

TOXIC LEADERS - CHARACTERISTICS AND EFFECT ON SUBORDINATES IN HEALTHCARE ORGANIZATIONS ¹⁰

Assoc. Prof. Greta Koleva, PhD

Department of Health Care,

University of Ruse

Phone: 0882 517173

E-mail: gkoleva@uni-ruse.bg

Patrisia Ilieva

Faculty of Medicine,

University 'Prof. Dr Asen Zlatarov' - Burgas

Phone: +359 89 4456752

E-mail: patrisia7@abv.bg

Abstract: Leadership is the ability to influence other people. It is a process of influencing individuals or groups to achieve certain goals in a given situation. The leader enables people to work more effectively together in a state of interdependence. Toxic leadership as a form of ineffective leadership can be observed at all levels and in different organizations. Toxic leaders have characteristics such as: unfair treatment, narcissism, unethical behavior, intimidation and aggression. They show low concern for the staff, do not allow the expression of personal opinion and interference in decision-making. All actions are aimed solely at their own growth, without caring about the consequences for other team members and the effect as a whole. Numerous studies show the negative consequences of inefficient management. In the field of health care, toxic leadership is associated with negative consequences for both nurses and patients.

Keywords: clinical practice; nurse managers; nursing; quality of care; toxic leadership.

JEL Codes: J 28, J53

ВЪВЕДЕНИЕ

Лидерството е изкуство, освобождаващо хората да правят това, което се изисква от тях по възможно най-ефективен начин. Всички определения на лидерството включват двата компонента на: взаимодействие между хората и процеса на повлияване.

Съществуват множество теории за това как едно лице става лидер и кой лидер е най-ефективен. Нито една теория не дава най-добър отговор на въпроса: Кое прави дадено лице лидер? Причината за това е, че в различни ситуации се изискват различни качества и поведение на лидера.

Селиман (2020) в собствено проучване през 2018 г сред 130 респонденти, служители в малки средни и големи организации, определени на случаен принцип доказва, че авторитарният стил на ръководство има отрицателно въздействие върху успешното представяне на организацията, за разлика от останалите стилове – демократичен, трансформационен и др.

Някои лидерски качества, които са предпоставка за успех и ефективност на организацията са: лични характеристики и умения, възприятия, стратегическо мислене, енергичност, умение за справяне с кризи и умения за мотивиране (Селиман, А. Д., 2022)

Лидерските стилове се изследват под формата на различни мениджърски подходи. Трите най-често срещани стилове са авторитарен, либерален и демократичен. Те рядко могат да бъдат наблюдавани в чист вид. Всеки един от тях има своите предимства и ограничения. Лидерите могат да използват вариациите и на трите стила по различно време, но повечето от тях показват тенденция да упражняват един стил като обичаен начин на работа.

¹⁰ The paper is presented in October 28, 2021 at the Online scientific conference RU & SU'21 in the Health Care section with the original title in Bulgarian: ТОКСИЧНИ ЛИДЕРИ – ХАРАКТЕРИСТИКА И ЕФЕКТ ВЪРХУ ПОДЧИНЕНИТЕ В ЗДРАВЕОПАЗНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ.

Авторитарният лидер очаква безпрекословно следване на инструкциите си. Поведението му се характеризира с недоверие към хората, които ръководи, склонност към контрол и манипулация на поведението им. Използването на външни стимули и награди не водят до удовлетвореност на служителите, поради загубата на усещането си за индивидуалност и уникалност (Wang, Z., Liu, Y. & Liu, S., 2019).

Либералният лидерски стил може да бъде ефективен при групи с висока мотивация и отговорност. Основната лидерска задача е осигуряването на необходимата информация. Широкото прилагане на либералния стил най-често води до объркване, дори до хаос в организациите.

Демократичният лидерски стил позволява на служителите да участват в процеса на взимане на решения и да изказват мнение. Той създава творческа атмосфера, в която няма нужда от външен контрол, а екипът изпълнява задачите си, чувствайки се мотивиран за това и оценен. Лидерът е равен на останалите в изпълнението на задачите, в поемането на отговорност, като по този начин изгражда ефективен, високо мотивиран екип.

