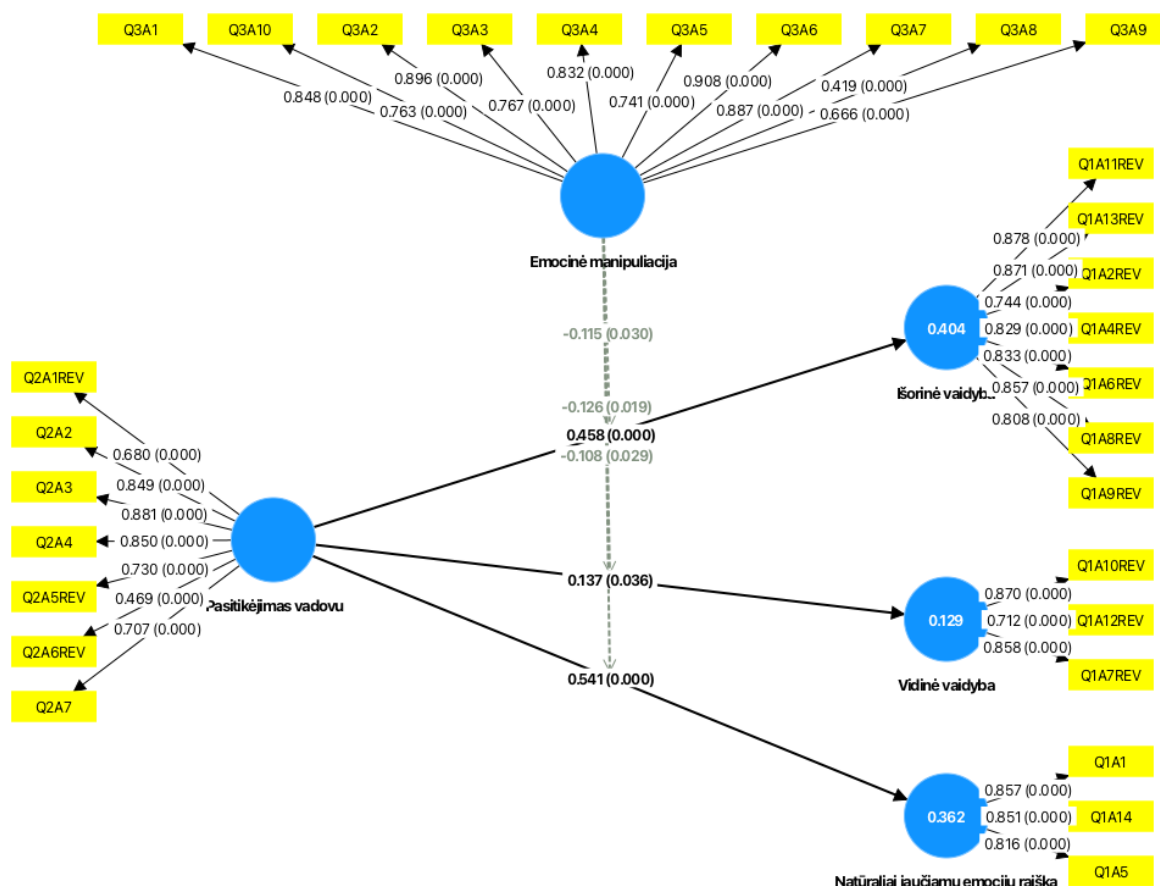
Šaltinis: sudarytas autorės remiantis Smart PLS gautais rezultatais

Kita tyrimo dalis yra determinacijos koeficiento (R^2) įvertinimas, kuris nurodo, kiek tyrimo modelis paaiškina tyrimo endogeninius kintamuosius (Hair ir kt., 2018). Tie patys tyrimo autoriai nurodo, jog priimtinos R^2 vertės yra 0,75 (didelė vertė), 0,5 (vidutinė vertė) ir 0,25 (maža vertė), o gautas įvertinimas, kuris nėra žemesnis už 0,1, laikomas patenkinamu. PLS SEM analizės determinacijos koeficiento rodikliai gauti šie: išorinė vaidyba $R^2=0,404$, vidinė vaidyba $R^2=0,129$, natūraliai jaučiamų emocijų raiška $R^2=0,362$, o tai reiškia, kad šio darbo struktūrinis modelis paaiškina 40,4% išorinės vaidybos, 12,9% vidinės vaidybos ir 36,2% natūraliai jaučiamų emocijų raiškos variacijas. (žr. 2 priedą). Visos gautos R^2 vertės yra patenkinamos ir tinkamos.

Prognozuojamojo reikšmingumo Q^2 rodiklis naudojamas norint įvertinti, kaip gerai modelis prognozuoja kiekvieną priklausomą kintamąjį. Kai $Q^2 \leq 0$, modelis neturi prognozinės galios (negera kokybė), o kai $Q^2 > 0$, modelis laikomas turintis prognozinę galią ir gerą kokybę. Atlikus PLS SEM analizę, rezultatai parodė, jog šio tyrimo modelis turi geros kokybės prognozinę galią, nes visų emocinio darbo latentinių konstrukto $Q^2 > 0$ (14 lentelė).

4 paveikslas

Smart PLS tyrimo modelio Bootstrapping rezultatai



Šaltinis: sudarytas autorės remiantis Smart PLS gautais rezultatais

Moderatoriaus analizė.

Cohen (1998) aprašė poveikio (arba efekto) dydį (f^2) kaip vertingą rodiklį, leidžiantį įvertinti ryšio tarp kintamųjų stiprumą. Šis matmuo yra dažnai naudojamas moderacijos ryšio įrodymams gauti. Pagal Cohen (1988) moderacijos interpretacijos f^2 vertės nurodomos šios:

- $f^2 \leq 0,02$ – labai mažas efektas;
- $0,02 < f^2 \leq 0,15$ – mažas moderatoriaus efektas;
- $0,15 < f^2 \leq 0,35$ – vidutinis moderatoriaus efektas;
- $f^2 > 0,35$ – didelis moderatoriaus efektas.

Gautuose SEM rezultatuose matyti, jog emocinė manipuliacija kaip moderatorius daro labai mažą įtaką ryšiams tarp pasitikėjimo vadovu ir visų emocinio darbo strategijų: H4 efekto dydis $f^2 =$

0,019, H5 efekto dydis $f^2 = 0,015$, o H6, kai emocinė manipuliacija veikia ryšį tarp pasitikėjimo vadovu ir natūraliai jaučiamų emocijų raiškos, $f^2 = 0,016$.

Atlikus pilną SEM analizę išsiaiškinta, jog H1 nepasitvirtina, nes gauti rezultatai rodo teigiamą ryšį tarp kintamųjų. Hipotezės H2 ir H3 pasitvirtina ir rezultatai įrodo, kad pasitikėjimas vadovu teigiamai veikia tiek vidinę vaidybą, tiek natūraliai jaučiamų emocijų raišką. Emocinės manipuliacijos kaip moderatoriaus vaidmuo pasitikėjimo vadovu ryšiuose su skirtingomis emocinio darbo strategijomis (H4, H5, H6) taip pat pasitvirtina, tačiau moderacijos poveikio dydžiai labai maži.

4. EMOCINĖS MANIPULIACIJOS ĮTAKA RYŠIUI TARP PASITIKĖJIMO VADOVU IR DARBUOTOJO EMOCIJŲ RAIŠKOS REGULIAVIMO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖS APIBENDRINIMAS

Atlikus emocinės manipuliacijos įtakos ryšiui tarp pasitikėjimo vadovu ir darbuotojų emocijų raiškos reguliavimo tyrimo duomenų analizę ir išnagrinėjus literatūros šaltinius, kuriuose tyrinėjami kintamieji ir ryšiai tarp jų, galima teigti, jog pasitikėjimas vadovu daro įtaką tam, kaip darbuotojai organizacijoje išreiškia savo jausmus, kokias emocijų raiškos reguliavimo strategijas naudoja, ir kad vadovo emocinė manipuliacija veikia ryšį tarp pasitikėjimo vadovu ir darbuotojo emocinio darbo.

Demografinių charakteristikų įtakos emocinei manipuliacijai, pasitikėjimui vadovu ir emociniam darbui rezultatai rodo, jog **lytis daro įtaką pasitikėjimo vadovu** ($t=3,551$; $p=0,03$) ir **emocinės manipuliacijos** ($t=-2,789$; $p<0,001$) vertinimams, tačiau išorinės vaidybos ($t=1,803$; $p=0,54$), vidinės vaidybos ($t=2,971$; $p=0,466$) ir natūraliai jaučiamų emocijų raiškos ($t=-0,119$; $p=0,23$) vertinimas jokios neturi. Taip pat nustatyta, jog **vyrai** ($v=3,68$) **pasitiki savo vadovais labiau nei moterys** ($v=3,35$) ir **darbo aplinkoje vadovo emocinę manipuliaciją patiria rečiau** ($v=1,76$) **nei moterys** ($v=2,0$).

Tiriant amžiaus įtaką tyrimo konstrukto vertinimams, nustatyta, kad amžius nedaro įtakos pasitikėjimo vadovu ($F=1,251$; $p=0,289$), emocinės manipuliacijos ($F=1,443$; $p=0,219$), vidinės vaidybos ($F=0,647$; $p=0,629$) ir išorinės vaidybos ($F=2,242$; $p=0,064$) vertinimams, tačiau **natūraliai jaučiamų emocijų raiškos vertinimams poveikį turi** ($F=3,166$; $p=0,014$). Apžvelgus vidurkių skirtumas pastebėta, kad **18-30 amžiaus asmenys** ($v=3,57$) **natūraliai jaučiamų emocijų raišką vertina žemiau nei 60 ir daugiau metų turintys darbuotojai** ($v=4,25$).

Remiantis sektoriaus, kuriama dirbama, kaip demografinės charakteristikos rezultatais, nustatyta, jog **sektorius pasitikėjimo vadovu** ($t=-2,150$; $p=0,967$), išorinės vaidybos ($t=0,906$; $p=0,633$), vidinės vaidybos ($t=0,059$; $p=0,389$), natūraliai jaučiamų emocijų raiškos ($t=1,678$; $p=0,179$) ir emocinės manipuliacijos ($t=2,003$; $p=0,421$) **vertinimams įtakos nedaro jokios**.

Kita svarbi demografinė charakteristika yra organizacijos veiklos sritis, kurios tyrimo rezultatais nustatyta, jog **organizacijos veiklos sritis daro įtaką tik emocinės manipuliacijos vertinimams** ($F=3,321$; $p=0,020$). Vertinimų vidurkiai rodo, kad **gamyboje dirbantys asmenys** ($v=2,33$) **emocinę manipuliaciją patiria dažniau nei prekybos** ($v=1,86$), paslaugų ($v=1,99$) ar kitos ($v=1,76$) veiklos srities organizacijos. Pasitikėjimo vadovu ($F=1,632$; $p=0,181$), išorinės vaidybos

($F=0.915$; $p=0,434$), vidinės vaidybos ($F=1.173$; $p=0,320$) ir natūraliai jaučiamų emocijų raiškos ($F=1.146$; $p=0,330$) vertinimams veiklos sritis jokio poveikio neturi.

Taip pat nustatytas ir organizacijos, kurioje dirbama, dydžio statistiškai reikšmingas poveikis vidinės vaidybos ($F=6,126$; $p<0,001$) ir **natūraliai jaučiamų emocijų raiškos** ($F=3,865$; $p=0,010$) vertinimams. Pastebėta, kad **kuo didesnė organizacija, tuo joje dirbantys asmenys aukščiau vertina vidinę vaidybą** (labai maža $v=3,37$, didelė $v=3,8$) ir kuo mažesnė organizacija, tuo rečiau darbuotojai linkę rodyti savo tikruosius jausmus (labai maža $v=3,32$, didelė $v=3,74$). Gauti rezultatai parodė, jog organizacijos dydis poveikio pasitikėjimo vadovu ($F=1,506$; $p=0,212$), emocinės manipuliacijos ($F=1.423$; $p=0,239$) ir išorinės vaidybos ($F=1,055$; $p=0,368$) vertinimams nedaro.

Paskutinės demografinės charakteristikos **darbo stažo įtaka nustatyta tik išorinės vaidybos vertinimams** ($F=3,180$; $p=0,014$), o pasitikėjimo vadovu ($F=1,266$; $p=0,283$), emocinės manipuliacijos ($F=2,028$; $p=0,090$), vidinės vaidybos ($F=3,180$; $p=0,014$) ir natūraliai jaučiamų emocijų raiškos ($F=1,489$; $p=0,205$) vertinimams darbo stažo poveikis rastas nebuvo. Vidurkių atžvilgiu **išorinę vaidybą** kaip emocinio darbo strategiją **aukščiausiai įvertino ilgamečiai darbuotojai, dirbantys organizacijoje daugiau nei 20 metų** ($v=3,86$).

Tyrimo metu buvo nagrinėjama, ar pasitikėjimas vadovu neigiamai veikia išorinę vaidybą (**H1**), ar pasitikėjimas vadovu teigiamai veikia vidinę vaidybą (**H2**), ir ar pasitikėjimas vadovu teigiamai veikia natūraliai jaučiamų emocijų raišką (**H3**). Atlikus duomenų analizę nustatyta, kad **H1 yra vidutinio teigiamo efekto** ($\beta=0,458$) ir **ryšys yra statistiškai reikšmingas** ($t=8,794$; $p=0,000$). Kadangi H1 teigia, jog ryšys tarp kintamųjų yra neigiamas, o gauti duomenys nurodo teigiamą ryšį, hipotezė nepasitvirtina, o tai prieštarauja Mo ir Shi (2017) tyrimo rezultatams, kuriame nustatytas neigiamas ryšys tarp išorinės vaidybos ir etiškos lyderystės, pasižyminčios stipriu pavaldinių pasitikėjimu savo vadovu. Šie rezultatai nesutampa su ankstesniais tyrimais, kuriuose nustatyta, jog mažesnis pasitikėjimas vadovu daro įtaką darbuotojų dažniau naudojamai išorinei vaidybai, ir atvirkščiai. Kiti autorių rasti tyrimai (Lu, Zhang ir Jis, 2019; Mo ir Shi, 2017; Dirks ir Ferrin, 2002), kurie patvirtina teigiamą ryšį tarp pasitikėjimo vadovu ir vidinės vaidybos bei pasitikėjimo vadovu ir natūraliai jaučiamų emocijų raiškos, sutampa su šio tyrimo rezultatais, kuriuose nustatyta, kad **H2 ir H3 pasitvirtina**, nes **H2 rezultatai rodo statistiškai reikšmingus rodiklius** $\beta=0,137$, $t=2,096$, $p=0,036$, o **H3 rezultatai taip pat teigiami ir reikšmingi** ($\beta=0,541$; $t=10,168$; $p=0,000$). Tai reiškia, kad kuo didesnis pasitikėjimas vadovu, tuo darbuotojai dažniau naudoja vidinę vaidybą ir stengiasi pakeisti savo vidinius jausmus į reikiamus organizacijoje, arba tuo dažniau išreiškia tikras, nesuvaldinamas emocijas.

