

ЛИЧНОСТНИ ПРОФИЛИ
И СЕКТОРЕН КОНТЕКСТ
НА ТОКСИЧНОТО ЛИДЕРСТВО:
МНОГОАСПЕКТЕН АНАЛИЗ
В БЪЛГАРСКА ИЗВАДКА

Иван Иванов*

PERSONALITY PROFILES
AND SECTOR CONTEXT
OF TOXIC LEADERSHIP:
A MULTILEVEL ANALYSIS
IN A BULGARIAN SAMPLE

DOI: 10.54664/QFYZ7946

Ivan Ivanov

Abstract: This article examines toxic leadership as a social-psychological phenomenon emerging at the intersection of leader personality and organizational context. The analysis is based on data from 48 leaders and 216 subordinate raters across four sectors: business, politics, NGOs, and education. Leaders completed HEXACO and Dark Tetrad measurements, whereas subordinates evaluated leadership through the Toxic Leadership Scale. Exploratory factor analysis confirmed a five-factor structure and excellent adequacy of the data. Descriptive findings indicate relatively high levels of overall toxicity, with the business sector standing out through higher abusive behavior and higher overall toxicity than politics. Leaders displayed comparatively high conscientiousness, openness, and honesty-humility, but also elevated psychopathy relative to normative values. The mixed linear model showed that, after simultaneously controlling for sector and personality variables, no single predictor retained independent significance, whereas between-leader variance remained substantial. The findings suggest that toxic leadership should not be reduced either to sector or to a single personality trait; rather, it should be understood as a configuration of personality, organizational culture, and follower perceptions.

* **Иван Иванов** – доцент, доктор към катедра „Психология“, Философски факултет, ВТУ „Св.св. Кирил и Методий“.

Keywords: toxic leadership, social psychology, HEXACO, Dark Tetrad, organizational context, multilevel analysis

1. Увод

Лидерството е не само управленска функция, а социално-психологически процес, в който се преплитат власт, статус, идентификация, доверие и емоционална регулация. Поради това негативните форми на лидерско влияние имат последици, които надхвърлят индивидуалното неудовлетворение и засягат груповия климат, мотивацията и организационното доверие (Lipman-Blumen, 2005; Schyns & Schilling, 2013).

В рамките на тази проблематика токсичното лидерство се разглежда като устойчив модел на поведение, който комбинира себеизтъкване, злоупотребяващо отношение към подчинените, непредсказуемост, нарцистични нагласи и авторитарен контрол (Schmidt, 2008). Социалнопсихологическата стойност на този конструкт е в това, че той описва не само личността на лидера, но и начина, по който лидерът формира зависимост, страх и лоялност в групата.

Настоящата статия има за цел да изследва как личностните характеристики на лидерите и секторният контекст са свързани с токсичното лидерство в българска извадка. Основният въпрос е дали токсичността е преди всичко функция на личностния профил, на институционалната среда, или на тяхното взаимодействие.

2. Теоретичен обзор

Изследванията върху деструктивното лидерство показват, че „лошото“ лидерство не е маргинално отклонение, а възможен стабилен стил на влияние, който може да се възнаграждава от организационната среда, когато носи краткосрочни резултати, контрол или символична сила (Kellerman, 2004; Lipman-Blumen, 2005). Оттук следва, че оценката на токсичността трябва да отчита не само действията на лидера, но и нормативната рамка, в която тези действия стават допустими или дори легитимни.

Моделът НЕХАСО е особено полезен за подобен анализ, защото включва измерението Честност/Скромност – ключово за разбирането на склонността към експлоатация, морална дистанция и привилегироване на собствените интереси (Lee & Ashton, 2004; Ashton & Lee, 2007). Паралелно с това тъмната тетрада добавя конструкти, свързани с хладна инструменталност, манипулативност, грандиозност и агресивна междуличностна ориентация (Paulhus et al., 2020).

