

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
IZGLĪTĪBAS ZINĀTŅU UN PSIHOLOĢIJAS FAKULTĀTE
PSIHOLOĢIJAS NODAĻA

**MAKIAVELISMA PERSONĪBAS IEZĪMJU SAISTĪBAS AR
PSIHOLOĢISKO PAŠNOTEIKŠANOS UN PAŠPAĻĀVĪBU**

BAKALaura DARBS

Autors: Niks Lācis

Studenta apliecības Nr.: nl22017

Darba vadītājs: lektore, Mg.psych. Inese Lapsiņa

Rīga, 2025

ANOTĀCIJA

Pētījuma mērķis bija noskaidrot, kādas saistības pastāv starp makiavelisma personības iezīmēm, psiholoģisko pašnoteikšanos un pašpaļāvību, kā arī šo iezīmju atšķirības atkarībā no darbinieku amata pozīcijas. Pētījumā piedalījās 142 dalībnieki, kas strādā algotu darbu, vecumā no 18 līdz 64 gadiem (121 sievietes, 20 vīrieši un 1 respondents norādīja-cits/nevēlos norādīt). Datu ievākšanai tika izmantotas 3 skalas: Divdimensionālā makiavelisma skala (Monaghan et al., 2020), Psiholoģiskās pašnoteikšanās aptauja (Spreitzer, 1995) un Pašpaļāvības skala (Padhy et al., 2024). Negatīva korelācija starp makiavelismu un pašnoteikšanos. Netika konstatēta korelācija starp makiavelismu un pašpaļāvību. Pozitīva korelācija starp pašnoteikšanos un pašpaļāvību. Vadītāji izjūt augstāku pašnoteikšanos un pašpaļāvību nekā pamatpersonāls vai speciālisti. Makiavelismam netika konstatētas grupu atšķirības.

Atslēgas vārdi: makiavelisms, psiholoģiskā pašnoteikšanās, pašpaļāvība, cinisms organizācijā, darba videi kaitējoša uzvedība.

ABSTRACT

The aim of the study was to determine the relationships between Machiavellian personality traits, psychological Empowerment and Self-reliance, as well as the differences in these traits depending on the employee's job position. The study included 142 participants in paid employment, aged 18 to 64 years (121 women, 20 men and 1 respondent indicated - other/do not want to specify). 4 scales were used to collect data: Two-dimensional Machiavellianism Scale (Monaghan et al., 2020), Psychological Empowerment Instrument (Spreitzer, 1995) and Self-Reliance Scale (Padhy et al., 2024). Negative correlation between Machiavellianism and Empowerment. No correlation was found between Machiavellianism and Self-reliance. Positive correlation between Empowerment and Self-reliance. Managers experience higher Empowerment and Self-reliance than core personnel or specialists. No group differences were found for Machiavellianism.

Key words: Machiavellianism, Psychological Empowerment, Self-reliance, Organizational Cynicism, Counterproductive Work Behaviors.

SATURA RĀDĪTĀJS

IEVADS.....	5
MAKIAVELISMS.....	7
Termina izcelsme.....	7
Centrālās iezīmes.....	8
Sociāli ļaundabīgie personības faktori.....	9
Makiavelisms organizācijās.....	10
PSIHOLOĢISKĀ PAŠNOTEIKŠANĀS.....	13
Pašnoteikšanās pozitīvā ietekme organizācijā.....	14
Pašnoteikšanās negatīvās sekas.....	15
PAŠPAĻĀVĪBA.....	16
Pašpaļāvības pozitīvās sekas organizācijā.....	16
Pašpaļāvības konceptualizēšanas grūtības.....	17
KONSTRUKTU SAISTĪBAS.....	19
METODE.....	21
Pētījuma dalībnieki jeb izlase.....	21
Mērījumi jeb pētījuma datu ievākšanas metodes.....	21
Pētījuma procedūra un ētika.....	23
REZULTĀTI.....	24
DISKUSIJA.....	30
SECINĀJUMI.....	35
PATEICĪBAS.....	37
IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS.....	38
PIELIKUMI.....	52

IEVADS

Mūsdienās organizācijas nereti tiecas veidot vidi, kurā uzsvars tiek likts uz produktivitātes veicināšanu, kultivējot emocionālās izpausmes, kā entuziasmu, motivāciju un koleģialitāti. Taču centieni veidot pozitīvu un drošu darba vidi var reizēm neapzināti pāraugt par kaut ko pilnīgi citu, proti, autentisku emociju noliegšanu, mēģinot ierobežot negatīvo emociju izpausmes, kā frustrāciju vai aizkaitinātību (Parke & Seo, 2016; Bakker & Heuven, 2006).

Šāds uzvedības modelis var veicināt emocionālo disonansi, kognitīvo pārslodzi un ilgtermiņā veicināt emocionālo izsīkumu (Bakker & Heuven, 2006; Jeung et al., 2018). Rezultātā darbinieki var attālināties no darba vides, attīstīt cinismu un piekopt uzvedību, kas vērsta nevis uz organizācijas mērķu sasniegšanu, bet gan uz apzinātu kaitējumu izdarīšanu (Elsaied, 2021; Atalay et al., 2022).

Šādā disfunkcionālā vidē var aktivizēties noteiktas personības iezīmes, tostarp makiavelisms - personības iezīmju kopums, kas ietver cinismu, manipulatīvu uzvedību, stratēģisku domāšanu un amorālismu (Blötner & Bergold, 2022; Monaghan et al., 2020). Šīs iezīmes var kļūt īpaši adaptīvas organizācijās, kurās trūkst psiholoģiskās drošības, skaidru vērtību vai godīguma principu (Gkorezis et al., 2015).

Tomēr literatūrā pašnoteikšanās jeb indivīda subjektīvā autonomijas, kompetences un ietekmes izjūta un pašpaļāvība, kas ietver spēju paļauties uz saviem resursiem un līdzsvarot neatkarību ar sadarbību, tiek uzskatītas par aizsargmehānismiem pret dažādu veidu organizācijas disfunkcijām, kā cinismu organizācijā un darba videi kaitējošu uzvedību (Choo & Marszalek, 2018; Kim et al., 2018; Padhy et al., 2024; Spreitzer, 1995). Šie psiholoģiskie resursi potenciāli var kavēt makiavelisma personības iezīmju izpausmes, taču šo attiecību raksturs līdz šim ir maz pētīts.

Līdz ar to tika izvirzīts *pētījuma mērķis*: Izpētīt kādas saistības pastāv starp makiavelisma personības iezīmēm, pašnoteikšanos un pašpaļāvību un kā šīs personības iezīmes atšķiras atkarībā no darbinieku ieņemamās amata pozīcijas organizācijā.

Pētījuma hipotēzes:

- 1) Augstāki pašnoteikšanās rādītāji būs saistīti ar zemākiem makiavelisma personības iezīmes rādītājiem;
- 2) Augstāki pašpaļāvības rādītāji būs saistīti ar zemākiem makiavelisma personības iezīmes rādītājiem.

Pētījuma jautājumi:

- 1) Vai un kādas saistības pastāv starp pašpaļāvību un pašnoteikšanos;
- 2) Vai makiavelisma personības iezīmju rādītāji atšķiras atkarībā no ieņemamās pozīcijas organizācijā;
- 3) Vai pašnoteikšanās rādītāji atšķiras atkarībā no ieņemamās pozīcijas organizācijā;
- 4) Vai pašpaļāvības rādītāji atšķiras atkarībā no ieņemamās pozīcijas organizācijā.

Pētījuma mainīgie lielumi: Makiavelisma personības iezīmes, pašnoteikšanās, pašpaļāvība.

Pētījuma izlase: Darbinieki, kas veic algotu darbu, vecumā no 18 līdz 64 gadiem.

Pētījuma dizains un datu ievākšanas metodes: Kvantitatīvs pētījums ar šķērsriezuma dizainu. Pētījumā izmantota anketa, kas iekļāva 3 instrumentus un jautājumus par demogrāfiskajiem datiem:

Makiavelisma personības iezīmju izvērtēšanai tika izmantota Divdimensionālā makiavelisma skala (Two-Dimensional Machiavellianism Scale - TDMS, Monaghan et al., 2020). Skala tika sākotnēji adaptēta un tulkota latviešu valodā šī darba ietvaros.

Darbinieku pašnoteikšanās tika mērīta ar Psiholoģiskās pašnoteikšanās aptauju (Psychological Empowerment Instrument, Spreitzer, 1995). Skalu latviešu valodā tulkojusi un sākotnēji adaptējusi Liene Auziņa-Jurgeviča (Auziņa-Jurgeviča, 2012).

Pašpaļāvība tika mērīta ar Pašpaļāvības skalu (The self-reliance scale, Padhy et al., 2024). Šī pētījuma un N.P. Zukules maģistra darba “Iejūtības pret sevi praktizēšanas ietekme uz studentu izjusto iejūtību pret sevi, psiholoģisko distresu, apmierinātību ar dzīvi un pašpaļāvību” ietvaros, skala tika sākotnēji adaptēta un tulkota latviešu valodā.

Bakalaura darbs sastāv no anotācijas, ievada, teorētiskās daļas, pētījuma metožu apraksta, rezultātu izklāsta, diskusijas daļas, secinājumiem, pateicībām, izmantotās literatūras saraksta un pielikumiem.

Teorētisko daļu sastāda 14 lappuses. Bakalaura darba apjoms 54 lappuses. Darbā izmantots 141 literatūras avots.

MAKIAVELISMS

Mūsdienās makiavelisms tiek uzlūkots kā personības iezīmju kopums, taču tam vēl nav skaidri definēts teorētiskais rāmis psiholoģijas zinātnes ietvaros (Blötner & Bergold, 2022). Ir skaidrs, ka šis ir relatīvi stabils personības iezīmju kopums, kuram ir raksturīgs cinisms, stratēģiska manipulēšana, divkosība, aprēķins un amorālisms (American Psychological Association, 2015a; Blötner & Bergold, 2022).

Termina izcelsme

Jēdziena “makiavelisms” pirmsākumi meklējami 16. gs. filosofa un diplomāta Niccolo Makiavelli politiskajās esejās, Valdnieks (Angl. The Prince) un Pārrunas (Angl. The Discourses). Šajos darbos tika akcentēts, kā iegūt varu ar viltvārdību - manipulējot un melojot - un kā to noturēt, akcentējot līdzcilvēku slēptos un kaitējošos nodomus (Christie, 1970).

Makiavelli uzsver nepieciešamību izvērtēt katras situācijas iespējamus ieguvumus un zaudējumus, kā arī norāda, ka citi vienmēr centīsies gūt savu labumu. Tāpēc Makiavelli aicina lasītāju skeptiski izvērtēt citu nodomus, aprakstot, kā labvēlība var tikt izmantota ļaunprātīgi. Piemēram, Makiavelli raksta: “Kad cilvēks saņem labvēlību no kāda, kura gaidīja ļaunu, viņam ir lielāka atbildība pret savu labvēli” (Machiavelli, 1532/2004a, 43.lpp.). Tādējādi cilvēks var piedzīvot vainas un kauna izjūtu, jo sākotnēji domāja slikti par savu labvēli, un tādēļ vēlās atdarīt ar labu, lai mazinātu savu iekšējo diskomfortu.

Cinisko skatījumu raksturo Makiavelli pārliecība, ka ikvienam ir jābūt uzmanīgam un atbildīgam par savas varas saglabāšanu, jo pretējā gadījumā citi centīsies to iegūt ar viltu vai piespiedu līdzekļiem (Machiavelli, 1532/2004b). Savukārt divkosību atspoguļo viņa atziņa, ka lasītājs nekad nedrīkst pilnībā atklāt savus patiesos nolūkus, jo tie var tikt izmantoti pret viņu. Makiavelli brīdina: “Ir jābūt lapsai, lai atpazītu slazdus, un lauvai, lai aizbiedētu vilkus” (Machiavelli, 1532/2004c, 74.lpp.). Šī atziņa raksturo makiavelismam piemītošo stratēģisko elastību, pielāgojoties konkrētiem sociālajiem kontekstiem.

20. gs. vidū. amerikāņu zinātnieks Ričards Kristijs (Christie, 1970), pētot politisko autoritāšu uzvedību, atklāja, ka Makiavelli idejas par varas iegūšanu un noturēšanu atspoguļojas viņa mērķauditorijā. Pamatojoties uz šo novērojumu, Kristijs radīja Mach-IV instrumentāriju, kas ir viendimensionāls Likerta skalas modelis ar 20 jautājumiem, kas mēra, cik ļoti indivīds piekrīt Makiavelli idejām un pasaules redzējumam.

Mach-IV instrumentārijā tika atspoguļoti trīs galvenie faktori, kuri konceptualizē pro-Makiavelli idejas: skatījumu, taktiku un morāli. Skatījuma faktors norāda, kā indivīds

uztver cilvēkus un sabiedrību. Augsti rezultāti liecina par uzskatu, ka cilvēki ir savtīgi un neuzticami, kas ir tuvāk Makiaveli uzskatiem par cilvēces dabu. Taktika izvērtē, cik gatavs indivīds ir izmantot manipulācijas, lai sasniegtu savus mērķus. Augsti rezultāti liecina par pārliecību, ka manipulējoša uzvedība ir efektīva, kas atbilst Makiaveli idejām par stratēģiskās manipulēšanas nozīmi. Morāle atspoguļo indivīda ētikas principus, un augsti rezultāti norāda uz amorālismu – pārliecību, ka mērķis attaisno līdzekļus, kas ir saskaņā ar Makiaveli uzskatiem par morāles relatīvismu (Christie, 1970).

Tas ir līdz šim visbiežāk izmantotais pētniecības instruments makiavelisma izpētē (Monaghan et al., 2020).

Centrālās iezīmes

Ir zināms, ka makiavelisma iezīmes ir relatīvi stabilas un galvenokārt tās ir vides iemācītas (Láng & Abell, 2018; Vernon et al., 2008). Indivīdiem ar izteiktu makiavelisma personības iezīmju kopumu ir raksturīgs pesimistisks un cinisks skatījums uz cilvēci, uzskatot sabiedrību par neuzticamu, savtīgu un manipulējošu (Monaghan et al., 2020). Šādi uzskati var veidoties no nelabvēlīgām mijiedarbībām ar sabiedrību un mikrovidi, piemēram, ģimeni, draugiem, partneriem vai kolēģiem, proti, traumatiskām, vardarbīgām vai negatīvām pieredzēm saistībā ar uzticēšanos un socializēšanos (Hunter et al., 1982). Citiem vārdiem sakot, makiavelisms ir kā neadaptīvs aizsargmehānisms, kas sakņojas dziļā nedrošības sajūtā, kuru nav bijis iespējams kontrolēt (Láng, 2015).

Starp makiavelismu un uzticēšanos pastāv cieša negatīva saistība, proti, zemāka uzticēšanās ir saistīta ar izteiktākām makiavelisma izpausmēm (Gurtman, 1992; Ináncsi et al., 2015). Nespēja uzticēties var tikt kompensēta ar pārmērīgu kontroli pār citiem (Brewer & Abell, 2017). Savukārt indivīdi, kuri sabiedrību kopumā uzlūko negatīvi, bieži vērtē maldinošas un manipulējošas stratēģijas kā sociāli pieņemamas un nejūt vainas vai sirdsapziņas pārmetumus par šādām darbībām. Pastāv uzskats: “Vai nu es to izdarīšu, vai arī kāds to izdarīs ar mani” (Rauthmann, 2013). Manipulējoša uzvedība un emocionālā distancēšanās tiek izmantota, lai mazinātu uztverto ievainojamību, ļaujot indivīdam saglabāt kontroles sajūtu un izvairīties no emocionāli piesātinātām situācijām (Láng, 2015).

Jāatzīst, ka makiavelisma personības iezīmju kopums pats par sevi nenosaka manipulējošo stratēģiju veiksmīgu īstenošanu (Austin et al., 2007; Jones & Paulhus, 2009). Līdzšinējos pētījumos atklāts, ka makiavelisma iezīme prognozē tendenci izmantot manipulācijas, taču stratēģiju efektivitāti nosaka citas sociāli-kognitīvās spējas, piemēram,

spēja izprast citu cilvēku nodomus, atpazīt neverbālus signālus un emocionālo reakciju prognozēšana (Bagozzi et al., 2013; Hart et al., 2018; Jones, 2016; Vonk et al., 2015).