Kitos tyrime iškeltos hipotezės buvo šios: **H4**. Emocinė manipuliacija moderuoja ryšį tarp pasitikėjimo vadovu ir išorinės vaidybos: esant aukštai emocinei manipuliacijai ryšys tarp pasitikėjimo vadovu ir išorinės vaidybos yra silpnesnis; **H5**. Emocinė manipuliacija moderuoja ryšį

tarp pasitikėjimo vadovu ir vidinės vaidybos: esant aukštai emocinei manipuliacijai ryšys tarp pasitikėjimo vadovu ir vidinės vaidybos tampa silpnesnis; **H6**. Emocinė manipuliacija modera ryšį tarp pasitikėjimo vadovu ir natūraliai jaučiamų emocijų raiškos: esant aukštai emocinei manipuliacijai ryšys tarp pasitikėjimo vadovu ir natūraliai jaučiamų emocijų raiškos silpnėja. Literatūroje identiškų šioms hipotezėms ryšių nagrinėta nebuvo, tačiau šiuo tyrimu nustatyta, jog **visos moderatoriaus hipotezės pasitvirtina ir esant aukštai emocinei manipuliacijai ryšiai tarp pasitikėjimo vadovu ir išorinės vaidybos** ($\beta=-0,115$; $p=0,030$; $f^2=0,019$), **vidinės vaidybos** ($\beta=-0,126$; $p=0,019$; $f^2=0,015$) ir **natūraliai jaučiamų emocijų raiškos silpnėja** ($\beta=-0,115$; $p=0,029$; $f^2=0,016$). Nors moderatoriaus hipotezės ir pasitvirtina, gauti efekto dydžio duomenys rodo, kad **emocinė manipuliacija kaip moderatorius turi labai mažą efektą ryšiams tarp pasitikėjimo vadovu ir skirtingų emocinio darbo strategijų**, tad jeigu vadovo emocinė manipuliacija dažna, organizacijoje dirbančių asmenų pasitikėjimas vadovu mažėja ir jie jaučiasi vis mažiau motyvuoti išoriškai suvaidinti tas emocijas, kurių reikalauja darbinė aplinka. Taip pat esant dažnai vadovo manipuliacijai, darbuotojų pasitikėjimas vadovu kenčia, o tai turi įtakos ir rečiau naudojamai vidinei vaidybai, kurios reikia tinkamoms emocijoms darbe demonstruoti, ir rečiau savo tikrųjų, nesuvaidintų jausmų raiškai.

Gauti išorinės vaidybos ($R^2=0,404$), vidinės vaidybos ($R^2=0,129$) ir natūraliai jaučiamų emocijų raiškos ($R^2=0,362$) determinacijos koeficientai nurodo, kad **pasitikėjimas vadovu vidutiškai paaiškina išorinę vaidybą (40,4%) ir mažai paaiškina vidinę vaidybą (12,9%)**. Taip pat nustatyti prognozuojamojo reikšmingumo rodikliai išorinės vaidybos ($Q^2=0,384$), vidinės vaidybos ($Q^2=0,104$) ir natūraliai jaučiamų emocijų raiškos ($Q^2=0,342$), kurie nurodo, kad **tyrimo modelis turi prognozinę galią ir gerą kokybę**.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Atlikus literatūros apžvalgą pastebėta, jog emocinis darbas pradėtas tirti tik XX a. pabaigoje ir nuo pat pradžių analizuojamas kaip darbo aplinkoje vyraujantis reiškinys, kurį galima vadinti ir emocijų raiškos reguliavimu. Visi autoriai, tyrinėję emocinį darbą, sutaria dėl emocinio darbo apibrėžimo ir teigia, jog tai yra pageidaujamų emocijų darbe demonstravimas ir natūraliai jaučiamų emocijų slopinimas. Literatūroje taip pat išskirtos 3 emocinio darbo strategijos: išorinė vaidyba, vidinė vaidyba ir natūraliai jaučiamų emocijų raiška. Vis dažniau atliekami emocijų raiškos savo darbe reguliavimo tyrimai rodo, jog emocinis darbas daro teigiamą įtaką klientų pasitenkinimui ir įmonės pelnui, tačiau neigiamai veikia darbuotojų emocinę savijautą dėl patiriamo emocinio disonanso, kuris turi įtakos darbuotojui perdegimui, nerimui ir mažam produktyvumui.

2. Pasitikėjimas tai sąvoka, kuri mokslininkų plačiau pradėta tyrinėti taip pat XX a. pabaigoje. Atlikta literatūros šaltinių analizė parodė, jog pasitikėjimas nagrinėtas tiek ekonominiu, psichologiniu, politiniu, sociologiniu ir kitų mokslo šakų aspektu, todėl šis reiškinys pasižymi įvairiais apibrėžimais. Siekiant suprasti pasitikėjimo vaidmenį organizacijoje, autoriai pabrėžia, jog pasitikėjimas organizacijoje priklauso nuo tokių organizacinių aspektų kaip organizacijos struktūra ir kultūra, žmonių valdymo politika, vadovų perduotos informacijos tikslumo, darbuotojų suvokiamo organizacijos palaikymo, organizacijos vykdomų įsipareigojimų ir socialinio statuso hierarchijos. Taip pat literatūros šaltiniuose kalbama ir apie pasitikėjimo vadovu reikšmę, kuris kinta ir nuo vadovo kompetencijų, geranoriškumo ir sąžiningumo, ir nuo darbuotojo bei vadovo tarpusavio santykių, ir nuo statuso hierarchijos daromos įtakos. Literatūroje taip pat pabrėžiamos pasitikėjimo vadovu ir darbuotojų balso teigiamos ir neigiamos sąsajos bei konfliktų įtaka mažėjančiam pasitikėjimui vadovu.

3. Išanalizavus mokslinę literatūrą pastebėta, kad emocinės manipuliacijos tema nėra gausiai analizuota, tačiau jai autorių priskiriami bruožai nagrinėti išsamiai. Daugiausiai autorių dėmesio skirta narcisizmui ir agresijai ištirti, taip pat nenuoširdumui ir melui, siekiant asmeninių tikslų. Šaltiniuose emocinė manipuliacija autorių apibūdinama panašiai, tačiau randama tyrimų, kuriuose emocinė manipuliacija išskirta į teigiamą ir neigiamą, kai teigiama manipuliacija yra naudojama geranoriškumu paremtais tikslais. Naujausi emocinės manipuliacijos atlikti tyrimai susiję su jos poveikiu darbinėje aplinkoje, pastebėjus darbuotojų našumo kritimą, motyvacijos nebuvimą ir streso sukeltus padarinius. Mokslininkai išskiria švelnios taktikos ir griežtos taktikos darbo aplinkoje naudojamą emocinę manipuliaciją, kurių naudojimas priklauso nuo tamsiųjų triadų savybių bei darbuotojų emocinio intelekto.

4. Atliktas empirinis tyrimas, kurio tikslas ištirti emocinės manipuliacijos kaip moderatoriaus įtaką ryšiui tarp pasitikėjimo vadovu ir darbuotojo emocijų raiškos savo darbe reguliavimo. Tyrimo tikslui pasiekti pasirinkta internetinė apklausa, o numatyta tyrimo imtis - 310 respondentų. Dėl ilgai aktyvios anketinės apklausos ir jos populiarimo buvo surinkti 401 apklausos atsakymai. Atlikus SPSS T-testų ir Anova analizes, nustatyta, kad vyrai savo vadovais pasitiki labiau nei moterys, vyresni asmenys savo darbe dažniau linkę išreikšti natūraliai jaučiamas emocijas, gamybos veiklos srityje dirbantys darbuotojai pastebi dažnesnę vadovų emocinę manipuliaciją. Taip pat pastebėta, jog didelėse įmonėse darbuotojai dažniau naudoja vidinę vaidybą, o labai mažose darbuotojai linkę slėpti savo tikruosius jausmus. Darbo stažo Anova rezultatai parodė, jog ilgamečiai darbuotojai, dirbantys organizacijoje 20 ir daugiau metų, dažniausiai keičia išorinę emocinę išraišką, kurią reikalauja rodyti darbo specifiškai arba pati organizacija, nekeičiant tikrųjų, viduje jaučiamų jausmų.

5. Siekiant išsiaiškinti, ar iškeltos tyrimo hipotezės pasitvirtino, buvo nustatyta, jog ryšiai tarp pasitikėjimo vadovu ir vidinės vaidybos bei pasitikėjimo vadovu ir natūraliai jaučiamų emocijų raiškos pasitvirtino ir yra teigiami, o tai reiškia, kad kuo darbuotojai labiau pasitiki savo vadovais, tuo dažniau jie išreiškia savo tikruosius jausmus arba stengiasi savo jausmus pakeisti viduje, kad atitiktų tokius, kokių iš jų yra tikimasi arba prašoma. Taip pat rasta, kad pasitikėjimas vadovu ir išorinė vaidyba turi teigiamą ryšį, todėl tyrime iškelta neigiamo ryšio tarp pasitikėjimo vadovu ir išorinės vaidybos hipotezė nepasitvirtino. Taip atsitiko galimai dėl to, nes darbuotojai keičia savo emocinę išraišką paviršiuje net ir pasitikint vadovu. Ištyrus emocinės manipuliacijos įtaką visiems ryšiams tarp pasitikėjimo vadovu ir emocinio darbo strategijų nustatyta, kad hipotezės pasitvirtino, nors ir emocinės manipuliacijos įtaką minėtiems ryšiams yra neigiama ir labai silpna. Priežastys, dėl ko emocinės manipuliacijos poveikis yra labai silpnas, gali būti įvairios. Tai gali būti dėl to, nes darbuotojai neatpažįsta emocinės manipuliacijos arba nežino bei nemato, kaip vadovai elgiasi su kitais darbuotojais. Be to, nuoširdžiai įvertinti emocinę manipuliaciją gali būti sudėtinga dėl jaučiamo nesaugumo ir baimės, kad rezultatai bus paviešinti ir vadovai sužinos apie jų darbuotojų įvertinimus, net jei anketa ir anoniminė. Taip pat galima teigti, jog organizacijoje vadovai tampa vis sąmoningesni ir vis rečiau naudoja emocinę manipuliaciją, todėl emocinės manipuliacijos vertinimai buvo maži, o tai turėjo įtaką labai silpnam emocinės manipuliacijos poveikiui ryšiams tarp pasitikėjimo vadovu ir emocinio darbo strategijų. Visgi norint išsiaiškinti, ar emocinės manipuliacijos turi poveikį ryšiui tarp pasitikėjimo vadovu ir emocinio darbo, reikalingi panašūs tolimesni tyrimai.

6. Organizacijoms, kuriose darbuotojai jaučia stiprų nepasitenkinimą darbu ir savo vadovu ar vadovais, dažnai patiria perdegimą, nerimą, baimę išsakyti savo nuomonę ir išreikšti tikruosius jausmus, patiria žemą motyvaciją dirbti ir žemą produktyvumo lygį, šis tyrimas gali būti ypač aktualus. Tokioms įmonėms rekomenduojama atlikti vadovams skirtus psichologinius ir

kompetencijų vertinimo testus, su tikslu išsiaiškinti esamų vadovų emocijų valdymo, emocinio intelekto ir komunikacijos įgūdžius bei požiūrį į savo pavaldinius ir į pačią organizaciją, taip pat asmenines vertybes, nuostatas. Gavus rezultatus organizacijoms siūloma nuspręsti, ar vadovas tinkamas toliau vadovauti komandai, ar reikia samdyti naują, kompetentingesnį vadovą.