От социалнопсихологическа гледна точка токсичното лидерство следва да се мисли като конфигурация между личност и контекст. Именно затова секторните различия са важни: те позволяват да се провери дали едни и същи личностни профили придобиват различно социално значение в бизнеса, политиката, неправителствения сектор и образованието.

3. Метод

3.1. Извадка

Изследването включва 48 лидери и 216 подчинени-рейтъри, като всеки лидер е оценяван от 3 до 5 подчинени. Лидерите са разпределени в четири сектора: бизнес (n = 11), политика (n = 15), НПО (n = 12) и образование (n = 10). Половото разпределение е 56.3% мъже и 43.8% жени, а възрастовият профил е концентриран основно в диапазона 46–60 години. Преобладават лидери със среден и дълъг управленски опит, което прави извадката подходяща за оценка на устойчиви стилове на ръководство.

3.2. Инструменти

Токсичното лидерство е измерено чрез 30-айтемната Toxic Leadership Scale (TLS), която обхваща пет подскали – себеизтъкване, злоупотреба, непредсказуемост, нарцистични тенденции и авторитарно лидерство (Schmidt, 2008). Анализът в настоящото изследване приема тази петфакторна логика, доколкото психометричните показатели в българската извадка я подкрепят убедително.

Личностният профил на лидерите е оценен чрез НЕХАСО-60, който измерва Честност/Скромност, Емоционал-

ност, Екстраверсия, Дружелюбие, Добросъвестност и Отвореност към опит (Lee & Ashton, 2004; Ashton & Lee, 2007). Тъмните характеристики са оценени чрез кратка скала за тъмната тетрада – психопатия, нарцисизъм, садизъм и макиавелизъм (Paulhus et al., 2020).

3.3. Аналитична стратегия

Използвани са няколко аналитични стъпки. Първо, чрез експлораторен факторен анализ е проверена структурата на скалата за токсично лидерство. След това са изчислени описателни показатели и еднофакторни сравнения по сектори. На лидерско ниво са разгледани и различията в личностния профил, както и сравненията с нормативни стойности при част от тъмните черти. Накрая е приложен смесен линеен модел със случаен интерсепт по лидер, който отчита вложената структура на данните и позволява едновременно да се оценят ефектите на сектора и личностните характеристики върху общата токсичност.

4. Резултати

4.1. Факторна структура и общо ниво на токсичност

Данните показват отлична пригодност за факторен анализ: КМО = .948, а тестът на Bartlett е силно значим, $\chi^2(435) = 4770.584$, $p < .001$. По критерия $\lambda > 1$ се извличат пет компонента, които обясняват 67.48% от общата дисперсия. След ротация Varimax вариацията се разпределя относително равномерно между пет фактора, което позволява ясна интерпретация на подskalите.

На ниво рейтъри средната стойност по общата скала за токсично лидерство е $M = 3.876$ ($SD = 0.881$) при петстепенна метрика. Най-високи са оценките по подskalата Нарцисизъм ($M = 4.372$), следвана от Авторитарно лидерство ($M = 3.927$), което очертава профил на лидерска токсичност, в който самовъзвеличаването и контролът са по-изразени от откритата злоупотреба.

Основните психометрични и описателни показатели на скалата са синтезирани в Таблица 1., което прави по-видима връзката между валидността на инструмента и полученото високо средно ниво на токсичност.

Таблица 1. Психометрични показатели и описателни статистики на скалата за токсично лидерство

Показател	Стойност	N / df	Интерпретация
КМО	.948	-	Много добра пригодност за факторен анализ
Bartlett χ^2	4770.584	df = 435; p < .001	Корелационната матрица е подходяща за факторизация
Извлечени компоненти	5	30 айтема	Възпроизведена е оригиналната петфакторна структура
Обяснена дисперсия	67.48%	-	Добра обяснителна сила на модела
Себеизтъкване	M = 3.763; SD = 1.075	N = 216	Умерено високо
Злоупотреба	M = 3.579; SD = 1.043	N = 216	Най-ниска подскала, но над средата
Нарцисизъм	M = 4.372; SD = 0.872	N = 216	Най-висока подскала
Обща скала	M = 3.876; SD = 0.881	N = 216	Сравнително високо общо равнище

Забележка. Таблицата обобщава резултатите от факторния анализ и описателната статистика на TLS в българската извадка.