Pētījumi liecina, ka makiavelisma iezīmēm raksturīga pašrealizācija, kas nav vērsta uz īstenu attiecību veidošanu vai rūpēšanos par kopieni, bet gan uz personīgo mērķu un vēlmju īstenošanu. Šie indivīdi visbiežāk ir ambiciozi un uz sasniegumiem vērsti, prioritizējot profesionālo izaugsmi, izvēloties mērķus, kas balstīti uz personīgā labuma gūšanu, nerēķinoties ar citu vajadzībām un robežām (Dahling et al., 2008; Pekdemir & Turan, 2015; Tang & Chen, 2007; Wilson et al., 1998).

Kā arī šī personības iezīme bieži tiek saistīta ar pastiprinātu vajadzību pēc sociālās dominēšanas un varas, kā arī izteiktu tieksmi pēc konkurences un sāncensības. Makiavelisms iezīmē spēju dot priekšroku ilgtermiņa rezultātiem un atturēties no īstermiņa baudas, uzrādot augstu paškontroli, kad runa ir par tiekšanos pēc varas vai panākumiem. Citiem vārdiem sakot, cilvēki ar izteiktu makiavelismu bieži izrāda spēju upurēt tūlītēju gandarījumu ilgtermiņa mērķu sasniegšanai. (Birkás & Csathó, 2015; Hart et al., 2021; Jones & Paulhus, 2009; Rauthmann & Will, 2011).

Sociāli ļaundabīgie personības faktori

Makiavelisms bieži tiek pētīts kopā ar narcisismu un psihopātiju, izmantojot tumšās triādes ietvaru (Paulhus & Williams, 2002). Kaut arī visus trīs konstruktus raksturo tendence manipulēt un izmantot citus - to izpausmes atšķiras. Psihopātija biežāk tiek asociēta ar iebiedēšanas un tiešās agresijas metodēm, lai sasniegtu vēlamo mērķi (Jonason et al., 2012), kamēr narcisisms tiek saistīts ar pārliecināšanās un pašslavināšanās metodēm, lai piesaistītu uzmanību un apbrīnu (Back et al., 2013). Savukārt makiavelisma personības iezīmes, visbiežāk tiek saistīta ar vēlmi dot priekšroku ilgtermiņa stratēģijām, izmantojot šarmu un aprēķinātu manipulāciju, lai saglabātu kontroli pār sociālajām situācijām (Jonason et al., 2012).

Attīstoties praksei, aplūkot šos trīs sociāli ļaundabīgos personības faktorus kopā, radās arī nepieciešamība paplašināt tumšo triādi (Marcus & Zeigler-Hill, 2015). Lielākā daļa vadošo pētnieku nonāca pie konsensusa iekļaut sadismu – izpaužas, kā baudas gūšana no citu pazemošanas un ciešanām (American Psychological Association, 2015b), tādējādi veidojoties tumšajai tetrādei (Paulhus et al., 2021).

Pētījumi liecina, ka standartizētā testa Mach-IV panti pārklājas ar psihopātiju, radot izaicinājumus precīzai makiavelisma novērtēšanai (Dahling et al., 2008; Patrick et al., 2009

Vize et al., 2018). Tāpēc zinātnieki ir ierosinājuši attīstīt precizētus instrumentus, lai labāk nošķirtu makiavelismu no citiem tumšās triādes komponentiem (Glenn & Sellbom, 2015).

Makiavelisms organizācijās

Organizācijas apzināti veicina tādu klimatu, kas atbilst darba rezultātu sasniegšanas prasībām. Nereti tas izpaužas kā vēlme ierobežot vai pat apspiest tādas emocijas kā neapmierinātību vai vilšanos, vienlaikus akcentējot emocijas, kas veicina uzdevumu izpildi, piemēram, entuziasmu un degsmi. Rezultātā darbinieki pielāgo savu emocionālo izpausmi organizācijas mērķiem, bieži vien apslāpējot autentisku pašizpausmi un izrādot samākslotas emocijas (Parke & Seo, 2016).

Vadības stils un emocionālās inteliģences prasības būtiski ietekmē organizācijas klimatu. Piemēram, transformējošā līderība - vadības pieeja, kas orientēta uz iedvesmošanu, darbinieku personīgo izaugsmi un kopīga mērķa veidošanu - tiek uzskatīta par īpaši efektīvu, jo tā uzsver emocionāli inteliģentas uzvedības nozīmi kā profesionālās kompetences rādītāju. Tomēr šādas prasības var radīt arī nevēlamas sekas - darbinieki var sākt formāli imitēt emocionāli inteliģentu uzvedību, to neizjūtot autentiski. Rezultātā veidojas plaša starp patiesi piedzīvotajām un ārēji demonstrētajām emocijām, kas padara komunikāciju vairāk performatīvu nekā patiesu (Eaton et al., 2024; Santa et al., 2023).

Darbinieki, kuriem sistemātiski ir jāimitē pozitīvās emocijas un jānoliedz frustrācija, var piedzīvot kognitīvo pārslodzi un paaugstinātu stresu. Ilgstoša nepieciešamība apspiest autentiskās emocijas var novest pie emocionālās disonances, ko raksturo nesakritība starp izjustajām un izrādītajām emocijām (Bakker & Heuven, 2006; Bang & Reio, 2017; Jeung et al., 2018; Nielsen et al., 2024). Šāda emocionālā spriedze laika gaitā veicina emocionālo izsīkumu, kā arī tā var veicināt cinismu organizācijā - stabilu, negatīvu attieksmi pret organizāciju. To raksturo neuzticēšanās vadībai, vilšanās organizācijas darbībā, kā arī pārliecība par tās netaisnīgumu un negodīgumu. Rezultātā darbinieki var izrādīt vispārēju neapmierinātību, kritizēt organizācijas lēmumus un vadības stilu, kā arī piedzīvot dusmas, bezspēcības sajūtu un emocionālu atsvešināšanos no darba vides (Atalay et al., 2022; Bang & Reio, 2017; Elsaied, 2021).

Cinisms organizācijā ir saistīts ar zemāku apmierinātību ar darbu, mazāku piederības sajūtu organizācijai, kā arī samazinātu motivāciju. Šie faktori samazina produktivitāti, centību un darba sniegumu. Ciniski darbinieki biežāk kavē, plāno mainīt darba vietu, kā arī

piekopt darba videi kaitējošu uzvedību (Divya & Seranmadevi, 2022; Kakar et al., 2022; Kavindi & Kularathne, 2024; Yoldash & Nicoleta, 2022).

Starppersonu līmenī šī kaitējošā uzvedība ietver vardarbību, piemēram, mobings, pazemošana, fiziska agresija; nekulturāla uzvedība, kā nievāšana, rupjības un sarkasms; un seksuāla uzmākšanās (Ho, 2012; Szostek, 2019). Savukārt organizāciju līmenī šī uzvedība izpaužas kā produktivitātes zudums, piemēram, kavēšana, pienākumu veikšanas imitācija; īpašuma kaitējums, kā zādzības, sabotāža, resursu izšķērdēšana; atsvešināšanās no darba jeb izvairīšanās no uzdevumu izpildes; un dezinformācijas izplatīšana (Cai et al., 2024; Ho, 2012.; Szostek, 2019). Atsevišķi tiek izdalīta devianta uzvedība, kas sevī ietver favorītismu, baumu izplatīšanu, manipulēšanu ar kolēģiem un zināšanu slēpšanu, kas ietver informācijas neizpaušanu vai nepatiesu datu sniegšanu kolēģiem (Cai et al., 2024; Ho, 2012.).

Ja šāda uzvedība kļūst sistemātiska, tā var veicināt ilgtermiņa sekas, piemēram, iezīmju aktivizēšanas teorija norāda, ka konteksts jeb vide var aktivizēt noteiktas personības iezīmes, ja tās kļūst adaptīvas konkrētajos apstākļos. Cinisms organizācijā iespējams var kļūt par pastiprinātāju, kas aktivizē darbiniekos latentās makiavelisma tendences. Nelabvēlīgā un nedrošā vidē manipulatīva un samākslota rīcība var tikt uztverta kā racionāla izdzīvošanas stratēģija. Ja kolēģi un vadītāji īsteno darba videi kaitējošu uzvedību, piemēram, izvairīšanos no pienākumiem vai informācijas slēpšanu, un par to tiek atalgoti, citi darbinieki arī var sākt piekopt šādu uzvedības formu, uztverot to, kā sociāli pieņemamu rīcību (Hammali & Nastiezaie, 2022; Schyns et al., 2019).

Apstākļos, kur trūkst psiholoģiskā drošība un pastāv cinisms organizācijā, darbinieki var piedzīvot morālo atsvešināšanos - mehānismu, kas ļauj racionalizēt neētisku rīcību, lai izvairītos no vainas sajūtas. Piemēram, attieksme "ja vadībai nerūp mana labklājība, tad man nerūp organizācijas mērķi" ļauj darbiniekam attaisnot manipulācijas vai sabotāžu. Šādos apstākļos pat indivīdi ar vāji izteiktām makiavelisma iezīmēm var īslaicīgi piekopt darba videi kaitējošu uzvedību personīgā labuma gūšanai (Detert et al., 2008; Kakar et al., 2022; Moore et al. 2012).

Turklāt organizācijās, kur tiek akcentēta tikai rezultātu sasniegšana un tiek apspiestas "neproduktīvās" emocijas, personas ar izteiktām makiavelisma iezīmēm var īpaši veiksmīgi adaptēties. Šādi darbinieki stratēģiski imitē pozitīvas emocijas un vērtībām atbilstošu uzvedību, vienlaikus slēpjot savās interesēs balstītu rīcību. Emocionālā atsvešināšanās šajā kontekstā kļūst par manipulācijas instrumentu, kas ļauj panākt ārēju atbilstību organizācijas normām, saglabājot iekšējo distanci un kontroli (Gkorezis et al., 2015; Walters, 2021).

Neskaidros un konkurējošos apstākļos darbiniekiem ar izteiktām makiavelisma iezīmēm ir tendence izmantot neskaidrības savā labā, piemēram, manipulējot ar naratīviem, piesavinoties intelektuālo īpašumu vai aktīvi kavējot citu panākumus. Šie darbinieki var virzīt pamanāmas iniciatīvas, kas uzlabo viņu tēlu, vienlaikus izvairoties no riskiem, kas var kaitēt viņu reputācijai. Turklāt, saskaņojot savas darbības ar vadības deklarētajiem mērķiem, šie indivīdi var veidot iluzoru lojalitāti, kas kalpo personīgā labuma gūšanai, nevis organizācijas attīstībai (Baktash & Jirjahn, 2023; Cavaletti & Bizarrias, 2023).

PSIHOLOĢISKĀ PAŠNOTEIKŠANĀS

Darbinieku pašnoteikšanās ir daudzdimensionāls konstrukts, kas raksturo darbinieku autonomijas, kontroles un ietekmes izjūtu pār savu darba vidi (Spreitzer, 1995). Darba un organizāciju psiholoģijā šo jēdzienu var aplūkot no divām būtiski atšķirīgām perspektīvām: makro līmeņa jeb strukturālā pašnoteikšanās un mikro līmeņa jeb psiholoģiskā pašnoteikšanās (Eylon & Bamberger, 2000).

Strukturālā pašnoteikšanās attiecas uz organizāciju sociālo struktūru un situatīvajiem apstākļiem. Tā balstās uz demokrātiskuma principiem, kas ietver līdzdalību, varas sadali un vienlīdzīgas iespējas, nodrošinot, ka ikvienam organizācijas darbiniekam, neatkarīgi no viņa statusa, ir iespēja ietekmēt lēmumus, ja tiek nodrošināta piekļuve iespējām, informācijai, atbalstam un resursiem. Citiem vārdiem sakot, strukturālās pašnoteikšanās pamatā ir varas sadale starp vadītājiem un darbiniekiem, lai zemāka līmeņa darbinieki varētu patstāvīgi risināt problēmas atbilstoši viņu kompetencei. Sniedzot darbiniekiem varu pašiem pieņemt lēmumus, vadītājiem ir iespēja vairāk vērst uzmanību organizācijas mērķu un plānu pilnveidei (Conger & Kanungo, 1988, Prasad, 2001; Prasad & Eylon, 2001; Liden & Arad, 1996, Wood & De Menezes, 2011).

Savukārt psiholoģiskā pašnoteikšanās ir subjektīva izjūta, kas raksturo indivīda uztveri par savu spēju ietekmēt darba vidi, sniegt ieguldījumu organizācijai un pieņemt patstāvīgus lēmumus (Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995). Tā sastāv no četrām savstarpēji saistītām dimensijām: nozīme, kompetence, apņēmība un ietekme (Spreitzer, 1995).

Nozīmes dimensijā aplūko, cik lielā mērā darbinieki uzskata, ka viņu darba pienākumi ir saskaņoti ar viņu personīgajām vērtībām un uzskatiem. Pētījumi rāda, ka indivīdi, kuri uztver savu darbu kā nozīmīgu, uzrāda augstāku iekšējo motivāciju, iesaistīšanos un lojalitāti organizācijai (Kim et al., 2018).

Kompetence, kas bieži tiek aplūkota kā pašefektivitāte, attiecas uz indivīda pārliecību par savu spēju veiksmīgi izpildīt darba uzdevumus. Darbinieki ar augstu kompetences izjūtu biežāk demonstrē proaktīvu uzvedību, meklē izaicinājumus un neatlaidīgi turpina darbu, saskaroties ar izaicinājumiem (Bandura, 1997; Liden & Arad, 1996).

Apņēmības dimensija atspoguļo darbinieku autonomiju darba uzsākšanā un regulēšanā. Darbinieki ar augstu apņēmības līmeni izjūt lielāku līdzdalību savos darba pienākumos veicinot radošumu, problēmu risināšanas prasmes un atbildības sajūtu (Deci & Ryan, 2000).

Ietekmes dimensija raksturo, cik lielā mērā darbinieki uztver savu ieguldījumu organizācijas darbībā kā nozīmīgu. Darbinieki, kuriem ir augsts rezultāts šajā apakšskalā, biežāk uzņemas līdera lomu, iesaistās papildu iniciatīvās un atbalsta organizatoriskās pārmaiņas (Spreitzer, 1996).

Kopā šīs dimensijas veicina darbinieka motivāciju un veiktspēju, nostiprinot pašapziņu un iesaisti profesionālajā vidē. Taču, ja kāda no dimensijām netiek izpildīta, darbinieka psiholoģiskā pašnoteiktība būs ierobežota - proti, var samazināties kontroles sajūta, veicot darba pienākumus (Spreitzer, 1995).

Pašnoteikšanās pozitīvā ietekme organizācijā

Psiholoģiskā pašnoteikšanās būtiski ietekmē gan darbinieku individuālo labbūtību, gan organizācijas efektivitāti. Pētījumi liecina, ka pašnoteikšanās sajūta ir cieši saistīta ar virkni pozitīviem iznākumiem organizācijā, tostarp augstāku darba apmierinātību un lielāku motivāciju. Tāpat pašnoteikšanās veicina atbildības un lepnuma sajūtu par veicamajiem pienākumiem, kas atspoguļojas produktivitātes un kvalitātīvu uzdevumu izpildes pieaugumā (Kim et al., 2018; Spreitzer, 1995).

Darbinieki, kuri izjūt kontroli pār savu darbu, ir mazāk pakļauti emocionālajam izsīkumam un stresam, kā arī retāk apsver darbavietas maiņu (Mullins & Peacock, 1991; Schaufeli & Bakker, 2004). Turklāt darbinieki, kuri izjūt pašnoteikšanos, ieņem aktīvu līdzdalību organizācijas procesos, piemēram, uzņemoties iniciatīvas, iesaistoties problēmu risināšanā, ideju attīstīšanā un zināšanu apmaiņā, kā arī saskata nozīmi savos darba pienākumos (Altizer, 1993; Kirkman & Rosen, 1999; Quinn & Spreitzer, 1997). Šie faktori sekmē ne vien darbinieku labbūtību, bet arī organizācijas noturību, kas sevī iekļauj spēju efektīvi reaģēt uz pārmaiņām, krīzēm un neparedzētiem izaicinājumiem, vienlaikus saglabājot darbības nepārtrauktību, mērķtiecību un spēju attīstīties (Kim et al., 2018; Lorsch, 1995).