Много автори описват т. нар. антисоциални стилове на лидерство свързани с тъмната триада на макиавелизма, нарцисцизма и психопатията. Други черти са чувството за право, превъзходство, социален чар, импулсивност, манипулативност, липса на съпричастност, недоверчивост, наглост, (свръх увереност), липса на интерес към грижата за другите, безчувственост, лошо отношение на междуличностни конфликти и критика, лоша представа за собствените им емоции. Те обаче могат да бъдат и интелигентни, убедителни, стратегически и силно манипулативни. Тези стилове на лидерство се срещат често днес и се наблюдават по-често при по-високо стоящи индивиди и в големи организации (Basran, J., Pires, C., Matos, M., et al., (2019).

Лидерството е умение, които се очаква да присъства на всички нива на здравните услуги, особено при заемащите ръководни позиции. Необходимо е изследване на видовете негативно лидерство, както и идентифициране на типовете положително лидерство, което ще направи здравните институции по-добри от своите конкуренти и може да засили качеството на предлаганите здравни услуги.

Токсичното лидерство като форма на неефективно лидерство все повече се разраства в областта на здравните грижи и е силно свързано с лошите резултати от работата на медицинската сестра, неудовлетвореност от работата, по-високи нива на стрес и склонност за напускане на работното място. Мултицентрово срезово проучване сред 1053 медицински сестри, работещи в 20 болници във Филипините показва силна връзка между повишаване на нежеланите реакции и оплаквания от страна на пациентите и техните семейства, словесно малтретиране, падане, инфекции свързани с грижата, занижено качество на грижите и грешки при прилагане на лекарства с токсичното лидерско поведение (Labrague L J., 2021).

ИЗЛОЖЕНИЕ

Един от най-сериозните проблеми при справянето с токсичното лидерство в дадена организация е това, че то се толерира от работодателите. Налага се подчинените да приемат лошото лидерство като нещо нормално. Членовете на екипа (персонала) които са изложени продължително на токсичното лидерство на мениджъра си, в крайна сметка или го приемат и се адаптират към токсичното поведение или го отхвърлят и напускат вредната среда.

Токсичното лидерство налага приемането на неприемливи ценности и норми и би могло да доведе до неподходящо поведение и натиск върху личността на служителя (Lipman-Blumen, J, 2005). Токсичният лидер е несъвместим, тревожен и злонамерен, с желание за издигане над останалите, не вдъхващи увереност и склонност да навреди (Çelebi et al., Güner, H. & Yildiz, V., 2015).

Wilson-Stark (2003) определя токсичното лидерство като подход, който вреди на персонала и организацията, а действията на лидерите са разрушителни в широк диапазон, причинявайки фрагментация на организацията (Lipman-Blumen, 2005). Прекомерният контрол който оказват токсичните лидери се явява проводник на вредното лидерство. Често хората се възнаграждават за съгласието си с мениджърите и се наказват за това, че мислят по различен

начин. Тези, които казват „да“, получават награда и възможност за повишение, а критично мислещите хора се държат на разстояние при вземането на решения. Токсичните лидери предотвратяват развитието на творчеството, имат склонност към некомуникативност - изолират хората, държат знанията им под контрол и пречат на развитието на продуктивни взаимоотношения (Wilson-Starks, 2003).

При вземане на решение, токсичните лидери не си дават сметка за резултатите от решението, обичайно считат, че винаги постъпват правилно (Eğimli & Bitirim, 2008).

Според Roter (2017), много лидери с токсично поведение съществуват в много институции, причинявайки умишлена или непреднамерена вреда на техните служители и организациите, в които работят. Проучване на Vickers (2014) изчислява, че токсичните лидери могат да засегнат неблагоприятно до 20% от служителите около тях за определен период от време, докато повече от 50% от опита на служителите работят под и/или се справят с лидер, проявяващ токсично поведение по време на цялата им кариера. Токсичното лидерство, негативният стил на лидерство, се дефинира най-общо като форма на надзор, където лидерът използва организирано, системно и упорито разрушително поведение, което може да доведе вреда за цялата организация (Webster, Brough & Daly, 2016).