7. Įmonėms siūloma suteikti mokymus darbuotojams apie emocinį darbą bei jo įtaką žmogaus sveikatai, tokiu būdu skatinant natūraliai jaučiamų emocijų raišką su išimtiniais atvejais, kai situacija tikrai reikalauja darbuotojui išreikšti kitus jausmus nei jis jaučia iš tikrųjų. Taip pat rekomenduojami emocinės manipuliacijos atpažinimo mokymai, kurie padėtų darbuotojams ne tik atskirti vadovo naudojamą emocinę manipuliaciją, bet ir kolegų ar klientų. Susipažinus su emocine manipuliacija ir kaip elgtis ją patyrus, darbuotojai gebėtų apsaugoti tiek save, tiek kitus įmonėje dirbančius asmenis. Pasitikėjimo vadovu gerinimui rekomenduojama skirti lėšų įvairiems komandiniams užsiėmimams, pasitikėjimo užduotims ir žaidimams, kurie ne tik prisidėtų prie stipresnio darbuotojų pasitikėjimo vadovu, bet ir prie geresnių vadovo bendravimo įgūdžių ir pasitikėjimo savimi vadovaujant savo komandai.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- Abell, L., Brewer, G., Qualter, P., & Austin, E. (2016). Machiavellianism, emotional manipulation, and friendship functions in women's friendships. *Personality and Individual Differences*, 88, 108–113. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.09.001>
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Does thriving and trust in the leader explain the link between transformational leadership and innovative work behaviour? A cross-sectional survey. *Journal of Research in Nursing*, 25(1), 37–51. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/1744987119880583>
- Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R. (2016). Authentic Leadership Perception, Trust in the Leader, and Followers' Emotions in Organizational Change Processes. *Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35–63. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/0021886315617531>
- American Psychiatric Association. (2013). Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSM-5).
- Andrew Morris, J., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071861>
- Archer, J., & Coyne, S. M. (2005). An integrated review of indirect, relational, and social aggression. *Personality and Social Psychology Review*, 9(3), 212–230. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0903_2
- Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191–201. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.191>
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997508>
- Ashkanasy, N. M., & Dorris, A. D. (2017). Emotions in the Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 67–90. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113231>
- Austin, E. J., Farrelly, D., Black, C., & Moore, H. (2007). Emotional intelligence, Machiavellianism and emotional manipulation: Does EI have a dark side? *Personality and Individual Differences*, 43(1), 179–189. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.11.019>

- Bacon, A. M., & Regan, L. (2016). Manipulative relational behaviour and delinquency: sex differences and links with emotional intelligence. *Journal of Forensic Psychiatry and Psychology*, 27(3), 331–348. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/14789949.2015.1134625>
- Badea, L., & Pana, N. A. (2010). The Role of Empathy in Developing the Leader's Emotional Intelligence. *The Role of Empathy in Developing the Leader's Emotional Intelligence*.
- Bar-On, R. (1997). The Emotional Quotient inventory (EQ-I): Technical Manual. *Toronto, Canada: Multi-Health Systems*.
- Baron, R. A., & Richardson, D. R. (1994). *Human Aggression*.
- Başoğlu, C., & Özgür, G. (2016). Role of Emotional Intelligence in Conflict Management Strategies of Nurses. *Asian Nursing Research*, 10(3), 228–233. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.anr.2016.07.002>
- Berkovich, I., & Eyal, O. (2017). Good cop, bad cop: Exploring school principals' emotionally manipulative behaviours. *Educational Management Administration and Leadership*, 45(6), 944–958. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/1741143216659293>
- Bhattacharjee, A., & Sarkar, A. (2024). Abusive supervision: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 74(1), 1–34. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00291-8>
- Bornstein, M. H., & Gardner, H. (1986). Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences. *Journal of Aesthetic Education*. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.2307/3332707>
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365–379. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1348/096317903769647229>
- Brown, E. L. (2012). Emotion matters: Exploring the emotional labor of teaching. *Dissertation Abstracts International*, 72(11-A), 4003.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20, 583–6
- Burić, I. (2019). The role of emotional labor in explaining teachers' enthusiasm and students' outcomes: A multilevel mediational analysis. *Learning and Individual Differences*, 70(5065), 12–20. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2019.01.002>
- Cabello, R., Sorrel, M. A., Fernández-Pinto, I., Extremera, N., & Fernández-Berrocal, P. (2016). Age and gender differences in ability emotional intelligence in adults: A cross-sectional study. *Developmental Psychology*. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1037/dev0000191>
- Cameron, L. A., Olivia, S., & Shah, M. (2015). Initial Conditions Matter: Social Capital and Participatory Development. *SSRN Electronic Journal*. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2704614>

- Casale, S., Rugai, L., Giangrasso, B., & Fioravanti, G. (2019). Grandiose and vulnerable narcissists: Who uses social networking sites more frequently? *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 22(10), 669–675. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1089/cyber.2019.0286>
- Chandler, J. A., Petrenko, O. V., Hill, A. D., & Hayes, N. (2020). CEO Machiavellianism and Strategic Alliances in Family Firms. *Family Business Review*. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/0894486520938890>
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance. *Journal of Management*, 40(3), 796–819. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/0149206311410604>
- Chi, N. W., & Chen, P. C. (2019). Relationship matters: How relational factors moderate the effects of emotional labor on long-term customer outcomes. *Journal of Business Research*, 95(August 2018), 277–291. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.019>
- Christie, R., & Geis, F. L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. Academic Press.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences Second Edition*.
- Cohen, S. (2018). Manipulation and Deception. *Australasian Journal of Philosophy*, 96(3), 483–497. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/00048402.2017.1386692>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
- Connell, N. A. D., & Mannion, R. (2006). Conceptualisations of trust in the organisational literature. *Journal of Health Organization and Management*. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/14777260610701795>
- Cossette, M., & Hess, U. (2015). Service with style and smile. How and why employees are performing emotional labour? *Revue Europeenne de Psychologie Appliquee*, 65(2), 71–82. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.erap.2015.02.001>
- Cretu, R. Z., & Burcas, S. (2014). Self Efficacy: A Moderator of the Relation between Emotional Dissonance and Counterproductive Work Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 127, 892–896. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.375>
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (2012). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, September, 302–330. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.4135/9781452243610.n15>
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35(2), 219–257.

- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339–357. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.02.001>
- Diestel, S., & Schmidt, K. H. (2010). Interactive effects of emotional dissonance and self-control demands on burnout, anxiety, and absenteeism. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 412–424. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.05.006>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-Analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611–628.
- Drigas, A. S., & Papoutsis, C. (2018). A new layered model on emotional intelligence. *Behavioral Sciences*, 8(5), 1–17. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3390/bs8050045>
- Ekman, P. (2009). *Telling lies: Clues to deceit in the marketplace, politics, and marriage* (4th ed.). New York, NY: W. W. Norton & Company.
- Falkenberg, G. (1988). *Insincerity and Disloyalty*.
- Farmer, S. M., Maslyn, J. M., Fedor, D. B., & Goodman, J. S. (1997). Putting upward influence strategies in context. *Journal of Organizational Behavior*. Prieiga internetu: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199701\)18:1<17::AID-JOB785>3.0.CO;2-9](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199701)18:1<17::AID-JOB785>3.0.CO;2-9)
- Francesconi, G. N., & Wouterse, F. (2015). Promoting the role of farmer-based organizations for value chain integration: The tension between a program's targeting and an organization's investment strategy. *Agricultural Economics (United Kingdom)*, 46(4), 527–536. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/agec.12179>
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *Leadership Quarterly*, 22(4), 787–798. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.015>
- Genau, H. A., Blickle, G., Schütte, N., & Meurs, J. A. (2022). Machiavellian Leader Effectiveness: The Moderating Role of Political Skill. *Journal of Personnel Psychology*, 21(1), 1–10. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000284>
- Gill, H., Boies, K., Finegan, J. E., & McNally, J. (2005). Antecedents of trust: Establishing a boundary condition for the relation between propensity to trust and intention to trust. *Journal of Business and Psychology*, 19(3), 287–302. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1007/s10869-004-2229-8>
- Gkorezis, P., Petridou, E., & Krouklidou, T. (2015). The detrimental effect of machiavellian leadership on employees' emotional exhaustion: Organizational cynicism as a mediator. *Europe's Journal of Psychology*, 11(4), 619–631. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.5964/ejop.v11i4.988>
- Goleman, D. (1995). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. *Learning*.

- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology*. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>
- Grandey, A. A. (2003). When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46, 86-9
- Grandey, Alicia A., & Gabriel, A. S. (2015). Emotional Labor at a Crossroads: Where Do We Go from Here? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111400>
- Greenidge, D., Devonish, D., & Alleyne, P. (2014). The Relationship Between Ability-Based Emotional Intelligence and Contextual Performance and Counterproductive Work Behaviors: A Test of the Mediating Effects of Job Satisfaction. *Human Performance*, 27(3), 225–242. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/08959285.2014.913591>
- Grieve, R., & Mahar, D. (2010). The emotional manipulation-psychopathy nexus: Relationships with emotional intelligence, alexithymia and ethical position. *Personality and Individual Differences*, 48(8), 945–950. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.02.028>
- Grieve, R., March, E., & Van Doorn, G. (2019). Masculinity might be more toxic than we think: The influence of gender roles on trait emotional manipulation. *Personality and Individual Differences*, 138(September 2018), 157–162. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.09.042>
- Grieve, R., & Panebianco, L. (2013). Assessing the role of aggression, empathy, and self-serving cognitive distortions in trait emotional manipulation. *Australian Journal of Psychology*, 65(2), 79–88. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/j.1742-9536.2012.00059.x>
- Grootaert, C., & Narayan, D. (2004). Local institutions, poverty and household welfare in Bolivia. *World Development*, 32(7), 1179–1198. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2004.02.001>
- Gross, J. J., Sheppes, G., & Urry, H. L. (2011). Emotion generation and emotion regulation: A distinction we should make (carefully). *Cognition & Emotion*.
- Gross, James J. (2013). Emotion regulation: Taking stock and moving forward. *Emotion*. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1037/a0032135>
- Guillet, B. D., Yaman, R., & Kucukusta, D. (2011). How is Corporate Social Responsibility Perceived by Managers with Different Leadership Styles? The Case of Hotel Managers in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 17(2), 193–209. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/10941665.2011.616905>

- Guy, M. E., & Lee, H. J. (2015). How Emotional Intelligence Mediates Emotional Labor in Public Service Jobs. *Review of Public Personnel Administration*. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/0734371X13514095>
- Gunkel, M., Schlaegel, C., & Taras, V. (2016). Cultural values, emotional intelligence, and conflict handling styles: A global study. *Journal of World Business*, 51(4), 568–585. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.02.001>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *MULTIVARIATE DATA ANALYSIS EIGHTH EDITION*. Prieiga internetu: www.cengage.com/highered
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. In *Leadership Quarterly* (Vol. 28, Issue 1, pp. 178–194). Elsevier Inc. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hochschild, Arlie Russell. (2012). The managed heart: Commercialization of human feeling. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4278667>
- Hoobler, J. M., & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1125–1133. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1125>
- Holley, E. C., Wu, K., & Avey, J. B. (2019). The Impact of Leader Trustworthiness on Employee Voice and Performance in China. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 26(2), 179–189. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/1548051818795822>
- Hyde, J., & Grieve, R. (2018). The dark side of emotion at work: Emotional manipulation in everyday and workplace contexts. *Personality and Individual Differences*, 129(March), 108–113. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.03.025>
- Hyde, J., Grieve, R., Norris, K., & Kemp, N. (2020). The dark side of emotional intelligence: the role of gender and the Dark Triad in emotional manipulation at work. *Australian Journal of Psychology*, 72(4), 307–317. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/ajpy.12294>
- Yang, D., Chen, X., Ma, B., & Wei, H. (2022). When can interaction orientation create more service value? The moderating role of frontline employees' trust in managers and employee deep

- acting. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102841>
- Yikilmaz, I., Surucu, L., Maslakci, A., Dalmis, A. B., & Toros, E. (2024). Exploring the Relationship between Surface Acting, Job Stress, and Emotional Exhaustion in Health Professionals: The Moderating Role of LMX. *Behavioral Sciences*, 14(8). Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3390/bs14080637>
- Jonason, P. K., Slomski, S., & Partyka, J. (2012). The Dark Triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and Individual Differences*. Prieiga internetu: <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.
- Kardelis, K. (2005). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. *Academy of Management Journal* (T. 5, Numeris 3).
- Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J., & Noble, D. (2012). Exploring the role of supervisor trust in the associations between multiple sources of relationship conflict and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 23(1), 43–54. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.004>
- Kafetsios, K., Anagnostopoulos, F., Lempesis, E., & Valindra, A. (2014). Doctors' Emotion Regulation and Patient Satisfaction: A Social-Functional Perspective. *Health Communication*, 29(2), 205–214. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/10410236.2012.738150>
- Kaishoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22, 51–6
- Karatepe, O. M., & Aleshinloye, K. D. (2009). Emotional dissonance and emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 349–358. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.12.002>
- Karatepe, O. M., & Choubtarash, H. (2014). The effects of perceived crowding, emotional dissonance, and emotional exhaustion on critical job outcomes: A study of ground staff in the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 40, 182–191. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2014.07.006>
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work and Stress*, 24(3), 260–279. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.518441>

- Keskin, H., Akgün, A. E., Ayar, H., & Kayman, Ş. S. (2016). Cyberbullying Victimization, Counterproductive Work Behaviours and Emotional Intelligence at Workplace. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(October), 281–287. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.031>
- Khosravi, P., Rezvani, A., & Ashkanasy, N. M. (2020). Emotional intelligence: A preventive strategy to manage destructive influence of conflict in large scale projects. *International Journal of Project Management*, 38(1), 36–46. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.11.001>
- Kilduff, M., Chiaburu, D. S., & Menges, J. I. (2010). Strategic use of emotional intelligence in organizational settings: Exploring the dark side. *Research in Organizational Behavior*, 30(C), 129–152. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.10.002>
- Kim, H. J., Hur, W. M., Moon, T. W., & Jun, J. K. (2017). Is all support equal? The moderating effects of supervisor, coworker, and organizational support on the link between emotional labor and job performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2), 124–136. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.11.002>
- Kramer, R. M. (2025). TRUST AND DISTRUST IN ORGANIZATIONS: Emerging Perspectives, Enduring Questions. In *Annu. Rev. Psychol* (Vol. 50). Prieiga internetu: www.annualreviews.org.
- Kwak, H., McNeeley, S., & Kim, S. H. (2018). Emotional Labor, Role Characteristics, and Police Officer Burnout in South Korea: The Mediating Effect of Emotional Dissonance. *Police Quarterly*, 21(2), 223–249. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/1098611118757230>
- Lee, P., Gillespie, N., Mann, L., & Wearing, A. (2010). Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance. *Management Learning*, 41(4), 473–491. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/1350507610362036>
- Lee, Y. H., Lee, S. H. B., & Chung, J. Y. (2019). Research on how emotional expressions of emotional labor workers and perception of customer feedbacks affect turnover intentions: Emphasis on moderating effects of emotional intelligence. *Frontiers in Psychology*, 9(JAN). Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02526>
- Leimontienė, R. (2015). Emocinio darbo įtaka mokyklos vadovo autentiškai lyderystei, pasitenkinimui darbu ir perdegimui. *151*, 10–17.
- Levine, E. E., & Schweitzer, M. E. (2014). Are liars ethical? On the tension between benevolence and honesty. *Journal of Experimental Social Psychology*, 53, 107–117. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2014.03.005>