Pētījumi norāda, ka pašnoteikšanās darbojās kā aizsargmehānisms pret dažāda veida organizācijas disfunkcijām (Parke & Seo, 2016). Darbiniekus, kuri izjūt pašnoteikšanos, ir grūtāk emocionāli ierobežot, īpaši organizācijās, kur autentisku emociju izpausme tiek apspiesta un galvenais uzsvars likts uz rezultātu sasniegšanu. Šādos apstākļos pašnoteikšanās kļūst par destabilizējošu faktoru, kas veicina autentiskumu, jo, izjūtot lielāku autonomiju un uzticēšanos, darbinieki mazāk cenšas samāksloti izrādīt emocijas. (Parke & Seo, 2016; Zhou & Chen, 2021).

Vadītāji, kuri izjūt izteiktāku pašnoteikšanos, veido psiholoģiski drošu un atklātu darba vidi, kurā ir skaidri definēti sasniedzamie mērķi un to izvērtēšanas nosacījumi. Šāda pieeja samazina izjusto stresu un pretestību, vienlaikus veicinot uzticēšanos un darbinieku līdzdalību mērķu izvirzīšanā (Gil et al., 2023; Lorinkova & Perry, 2017).

Psiholoģiskā drošība, kas rodas pašnoteikšanās rezultātā, ļauj darbiniekiem izteikt viedokli, pieļaut kļūdas un mācīties no tām, tādējādi samazinot darba videi kaitējošu uzvedību (Edmondson, 2018). Resursu pieejamība, piemēram, apmācības, atzinības mehānismi, lēmumu pieņemšanas iespējas, turpina stiprināt šo procesu, veicinot darbinieku spēju efektīvi risināt problēmas un mazinot organizatorisko cinismu (Lang-Lehmann et al., 2022).

Pašnoteikšanās negatīvās sekas

Pašnoteikšanās var netīši veicināt uzvedību, kas ir mērķēta palīdzēt organizācijai, taču pārkāpj ētiskās un sociālās normas, piemēram, pārspīlētas vai nepatiesas informācijas izpaušana sabiedrībai, lai organizācija izskatītos labāk, finanšu pārskatu viltošana, produktu defektu slēpšana un produktu priekšrocību pārspīlēšana, lai palielinātu pārdošanas apjomu. Ir būtiski uzsvērt, atšķirībā no neētiskas uzvedības, kas tiek veikta personīga labuma gūšanai, šo uzvedību motivē altruisms (Ahmad et al., 2024; Lin et al., 2023; Umphress & Bingham, 2010; Zhang et al., 2020).

Pētījumi uzsver, ka darbinieki, kuri jūt pašnoteikšanos, šādu uzvedību var piekopt saskaroties ar kavēkļiem, kas traucē veikt darba pienākumus, kā birokrātiskiem traucēkļiem, neskaidriem mērķiem vai finansiālām grūtībām. Pašnoteikšanās kopā ar augsta stresa situācijām var veicināt morālo atsvešināšanos, darbiniekiem attaisnojot neētisku rīcību kā nepieciešamu, lai organizācija sasniegtu vēlamos rezultātus (Dennerlein & Kirkman, 2022; Lin et al., 2023; Suchman et al., 2021; Xu & Wang, 2020).

Šāda uzvedība var negatīvi ietekmēt organizācijas reputāciju un palielināt likumpārkāpumu risku. Savukārt individuālā līmenī šāda uzvedība var radīt konfliktējošas emocijas, respektīvi, darbinieki var just lepnumu, palīdzot savai organizācijai, taču tajā pašā laikā just trauksmi un vaina sajūtu, ietekmējot arī darbinieku privāto dzīvi un samazinot kopējo labbūtību (Li, 2022; Newman et al., 2023; Zhao & Qu, 2022; Wang et al., 2021).

PAŠPAĻĀVĪBA

Mūsdienās pētnieki nav nonākuši pie vienotas pašpaļāvības definīcijas, drīzāk to katrā kontekstā aplūko nedaudz citādāk. Galvenokārt to saprot kā daudzdimensionālu konstrukt, kas ietver indivīda spēju paļauties uz saviem iekšējiem resursiem lēmumu pieņemšanā, problēmu risināšanā un emocionālās pašregulācijas procesos, vienlaikus līdzsvarojot gan autonomiju, gan spēju paļauties uz citiem (Choo & Marszalek, 2018; Padhy et al., 2024; Ryan et al., 2005). Proti, pašpaļāvību nevar uzskatīt par sinonīmu pilnīgai neatkarībai, tā drīzāk ietver apzinātu pašpietiekamību, kas veicina indivīda spēju tikt galā ar izaicinājumiem paša spēkiem, vienlaikus saglabājot atvērtību ārējā atbalsta meklēšanai, kad tas ir nepieciešams.

Pētījumi norāda, ka pašpaļāvība palielina dzīvesspēku - spēju pozitīvi adaptēties, saskaroties ar grūtībām -, veicinot stresa pārvarēšanas stratēģiju izmantošanu saspringtās situācijās (Choo & Marszalek, 2018; Ishikawa et al., 2023; Luthar, 2006, kā minēts Fleming & Ledogar, 2008). Kā arī pastāv ciešas saistības starp pašpaļāvību un psiholoģisko labklājību, īpaši autonomijas un sevis pieņemšanas apakšskalā (Padhy et al., 2024; Rashmithanath et al., 2023). Toties indivīdi ar pārmērīgu pašpaļāvību var negatīvi vērtēt sociālās atbalsta sistēmas, kavējot palīdzības meklēšanu, kas rezultātā var saasināt mentālās veselības problēmas, piemēram, trauksmi vai depresiju (Choo & Marszalek, 2018; Ishikawa et al., 2023.)

Pašpaļāvības pozitīvās sekas organizācijā

Organizāciju kontekstā pašpaļāvības konstrukt uzlūko kā spēju apzināties un izprast savas emocijas, stiprās un vājās puses, kā arī to lomu darba rezultātu sasniegšanai un attiecību veidošanai. Arī svarīga pašpaļāvības sastāvdaļa ir prasme regulēt savu uzvedību, emocijas un impulsus, lai veicinātu organizācijas mērķu sasniegšanu. Turklāt pašpaļāvība ietver pārliecību par savām spējām paveikt uzdevumus un tikt galā ar izaicinājumiem darbā (Barinua et al., 2022).

Pētījumi rāda, ka vadītāji ar augstu apzinātību veicina komandas saliedētību, darbinieki izjūt lielāku piederību organizācijai, ir apmierinātāki un jūtas psiholoģiski drošāk, kas savukārt veicina atklātāku informācijas apmaiņu un profesionālo izaugsmi (Hartung, 2020; Sutton, 2016). Kā arī spēja regulēt savu uzvedību un plānot laiku veicina autonomiju un psiholoģisko drošību un samazina izjusto stresu darbā un uzlabo kopējo labbūtību (Aeon et al., 2021; Li et al., 2021). Vadītāji, kuri atbalsta autonomiju darba vidē, veicina darbinieku

labbūtību, uzklusot viņu viedokli, veicinot iniciatīvas un sniedz konstruktīvu atgriezenisko saiti (Gagné & Deci, 2005).

Būtiski uzsvērt, ka palielināta darbinieku autonomija neveicina izolāciju, bet gan stiprina komandas spēju vienam uz otru paļauties, kā arī uzlabo komandas kopējo sniegumu (Gilbert & Sutherland, 2013).

Pašpaļāvība var gan pastiprināt, gan kavēt organizāciju cinismu, proti, ja vadība, veidojot autonomu vidi, nesniedz darbiniekiem skaidru atgriezenisko saiti, šī brīvība var tikt interpretēta kā vienaldzība, palielinot iespēju attīstīties organizāciju cinismam (Liu et al., 2025; Shaharruddina & Ahmad, 2015; Yan et al., 2024). Turpretim ticība, ka sarežģījumus ir iespējams pārvarēt, kā arī pārliecība par savām spējām var būtiski ierobežot organizāciju cinismu (Okurame et al., 2024).

Pētījumi liecina, ka darbinieki ar augstāku pašefektivitāti demonstrē ievērojami lielāku noturību sarežģītu uzdevumu izpildē, kā arī uzrāda radošu pieeju problēmu risināšanā, kas savukārt var samazināt darba videi kaitējošu uzvedību un veicināt psiholoģisko noturību un adaptāciju nelabvēlīgā darba vidē (Aydinay et al., 2021; Fida et al., 2025).

Kopumā darbinieki ar augstāku pašpaļāvības līmeni ir efektīvāki darba vidē, izrādot iniciatīvu, psiholoģisko noturību un sociāli vēlamu uzvedību. Šādi darbinieki spēj efektīvāk tikt galā ar darba pienākumiem, labāk pielāgoties organizāciju pārmaiņām un ir mazāk pakļauti stresam (Ghafoor, 2011; Okpara & Agwu, 2015).

Tāpat šādi darbinieki bieži demonstrē augstāku iekšējo motivāciju, kas sekmē inovācijas, radošumu un produktivitāti, aktīvi pieņemot izaicinājumus, attīstot spēju pieņemt lēmumus un kļūst mazāk atkarīgi no tiešas vadītāju iesaistes (Millikin et al., 2010; Slaski & Cartwright, 2003).

Pašpaļāvības konceptualizēšanas grūtības

Līdzšinējās pašpaļāvības mērīšanas skalas bieži bija ierobežotas savā pielietojumā, jo tās galvenokārt tika veidotas konkrētām populācijām, piemēram, maznodrošinātiem indivīdiem (Ulstad et al., 2008, kā minēts Padhy et al., 2024) vai bēgļu kopienām (Leeson et al., 2020, kā minēts Padhy et al., 2024). Kā norāda Padhijs un kolēģi (Padhy et al., 2024), šiem mērinstrumentiem trūka vienotas pieejas, kas nodrošinātu to plašāku pielietojamību. Ņemot vērā šos ierobežojumus, Padhijs un kolēģi (Padhy et al., 2024) izstrādāja un validēja daudzdimensionālu pašpaļāvības modeli, kas skaidri definē pašpaļāvību, balstoties uz četrām zinātniski izmērāmām dimensijām: pašefektivitāti, autonomiju, ārējo atkarību un

pašpārlicības deficītu. Būtiski uzsvērt, ka ārējās atkarības un pašpārlicības deficīta apakšskalas ir kodētas apgriezti, lai tās atbilstu pašpaļāvības konceptuālajam ietvaram (Padhy et al., 2024).

Pašefektivitātes dimensija aplūko, kā indivīda pārlicība par savām spējām ietekmē uzdevumu izpildi un mērķu sasniegšanu (Bandura, 1997). Augstāka pašefektivitāte veicina motivāciju, izturību, labākas problēmu risināšanas prasmes un adaptīvu uzvedību (Ghafoor, 2011; Okpara & Agwu, 2015).

Autonomijas dimensija aktualizē, kā indivīda spēja patstāvīgi pieņemt lēmumus un rīkoties sekmē viņa personīgo izaugsmi un pielāgošanās spējas. Autonomija ir būtiska iekšējās motivācijas veicināšanai, taču plašākā nozīmē tā veicina arī personīgo izaugsmi, pašregulāciju un adaptācijas spējas (Millikin et al., 2010; Ryan & Deci 2000).

Ārējās atkarības dimensijā tiek aplūkots, kā indivīda paļaušanās uz ārēju apstiprinājumu, vadību vai resursiem ietekmē lēmumu pieņemšanas procesu (Chen, 2013). Lai gan ārējs atbalsts dažkārt var būt noderīgs, pārmērīga atkarība var ierobežot patstāvību un individuālās problēmu risināšanas prasmes (Slaski & Cartwright, 2003).

Savukārt pašpārlicības deficīta dimensija atklāj, kā nenoteiktība par savām spējām var ietekmēt indivīda rīcību un lēmumu pieņemšanu (Padhy et al., 2024). Zems pašpārlicības līmenis ir saistīts ar paaugstinātu stresu un samazinātu efektivitāti uzdevumu izpildē, kas jāveic patstāvīgi (Barinua & Samuel, 2022; Slaski & Cartwright, 2003).

Kopumā šīs dimensijas izceļ pašpaļāvības nozīmi personiskās efektivitātes sasniegšanā dažādās dzīves jomās, tostarp attiecību veidošanā, profesionālajā attīstībā un personīgajā izaugsmē. Pašpaļāvība tādējādi veido pamatu sociālajai pastāvēšanai, ļaujot indivīdiem uzņemties atbildību par savām darbībām un efektīvi pārvaldīt dažādus dzīves aspektus (Padhy et al., 2024).

KONSTRUKTU SAISTĪBAS

Disfunkcionāla organizāciju darbība, kurā tiek sistemātiski apspiestas autentiskas emocijas un sagaidīta nepārtraukta pozitīva attieksme var veicināt emocionālo disonanci, kas ilgstošā periodā veicina emocionālo izsīkumu un cinismu organizācijā. Rezultātā darbinieki var izrādīt neapmierinātību un piedzīvot emocionālo atsvešināšanos no darba vides, veicinot darba videi kaitējošu uzvedību (Atalay et al., 2022; Bakker & Heuven, 2006; Bang & Reio, 2017; Elsaied, 2021; Jeung et al., 2018; Nielsen et al., 2024). Savukārt cinisms organizācijā kopā ar darba videi kaitējošu uzvedību var samazināt motivāciju, psiholoģisko drošību un piederības sajūtu organizācijai. Šādā vidē darbiniekiem, mēģinot atgūt kontroles un drošības sajūtu, var veidoties neadaptīvs aizsargmehānisms iespējams pastiprinot makiavelisma personības iezīmju izpausmes. Veicinot savās interesēs balstītu rīcību, kas var būtiski kaitēt organizācijas mērķu sasniegšanai un tās ilgtermiņa attīstībai (Cai et al., 2024; Divya & Seranmadevi, 2022; Hunter et al., 1982; Kakar et al., 2022; Kavindi & Kularathne, 2024; Láng, 2015; Searle, 2022; Yoldash & Nicoleta, 2022).

Toties darbiniekus, kuri izjūt pašnoteikšanos vai augstāku pašpaļāvību, ir grūtāk emocionāli ierobežot, īpaši organizācijās, kur autentisku emociju izpausme tiek apspiesta. To var skaidrot ar augstāku autonomijas sajūtu, kas ļauj šiem darbiniekiem justies autentiskākiem, samazinot iespēju emocionāli izsīkt, mēģinot imitēt mākslīgas emocijas, un veicināt organizāciju cinismu (Mullins & Peacock, 1991; Okurame et al., 2024; Parke & Seo, 2016; Schaufeli & Bakker, 2004). Tā pat šādi darbinieki biežāk tic savām spējām izpildīt kādu uzdevumu, samazinot nepieciešamību veikt darba videi kaitējošu uzvedību. Papildus tam šādi darbinieki biežāk uzņemas iniciatīvas un veicina profesionālu sadarbību, tādējādi ne tikai uzlabojot savu sniegumu, bet arī veicinot kolektīva saliedētību un organizācijas kopējo noturību pret disfunkcionāliem procesiem (Altizer, 1993; Aydinay et al., 2021; Fida et al., 2025; Kim et al., 2018; Kirkman & Rosen, 1999; Lorsch, 1995; Quinn & Spreitzer, 1997).

Rodas pamats uzskatīt, ka pašnoteikšanās un pašpaļāvība var spēlēt būtisku lomu, lai netieši mazinātu makiavelisma personības iezīmju izpausmes organizācijā, proti, mazinot cinismu organizācijā un darba videi kaitējošu uzvedību var tikt potenciāli preventētas makiavelisma personības iezīmju aktivizācija.

Balstoties uz literatūrā gūtajām atziņām tiek izvirzīts pētījuma mērķi: Izpētīt kādas saistības pastāv starp makiavelisma personības iezīmēm, pašnoteikšanos un pašpaļāvību un kā šīs personības iezīmes atšķiras atkarībā no darbinieku ieņemamās amata pozīcijas organizācijā.