Най-честите характеристики на токсичните лидери включват: егоцентризъм, експлоатиране на другите, неуважително и контролиращо поведение, потискане на иновативно мислене и креативност у служителите и не на последно място – недостатъчна емоционална интелигентност. Емоционалната интелигентност се определя като „способността да управляваме себе си и нашите взаимоотношения ефективно“. Състои се от четири основни способности: самосъзнание, самоуправление, социално осъзнаване и социални умения (Goleman, 1998).

Поведение, показателно за стил на токсично лидерство включва тормоз, ревност, микроуправление, несправедливо отношение, нарцисцизъм, неетично поведение, автократично поведение, недоверие към хората, агресивност, сплашване, манипулативност и некомпетентност (Bakkal, Serener & Myrvang 2019; Milosevic, Maric & Loncar, 2019; Green, 2014). Други показателни поведения са използване на другите за постигане на лични цели и интереси, умишлено прикриване на съществена информация, омаловажаване на работата и постиженията на служителите и извършване на неточни и манипулативни оценки относно способностите на служителите и тяхната работата (Smith & Fredricks-Lowman, 2019).

Егоцентричните мениджъри са фокусирани върху напредването в кариерата си, с ниска загриженост за професионалния растеж на персонала и минимална автономност. При комуникация често използват „аз“ за постиженията. Търсят последователи, които ще правят точно това, което поискат, ще приемат токсичното поведение и ще се превърнат във „вътрешен кръг“ на мениджъра. Токсичният мениджър си позволява да повишава тон, да заплашва, да говори със снизходителен тон, както при директен контакт, така и при електронно общуване. Често обсъждат допуснати грешки на всеослушание с цел унижение (Zangaro G A, K. Yager, J. Proulx, 2021).

Зловредно ръководство се наблюдава и сред заемащите управленски позиции на различни нива в здравната система. Не правят изключение и токсични мениджъри – медицински сестри.

Мениджърите на медицинските сестри, на които им липсва емоционална интелигентност, могат да бъдат описани като тези, които крещат на персонала, вземат ирационални решения и нямат контрол над емоциите си. Множество изследвания установяват съществена връзка между ефективното лидерство и удовлетвореността от работата в здравните структури (Zangaro G A, K. Yager, J. Proulx, 2021).

Констатациите от напречно проучване през 2017 г в три финландски болници сред мениджъри на медицински сестри (n=29), медицински сестри (n=306) и пациенти (n=651) от 28 отделения, имайки предвид и данни за грешки при приемането на лекарства (n = 468) за една календарна година (2017) получени от регистъра за отчитане на инциденти на болниците показват, че мениджърите трябва да се съсредоточат върху подобряването на сестринските практики, като управляват и организират работата на медицинските сестри по начин, който

кара техните служители да се чувстват подкрепени, мотивирани и сигурни. Възприемания стил на лидерство трябва да подчертава безопасната грижа и грижата, насочена към пациента (Nurmeksela, A., Mikkonen, S., Kinnunen, J., et al, 2021).

Резултати от напречно срезово проучване през 2019-2010 г за измерване на връзката между похвалата от мениджърите на медицински сестри и удовлетвореността от работата, професионалната практика, натовареността, работния климат и организационната ангажираност на медицинските сестри, грижещи се за хирургични пациенти. Данните показват положителното влияние на похвалите като могат да подобрят безопасността на пациентите, повишават организационната ангажираност и намаляват желанието за напускане на настоящото работно място (Sveinsdóttir, H., Ragnarsdóttir, E. D., & Blöndal, K., 2016).

Изследване на 250 медицински сестри в три общински и една университетска болница в Йордания относно ефекта от прилагания лидерски стил от мениджърите на медицински сестри върху прогнозираното текучество на медицински сестри показва превес на транзакционния лидерски стил и намерение на работещите да напуснат работата си (Suliman, M., Aljezawi, M., Almansi, S., et al, 2020). Именно този стил се характеризира неясна визия за бъдещето, прилагане на външна мотивация, бюрократична власт, високо лидерско его и т. н.

