MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO

SOCIALINIŲ TECHNOLOGIJŲ FAKULTETO

PSICHOLOGIJOS INSTITUTAS

ŠARŪNAS MAČIULIS

VERSLO PSICHOLOGIJA

SUBJEKTYVŪS PERSONALO VADOVO IGYVENIMAI SPRENDŽIANT KONFLIKTUS ORGANIZACIJOJE

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė –

Prof. dr. Jolanta Sondaitė

Vilnius, 2016

TURINYS

PRATARMĖ.....3
I. PERSONALO VADOVO VAIDMUO IR KONFLIKTAI ORGANIZACIJOJE..... 5
1. Personalo vadovo vaidmuo organizacijos veikloje..... 5
1.1. Personalo vadovo vaidmens kompleksiškumas.....5
1.2.Personalo vadovo iššūkiai organizacijoje.....8
2. Organizacijoje kylantys konfliktai.....11
2.1. Organizacijos konfliktų samprata ir tipai.....11
2.2. Organizacijoje kylančių konfliktų priežastys.....13
2.3. Neišspręstų organizacijoje konfliktų pasekmės.....16
2.4. Organizacijos pokyčių ir konfliktų santykis.....20
3. Organizacijoje kylančių konfliktų valdymo būdai.....23
3.1. Organizacijoje kylančių konfliktų valdymo būdai strateginiame lygmenyje.....23
3.2. Organizacijoje kylančių konfliktų valdymo būdai grupės ir individo lygmenyje.....27
4. Tyrimo problema, tikslai, uždaviniai.....30
II. METODIKA.....32
1. Tyrimo dalyviai.....32
2. Duomenų rinkimo ir įvertinimo būdai.....32
3. Tyrimo eiga.....37
4. Tyrėjo santykis su tiriama tema……...38
5. Tyrimo validumas ir patikimumas……...39
III. TYRIMO REZULTATAI.....41
IV. REZULTATŲ APTARIMAS.....49
V. IŠVADOS.....52
LITERATŪRA.....53
SANTRAUKA.....59
SUMMARY.....59

PRATARMĖ

Organizacijose kylantys konfliktai yra dažnas, įvairių sričių tyrėjus dominantis reiškinys. Tyrimų ir publikacijų gausa, vieną vertus, gali sudaryti įspūdį, kad konfliktai, jų priežastys, dalyviai, pasekmės ir valdymo būdai ištirti pakankamai. Kitą vertus, šio tyrimo autorius, mediatorius, 2013 m. dalyvaudamas personalo vadovų diskusijoje, kuri vyko Tavistoko Žmogiškųjų santykių instituto (*origin*. The Tavistock Institute of Human Relations) surengtoje konferencijoje, išgirdo pranešimą apie iššūkius, su kuriais susiduria personalo vadovai, spręsdami konfliktus organizacijoje. Diskusijos metu paaiškėjo, kad konfliktinėse situacijose tarp darbuotojų, o ypač tarp darbuotojų ir vadovų, personalo vadovai turi valdyti ne tik situaciją, bet ir save, kadangi kolegų ir / ar vadovų konfliktai sukelia daug įvairių asmeninių išgyvenimų. Nuspręsta pasigilinti į šią temą ir pasidomėti kokie šio reiškinio tyrimai yra atlikti ir kiek ši problema jau yra nagrinėta.

Publikacijų apie subjektyvius personalo vadovų išgyvenimus sprendžiant konfliktus organizacijoje paieška nedavė norimo rezultato, nors rasta daug įvairių tyrimų apie personalo valdymo padalinių, jų specialistų įgūdžių svarbą, vaidmenį ir indėlį į organizacijos efektyvumą bei konkurencinį pranašumą (Nguyen, Teo, Milett, 2014; Ananthram, Nankervis, 2013). Tyrimai apie tai, kad personalo profesionalai susiduria su savo galių ribotumu, kurį turi sumaniai įveikti siekdami tikslų, t.y. lavinti socialinius įgūdžius, megzti ir vystyti santykius bei kitokiais būdais didinti savo įtaką ir galimybes išspręsti žmogiškųjų išteklių valdymo problemas, kurti strategines personalo valdymo sistemas, padedančias įmonei didinti efektyvumą, o taip pat konkurencingumą, išnaudojant darbuotojų demografinę įvairovę (Daudigeos, 2013; Martın-Alcazar, Romero-Fernandez, Sanchez-Gardey, 2012). Rasti tyrimai apie pokyčius organizacijoje, personalo darbuotojų įtraukimą į šį procesą. Kuomet vyksta įmonių susijungimai ir įsigijimai (*origin*. Mergers & Acquisitions), personalo darbuotojai turi demonstruoti techninius, procedūros taikymo, vadybos, efektyvios komunikacijos bei derybinius įgūdžius mažindami pasipriešinimą pokyčiams, o taip pat išmanyti globaliai veiklą vykdančių darbuotojų tarpkultūrinius skirtumus ir spręsti kylančius konfliktus arba užsiimti jų prevencija (Adomako, Gasor, Danso, 2013; Mayer, Louw L, 2012).

Darbo naujumas. Tyrimų, kurie atskleistų subjektyvų personalo vadovo santykį su organizacijoje kylančiais konfliktais surasti nepavyko. Ieškota pagal raktinius žodžius ir akronimus ***conflicts in organization***, ***HR*** ir ***human resource***, ***HRM*** ir ***human resource management***, ***subjective experience, subjective experience of human resource manager,*** 2008-2016 metais atliktų tyrimų įvairiuose MRU universiteto suteikiamose elektroninėse prieigose – duomenų bazėse jų paketuose ir žurnaluose: EBSCO Publishing; JSTOR; Sage Journals; Cambridge Journals Online;

Oxford Journals; Competetitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness; Journal of Business Ethics Education; Journal of Organizational Behavior Education; MIT Sloan Management Review; Organization Science; Oxford Scholarship Online; Google Scholarship. Todėl nuspręsta ištirti su kokiais konfliktais personalo vadovas susiduria organizacijoje, kaip juos sprendžia ir subjektyviai išgyvena.

Darbo aktualumas. Vis daugiau įmonių supranta, kad kvalifikuotas personalas – didžiausias organizacijos turtas, tad didėja personalo vadovų vaidmuo ir atsakomybė ne tik kuriant personalo politiką, ugdant darbuotojų kompetencijas, motyvavimo ir atlygio sistemas, bet ir didinant bendrą žmogiškųjų išteklių gerovę, pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą organizacijai bei palaikant organizacijos klimatą ir kultūra. Todėl aktuali ir paties personalo vadovo psichologinė gerovė, kuri įtakoja jo veiklą ir aplinką. Atliktas tyrimas atskleidžia ir padeda giliau pažinti tiek organizacijos vidinį gyvenimą, žmonių santykius, nuostatas, elgesį, tiek personalo vadovo patyrimą, subjektyvų pasaulį, nes remdamasis savo subjektyviu suvokimu ir situacijos vertinimu, kylančiomis emocijomis jis priima vienokius ar kitokius sprendimus. Išanalizuoti subjektyvūs išgyvenimai suteikia naujų įžvalgų tiek esamiems, tiek būsimiems personalo ir įmonių vadovams.

Darbo nauda. Į tyrimo naudą galima žvelgti per dvi prizmes: pažinimo ir taikomąją. Pažinimo nauda yra ta, kad dar vienas kokybinis organizacijų gyvenimo tyrimas gali paskatinti kitus tyrėjus aktyviau naudoti ne tik kiekybinius metodus, bet atsigręžti į kitas galimybes ištirti įvairius organizacijų gyvenime vykstančius fenomenus ir darbuotojų patirtis, gilintis į kokybinių tyrimų metodus, juos tobulinti bei gausinti šių metodų naudotojų bendruomenę. Tai suteiks galimybę papildyti kiekybiniais tyrimais gaunamas žinias, stiprinti kitokias žmogaus socialinio gyvenimo pažinimo tradicijas bei geriau pažinti žmogaus elgesį moderniame, pilname iššūkių, pasaulyje.

Taikomoji nauda – tai galimybė gautas žinias panaudoti konfliktų pažinimui ir prevencijai: apsaugoti darbuotojus, personalo vadovus ir visą organizaciją nuo neigiamų konfliktų pasekmių arba jas sumažinti; konstruktyviai išnaudoti kilusio konflikto energiją, t.y. pažinti save, kolegas ir laiku spręsti kylančias santykių problemas, priešiškumą paversti bendradarbiavimu, formuoti tvirtesnius santykius darbo grupėse, užduočių atlikimo ir projektų komandose, lengviau išgyventi pokyčius.

Padėka. Dėkoju darbo vadovei, prof., dr. Jolantai Sondaitei už tikslingą nukreipimą, edukacinę, metodologinę bei žmogiškąją pagalbą pasirenkant, atliekant ir analizuojant tyrimą.

I. PERSONALO VADOVO VAIDMUO IR KONFLIKTAI ORGANIZACIJOJE

1. Personalo vadovo vaidmuo organizacijos veikloje

1.1. Personalo vadovo vaidmens kompleksiškumas

Personalo / žmogiškųjų išteklių vadovas (šio tyrimo rėmuose tiek personalo, tiek žmogiškųjų išteklių vadovo sąvoka vartojama kaip sinoniminės) užima svarbų vaidmenį organizacijos veikloje. Armstrong (2014, p. 5-6) rašo, kad žmogiškųjų išteklių valdymas turi šiuos uždavinius: palaikyti organizaciją, siekiančią tikslingai vystyti ir diegti žmogiškųjų išteklių strategijas, kurios yra integruotos į verslo strategijas (strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas); prisidėti vystant aukštų rezultatų kultūrą; užtikrinti, kad organizacija turėtų tuos talentingus, įgudusius ir įsitraukusius darbuotojus, kurių jai reikia; sukurti teigiamus darbuotojų-vadovų santykius ir abipusio pasitikėjimo klimatą; skatinti ir laikytis etinio požiūrio žmonių valdyme. Tikslai atspindi aukštus reikalavimus personalo vadovo asmenybei, kadangi reikia išmanyti ne tik žmonių valdymo ypatumus, bet ir visą organizacijos veiklą, bendrus ir atskiruose padaliniuose vykstančius procesus bei juose dalyvaujančių žmonių darbo kokybę, santykius, motyvaciją, įsitraukimą, norą dalyvauti pokyčiuose ir kt. Norėdamas numatyti kokių ir kiek darbuotojų organizacijai reikės po 3, 5 ar 10 metų, personalo vadovas turi aktyviai domėtis ir už organizacijos ribų vykstančiais socialiniais, politiniais, ekonominiais ir technologijų raidos procesais. Tad galime teigti, kad personalo vadovo pozicija įmonėje, tai stratego pozicija, o ne taktiko ar administratoriaus, besirūpinančio įdarbinimu ir išdarbinimu. Tačiau ar taip yra Lietuvoje? Norėdamos atskleisti personalo / žmogiškųjų išteklių padalinių statusą ir vaidmenį Lietuvos įmonėse bei šių padalinių veiklos ir įtakos įmonių rezultatams vertinimo sunkumus Česynienė ir Stankevičienė (2012) atliko 160 personalo / žmogiškųjų išteklių padalinių vadovų ir specialistų nuomonių tyrimą 92-ose Lietuvos įmonėse. Tyrimas parodė „kad personalo / žmogiškųjų išteklių valdymo padalinio nepakankamas dalyvavimas įmonės veiklos strategijos rengimo ir sprendimų priėmimo procesuose rodo, kad padalinio vaidmuo nepatyrė ženklių transformacijų, išliko labiau aptarnaujantis nei strateginis lyginant su kitais pridėtinę vertę kuriančiais padaliniais“ (Česynienė, Stankevičienė, 2012). Gauti duomenys stebina, juolab, kad paskutiniu metu įprasta deklaruoti jog pagrindinis įmonės turtas yra darbuotojai, tačiau darbuotojai atrenkantys, apmokantys ir besirūpinantys darbuotojais nėra taip aukštai vertinami. Nagrinėjant šaltinius kokias veikos sritis kuruoja personalo vadovas, surastas sąrašas padarė įspūdį: veikiamas priimtos ir patvirtintos žmogiškųjų išteklių filosofijos, vidinės ir išorinės aplinkos kuria žmogiškųjų išteklių strategijas, politikas ir praktikas, užsiima organizacijos dizainu, vystymu, darbo funkcijų/pareigybių dizainu,

žinių valdymu, žmonių išteklių planavimu ir procedūromis, atranka ir priėmimu į darbą, talentų valdymu, sveikata ir darbo sauga, darbuotojų gerovę, funkcijų atitaikymui galiojantiems įstatymas ir darbo kodeksui, žmogiškųjų išteklių informacinių technologijų naudojimu, rūpinasi darbuotojų, vadovų bei organizacijos mokymu, matuoja efektyvumą, skatina įsitraukimą, vertina atliktą darbą, nuopelnus, motyvaciją, rūpinasi darbuotojų santykiais ir komunikacija (Armstrong, 2014, p. 71). Žinoma, tai aprašas „kaip turėtų būti“. Kiekvienoje įmonėje funkcijos gali kisti ir svyruoti. Tikėtina, kad vienas veiksnių yra ir įmonės dydis ar darbuotojų skaičius. Smulkios įmonės personalo vadovo funkciją paskirsto darbuotojams ar vienam jų, o neretai pats įmonės vadovas atlieka esmines strategines personalo vadovo veiklas. Tad įdomu, kodėl taip yra, kad kai pareigas pradeda eiti atskiras personalo vadovas – jo veikla vertinama prasčiau.

Turint omeny stratego vaidmeniui keliamus reikalavimus ir jiems neatitinkantį vertinimą galima suponuoti, kad personalo vadovas patiria didelį spaudimą. Įdomu, kad personalo vadovų efektyvumą žemiau nei jie patys, vertina ir žemesnės grandies vadovai. Chen, Hsu ir Yip (2011), tyrę personalo ir žemesnės grandies vadovų sąveiką nustatė, kad ji gali tiek skatinti, tiek mažinti įmonės efektyvumą. Personalo vadovams daug geriau pavyksta diegti žmogiškųjų išteklių strategijas ir žemesnės grandies vadovai jiems padeda, jei patys tiki personalo vadovų efektyvumu. Tačiau, jei žemesnės grandies vadovai suvokia, kad personalo vadovų efektyvumas yra žemas, tai jie mano, kad su žmogiškųjų išteklių vadyba susijusi veikla yra laiko ir organizacijos lėšų švaistymas.

Tiesa, tyrime nenurodyta kas lemia, kad personalo vadovų funkcijos suvokiamos vertingomis ar ne. Kiekybinis tyrimas tokių dalykų neatskleidė. Panašu, jog personalo vadovai ne tik, kad privalo puikiai atlikti savo pareigas bei funkcijas, bet ir būti savo veiklos ambasadoriais ir advokatais, apginti ir viešinti nuveiktus darbus bei indėlį į bendrą įmonės efektyvumą. Norėtųsi žinoti kur slypi nepasitikėjimo personalo vadovais šaknys. Ar jų santykiuose ir komunikacijoje su kolegomis, ar konkrečioje veikloje, ar abiejų veiksmų samplaikoje, ar yra ir kitų priežasčių. Daryti prielaidą, kad personalo vadovai nėra pakankamai kompetentingi būtų klaidinga. Gali būti, jog jiems trūksta kokių nors vadybinių žinių, nes keliami reikalavimai tikrai aukšti ir valdyti visas organizacijos sritis vienodai kokybiškai yra sudėtinga. Kitą vertus, jei mes pažvelgsime į didžiausios pasaulyje žmogiškųjų išteklių asociacijos – Žmogiškųjų išteklių valdymo draugijos (*origin.* Society of Human Resource Management, toliau tekste – SHRM, https://www.shrm.org), vienijančios daugiau nei 275.000 narių visame pasaulyje keliamus reikalavimus personalo/žmogiškųjų išteklių vadovams, tuomet pamatysime, kad jie ne tik aukšti, bet ir patvirtinami, nes suteikiant vieno ar kito lygio akreditaciją, SHRM egzaminu tikrina kaip kandidatas akreditacijai gauti vykdo tuos reikalavimus. Lygiai taip pat savo narius akredituoja ir pasaulyje pripažintas Žmogiškųjų išteklių sertifikacijos institutas (origin. HR Certification Institue,

toliau tekste – HCRI, https://www.hrci.org) bei seniausias ir antras pasaulyje pagal narių skaičių, 1913 m. įkurtas ir virš 135.000 narių vienijantis Atestuotas personalo ir vystymo institutas (origin. Chartered Institute of Personnel and Development, toliau tekste – CIPD, www.cipd.co.uk).