Както се вижда, психометричната устойчивост на скалата е съчетана с отчетливо високи стойности по подскалите Нарцисизъм и Авторитарно лидерство, което оправдава последващите секторни сравнения.

4.2. Секторни различия в оценките на подчинените

Еднофакторните сравнения показват, че бизнес секторът се откроява с по-високи равнища на злоупотребяващо поведение. Той е значимо по-висок от политиката, НПО и образованието по подскалата „Злоупотреба“, а по общата скала е по-висок от поли-

тиката. По „Авторитарно лидерство“ политическият сектор заема най-ниска позиция спрямо останалите.

На описателно ниво това означава, че бизнес средата е възприемана от подчинените като по-силно наситена с унижаване, обвиняване и контрол, докато в политиката токсичните прояви са по-хетерогенни и не се свеждат еднозначно до авторитарност.

За по-голяма прозрачност на анализа в Таблица 2. са представени статистически значимите секторни контрасти, наблюдавани в оценките на подчинените.

Таблица 2. Значими секторни различия в оценките за токсично лидерство (LSD post hoc)

Показател	Сравнение	ΔM	SE	p	95% ДИ
Злоупотреба	Бизнес – Политика	0.657	0.187	.001	[0.287; 1.026]
Злоупотреба	Бизнес – НПО	0.444	0.189	.020	[0.071; 0.818]
Злоупотреба	Бизнес – Образование	0.456	0.197	.022	[0.067; 0.845]
Авторитарно лидерство	Бизнес – Политика	0.717	0.169	<.001	[0.385; 1.049]
Авторитарно лидерство	НПО – Политика	0.572	0.178	.002	[0.221; 0.922]
Авторитарно лидерство	Образование – Политика	0.530	0.185	.005	[0.166; 0.894]
Обща скала	Бизнес – Политика	0.344	0.162	.034	[0.025; 0.662]

Забележка. Представени са само статистически значимите двойкови различия. Положителните стойности означават по-високи оценки в първия посочен сектор.

Таблица 2. потвърждава, че най-устойчивият емпиричен контраст е между бизнеса и политиката, като бизнес средата получава по-високи оценки както по злоупотреба, така и по обща токсичност.

4.3. Личностен профил на лидерите

Като цяло лидерите в извадката се самоописват като относително добросъвестни ($M = 3.933$), отворени към опит ($M = 4.006$) и честни/скромни ($M = 3.858$). Психопатията остава в долната половина на скалата ($M = 2.015$), но е значимо по-висока от нормативната стойност, докато нарцисизъмът е статистически по-нисък от нормата. Това очертава профил, при който социално желаните характеристики, съжителстват с умерено повишена хладност и безкомпромисност.

По сектори бизнес лидерите са с по-ниски стойности по Отвореност към опит и по-високи по Психопатия в сравнение с останалите сектори. Лидерите в НПО са по-ниски по Честност/Скромност спрямо образованието, а политиката се откроява с по-висока Екстраверсия и Отвореност. Жените лидери показват по-висока Добросъвестност, докато мъжете имат по-високи стойности по Психопатия и Макиавелизъм.

4.4. Смесен модел: личност, сектор и лидерски ефект

Пълният смесен модел включва сектора като фактор и десет личностни предиктора на лидерско ниво – шестте домейна на НЕХАСО и четирите тъмни черти. Фиксираните ефекти обясняват ограничен дял от вариацията ($\text{marginal } R^2 = .141$), докато при включване на случайния интерсепт общата обяснена вариация нараства съществено ($\text{conditional } R^2 = .571$).