Участието на персонала по време на вземането на решения и възможността да изразят лична гледна точка повишава чувството за взаимно уважение и работа в екип. Възприеманото уважение играе ключова роля за влиянието върху професионалното удовлетворение на медицинските сестри. Институциите трябва да насърчават използването на двустранен комуникационен процес и да подчертават необходимостта от укрепване на взаимното доверие между лидерите и персонала (Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., et al., 2021).

Въпреки че има консенсус относно факта, че токсичен лидерите са вредни за организациите и влошават добрите взаимоотношения на работното място се счита, че притежават способността да коригират неефективен екип или несъвместима култура (Maxwell, 2015).

Медицинските сестри, работещи с трансформационен лидер, съобщават за по-голямо удовлетворение от работата и по-ниско намерение да напуснат професията. Медицинските сестри, които работят за мениджър, проявяващ токсично лидерско поведение, демонстрират по-ниско удовлетворение от работата, по-високи нива на стрес, чести отсъствия и по-голямо намерение да напуснат професията на медицински сестри. Стратегиите за задържане на медицински сестри трябва да включват мерки за насърчаване на трансформационното лидерство и премахване на токсичните лидерски практики. (Labrague, L. J., Nwafor, C. E., & Tsaras, K., 2020; Failla, K. R., & Stichler, J. F., 2008).

Според Dan Weberg (2020), лидерското поведение е толкова въздействащо върху резултатите на пациентите, колкото и медицинските грешки. Също така и че токсичното лидерство може да умишлено или непреднамерено, но така или иначе трябва да се спре. Екипите под влияние на токсично лидерство имат 78% степен на прегаряне и занижен ангажимент към организацията към която принадлежат.

Gormley D. (2011) в свое проучване сред мениджъри на медицински сестри и медицински сестри установява, че те въобще „не са на една и съща страна“ по отношение на представите си за работната среда. Мениджърите оценяват работната среда по-високо от персонала. Намерена е пряка зависимост между работната среда и текучеството на персонала, което трябва да е сигнал, че възприятията имат пряка връзка с намерението за напускане на работа.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Токсичното лидерство оказва влияние както на индивидуално, така и на организационно ниво. Токсичното лидерското поведение на ниво организация, вреди на целта на бизнеса и води до висок процент на текучество. На индивидуално ниво, води до липса на мотивация намаляване на удовлетвореността от работата, нарастващо намерение за оттегляне от работата и лошо представяне.

По отношение на структурите в здравеопазването съществуват достатъчно доказателства за негативен „ефектът на доминото“ постиган с лош мениджмънт поради токсично лидерство,

което в крайна сметка рефлектира върху протребителите на здравни услуги – пациентите.

Тези резултати следва да се осмислят и организациите/институциите да обърнат особено внимание на неприемливите лидерски стилове и подходи. Да инвестират в обучения и правилен подбор на мениджъри на всички нива в тяхната структура.

REFERENCES

Bakkal, E., Serener, B., & Myrvang, N. A. (2019). Toxic Leadership and Turnover Intention: Mediating Role of Job Satisfaction. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 66, 88- 102

Basran, J., Pires, C., Matos, M., McEwan, K., & Gilbert, P. (2019). Styles of Leadership, Fears of Compassion, and Competing to Avoid Inferiority. *Frontiers in psychology*, 9, 2460. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02460>

Çelebi, N., Güner, H. & Yildiz, V. (2015). *Developing toxic leadership scale*. Bartın University Journal of Faculty of Education, 4(1), 249-268

Dan Weberg (2020) Healthcare Series: *Navigating Toxic Leadership*, August 4, 2020 healthcare, podcast <https://gutplusscience.com/navigating-toxic-leadership/>

Failla, K. R., & Stichler, J. F. (2008). Manager and staff perceptions of the manager's leadership style. *The Journal of nursing administration*, 38(11), 480–487. <https://doi.org/10.1097/01.NNA.0000339472.19725.31>

Goleman D. (1998). *Working With Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books

Gormley D. K. (2011). Are we on the same page? Staff nurse and manager perceptions of work environment, quality of care and anticipated nurse turnover. *Journal of nursing management*, 19(1), 33–40. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01163>