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Liyanagamage, N., & Fernando, M. (2023). Machiavellian leadership in organisations: a review of theory and research. In *Leadership and Organization Development Journal* (Vol. 44, Issue 6, pp. 791–811). Emerald Publishing. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2022-0309>
- Little, L. M., Kluemper, D., Nelson, D. L., & Gooty, J. (2012). Development and validation of the Interpersonal Emotion Management Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02042.x>
- Liu, L., Xu, P., Zhou, K., Xue, J., & Wu, H. (2018). Mediating role of emotional labor in the association between emotional intelligence and fatigue among Chinese doctors: A cross-sectional study. *BMC Public Health*, 18(1), 1–8. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1186/s12889-018-5817-7>
- Li, R., Chen, Z., Zhang, H., & Luo, J. (2021). How Do Authoritarian Leadership and Abusive Supervision Jointly Thwart Follower Proactivity? A Social Control Perspective. *Journal of Management*, 47(4), 930–956. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/0149206319878261>
- Lount, R. B., & Pettit, N. C. (2012). The social context of trust: The role of status. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 15–23. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.07.005>
- Lu, J., Zhang, Z., & Jia, M. (2019). Does Servant Leadership Affect Employees' Emotional Labor? A Social Information-Processing Perspective. In Source: *Journal of Business Ethics* (Vol. 159, Issue 2).
- Macdonald, A. M., de Silva, P., & Macdonald, (A. M. (1999). The assessment of obsessionality using the Padua inventory: its validity in a British non-clinical sample. In *Personality and Individual Differences* (Vol. 27). Prieiga internetu: www.elsevier.com/locate/paid
- Machiavelli, N. (1513/1988). *The Prince* (Translated by H. C. Mansfield). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Makkar, S., & Basu, S. (2019). The Impact of Emotional Intelligence on Workplace Behaviour: A Study of Bank Employees. *Global Business Review*, 20(2), 458–478. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/0972150917713903>
- Manipulation: theory and practice. (2015). *Choice Reviews Online*. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.5860/choice.188252>

- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. *Emotion Review*. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/1754073916639667>
- Mayer, R.C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management.pdf. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123–136.
- Mayer, Roger C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.2307/258792>
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust As Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.2307/256727>
- Medler-Liraz, H., Seger-Guttmann, T., 2021. The joint effect of flirting and emotional labor on customer service-related outcomes. *J. Retailing Consum. Serv.* 60, 1–12.
- Morf, C. C., & Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the Paradoxes of Narcissism: A Dynamic Self-Regulatory Processing Model. *Psychological Inquiry*, 12(4), 177–196. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1204_1
- Morrone, A., Tontoranelli, N., & Ranuzzi, G. (2009). *How Good is Trust? PROGRESS OF SOCIETIES*. 38.
- Mo, S., & Shi, J. (2017). Linking Ethical Leadership to Employee Burnout, Workplace Deviance and Performance: Testing the Mediating Roles of Trust in Leader and Surface Acting. *Journal of Business Ethics*, 144(2), 293–303. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2821-z>
- Nagler, U. K. J., Reiter, K. J., Furtner, M. R., & Rauthmann, J. F. (2014). Is there a „dark intelligence“? Emotional intelligence is used by dark personalities to emotionally manipulate others. *Personality and Individual Differences*, 65, 47–52. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.025>
- Ngoc, N. N., Tuan, N. P., & Takahashi, Y. (2020). A Meta-Analytic Investigation of the Relationship Between Emotional Intelligence and Emotional Manipulation. *SAGE Open*, 10(4), 1–5. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/2158244020971615>
- Niemand, L., Appolus, O., & Karodia, A. M. (2016). An Evaluation of the Impact of Emotional Intelligence on Team Effectiveness among It Professionals at Bytes Systems Integration (South Africa). *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.12816/0027368>

- Niven, K. (2016). Why do people engage in interpersonal emotion regulation at work? *Organizational Psychology Review*, 6(4), 305–323. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/2041386615612544>
- Nyberg, A., Alfredsson, L., Theorell, T., Westerlund, H., Vahtera, J., & Kivimäki, M. (2009). Managerial leadership and ischemic heart disease among employees: The Swedish WOLF study. *Occupational and Environmental Medicine*, 66(1), 51–55.
- O'Boyle, E. H., 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. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1037/a0025679.supp>
- O'Connor, P. J., & Brown, C. M. (2016). Sex-linked personality traits and stress: Emotional skills protect feminine women from stress but not feminine men. *Personality and Individual Differences*. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.04.075>
- Olk, S., Lindenmeier, J., Tscheulin, D. K., & Zogaj, A. (2021). Emotional labor in a non-isolated service encounter - The impact of customer observation on perceived authenticity and perceived fairness. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58(September 2020). Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102316>
- Papoutsis, C., Drigas, A., & Skianis, C. (2019). Emotional Intelligence as an Important Asset for HR in Organizations: Attitudes and Working Variables. *International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC)*, 12(2), 21. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3991/ijac.v12i2.9620>
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*. Prieiga internetu: [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Peralta, A., & Shupp, R. (2017). Trust, Trust Attitudes and Group Membership. *Journal of International Development*, 29(6), 681–699. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1002/jid.3294>
- Pilbeam, S., & Corbridge, M. (2010). People Resourcing and Talent Planning: HRM in practice. *Financial Times Press*.
- Prentice, C., 2016. Leveraging employee emotional intelligence in casino profitability. *J. Retailing Consum. Serv.* 33, 127–134.
- Pincus, A. L., & Roche, M. J. (2011). Narcissistic grandiosity and narcissistic vulnerability. In W. K. Campbell & J. D. Miller (Eds.), *The handbook of narcissism and narcissistic personality disorder: Theoretical approaches, empirical findings, and treatments* (pp. 31–40). Hoboken, NJ: Wiley.

- Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Gain more insight from your PLS-SEM results the importance-performance map analysis. In *Industrial Management and Data Systems* (Vol. 116, Issue 9, pp. 1865–1886). Emerald Group Publishing Ltd. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2015-0449>
- Remeikait, I., Did, V., Tel, K., Lekavi, R., Tel, K., Emotional, B., Emotional, M., & El, J. (2002). *Teminès apžvalgos EMOCINIS INTELEKTAS IR JO VERTINIMO PROBLEMA*.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1002/job.4030150306>
- Saini, S. (2018). Emotional Intelligence at Workplace – A Conceptual Study. *International Journal of Management Studies*, V(3(5)), 53. Prieiga internetu: [https://doi.org/10.18843/ijms/v5i3\(5\)/08](https://doi.org/10.18843/ijms/v5i3(5)/08)
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence and Its Relationship to Other Intelligences. *Imagination, cognition and personality*.
- Sarfarazi, M. P. (n.d.). *Narcissistic-Psychopathic Manipulation Part II of: Leadership or Chaos Effectuated by Avaricious Desire for Tyrannous Manipulation and Control? Modern (New) Psychology 101 Series*.
- Schaubroeck, J. M., Shen, Y., & Chong, S. (2017). A dual-stage moderated mediation model linking authoritarian leadership to follower outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 102(2), 203–214. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1037/apl0000165>
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., & Bhullar, N. (2009). The Assessing Emotions Scale. J. D. A. Parker, D. H. Saklofske, & C. Stough (Sud.), *Assessing Emotional Intelligence: Theory, Research, and Applications* (p. 119–134). Springer US. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1007/978-0-387-88370-0_7
- Sciotto, G., & Pace, F. (2022). The Role of Surface Acting in the Relationship between Job Stressors, General Health and Need for Recovery Based on the Frequency of Interactions at Work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8). Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3390/ijerph19084800>
- Sendjaya, S. (2015). Personal and organizational excellence through servant leadership. Dordrecht: Springer.
- Serious Crimes Act. (2015). Prieiga internetu: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2015/9/section/76/enacted>
- Shin, H., Perdue, R.R., Pandelaere, M., 2020. Managing customer reviews for value co- creation: an empowerment theory perspective. *J. Trav. Res.* 59 (5), 792–810.

- Singh, U., & Srivastava, K. B. L. (2016). Organizational trust and organizational citizenship behaviour. *Global Business Review*, 17(3), 594–609. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/0972150916630804>
- Skordoulis, M., Liagkis, M. K., Sidiropoulos, G., & Drosos, D. (2020). Emotional intelligence and workplace conflict resolution: The case of secondary education teachers in greece. *International Journal of Research in Education and Science*, 6(4), 521–533. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.46328/ijres.v6i4.1224>
- Stradovnik, K., & Stare, J. (2018). Correlation between Machiavellian leadership and emotional exhaustion of employees: Case study: Slovenian municipalities. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(8), 1037–1050. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0232>
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, 53–55. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Trevino, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56, 5-37.
- Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42, 128-142.
- Urda, J., & Loch, C. H. (2013). Social preferences and emotions as regulators of behavior in processes. *Journal of Operations Management*, 31(1–2), 6–23. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.11.007>
- van Gelderen, B. R., Konijn, E. A., & Bakker, A. B. (2017). Emotional labor among police officers: a diary study relating strain, emotional labor, and service performance. *International Journal of Human Resource Management*, 28(6), 852–879. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1138500>
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Walker, S., Richardson, D. S., & Green, L. R. (2000). Aggression among older adults: The relationship of interaction networks and gender role to direct and indirect responses. *Aggressive Behavior*, 26(2), 145–154. Prieiga internetu: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1098-2337\(2000](https://doi.org/10.1002/(SICI)1098-2337(2000)

- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926624>
- Wilkinson, T. M. (2013). Nudging and manipulation. *Political Studies*. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.2012.00974.x>
- Wilson, D. S., Near, D., & Miller, R. R. (1996). Machiavellianism: A synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological Bulletin*, 119(2), 285–299. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.285>
- Wilson, J. A., & Cunliffe, A. L. (2022). The development and disruption of relationships between leaders and organizational members and the importance of trust. *Leadership*, 18(3), 359–382. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/17427150211056738>
- Žiliukaitė, R., Poviliūnas, A., & Savicka, A. (2016). Lietuvos visuomenės vertybių kaita per dvidešimt nepriklausomybės metų. *Lietuvos visuomenės vertybių kaita per dvidešimt nepriklausomybės metų: monografija*.

EMOCINĖS MANIPULIACIJOS ĮTAKA RYŠIUI TARP PASITIKĖJIMO VADOVU IR DARBUOTOJO EMOCIJŲ RAIŠKOS REGULIAVIMO

NEDA ČEKAVIČIŪTĖ

Baigiamasis magistro darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Vilniaus Universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – Dr. Julija Savickė

Vilnius, 2025

SANTRAUKA

73 puslapiai, 14 lentelių, 4 paveikslai, 163 literatūros šaltiniai.

Pagrindinis šio baigiamojo darbo tikslas yra ištirti vadovo emocinės manipuliacijos įtaką pasitikėjimo vadovu sąsajoms su darbuotojų emocijų raiškos reguliavimu. Taip pat, remiantis išsamia mokslinės literatūros apžvalga, pateikti šio tyrimo kintamųjų įvairiose publikacijos aprašytas sampratas bei atlikti empirinį tyrimą.

Šį darbą sudaro keturios pagrindinės dalys: mokslinės literatūros apžvalga, empirinio tyrimo metodologija, kiekybinio tyrimo analizė ir jo rezultatai, išvados ir pasiūlymai.

Mokslinės literatūros apžvalgoje aptariama emocijų raiškos reguliavimo (arba emocinio darbo) apibrėžimai, jo panašumai ir skirtumai su emocijų reguliavimu, emocinio darbo padariniai darbuotojų sveikatai, pasitikėjimo vadovu esmė ir reikšmė organizacijoje, emocinės manipuliacijos samprata bei ypatumai darbo aplinkoje. Atliktame empiriniame kiekybiniame tyrime, skirtame ištirti emocinės manipuliacijos, pasitikėjimo vadovu, išorinės vaidybos, vidinės vaidybos ir natūraliai jaučiamų emocijų raiškos konstruktus bei sąsajas tarp jų, dalyvavo 401 respondentai. Nustatyta demografinių charakteristikų įtaka tyrimo kintamiesiems naudojant SPSS programą, atlikta struktūrinių lygčių modeliavimo analizė naudojant SmartPLS programinę įrangą, nustatyti ryšiai tarp pasitikėjimo vadovu, išorinės vaidybos, vidinės vaidybos, natūraliai jaučiamų emocijų raiškos ir emocinės manipuliacijos, patvirtintos penkios tyrimo hipotezės ir viena nepatvirtinta.

Atlikus tyrimą rasta, jog stiprus darbuotojų pasitikėjimas savo vadovu lemia dažnesnę jų natūraliai jaučiamų emocijų išraišką. Taip pat nustatytas teigiamas ryšys tarp pasitikėjimo vadovu ir darbuotojų vidinės ir išorinės vaidybos. Moderatoriaus analizės rezultatai rodo, jog vadovo emociškai manipuliatyvus elgesys daro įtaką tam, kaip darbuotojai pasitiki vadovu, ir kokią emocinio darbo strategiją jie renkasi naudoti, patiriant dažną emocinę manipuliaciją iš savo vadovo.

Tyrimo išvados ir pasiūlymai apibendrina svarbiausias mokslinėje literatūroje rastas teorijas ir tyrime gautus rezultatus bei jų interpretacijas. Darbo autorė teigia, jog tyrimo rezultatai gali padėti organizacijoms, kurių darbuotojai patiria emocinius sunkumus, stiprų nepasitenkinimą darbu ir savo vadovu bei nesijaučia emociškai saugiai, kad galėtų išreikšti savo tikruosius jausmus ir mintis.

**THE INFLUENCE OF EMOTIONAL MANIPULATION ON THE RELATIONSHIP
BETWEEN TRUST IN LEADER AND EMOTIONAL LABOUR**

NEDA ČEKAVIČIŪTĖ

Master thesis

Human Resource Management programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Dr. Julija Savickė

Vilnius, 2025

SUMMARY

73 pages, 14 charts, 4 pictures, 163 references.

The primary goal of this thesis is to investigate the impact of a manager's emotional manipulation on the relationship between trust in leader and employees' emotional labor. Additionally, based on a comprehensive review of the scientific literature, it aims to present the conceptualizations of the study variables as described in various publications and conduct an empirical study.

This thesis consists of four main sections: a review of the scientific literature, the methodology of the empirical study, an analysis of the quantitative research and its results, conclusions and recommendations.

The literature review discusses definitions of emotional labor, its similarities and differences with emotional regulation, the consequences of emotional labor for employees' health, the essence and significance of trust in leader within an organization, and the concept and peculiarities of emotional manipulation in the workplace. The conducted empirical quantitative study, designed to examine the constructs of emotional manipulation, trust in leader, surface acting, deep acting, and the expression of naturally felt emotions, involved 401 respondents. The study identified the influence of demographic characteristics on the research variables using the SPSS software, performed structural equation modeling analysis using SmartPLS software. Relationships between trust in leader, surface acting, deep acting, expression of naturally felt emotions and emotional manipulation were found. One hypothesis was denied and other 5 were confirmed.