Lai sasniegtu šo mērķi, tiks izvirzītas divas, literatūras analīzē balstītas hipotēzes:

1. Augstāki pašnoteikšanās rādītāji būs saistīti ar zemākiem makiavelisma personības iezīmes rādītājiem;

2. Augstāki pašpaļāvības rādītāji būs saistīti ar zemākiem makiavelisma personības iezīmes rādītājiem.

Kā arī izvirzīti četri pētījuma jautājumi:

1. Vai un kādas saistības pastāv starp pašpaļāvību un pašnoteikšanos?

2. Vai makiavelisma personības iezīmju rādītāji atšķiras atkarībā no ieņemamās pozīcijas organizācijā?

3. Vai pašnoteikšanās rādītāji atšķiras atkarībā no ieņemamās pozīcijas organizācijā?

4. Vai pašpaļāvības rādītāji atšķiras atkarībā no ieņemamās pozīcijas organizācijā?

METODE

Pētījuma dalībnieki jeb izlase

Pētījumā piedalījās 142 dalībnieki, kas strādā algotu darbu, vecumā no 18 līdz 64 gadiem (121 sievietes, 20 vīrieši un 1 respondents norādīja- cits/nevēlos norādīt). Respondentu vidējais vecums ir 37 gadi (SD=12,8 gadi), 25,35% no respondentiem ir dažādu līmeņu vadītāji (36 dalībnieki), 50,70% no respondentiem ir speciālisti (72 dalībnieki) un 23,95% no respondentiem veic fizisku vai administratīvu darbu, vai ieņem citu pozīciju savā organizācijā (34 dalībnieki).

Visi respondenti pilnībā aizpildīja aptauju un atbilda pētījuma izlases kritērijiem. Līdz ar to visi iegūtie dati tika iekļauti datu apkopošanā un turpmākajā analizē.

Mērījumi jeb pētījuma datu ievākšanas metodes

Makiavelisma personības iezīmju izvērtēšanai tika izmantota Divdimensionālā makiavelisma skala (Two-Dimensional Machiavellianism Scale - TDMS, Monaghan et al., 2020), tulkojumu latviešu valodā, šī pētījuma ietvaros, veica Niks Lācis. Skalu veido 12 apgalvojumi, kas respondentiem jānovērtē Likerta skalā no 1 (“pilnībā nepiekrītu”) līdz 7 (“pilnībā piekrītu”). Skala mēra 2 makiavelisma personības iezīmju dimensijas: “Uzskatus” un “Taktikas”. Kopējās makiavelisma personības iezīmes nosaka summējot apakšskalu rādītājus un dalot tos ar divi, kur augstāki rezultāti norāda uz izteiktākām makiavelisma iezīmēm.

Šī brīvpieejas skala, kas sākotnēji bija pieejama angļu valodā, šī pētījuma ietvaros, tika sākotnēji adaptēta latviešu valodā veicot turp un atpakaļ tulkojumu. Iesākumā divi tulkotāji veica pantu tulkojumu no oriģinālvalodas uz latviešu valodu. Tā kā abi tulkojumi bija saturiski līdzīgi, tie tika savstarpēji salīdzināti, izvēloties labskanīgāko tulkojumu latviešu valodā. Visbeidzot trešais tulkotājs veica atpakaļtulkojumu uz oriģinālvalodu, lai pārbaudītu vai saturiski tulkojums nezaudē nozīmi. Lai pārlicinātos vai turp un atpakaļ tulkojums ir bijis veiksmīgs, tika veikts pilottests 85 respondentu izlasē, lai veiktu skalas pantu ticamības, reakcijas un diskriminācijas indeksu pārbaudi (Skatīt 1. pielikumu). Rezultāti norādīja, ka skalai ir laba kopējā iekšējā saskaņotība ($\alpha = 0,82$), līdz ar to skala tika izmantota tālākai datu ievākšanai. Instrumentam oriģinālajā versijā bija laba iekšējā saskaņotība ($\alpha = 0,80-0,89$) un šī pētījuma ietvaros bija pieņemama iekšējā saskaņotība (α

=0,79). Savukārt tās apakšskalām Kronbaha alfa ir - Uzskati ($\alpha=0,69$) un Taktika ($\alpha=0,81$). Šajā pētījumā tika izmantotas abas makiavelisma personības iezīmju apakšskalas t.i., Uzskati un Taktikas, kā arī makiavelisma summārais rādītājs.

Psiholoģiskā pašnoteikšanās tika mērīta ar Psiholoģiskās pašnoteiktības aptauju (Psychological Empowerment Instrument, Spreitzer, 1995). Skalu latviešu valodā tulkojusi un sākotnēji adaptējusi Liene Auziņa-Jurģeviča (Auziņa-Jurģeviča, 2012). Skalu veido 12 apgalvojumi, kas respondentiem jānovērtē Likerta skalā no 1 (“pilnībā nepiekrītu”) līdz 7 (“pilnībā piekrītu”). Skala mēra 4 darbinieku pašnoteiktības dimensijas: “Nozīme”, “Kompetence”, “Patstāvība” un “Ietekme”. Kopējos darbinieku pašnoteikšanās rādītājus nosaka summējot apakšskalu rādītājus un dalot tos ar četri, kur augstāki rezultāti norāda uz izteiktāku pašnoteikšanos.

Psiholoģiskās pašnoteikšanās aptaujas sākotnēji adaptētajā versijā latviešu valodā tika konstatētas pāris neprecizitātes, proti, pašnoteiktība un pašnoteikšanās semantiski nav viens un tas pats, tāpēc, lai izvairītos no neprecizitātēm terminoloģijā turpmākajos pētījumos, šim instrumentam tika precizēts nosaukums “Psiholoģiskās pašnoteikšanās aptauja”. Tā pat tika konstatētas divas gramatikas kļūdas 7. pantā “Es pats (-i) varu izlemt, ka veikts savu darbu” tika nomainīts “ka” uz “kā”, tā pat 11. pantā “Es spēju ietekmēt notiekošo sava departamentā” tika nomainīts “sava” uz “savā”. Izlabotā instrumenta versija tika iekļauta pētījuma aptaujā. Šī pētījuma ietvaros instrumentam bija laba iekšējā saskaņotība ($\alpha = 0,86$). Savukārt tās apakšskalām Kronbaha alfa ir - Nozīme ($\alpha=0,87$), Kompetence ($\alpha=0,69$), Patstāvība ($\alpha=0,80$) un Ietekme ($\alpha=0,89$). Šajā pētījumā tika izmantotas visas četras darbinieku pašnoteikšanās apakšskalas t.i, Nozīme, Kompetence, Patstāvība un Ietekme, kā arī pašnoteikšanās summārais rādītājs.

Pašpaļāvība tika mērīta ar Pašpaļāvības skalu (The self-reliance scale, Padhy et al., 2024), tulkojumu latviešu valodā, šī pētījuma un maģistra darba ietvaros, veica Niks Lācis un Nijole Paula Zukule (Zukule, 2025). Skalu veido 30 apgalvojumi, kas respondentiem jānovērtē Likerta skalā no 1 (“nepiekrītu”) līdz 4 (“piekrītu”). Skala mēra 4 pašpaļāvības dimensijas: “Pašefektivitāte”, “Autonomija”, “Ārējā atkarība” un “Pašpārliecības deficīts”. Kopējos pašpaļāvības rādītājus nosaka summējot apakšskalu rādītājus un dalot tos ar četri, “Ārējā atkarība” un “Pašpārliecības deficīts” tika kodēti reversi, kur augstāki rezultāti norāda uz izteiktāku pašpaļāvību.

Šī brīvpieejas skala, kas sākotnēji bija pieejama angļu valodā, šī pētījuma un N.P. Zukules maģistra darba “Iejūtības pret sevi praktizēšanas ietekme uz studentu izjusto iejūtību pret sevi, psiholoģisko distresu, apmierinātību ar dzīvi un pašpaļāvību” ietvaros, tika

sākotnēji adaptēta latviešu valodā veicot turp un atpakaļ tulkojumu. Lai pārlicinātos vai process ir bijis veiksmīgs, tika veikts pilottests 85 respondentu izlasē, lai veiktu skalas pantu ticamības, grūtības un diskriminācijas indeksu pārbaudi (Skatīt 2. pielikumu). Rezultāti norādīja, ka skalai ir laba kopējā iekšējā saskaņotība ($\alpha = 0,85$), taču izņemot dažus pantus būtu iespējams iegūt labāku saskaņotību, tāpēc tika pieaicināts profesionāls tulks, kas veica korekcijas 3. 7. 8. 9. 15. 19. 29. un 30. pantā, līdz ar korekciju veikšanu, skala tika izmantota tālākai datu ievākšanai. Instrumentam oriģinālajā versijā bija izcila iekšējā saskaņotība ($\alpha = 0,92$) un šī pētījuma ietvaros bija pieņemama iekšējā saskaņotība ($\alpha = 0,77$). Savukārt tās apakšskalām Kronbaha alfa ir - Pašefektivitāte ($\alpha = 0,78$), Autonomija ($\alpha = 0,02$), Ārējā atkarība ($\alpha = 0,61$) un Pašpārliecības deficīts ($\alpha = 0,48$). Šajā pētījumā tika izmantotas tikai divas pašpaļāvības apakšskalas - Pašefektivitāte un Ārējā atkarība, kā arī pašpaļāvības summārais rādītājs.

Pētījumu noslēdza demogrāfiskie jautājumi, kas iekļāva jautājumus par respondentu dzimumu, vecumu, un amata pozīciju organizācijā.

Pētījuma procedūra un ētika

Pētījuma respondenti tika uzrunāti sociālajos tīklos - Facebook un LinkedIn -, kur tika publicēta saite uz pētījumu kopā ar īsu zinātniskās literatūras pārskatu, izceļot pētījuma mērķi un nozīmīgumu, kā arī izmantojot saziņas lietotni WhatsApp un Latvijas Universitātes ziņojumu sūtīšanas sistēmu. Respondenti saņēma saiti uz pētījumu ar pievienotu informatīvu aprakstu par pētījuma būtību un mērķauditoriju. Nepieciešamais respondentu skaits tika sasniegts, izmantojot sniega bumbas principu - cilvēki dalījās ar aptaujas saiti un pārsūtīja to saviem kontaktiem.

Aptauja tika izveidota tiešsaistes platformā *QuestionPro*, apvienojot trīs sākotnēji adaptētās skalas un demogrāfisko jautājumu bloku. Aptaujas aizpildīšana aizņēma aptuveni 10-15 minūtes, un dalība tajā balstījās uz brīvprātības principu. Respondenti tika informēti, ka visa sniegtā informācija ir anonīma, un iegūtie dati tiks analizēti tikai apkopotā veidā. Tāpat tika uzsvērts, ka jebkurā brīdī ir iespējams pārtraukt aptaujas aizpildīšanu. Lai nodrošinātu informētu piekrišanu dalībai, pirms aptaujas sākuma tika iekļauts obligāts apstiprinājuma jautājums "Piekrītu dalībai pētījumā", kuru bija nepieciešams atzīmēt.

Visi dati šajā pētījumā tika analizēti, izmantojot statistikas programmu JASP (versija 0.18.1, Apple Silicon).

REZULTĀTI

Sākotnēji tika aprēķinātas visu mainīgo aprakstošā statistika, proti, vidējās vērtības, standartnovirzes un atbilstība normālsadalījumam, izmantojot Šapiro-Vilka testu. Tāpat tika noteikti izmantoto skalu un to apakšskalu ticamības rādītāji, aprēķinot Kronbaha alfas koeficientus (skatīt 1. tabulu).

1.tabula

Aprakstošā statistika makiavelisma, pašnoteikšanās un pašpaļāvības skalām (N=142)

Mainīgie lielumi	M	SD	<i>W</i>	α
Makiavelisms	3,32	0,72	0,99	0,78
Uzskati	3,43	0,76	0,99	0,69
Taktikas	3,21	1,02	0,98	0,81
Pašnoteikšanās	5,15	0,84	0,98*	0,86
Nozīme	5,39	1,19	0,92***	0,87
Kompetence	5,89	0,69	0,92***	0,69
Patstāvība	5,07	1,23	0,93***	0,80
Ietekme	4,26	1,44	0,97**	0,89
Pašpaļāvība	2,64	0,28	0,99	0,77
Pašefektivitāte	3,16	0,29	0,99	0,78
Autonomija	2,25	0,46	0,96*	0,02
Ārējā atkarība	2,37	0,53	0,92***	0,61
Pašpārliecības deficīts	2,80	0,56	0,96***	0,48

*p < .05, ** p <.01, *** p <0,001

Nemot vērā skalu iekšējās saskaņotības rādītājus, šajā analīzē tika iekļautas tikai divas pašpaļāvības apakšskalas - Pašefektivitāte, kuras ticamības koeficients bija pieņemams ($\alpha = 0,78$) un Ārējā atkarība: ($\alpha = 0,61$), kura būtu jāinterpretē piesardzīgi. Pārējās pašpaļāvības apakšskalās tika konstatēta nepietiekama iekšējā saskaņotība (Autonomija: $\alpha = 0,02$; Pašpārliecības deficīts: $\alpha = 0,48$), tāpēc tās netika iekļautas tālākajā analīzē.

Visu rādītāju atbilstība normālsadalījumam tika pārbaudīta ar Šapiro-Vilka testu. Makiavelisma summārais rādītājs kopā ar tā apakšskalām, uzskatiem un taktikām, atbilda normālsadalījumam, savukārt pašnoteikšanās summārais rādītājs, kā arī tā apakšskalas - nozīme, kompetence, patstāvība un ietekme - neatbilda normālsadalījumam. Turpretī pašpaļāvības summārais rādītājs un tā apakšskala - pašefektivitāte - atbilda normālsadalījumam, kamēr autonomija un ārējā atkarība neatbilda normālsadalījumam. Līdz ar to secinošajā statistikā tika izmantotas gan parametriskās datu apstrādes metodes, kā Pīrsona korelācija, gan neparametriskās -, kā Spīrmena rangu korelācijas analīze.

Lai pārbaudītu pētījuma 1. hipotēzi - *Augstāki pašnoteikšanās rādītāji būs saistīti ar zemākiem makiavelisma personības iezīmes rādītājiem* - tika veikta Spīrmena rangu korelāciju analīze.

2. tabula

Spīrmena rangu korelāciju analīze makiavelisma un pašnoteikšanās rādītājiem (N=142)

Mainīgie lielumi	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Makiavelisms	-							
Uzskati	0,70***	-						
Taktikas	0,87***	0,29***	-					
Pašnoteikšanās	-0,18*	-0,20*	-0,10					
Nozīme	-0,15	-0,17*	-0,09	0,68***	-			
Kompetence	-0,18*	-0,07	-0,22**	0,48***	0,26**	-		
Patstāvība	-0,11	-0,15	-0,63	0,78***	0,33***	0,31***	-	
Ietekme	-0,70	-0,12	-0,01	0,83***	0,39***	0,24**	0,59***	-

*p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001

Rezultāti liecina, ka starp makiavelisma un pašnoteikšanās summārajiem rādītājiem pastāv statistiski nozīmīga, negatīva, vāja ciešuma saistība ($r = -0,18$, $p < 0,05$), respektīvi, respondenti kuri norāda makiavelisma līmenim, ziņo par zemākiem pašnoteikšanās rādītājiem un otrādi. Aplūkojot abu konstruktus apakšskalas, vāja, bet statistiski nozīmīga negatīva saistība tika konstatēta starp makiavelisma apakšskalu „Uzskati” un pašnoteikšanās apakšskalu „Nozīme” ($r = -0,17$, $p < 0,05$), kas nozīmē, ka respondenti ar izteiktāku cinisku skatījumu uz cilvēci, izjūt zemāku saskaņotību starp darba pienākumiem un savām vērtībām

un uzskatiem. Starp makiavelisma apakšskalu „Taktikas” un pašnoteikšanās apakšskalu „Kompetence” ($r^2 = -0,18$, $p < 0,05$) ir novērojama statistiski nozīmīga negatīva saistība. Tas nozīmē, ka respondenti ar zemākām spējām patstāvīgi veikt darba pienākumus, biežāk priekšroku dod manipulatīvām stratēģijām saskarsmē ar citiem. Šie rezultāti kopumā apstiprina pētījuma 1. hipotēzi, ka augstāki pašnoteikšanās rādītāji ir negatīvi saistīti ar makiavelisma personības iezīmju rādītājiem (skatīt 2. tabulu).