Green, J. E. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18-33

Labrague L. J., J. Lorica, Nw afor Chidozie E., Van Bogaert Peter, & Cummings G. G.- Development and psychometric testing of the Toxic Leadership Behaviors of Nurse Managers Scale (ToxBH- NM) *Journal of nursing management* - ISSN 0966-0429 - Hoboken, Wiley, 2020, jonm.13008; <https://hdl.handle.net/10067/1674160151162165141>

Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians-and how we can survive them*. Oxford, England: *Oxford University Press*

Maxwell, S.M. (2015). *An exploration of human resource personnel and toxic leadership. (Doctoral dissertation)*. College of Management and Technology, Walden University.

Mehta, S. & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment. *The Journal Contemporary Management Research*, 8(2), 1-23.

Milosevic, I., Maric, S., & Loncar, D. (2019). Defeating the Toxic Boss: the nature of Toxic Leadership and the Role of Followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. March 6, 2019 <https://doi.org/10.1177/1548051819833374>

Nurmeksela, A., Mikkonen, S., Kinnunen, J., & Kvist, T. (2021). Relationships between nurse managers' work activities, nurses' job satisfaction, patient satisfaction, and medication errors at the unit level: a correlational study. *BMC health services research*, 21(1), 296. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06288-5>

Roter, A. B. (2019). *Understanding and recognizing dysfunctional leadership: The impact of dysfunctional leadership on organizations and followers.*: Vol. ISBN 9780367882150 Routledge.

Smith, N., & Fredricks-Lowman, I. (2019). Conflict in the workplace: a 10-year review of toxic leadership in higher education. *International Journal of Leadership in Education*, 1-14.

Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1552.

doi:10.3390/ijerph18041552

Sveinsdóttir, H., Ragnarsdóttir, E. D., & Blöndal, K. (2016). Praise matters: the influence of nurse unit managers' praise on nurses' practice, work environment and job satisfaction: a questionnaire study. *Journal of advanced nursing*, 72(3), 558–568. <https://doi.org/10.1111/jan.12849>

Suliman, M., Aljezawi, M., Almansi, S., Musa, A., Alazam, M., & Ta'an, W. F. (2020). Effect of nurse managers' leadership styles on predicted nurse turnover. *Nursing management* (Harrow, London, England : 1994), 27(5), 20–25. <https://doi.org/10.7748/nm.2020.e1956>

Seliman, A., D. (2020). The role of leadership styles for the success of organizations, *Abstract of dissertation*, Svishtov, p. 32, Available online at <https://www.uni-svishtov.bg/portal/getFile/37/avtoreferat%20Ariana20corr.pdf> Accessed on September 1, 2021 (**Оригинално заглавие:** Роля на лидерските стилове за успеха на организациите, автореферат на дисертационен труд, Свищов, 2020, с. 32, Достъпен онлайн на <https://www.uni-svishtov.bg/portal/getFile/37/avtoreferat%20Ariana20corr.pdf> Посетен на 01 септември 2021.)

Vickers, M. H. (2014). Towards reducing the harm: Workplace bullying as workplace corruption-A critical review. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 26(2), 95- 113

Wang, Z., Liu, Y. & Liu, S. Authoritarian leadership and task performance: the effects of leader-member exchange and dependence on leader. *Front. Bus. Res. China* 13, 19 (2019). <https://doi.org/10.1186/s11782-019-0066-x>

Wilson-Starks, K.Y. (2003). *Toxic leadership*, transleadership, 719-534-0949 Retrieved from <http://www.transleadership.com/ToxicLeadership.pdf>

Webster, V., Brough, P., & Daly, K. (2016). Fight, Flight or Freeze: Common Responses for Follower Coping with Toxic Leadership. *Stress and health : journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 32(4), 346–354. <https://doi.org/10.1002/smi.2626>

Zangaro G A, Yager K., Proulx J., Recognizing and Overcoming Toxic Leadership, *RN Journal Online* - <https://rn-journal.com/journal-of-nursing/recognizing-and-overcoming-toxic-leadership> Accessed on 30 August 2021.