Paradoksalu, tačiau visos trys išvardintos organizacijos kelia labai aukštus įvairaus lygio tarpasmeninio bendravimo ir verslo komunikacijos reikalavimus savo akredituojamiems nariams. Pvz., SHRM kompetencijų sąraše keliami reikalavimai komunikacijos (pvz. konsensuso siekis tarp įvairių grandžių vadovų ir darbuotojų), tame tarpe ir proaktyvios, tarpasmeninių santykių ir konfliktų / ginčų valdymo bei konfliktų valdymo strategijų sukūrimo, santykių mezgimo ir palaikymo su klientais, tiekėjais, partneriais, kolegomis ir darbuotojais kitose organizacijose bei šalyse (tame tarpe ir tarpkultūrinės komunikacijos), konsultavimo bei grįžtamojo ryšio gebėjimus, interviu bei įvairaus dydžio susirinkimų, mokymų vedimo, individualių bei kolektyvinių derybų vedimo srityse. Ir tai atsispindi kiekvienoje srityje, kurioje akredituojamas personalo vadovas (The SHRM Body of Competency and Knowledge, 2016). Praktiškai kiekviename žinių ir kompetencijų sąrašo puslapyje minimi komunikacijos, santykių ir konfliktų valdymo įgūdžiai, t.y. kiekvienoje personalo vadovo veiklos srityje, nesvarbu ar tai konsultacijos, žmonių įtraukimas, motyvacija ir mokymai, efektyvumo siekis, pokyčių bei pasipriešinimo pokyčiams valdymas ir t.t. Santykių valdymas nurodomas antroje vietoje pagal visos personalo vadovo veiklos reikšmingumą, kartu su etiniais dalykais ir verslo išmanymu. Aukščiau yra tik lyderystė. Žinoma, mes neturime žinių kiek tyrimuose paminėtų narių turėjo vienos ar kitos personalų specialistų asociacijos akreditaciją. Tačiau jei ir neturėjo minėtose organizacijose įgytų kompetencijų, tikėtina, kad jas įgijo kitur, ir visai tikėtina, kad irgi aukštame lygmenyje. Tuomet kyla klausimas kas trukdo personalo vadovams daugiau komunikuoti apie savo statusą, pagrįsti savo naudą organizacijai ir įsijungti į dalyvavimą strateginėje veikloje? Kitas, po 2-jų metų apie personalo padalinio statusą atliktas tyrimas į šį klausimą neatsakė (tirta 160 personalo padalinių vadovų ir specialistų), tik parodė, kad „personalo padaliniai atlieka palaikomąjį vaidmenį organizacijos veikloje, nėra akcentuojama jų, kaip vertę kuriančių ar pokyčius inicijuojančių organizacijos vienetų svarba, o suteikiamos teisės yra siauresnės nei reikalaujama atsakomybė.“ (Stankevičienė ir Šarupičiūtė, 2014). Tyrėjos atskleidė, kad didžiąja dalimi personalo padaliniai atlieka administracines, bet ne strategines funkcijas, tad atliktas kiekybinis tyrimas mums nieko neparodė apie personalo vadovo komunikacijos ir santykių valdymo funkcijų atlikimą. Parodyta, kad žemesnį statusą lemia vyraujančios nuostatos. O kaip sekasi nepakankamai vertinamam personalo vadovui valdyti darbuotojų santykius? O darbuotojų ir vadovų, o vadovų? Deja, tokių tyrimų neaptikta.

Meldiuk ir Toločka (2012) Lietuvoje atliktas tyrimas atskleidžia, kad „pagrindinė personalo valdymo problema yra dažna konfrontacija ir konfliktai tarp pavaldinio ir vadovo, vadovo autoriteto nebuvimas ir nemokėjimas spręsti problemų“. Tiesa, šiame tyrime nieko nerašoma apie personalo

vadovo funkcijas, nors viename iš pateiktų Bakanauskienės personalo valdymo apibrėžimų rašoma „Personalo valdymą suprantame kaip bendradarbių santykių organizavimą ir koordinavimą siekiant nustatyto tikslo“ (cit. pagal Meldiuk ir Toločka, 2012), tai ar tokius santykius gali organizuoti pats vadovas, be personalo vadovo pagalbos – neaišku. Juk įmonės vadovas turi ir taip begales vaidmenų. Gal būt nurodytos įmonės nėra didelės ir jose personalo vadovo funkcija atrodytų perteklinė. Kitą vertus, galbūt tuomet nebūtų konfliktų arba jų būtų mažiau ir įmonė kurtų didesnę vertę, tad ir personalo vadovo samdymas turėtų ekonominį pagrindimą. Juolab, kad dažniausia konfliktų priežastimi tyrime nurodyta – „Bendravimo problemos“ (Meldiuk ir Toločka, 2012). Tyrimo autoriai pasiūlė savo „Inovatyvų personalo valdymo problemų sprendimo modelį“, tačiau jame surašytos 14 funkcijų vargu bau ar įmanomos realizuoti vadovui vienam, be personalo valdymo profesionalo pagalbos. Apžvalgos dalyje jau išanalizuota, kad viena esminių personalo vadovo funkcijų – santykių (bendravimo, konfliktų ir t.t.) valdymas. Galbūt, todėl ir kyla konfliktai, kad vadovas neaprėpia visų užduočių, pats išgyvena nepasitenkinimą ir perkelia jį darbuotojams.

Kaip jau buvo minėta, įmonėse, neturinčiose personalo padalinių ar specialistų jų funkcijos paskirstomos kitiems darbuotojams. Be to, yra nuomonių, kad vadovai, tiek aukščiausi, tiek žemiausi, tiek vidutiniai, turėtų viską atlikti patys, o personalo funkcijos nėra reikšmingos (Stankevičienė, Šarupičiūtė, 2014; Meldiuk, Toločka, 2012). Link ir Müller (2015) atliktas tyrimas parodė, kad toks funkcijų delegavimas sukelią įtampą ir neapibrėžtumą. Pasitelkusios paradokso perspektyvą ir atvejo analizę autorės tyrė įmonę, kurioje žemesnės grandines vadovai atlieka beveik visas personalo valdymo funkcijas, nes įmonės vadovo manymu darbuotojai geriau išmano verslą ir todėl turi pranašumą prieš personalo specialistą. Asmeninės atsakomybės prisiėmimas yra viena esminių organizacijos vertybių, todėl visas kylančias problemas darbuotojai turi spręsti patys. Pagal paradokso teoriją įtampą galėtų kelti efektyvumą, esant tam tikroms darbuotojų reakcijoms į ją. Tačiau, darbuotojų gynybiška reakcija į problemas (pvz. įtampos ir konfliktų vengimas vietoje įveikimo ir konstruktyvaus sprendimo), anot tyrėjų, turėtų didinti jų demotyvaciją, perdegimą ir prastas finansines perspektyvas įmonei ateityje. Visgi, įmonė jau daug metų sėkminga, tad susiduriame su paradokso teorijos paradoksu, tačiau turime patikimų įrodymų, kad tam tikros įmonės (pvz. užsiimančios pardavimu) gali išsiversti be personalo padalinio ar specialisto.

Trumpa personalo vadovo vaidmens kompleksiškumo apžvalga parodė, kad vieną vertus, vadovui keliami dideli reikalavimai, kitą vertus, dalies savo funkcijų jis neatlieka dėl galių stokos. Kyla klausimas ar personalo vadovo funkcija vis dar aktuali ir su kokiais dar iššūkiais susiduria bei susidurs personalo vadovas. Atsakymų paieškai skirtas sekantis poskyris.

1.2. Personalo vadovo iššūkiai organizacijoje

Kompanijos Deloitte atlikto žmogiškojo kapitalo tyrimo (Global Human Capital Trends 2016 The new organization: Different by design, 2016) įžvalgose 2016 m. esminiai pokyčiai postuluojami organizacijos dizaine. Net 92 % (N=7000, 130 šalių) respondentų teigia, kad prioritetu bus komandinis darbas, todėl keičiantis darbo sąlygoms bei aplinkai turės keistis ir žmogiškųjų išteklių valdymas. Prognozuojami didelių pokyčių metai ne tik organizacijoms bet ir personalo valdymo padaliniams, kadangi daugelį jų funkcijų (verbavimas, atranka, mokymas, valdymas, vertinimas ir kt.) atliks informacinės technologijos. Esminė žmogiškųjų išteklių specialistų funkcija bus – darbuotojų konsultavimas. Adomako, Gasor ir Danso (2013) tyrę žmogiškųjų išteklių vadovų įsitraukimo į įmonių susijungimų & įsigijimų proceso fenomeną, teigia, kad šie procesai būna atliekami dėl strateginių, finansinių ar žmogiškųjų išteklių tikslų. Įprastai personalo vadovai ir jų padalinio darbuotojai būna pokyčių agentais, kurie padeda įmonėms sklandžiai vykdyti šiuos procesus. Tačiau, didžiausia problema, susijusi su šiuo pokyčių tipu – yra didelis nesėkmių skaičius, kurį lemia žmonių pasipriešinimas pokyčiams. Todėl personalo vadovai turi puikiai žinoti visas pasipriešinimo priežastis. 3 didžiausi iššūkiai, lydintys pokyčių etapą įmonių susiliejimo metu yra komunikacija, skirtingos įmonių kultūros ir struktūros. Visgi, daugiausia ginčų sukelia atlygio mechanizmo pokyčiai, kadangi įmonėms susijungus jie dažniausiai suvienodinami, o jei nesuvienodinami, tai ginčų priežastis išlieka. Patys personalo vadovai ir specialistai turi būti labai gerai pasiruošę pokyčiams. Svarbiausi jų įgūdžiai – efektyvus bendravimas ir santykių valdymas. Taigi, vėl iškyla jau paminėti esminiai įgūdžiai, kadangi pokyčių metu reikia nuolat derėtis, daug komunikuoti ir dirbti su galimu žmonių pasipriešinimu. Tačiau, visai kitokiu kampu komunikacijos gebėjimus aprašo DiFruscia (2012), tyrusi kaip personalo vadovams sekasi tvarkytis su darbuotojų įniršiu, kuris dažniausiai priskiriamas žemesnio rango darbuotojams. Tyrėja atrado, kad vadovai vengia konfliktų ir pasitaikius sunkiau sukalbamam darbuotojui nustato jam diagnozę, psichologizuoja asmenybę, kaltindami darbuotojo psichiką, o ne darbo sąlygas. Taip pasielgę personalo vadovai traktuoja save taikdariais ir konfliktų sprendėjais, net nesusimąstydami kaip tai veikia darbuotojo gyvenimą, sveikatą ir darbą. Naudodama antropologinę perspektyvą ir kritiškai vertindama ne tik paminėtą personalo vadovų konfliktų valdymo būdą, bet ir pasiremdama istoriškai susiklosčiusiu darbuotojų elgesio ir efektyvumo valdymo tradicija, tyrėja aprašė vyraujančius galios santykius, kurie darbuotoją paverčia arba oponentu, arba prisitaikėliu, tokiu būdu išryškindama kapitalo ir darbo jėgos konfliktą, kuris organizacijoje traktuojamas anomalija. Kiekvienas įmonėje turi bendradarbiauti, nes organizacijoje pralaimėjusių nebūna, todėl ir pasitenkinimui bei konfliktams nėra pagrindo. Todėl, jei darbuotojas parodo nepasitenkinimą, jam tuoj pat būna užklijuojama jau suformuota etiketė „įniršis darbe“ (*origin*. work rage). Ši sąvoka plačiai paplito Šiaurės Amerikoje ir Kanadoje bei tapo patogia „impulsų kontrolės stokos“ stigma žemesnio rango darbuotojams, tačiau niekada nevartojama žaibiškai užsiplieskiančio (*origin*.

explosive) vadovo atžvilgiu. Jam greičiausiai bus priskirtas „autoritarinis vadovavimo stilius“. Taigi, tyrimas atskleidžia diferencijuotą personalo vadovo požiūrį į skirtingo statuso konfliktuojantį asmenį. Atsižvelgiant į didelių pokyčių prognozes ir būsimus darbuotojų atleidimus galima spėti, kad tokių nepatenkintų asmenų bus daugiau, tad kyla klausimas ar tokia strategija nesukels daugiau konfliktų? Jei konfliktas kils tarp darbuotojų komandoje, kaip remiantis tokiu diferencijuotu požiūriu jis bus valdomas? O jei konfliktuos vadovas ir darbuotojas, kaip tuomet konfliktą spręs personalo vadovas? Guest ir Woodrow (2012) analizavo du iššūkius, nuolat kylančius personalo vadovams: kaip pastarieji gali atstovauti abiejų, tiek vadovų, tiek darbuotojų interesus ir kaip įgyti galių tai daryti. Kitais žodžiais tariant, buvo nagrinėta personalo vadovo galimybė etiškai valdyti žmogiškuosius išteklius. Analizuoti trys būdai parodė, kad nei vienas jų realiai galių nesuteikia, t.y. net ir tapę verslo partneriais (*origin*. Business Partners), personalo vadovai savo galių nepadidino ir į strateginį lygmenį nepakilo. Antras būdas – susieti personalo padalinio veiklą ir darbuotojų efektyvumą, aukštesnius rezultatus, taip pat nepavyko – aukščiausi vadovai jo nepripažino. Galiausiai, įdiegti įstatymų ar morale grįstus reikalavimus kovojant su patyčiomis irgi patyrė fiasko. Taigi, galių stoka, anot tyrėjų, neleidžia vienodai traktuoti ir darbuotojus ir vadovus. Tačiau kitas kokybinis tyrimas atskleidė daug subtilios informacijos ir parodė, kad personalo vadovai atranda galimybių savo įtaką ir galias pasididinti. Remdamiesi išteklių priklausomybės teorija Amalou-Do¨pke ir Su¨ß (2014) nustatė, kad žmogiškųjų išteklių efektyvumo matavimas, matavimų metu gauta kiekybinė informacija ir jos kokybinė interpretacija tampa personalo padaliniui politiškai naudingu galios šaltiniu santykiuose su aukščiausiais vadovais. Antras svarbus dalykas – informacija gali būti pateikiama akcentuojant tam tikrus rezultatus ir prognozes taip, kaip naudinga vienam ar kitam organizacijos vadovui, todėl atsiranda galia įtakoti būsimus sprendimus, pvz. paskirstant organizacijos ar padalinio biudžetą [tiesa, ar tai etiškas būdas, ar patvirtinimas, kad etiškai galių gauti neįmanoma? Klausimas lieka atviru]. Vadovai kontroliuoja finansinius ir simbolinius organizacijos išteklius, o personalo vadovai žmogiškuosius ir informaciją apie juos, kurios pateikimas ir interpretacija gali įtakoti finansinių ar simbolinių išteklių paskirstymą. Atsiranda poreikis mainams ir abipusė priklausomybė. Vieni sustiprina savo sprendimus, kiti savo poziciją organizacijos struktūroje [pripažinimas, svarba, įtraukimas į sprendimų priėmimą]. Taigi, ekspertinės žinios tampa galios šaltiniu. Nemažiau svarbu, kad tirti personalo padaliniai matuoja ir savo efektyvumą, tad galime spėti, kad atsiranda ir interesų konflikto prielaidos.