The performed research revealed that strong employee trust in their manager leads to more frequent expression of naturally felt emotions. A positive relationship was also identified between trust in the manager and employees' use of both deep and surface acting. The results of the moderator analysis indicate that a manager's emotionally manipulative behavior influences the degree of trust employees

place in their manager and the emotional labor strategy they choose to adopt when experiencing frequent emotional manipulation from their manager.

The conclusions and recommendations summarize the key theories found in the scientific literature, the results obtained in the research, and their interpretations. The author asserts that the research findings may assist organizations where employees face emotional challenges, strong dissatisfaction with their work and manager, and lacks emotional safety to express their true feelings and thoughts.

PRIEDAI

1 priedas

Sveiki,

Esu Neda Čekavičiūtė, Vilniaus Universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto Žmogiškųjų išteklių magistro studijų programos studentė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema: *“Emocinės manipuliacijas įtaka ryšiui tarp pasitikėjimo vadovu ir emocijų raiškos savo darbe reguliavimo”* ir atlieku tyrimą, kurio tikslas ištirti emocinės manipuliacijos įtaką ryšiui tarp pasitikėjimo vadovu ir emocijų raiškos savo darbe reguliavimo. Anketos pildymas užtruks iki 5 min.

Anketinė apklausa yra anoniminė, taip siekiant užtikrinti Jūsų pateiktų duomenų konfidencialumą. Gauti rezultatai magistro darbe bus panaudoti apibendrinta forma.

Iš anksto nuoširdžiai dėkoju už dalyvavimą tyrime!

Ar turite virš savęs aukštesnių vadovų? (Jeigu į klausimą atsakėte "Ne", toliau klausimyno nepildykite.)

Taip

Ne

Įvertinkite emocijų raiškos savo darbe reguliavimą, paklausdami savęs, kaip dažnai per savo įprastą darbo dieną:

Teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia niekada, o 5 – visada

	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Visada
Emocijos, kurias aš išreiškiu savo vadovui, būna nuoširdžios	☐	☐	☐	☐	☐
Siekdamas(-a) tinkamai elgtis su savo vadovu, aš elgiuosi skirtingai nuo to, ką aš jaučiu	☐	☐	☐	☐	☐
Aš pasistengiu iš tikrųjų pajusti tas emocijas, kurias man reikia demonstruoti savo vadovui	☐	☐	☐	☐	☐

Bendraudamas(-a) su vadovu apsimetu, kad esu deramos nuotaikos	☐	☐	☐	☐	☐
Emocijos, kurias aš rodu vadovui, atitinka tai, ką aš spontaniškai jaučiu	☐	☐	☐	☐	☐
Tiesiog apsimetu, kad mano emocijos yra būtent tokios, kokias reikia rodyti savo darbe	☐	☐	☐	☐	☐
Aš dedu daug pastangų, kad pats(-i) pajusčiau tas emocijas, kurias man reikia rodyti vadovui	☐	☐	☐	☐	☐
Aš „užsidedu kaukę“ tam, kad parodyčiau darbui reikalingas emocijas	☐	☐	☐	☐	☐
Aš rodu vadovui jausmus, besiskiriančius nuo mano vidinių jausmų	☐	☐	☐	☐	☐
Aš dirbu su savimi, kad pažadinčiau tuos vidinius jausmus, kuriuos reikia parodyti vadovui	☐	☐	☐	☐	☐
Bendraudamas(-a) su vadovu, savo rodomas emocijas tiesiog suvaidinu	☐	☐	☐	☐	☐
Aš bandau iš tikrųjų pajusti tas emocijas, kurias privalau rodyti savo vadovui	☐	☐	☐	☐	☐
Aš „vaidinu“, kai bendrauju su vadovu	☐	☐	☐	☐	☐
Emocijos, kurias aš rodu savo vadovui, kyla natūraliai	☐	☐	☐	☐	☐

Įvertinkite, kiek sutinkate su teiginiais apie pasitikėjimą vadovu:

Teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia visiškai nesutinku, o 5 - visiškai sutinku

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Nesu tikras (-a), ar visiškai pasitikiu savo vadovu	☐	☐	☐	☐	☐
Mano vadovas yra atviras ir nuoširdus su manimi	☐	☐	☐	☐	☐

Aš manau, kad mano vadovas yra labai doras	☐	☐	☐	☐	☐
Apskritai, aš manau, kad mano vadovo intencijos ir ketinimai yra geri	☐	☐	☐	☐	☐
Mano vadovas ne visada atviras ir sąžiningas	☐	☐	☐	☐	☐
Aš nemanau, kad mano vadovas su manimi elgiasi teisingai	☐	☐	☐	☐	☐
Aš galiu tikėtis, kad mano vadovas su manimi elgsis nuosekliai ir nuspėjamai	☐	☐	☐	☐	☐

Atidžiai perskaitykite klausimus ir įvertinkite vadovo emociškai manipuliatyvaus elgesio darbo aplinkoje dažnumą.

Teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia niekada, o 5 - kasdien.

	Niekada	Kartais	Kas mėnesį	Kas savaitę	Kasdien
Kaip dažnai darbe vadovas gėdina kitą asmenį, siekdamas paskatinti jį kažko nebedaryti?	☐	☐	☐	☐	☐
Kaip dažnai darbe vadovas pasinaudoja savo emociniais įgūdžiais, kad priverstų kitą asmenį jaustis nesmagiai?	☐	☐	☐	☐	☐
Kaip dažnai darbe vadovas bando sukiršinti du žmones?	☐	☐	☐	☐	☐
Kaip dažnai darbe vadovas priverčia kitą asmenį susigėsti dėl to, ką jis padarė, kad jis daugiau to nebedarytų?	☐	☐	☐	☐	☐
Kaip dažnai darbe vadovas paerzina savo kolegas?	☐	☐	☐	☐	☐
Kaip dažnai darbe vadovas pasinaudoja savo emociniais įgūdžiais, kad priverstų kitą asmenį jaustis kalto?	☐	☐	☐	☐	☐
Kaip dažnai darbe vadovas priverčia kitą asmenį nerimauti, siekdamas paskatinti jį kažkaip konkrečiai pasielgti?	☐	☐	☐	☐	☐

Kaip dažnai darbe vadovas sako komplimentus kitam asmeniui, siekdamas įgyti jo palankumą?	☐	☐	☐	☐	☐
Kaip dažnai darbe vadovas įtikinėja žmones nenuogąstauti, kad jie būtų labiau linkę jam pritarti?	☐	☐	☐	☐	☐
Kaip dažnai darbe vadovas apsimeta, kad yra labiau supykęs dėl kito asmens elgesio, nei yra iš tikrųjų, kad paskatintų jį ateityje elgtis kitaip?	☐	☐	☐	☐	☐

Jūsų lytis:

Vyras

Moteris

Nepageidauju nurodyti

Jūsų amžius:

18-30

31-40

41-50

51-60

60 ir daugiau

Sektorius, kuriame dirbate:

Viešasis sektorius

Privatus sektorius

Organizacijos, kurioje dirbate, veiklos sritis:

Gamyba

Prekyba

Paslaugos

Kita (įrašykite)

Organizacijos, kurioje dirbate, dydis:

labai maža (1 - 9 darbuotojai)

maža (10 - 49 darbuotojai)

vidutinė (50 - 249 darbuotojai)

didelė (250 ir daugiau darbuotojų)

Jūsų darbo stažas organizacijoje, kurioje dirbate šiuo metu:

Iki 1 metų

1 – 5 metai

6 - 10 metai

11 – 20 metų

Daugiau nei 20 metų

2 priedas

DUOMENŲ NORMALUMAS

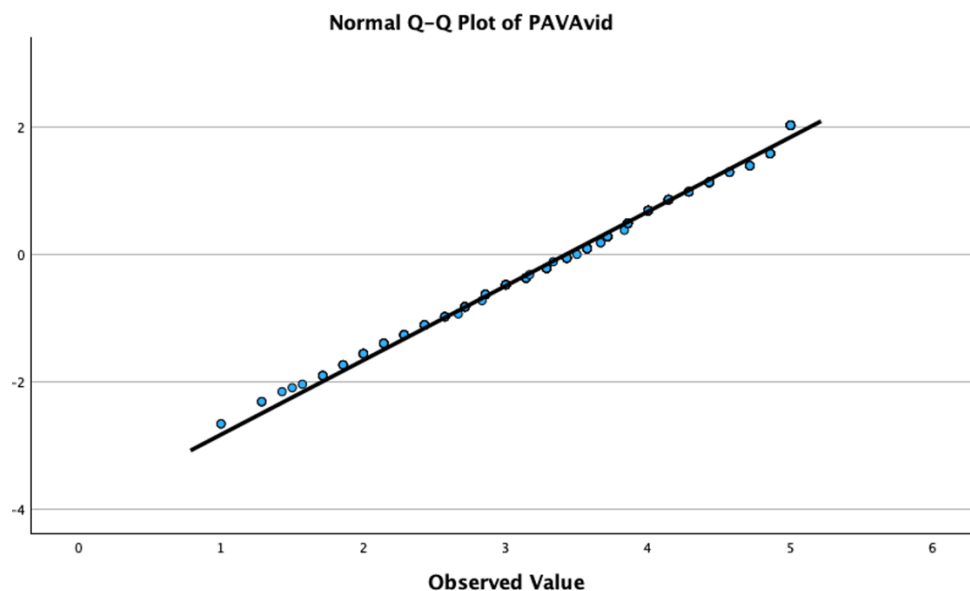
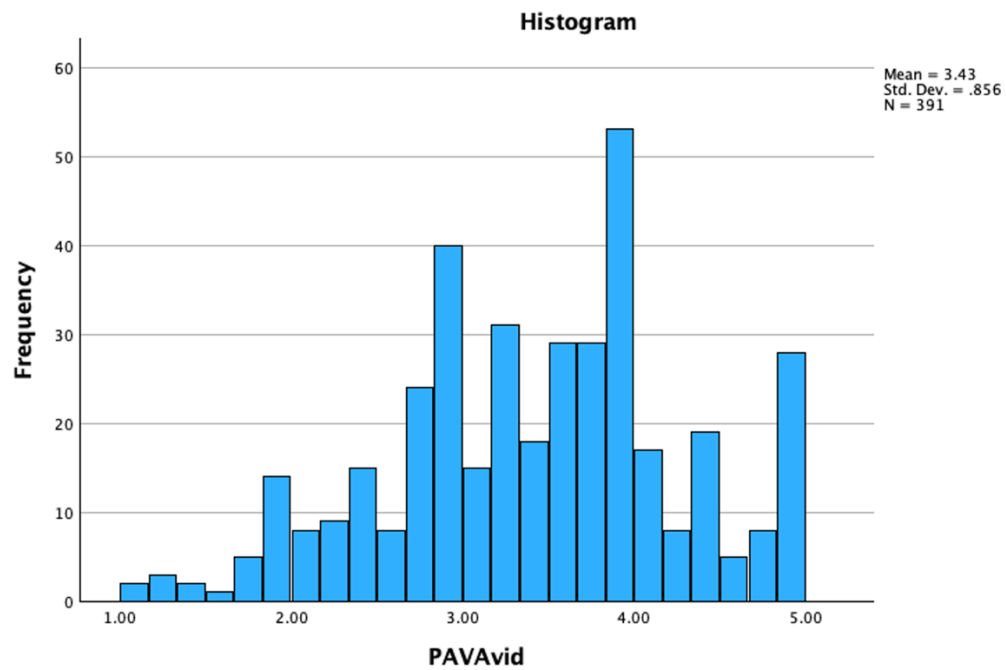
Descriptives

			Statistic	Std. Error
PAVAvid	Mean		3.4290	.04331
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.3438	
		Upper Bound	3.5142	
	5% Trimmed Mean		3.4447	
	Median		3.5714	
	Variance		.734	
	Std. Deviation		.85646	
	Minimum		1.00	
	Maximum		5.00	
	Range		4.00	
	Interquartile Range		1.14	
	Skewness		-.233	.123
	Kurtosis		-.308	.246
EMMAvid	Mean		1.9579	.04429
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1.8708	
		Upper Bound	2.0449	
	5% Trimmed Mean		1.8866	
	Median		1.7000	
	Variance		.767	
	Std. Deviation		.87584	
	Minimum		1.00	
	Maximum		5.00	
	Range		4.00	
	Interquartile Range		1.10	
	Skewness		1.145	.123
	Kurtosis		.573	.246
ISVAvid	Mean		3.5122	.04820
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.4174	
		Upper Bound	3.6069	
	5% Trimmed Mean		3.5361	
	Median		3.5714	
	Variance		.908	
	Std. Deviation		.95308	
	Minimum		1.14	