Lai pārbaudītu pētījuma 2. hipotēzi - *Augstāki pašpaļāvības rādītāji būs saistīti ar zemākiem makiavelisma personības iezīmes rādītājiem* - tika veikta gan Pīrsona, gan Spīrmena rangu korelāciju analīze.

3. tabula

Pīrsona un Spīrmena rangu korelāciju analīze makiavelisma un pašpaļāvības rādītājiem (N=142)

Mainīgie lielumi	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Makiavelisms	-					
Uzskati	0,70*** ^r	-				
Taktikas	0,87*** ^r	0,29***	-			
Pašpaļāvība	0,02 ^r	0,05 ^r	-0,00 ^r	-		
Pašefektivitāte	-0,06 ^r	-0,08 ^r	0,03 ^r	0,53*** ^r	-	
Ārējā atkarība	0,09 ^{rs}	0,06 ^{rs}	0,11 ^{rs}	0,56*** ^{rs}	-0,04 ^{rs}	-

*** $p < 0,001$, ^r apzīmētā Pīrsona korelāciju analīze, ^{rs} apzīmēta Spīrmena rangu korelācija analīze

Korelāciju analīzes rezultāti norāda, ka starp makiavelisma un pašpaļāvības summārajiem rādītājiem nepastāv statistiski nozīmīga saistība ($r(140) = 0,022$, $p = 0,79$), tā pat arī neviena no šo mainīgo apakšskalām savstarpēji neveidoja statistiski nozīmīgas saistības. Iegūtie rezultāti neapstiprina 2. pētījuma hipotēzē izvirzīto pieņēmumu, ka augstāka pašpaļāvība būtu saistīta ar zemāku makiavelisma iezīmju izteiktību (skatīt 3. tabulu).

Lai atbildētu uz pētījuma jautājumu - *Vai un kādas saistības pastāv starp pašpaļāvību un pašnoteikšanos?* - tika veikta Spīrmena rangu korelāciju analīze.

4. tabula

Spīrmena rangu korelāciju analīze pašnoteikšanās un pašpaļāvības rādītājiem (N=142)

Mainīgie lielumi	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Pašnoteikšanās	-						
Nozīme	0,68***	-					
Kompetence	0,48***	0,26**	-				
Patstāvība	0,78***	0,33***	0,31***	-			
Ietekme	0,83***	0,39***	0,24**	0,59***	-		
Pašpaļāvība	0,42***	0,08	0,33***	0,42***	0,43***	-	
Pašefektivitāte	0,41***	0,17*	0,41***	0,43***	0,32***	0,45***	-

*p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001

Rezultāti uzrāda statistiski nozīmīgu, pozitīvu un vidēju saistību starp pašnoteikšanās un pašpaļāvības summārajiem rādītājiem ($r_s = 0,416$, $p < 0,001$), respektīvi, respondenti ar augstākiem pašnoteikšanās rezultātiem, norāda augstāku pašpaļāvību un otrādi.

Starp pašpaļāvības apakšskalu “Pašefektivitāte” un pašnoteikšanās apakšskalām “Kompetence”, “Patstāvība”, un “Ietekme” pastāv statistiski nozīmīgas, vidēji stipras, pozitīvas saistības, kā arī pozitīva, vāja, bet statistiski nozīmīga saistība ar pašnoteikšanās apakšskalu “Nozīme”, respektīvi, respondenti, kuri jūtas pārliecinātāki par savām spējām, izjūt arī lielāku autonomijas, kontroles un ietekmes izjūtu pār saviem veicamajiem darba pienākumiem (skatīt 3. tabulu).

Lai atbildētu uz pētījuma jautājumu - *Vai makiavelisma personības iezīmju rādītāji atšķiras atkarībā no ieņemamās amata pozīcijas organizācijā?* - tika izmantota ANOVA metode ņemot vērā, ka makiavelisma summārais rādītājs atbilst normālsadalījumam.

5. tabula

Vadītāju, speciālistu un pamatpersonāla makiavelisma personības iezīmju kopuma aprakstošās statistikas rādītāji un vienfaktora ANOVA testa aprēķināšana atšķirību noteikšanai starp grupām (N=142)

	Vadītāji (n=36)	Speciālisti (n=72)	Pamatpersonāls (n=34)	
	M(SD)	M(SD)	M(SD)	F
Makiavelisms	3,23 (0,75)	3,28 (0,73)	3,50 (0,69)	1,41

Vienfaktora dispersijas ANOVA testa, kur atkarīgais mainīgais bija makiavelisma summārais rādītājs, bet neatkarīgais jeb faktoriālais mainīgais - ieņemamā pozīcija darbā, rezultāti lika secināt, ka modelis nav statistiski nozīmīgs ($F(2, 139) = 1,410, p = 0,247$). Tas nozīmē, ka šajā izlasē nepastāv statistiski nozīmīgas atšķirības makiavelisma rādītājos dažādās amatu pozīcijas grupās (skatīt 5. tabulu).

Lai atbildētu uz pētījuma jautājumu - *Vai pašnoteikšanās rādītāji atšķiras atkarībā no ieņemamās pozīcijas organizācijā?* - par cik pašnoteikšanās summārais rādītājs neatbilst normālsadalījumam, tika lietota neparametriskā ANOVA metode jeb Kruskola-Vallisa tests.

6. tabula

Vadītāju, speciālistu un pamatpersonāla pašnoteikšanās aprakstošās statistikas rādītāji un Kruskola-Vallisa testa aprēķināšana atšķirību noteikšanai starp grupām (N=142)

	Vadītāji (n=36)	Speciālisti (n=72)	Pamatpersonāls (n=34)	
	Mdn(SD)	Mdn(SD)	Mdn(SD)	H
Pašnoteikšanās	5,75 (0,79) ^a	5,17 (0,71) ^b	5,08 (0,98) ^b	14,89***

*** $p < 0,001$ ar ^a apzīmētā grupa statistiski nozīmīgi atšķiras no tās grupas, kura atzīmēta ar ^b saskaņā ar Scheffé post hoc testa rezultātiem

Kruskola-Vallisa testa, kur atkarīgais mainīgais bija pašnoteikšanās summārais rādītājs, bet neatkarīgais jeb faktoriālais mainīgais - ieņemamā pozīcija, rezultāti uzrādīja statistiski nozīmīgas atšķirības starp grupām ($H(2) = 14,885, p < 0,001$), kas norāda, ka pašnoteikšanās rādītājs atšķiras atkarībā no darbinieka ieņemamās pozīcijas organizācijā.

Lai detalizētāk izvērtētu, starp tieši kurām darbinieku grupām pastāv atšķirības pašnoteikšanās līmenī, tika veikta Post hoc analīze, izmantojot Scheffé kritēriju. Rezultāti

liecina, ka statistiski nozīmīgas atšķirības pastāv starp vadītājiem (Mdn = 5,75) un speciālistiem (Mdn = 5,17), $p < 0,01$, kā arī starp vadītājiem (Mdn = 5,75) un pamatpersonālu (Mdn = 5,08), $p < 0,001$. Savukārt statistiski nozīmīgas atšķirības netika atklātas starp speciālistiem (Mdn = 5,17) un pamatpersonālu (Mdn = 5,08), $p = 0,368$. Kopumā rezultāti liecina, ka vadītājiem ir raksturīgs augstāks pašnoteikšanās līmenis nekā pārējām grupām (skatīt 6. tabulu).

Lai atbildētu uz pētījuma jautājumu - *Vai pašpaļāvības rādītāji atšķiras atkarībā no ieņemamās pozīcijas organizācijā?* - tika lietota parametriskā ANOVA metode par cik pašpaļāvības summārais rādītājs atbilst normālsadalījumam.

7. tabula

Vadītāju, speciālistu un pamatpersonāla pašpaļāvības aprakstošās statistikas rādītāji un vienfaktora ANOVA testa aprēķināšana atšķirību noteikšanai starp grupām (N=142)

	Vadītāji (n=36)	Speciālisti (n=72)	Pamatpersonāls (n=34)	
	M(SD)	M(SD)	M(SD)	F
Pašpaļāvība	2,75 (0,29) ^a	2,64 (0,26)	2,53 (0,28) ^b	5,70**

*** $p < 0,01$ ar ^a apzīmētā grupa statistiski nozīmīgi atšķiras no tās grupas, kura atzīmēta ar ^b saskaņā ar Tukeys HSD post hoc testa rezultātiem*

Vienfaktora dispersijas ANOVA testa, kur atkarīgais mainīgais bija pašpaļāvības summārais rādītājs, bet neatkarīgais jeb faktoriālais mainīgais - ieņemamā pozīcija, rezultāti uzrādīja statistiski nozīmīgas atšķirības starp grupām ($F(2, 139) = 5,70$, $p < 0,01$). Kas norāda, ka pašpaļāvības rādītājs atšķiras atkarībā no darbinieka ieņemamās pozīcijas organizācijā.

Lai detalizētāk izvērtētu, starp tieši kurām darbinieku grupām pastāv atšķirības pašpaļāvības līmenī, tika veikta Post hoc analīze, izmantojot Tukeys HSD kritēriju. Rezultāti liecina, ka statistiski nozīmīgas atšķirības pastāv starp vadītājiem ($M = 2,75$) un pamatpersonālu ($M=2,53$), $p < 0,01$. Savukārt netika novērotas statistiski nozīmīgas atšķirības starp vadītājiem ($M = 2,75$) un speciālistiem ($M = 2,64$), $p=0,124$, kā arī starp speciālistiem ($M = 2,64$) un pamatpersonālu ($M=2,53$), $p=0,129$. Citiem vārdiem sakot, vadītāji darba kontekstā ir augstāka pārliecība par savu spēju efektīvi izpildīt darba uzdevumus, salīdzinājumā ar pamatpersonālu (skatīt 7. tabulu).

DISKUSIJA

Bakalaura darba mērķis bija noskaidrot, kādas saistības pastāv starp makiavelisma personības iezīmju kopumu, pašnoteikšanos un pašpaļāvību. Tāpat darba mērķis bija izpētīt, kā šīs personības iezīmes atšķiras atkarībā no darbinieku ieņemamās pozīcijas organizācijā, t.i., vai darbinieks ir vadītājs, speciālists vai pamatpersonāla pārstāvis.

Pamatojoties uz literatūras analīzi, tika izvirzītas divas hipotēzes:

1. Augstāki pašnoteikšanās rādītāji būs saistīti ar zemākiem makiavelisma personības iezīmes rādītājiem;
2. Augstāki pašpaļāvības rādītāji būs saistīti ar zemākiem makiavelisma personības iezīmes rādītājiem.

Kā arī tika izvirzīti četri pētījuma jautājumi:

1. Vai un kādas saistības pastāv starp pašpaļāvību un pašnoteikšanos;
2. Vai makiavelisma personības iezīmju rādītāji atšķiras atkarībā no ieņemamās pozīcijas organizācijā;
3. Vai pašnoteikšanās rādītāji atšķiras atkarībā no ieņemamās pozīcijas organizācijā;
4. Vai pašpaļāvības rādītāji atšķiras atkarībā no ieņemamās pozīcijas organizācijā.

Šī pētījuma rezultāti apstiprināja pirmo hipotēzi, uzrādot negatīvu saistību starp makiavelisma personības iezīmēm un pašnoteikšanos.

Darbiniekiem, kuri izjūt ciniskāku skatījumu uz cilvēci, ir novērojama arī vājāka saskaņa starp viņu vērtībām un darba pienākumiem. Literatūrā šo sakarību var skaidrot ar organizāciju cinismu, ko visbiežāk izraisa uztverta neatbilstība starp organizācijas deklarētajām vērtībām un tās faktisko rīcību, šādiem darbiniekiem ir novērojama kritiska attieksme pret organizācijas lēmumiem un vadību, tā pat arī šie darbinieki biežāk piedzīvo bezspēcības sajūtu, dusmas un emocionālu atsvešināšanos no darba vides. Šādiem darbiniekiem samazinās produktivitāte, centība un darba sniegumi, kas savukārt veicina darba videi kaitējošu uzvedību, kā melošanu, sabotāžu, zagšanu (Atalay et al., 2022; Bang & Reio, 2017; Elsaied, 2021).

To arī pierādīja šī pētījuma rezultāti, proti, darbinieki, kuri nespēj patstāvīgi veikt savus darba pienākumus, dod priekšroku manipulatīvu stratēģiju izmantošanai. Piemēram, Huang un kolēģi (Huang et al., 2016) savā pētījumā atklāja, ka mazāk kvalificēti darbinieki biežāk pazemina augsti kvalificēto kolēģu novērtējumus un vienlaikus uzlabo citu mazāk kvalificētu kolēģu vērtējumus, cenšoties mākslīgi paaugstināt savas iespējas iegūt

paaugstinājumu. Šāda uzvedība arī ir raksturīga darba videi kaitējošai uzvedībai (Cai et al., 2024; Ho, 2012.; Szostek, 2019).

Pētījuma rezultāti neapstiprināja otro hipotēzi, jo starp makiavelisma personības iezīmēm un pašpaļāvību šajā izlasē netika konstatētas būtiskas saistības. Lai gan sākotnēji tika pieņemts, ka makiavelisms būs negatīvi saistīts ar pašpaļāvību, iegūtie dati liecina, ka šie konstrukti funkcionē kā savstarpēji neatkarīgi. Taču svarīgi minēt, ka pēc N.P. Zukules maģistra darbā veiktās faktoranalīzes, tika noskaidrots, ka šis instruments vairāk konceptualizē pašefektivitāti un ārējo atkarību, nevis patiesu pašpaļāvības sajūtu (Plašāk skatīt - Zukule, 2025). Līdz ar to šos rezultātus nevar izmantot, lai izdarītu plašākus secinājumus. Toties interesanti, ka makiavelisms neveidoja saistības ar pašefektivitāti. Tas norāda, ka indivīdu makiavelisma iezīmju izpausmes nemaina uztverto pašefektivitātes līmeni. Iespējams tas arī izskaidro, kāpēc makiavelisma iezīmju esamība nenorāda manipulātīvo stratēģiju efektivitāti (Austin et al., 2007; Jones & Paulhus, 2009), Taču, lai izdarītu šādus secinājumus, būtu svarīgi turpināt pētīt šo konstruktu saistības, lai noskaidrotu vai pašefektivitātes veicina arī manipulātīvo stratēģiju veiksmīgāku īstenošanu.

Pētījumā iegūtie dati apliecināja, ka pastāv saistība starp pašnoteikšanos un pašpaļāvību. Darbinieki ar izteiktāku pārliecību par savām spējām, jūtas arī drošāk pieņemt patstāvīgus lēmumus savas kompetences ietvaros, kā arī efektīvi organizēt savus darba pienākumus un uztvert savu ieguldījumu kā nozīmīgu organizācijas mērķu sasniegšanai. Papildu skaidrojumu iegūtajiem rezultātiem sniedz darba pieprasījumu-resursu modelis (Job Demand-Resource Model; Bakker & Demerouti, 2007), kas norāda, ka iekšējie resursi, piemēram, pašefektivitāte, būtiski ietekmē darbinieku motivāciju un darba iesaisti. Šis modelis uzsver, ka autonomija veicina darbinieku spēju efektīvāk organizēt un kontrolēt darba uzdevumus, pielāgojot tos savām prasmēm un vajadzībām.

Lai arī makiavelisma personības iezīmju kopums ir saistīts ar izteiktāku tieksmi pēc varas un panākumiem, šī pētījuma rezultāti nelielā mērā liecina, ka makiavelisma personības iezīmes būtiski atšķiras atkarībā no darbinieku ieņemamās pozīcijas organizācijā. Šo pretrunu var skaidrot ar vairākiem būtiskiem faktoriem.

Pirmkārt, panākumu sasniegšanai būtiskas ir ne vien ambīcijas, bet arī profesionālā kompetence, emocionālā stabilitāte un sociālās prasmes (Cavaness et al., 2020; Robinson et al., 2016). Savukārt makiavelisma personības iezīmes ir saistītas ar manipulācijas izmantošanu, nevis ar profesionālo efektivitāti vai emocionālo līdzsvaru, kas ir būtiski faktori ilgtermiņa panākumu nodrošināšanā (Cai et al., 2024; Jahangir et al., 2024).