Jau minėta, kad viena personalo vadovų užduočių sukurti teigiamus darbuotojų-vadovų santykius ir abipusio pasitikėjimo klimatą, skatinti ir laikytis etinio požiūrio žmonių valdyme, tačiau analizuoti tyrimai atskleidė, kad personalo vadovo veikloje pilna iššūkių ir problemų: pradedant statuso pripažinimu, ribojimu dalyvauti strateginių sprendimų priėmime, konkurencijoje su žemesnės grandies vadovais ir baigiant savo reikalingumo pagrindimu. Todėl kyla klausimai apie

personalo vadovo patiriamus išgyvenimus: vidinį pasaulį, mintis, sugebėjimą valdytis valdant darbuotojų ir vadovų santykius.

Išgyvenimo samprata suvokiama šio tyrimo rėmuose remiasi Lyashchenko (2016) požiūriu, kad išgyvenimas – tai vidinė pasirinkimo veikla, kuriama santykyje su pasauliu, remiasi būsena ir pasireiškia veiksme. Išgyvenimai gimsta iš žmogaus įsijungimo į gyvenimą ir, savo ruožtu, pagimdo žmogų:

- Išgyvenimai pagimdo vienus ar kitus jausmus, emocijas, pojūčius,
- Išgyvenimai pagimdo vienus ar kitus įvykius ir santykius,
- Išgyvenimai pagimdo vienas ar kitas prasmes,
- Išgyvenimai pagimdo vienus ar kitus veiksmus ir elgesį.

Taigi, norint giliau pažinti visus išvardintus išgyvenimo elementus, kuriuos gali patirti personalo vadovas, spręsdamas konfliktus organizacijoje, verta pasigilinti į konflikto fenomeną, kuris išnagrinėtas sekančiame skyriuje.

2. Organizacijoje kylantys konfliktai

2.1. Organizacijos konfliktų samprata ir tipai

Sparčiai besikeičianti aplinka skatina organizacijas prisitaikyti ir keistis. Pokyčiai ir neapibrėžtumas neabejotinai paliečia ir organizacijose dirbančius žmones, kurie siekdami asmeninių ir organizacijos tikslų turėtų sklandžiai bendradarbiauti. Visgi, kiekvienas darbuotojas turi skirtingą gyvenimo patirtį, asmenybės savybes, bruožus, poreikius, požiūrį, nuostatas, organizacijos suteiktą statusą ir pareigybę, skirtingas išmokto elgesio strategijas ir tikslus, todėl ne visada bendradarbiavimas yra efektyvus – kyla įvairūs konfliktai.

Sąvokos apibrėžimas. Įvairių tyrimų autoriai remiasi skirtingomis konflikto sąvokomis, todėl tikslinga pasirinkti tokią, kuri atspindėtų tiriamą reiškinį šio darbo rėmuose. Analizuojant naudojamus apibrėžimus randama didelė jų įvairovė:

1. Anot Myers konfliktas – „tai suvokiamas veiksmų, tikslų ar idėjų nesuderinamumas“ (Myers, 2008, p. 922).
2. Tyrėjas ir klausimynų Rahim Organizational Conflict Inventoryi (ROCI-I, ROCI-II) kūrėjas Rahim konfliktą apibudina kaip interaktyvų procesą, pasireiškiantį nesuderinamu nesutarimu ar neatitikimu socialinių subjektų viduje ar tarp jų (t.y. individų, grupės ar organizacijos)(Rahim, 2010, p. 16)
3. Gryshyna konfliktą apibudina kaip bipoliarų reiškinį – dviejų pradų priešpastatymą, pasireiškiantį šalių aktyvumu, nukreiptą į prieštaravimų įveikimą, kuomet konflikto šalys yra aktyvus subjektas (subjektai) (Gryshyna, 2006, p. 17).

4. Chasan ir Sergomanov apibudindami konfliktą teigia, kad „Konfliktas – tai tokia specifinė organizuota veikla, kurioje prieštaravimas sulaikomas jo sprendimo procese" (Chasan, Sergomanov, 2006, p. 9).
5. Rubin, Pruitt ir Kim konfliktą apibudina kaip suvokiamą šalių interesų skirtumą arba įsitikinimą tuo, kad jų siekiai negali būti įgyvendinti vienu metu (Rubin, Pruitt, Kim, 2003, p. 25).
6. Socialinės psichologijos žodyne-vadove konfliktas apibudintas sunkiai sprendžiama situacija, kuri gali kilti susiklosčius žmonių tarpasmeninių santykių disharmonijai grupėje arba bendruomenėje, o taip pat pažeidus pusiausvyrą tarp esančių jose struktūrų. Priduriama, kad konfliktai kyla ne dėl objektyvių aplinkybių pasireiškimo, o dėl neteisingo subjektyvaus suvokimo ir žmonių vertinimo. (Socialnaya psychologya: slovar-spravochnik, 2004, p. 188).
7. Dar vienas konflikto apibrėžimas yra konfliktologijos vadovėlyje „Konfliktas – sąveikos kokybė tarp žmonių (arba asmenybės vidinių struktūros elementų), pasireiškianti šalių kova siekiant savo interesų ar tikslų" (p. 49).
8. Rusų mokslininkai Ancupov ir Shypylov konfliktą įvardina kaip destruktyviausią būdą vystyti ir užbaigti reikšmingus prieštaravimus, kurie kilo socialinės sąveikos metu, o taip pat asmenybės postruktūrų kovą. Socialiniu konfliktu įvardija aštriausią būdą vystyti ir užbaigti reikšmingus prieštaravimus, kylančius socialinės sąveikos metu, pasireiškiančius konflikto subjektų atoveiksmiais ir juos lydinčiomis negatyviomis emocijomis vienas kito atžvilgiu (Ancupov ir Shypylov 2006, p. 158), tačiau kitame tos pačios monografijos puslapyje autoriai socialiniu konfliktu, plačiąja prasme, įvardija pastoviai esantį ir pilnai nepašalinamą dinaminį socialinių santykių tipą, susietą su potencialiai galimais arba realiais subjektų susirėmimais vienų ar kitų prieštaringai suvokiamų interesų ar vertybių pagrindu (Ansupov ir Shypylov, p. 184).

Paradoksalu. Konfliktas yra pačiame konflikto apibudinime. Todėl nutarta, remiantis įvairių mokslininkų apibrėžimais sudaryti savąją tarp organizacijos narių kilusio konflikto sąvoką.

Tikėtina, kad organizacijoje, kurios nariai siekia bendrų tikslų ir yra vienas nuo kito priklausomi, kylantys konfliktai nebūtinai pasireiškia neigiamais veiksmais ir / ar emocijomis. Netinkami (nesavalaikiai, daliniai ir t.t.) arba neatlikti veiksmai taip pat gali sukelti konfliktus. Taip pat ir emocijos nebūtinai arba ne visą laiką būna neigiamomis. Į konfliktinę sąveiką įsitraukęs asmuo ar asmenų grupė gali džiaugtis, kad dėl jų veiksmų ar neveikimo nukenčia jų subjektyviai suvokiami priešininkai. Gali būti, kad asmeniniai darbuotojo ir organizacijos tikslai nesutampa. Taigi, neigiamos emocijos konflikto dalyvių nelydi visą laiką, todėl ir bendriniame konflikto apibudinime jos nevisai tinka. Kitą vertus, visose apibrėžimuose pasigesta žmogaus poreikių, kurie gali būti motyvu idėjoms, tikslams ar veiksmams. Todėl mūsų nuomonę konfliktui organizacijoje

apibrėžti geriausiai tinka Myers pasiūlytas apibrėžimas, tačiau jį papildant ir sudėliojant kita tvarka, bei pridedant ir dalelyte „ne“, kadangi ne visi mūsų veiksmai socialiniame pasaulyje yra suvokti ir įsisąmoninti:

Konfliktas – tai (ne)suvokiamas poreikių, idėjų, tikslų ir veiksmų nesuderinamumas.

Šis apibudinimas, mūsų manymu, nėra per daug komplikuotas, abstraktus, o taip pat nėra per siauras, numato įvairias organizacijos narių veiksmų ar neveikimo galimybes. Minint veiksmų nesuderinamumą jungtukas „ar“ pakeistas į jungtuką „ir“, kadangi nesuderinami poreikiai, idėjos ar tikslai nebūtinai gali sukelti konfliktą, turintį neigiamas pasekmes darbuotojams ar organizacijai. Pavyzdžiui, skirtingos idėjos gali būti jungiamos į vieną, tobulesnę arba gali nepasireikšti nesuderinamais veiksmas / neveikimu, tad ir konfliktas, tokiu atveju nekyla. Dar vienas svarbus naujai sudaryto apibrėžimo aspektas – jis nurodo konflikto priežastis, kurios analizuotos sekančiuose poskyriuose, kartu su tipais ir pasekmės tiek organizacijai, tiek darbuotojams. Taip pat analizuotas ir konfliktų valdymas.

Norėdami aiškiau suvokti konfliktą kaip organizacijos veiklos reiškinį – turime išnagrinėti jo tipus. Taigi, konfliktai skirstomi į 4 tipus:

1. Asmeniniai konfliktai kyla tuomet, kai asmuo privestas atlikti užduotis arba prisiimti vaidmenis, kurie neatitinka jo kompetencijos, tikslų ar vertybių.

2. Tarpasmeniniai konfliktai dar žinomi kaip diadiniai konfliktai, kyla tarp dviejų ar daugiau organizacijos narių tame pačiame arba skirtinguose hierarchiniuose lygmenyse.

3. Konfliktai grupės viduje (*origin*. intragroup), dar vadinami vidiniais padalino (departamento, skyriaus, filialo) konfliktais, kurie kyla tarp padalinio darbuotojų arba jų grupių ir siejami su tikslais, užduotimis, procedūromis ir t.t. Taip pat šių konfliktų klasifikacijai priskiriami atskirų arba visų grupės narių ir jos lyderio nesutarimai.

4. Konfliktai tarp grupių, dar vadinami konfliktais tarp padalinių, pvz. darbuotojų-vadovų konfliktai, konfliktai tarp gamybos ir pardavimų padalinio, kyla dėl nesuderinamų grupių tikslų (Rahim, 2010, p. 22-23; Adeyemi, 2010).

2.2. Organizacijoje kylančių konfliktų priežastys

Asmeninių konfliktų tyrimai organizacijoje siejami su dviejų galimybių pasirinkimu vienu metu, kuomet dėl įvairių apribojimų galima rinktis tik vieną. Dažniausiai šioje srityje kylantys konfliktai susiję su darbo-asmeninio gyvenimo balansu, kurio ieškodamas asmuo išgyvena vidinius, ne visada suderinamus vaidmenų konfliktus. Kinijoje atliktas tyrimas atskleidė, kad tik 10 % respondentų vidinę įtampą kelia reikalavimai darbe (neplanuotos užduotys, didelis darbo krūvis ir komandiruotės), daugiau nei 40 % respondentų įtampą kelia darbo derinimas su vaiko priežiūra, sergančiais šeimos nariais ir šeimos susibūrimais, o likę (>40%) tyrimo dalyvių nurodė, kad jiems

įtampą ir vidinius konfliktus sukelia tiek reikalavimai darbe, tiek derinimas su asmeniniu gyvenimu (Lu ir kt., 2012). Dėl kilusių vaidmenų konfliktų respondentai buvo priversti diskutuoti su bendradarbiais, vadovais, pavaldiniais, kolegomis ir net klientais. Apie 70% tyrimo dalyvių buvo priversti spręsti klausimus su šeimos nariais (didžioji dauguma su sutuoktiniais, kiti – su tėvais, vaikais, draugais, giminaičiu ir mokytoju). Tai tik vienas pavyzdžių kaip vidiniai konfliktai gali peraugti į tarpasmeninius konfliktus, nors tikėtina, kad ir tarpasmeniniai konfliktai gali būti vidinių konfliktų priežastimi. Šiuos du konflikto tipus ne visada lengva, o kartais ir neįmanoma atskirti..

Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso kontekste tirta neatitiktis tarp faktiško ir pageidaujamo praleisti laiko tiek darbe, tiek namie ir atrasta, kad neatitikimas tarp pageidaujamo ir realiai praleisto laiko su šeima sukelia stresą, depresiją, ir norą mesti darbą, t.y. konfliktą tarp darbuotojo-šeimos nario vaidmenų ir asmeninio gyvenimo vertybių, tarp pageidaujamos ir realios patirties. Tikėtina, kad yra spaudimas iš giminių, religinės bendruomenės, kitų socialinių grupių atitikti vyro ar žmonos vaidmenį. Tačiau neatitikimas tarp darbe pageidaujamo praleisti ir realiai praleisto laiko tokių konfliktų nesukelia. (Odle-Dusseau, Britt ir Bobko, 2012). Kitą vertus, mes iš šio tyrimo apie priežastis daug nesužinome. Gali būti, kad tyrimo dalyviai neturi aiškių apibrėžtų rezultato kriterijų, darbo atlikimo kontrolės ar tiesiog nėra / nesijaučia apkrauti. Nors gali būti, kad palaikanti organizacijos kultūra mažina vidinių konfliktų tikimybę, pvz. vadovai skatina ir palaiko įvairias iniciatyvas, siekiant darbo-asmeninio gyvenimo balanso (Webber, Sarris ir Bessell, 2010).

Pastaruoju metu populiaru deklaruoti rūpestį darbuotojais. Tačiau kokybinis tyrimas suteikė galimybę pasinerti į subjektyvų besilaukiančios moters pasaulį ir atskleidė su kokiais iššūkiais ji susiduria darbe (Greenberg, Ladge ir Clair, 2009). Tyrėjus domino kokio tipo derybas turi vesti nėščia moteris darbe, neturinti patirties kaip elgtis savo situacijoje, t. y. besilaukianti vaiko pirmą kartą. Grindžiamosios teorijos strategija suformuotos iš duomenų iškylančios temos parodė, kad moterims teko derėtis dvejomis kryptimis: su išore – vadovais, kolegomis apie neapčiuopiamus dalykus, susijusius su nėštumu, tapatumu, profesiniu įvaizdžiu ir asmens / viešumo ribomis, tačiau, tuo pat metu vyko ir vidinės derybos, susijusios su tuo, kaip joms, besilaukiančioms sekasi vykdyti savo pareigas darbe. Tyrėjai atskleidė iki šiol netirtus dalykus ir suformavo esmines tyrimo dalyvių vidinių derybų temas: savo profesionalumo pagrįstumas, asmeninio gyvenimo ir karjeros prioritetų pasirinkimas bei nėštumo įtaka moteriai-profesionalei ir mamai. Tyrimo dalyvės nerimavo, kad gali būti kitaip priimamos kolektyve, tapti nereikalingomis darbe ir suvokiamos mažiau kompetentingomis ar pajėgiomis atlikti užduotis. Kitą vertus, dauguma jų pačios jautė, kad negali 100% savo pastangų skirti darbui arba motinystei. Buvo sudėtinga rinktis tarp karjeros ir šeimos. Viduje vyko nuolatinis dialogas su savimi, kilo įvairios pasirinkimo dilemos, persekiojo kaltės jausmas galvojant apie karjerą ir baimė, kad jei atsisakys karjeros – praras savo tapatumą kai vaikas užaugs ir paliks lizdą, nes liks be nieko. Tačiau, nemažiau dramatiškos, formalios ir neformalios

derybos vyko ir su išore: vadovais, personalo skyriaus darbuotojais, kolegomis, pavaldiniais ir klientais, kadangi besilaukianti moteris turi specifinių fizinių ir psichologinių poreikių, t.y. vizitai pas gydytojus, su nėštumu susiję negalavimai, sprendimai dėl kūdikio ateities. Be to, besilaukiančias moteris nuolat kankino nuovargis, pykinimas ir rimtesnės komplikacijos, įtakojančios galimybę atlikti darbą. Todėl nuolat reikėjo derėtis dėl darbo laiko ir apimties, kildavo nemažai konfrontacijų ir moterys pradėdavo vengti derybų, nenorėdavo, kad jų kompetencijos atlikti darbą būtų menkinamos. Visgi, svarbiausios derybos vykdavo dėl motinystės atostogų trukmės. Kai kurios pačios norėjo grįžti anksčiau ir išlikti darbingomis. Kitas, nemažiau svarbus aspektas – ribų tarp asmeninio ir viešo gyvenimo nykimas, nes kolegos rodė rūpestį ir domėjosi savijauta, svoriu, maitinimu krūtimi, gimdymu bei kitokiomis intymiomis detalėmis, be to – rūpestį papildydavo asmeniniai komentarai. To niekad nebuvo, kol nesimatė, kad moteris laukiasi. Taigi, tarp malonumo, kad tavimi rūpinasi ir peržengimo asmenines gyvenimo ribas kildavo nuolatiniai vidiniai konfliktai.