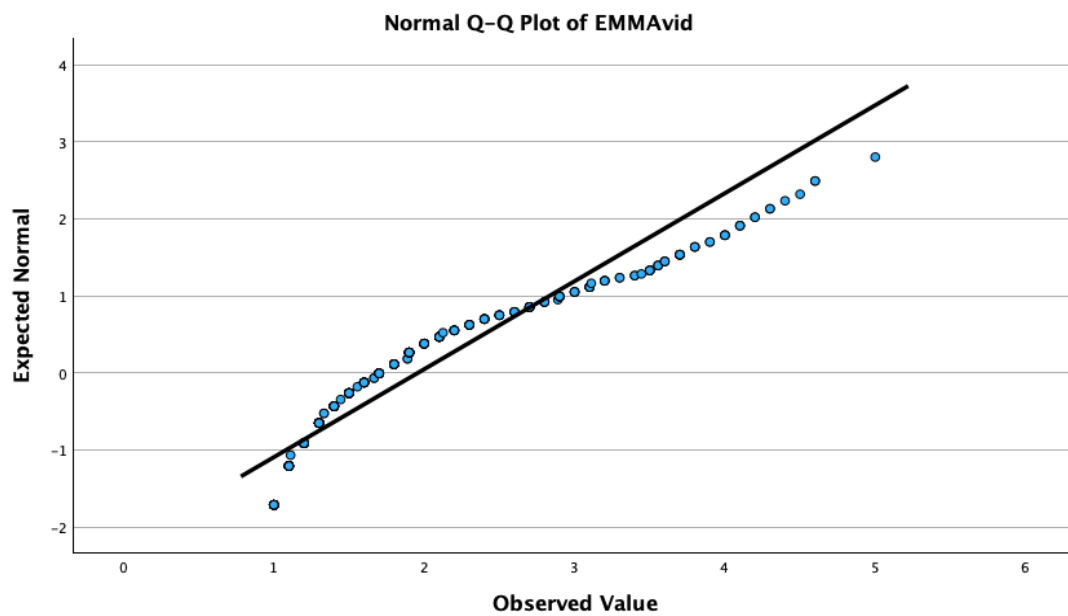
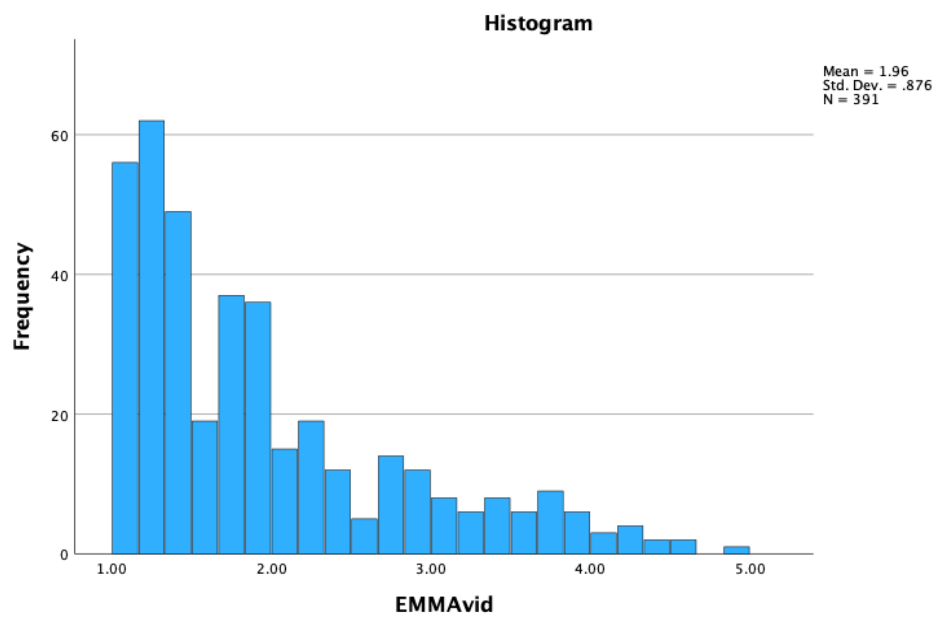
	Maximum		5.00	
	Range		3.86	
	Interquartile Range		1.57	
	Skewness		-.343	.123
	Kurtosis		-.785	.246
VIVAvid	Mean		3.5714	.04388
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.4851	
		Upper Bound	3.6577	
	5% Trimmed Mean		3.5931	
	Median		3.5000	
	Variance		.753	
	Std. Deviation		.86761	
	Minimum		1.00	
	Maximum		5.00	
	Range		4.00	
	Interquartile Range		1.25	
	Skewness		-.219	.123
	Kurtosis		-.425	.246
NAEMvid	Mean		3.6735	.04176
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.5914	
		Upper Bound	3.7556	
	5% Trimmed Mean		3.6979	
	Median		3.6667	
	Variance		.682	
	Std. Deviation		.82575	
	Minimum		1.00	
	Maximum		5.00	
	Range		4.00	
	Interquartile Range		1.33	
	Skewness		-.391	.123
	Kurtosis		-.327	.246

PASITIKĖJIMO VADOVU normalumo testai

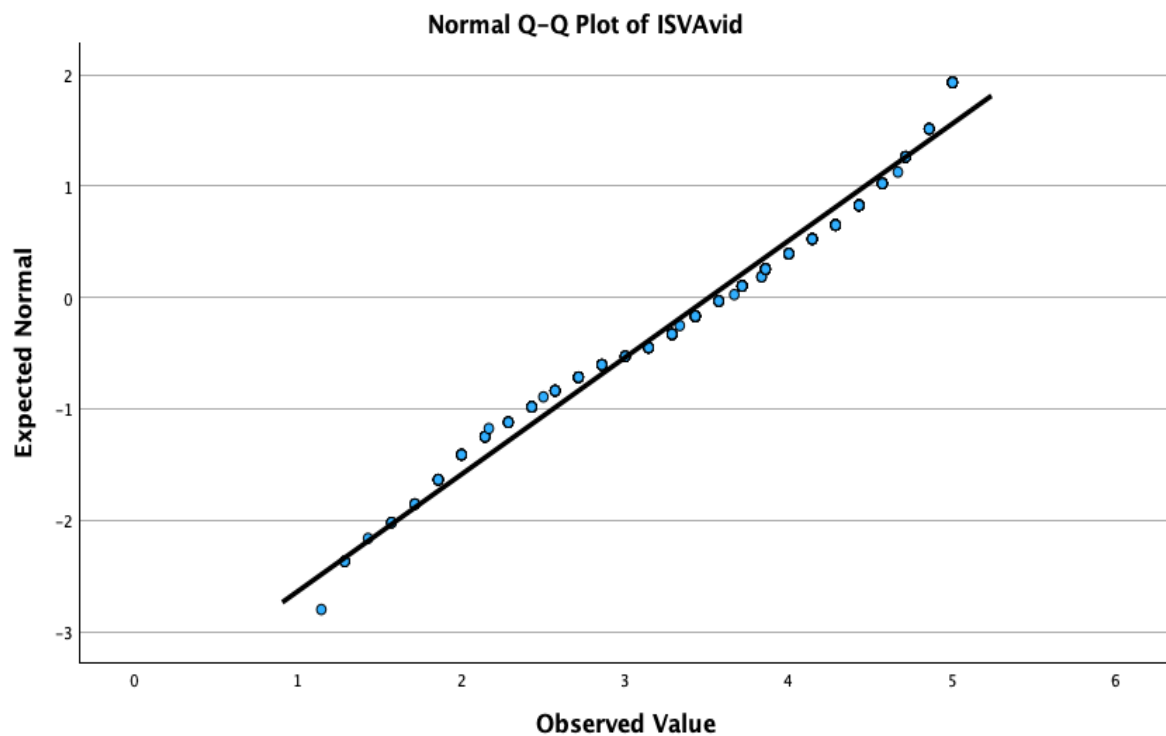
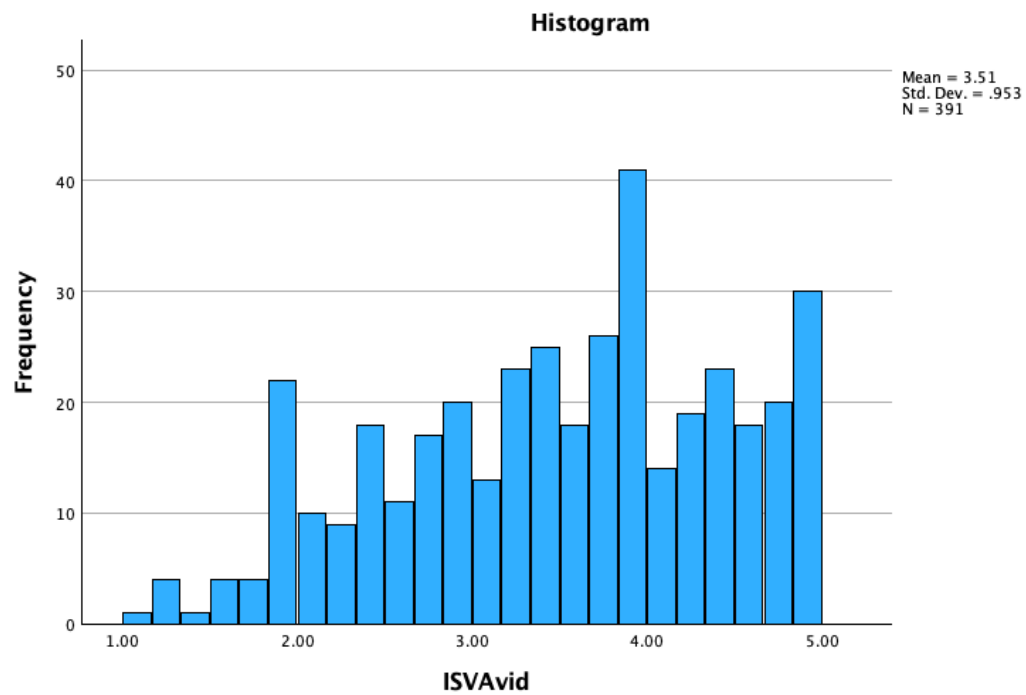
PAVAvid



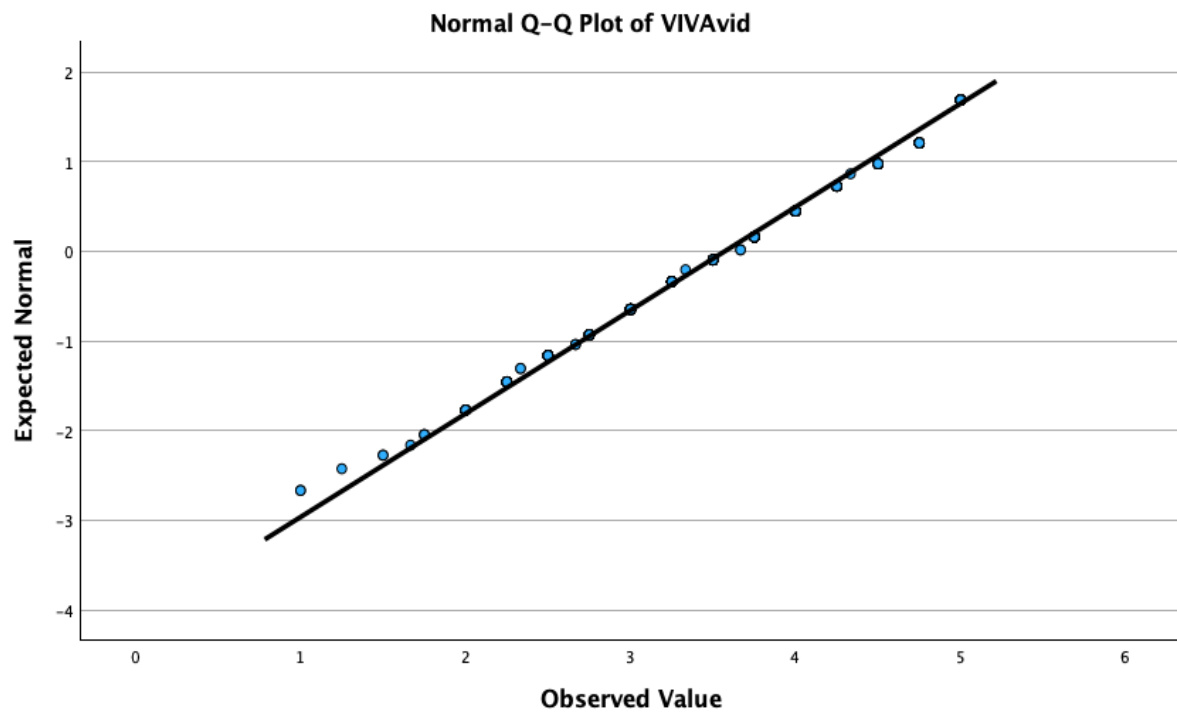
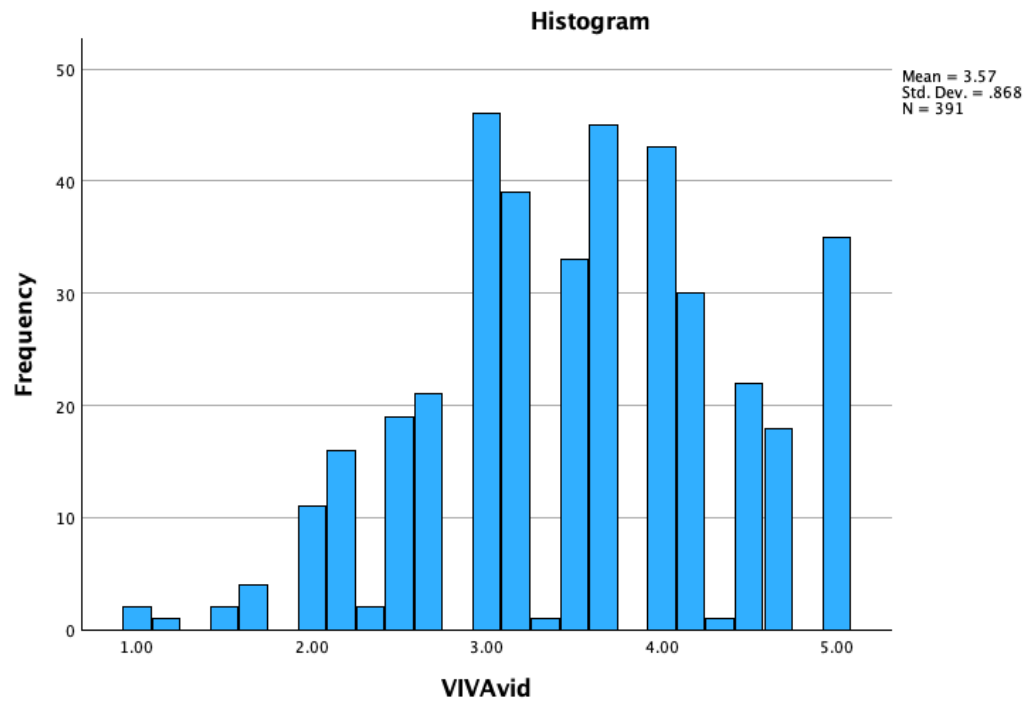
EMOCINĖS MANIPULIACIJOS normalumo testai