Otrkārt, organizācijās izmantotie atlases un novērtēšanas mehānismi, piemēram, kompetenču novērtējumi un strukturētās intervijas, var būtiski samazināt iespēju, ka darbinieki ar izteiktākām makiavelisma iezīmēm, paļaujoties tikai uz manipulatīvām stratēģijām, spētu iegūt augstākas pozīcijas (Trevino et al., 2006; Kish-Gephart et al., 2010).

Treškārt, makiavelistiska uzvedība var negatīvi ietekmēt darbinieka reputāciju. Lai iegūtu un saglabātu līdera pozīciju ir būtiski iegūt kolēģu uzticību. Tomēr, kā liecina iepriekšējie pētījumi, indivīdi ar izteiktāku makiavelisma līmeni tiek uztverti kā mazāk uzticami, kas ilgtermiņā var apgrūtināt viņu iespējas sasniegt un noturēt augstākas amatu pozīcijas (Ferris et al., 2007; Valentine et al., 2002).

Vadītāji tipiski veic uzdevumus, kuros ir nepieciešama ātra un radoša problēmsituāciju risināšana, spēja efektīvi plānot laiku un resursus ilgtermiņa mērķiem, kā arī patstāvīgi vadīt savus darba pienākumus - faktori, kas būtiski veicina psiholoģiskās pašnoteikšanās izjūtu. Pētījumā iegūtie rezultāti to apstiprina, norādot, ka vadītājiem ir vairāk raksturīga psiholoģiskā pašnoteikšanās sajūta nekā speciālistiem vai pamatpersonālam. Turklāt vadītāji, kuri izjūt augstāku psiholoģiskās pašnoteikšanās līmeni, biežāk veicina darbinieku autonomiju, deleģējot lēmumu pieņemšanu un sniedzot atbalstu sarežģītās situācijās. Šāda uzvedība apliecina gan viņu pašu pārliecību par savām spējām, gan stiprina darbinieku uzticēšanos un pašāvērtību vadītāja kompetencei (Serrenho et al., 2022; Spreitzer et al., 1999).

Savukārt speciālistiem un pamatpersonālam pašnoteikšanās līmenis ir līdzīgs, jo darba pienākumi paredz ierobežotāku autonomijas sajūtu, neatkarīgi no profesionālās kvalifikācijas (Al-Obiedat et al., 2024). Šo tendenci arī apstiprina šī pētījuma rezultāti.

Šī pētījuma rezultāti norādīja, ka vadītāji izjūt lielāku pašpaļāvības līmeni salīdzinājumā ar pamatpersonālu. No vadītājiem tiek sagaidīta augstāka profesionālā kompetence, stratēģiskā domāšana un spēja pieņemt autonomus lēmumus. Šādas gaidas veicina vadītāju apzinātu un mērķtiecīgu profesionālo pilnveidi, kas savukārt nostiprina viņu uztverto pašpaļāvības sajūtu (Fast et al., 2013).

Pētījuma piensums psiholoģijas zinātnei ir sākotnējā makiavelisma aptaujas adaptācija latviešu valodā, kas ļauj mērīt respondentu cinisko skatījumu uz pasauli, kā arī priekšrokas došanu manipulatīvām stratēģijām. Latvijas kontekstā šis ir pirmais pētījums, kurā makiavelismu aplūko kā daudzdimensionālu konstrukt, jo līdzšinējie pētījumi to galvenokārt pēta tumšās triādes vai tetrādes kontekstā, kuros galvenokārt makiavelisma panti ņemti no MACH-IV skalas, kura pēdējo gadu laikā ir kritizēta par tās nespēju konceptualizēt makiavelisma centrālās iezīmes (Patrick et al., 2009; Dahling et al., 2008; Vize et al., 2018).

Būtu ļoti svarīgi standartizēt divdimensionālo makiavelisma skalu Latvijas izlasē, kā arī pēdējo gadu laikā piecu faktoru makiavelisma skala (Five Factor Machiavellianism Inventory - FFMI; Kückelhaus et al., 2020) ir uzrādījusi potenciālu, lai labāk izprastu makiavelisma personības iezīmes. Respektīvi, lai varētu veikt precīzākus mērījumus un popularizēt makiavelisma izpēti arī Latvijas kontekstā, būtu nepieciešams standartizēt šos divus instrumentus.

Kā arī šis bija pirmais pētījums Latvijā, kas aplūkoja makiavelisma iezīmju saistības ar psiholoģisko pašnoteikšanos, kas būtu uzlūkojams kā resurss jeb aizsargājošs faktors darba vidē. Iegūtie rezultāti norādīja uz iespējams netiešu pārklāšanos ar organizāciju cinismu un darba videi kaitējošu uzvedību. Būtu nepieciešama padziļinātāka izpēte, lai izvērtētu šī darba izcelto teorētisko konstruktu pārklāšanos, jo iespējams, ka literatūrā tiek aprakstīti divi atšķirīgi jēdzieni, kuri patiesībā skaidro vienu un to pašu fenomenu. Šīs sakarības atklāšana varētu būtiski padziļināt izpratni par to kā mēs izprotam vides ietekmi uz makiavelisma personības iezīmju attīstību un aktivāciju.

Savukārt būtisks pētījuma ierobežojums bija neprecizitāte izmantotajā metodoloģijā, tieši Pašpaļāvības skalā, proti, skala vairāk konceptualizē pašefektivitāti un ārējo atkarību, nevis reālu pašpaļāvību, kas noteikti traucēja izpētīt precīzākas saistības starp mainīgajiem. Ņemot vērā, ka pašpaļāvība ir salīdzinoši jauns un līdz šim maz pētīts konstrukts, būtu nepieciešama padziļināta pašpaļāvības koncepta izziņāšana un izprašana, tā pat būtu vērtīgi turpināt šī instrumenta adaptācijas procesu un tā pielāgošanu Latvijas kultūrvidei vai arī veidot jaunu instrumentu, kas precīzāk un plašāk mērītu pašpaļāvības iezīmes un izpausmes.

Tā pat arī pētījuma izlase bija salīdzinoši maza, 142 respondenti, no kuriem 85.21% bija sievietes. Šāda izlase nav reprezentatīva, lai izdarītu plašākus secinājumus par populāciju. Kā arī būtu svarīgi aplūkot šo personības iezīmju dzimumatšķirības, taču ņemot vērā šī pētījuma dzimuma izkliedi, to nebija iespējams īstenot.

Par cik tika pētītas makiavelisma iezīmes, pastāv risks, ka respondenti deva sociāli vēlamas atbildes, lai gan aptaujas instrukcijā tika atgādināts par anonimitāti un neuztraukšanos par sociāli vēlamām atbildēm. Turpmākajos pētījumos būtu vēlams tomēr iekļaut melu skalas pantus, lai pētniekam būtu vismaz kāds veids, lai izvērtētu, vai respondents nav sniedzis sociāli vēlamu atbildi, piemēram, "Es nekad neesmu melojis".

Būtu vērtīgi turpmākajos pētījumos rūpīgāk aplūkot makiavelisma un pašpaļāvības saistības ar darba vidi, piemēram, izmantojot Psiholoģiskā klimata skalu (Psychological Climate Scale - PCS; Brown-Leign, 1998, kā minēts (Mert & Özgenel, 2020), šī skala kopš

oriģinālās izveides, ir pielāgota, lai tā atbilstu dažādiem kontekstiem, taču galvenokārt tā mēra, piemēram, autentiskumu, vadības atbalstu un tml.

SECINĀJUMI

Bakalaura darbā tika apkopotas zinātniskās literatūras gūtas atziņas, lai labāk izprastu makiavelisma personības iezīmes, psiholoģisko pašnoteikšanos un pašpaļāvību, kā arī to savstarpējās saistības darba vides kontekstā. Balstoties uz literatūras analīzi tika piedāvāts teorētisks modelis par to, kā šie konstrukti varētu potenciāli savstarpēji mijiedarboties.

Darbinieki, kuriem sistemātiski ir jāimītē pozitīvās emocijas un jānoliedz frustrācija, var saskarties ar kognitīvo pārslodzi un paaugstinātu stresa līmeni. Ilgstoša nepieciešamība apspiest autentiskās sajūtas, var veicināt emocionālo disonansi - pretrunu starp to, kas tiek justs, un to, kas tiek demonstrēts (Bakker & Heuven, 2006; Bang & Reio, 2017; Jeung et al., 2018; Nielsen et al., 2024). Šāda emocionāla spriedze laika gaitā var novest pie emocionāla izsīkuma, kā arī veicināt cinismu organizācijā - noturīgu, negatīvu attieksmi pret organizāciju. To raksturo uzticības trūkums vadībai, vilšanās organizācijas darbībā un pārliecība par tās netaisnīgumu. Tā rezultātā darbinieki var paust vispārēju neapmierinātību, kritiski izteikties par organizācijas lēmumiem un vadību, kā arī bezspēcību, emocionālu atsvešināšanos no darba un var sākt veikt darba videi kaitējošu uzvedību (Atalay et al., 2022; Bang & Reio, 2017; Elsaied, 2021).

Šādā vidē darbiniekiem, mēģinot atgūt kontroles un drošības sajūtu, var veidoties neadaptīvs aizsargmehānisms pastiprinot makiavelisma personības iezīmju izpausmes. Veicinot savās interesēs balstītu rīcību, kas var būtiski kaitēt organizācijas mērķu sasniegšanai un tās ilgtermiņa attīstībai (Cai et al., 2024; Divya & Seranmadevi, 2022; Hunter et al., 1982; Kakar et al., 2022; Kavindi & Kularathne, 2024; Láng, 2015; Searle, 2022; Yoldash & Nicoleta, 2022).

Toties pašnoteikšanās un pašpaļāvība var veicināt organizācijas kopējo noturību pret disfunkcionāliem procesiem, šādus darbiniekus ir grūtāk emocionāli ierobežot, īpaši organizācijās, kur autentisku emociju izpausme tiek apspiesta, samazinot risku izjust cinismu organizācijā. (Mullins & Peacock, 1991; Okurame et al., 2024; Parke & Seo, 2016; Schaufeli & Bakker, 2004). Tā pat šādi darbinieki biežāk tic savām spējām izpildīt kādu uzdevumu, samazinot nepieciešamību veikt darba videi kaitējošu uzvedību. Papildus tam šādi darbinieki biežāk uzņemas iniciatīvas un veicina profesionālu sadarbību, tādējādi ne tikai uzlabojot savu sniegumu, bet arī veicinot kolektīva saliedētību un organizācijas kopējo noturību pret disfunkcionāliem procesiem (Altizer, 1993; Aydinay et al., 2021; Fida et al., 2025; Kim et al., 2018; Kirkman & Rosen, 1999; Lorsch, 1995; Quinn & Spreitzer, 1997).

To arī apstiprināja pētījuma pirmā hipotēze, proti, darbiniekiem ar cinisku attieksmi ir biežāk novērojama vērtību un darba pienākumu nesaskaņa, ko literatūrā saista ar uztverto neatbilstību starp organizācijas deklarētajām vērtībām un reālo rīcību (Atalay et al., 2022; Bang & Reio, 2017; Elsaied, 2021). Šāda neatbilstība veicina emocionālu atsvešināšanos, dusmas un kritisku attieksmi pret organizāciju, kas var izpausties darba videi kaitējošā uzvedībā. Tā pat pētījuma dati apliecina, ka darbinieki ar zemāku izjusto profesionālo kompetenci biežāk izmanto manipulatīvas, darba videi kaitējošas stratēģijas, lai uzlabotu savu statusu organizācijā (Huang et al., 2016).

Savukārt otrā pētījuma hipotēze neapstiprinājās, citiem vārdiem sakot, netika konstatēta būtiska saistība starp makiavelismu un pašpaļāvību, norādot uz šo konstruktu savstarpēju neatkarību, to var skaidrot ar neprecizitātēm metodoloģijā, proti, pašpaļāvības skala īsti nemēra izjusto pašpaļāvību.

Tā pat pētījuma dati apstiprināja, ka darbinieki, kuri izjūt izteiktāku pārliecību par savām spējām, jūtas arī drošāk pieņemt patstāvīgus lēmumus savas kompetences ietvaros, kā arī efektīvi organizēt savus darba pienākumus un uztvert savu ieguldījumu kā nozīmīgu organizācijas mērķu sasniegšanai, kā to skaidro darba pieprasījumu-resursu modelis (Bakker & Demerouti, 2007).

Kopumā šis pētījums aktualizēja makiavelisma personības iezīmju iespējamo netiešo pārklāšanos ar organizāciju cinismu un darba videi kaitējošu uzvedību. Būtu nepieciešams veikt padziļinātāku izpēti, lai izvērtētu šī darba izcelto teorētisko konstruktu pārklāšanos, jo iespējams, ka literatūrā tiek aprakstīti divi atšķirīgi jēdzieni, kuri patiesībā skaidro vienu un to pašu fenomenu. Šīs sakarības atklāšana varētu būtiski padziļināt izpratni par to kā, mēs izprotam vides ietekmi uz makiavelisma personības iezīmju attīstību un aktivāciju.

PATEICĪBAS

Vēlos izteikt milzīgu paldies bakalaura darba vadītājai lektorei, Mg.psych. Inesei Lapsiņai par ieguldīto centību, rūpi un ļoti atsaucīgo attieksmi. Bija brīži, kuros man likās, ka šo darbu nespēšu uzrakstīt veselības problēmu dēļ, taču vadītāja sniedza palīdzību, uzklusot un individuāli pielāgojot darba procesu, lai mazinātu trauksmi un “pa maziem solīšiem” to varētu paveikt. Tā pat vēlos pateikties vadītājai, ka viņa mani iedvesmoja, motivēja un turpināja likt tiekties pēc labākiem rezultātiem, attīstot gan manu spēju rakstīt zinātniskos rakstus, gan arī veicinot interesi un zinātkāri izpētīt vairāk! Rakstot bakalaura darbu man bija tikai pāris brīži, kuros jutos apjucis vai nezināju, ko darīt tālāk, jo darba vadītāja bija kopā ar mani ik uz soļa, sniedzot vērtīgas atgriezeniskās saites, kā arī virzību un bieži atgādināja fokusēties uz būtiskāko. Vēlos vēlreiz teikt milzīgu paldies par ieguldīto darbu, radīto drošības sajūtu un sniegto atbalstu!

Tā pat arī vēlos pateikties docentei, Dr. Psych. Andai Gaitniecei-Putānei par palīdzību ar terminoloģijas precizējumiem un Prof. Dr. Psych. Aleksandram Koļesovam par ieteikumiem, kas palīdzēja labāk izprast pašpaļāvības skalas kļūdu iemeslus.

Kā arī jāsaka paldies maniem kursabiedriem, kuri sniedza vērtīgas atziņas, ko bija saņēmuši no saviem darbu vadītājiem. Šāda brīva informācijas apmaiņa ļāva labāk orientēties gan aktuālajos jautājumos, gan tajos, kas sekoja vēlāk.

Kopumā varu teikt, ka, lai gan darbu rakstīju viens, tā tapšanas procesā piedalījās daudzi. Šī Latvijas Universitātes saime darba veidošanas laikā man ļāva just patiesu drošības sajūtu un pašnoteikšanos!

IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

- Aeon, B., Faber, A., & Panaccio, A. (2021). Does time management work? A meta-analysis. *PLoS ONE*, *16*(1), e0245066. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245066>
- Ahmad, R., Nejati, M., Farr-Wharton, B., & Bentley, T. (2024). Impact of Leadership on Unethical Pro-Organizational Behavior: A Systematic Literature Review and Future research Directions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *31*(3), 338–367. <https://doi.org/10.1177/15480518241265399>
- Al-Obiedat, A. M., Allari, R. S., & Gharaibeh, M. K. (2024). The psychological empowerment and quality of work life among Jordanian primary care nurses and midwives. *Frontiers in Medicine*, *11*. <https://doi.org/10.3389/fmed.2024.1476225>
- Altizer, C. (1993) “Four Steps to Empowerment,” *Network for Empowering Productivity, Quality, and Customer Satisfaction*, v.4, no.1, pp.21-23.
- American Psychological Association. (2015a). Machiavellianism. In *APA dictionary of psychology eBook* (2nd ed., p. 615). <http://dx.doi.org/10.1037/14646-000>
- American Psychological Association. (2015b). Sadism. In *APA dictionary of psychology eBook* (2nd ed., p. 930). <http://dx.doi.org/10.1037/14646-000>
- Atalay, M. O., Aydemir, P., & Acuner, T. (2022). The influence of emotional exhaustion on organizational cynicism: The sequential mediating effect of organizational identification and trust in organization. *SAGE Open*, *12*(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221093343>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.11.019>
- Auziņa-Jurgeviča, L. (2012) Pašnoteiktība un lojalitāte pret organizāciju kā apmierinātības ar darbu prognozētāji. [Maģistra darbs, Latvijas Universitāte]. *Latvijas Universitātes e-resursu repozitorijs*. <https://dspace.lu.lv/dspace/handle/7/11122>
- Aydinay, M., Cakici, A., & Cakici, A. C. (2021). The effect of destructive leadership on self-efficacy and counterproductive work behaviors: A research on service sector employees in Mersin, Turkey. *Journal of Global Business Insights*, *6*(2), 186–206. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.2.1166>
- Back, M. D., Küfner, A. C. P., Dufner, M., Gerlach, T. M., Rauthmann, J. F., & Denissen, J. J. A. (2013). Narcissistic admiration and rivalry: Disentangling the bright and dark sides

- of narcissism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105(6), 1013–1037.
<https://doi.org/10.1037/a0034431>
- Bagozzi, R. P., Verbeke, W., Dietvorst, R. C., Belschak, F., Van Den Berg, W. E., & Rietdijk, W. J. R. (2013). Theory of mind and Empathic explanations of machiavellianism. *Journal of Management*, 39(7), 1760–1798. <https://doi.org/10.1177/0149206312471393>
- Bakker, A. B., & Heuven, E. (2006). Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 423–440. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.4.423>
- Baktash, M., & Jirjahn, U. (2023). Are Managers More Machiavellian than Other Employees? *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4538025>
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of moral thought and action. In W. M. Kurtines & J. L. Gewirtz (Eds.), *Handbook of moral behavior and development* (Vol. 1, pp. 45-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Bang, H., & Reio, T. G., Jr. (2017). Examining the role of cynicism in the relationships between burnout and employee behavior. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(3), 217–228. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.07.002>
- Barinua, V., & Samuel, A. (2022). Employee Self Reliance and Organizational Performance. *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, 4(5), 754-762. 10.35629/5252-0405754762
- Barinua, V., Adebayo, & Samuel, A. (2022). Employee Self Reliance and Organizational Performance. *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, 4(5), 754-762. DOI:10.35629/5252-0405754762
- Birkás, B., & Csathó, Á. (2015). Seize the day: The time perspectives of the Dark Triad. *Personality and Individual Differences*, 86, 318–320.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.06.035>
- Blötner, C., & Bergold, S. (2022). To be fooled or not to be fooled: Approach and avoidance facets of Machiavellianism. *Psychological Assessment*, 34(2), 147–158.
<https://doi-org.datubazes.lanet.lv/10.1037/pas0001069>
- Brewer, G., & Abell, L. (2017). Machiavellianism, relationship satisfaction, and romantic relationship quality. *Europe's Journal of Psychology*, 13(3), 491–502.
<https://doi.org/10.5964/ejop.v13i3.1217>

- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology, 81*(4), 358-368.
- Cai, H., Wang, L., & Jin, X. (2024). Leader's Machiavellianism and employees' counterproductive work behavior: testing a moderated mediation model. *Frontiers in Psychology, 14*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1283509>
- Cavaletti, S., & Bizarrias, F. S. (2023). Transformational leadership and emotional intelligence, and their connections in management and innovative projects management. *International Journal of Innovation, 11*(2), e24232. <https://doi.org/10.5585/2023.24232>
- Cavaness K, Picchioni A, Fleshman JW. Linking Emotional Intelligence to Successful Health Care Leadership: The Big Five Model of Personality. *Clin Colon Rectal Surg. 2020 Jul;33*(4):195-203. doi: 10.1055/s-0040-1709435.
- Chen, C. (2013). Nonprofit managers' motivational styles. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 43*(4), 737–758. <https://doi.org/10.1177/0899764013480565>
- Choo, P. Y., & Marszalek, J. M. (2018). Self-Compassion: a potential shield against extreme Self-Reliance? *Journal of Happiness Studies, 20*(3), 971–994. <https://doi.org/10.1007/s10902-018-9978-y>
- Christie, R. (1970). Scale construction. In R. Christie & F. L. Geis (Eds.), *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press, 10-34. <https://doi.org/10.1016/C2013-0-10497-7>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment Process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review, 13*(3), 471. <https://doi.org/10.2307/258093>
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2008). The development and validation of a new machiavellianism scale. *Journal of Management, 35*(2), 219–257. <https://doi.org/10.1177/0149206308318618>
- Dennerlein, T., & Kirkman, B. L. (2022). The hidden dark side of empowering leadership: The moderating role of hindrance stressors in explaining when empowering employees can promote moral disengagement and unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology, 107*(12), 2220–2242. <https://doi.org/10.1037/apl0001013>
- Detert, J. R., Treviño, L. K., & Sweitzer, V. L. (2008). Moral Disengagement in Ethical Decision Making: A Study of Antecedents and Outcomes. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 374–391. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.374>

- Divya, B., & Seranmadevi, R. (2022). Impact of cynicism behaviour on employee engagement. *Studies of Applied Economics*, 40(S1).
<https://doi.org/10.25115/eea.v40is1.5462>
- Eaton, L., Bridgman, T., & Cummings, S. (2024). Advancing the democratization of work: A new intellectual history of transformational leadership theory. *Leadership*, 20(3), 125–143. <https://doi.org/10.1177/17427150241232705>
- Edmondson, Amy C. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2018.
- Elsaied, M. (2021). Exploitative leadership and organizational cynicism: the mediating role of emotional exhaustion. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1), 25–38.
<https://doi.org/10.1108/lodj-02-2021-0069>
- Eylon, D., & Bamberger, P. (2000). Empowerment cognitions and empowerment acts. *Group & Organization Management*, 25(4), 354–372.
<https://doi.org/10.1177/1059601100254003>
- Fast, N. J., Burris, E. R., & Bartel, C. A. (2013). Managing to stay in the dark: managerial Self-Efficacy, ego defensiveness, and the aversion to employee voice. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1013–1034. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0393>
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290–320.
<https://doi.org/10.1177/0149206307300813>
- Fida, R., Marzocchi, I., Arshad, M., Paciello, M., Barbaranelli, C., & Tramontano, C. (2025). Self-efficacy and nontask performance at work. A meta-analytic summary. *Personality and Individual Differences*, 241, 113179. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2025.113179>
- Fleming, J., & Ledogar, R. J. (2008). Resilience, an Evolving Concept: A Review of Literature Relevant to Aboriginal Research. *Pimatisiwin*, 6(2), 7–23.
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC2956753/>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Ghafoor, N. A. (2011). Mediating role of creative self-efficacy. *AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT*, 5(27). <https://doi.org/10.5897/ajbm11.876>

- Gil, A. J., Mataveli, M., Garcia-Alcaraz, J. L., & Ibanez-Somovilla, L. (2023). Organisational climate and change-oriented behaviour: The mediating effects of employee learning culture and perceptions of performance appraisal. *European Management Review*, 21(3), 618–630. <https://doi.org/10.1111/emre.12601>
- Gilbert, G., & Sutherland, M. (2013). The paradox of managing autonomy and control: An exploratory study. *South African Journal of Business Management*, 44(1), 1–14. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v44i1.144>
- 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. <https://doi.org/10.5964/ejop.v11i4.988>
- Glenn, A. L., & Sellbom, M. (2015). Theoretical and empirical concerns regarding the dark Triad as a construct. *Journal of Personality Disorders*, 29(3), 360–377. https://doi.org/10.1521/pedi_2014_28_162
- Gurtman, M. B. (1992). Trust, distrust, and interpersonal problems: A circumplex analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(6), 989–1002. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.62.6.989>
- Hammali, A., & Nastiezaie, N. (2022). The effect of Machiavelli leadership on destructive organizational behaviors through mediation job stress. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 9(2), 272–282. <https://doi.org/10.52380/ijpes.2022.9.2.319>
- Hart, W., Tortoriello, G. K., Richardson, K., & Breeden, C. J. (2018). Profiles and profile comparisons between Dark Triad constructs on self-presentation tactic usage and tactic beliefs. *Journal of Personality*, 87(3), 501–517 <https://doi.org/10.1111/jopy.12411>
- Hart, W., Breeden, C. J., & Kinrade, C. (2021). Re-conceptualizing Machiavellianism and social-cognitive skills: Machiavellianism blends deficient, proficient, and average social-cognitive skills. *Journal of Individual Differences*, 42(3), 140–147. <https://doi-org.datubazes.lanet.lv/10.1027/1614-0001/a000340>
- Hartung, P. (2020) : The impact of self-awareness on leadership behavior, *Journal of Applied Leadership and Management*, ISSN 2194-9522, Hochschule Kempten - University of Applied Sciences, Professional School of Business & Technology, Kempten, Vol. 8, pp. 1-21 <https://www.journal-alm.org/article/view/21067>

- Ho, V. (2012.). Interpersonal Counterproductive work behaviors: distinguishing between Person-Focused versus Task-Focused behaviors and their antecedents. *UR Scholarship Repository*. <http://scholarship.richmond.edu/management-faculty-publications/46>
- Huang, Y., Shum, M., Wu, X., & Xiao, J. Z. (2016). Strategic manipulation in peer performance evaluation. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2776229>
- Hunter, J. E., Gerbing, D. W., & Boster, F. J. (1982). Machiavellian beliefs and personality: Construct invalidity of the Machiavellianism dimension. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1293–1305. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.43.6.1293>
- Ináncsi, T., Láng, A., & Bereczkei, T. (2015). Machiavellianism and adult attachment in general interpersonal relationships and close relationships. *Europe's Journal of Psychology*, 11(1), 139–154. <https://doi.org/10.5964/ejop.v11i1.801>
- Ishikawa, A., Rickwood, D., Bariola, E., & Bhullar, N. (2023). Autonomy versus support: self-reliance and help-seeking for mental health problems in young people. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 58(3), 489–499. <https://doi.org/10.1007/s00127-022-02361-4>
- Jahangir, M., Shah, S. M., Zhou, J., Lang, B., & Wang, X. (2024). Machiavellianism: psychological, clinical, and neural correlations. *The Journal of Psychology*, 1–14. <https://doi.org/10.1080/00223980.2024.2382243>
- Jeung, D., Kim, C., & Chang, S. (2018). Emotional Labor and Burnout: A Review of the literature. *Yonsei Medical Journal*, 59(2), 187. <https://doi.org/10.3349/ymj.2018.59.2.187>
- Jonason, P. K., Slomski, S., & Partyka, J. (2012). The Dark Triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and Individual Differences*, 52(3), 449–453. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.11.008>
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2009). Machiavellianism. In M. R. Leary & R. H. Hoyle (Eds.), *Handbook of individual differences in social behavior* (pp. 93–108). The Guilford Press.
- Jones, D. N. (2016). The nature of Machiavellianism: Distinct patterns of misbehavior. In *American Psychological Association eBooks* (pp. 87–107). <https://doi.org/10.1037/14854-005>

- Kakar, A. S., Kruger, N., Durrani, D. K., Khan, M. A., & Meyer, N. (2022). Work-life balance practices and organizational cynicism: The mediating role of person-job fit. *Frontiers in Psychology, 13*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.979666>
- Kavindi, I. a. D., & Kularathne, H. M. R. D. (2024). Effect of Organizational Cynicism on Job Performance: Evidence from the Rubber Manufacturing Industry in Sri Lanka. *Journal of Management Matters, 11*(1), 111–131. <https://doi.org/10.4038/jmm.v11i1.69>
- Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2018). Employee Responses to Empowering Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 25*(3), 257–276. <https://doi.org/10.1177/1548051817750538>
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal, 42*(1), 58–74. <https://doi.org/10.2307/256874>
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology, 95*(1), 1–31. <https://doi.org/10.1037/a0017103>
- Kückelhaus, B. P., Blickle, G., Kranefeld, I., Körnig, T., & Genau, H. A. (2020). Five factor machiavellianism: validation of a new measure. *Journal of Personality Assessment, 103*(4), 509–522. <https://doi.org/10.1080/00223891.2020.1784182>
- Láng, A., & Abell, L. (2018). Relationship between interparental functioning and adolescents' level of Machiavellianism: A multi-perspective approach. *Personality and Individual Differences, 120*, 213–221. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.08.043>
- Lang-Lehmann, S., Müller, P., Reinhard, M., & Volz, S. (2022). How Empowerment can help to Reduce Change-Related Uncertainty in Young Employees. *The Journal of Applied Behavioral Science, 60*(2), 254–279. <https://doi.org/10.1177/00218863221132313>
- Láng, A. (2015). Borderline Personality Organization predicts Machiavellian interpersonal tactics. *Personality and Individual Differences, 80*, 28–31. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.02.022>
- Leeson, K., Bhandari, P.B., Myers, A. and Buscher, D. (2020) 'Measuring the self-reliance of refugees', *Journal of Refugee Studies*, Vol. 33, No. 1, pp.86–106.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the relationships in the stressor-strain relationship. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 17*(4), 325-353. <https://doi.org/10.1007/s10672-005-5031-3>

- Li, Z., Yang, Y., Zhang, X., & Lyu, Z. (2021). Impact of future work self on employee workplace Wellbeing: A Self-Determination Perspective. *Frontiers in Psychology, 12*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.656874>
- Li, Z. (2022). Characteristics and Trends in Unethical Pro-organizational Behavior Research in Business and Management: A Bibliometric analysis. *Frontiers in Psychology, 13*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.877419>
- Liden, R. & Arad, S.. (1996). A power perspective of empowerment and work groups: Implications for human resources management research. *Research in Personnel and Human Resources Management, 14*. 205-251.
- Lin, S., Chen, S., & Liu, X. (2023). The Dark Side of Empowering Leadership: How empowering leadership affects unethical Pro-Organizational behavior in construction projects. *Buildings, 13*(10), 2640. <https://doi.org/10.3390/buildings13102640>
- Liu, Q., Wang, L., & Luo, M. (2025). When seeing is not believing: self-efficacy and cynicism in the era of intelligent media. *Humanities and Social Sciences Communications, 12*(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04594-5>
- Lorinkova, N. M., & Perry, S. J. (2017). When is empowerment effective? The role of leader-leader exchange in empowering leadership, cynicism, and time theft. *Journal of Management, 43*(5), 1631–1654. <https://doi.org/10.1177/0149206314560411>
- Lorsch, J. 1995. “Empowering the board”, *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 1, pp. 107-117.
- Luthar SS. Resilience in development: A synthesis of research across five decades. In: Cicchetti D, Cohen DJ, editors. *Developmental Psychopathology: Risk, Disorder, and Adaptation*. New York: Wiley; 2006. pp. 740–795.
- Machiavelli N. (2004). The constitutional principality. In G. Bull (Trans.), *The Prince*. London: Penguin Classics, 40-45. (Original work published 1532).
- Machiavelli N. (2004). Composite principalities. In G. Bull (Trans.), *The Prince*. London: Penguin Classics, 7-16. (Original work published 1532).
- Machiavelli N. (2004). How princes should honour their word. In G. Bull (Trans.), *The Prince*. London: Penguin Classics, 73-77. (Original work published 1532).
- Marcus, D. K., & Zeigler-Hill, V. (2015). A big tent of dark personality traits. *Social and Personality Psychology Compass, 9*(8), 434–446. <https://doi.org/10.1111/spc3.12185>