Sodri kokybinio tyrimo medžiaga suteikia gilų išgyvenimo suvokimą ir tarsi papasakoja istoriją, įjungia vaizduotę bei parodo iki šiol netirtus fenomeno aspektus. Tokio supratimo kiekybiniai tyrimai neperteikia. Tikėtina, kad bendradarbiai, iš anksto susipažinę su šiuo tyrimu visai kitaip elgtųsi su besilaukiančia kolege ir tai sukeltų mažiau vidinių bei tarpasmeninių konfliktų, padidintų komfortą darbo vietoje.

Tarpasmeniniai ir grupės konfliktai kyla su įvairiais asmenimis: aukščiausiais ir tiesioginiais vadovais, kolegomis, pavaldiniais, klientais. Šio tipo konfliktai tirti ir analizuoti įvairiais aspektais. Juos sukelia tikslų supainiojimas, esanti subordinacija ir naudojama galia, emocijos, vertybės, elgesys, atsakas į elgesį ir kt., (Coleman ir kt., 2013). Atlikdami seriją kiekybinių ir kokybinių tyrimų, lygindami statuso, užduoties, proceso ir santykių konfliktus, tyrėjai nustatė, kad statuso konfliktai stipriausiai veikia grupės efektyvumą ir darbo rezultatus (Bendersky, Hays, 2012). Atrasta, kad užduoties ir proceso konfliktai kyla dėl nesutarimo kaip užduotį geriau atlikti, santykių konfliktai kyla dėl skirtingų vertybių ir prioritetų, o statuso konfliktai prasideda dėl agresyvaus elgesio, bandant įrodyti aukštesnę kompetenciją (išsilavinimą), dominuojant, nuvertinant kitų bei aukščiau įvertinant savo indėlį.

Pastaruoju metu konfliktų priežastimi tampa ir darbuotojų įvairovė. Gerėjant žmonių gyvenimo sąlygoms, sveikatos priežiūrai ir požiūriui į gyvenimo būdą, ilgėja žmonių amžius ir galimybė dirbti. Atliktas tyrimas parodė, kad darbuotojų amžiaus skirtumai dažniau sukelia tarpasmeninius konfliktus nei jau minėti užduoties ir proceso (Standifer ir kt, 2013). Tyrimas atskleidžia, kad egzistuojančios preferencijos dirbti su bendraamžiais mažina norą dalintis informacija su kitų amžiaus grupių nariais, didina neapibrėžtumą (t. y. aiškumo trūkumą ir grįžtamojo ryšio arba informacijos gavimo vėlavimą) ir sukelia konfliktus. Antras tirtas mediatorius

tarp amžiaus panašumo preferencijų ir konfliktų – iššūkiai darbo vietoje (žengimas į koją su technologijomis, darbo tempas, balansas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo reikalavimų, klausimų sprendimas su vadovais ir bendradarbiais, įsitraukimo trūkumas). Taigi, amžius veikia komunikacijos ir procesų bei užduoties atlikimo kokybę ir sukelia procesų, užduoties ir santykių konfliktus. Svarbu pažymėti, kad didesnį polinkį dirbti su bendraamžiais rodė jaunesni darbuotojai.

Kitą vertus, užduoties ir proceso konfliktai, esant geriems santykiam kyla rečiau. Savo tyrime atskirę santykių ir užduoties konfliktus tyrėjai atrado, kad santykių konfliktai sustiprina užduoties atlikimo konfliktus, tačiau jei santykiai geri, tai ir užduoties atlikimo metu kilę konfliktai nebūtinai turi neigiamas pasekmes, o gali padėti sukurti geresnius sprendimus arba santykius sustiprinti (Solansky, Singh, Huang, 2014). Globalios kompanijos įdarbina skirtingų kultūrų žmones, tarp kurių nėra glaudžių santykių, todėl atliekant užduotis, mezgant santykius ir vykdant procesus irgi kyla konfliktai (Korovyakovskaya, Chong, 2015). Tarp skirtingų kultūrinių ir asmeninių vertybių darbuotojų vis dar pasitaiko diskriminacija, kuri yra nuolatinė konfliktų palydovė ir pasireiškia darbo vietoje įvairiomis formomis: priekabiavimu, nepagarbiu elgesiu, privilegijomis (Cunningham, Bergman ir Miner, 2014).

Tobulėjančios technologijos suteikia galimybes neprisirišti prie konkrečios fizinės darbo vietos. Tačiau, atstumas ir komunikacijos apribojimai sukelia konfliktus. Ištirtos nuotoliniu būdu dirbančios komandos ir nustatyta, kad grupių nariai, negalėdami bendrauti spontaniškai turi mažesnį bendrą tapatumą, todėl tai neigiamai įtakoja santykius ir didina konfliktų skaičių. Kito tyrimo autoriai nustatė, kad grupės turi savo sociokultūrinį tapatumą, kuris, kaip ir asmeninis tapatumas įtakoja konfliktus tarp grupių (Hinds, Mortensen, 2005; Finley, 2010). Be minėtų priežasčių įvairių tipų konfliktuose Zia ir Syed (2013) privačioje vidurinėje mokykloje atliktame žvalgomajame tyrime nustatė penkias pagrindines konfliktų priežastis, jų tipus ir kt.: pareigų ir darbo krūvio paskirstymas; tyčiojimasis iš vadovo pagirtų kolegų; metinio atlygio skirtumai, nustatyti atestacijos metu; prasta komunikacija; spaudimas optimaliai išnaudoti esamus resursus. Autoriai tvirtina, kad priežastys priskiriamos šiems konfliktų tipams: užduoties; skirtingų vertybių; nesutarimų dėl taisyklių; efektyvios komunikacijos barjerai; ribotų resursų pasidalijimas. Toks konfliktų priskirimas tipams kelia du klausimus. Pirmas kyla dėl pačios tipologijos, nes autoriai nenurodo kuo remtasi, antras – dėl tipų pavadinimų, nes pvz. tipai „skirtingos vertybės“, „nesutarimas dėl taisyklių“, „efektyvios komunikacijos barjerai“ ir „ribotų resursų pasidalijimas“ savyje turi priežastis ir mūsų manymu priskirtini priežastims, o ne tipams. Visgi, autorių požiūris į darbo vietą, kaip į konkurencinę (*origin.* Competitive wokplace), atskleidžia mums tai, ką vargu ar patys sužinotume apie vidinį švietimo įstaigų gyvenimą.

Rimtas pasekmes sukelia nepatenkinti įtakingų organizacijos atstovų ir jų grupių interesai (Blazejewski, 2009), tad įvairių konfliktų pasekmes tiek darbuotojams, tiek organizacijai nagrinėti sekančiame poskyryje.

2.3. Neišspręstų organizacijoje konfliktų pasekmės.

Kiekvienas neišspręstas konfliktas turi savo kainą tiek individui, tiek darbuotojų grupei, tiek visai organizacijai. Rahim apibrėžtos naudingos ir nenaudingos konfliktų organizacijoje pasekmės. Naudingos: stimuliuoja inovacijas, kūrybiškumą ir pokyčius; gerina sprendimų priėmimo procesą organizacijoje; padeda atrasti alternatyvius problemos sprendimus; gali rasti geresnį bendrą problemos sprendimą, nei tie sprendimai būtų priimti atskirai; gali būti pagerintas tiek individualus, tiek grupinis užduoties atlikimas; tiek pavieniai individai, tiek grupės gali būti paskatintos ieškoti naujų ryšių; tiek pavieniai individai, tiek grupės gali būti priversti atvert ir paaiškinti savo pozicijas. Nenaudingos: konfliktas gali sukelti stresą, perdegimą ir nepasitenkinimą darbu; komunikacija tarp individų ir grupių gali pablogėti; klimatą gali bloginti nepasitikėjimas ir įtarumas; santykiai gali nutrūkti; darbo rezultatai sumažėti; padidėti pasipriešinimas pokyčiams; sumažėti lojalumas ir įsipareigojimas organizacijai (Rachim, 2010, p. 6-7).

Sondaitė ir Norvilė (2009) nustatė, kad ”Konfliktas su vadovu yra suvokiamas kaip krizė, kurios metu yra išgyvenamas pyktis, kaltė, neviltis, vienišumas, liūdesys. Kyla susierzinimas, pažeminimo, menkavertiškumo, vadovo pranašumo pojūtis bei nepasitikėjimas savimi. Konflikto su vadovu metu pavaldiniams kyla somatinių reakcijų – pila prakaitas, parausta skruostai, keičiasi balso tonas. Jaučiamas staigus emocijų antplūdis. Konflikto metu yra suvokiamas neatitikimas tarp lūkesčių ir realybės bei yra gilinamasi į savo elgesį ir kilusias emocijas (savirefleksija). Patyrę konfliktą darbuotojai jaučia apatiją, nuovargį, juos kankina baisūs sapnai ir nemiga, kartais susikaupęs pyktis išliejamas ant kitų žmonių. Patyrusieji konfliktą su vadovu jaučia teigiamą išsipasakojimo poveikį. Daugelį kankina slegiantys prisiminimai apie konfliktą. Po konflikto sumažėja darbuotojų motyvacija (net tų, kurie prieš konfliktą buvo patenkinti savo darbu ir darbo santykiais), jie nusivilia valdžia, pablogėja santykiai su vadovu. Kyla nerimas dėl ateities. Konfliktas su vadovu gali skatinti pakeisti darbo vietą.“ Kitas atliktas tyrimas parodo, kad neišspręstas darbo-šeimos balanso konfliktas sukelia stresą, depresiją, ir norą mesti darbą, t.y. konfliktą tarp darbuotojo-šeimos nario vaidmenų ir asmeninio gyvenimo vertybių, tarp pageidavimo ir realios patirties (Odle-Dusseau, Britt ir Bobko, 2012). Dar vienas tyrimas atliktas su darbuotojais, metusiais darbą dėl konflikto (Sondaitė, Stunžėnaitė, 2010). Užrašyti jų pasakojimai parodė, kad darbuotojai nuo pat konflikto užuomazgos iki išėjimo iš darbo jautė nuolatinį stresą. Taigi, konflikto pasekmės konkrečiam asmeniui turi visą paletę – nuo neigiamų jausmų, prastos savijautos iki išėjimo iš darbo.

Atlikti tyrimai atskleidžia pasekmes ir grupių darbui. Nustatyta, kad santykių konfliktas sukelia ir užduoties atlikimo konfliktą, nors užduoties atlikimo konfliktas santykių konflikto nesukelia (Choi ir Cho, 2011). Gautas dar vieną įrodymas, kad stipriau organizacijos darbo rezultatus veikia ne užduoties ar proceso konfliktai, o santykių ir jau paminėti – statuso (Solansky, Singh, Huang, 2014; Bendersky, Hays, 2012). Taip pat nustatyta, kad konfliktų pasekmes veikia ir organizacijoje vykdoma politika (Haq, 2011). Pastaroji gali sustiprinti negatyvias pasekmes ir darbuotojo elgesys gali pasireikšti seksualiniu priekabiavimu, žodine ir fizine agresija, vagystėmis, neįsitraukimu į darbą ir netgi sabotažu bei jau minėtu išėjimu iš darbo. Tikėtina, kad tokios pasekmės didina atskirtį darbe, kelia papildomus konfliktus šeimoje dėl pablogėjusios savijautos ir nutrauktų darbo santykių, pajamų praradimo, mažina savivertę ir didina įvairių psichinių arba elgesio sutrikimų simptomus.

Kitą vertus, nuolatinis spaudimas tiek iš išorinės aplinkos organizacijai, tiek iš jos vadovų savo darbuotojams įtakoja ne tik konfliktus, bet ir agresyvų elgesį – priekabiavimą/patyčias/persekiojimą (*origin*. Bullying), kuris pasireiškia neadekvatumo pojūčiu, didina nepasitikėjimą kolegomis, stresą, nerimą (Weuve ir kt., 2014). Tyrėjai atrado, kad pagrindine agresyvaus elgesio priežastimi yra nepagarbus, kontroliuojantis, kupinas arogancijos, egocentriškas kolegų elgesys, kurį vadovai toleruoja ir neužkerta jam kelio. Atliktas kokybinis atletikos trenerių tyrimas šį reiškinį atskleidė skirtingais aspektais: parodė konfliktų pasekmes, persekiojimą ir patyčias patiriantiems treneriams, dramatiškus išgyvenimus, bandymą keisti situaciją ir to bandymo pasekmes, nuolatines „emocines pagirias“, trukusias 2 metus, nemigą, pasitikėjimo ir savivertės mažėjimą, nuolatinį savo sugebėjimų kvestionavimą ir t.t. Sportininkų aplinkoje konkuravimas yra ir pačiame sporte jau nuo mažens, todėl susiklosto neformali hierarchija, kuri tik skatina agresiją, bet nemoko pagarbaus bendravimo.

Kita, ne mažiau tirta konfliktų forma – mobingas, kuris apibūdinamas „Mobingas – tai aukos poveikio priemonių išskyrimo, kuriomis siekiama pažeminti, išstumti iš organizacijos, taikymas. Mobingas yra diskriminuojantis veikimas organizacijos narių ir organizacijos ribose. Mobingas – organizacinė-vadybinė problema, kurios sprendimas yra sudėtinė personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos dalis“ (Vveinhardt, 2011). Autorė išskyrė fizines, psichologines, materialines, profesines ir socialines pasekmes individui, finansines-ekonomines, įvaizdžio, rotacijos ir kokybės – organizacijai bei emigracijos didėjimo, mentaliteto formavimo, medicinos išlaidų, socialinės žalos ir tiesioginės ekonominės pasekmes sociumui. Individo patirtos pasekmės, anot autorės „Darbuotojas išgyvena psichologinį skausmą, sutrinka jo sveikata, todėl ne tik prarandamos pajamos, bet ir patiriamos išlaidos sveikatai. Individualiajame dimensijos lygmenyje tiesiogiai ir grįžtamuoju ryšiu susijusios su organizacijos lygmenyje patiriama žala: nepalankus psichologinis klimatas, darbuotojų rotacija, finansinė žala“ (Vveinhardt, 2011).