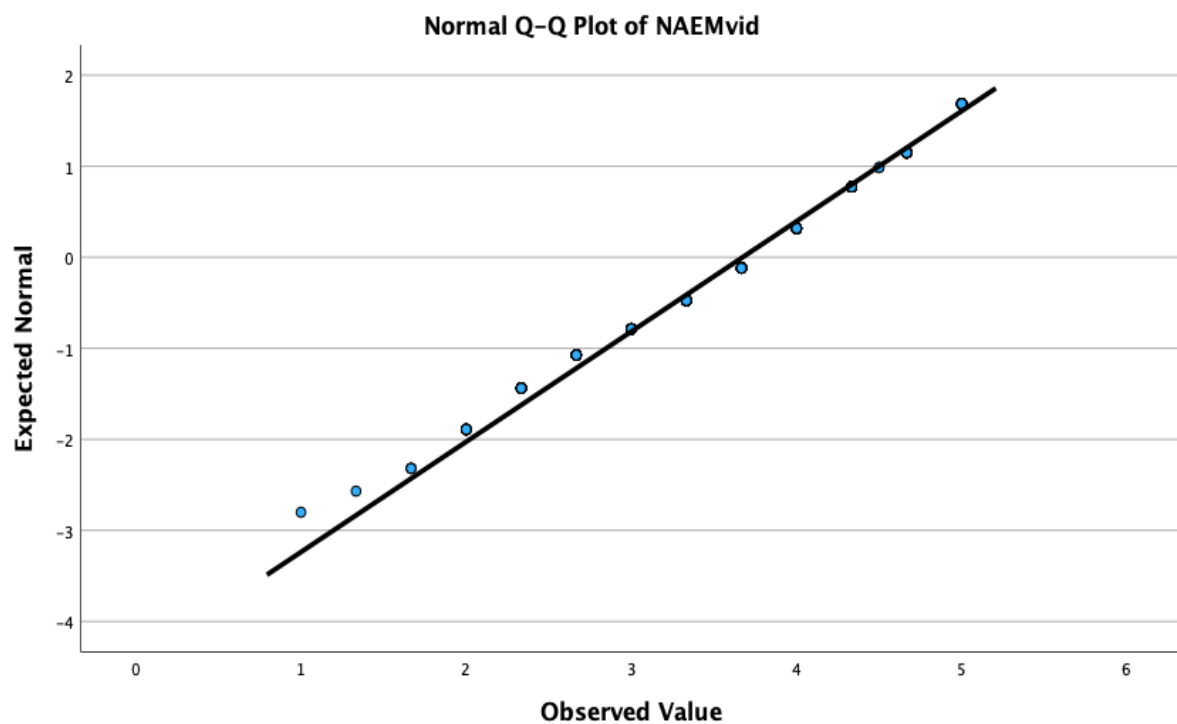
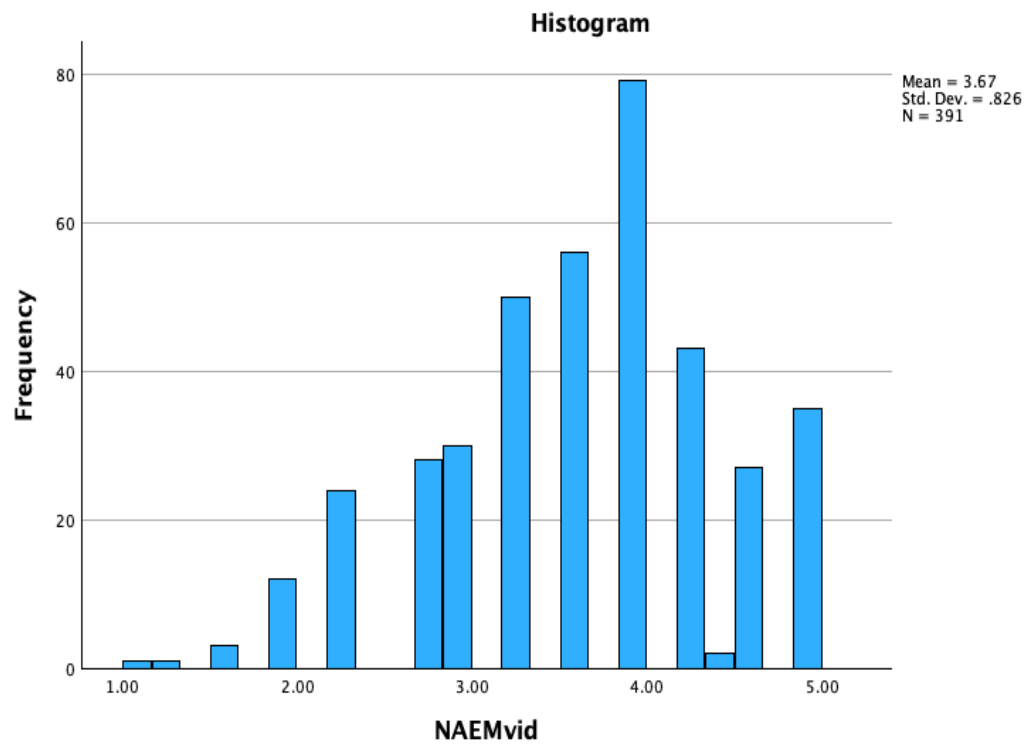
IŠORINĖS VAIDYBOS normalumo testai



VIDINĖ VAIDYBA normalumo testai



NATŪRALIAI JAUČIAMŲ EMOCIJŲ RAIŠKOS normalumo testai



Lyties T-testų vidurkiai

	Jusu lytis:	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PAVAvid	Vyras	87	3.6899	.74421	.07979
	Moteris	295	3.3535	.87708	.05107
EMMAvid	Vyras	87	1.7649	.70805	.07591
	Moteris	298	2.0234	.91848	.05321
EMDAvid	Vyras	87	3.7059	.73573	.07888
	Moteris	299	3.5130	.73521	.04252
ISVAvid	Vyras	87	3.6669	.92598	.09928
	Moteris	299	3.4580	.95814	.05541
VIVAvid	Vyras	87	3.8056	.83029	.08902
	Moteris	299	3.4928	.87376	.05053
NAEMvid	Vyras	87	3.6552	.77167	.08273
	Moteris	299	3.6672	.85132	.04923

Lyties T-testai

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
PAVAvid	Equal variances assumed	4.755	0.030	3.249	380	0.001	0.001	0.33642	0.10356	0.13280	0.54004
	Equal variances not assumed			3.551	162.892	0.000	0.001	0.33642	0.09473	0.14936	0.52347
EMMAvid	Equal variances assumed	11.401	0.001	-2.423	383	0.008	0.016	-0.25855	0.10671	-0.46835	-0.04874
	Equal variances not assumed			-2.789	178.759	0.003	0.006	-0.25855	0.09270	-0.44147	-0.07562
EMDAvid	Equal variances assumed	0.062	0.804	2.153	384	0.016	0.032	0.19287	0.08957	0.01675	0.36899
	Equal variances not assumed			2.152	139.830	0.017	0.033	0.19287	0.08961	0.01571	0.37003
ISVAvid	Equal variances assumed	0.372	0.543	1.803	384	0.036	0.072	0.20891	0.11585	-0.01887	0.43668
	Equal variances not assumed			1.837	143.900	0.034	0.068	0.20891	0.11369	-0.01582	0.43363
VIVAvid	Equal variances assumed	0.534	0.466	2.971	384	0.002	0.003	0.31280	0.10527	0.10582	0.51979
	Equal variances not assumed			3.056	145.980	0.001	0.003	0.31280	0.10236	0.11051	0.51510
NAEMvid	Equal variances assumed	1.436	0.232	-0.119	384	0.453	0.906	-0.01205	0.10161	-0.21183	0.18773
	Equal variances not assumed			-0.125	152.188	0.450	0.901	-0.01205	0.09627	-0.20225	0.17815

ANOVA amžiaus įtaka

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PAVAvid	Between Groups	3.661	4	.915	1.251	.289
	Within Groups	282.414	386	.732		
	Total	286.075	390			
EMMAvid	Between Groups	4.434	4	1.108	1.443	.219
	Within Groups	299.554	390	.768		
	Total	303.988	394			
ISVAvid	Between Groups	7.967	4	1.992	2.242	.064
	Within Groups	347.376	391	.888		
	Total	355.343	395			
VIVAvid	Between Groups	1.979	4	.495	.647	.629
	Within Groups	299.041	391	.765		
	Total	301.020	395			
NAEMvid	Between Groups	8.494	4	2.124	3.166	.014
	Within Groups	262.252	391	.671		
	Total	270.747	395			

NAEMvid	LSD	18-30	31-40	-.03545	.10564	.737	-.2431	.1722
			41-50	-.21219	.12918	.101	-.4662	.0418
			51-60	-.20515	.12159	.092	-.4442	.0339
			60 ir daugiau	-.67928*	.22024	.002	-1.1123	-.2463
		31-40	18-30	.03545	.10564	.737	-.1722	.2431
			41-50	-.17674	.14237	.215	-.4566	.1032
			51-60	-.16970	.13552	.211	-.4361	.0967
			60 ir daugiau	-.64383*	.22822	.005	-1.0925	-.1951
		41-50	18-30	.21219	.12918	.101	-.0418	.4662
			31-40	.17674	.14237	.215	-.1032	.4566
			51-60	.00704	.15458	.964	-.2969	.3109
			60 ir daugiau	-.46709	.24003	.052	-.9390	.0048
		51-60	18-30	.20515	.12159	.092	-.0339	.4442
			31-40	.16970	.13552	.211	-.0967	.4361
			41-50	-.00704	.15458	.964	-.3109	.2969
			60 ir daugiau	-.47413*	.23603	.045	-.9382	-.0101
		60 ir daugiau	18-30	.67928*	.22024	.002	.2463	1.1123
			31-40	.64383*	.22822	.005	.1951	1.0925
			41-50	.46709	.24003	.052	-.0048	.9390
			51-60	.47413*	.23603	.045	.0101	.9382
	Bonferroni	18-30	31-40	-.03545	.10564	1.000	-.3337	.2628
			41-50	-.21219	.12918	1.000	-.5769	.1525
			51-60	-.20515	.12159	.924	-.5484	.1381
			60 ir daugiau	-.67928*	.22024	.022	-1.3010	-.0575
		31-40	18-30	.03545	.10564	1.000	-.2628	.3337
			41-50	-.17674	.14237	1.000	-.5787	.2252
			51-60	-.16970	.13552	1.000	-.5523	.2129
			60 ir daugiau	-.64383	.22822	.050	-1.2881	.0005
		41-50	18-30	.21219	.12918	1.000	-.1525	.5769
			31-40	.17674	.14237	1.000	-.2252	.5787
			51-60	.00704	.15458	1.000	-.4293	.4434
			60 ir daugiau	-.46709	.24003	.524	-1.1447	.2105
		51-60	18-30	.20515	.12159	.924	-.1381	.5484
			31-40	.16970	.13552	1.000	-.2129	.5523
			41-50	-.00704	.15458	1.000	-.4434	.4293
			60 ir daugiau	-.47413	.23603	.452	-1.1405	.1922
		60 ir daugiau	18-30	.67928*	.22024	.022	.0575	1.3010
			31-40	.64383	.22822	.050	-.0005	1.2881
			41-50	.46709	.24003	.524	-.2105	1.1447
			51-60	.47413	.23603	.452	-.1922	1.1405

T-TESTAS sektorius

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
PAVAvid	Equal variances assumed	.002	.967	-2.150	389	.016	.032	-.19753	.09188	-.37817	-.01689
	Equal variances not assumed			-2.155	253.461	.016	.032	-.19753	.09164	-.37801	-.01705
EMMAvid	Equal variances assumed	2.855	.092	2.003	393	.023	.046	.18769	.09370	.00348	.37190
	Equal variances not assumed			1.943	237.250	.027	.053	.18769	.09657	-.00256	.37795
EMDAvid	Equal variances assumed	.648	.421	1.005	394	.158	.316	.07872	.07833	-.07528	.23271
	Equal variances not assumed			1.019	265.926	.154	.309	.07872	.07721	-.07331	.23075
ISVAvid	Equal variances assumed	.228	.633	.906	394	.183	.366	.09195	.10152	-.10764	.29154
	Equal variances not assumed			.911	260.360	.181	.363	.09195	.10089	-.10671	.29060
VIVAvid	Equal variances assumed	.743	.389	.059	394	.477	.953	.00548	.09354	-.17842	.18937
	Equal variances not assumed			.059	267.223	.476	.953	.00548	.09203	-.17573	.18668
NAEMvid	Equal variances assumed	1.816	.179	1.678	394	.047	.094	.14830	.08839	-.02548	.32209
	Equal variances not assumed			1.638	240.987	.051	.103	.14830	.09051	-.02999	.32660

ANOVA organizacijos veiklos sritys

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PAVAvid	Between Groups	3.574	3	1.191	1.632	.181
	Within Groups	282.502	387	.730		
	Total	286.075	390			
EMMAvid	Between Groups	7.552	3	2.517	3.321	.020
	Within Groups	296.435	391	.758		
	Total	303.988	394			
ISVAvid	Between Groups	2.471	3	.824	.915	.434
	Within Groups	352.873	392	.900		
	Total	355.343	395			
VIVAvid	Between Groups	2.678	3	.893	1.173	.320
	Within Groups	298.342	392	.761		
	Total	301.020	395			
NAEMvid	Between Groups	2.354	3	.785	1.146	.330
	Within Groups	268.393	392	.685		
	Total	270.747	395			

Dependent Variable: EMMavid

	(I) Organizacijos, kurioje dirbate, tipas:	(J) Organizacijos, kurioje dirbate, tipas:	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
LSD	Gamyba	Prekyba	.46521*	.21811	.034	.0364	.8940
		Paslaugos	.34356*	.16792	.041	.0134	.6737
		Kitas variantas	.57262*	.18921	.003	.2006	.9446
	Prekyba	Gamyba	-.46521*	.21811	.034	-.8940	-.0364
		Paslaugos	-.12165	.15883	.444	-.4339	.1906
		Kitas variantas	.10742	.18119	.554	-.2488	.4636
	Paslaugos	Gamyba	-.34356*	.16792	.041	-.6737	-.0134
		Prekyba	.12165	.15883	.444	-.1906	.4339
		Kitas variantas	.22907*	.11600	.049	.0010	.4571
	Kitas variantas	Gamyba	-.57262*	.18921	.003	-.9446	-.2006
		Prekyba	-.10742	.18119	.554	-.4636	.2488
		Paslaugos	-.22907*	.11600	.049	-.4571	-.0010
Bonferroni	Gamyba	Prekyba	.46521	.21811	.201	-.1132	1.0436
		Paslaugos	.34356	.16792	.249	-.1017	.7889
		Kitas variantas	.57262*	.18921	.016	.0709	1.0744
	Prekyba	Gamyba	-.46521	.21811	.201	-1.0436	.1132
		Paslaugos	-.12165	.15883	1.000	-.5428	.2995
		Kitas variantas	.10742	.18119	1.000	-.3730	.5879
	Paslaugos	Gamyba	-.34356	.16792	.249	-.7889	.1017
		Prekyba	.12165	.15883	1.000	-.2995	.5428
		Kitas variantas	.22907	.11600	.294	-.0785	.5367
	Kitas variantas	Gamyba	-.57262*	.18921	.016	-1.0744	-.0709
		Prekyba	-.10742	.18119	1.000	-.5879	.3730
		Paslaugos	-.22907	.11600	.294	-.5367	.0785