- Mert, P., & Özgenel, M. (2020). Relationships between power sources, psychological empowerment, school culture and psychological climate: a structural equation modeling. *e-International Journal of Educational Research*, *11*(2), 68–91.
<https://doi.org/10.19160/ijer.751727>
- Millikin, J. P., Hom, P. W., & Manz, C. C. (2010). Self-management competencies in self-managing teams: Their impact on multi-team system productivity. *The Leadership Quarterly*, *21*(5), 687–702. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.001>
- Monaghan, C., Bizumić, B., Williams, T., & Sellbom, M. (2020). Two-dimensional Machiavellianism: Conceptualization, theory, and measurement of the views and tactics dimensions. *Psychological Assessment*, *32*(3), 277–293.
<https://doi.org/10.1037/pas0000784>
- Moore, C., Detert, J. R., Treviño, L. K., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2012). Why Employees Do Bad Things: Moral Disengagement and Unethical Organizational Behavior. *Personnel Psychology*, *65*(1), 1–48.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01237.x>
- Mullins, L., & Peacock, A. (1991). Managing through People: Regulating the Employment Relationship. *Administrator*, 45-55.
- Newman, A., Mo, S., & Lupoli, M. (2023). Unethical Pro-Organizational behavior. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.118>
- Nielsen, M. B., Finne, L. B., Johannessen, H., & Christensen, J. O. (2024). The impact of emotional dissonance on turnover intent in Child Welfare Social Work: Test of a Moderated mediation model. *Child & Family Social Work*.
<https://doi.org/10.1111/cfs.13198>
- Okpara, A., & Agwu, P. E. (2015). Self awareness and organizational performance in the Nigerian banking sector. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3122403
- Okurame, D. E., Aniezie, M. U., & Uye, E. E. (2024). Organisational cynicism and self-efficacy predicting professionalism among teachers in Oyo State, Nigeria. *Social Sciences Humanities and Education Journal (SHE Journal)*, *5*(1), 63.
<https://doi.org/10.25273/she.v5i1.19209>

- Padhy, M., Hariharan, M., Mutnury, S. L., Mukherjee, O., & Maryam, R. (2024). The self-reliance scale: development and validation. *International Journal of Sustainable Society*, 16(1), 21–33. <https://doi.org/10.1504/ijssoc.2024.136260>
- Parke, M. R., & Seo, M. (2016). The role of affect climate in organizational effectiveness. *Academy of Management Review*, 42(2), 334–360. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0424>
- Patrick, C. J., Fowles, D. C., & Krueger, R. F. (2009). Triarchic conceptualization of psychopathy: Developmental origins of disinhibition, boldness, and meanness. *Development and Psychopathology*, 21(3), 913–938. <https://doi.org/10.1017/s0954579409000492>
- Paulhus, D. L., Buckels, E. E., Trapnell, P. D., & Jones, D. N. (2021). Screening for dark personalities. *European Journal of Psychological Assessment*, 37(3), 208–222. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000602>
- Pekdemir, I. M., & Turan, A. (2015). The Relationships Among Love of Money, Machiavellianism and Unethical Behavior. *Canadian Social Science*, 11(6), 48-59. <http://dx.doi.org/10.3968/7112>
- Prasad, P., & Eylon, D. (2001). Narrating past traditions of participation and inclusion. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(1), 5–14. <https://doi.org/10.1177/0021886301371001>
- Prasad, A. (2001). Understanding workplace empowerment as inclusion. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(1), 51–69. <https://doi.org/10.1177/0021886301371004>
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37–49. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(97\)90004-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(97)90004-8)
- Rashmithanath N., G. Swarupa Rani, P. Sreedevi and M. Prasuna (2023). Relationship Between Self-Reliance and Psychological Well – Being Among Adolescents. *Biological Forum – An International Journal*, 15(10): 1236-1239.
- Rauthmann, J. F., & Will, T. (2011). Proposing a multidimensional machiavellianism conceptualization. *Social Behavior and Personality*, 39(3), 391–403. <https://doi.org/10.2224/sbp.2011.39.3.391>

- Rauthmann, J. F. (2013). Investigating the MACH–IV with item response theory and proposing the trimmed MACH*. *Journal of Personality Assessment*, *95*(4), 388–397. <https://doi.org/10.1080/00223891.2012.742905>
- Robinson GF, Schwartz LS, DiMeglio LA, Ahluwalia JS, Gabilove JL. Understanding Career Success and Its Contributing Factors for Clinical and Translational Investigators. *Acad Med*. 2016 Apr;*91*(4):570-82. <https://doi.org/10.1097/acm.0000000000000979>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, *55*(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M., La Guardia, J. G., Solky-Butzel, J., Chirkov, V., & Kim, Y. (2005). On the interpersonal regulation of emotions: Emotional reliance across gender, relationships, and cultures. *Personal Relationships*, *12*(1), 145–163. <https://doi.org/10.1111/j.1350-4126.2005.00106.x>
- Santa, R., Moros, A., Morante, D., Rodríguez, D., & Scavarda, A. (2023). The impact of emotional intelligence on operational effectiveness: The mediating role of organizational citizenship behavior and leadership. *PLoS ONE*, *18*(8), e0284752. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0284752>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schyns, B., Wisse, B., & Sanders, S. (2019). Shady strategic behavior: recognizing strategic followership of dark triad followers. *Academy of Management Perspectives*, *33*(2), 234–249. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0005>
- Searle, R. H. (2022). Counterproductive work behaviors. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.880>
- Serrenho, R., Santos, N. R. D., Dionísio, A., & Da Silva, P. R. (2022). Empowerment at work: An empirical study on Empowering Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Positive Management*, *11*(1). <https://doi.org/10.12775/jpm.2020.004>
- Shaharruddina, S., & Ahmad, F. (2015). The Influence of Job Autonomy on Organizational Cynicism: The Reliability Test. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, *2*(11), 91-100. <https://www.ijrbsm.org/pdf/v2-i11/6.pdf>

- Slaski, M., & Cartwright, S. (2003). Emotional Intelligence Training and Its Implications for Stress, Health and Performance. *Stress and Health, 19*, 233-239.
<https://doi.org/10.1002/smi.979>
- Spreitzer, G. M., de Janasz, S. C., & Quinn, R. E. (1999). Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership. *Journal of Organizational Behavior, 20*(4), 511–526. <http://www.jstor.org/stable/3100387>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal, 38*(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Spreitzer, G. M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *The Academy of Management Journal, 39*(2), 483–504. <https://doi.org/10.2307/256789>
- Suchman, L., Owino, E., & Montagu, D. (2021). Recognizing and mediating bureaucratic barriers: increasing access to care through small and medium-sized private providers in Kenya. *Gates Open Research, 5*, 95. <https://doi.org/10.12688/gatesopenres.13313.3>
- Sutton, A. (2016). Measuring the effects of self-awareness: Construction of the Self-Awareness Outcomes Questionnaire. *Europe's Journal of Psychology, 12*(4), 645–658. <https://doi.org/10.5964/ejop.v12i4.1178>
- Szostek, D. (2019). COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR. COMPARISON OF THE PUBLIC AND PRIVATE SECTOR. *Journal of Positive Management, 9*(1), 3. <https://doi.org/10.12775/jpm.2018.133>
- Tang, T. L., & Chen, Y. (2007). Intelligence Vs. Wisdom: The Love of Money, Machiavellianism, and Unethical Behavior across College Major and Gender. *Journal of Business Ethics, 82*(1), 1–26. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9559-1>
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management, 32*(6), 951–990.
<https://doi.org/10.1177/0149206306294258>
- Ulstad, K., Owen, G. and Mortenson, R. (2008) *The Self-Reliance Achievement Scale* (SRAS), Minnesota Community Action Agencies, Wilder Research, Minnesota, USA.
- Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2010). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical Pro-Organizational behaviors. *Organization Science, 22*(3), 621–640. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0559>

- Valentine, S., Godkin, L., & Lucero, M. (2002). Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 349–360. <http://www.jstor.org/stable/25074933>
- Vernon, P. A., Villani, V., Vickers, L. C., & Harris, J. A. (2008). A behavioral genetic investigation of the Dark Triad and the Big 5. *Personality and Individual Differences*, 44(2), 445–452. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.09.007>
- Vize, C., Lynam, D. R., Collison, K. L., & Miller, J. D. (2018). Differences among dark triad components: A meta-analytic investigation. *Personality Disorders*, 9(2), 101–111. <https://doi.org/10.1037/per0000222>
- Vonk, J., Zeigler-Hill, V., Ewing, D., Mercer, S. H., & Noser, A. E. (2015). Mindreading in the dark: Dark personality features and theory of mind. *Personality and Individual Differences*, 87, 50–54. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.07.025>
- Walters, R. L. (2021). The predictive power of machiavellianism, emotional manipulation, agreeableness, and emotional intelligence on counterproductive work behaviors. *CORE Scholar*. https://corescholar.libraries.wright.edu/etd_all/2502
- Wang, J., Shi, W., Liu, G., & Zhou, L. (2021). Moving beyond initiative: the reconceptualization and measurement of unethical pro-organizational behavior. *Frontiers in Psychology*, 12 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.640107>
- Wilson, D. S., Near, D. C., & Miller, R. R. (1998). Individual Differences in Machiavellianism as a mix of cooperative and exploitative strategies. *Evolution and Human Behavior*, 19(3), 203–212. [https://doi.org/10.1016/s1090-5138\(98\)00011-7](https://doi.org/10.1016/s1090-5138(98)00011-7)
- Wood, S., & De Menezes, L. M. (2011). High involvement management, high-performance work systems and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1586–1610. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561967>
- Xu, L., & Wang, J. (2020). Influence of Challenge–Hindrancer Stressors on Unethical Pro-Organizational behavior: *Mediating role of Emotions*. *Sustainability*, 12(18), 7576. <https://doi.org/10.3390/su12187576>
- Yan, D., Li, L., & Jeon, H. (2024). Does self-sacrificial leadership reduce the subordinate’s organizational cynicism? The mediating role of distributive justice and ethical corporate social responsibility. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(8), 1401–1416. <https://doi.org/10.1108/lodj-01-2024-0040>

- Yoldash, Y., & Nicoleta, I. (2022). Causes and Effects of Organizational Cynicism and its Relationship with Organizational Commitment, Job Satisfaction in Afghanistan NGOs. *Review of International Comparative Management*, 23(3), 367-381. <https://doi.org/10.24818/RMCI.2022.3.367>
- Zhang, X., Tian, G., Ma, C., Tian, Y., Li, Z., & Liang, L. (2020). “Too much of a good thing?”: exploring the dark side of empowering leadership by linking it with unethical pro-organizational behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 32–46. <https://doi.org/10.1108/lodj-02-2020-0033>
- Zhao, M., & Qu, S. (2022). Research on the consequences of employees’ unethical pro-organizational behavior: The moderating role of moral identity. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1068606>
- Zhou, H., & Chen, J. (2021). How does psychological empowerment prevent emotional exhaustion? Psychological safety and organizational embeddedness as mediators. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.546687>
- Zukule N. P. (2025). Iejūtības pret sevi praktizēšanas ietekme uz studentu izjusto iejūtību pret sevi, psiholoģisko distresu, apmierinātību ar dzīvi un pašpaļāvību. [Maģistra darbs, Latvijas Universitāte]. *Latvijas Universitātes e-resursu repozitorijs*. Npublicēts

PIELIKUMI

1. pielikums

Aprakstošā statistika "Divdimensionālās makiavelisma skalas" pantiem (N=85)

Divdimensionālās makiavelisma skalas panti	Pantu psihometriskie rādītāji	
	Reakcijas indekss	Diskriminācijas indekss
1.) Es uzskatu, ka cilvēku dabā ir būt negodīgiem.	3,58	0,48
2.) Es uzskatu, ka lielākā daļa cilvēku izmantos citus sev izdevīgā situācijā.	4,51	0,39
3.) Kad kāds izdara kaut ko jauku manā labā viņiem patiesībā ir cits slēpts mērķis.	3,29	0,56
4.) Es jūtu, ka cilvēki dziļi sirdī viens otram uzticas.	3,65	0,36
5.) Es uzskatu, ka cilvēki drīzāk palīdzēs viens otram, nevis rīkosies savtīgi.	3,80	0,42
6.) Es ticu, ka lielākā daļa cilvēku būtībā ir labi.	3,22	0,34
7.) Es uzskatu, ka cēlu mērķa vārdā ir pieņemami rīkoties neētiski.	3,27	0,50
8.) Es domāju, ka ir pareizi izmantot citus, lai sasniegtu nozīmīgu mērķi.	2,76	0,55
9.) Dažkārt man ir nepieciešams maldināt citus, lai panāktu iecerēto.	3,00	0,66
10.) Spēju būt godīgam es vērtēju augstāk nekā panākumus.	2,32	0,37
11.) Manuprāt, citu maldināšana nekad nav attaisnojama.	3,67	0,42
12.) Manuprāt, nav vērts darīt jebko, kas pieprasa būt neētiskam.	3,48	0,61

Likerta skalā no 1 ("pilnībā nepiekrītu") līdz 7 ("pilnībā piekrītu"). Reakcijas indeksa apakšējā kritiskā robeža = 2 un augšējā kritiskā robeža = 5. Diskriminācijas indeksa robeža no 0,2 līdz 0,8.

2. pielikums

Aprakstošā statistika "Pašpaļāvības skalas panti" pantiem (N=85)

Pašpaļāvības skalas panti	Pantu psihometriskie rādītāji	
	Reakcijas indekss	Diskriminācijas indekss
1.) Es esmu spējīgs/-a atrisināt savas problēmas.	3,29	0,54
2.) Es uzticos savai kompetencei.	3,09	0,59
3.) Man ir nepieciešama citu palīdzība, kad man tiek lūgts veikt kādu darbu.	2,75	0,51
4.) Es pieņemu lēmumus patstāvīgi.	3,19	0,55
5.) Es nepaļaujos uz citiem.	2,4	0,31
6.) Es viens/-a pats/-i spēju tikt galā ar situācijām.	2,98	0,56
7.) Es nesaskaros ar problēmām, ja nav neviena kas palīdz.	2,21	0,04
8.) Es konsultējos ar vecākiem cilvēkiem pirms pieņemu lēmumu.	2,69	0,27
9.) Es dalos ar savām problēmām ar citiem, lai nepieļautu kļūdas.	2,15	0,13
10.) Es esmu gatavs/-a pieņemt izaicinājumus.	3,09	0,57
11.) Es spēju kontrolēt sarežģītas problēmas.	2,82	0,52
12.) Es izpildu savas saistības laikus.	3,19	0,27
13.) Izaugsmei ir nepieciešams uzticēties paša spēkiem.	3,45	0,24
14.) Es neesmu no citiem atkarīga persona.	2,60	0,39
15.) Man patīk saņemt pēc iespējas vairāk atbalstu no citiem.	2,18	0,33
16.) Es izmēģinu dažādas pieejas, lai gūtu jaunas idejas.	2,99	0,36
17.) Es apgūstu jaunas prasmes, lai strādātu patstāvīgi.	3,13	0,38
18.) Es organizēju savas darbības, lai tās pabeigtu laikā.	3,25	0,30

2. pielikuma turpinājums

Pašpaļāvības skalas panti	Pantu psihometriskie rādītāji	
	Reakcijas indekss	Diskriminācijas indekss
19.) Uzsākot jebkuru jaunu aktivitāti jūtos nervozs/-a.	1,88	0,36
20.) Man ir gribasspēks uzsākt jaunas aktivitātes.	2,89	0,43
21.) Man nepatīk konsultēt citus par mazsvarīgām lietām.	2,38	0,08
22.) Es ticu, ka patstāvība veicina uzdrīkstēšanos.	3,27	0,36
23.) Es vienmēr tiecos sasniegt savus mērķus.	3,27	0,48
24.) Es jūtos laimīgs, ja pienākumus paveicu paša spēkiem.	3,54	0,11
25.) Es nekad viegli nepadodos.	2,96	0,49
26.) Es kontrolēju savas emocijas.	2,72	0,34
27.) Es ticu, ka spēju paveikt savu darbu.	3,39	0,60
28.) Esmu spējīgs paredzēt problēmas.	2,94	0,35
29.) Es neesmu spējīgs spontāni risināt problēmas tiklīdz tās parādās.	2,87	0,32
30.) Es neesmu spējīgs pārliecināt citus cilvēkus.	2,94	0,36

Likerta skalā no 1 (“nepiekrītu”) līdz 4 (“piekrītu”). Reakcijas indeksa apakšējā kritiskā robeža = 1,75 un augšējā kritiskā robeža = 3,25. Diskriminācijas indeksa robeža no 0,2 līdz 0,8.