Jamieson, Valdesolo ir Peters (2014) pažengė dar toliau ir ištyrė konfliktuojančios pusės fiziologines ir psichologines reakcijas, susiejo jas su esminiais fiziologiniais poreikiais ir matuodami širdies ir kraujagyslių pokyčius nustatė, kad pakilęs streso lygis yra žalingas sveikatai ir padarė prielaidą, kad konfrontuoti vengiantis ir grupei priklausyti norintis asmuo, priimant rizikingus sprendimus balsuos už juos, vengdamas žalingų fiziologinių ir psichologinių pasekmių, tokių kaip ostrakizmas, atstūmimas ir t.t. Vveinhardt, išskirdama konflikto pasekmes organizacijai, parodė sąsajas „Aukos savijauta turi įtakos organizacijos klimatui, organizacijos narių darbingumui. Be to, organizacija patiria papildomų išlaidų dėl padidėjusio darbuotojų sergamumo arba piktnaudžiavimo nedarbingumu. Engiama auka atleidžiama iš darbo arba, neištvėrusi patyčių, patyrusi psichosomatinius organizmo sutrikimus, pati pasitraukia savo noru. Auka gali pasilikti organizacijoje, pasirinkdama savitą priešinimosi būdą – užsisklęsdama, formalizuodama savo ir organizacijos santykius. Tačiau užsisklendusio ir / arba profesinį „perdegimą“ patyrusio darbuotojo lojalumas, orientacija į organizacijos tikslus silpsta, veiklos kokybė prastėja“.

Tačiau, konfliktai, kaip jau paminėta, įtakoja ir visos organizacijos gyvavimą. 2004 metais įvykusio stichinio streiko General Motors gamykloje, Bochum mieste (Vokietija) atvejo analizė atskleidė, kad nesuvaldytos derybos gamyklos vadovams kainavo 1 milijardą € išmokų atleidžiamiems darbuotojams (Blazejewski, 2009). Formaliai konfliktas įvyko 2004 m. dėl General Motors sumanymo uždaryti dvi Opel gamyklas Europoje, Rüsselsheime (Švedija) ir Bochum (Vokietija), nes jų veikla buvo nuostolinga nuo 1999 m. o per 2004 metus atnešė 742 milijonus dolerių nuostolių. Į planuojamą darbuotojų sumažinimą šie du miestai papuolė dar ir dėl to, kad juose esančių gamyklų darbuotojai buvo geriau apmokami (palyginimui Švedijoje esančios Saab gamyklos darbuotojai uždirbo tik 70 % to, kad uždirbo Opel). Švedų darbuotojų profesinės sąjungos atstovai iškart pradėjo derybas ir sutarė dėl kompensacinio 1.1 mlrd. € paketo, kuris sudarytas iš regiono investicinių lėšų. Taigi, švedų profsąjungos atstovai vietoje kovos dėl specifinių garantijų darbuotojams apsaugojo darbo rinką nuo sukrėtimų ir buvo tinkamai tam pasiruošę. Todėl derybos vyko pakankamai sklandžiai, be didelio pasipriešinimo ir gamykloje prasidėjo sutarti procesai. Tačiau, vokiečių profsąjungai pradėjus derybas Bochum gamyklos darbuotojai paskelbė nesankcionuotą streiką. Dėl pasirinktos kokybinio tyrimo strategijos Blazejewski galėjo nustatyt tikrąsias tarp Opel (General Motors) ir profsąjungos atstovų kilusio konflikto priežastis Vokietijoje. Konflikto šalys turėjos skirtingus asmeninius, materialinius ir politinius interesus, skirtingą istoriją ir tikslus. Tyrime minėti darbuotojų atstovai (*origin.* Shop steward), kurie ir inicijavo nesankcionuotą streiką, rūpinosi savo saugumu ir hierarchija, tačiau po streiko, visgi, prarado dalį galių. Taigi, konflikto eskalacija nei vienai šalia neatnešė kažkokių pergalių. Atvirkščiai – pralošė visi: tiek Opel vadovai, kurie turėjo surasti lėšų nenumatytoms išlaidoms, tiek darbuotojai, dalyvavę nesankcionuotame streike (už tą laiką jie negavo atlygio), tiek jų atstovai, kurių galimybės įtakoti

situacija sekančiuose derybose sumažėjo dėl inicijuoto projekto, kuriame derybų šalys sutarė atsisakyti varžymosi logikos tam, kad išvengtų disfunkcinių konfliktų ateityje.

Kitas stambus nesuvaldytas konfliktas tarp Kraft Food Argentina vadovų ir darbuotojų profsąjungos taip pat sukėlė masinius neramumus ir 4 mėnesius trukusį streiką. Konflikto priežastimi laikoma skirtingas gamyklos vadovų ir profsąjungos atstovų požiūris į kiaulių gripo keliamas grėsmes, tačiau tyrėjų atlikta atvejo analizė atskleidė, kad priežastys buvo daug gilesnės ir jų šaknys slypėjo seniau neišspręstuose santykių ir užduočių konfliktuose (Llorente, Luchi ir Sioli, 2013). Konfrontacijai pasiekus piką, prieš gamyklos teritoriją užėmusius darbuotojus policija panaudojo smurtą – gumines kulkas, kuriomis sužeidė 12 demonstrantų, o 65 areštavo.

Taigi, laiku neišspręsti ar nesuvaldyti santykių konfliktai sukelia daug gilesnius konfliktus, kurių pasekmės atsiliepia ne tik konkrečiam darbuotojui ar jų grupei, bet ir organizacijai bei socialinei aplinkai, kurioje veikia konkreti įmonė. Vietoje versle kuriamos vertės, nesutarimai generuoja nuostolius. Finansinius ir psichologinius nuostolius darbuotojui (ir jo šeimai), kuris nesankcionuoto streiko metu arba palikęs darbo vietą negavo arba liko be pajamų šaltinio, finansinius ir procesinius nuostolius organizacijai, kuri galimai gaus mažiau pajamų, turės iš naujo vykdyti atrankos procesą ir apmokyti bei pašvęsti naują darbuotoją į organizacijos gyvenimą ir procesus, nuostolius socialiniai aplinkai (socialinių ir kitokių, smulkių paslaugų sektoriui, švietimui, medicinai, tvarkos priežiūrai, smulkioms įmonėms), kurios gyvybingumą palaiko sumokami organizacijos mokesčiai bei jų darbuotojų vartojimas. Įtakos turi ne tik tiesioginiai nuostoliai – negautos planuotos pajamos, bet ir neuždirbtas pelnas. O tai reiškia sumažėjusias investicijas į inovacijas, konkurencingumo didinimą, įplaukų į biudžetą sumažėjimą ir neigiamą įtaką dar platesniam socialiniam sluoksniui, jo materialinei, psichinei ir socialinei gerovei.

2.4. Organizacijos pokyčių ir konfliktų santykis

Šiuolaikiškos technologijos, globali konkurencija, reiklūs vartotojai ir kiti veiksniai verčia keisti įpročius, gyvenseną, požiūrį į darbą, darbo vietą ir patį darbą. Norint atsilaikyti prieš tokį spaudimą jau nebeužtenka tiesiog sunkiau dirbti, organizacijos turi būti inovatyvesnėmis, atliepiančiomis, efektyvesnėmis, vikresnėmis ir lankstesnėmis, atsakingesnėmis ir atskaitingesnėmis, efektyvesnėmis (Clardy, 2013). Nuolatiniai pokyčiai, aukštesnių rezultatų siekis darbuotojams dažnai kelią įtampą, tad konfliktai neišvengiami. Beveik prieš 60 metų Coser, rašydamas apie socialinį konfliktą ir socialinių pokyčių teoriją teigė, kad konfliktas gali būti tiek pokyčių pasekme, tiek šaltiniu (Coser, 1957), todėl egzistuojančių interesų konfliktų neigimas arba mažinimas gali pašalinti stimulus svarbioms technologinėms inovacijoms. Dažnai būtent darbuotojai įtakoja technologinius pokyčius. Autoriaus manymų, vakarų visuomenėje išradimai ir technologiniai pokyčiai, pasaulio kūrimas ir perkūrimas yra įmanomi pliuralistinėje, kupinoje

įtampų ir konfliktų žmonių santykių struktūroje. Van de Ven ir Poole (1995), perskaitę 200000 straipsnių pavadinimų, 200 santraukų ir 200 pačių straipsnių atrado 20 skirtingų proceso teorijų, kurias išanalizavę pristatė pokyčių struktūrą ir išskyrė 4 organizacijos pokyčių procesą formuojančius blokus: gyvavimo ciklas, tikslo (*origin*. Teleological), dialektika ir evoliucija. Kiekvieną jų galima vadinti atskira teorija, atspindinčia skirtingą pokyčių etapą, kurį įtakoja skirtingi konceptualūs varikliai, skirtinguose organizacijos lygmenyse. Gyvavimo ciklo teorija remiasi raidos teorija ir teigia, kad pokyčiai yra neišvengiami, kad organizacijos (jos padalinio, žmonių grupės ar atskiro žmogaus) vystymasis yra užprogramuotas, turi savo brandos etapus, logiką ir taisykles, kurios įtakoja perėjimą iš vienos stadijos į kitą. Tikslo teorija remiasi filosofine doktrina, kurioje teigiama, kad organizacijos veikla yra tikslinga ir galutinis tikslas/rezultatas yra pokyčių priežastimi, todėl visa organizacijos raida yra orientuota į tikslo formulavimą, įgyvendinimą, įvertinimą ir modifikavimą.

Dialektikos teorija remiasi Hėgelio dialektikos principu ir prielaida, kad organizacija egzistuoja pliuralistiniame, dėl dominavimo ir kontrolės tarpusavyje konkuruojančių įvykių, jėgų ir prieštaraujančių vertybių pasaulyje. Šis varžymasis yra vidinis, turi keletą skirtingų tikslų, interesų grupių, kovojančių už pirmenybę ir svarbumą. Tokia pat ar panaši konkurencija gali vykti ir su išore. Taigi, esminė šios teorijos prielaida yra nemažiau kaip dviejų konfrontuojančių vienetų (organizacijų, žmonių grupių ar žmonių) konfliktas. Ši teorija stabilumą ar pokyčius aiškina galių pasiskirstymu. Kuomet vienetas, turėdamas daugiau galių pradeda dominuoti (tezė), o kitas vienetas jį bando atsverti (antitezė), tuomet įvyksta pokytis (sintezė). Nauja sintezė gali tapti teze, kuriai priešpastatoma antitezė ir t.t. Taigi, konfliktuojančios jėgos skatina pokyčius ir vystymąsi. Evoliucijos teorija remiasi biologine evoliucija ir pavadinime turi pokyčio prasmę. Ši sąvoka neatsiejama nuo atrankos ir kovos už išteklius (konflikto) proceso. Visose keturiose teorijose yra vienetų (žmonių ar jų grupių) sąveika, sudaryta iš varžymosi, kooperacijos, konflikto ir kitokių būdų, o Dialektikos ir Evoliucijos teorijų esminiai varikliai yra konfliktas ir kova už ribotus išteklius (=konfliktas, šio tyrimo rėmuose). Be to, konfliktuoti gali ne tik vienetai (žmonės ar jų grupės) organizacijos viduje ir/ar išorėje, bet ir pačios teorijos. Pvz. pagal Tikslo teoriją organizacijai gali būti reikalingi tam tikri veiksmai, o pagal Gyvavimo ciklo teoriją tiems veiksmams dar gali būti neatėjęs laikas, skirtingai suveikia teorijų varikliai skirtingiems pokyčių proceso etapams (Van de Ven ir Poole, 1995). Taigi, nors Gyvavimo ciklo ir Tikslo teorijoje konfliktas nenumatytas, nes anot abiejų teorijų organizacija yra vienis, tačiau jų sąveika gali tokį konfliktą sukelti. Be to, dvi iš sudarytų teorijų turi konflikto arba kovos įkrautus variklius. Todėl galime daryti išvadą, kad organizacijos pokyčių procese konfliktas arba atlieka vieną esminių funkcijų, yra pokyčiu varikliu, arba viena ar kita forma dėl reikalingų pokyčių tampa jų pasekme.

Horton, Bayerl ir Jakobs (2014) teigia, kad pirmine pokyčių priežastimi ir pasekme yra su darbu susiję tapatumo konfliktai. Jie gali kilti tarp darbuotojo suvokimo kas jis yra ir kuo jis yra grupei ar organizacijai, jų normų, vertybių, nuomonių ir lūkesčių, pvz. "pareigingas darbininkas", „palaikantis kolega" ir „lojalus darbuotojas" bei savo veiklos paskirstymo galimybių. Jau minėti balanso tarp darbe ir su šeima praleisto laiko vidiniai (atsakingo darbuotojo ir rūpestingo tėvo tapatumo) konfliktai įtakojo organizacijas keisti požiūrį į darbą, darbo vietą ir laiką praleistą joje (Webber, Sarris ir Bessell, 2010). Taigi, pokyčiai asmeniniame arba profesiniame gyvenime (pvz. tapimas tėvu/mama; vadovu) įtakoja tapatumo konfliktą, kuris (arba jo išsprendimas), savo ruožtu, gali įtakoti pokyčius darbe, pvz. organizacijoje atsiranda vaikų kambariai ir auklės, darbuotojai dalį darbo gali atlikti namuose ir kt.

Tirti Britų nacionalinės sveikatos tarnybos (*origin*. National Health Service) inicijuoti struktūriniai sveikatos sistemos pokyčiai sukėlė šioje sistemoje dirbančiųjų vertybinius vaidmenų konfliktus, kadangi suvokiama misija „rūpintis" buvo keičiama į misiją „gydyti" (Lewis, 2012). 2008 m. naujai pristatyta paslauga „Psichologinės terapijos pasiekiamumo gerinimas" (*origin*. Improving Access to Psychological Therapies, toliau - PTPG), kadangi psichinė sveikata buvo identifikuota kaip viena didžiausių britų socialinių problemų, o taip pat akcentuota psichinę sveikatą stiprinančių tarnybų stoka. Tad buvo suplanuota nuo 2008-2014 m. paslaugas suteikti 800000 žmonių. Tačiau naują programą priešiškai sutiko dalis psichologų, kurie manė, kad jei programa ir joje naudojama kognityvinė elgesio terapija nepasiteisins, tai bus nutrauktas finansavimas ir kitoms psichoterapijos rūšims. Psichologų nepasitikėjimą didino tai, kad PTPG programos pristatymo metu buvo formuojami nerealistiniai lūkesčiai ir žadami greiti rezultatai. Tai, kad programos sesijų turinys stipriai reglamentuotas, psichologų manymų, prieštarauja esminėms konsultavimo psichologijos ir humanistinėms vertybėms – atskleisti kiekvieno kliento unikalumą ir terapinių santykių subjektyvų išgyvenimą. Įvairių psichodinaminių krypčių psichologai manė, jog pirminis jų terapijos tikslas – mažinti žmogaus išgyvenamą distresą bus pakeistas PTPG tikslu gražinti žmogų į darbo vietą. Psichoterapeutų gynybiškumas kilo dėl jų suvokimo, kad PTPG kelia grėsmę jų išgyvenimui, todėl naujos paslaugos buvo sutiktos priešiškai. Susidarė dvi stovyklos: PTPG priešininkai ir šalininkai, konkurencija įgavo nesveikas formas, nauja terapijos rūšis buvo įvairiai menkinama ir ignoruojama. Paradoksalu, kad empatijos ir priėmimo skleidėjai rodė priešingą elgesį, nei turėtų demonstruoti bei mokyti savo klientus.