ANOVA organizacijos dydis

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PAVAvid	Between Groups	3.302	3	1.101	1.506	.212
	Within Groups	282.774	387	.731		
	Total	286.075	390			
EMMAvid	Between Groups	3.260	3	1.087	1.413	.239
	Within Groups	300.728	391	.769		
	Total	303.988	394			
ISVAvid	Between Groups	2.846	3	.949	1.055	.368
	Within Groups	352.497	392	.899		
	Total	355.343	395			
VIVAvid	Between Groups	13.481	3	4.494	6.126	<.001
	Within Groups	287.539	392	.734		
	Total	301.020	395			
NAEMvid	Between Groups	7.779	3	2.593	3.865	.010
	Within Groups	262.968	392	.671		
	Total	270.747	395			

VIVAvid	LSD	labai maza (1 – 9 darbuotojai)	maza (10 – 49 darbuotojai)	–.05289	.15431	.732	–.3563	.2505
			vidutine (50 – 249 darbuotojai)	–.06295	.14680	.668	–.3516	.2257
			didele (250 ir daugiau darbuotoju)	–.42847*	.14262	.003	–.7089	–.1481
		maza (10 – 49 darbuotojai)	labai maza (1 – 9 darbuotojai)	.05289	.15431	.732	–.2505	.3563
			vidutine (50 – 249 darbuotojai)	–.01005	.12165	.934	–.2492	.2291
			didele (250 ir daugiau darbuotoju)	–.37558*	.11657	.001	–.6048	–.1464
		vidutine (50 – 249 darbuotojai)	labai maza (1 – 9 darbuotojai)	.06295	.14680	.668	–.2257	.3516
			maza (10 – 49 darbuotojai)	.01005	.12165	.934	–.2291	.2492
			didele (250 ir daugiau darbuotoju)	–.36553*	.10643	<.001	–.5748	–.1563
		didele (250 ir daugiau darbuotoju)	labai maza (1 – 9 darbuotojai)	.42847*	.14262	.003	.1481	.7089
			maza (10 – 49 darbuotojai)	.37558*	.11657	.001	.1464	.6048
			vidutine (50 – 249 darbuotojai)	.36553*	.10643	<.001	.1563	.5748
	Bonferroni	labai maza (1 – 9 darbuotojai)	maza (10 – 49 darbuotojai)	–.05289	.15431	1.000	–.4621	.3563
			vidutine (50 – 249 darbuotojai)	–.06295	.14680	1.000	–.4522	.3263
			didele (250 ir daugiau darbuotoju)	–.42847*	.14262	.017	–.8067	–.0503
		maza (10 – 49 darbuotojai)	labai maza (1 – 9 darbuotojai)	.05289	.15431	1.000	–.3563	.4621
			vidutine (50 – 249 darbuotojai)	–.01005	.12165	1.000	–.3326	.3125
			didele (250 ir daugiau darbuotoju)	–.37558*	.11657	.008	–.6847	–.0665
		vidutine (50 – 249 darbuotojai)	labai maza (1 – 9 darbuotojai)	.06295	.14680	1.000	–.3263	.4522
			maza (10 – 49 darbuotojai)	.01005	.12165	1.000	–.3125	.3326
			didele (250 ir daugiau darbuotoju)	–.36553*	.10643	.004	–.6478	–.0833
		didele (250 ir daugiau darbuotoju)	labai maza (1 – 9 darbuotojai)	.42847*	.14262	.017	.0503	.8067
			maza (10 – 49 darbuotojai)	.37558*	.11657	.008	.0665	.6847
			vidutine (50 – 249 darbuotojai)	.36553*	.10643	.004	.0833	.6478

NAEMvid	LSD	labai maza (1 – 9 darbuotojai)	maza (10 – 49 darbuotojai)	–.45849*	.14757	.002	–.7486	–.1684
			vidutine (50 – 249 darbuotojai)	–.30609*	.14039	.030	–.5821	–.0301
			didele (250 ir daugiau darbuotoju)	–.41844*	.13639	.002	–.6866	–.1503
		maza (10 – 49 darbuotojai)	labai maza (1 – 9 darbuotojai)	.45849*	.14757	.002	.1684	.7486
			vidutine (50 – 249 darbuotojai)	.15241	.11634	.191	–.0763	.3811
			didele (250 ir daugiau darbuotoju)	.04006	.11148	.720	–.1791	.2592
		vidutine (50 – 249 darbuotojai)	labai maza (1 – 9 darbuotojai)	.30609*	.14039	.030	.0301	.5821
			maza (10 – 49 darbuotojai)	–.15241	.11634	.191	–.3811	.0763
			didele (250 ir daugiau darbuotoju)	–.11235	.10178	.270	–.3125	.0878
		didele (250 ir daugiau darbuotoju)	labai maza (1 – 9 darbuotojai)	.41844*	.13639	.002	.1503	.6866
			maza (10 – 49 darbuotojai)	–.04006	.11148	.720	–.2592	.1791
			vidutine (50 – 249 darbuotojai)	.11235	.10178	.270	–.0878	.3125
	Bonferroni	labai maza (1 – 9 darbuotojai)	maza (10 – 49 darbuotojai)	–.45849*	.14757	.012	–.8498	–.0672
			vidutine (50 – 249 darbuotojai)	–.30609	.14039	.179	–.6784	.0662
			didele (250 ir daugiau darbuotoju)	–.41844*	.13639	.014	–.7801	–.0568
		maza (10 – 49 darbuotojai)	labai maza (1 – 9 darbuotojai)	.45849*	.14757	.012	.0672	.8498
			vidutine (50 – 249 darbuotojai)	.15241	.11634	1.000	–.1561	.4609
			didele (250 ir daugiau darbuotoju)	.04006	.11148	1.000	–.2555	.3357
		vidutine (50 – 249 darbuotojai)	labai maza (1 – 9 darbuotojai)	.30609	.14039	.179	–.0662	.6784
			maza (10 – 49 darbuotojai)	–.15241	.11634	1.000	–.4609	.1561
			didele (250 ir daugiau darbuotoju)	–.11235	.10178	1.000	–.3823	.1576
		didele (250 ir daugiau darbuotoju)	labai maza (1 – 9 darbuotojai)	.41844*	.13639	.014	.0568	.7801
			maza (10 – 49 darbuotojai)	–.04006	.11148	1.000	–.3357	.2555
			vidutine (50 – 249 darbuotojai)	.11235	.10178	1.000	–.1576	.3823

ANOVA darbo stažas

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PAVAvid	Between Groups	3.705	4	.926	1.266	.283
	Within Groups	282.370	386	.732		
	Total	286.075	390			
EMMAvid	Between Groups	6.195	4	1.549	2.028	.090
	Within Groups	297.793	390	.764		
	Total	303.988	394			
ISVAvid	Between Groups	11.195	4	2.799	3.180	.014
	Within Groups	344.149	391	.880		
	Total	355.343	395			
VIVAvid	Between Groups	3.004	4	.751	.985	.415
	Within Groups	298.016	391	.762		
	Total	301.020	395			
NAEMvid	Between Groups	4.063	4	1.016	1.489	.205
	Within Groups	266.684	391	.682		
	Total	270.747	395			

ISVAvid	LSD	Iki 1 metu	1 – 5 metai	–.07610	.12813	.553	–.3280	.1758
			6 – 10 metai	–.40180*	.16357	.014	–.7234	–.0802
			11 – 20 metu	–.09873	.18038	.584	–.4534	.2559
			Daugiau nei 20 metu	–.50188*	.18640	.007	–.8683	–.1354
		1 – 5 metai	Iki 1 metu	.07610	.12813	.553	–.1758	.3280
			6 – 10 metai	–.32571*	.14146	.022	–.6038	–.0476
			11 – 20 metu	–.02263	.16060	.888	–.3384	.2931
			Daugiau nei 20 metu	–.42578*	.16733	.011	–.7548	–.0968
		6 – 10 metai	Iki 1 metu	.40180*	.16357	.014	.0802	.7234
			1 – 5 metai	.32571*	.14146	.022	.0476	.6038
			11 – 20 metu	.30307	.19008	.112	–.0706	.6768
			Daugiau nei 20 metu	–.10008	.19580	.610	–.4850	.2849
		11 – 20 metu	Iki 1 metu	.09873	.18038	.584	–.2559	.4534
			1 – 5 metai	.02263	.16060	.888	–.2931	.3384
			6 – 10 metai	–.30307	.19008	.112	–.6768	.0706
			Daugiau nei 20 metu	–.40315	.21005	.056	–.8161	.0098
		Daugiau nei 20 metu	Iki 1 metu	.50188*	.18640	.007	.1354	.8683
			1 – 5 metai	.42578*	.16733	.011	.0968	.7548
			6 – 10 metai	.10008	.19580	.610	–.2849	.4850
			11 – 20 metu	.40315	.21005	.056	–.0098	.8161
	Bonferroni	Iki 1 metu	1 – 5 metai	–.07610	.12813	1.000	–.4378	.2856
			6 – 10 metai	–.40180	.16357	.145	–.8636	.0600
			11 – 20 metu	–.09873	.18038	1.000	–.6080	.4105
			Daugiau nei 20 metu	–.50188	.18640	.074	–1.0281	.0243
		1 – 5 metai	Iki 1 metu	.07610	.12813	1.000	–.2856	.4378
			6 – 10 metai	–.32571	.14146	.218	–.7251	.0737
			11 – 20 metu	–.02263	.16060	1.000	–.4760	.4308
			Daugiau nei 20 metu	–.42578	.16733	.113	–.8982	.0466
		6 – 10 metai	Iki 1 metu	.40180	.16357	.145	–.0600	.8636
			1 – 5 metai	.32571	.14146	.218	–.0737	.7251
			11 – 20 metu	.30307	.19008	1.000	–.2335	.8397
			Daugiau nei 20 metu	–.10008	.19580	1.000	–.6528	.4527
		11 – 20 metu	Iki 1 metu	.09873	.18038	1.000	–.4105	.6080
			1 – 5 metai	.02263	.16060	1.000	–.4308	.4760
			6 – 10 metai	–.30307	.19008	1.000	–.8397	.2335
			Daugiau nei 20 metu	–.40315	.21005	.557	–.9961	.1898
		Daugiau nei 20 metu	Iki 1 metu	.50188	.18640	.074	–.0243	1.0281
			1 – 5 metai	.42578	.16733	.113	–.0466	.8982
			6 – 10 metai	.10008	.19580	1.000	–.4527	.6528
			11 – 20 metu	.40315	.21005	.557	–.1898	.9961

Koreliacijos

Correlations

			PAVAvid	EMMAvid	ISVAvid	VIVAvid	NAEMvid
Spearman's rho	PAVAvid	Correlation Coefficient	1.000	-.639**	.599**	.209**	.571**
		Sig. (2-tailed)	.	<.001	<.001	<.001	<.001
		N	391	391	391	391	391
	EMMAvid	Correlation Coefficient	-.639**	1.000	-.527**	-.252**	-.425**
		Sig. (2-tailed)	<.001	.	<.001	<.001	<.001
		N	391	395	395	395	395
	ISVAvid	Correlation Coefficient	.599**	-.527**	1.000	.399**	.730**
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.	<.001	<.001
		N	391	395	396	396	396
	VIVAvid	Correlation Coefficient	.209**	-.252**	.399**	1.000	.198**
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	.	<.001
		N	391	395	396	396	396
	NAEMvid	Correlation Coefficient	.571**	-.425**	.730**	.198**	1.000
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	.
		N	391	395	396	396	396

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

4 priedas

t-vertės, p-vertės ir standartinio nuokrypio rodikliai

Total effects					
Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Emocinė manipuliacija -> Išorinė vaidyba	-0.292	-0.295	0.065	4.492	0.000
Emocinė manipuliacija -> Natūraliai jaučiamų emocijų raiška	-0.138	-0.141	0.070	1.963	0.050
Emocinė manipuliacija -> Vidinė vaidyba	-0.312	-0.315	0.070	4.475	0.000
Pasitikėjimas vadovu -> Išorinė vaidyba	0.458	0.457	0.052	8.794	0.000
Pasitikėjimas vadovu -> Natūraliai jaučiamų emocijų raiška	0.541	0.542	0.053	10.168	0.000
Pasitikėjimas vadovu -> Vidinė vaidyba	0.137	0.138	0.066	2.096	0.036
Emocinė manipuliacija x Pasitikėjimas vadovu -> Išorinė vaidyba	-0.115	-0.114	0.053	2.169	0.030
Emocinė manipuliacija x Pasitikėjimas vadovu -> Natūraliai jaučiamų emocijų raiška	-0.108	-0.109	0.050	2.183	0.029
Emocinė manipuliacija x Pasitikėjimas vadovu -> Vidinė vaidyba	-0.126	-0.124	0.053	2.352	0.019

R² vertės

	R-square	R-square adjusted
Išorinė vaidyba	0.404	0.400
Natūraliai jaučiamų emocijų raiška	0.362	0.357
Vidinė vaidyba	0.129	0.123

F² vertės

	f-square
Emocinė manipuliacija -> Išorinė vaidyba	0.062
Emocinė manipuliacija -> Natūraliai jaučiamų emocijų raiška	0.013
Emocinė manipuliacija -> Vidinė vaidyba	0.048
Pasitikėjimas vadovu -> Išorinė vaidyba	0.200
Pasitikėjimas vadovu -> Natūraliai jaučiamų emocijų raiška	0.262
Pasitikėjimas vadovu -> Vidinė vaidyba	0.012
Emocinė manipuliacija x Pasitikėjimas vadovu -> Išorinė vaidyba	0.019
Emocinė manipuliacija x Pasitikėjimas vadovu -> Natūraliai jaučiamų emocijų raiška	0.016
Emocinė manipuliacija x Pasitikėjimas vadovu -> Vidinė vaidyba	0.015

Q^2 vertės

	Q^2_{predict}	RMSE	MAE
Išorinė vaidyba	0.384	0.788	0.613
Natūraliai jaučiamų emocijų raiška	0.342	0.815	0.633
Vidinė vaidyba	0.104	0.951	0.764