Нито секторът, нито отделна личностна черта запазват самостоятелна статистическа значимост, когато се разглеждат едновременно, а Добросъвестността е единствено гранично близо до значимост ($p = .083$). За сметка на това междулидерската вариация остава съществена, а ICC стойностите (.429–.500) показват, че голяма част от различията в токсичното лидерство се намират на равнище конкретен лидер, а не само на равнище сектор.

5. Обсъждане

Резултатите позволяват три основни извода.

Първо, скалата за токсично лидерство функционира убедително в български контекст и възпроизвежда оригиналната петфакторна логика. Това е важно, защото прави възможни по-на-

деждни бъдещи сравнения между организационни среди и професионални групи.

Второ, простите секторни различия имат емпирична стойност, но не бива да се абсолютизират. Бизнесът действително се откроява по злоупотреба и обща токсичност, а политиката с пониско авторитарно лидерство, но тези ефекти отслабват, когато личността бъде въведена в модела. Това означава, че секторът по-скоро създава вероятностна рамка за определени лидерски стилове, отколкото ги детерминира еднозначно.

Поставени редом с табличните данни, тези различия показват, че описателните и пост-хок резултати имат самостоятелна аналитична стойност, като те очертават секторните профили, макар пълният многогравнищен модел по-късно да ги редуцира до по-умерени ефекти.

Трето, най-силният извод е свързан с междулидерския ефект. Високите ИСС стойности показват, че токсичното лидерство е силно персонализирано социално преживяване. Подчинените не реагират просто на институцията, а на конкретна фигура, която формира атмосфера на страх, натиск, непредвидимост или символично превъзходство.

Оттук следва, че токсичното лидерство трябва да се интерпретира като конфигурация между личностен ресурс, групова зависимост и организационна толерантност към властова злоупотреба. Ограниченията на изследването – умерената извадка, неравните сектори и самооценъчният характер на част от мерките – предполагат предпазливост, но не отслабват централния извод, че деструктивното лидерство е социалнопсихологически, а не просто индивидуално феномен.

Практическите импликации на тези данни са съществени. Организациите, които разчитат единствено на формални критерии за ефективност, рискуват да пропуснат социалната цена на лидерското поведение. Затова процедурите по подбор, оценка и развитие на ръководители следва да включват не само индикатори за резултат, но и систематична обратна връзка от подчинени, показатели за организационен климат и чувствителност към нар-

цистични и авторитарни модели на влияние. Бъдещи изследвания биха могли да разширят извадката и да проследят динамиката на токсичното лидерство във времето.

6. Заключение

Настоящото изследване показва, че токсичното лидерство в българска извадка не може да бъде обяснено чрез една черта или определен сектор. То възниква в пресечната точка между личностен профил, институционална среда и начина, по който подчинените преживяват властта. Именно тази многоаспектна перспектива прави социалната психология особено подходяща рамка за разбиране и превенция на токсичното лидерство.

БИБЛИОГРАФИЯ / REFERENCES

Ashton, M. C., & Lee, K. (2007). “Empirical, Theoretical, and Practical Advantages of the HEXACO Model of Personality Structure”. *Personality and Social Psychology Review*, 11(2), 150–166.

Babiak, P., & Hare, R. D. (2006). *Snakes in suits: When psychopaths go to work*. HarperCollins.

Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business School Press.

Lee, K., & Ashton, M. C. (2004). Psychometric Properties of the HEXACO Personality Inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 39(2), 329–358.

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

Paulhus, D. L., Buckels, E. E., Trapnell, P. D., & Jones, D. N. (2020). “Screening for Dark Personalities: The Short Dark Tetrad (SD4)”. *European Journal of Psychological Assessment*, 37(3), 208–218.

Schmidt, A. A. (2008). *Development and Validation of the Toxic Leadership Scale*. [Unpublished master’s thesis], University of Maryland.

Schyns, B., & Schilling, J. (2013). “How Bad are the Effects of Bad Leaders? A Meta-Analysis of Destructive Leadership and Its Outcomes.” *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158.