Rosenberg ir Mosca (2011) atskleidė stiprų ryšį tarp pasipriešinimo pokyčiams ir konfliktų, todėl itin svarbu nustatyti esminius pasipriešinimo veiksnius. Tyrėjai išskyrė šiuos: darbuotojų nuostatos pokyčių atžvilgiu, neapibrėžtumo ir / ar nesėkmės baimė, organizacijos ketinimų supratimo stoka, padidėjęs darbo krūvis, atlygio už pokyčių diegimą nebuvimas, kontrolės, saugumo ar statuso praradimas, silpna lyderystė, prasta organizacinė kultūra, organizacijos dydis ir

rigidiškumas, vadovavimo pokyčiams palaikymo stoka (įsipareigojimas organizacijai), pasitikėjimo tarp vadovų ir darbuotojų stoka, negebėjimas arba nenoras sutarti, dalyvavimo stoka (dėl hierarchinio valdymo), organizacijos politika / konfliktai, vidiniai konfliktai dėl išteklių, neadekvačių ar neefektyvių veiksmų pasekmių stoka, pokyčių turinys (tikslai ir t.t.), silpnas diegimo planas. Raza ir Standing (2011), analizuodami pasipriešinimo pokyčiams ir konflikto santykį nustatė, kad konfliktuojančias šalis veikia vertybės, interesai, kontekstas ir konflikto esmė, todėl holistinis požiūris į konfliktą, jo stebėjimas ir analizė suteikia naujų žinių apie jame dalyvaujančių pokyčių suvokimą, kaip pokyčiai įtakoja jų vertybes ir interesus, nuostatas pokyčių atžvilgiu, įsitraukimą į pokyčių procesą, padeda suvokti besipriešinančiųjų motyvus ir parinkti tinkamas intervencijos priemones pasipriešinimui mažinti. Taigi, konfliktą galima traktuoti informavimo priemone pasipriešinimui pokyčiams valdyti. Vieną vertus, pasipriešinimas pokyčių metu yra neišvengiamas, kitą vertus, jis padeda suprasti ką ir kaip veikia pokyčiai. Analizuojant konfliktą galima numatyti ir įsipareigojimą pokyčiams. Bouckenooghe, De Clercq ir Deprez (2014) nustatė, kad vadovo-darbuotojo santykių konfliktas yra mediatorius tarp tarpasmeninio teisingumo (sąžiningo elgesio) ir darbuotojo įsipareigojimo keistis. Tačiau Lawrence, Ruppel ir Tworoger (2014) 12 m. trukusiu longitudiniu tyrimu nustatė, kad vadovai, valdantys ar diegiantys pokyčius irgi ne visada buvo racionalūs, turėjo įvairių emocinių išgyvenimų. Taigi, ne tik darbuotojai patiria jausmus, kurie turėtų būti atskleidžiami, o ne užspaudžiami, bet ir aukščiausi vadovai. Anot tyrėjų, emocijos turėtų būti pripažintos, priimtos ir gerbiamos, nes jų įtakos suvokimas gali ne tik pagerinti vadovavimą, bet ir sumažinti pasipriešinimą ir konfliktus, padidinti įsipareigojimą ir įsitraukimą į pokyčių procesus, kadangi rodomos vadovo pozityvios emocijos tarnauja darbuotojų pastiprinimu, skatina juos aktyviau generuoti naujas idėjas, diegti sistemas ir procesus pokyčių metu. Tačiau kokybinis tyrimas parodė, kad negatyvių emocijų buvo labai daug: nerimas, pyktis, užsisklendimas, depresija, priešiškumas, liūdesys, praradimo jausmas, nervingumas vadovų grupėje, primenantis paranoją, baimė (atsakomybės, suklydimo), atsakomybės nusimetimas, frustracija, sukrėtimas. Visgi, buvo ir teigiamų emocijų, kuomet vadovai jautė kolegų palaikymą. Kitą vertus, pačios emocijos pasitarnavo vadovams stimulu geriau pažinti organizacijos kultūrą, viziją ar vertybes bei suvokti jų svarbą. Padėjo permastyti pokyčio metu vykstančius procesus, skirtingą darbuotojų pokyčių priėmimo tempą, sukėlė idėjų kaip sukurti atmosferą, kad darbuotojai nebijotų klysti, rizikuoti, išsakytų tikrą nuomonę ir nuolat teiktų grįžtamąjį ryšį (Lawrence, Ruppel ir Tworoger, 2014). Taigi, kokybinis tyrimas atskleidė subjektyvius išgyvenimus pokyčiu metu ir parodė platesnį santykių konflikto tarp vadovo ir darbuotojų vaizdą. Toks suvokimas gali pagelbėti geriau valdyti konfliktus, kurie neperaugtų į jau paminėtus aukščiau Opel ir Kraft Food gamyklose streikus (Llorente, Luchi ir Sioli, 2013; Blazejewski, 2009). Taigi, sekančiame skyriuje analizuosime kaip

organizacijose konfliktai valdomi, nes nesuvaldytų konfliktų kaina gali būti pernelyg didelė tiek pačioms organizacijoms, tiek joje dirbantiems, tiek artimiausiai socialinei aplinkai.

3. Organizacijoje kylančių konfliktų valdymo būdai

3.1. Organizacijoje kylančių konfliktų valdymo būdai strateginiame lygmenyje

Pristatytos konfliktų priežastys ir pasekmės byloja apie tai, kad konfliktus reikia valdyti, todėl tiek tyrėjai, tiek praktikai turi sukūrę įvairių teorijų, procesų ir sprendimų. Vieni jų padeda mažinti darbo-šeimyninio gyvenimo konfliktų priežastis ir tikimybę (jau minėtos neformalios programos organizacijos lygmeniu: lankstus darbo laikas, nutolusi darbo vieta, vaikų priežiūra, sutrumpinta darbo savaitę ir kt.), didina pasitenkinimą darbu ir įsitraukimą (Fiksenbaum, 2014). Kiti – apima formalias procedūras, pvz. sukuriamos konfliktų valdymo sistemos, grįstos interesais ir teisėmis bei taikomos spręsti organizacijose kylančius konfliktus. Roche ir Teague (2012) apžvelgė ir konfliktų valdymo sistemas bei pristatė „Ginčų sistemos dizainą“ teoriją, paremtą trijų pirminių ginčų sprendimo metodų ir šešių elementų, sudarančių ginčų sprendimo procedūrą. Pirma, ginčai gali būti valdomi ir galutinai išspręsti „galia grįstais metodais“: streikas lokautas ir kitomis prievartos sankcijomis. Antra, jie gali būt sprendžiami „teisėmis grįstais metodais“, kuomet šalys ieško sprendimo, paremto taisyklėmis ar principais, kurie yra kolektyvinėse sutartyse, įstatymuose, ginančiuose darbuotojų teises. Pavyzdžiu gali būti įvairios skundų nagrinėjimo procedūros ir arbitražas. Galiausiai, ginčai gali būti sprendžiami remiantis Ury, Brett ir Godberg suformuluotais „interesais grįstais metodais“, kuomet šalys identifikuoja ir suderina savo poreikius ar „interesus“, bendrai spręsdamos problemą. Šis būdas įtraukia mediaciją, fasilitaciją ir kitus bendrus problemų sprendimo būdus (cit. pagal Roche ir Teague, 2012). Rowe siūlo įvesti „konfliktų sargo“ – ombudsmeno funkciją (cit. pagal Roche ir Teague, 2012). Toks specialistas gali būti ir mediatoriumi organizacijoje, ir faktų radėjų sprendžiant konkretų ginčą. Trečia tyrėjų Costantino ir Sickles Merchant atskleista paradigma yra sudaryta iš Ury ir kitų pasiūlytos sistemos, išplečiant ją papildomomis prevencijos funkcijomis: konsensuso siekimas, partnerystė, ir bendrų problemų sprendimo lavinimas, siekiant užkirsti kelią konfliktams (cit. pagal Roche ir Teague, 2012). Dar labiau Ury ir kolegų sistemą išgryninta Lipsky, įvedant sąvoką „sąžininga konfliktų valdymo sistema“, paremta teise į privatumą ir konfidencialumą, bei neutralumo ir nešališkumo taikymą ginčus sprendžiančioms šalims (arbitrams, mediatoriams, faktų radėjams), o taip pat draudimą jiems naudoti represijas ir kitas atsakomąsias priemones (cit. pagal Roche ir Teague, 2012). Tarp sistemų kūrėjų vyksta diskusija kas organizacijoje turėtų atlikti konfliktų valdymo funkcijas. Vieni, pvz. Rowe mano, kad tai turėtų atlikti tiesioginiai vadovai, bet ne personalo ar teisės departamento atstovai, t.y., konfliktų valdymo sistema turėtų būti integruota į komandų vadybos procesus (cit. pagal Roche ir Teague, 2012), Costantino ir Sickles Merchant mano, kad konfliktas turėtų būti

sprendžiamas pačiame žemiausiame lygmenyje, kuriame jis kilo (cit. pagal Roche ir Teague, 2012), tad remiantis šia perspektyva visus darbuotojus reikia mokyti konflikto valdymo įgūdžių. Tačiau taip ir lieka neaišku – ką daryti jei konfliktuoja vadovas su pavaldiniu. Ar gali pats vadovas efektyviai suvaldyti konfliktą į kurį įsitraukė? Ar gali kitas vadovas valdyti konfliktą vietoje jo? Kaip į tai reaguos konfliktuojantis darbuotojas? Ar pripažins, kad kitas vadovas išliks nešališku? Domėdamiesi konfliktų valdymo sistemų efektyvumu Roche ir Teague (2012) atliko tyrimą, kuriame gilinosi į įvairių sistemų ir jų kombinacijų veikimo įtaką organizacijos veiklos rezultatams. Nustatyta, kad tiesioginės įtakos konfliktų valdymo sistema ar jų samplaika rezultatams neturi, tačiau teigiamą įtaką turėjo vadovų įsipareigojimas palaikyti konfliktų valdymo sistemas kituose organizacijos veiklos procesuose, tokiuose kaip efektyvumo valdymas ir mokymai. Forsyth (2012), tyręs darbo vietoje kylančių ginčų sprendimo efektyvumą nustatė, kad Australijoje labiausiai paplitusi tradicija remtis Sąžiningo darbo aktu (*origin*. Fair Work Act 2009), kuriuo ir vadovaujasi viešųjų agentūrų darbuotojai, spręsdami organizacijose kylančius konfliktus. Diskriminacijos sukeltus konfliktus sprendžia valstybinis ir teritoriniai lygių galimybių tarnybos tribunolai (*origin*. equal employment opportunity (EEO) tribunals), tad pačioje Australijoje nei minėtos konfliktų valdymo sistemos, nei atskiros jų atšakos, pvz. mediacija ar kiti alternatyvūs ginčų sprendimo būdai plačiai nepaplito. Taigi, šioje šalyje darbo ginčai dažniausiai sprendžiami viešosiose agentūrose (*origin*. public agencies) federaliniu lygmeniu ir jos naudoja mediacijos ir kitų procedūrų teikiamus privalumus. Kitą vertus, federaliniai įstatymai nedraudžia darbo vietoje kilusius ginčus spręsti organizacijų personalo padalinių atstovams ar vadovams, tad trečdalis tokių ginčų sprendžiama būtent įmonių viduje, nors ir kvestionuojama ar personalo vadovai gali išlikti neutralūs spręsdami darbdavio ir darbuotojo ginčą. Verta paminėti, kad viena vyriausybių skatino naudotis neutralių mediacijos centrų paslaugomis ir skyrė 1500-2000 A$ (Australijos dolerių) subsidijas darbo ginčų sprendimui pagal programą ADRAS (*origin*. Alternative Dispute Resolution Assistance Scheme). Visgi, daugiausia ginčų taip ir liko sprendžiama AIRC (*origin*. Australian Industrial Relations Commission) ir viešosiose agentūrose nes paslaugos yra: pasiekiamos ir praktiškai nekainuoja, neformalios, greitos ir efektyvios, jas teikia nepriklausomi ir nešališki ekspertai, turintys sąžiningų reputaciją, visuomenėje manoma, kad tokios paslaugos skatina harmoniją. Taigi, Australija pasuko kitu keliu nei kitos anglosaksų šalys (JAV, JK, Airija), tačiau tai nereiškia, kad kitokie ginčų sprendimo būdai yra rečiau naudojami ar nėra efektyvūs. Mediacijos, vieno iš interesais grįstų metodų, naudojimas yra paplitęs ir gerai žinomas. Labiausiai jos taikymas tirtas Jungtinių valstijų pašto tarnyboje (vienoje didžiausių organizacijų pasaulyje pagal darbuotojų skaičių), kurioje ši procedūra buvo įdiegta 1995 m. Nuo REDRESS (*origin*. Resolve Employment Disputes Reach Equitable Solutions Swiftly) programos pradžios buvo apmokyta virš 1000 vidinių mediatorių, o taip pat naudotasi išorinių mediatorių paslaugomis, vertintas ir lygintas jų efektyvumas, mediacijos

įtaką organizacijos kultūrai ir kt. Programa gavo kelis aukštus įvertinimus: 1999 United States Office of Personnel Management recognized the REDRESS program for excellence in program evaluation; 2000 United States Office of Personnel Management recognized the REDRESS program for being an overall "Outstanding ADR Program."; 2000 Awarded the "Institutional Award of Excellence" from the American College of Civil Trial Mediators; 2001 Awarded the "Significant Practical Achievement" award from the Center for Public Resources (https://about.usps.com/what-we-are-doing/welcome.htm). Nesbit, Nabatchi ir Bingham (2012) tyrė dalyvavusių programoje REDRESS sąsajas tarp konflikto šalies vaidmens mediacijoje, patirto teisingumo ir mediacijos rezultato kokybės bei nustatė, kad kai ginčo šalys patiria tarpasmeninį teisingumą arba prisipažįsta, arba atsiprašo dėl savo elgesio, jie labiau linkę pilnai išspręsti ginčą. Visas šias galimybes suteikia mediacija. Mckenzie (2015), nagrinėjusi mediacijos efektyvumą 1990-2012 m. publikuotose moksliniuose straipsniuose nustatė, kad mediacija efektyviausia, kuomet organizacija palaiko alternatyvią ginčų sprendimo politiką, strategijas ir procesus, kurią vykdo nepriklausomi, patyrę ir kvalifikuoti mediatoriai.

Kita, organizacijų naudojama procedūra yra – sutaikinimas (*origin*. conciliation). Kartais sunku atskirti mediaciją ir sutaikinimą. Didžiausiame mediacijos portale (www.mediate.com) patalpintame straipsnyje esminis Sgubini, Prieditis ir Marighetto (2004) nurodytas profesionalų skirtumas yra mediatoriaus ir sutaikintojo funkcijose. Padėdamas spręsti ginčą mediatorius išlieka neutralus ir nesiūlo sprendimų, kai tuo tarpu sutaikintojas naudoja savo autoritetą, yra dyrektyvus ir siūlo ginčo šalims vieną ar kitą sprendimą. Hale, Barrett ir Bryce (2011/12) tyrė kolektyvinių ginčų metu naudojamos sutaikinimo procedūros, kurią teikia Jungtinės Karalystės patariamoji sutaikinimo ir arbitražo tarnyba ACAS (*origin*. Advisory, Conciliation and Arbitration Service), efektyvumą. Nustatyta, kad didžiausia ginčų dalis kyla dėl darbo užmokesčio (45 % ginčų), derybos tarp profsąjungų ir darbdavių trunka iki 6 mėn., kol į ginčo sprendimą būna įtraukiami ACAS koletyvinio sutaikinimo tarnybos specialistai. Sėkmingi sutaikinimai siekia 81 %, o 63 % atvejo tyrimo dalyvių nurodė, kad visus klausimus ir nesutarimus išsprendžia sutaikinimo tarnybos pagalba, nes kolektyvinius ginčus Jungtinėje karalystėje įprasta spręsti sutaikinimo būdu. Be to, ACAS sutaikinimo paslauga yra nemokama ir nemaža dalis įmonių savo ginčų valdymo ja procesuose naudoja. Žinoma, reikia nepamiršti, kad ginčas (ypač darbo) daugumo šalių yra teisinė sąvoka, kurią reglamentuoja įvairūs įstatymai, darbo kodeksai ir t.t., kai tuo tarpu konfliktas, nebūtinai yra ginčas ar darbo drausmės/santykių/įstatymo pažeidimas. Galima teigti, kad ginčas beveik visad yra konfliktas, o konfliktas nebūtinai yra ginčas, kurį reguliuoja įstatymai, teisės aktai ar kiti dokumentai.

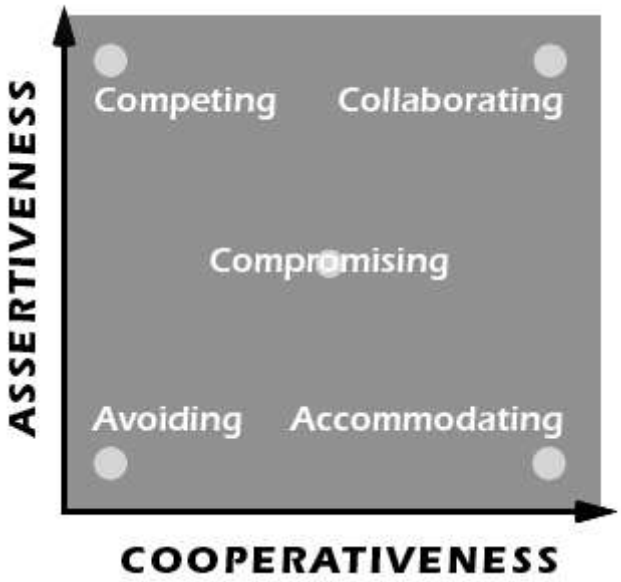
Apžvalgos pabaigai verta paminėti, kad ginčų bei konfliktų valdymo procedūras organizacijos lygmeniu sudaro ir kiti procesai, susiję su visa organizacijos kultūra, klimatu ir komunikacija.

Būtent komunikacija yra pirmaeilis dalykas, įtakojantis organizacijos efektyvumą, darbuotojų-vadovų ir darbuotojų santykius, kylančius konfliktus ir jų valdymą. Klimatas formuoja atmosferą, kuri arba skatina, arba mažina komunikaciją. Organizacijose su palaikančia aplinka darbuotojai laisvai ir atvirai keičiasi informacija ir konstruktyviai sprendžia konfliktus. Organizacijose su priešišku klimatu darbuotojai nesidalina savo nuomone, bendrauja atsargiai ir ribotai. Todėl efektyvi komunikacija yra svarbi, norint sukurti bendrą komunikacijos klimatą. Įvairios strategijos, mažinančios konfrontaciją konfliktų valdymo metu padeda sukurti palaikymo atmosferą (Nordin, Sivapalan, Bhattacharyya, Hashim, Ahmad ir Abdullah, 2014). Tačiau, be komunikacijos organizacijose jau būna susiformavusi tam tikra kultūra. Neaišku ar egzistuoja atskira nuo organizacijos kultūros konfliktų valdymo kultūra? Ar tokia gali išlikti vieninga visoje organizacijoje, ar padaliniai turi savo? Į šiuos ir kitus klausimus pabandyta atsakyti paskutiniame skyriaus poskyryje.

3.2. Organizacijoje kylančių konfliktų valdymo būdai grupės ir individo lygmenyje

Psichologus domina klausimai: ar yra įrodymų, kad organizacijose egzistuoja konfliktų kultūros? Kaip tokias skirtingas kultūras vystyti? Kaip lyderiai įtakoja tokių kultūrų vystymą? Kokios gali būti konfliktų kultūros pasekmes organizacijos rezultatams (Gelfand, Leslie, Keller, De Dreu, 2012)? Ieškant atsakymų į šiuos klausimus tirtas vadovų konfliktų valdymo stilius, įtakotas konfliktų kultūros ir kaip visa tai įtakoja padalinio veiklą, gyvybingumą, klientų aptarnavimą ir kūrybiškumą. Tyrėjai postulavo, kad konfliktų negalima eliminuoti iš bendros organizacinės elgsenos konteksto ir atskirti nuo lyderystės, organizacijos struktūros, kultūros ir vykstančių pokyčių. Postuluota, kad nežiūrint į tai, jog individai savo asmeniniuose gyvenimuose gali naudoti skirtingas konfliktų valdymo strategijas, darbuotojai konkrečiame padalinyje gali vienodai traktuoti konflikto valdymo normas. Todėl, remiantis dažniausiai mokslinėje literatūroje vartojamais konfliktų valdymo stiliais (kooperacija, varžymasis ir vengimas) buvo sudaryta konfliktų kultūros sąvoka. Konflikto kultūra – tai, kas padeda organizacijos nariams formuoti bendrą požiūrį bei elgesį ir atmeta skirtingas konfliktų valdymo strategijas, valdant konfliktus organizacijose. Taigi, išskirtos trys konflikto kultūros: dominavimo konflikto kultūra yra ta, kuomet organizacijos nariai kolektyviai varžosi ir siekia pergalės, stengdamiesi nugalėti kitus; bendradarbiavimo kultūra – kuomet kolektyvas vartoja konstruktyvų dialogą, derybas ir bendrą problemos sprendimą; vengimo kultūra – kuomet organizacijos nariai slopina ar nutraukia dalyvavimą konflikte (Gelfand ir kt., 2012). Bendradarbiavimo kultūra autorių susieta su psichologiniu saugumu, o dominavimo ir konfrontavimo – atvirkščiai. Atliktas tyrimas patvirtino apibrėžtų konfliktų kultūrų egzistavimą, teigiamą lyderio konfliktų valdymo stiliaus koreliaciją su konfliktų kultūra padalinyje, teigiamą bendradarbiavimo konflikto kultūros koreliacija su padalinio gyvybingumu (didesniu susitelkimu,

pajėgumu ir mažesniu perdegimu), neigiamą dominavimo konflikto kultūros koreliaciją su gyvybingumu, neigiamą vengimo kultūros koreliaciją su kūrybiškumu ir neigiamą dominavimo kultūros koreliaciją su padalinio klientų aptarnavimo kokybe, tačiau nerasta koreliacijos tarp bendradarbiavimo kultūros ir klientų aptarnavimo kokybės padalinyje. Tiesa, lieka neatsakytas klausimas kodėl tyrėjai pasirinko trinarį konflikto valdymo stilių diapazoną, kuomet egzistuoja 5 narių TKI (origin. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, copyright © 2009–2016 by Kilmann Diagnostics) konflikto stilių instrumentas, kuriame be jau paminėtų dominavimo (varžymosi), vengimo ir bendradarbiavimo dar yra kompromiso ir prisitaikymo stiliai, parodantys platesnį galimų veiksmų pasirinkimą ir naudojimą (http://www.kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki). Be to, TKI instrumente visi penki stiliai atvaizduoti dviejų dimensijų kontekste: nuo pernelyg atkaklaus iki pernelyg linkusio į kooperaciją. Visai tikėtina, kad atskiri individai naudoja visus 5 stilius organizacinėje aplinkoje. Vieną vertus, pats prisitaikymo stilius gali būti aktualus, kuomet viena konflikto šalių mano, kad išteklius, idėja ar poreikis jam konkrečiu atveju nėra svarbus, tačiau dažnai naudodamas šį būdą gali patirtį frustraciją, jaustis žeminamu ir jau vien todėl gali kilti varžymosi konfliktas. Kitą vertus, ir kompromiso stilius, kuomet abi (visos) šalys konflikte kažkiek nusileidžia, t.y. atiduoda dalį savo išteklių, tai ir ši situacija gali sukelti pakartotinus konfliktus.



1 pav. TKI konflikto stilių įrankis, copyright © 2009–2016 by Kilmann Diagnostics

Egzistuoja dar vienas patvirtinimas, kad susiformavusius tarp grupių ir jų lyderių santykius iš tikro sunku pakeisti. Tyrimas, atliktas su sveikatos profesijų studentais atskleidė kad komandų lyderiai, netgi apmokyti specialių mikroderybų technikų savo komunikacijos nepagerino nei vienoje iš keturių tirtų dimensijų: sprendžiant užduotis, santykių, komandos efektyvumo ir pasitenkinimo

darbu komandoje konfliktus (Kaufman, 2015). Šis tyrimas yra geras pavyzdys, kad žmogaus elgesio ir nuostatų nekeičia 15 min. trukmės įgūdžių lavinimas, todėl galima numanyti, kad konflikto valdymo įgūdžių lavinimui reikalinga ženkliai didesnė trukmė. Be to, jau minėta, patariama didelį dėmesį skirti santykių konfliktams suvaldyti, nes jie įtakoja ir atliekamas užduotis bei sukelia konfliktus. Kuo efektyviau valdomi santykių konfliktai, tuo geriau funkcionuoja grupė ir atliekamos užduotys (Solansky, Singh, Huang, 2014). Kitą vertus, tyrimas atliktas su studentais, todėl neaišku kaip visa tai vyktų realioje darbo aplinkoje, esant skirtingiems galių, bendradarbiavimo laiko ir tikslo ar užduoties svarbumo santykiams.

Hastings ir Payne (2013) tyrusios kokį vaidmenį atlieka elektroninis paštas, kuomet juo bendraujant kyla nesutarimai ir prieštaravimai tarp darbuotojų bei kaip jie suvokia šio bendravimo kanalo naudojimo taisykles išreiškiant prieštaravimus. Atlikta teminė analizė atskleidė, kad darbuotojai, suvokdami kad gali būti stebimi ir, kad tai kas parašyta – išlieka, labai apdairiai reiškė savo nuomonę, taikė tinkamą ir profesionalų bendravimo stilių, nenaudojo emocijų ir rašė tik tai, kas susiję su laiško tema. Galima teigti, kad elektroninis paštas ir su juo naudojimu susijusios pasekmės (galimybė pateikti faktinį susirašinėjimą arba galimybė susirašinėjimą skaityti / matyti kitiems) skatina naudoti konstruktyvios diskusijos elementus ir bendradarbiavimo dvasią atspindinčius nuomonės reiškimo būdus. Kitą vertus, asmuo gavęs prieštaravimą el. paštu gali atsakyti ne iš karto, o gerai apgalvoti ir korektiškai surašyti argumentus. Tad korporatyvinis el. p. gali būti naudojamas kaip konfliktų mažinimo prevencinė priemonė arba vienas valdymo būdų. Tuo labiau, kad prieštaravimams subjektyvaus ir objektyvaus pagrindo atsiranda nuolat: prieštaraujant organizacijoje vykdomoms procedūroms, praktikoms, politikai, įvykiams ar net žmonėms (Hastings, Payne, 2013).

Thory (2013) ištyrė, kad didelę įtaką tarpasmeninių konfliktų valdymui turi emocijų reguliavimo įgūdžiai. Naudodama kokybinę strategiją mokslininkė ištyrė kaip emocijų reguliavimo įgūdžių lavinimo mokymai vadovams paveikė jų elgesį tarpasmeninių (užduoties / vaidmens, sprendimų priėmimo) ir asmeninių konfliktų bei kitos tarpasmeninės sąveikos metu, vykstant pokyčiams organizacijoje, paįvairinant monotoniją darbe ir įveikiant didelius krūvius. Nustatyta, kad naudojamos naujai išmoktos strategijos padėjo toleruoti organizacines ir sistemines problemas, skatino pozityvų mąstymą, ir gerino komunikaciją su pavaldiniais, valdant savo emocines reakcijas pokalbių metu.

Taigi, apžvelgiant organizacijose kylančius konfliktus, jų tipus, priežastis, pasekmes, valdymo būdus bei jų įvairovę įvairiuose lygmenyse, galima teigti, kad konfliktų organizacijų tyrėjai nuveikė nemažai, gilindamiesi į atskiras fenomeno sritis. Žinoma, organizacijų bendruomenes ir vadovus labiausiai domina kaip konfliktus valdyti, tad verta pabrėžti, kad skirtinga šalių ir kultūrų patirtis, susiklosčiusios tradicijos bei visuomenės poreikiai diktuoja savo. Reade ir

McKenna (2013) rekomenduoja atsižvelgti į kultūrinį kontekstą bei vietines tradicijas ir tik tuomet diegti vienokias ar kitokias konfliktų valdymo sistemas organizacijos, grupės ar individo lygmeniu. Juolab, kad globalizacijos procesai „augina“ įmones-gigantus, kurios kuria darbo vietas dešimtyse ir šimtuose šalių. Todėl nustatyti vieną standartą joms visoms nėra išmintinga, o ir vargu bau ar įmanoma. Siūloma remtis interesais grįsta problemos sprendimo paradigma ir vadovautis socialine struktūra bei kontekstu, kuriame sprendžiamas konkretus konfliktas. Gali būti, kad atskiroje kultūroje yra svarbus pasiektas konsensusas, o ne tik patenkinti konkretūs poreikiai, tad į tai reikia atsižvelgti siekiant harmonijos darbo vietoje. Apie visuotinę, neatskiriamo nuo bendruomenės konfliktų valdymo sistemų diegimą rašo ir Hasson (2009). Autorius mano, kad organizacijoje įdiegta konfliktų valdymo sistema turi būti vieninga, apimti ne tik organizacijoje kylančių, bet ir išorinių konfliktų valdymą su partneriais, tiekėjais ir klientais. Nesvarbu kokiame lygmenyje, organizacijos ar padalinio, diegiama konfliktų valdymo sistema, ji turi: užtikrinti konfidencialumą (skirtingai nuo egzistuojančių skundų nagrinėjimo tvarkų), naudoti kiekvienam darbuotojui prieinamą atvirų durų politiką, derėti su organizacijos vertybėmis ir tikslais, organizacijos struktūra ir kultūra, etikos standartas ir įstatymais, teikti grįžtamąjį ryšį organizacijos vystymo ir pokyčiu metu, turi būti nuolat palaikoma aukščiausių vadovų, užtikrinti ginčus ir konfliktus sprendžiančių asmenų neutralumą ir nešališkumą konflikto šalių atžvilgiu, naudojama nuolat, o ne kartas nuo karto ir t.t.

Remiantis išnagrinėta literatūra galima susidaryti aiškų vaizdą apie konflikto organizacijoje fenomeną, tačiau, lieka atviras klausimas apie organizacijoje kylančių konfliktų valdymą atliekančius asmenis bei jų išgyvenimus. Visiškai nesudėtinga įsivaizduoti tik šias arba ir gretutines funkcijas atliekantį specialistą: mediatorių, taikintoją, ombudsmeną. Tačiau sudėtingą suvokti kaip konfliktų valdymo funkciją, gretą visų kitų, atlieka bei tokio valdymo procesą ir jo rezultatą išgyveną personalo vadovas, kuris patiria daug iššūkių ir problemų.

4. Tyrimo problema, tikslai, uždaviniai

Tyrimo problema

Globaliu tampantis verslas, kultūriniai skirtumai, darbo ir šeimai skirto laiko balanso paieška bei nuolatiniai pokyčiai kels vis didesnę įtampą ir konfliktus. Atlikta šioje srityje mokslinių tyrimų analizė atskleidžia, kad yra sukurtos ir išbandytos efektyvios konfliktų valdymo sistemos (Roche ir Teague, 2012), tačiau jų naudojimas nėra plačiai paplitęs, tad nuoseklaus požiūrio į galimus konfliktus ir jų valdymą trūkumas sukelia streikus ir nepageidaujamas pasekmes įmonių darbuotojams bei pačiai įmonių veiklai (Llorente, Luchi ir Sioli, 2013; Blazejewski, 2009; Sondaitė ir Norvilė, 2009; Sondaitė ir Stunženaitė 2010). Nepriklausomai nuo to ar organizacija turi įsivedusi konfliktų valdymo sistemą, ar ne, funkcionuojant personalo padaliniui, už darbuotojų ir darbuotojų-

vadovų santykius atsako personalo vadovas (Armstrong, 2014; The SHRM Body of Competency and Knowledge, 2016). Paradoksalu, jau daugiau nei 100 metų, personalo vadovai, pradedant jų pirmtakėmis, pradėjusiomis dirbti gerovės tarnautojomis / sekretorėmis (*origin.* Welfare officers / secretaries), rūpinasi žmonių gerove darbo vietoje, tačiau su jų profesija ir atskiromis jos funkcijomis – darbuotojų santykių ir konfliktų valdymu susiję išgyvenimai netirti. Vieną vertus, įvairūs tyrimai atskleidžia kaip geriau konfliktus spręsti, tačiau, kokia turi būti juos sprendžianti asmenybė, kaip ir kam turėtų būti psichologiškai pasiruošusi, kokie išgyvenimai gali kilti valdant darbuotojų ar / ir darbuotojų-vadovų santykius bei kaip tvarkytis su galimomis neigiamomis dalyvavimo konfliktų valdyme pasekmėmis – žinių trūksta. Nežinoma su kokiomis nuostatomis personalo vadovai tiria konfliktus, juolab, kad pačių personalo padalinių statusas nėra pakankamai aukštai vertinamas ir jie savo vertę turi nuolat demonstruoti ir pagrįsti (Stankevičienė ir Šarupičiūtė, 2014; Amalou-Do¨pke ir Su¨ß, 2014).

Šios problemos tyrimas aktualus kaip niekad, todėl, kad jau šiais metais organizacijoms prognozuojami dideli struktūriniai ir technologijų įtakoti pokyčiai, dėl kurių gali didėti atleidžiamų darbuotojų skaičius, nes daugelyje sričių darbuotojus pakeis informacinės ir inovatyvios sistemos. Kitą vertus, darbuotojai organizacijose labiau telksis į komandinį darbą, o jame santykių ir konfliktų valdymas yra viena esminių kompetencijų (Global Human Capital Trends 2016 The new organization: Different by design). Seniai žinoma, kad pokyčiai neatsiejami nuo konfliktų, jie gali būti tiek vienas kito priežastimi, tiek pasekme (Van de Ven ir Poole, 1995; Coser, 1957). Deja, daugelis pokyčių patiria nesėkmes, kurių priežastimi dažniausiai būna darbuotojų pasipriešinimas (Adomako, Gasor ir Danso, 2013). Tačiau, pasipriešinimas pokyčiams, kaip viena konflikto formų gali būti efektyviai valdomas. Profesionalus požiūris į situaciją ir jos analizė padeda suvokti besipriešinančiųjų motyvus ir parinkti tinkamas intervencijos priemones pasipriešinimui ir kylantiems konfliktams mažinti (Raza ir Standing, 2011). Profesionalumas – suponuoja tinkamą pasiruošimą: žinias, sugebėjimus ir tvirtus įgūdžius, taigi, norint visapusiškai pasiruošti santykių ir konfliktų valdymui neužtenka vien žinių apie konfliktuojančias šalis. Potencialus tarpininkas bet kokiame konflikte turi gerai žinoti ir jam pačiam gresiančius pavojus bei jų išvengimo būdus. Tad ar galime teigti, kad įmonių personalo vadovai turi pakankamai žinių ir situaciją atitinkantį psichologinį pasiruošimą būsimiems pokyčiams ir didesniam organizacijoje kylančių konfliktų skaičiui? Ar pasiruošę tinkamai suvaldyti ne tik konfliktinę situaciją, bet ir save, savo emocijas bei greitai susigražinti psichologinę pusiausvyrą? Ar sugebės aštriose situacijose išlikti neutraliais ir nešališkais, išsaugoti autoritetą ir pasitikėjimą? Mokslinių tyrimų analizė atskleidė, kad egzistuoja žinių trūkumas šioje srityje.

Tyrimo objektas – subjektyvūs personalo vadovo išgyvenimai.

Tikslas – atskleisti kokius išgyvenimus patiria personalo vadovas, spręsdamas konfliktus organizacijoje. Tikslui pasiekti buvo iškelti šie uždaviniai:

Uždaviniai

1. Išanalizuoti surinktus duomenis ir išskirti temas, atskleidžiančias personalo vadovo išgyvenimus, sprendžiant konfliktus organizacijoje.

2. Sujungti atskirų tyrimo dalyvių asmeninės patirties prasmines temas į bendras, visiems tyrimo dalyviams būdingas temas.

II. TYRIMO METODIKA

1. Tyrimo dalyviai

Tyrime dalyvavo 3 įmonių personalo vadovės ir 1 įmonės personalo specialistė, kuruojanti 160 darbuotojų padalinio darbą ir atliekanti jame personalo vadovei prilygstančias funkcijas (visos 4 moterys). Tyrimo dalyvių amžius buvo 25-42 metai. Informantės buvo atrinktos tikslinės atrankos būdu, turėjo ne mažesnę kaip 2 metų patirtį užimamose pareigose. Dvi iš jų atstovavo užsienio kapitalo įmones, dvi – valstybines. Tyrimo dalyvių Emos, Evos, Rasos ir Sigos (vardai pakeisti) socialiniai-demografiniai duomenys pateikti 1 lentelėje:

1 lentelė. Tyrimo dalyvių socialiniai-demografiniai duomenys

Tiriamasis	Amžius	Išsilavinimas	Pareigos, tiesioginių (pavaldinių sk.)	Dirbančiųjų įmonėje skaičius	Darbo stažas užimamose pareigose (metais)	Įmonė
Ema	35	Aukštasis	Įmonės personalo vadovė (20)	2000	2	Užsienio kapitalo
Eva	25	Aukštasis	Skyriaus personalo vadovė (0)	700 (atsakinga už 160)	2	Užsienio kapitalo
Rasa	37	Aukštasis	Įmonės personalo specialistė (0)	110	2,5	Valstybinė
Siga	42	Aukštasis	Įmonės personalo vadovė (0)	56	2,5	Valstybinė

2. Duomenų rinkimo ir įvertinimo būdai

Duomenys rinkti pusiau struktūruoto interviu būdu, tyrimo dalyviams užduodant trys interviu klausimus: 1) Su kokio pobūdžio konfliktais susiduria personalo vadovas organizacijoje? 2) Kokiu (-iais) būdu (-ais) personalo vadovas sprendžia konfliktus organizacijoje? 3) Kokius vidinius išgyvenimus patiria personalo vadovas spręsdamas konfliktus organizacijoje?

Tyrime naudotas Braun ir Clarke, psichologams pritaikytas teminės analizės (toliau tekste – TA) metodas, kuris suteikia tyrėjui galimybę pamatyti ir suvokti bendras ar asmenines tyrimo dalyvių prasmes ir patirtis, sistemingai jas struktūruoti į prasminius vienetus – temas bei atsakyti į tyrimo klausimus ir pateikti gautus duomenis platesnei visuomenei (Braun, Clarke, 2012). TA metodas pasirinktas metodas yra lankstus, jį naudodamas tyrėjas gali sutelkti savo dėmesį į gautų duomenų visumą arba į atskirus, gilesnius tiriamo fenomeno aspektus, galima analizuoti tiek semantines, tiek latentines prasmes. Kurias duomenų dalis išskirti į temas ir potemes yra tyrėjo sprendimas. Dažniausiai tai būna vyraujančios temos kelių respondentų naratyvuose, tačiau tai nėra vienintelė ir/ar privaloma sąlyga. Temų išskyrimo būdai yra du: induktyvus (nuo dalies prie visumos) ir teorinis-deduktyvus, t.y. nuo visumos prie dalies (Braun, Clarke, 2006).

Induktyviu būdu temos išskiriamos remiantis gautais duomenimis ir yra mažiau priklausomos nuo tyrimo dalyviams užduodamų klausimų, tyrėjo interesų ir tyrimo krypties. Antrame būde temos ir potemės išskiriamos atsižvelgiant į tyrėjo interesus. Temų išskyrimas skiriasi ir jų analizės gilumo lygmeniu: semantinės (tyrimo dalyvių papasakota patirtis) ir latentinės (interpretacinės). Semantinių arba latentinių temų analizės pasirinkimas priklauso nuo tyrėjo požiūrio, t.y. nuo sprendimo gilintis į prielaidas ir interpretuoti remiantis psichoanalitine paradigma, t y. analizuoti ne tik tai, kas buvo pasakyta (semantinis), bet ir gilintis į prielaidas, koncepcijas, ideologijas ir fenomeną (latentinis). Epistemologiniu požiūriu semantinė temų analizė priskirtina esencialistinei / realistinei paradigmai, o latentinė – konstruktyvistinei.

Šiame tyrime pasirinktas induktyvusis temų kodavimas, kuomet koduojama, analizuojama ir į temas išskiriama duomenų turinyje esanti informacija. Vieną vertus, tai skirtinga nei deduktyviai išskiriamose temose, kuomet tyrėjas remiasi konceptais, idėjomis ar prasmėmis. Kitą vertus, atskirti vieną būdą nuo kito ir naudoti sterilų induktyvų būdą, anot Braun ir Clarke (2012), neįmanoma, todėl abu būdai gali persipinti. Induktyvusis kodavimo ir temų išskyrimo būdas dar vadinamas „balso suteikimu“ (*origin*. „giving voice“) tyrimo dalyvio pasaulio patirčiai ir prasmėms, kurios atspindimos surinktuose duomenyse. Taigi, ką laikyti tema koduojant duomenis arba kokios apimties duomenys yra vienos temos dalis? Tema išreiškia duomenų svarbą ir reikšmę santykyje su tyrimo klausimais ir yra patvirtinama pasikartojančiomis reikšmėmis duomenų visumoj (Braun,

Clark 2006). Autorės pažymi, kad idealiu atveju duomenyse būna daug temą iliustruojančių informacijos pavyzdžių, prasmių ir potemių, tačiau tai nėra vienintelis ir kertinis kriterijus, kadangi kokybiniuose tyrimuose nėra tvirtų ir greitų atsakymų koks informacijos kiekis pagrindžia temą. Tai gali būti ir keli sakiniai, ir trumpa mintis, – tai kas yra svarbaus ir sietina su tyrimo klausimu. Taigi, teminė analizė atlikta remiantis semantiniu lygmeniu, suformulavus tyrimo klausimą „Kokius subjektyvius išgyvenimus patiria personalo vadovas, spręsdamas konfliktus organizacijoje?“. Po to suformuoti trys interviu klausimai pradedant plačiu, deskriptyviu ir baigiant siauru – reflektyviu (tiriamu, patirtiniu). Renkant duomenis užduoti ir siauresni klausimai, kurie tyrimo dalyviui padėjo geriau papasakoti savo istoriją ir nenukrypti nuo tyrimo tikslų.

Tyrimą sudaro 6 žingsniai (Braun, Clarke, 2012):

1. **Susipažinimas su duomenimis**. Šis žingsnis, kaip ir daugumoje kokybinių tyrimų, suponuoja pasinėrimą į duomenis: jų transkribavimą ir išklausymą (jei jie yra garsiniame formate), atidų skaitymą ir pirminių pastabų žymėjimą, išskiriant esmines mintis, dvejones, pertarimus, pauzes, juoką, kitas emocijas, pabrėžtas frazes ar žodžius ir netgi krenkštelėjimą ar kosulį. Pastabos (pabraukimai / paspalvinimai, ir t.t.) padeda skaityti duomenis kaip duomenis, t.y. aktyviai, analitiškai, kritiškai, pradedant galvoti ką duomenys gali reikšti. Tyrėjas gali sau užduoti klausimus: „Kaip šis tyrimo dalyvis suvokia savo patirtį?“, „Kokias prielaidas jis iškelia interpretuodamas savo patirtį?“, „Kokio pobūdžio pasaulį jis/ji atskleidžia savo pasakojimu?“. Šio etapo tikslas ne tik artimai susipažinti su duomenimis, bet ir pradėti žymėti su tyrimo klausimu susijusią informaciją. Rekomenduojama perskaityti duomenis kartą-du ar daugiau, kol kils suvokimas, kad su duomenimis susipažinta. Šiame etape pastabos dar nėra analizės išdava, greičiau sąmonės srautu, idėjomis būsimai analizei.
2. **Pradinių kodų, atspindinčių pirminius duomenis, generavimas**. Šis žingsnis pradedamas sistemiškai analizuojant duomenis kodavimo pagalba. Kodai – tai tyrime surinktos informacijos analizės dalys, susietos su tyrimo klausimu. Kodavimas gali būti atliktas atsižvelgiant į semantinę (akivaizdžią) arba latentinę informacijos prasmę. Kodas gali būti glausta informacijos dalies reziumė, o gali būti tiriamojo pateiktų prasmių aprašymu, jie taip pat gali žymėti ne tik tiriamųjų pateiktas prasmes, bet ir jų turinio interpretaciją. Vieni kodai gali atspindėti tiriamųjų kalbą ir prasmes, kiti – remtis tyrėjo pasirinkta teorija. Kodai – tai glausti duomenų turinio ir jo interpretacijos atspindžiai, tai dar nepilna analizė, tik aprašymo ir interpretacijos samplaika. Naujokams būdinga generuoti aprašomuosius kodus, o patyrusiems tyrėjams – interpretacinius ir tai nereiškia, kad pastarieji yra vertingesni, tiesiog juos sunkiau pastebėti. Visi kodai turi būti tiesiogiai susiję su atsakymais į tyrimo klausimus. TA neturi griežtų reikalavimų kodavimui. Nebūtina pabraukti kiekvieną informacijos / teksto eilutę, sakinį, mintį ar pastraipą. Galima koduoti mažesnę arba didesnę

informacijos dalį, o kai kurios informacijos galima apskritai nekoduoti. Rekomenduojama koduoti visą, bent potencialiai su tyrimo klausimais siejamą informaciją, todėl reikalingas pilnas tyrėjo įsitraukimas į procesą. Nereikalingus kodus vėliau galima atmesti, tačiau šiame etape, jei yra dvejonių – geriau koduoti, nei po to vėl viską iš naujo analizuoti. Identifikavus tinkamą kodavimui informaciją rekomenduojama užrašyti kodą ir pažymėti (pvz. pabraukti ar išskirti kita spalva) su juo susijusią informacijos dalį. Galima pažymėti daugiau nei vieną kodą atspindinčią informacijos dalį. Svarbu, kad kodavimas būtų viską apimantis, kruopštus ir sistemiškas. Sugeneravus pirmą kodą, skaitoma sekanti informacijos dalis ir sprendžiama ar jau galima išskirti naują kodą, ar tai vis dar senajam priklausanti informacija. Šis procesas kartojamas atskirų informacijos dalių ir duomenų visumos atžvilgiu, kol visai su tyrimo klausimais susijusiai informacijai būna sugeneruojami tinkami kodai. Informacija revizuojama, kodai peržiūrimi ir, jei reikia, išplečiami, generuojami nauji arba sujungiami esantys. Šis žingsnis baigiamas, kai duomenims yra sugeneruoti kodai. Kodų skaičius nėra apibrėžtas, tai tyrėjo pasirinkimas. Svarbu, kad jų skaičius suteiktų galimybę užčiuopti tiek informacijos įvairovę, tiek struktūrą, tiek pavyzdžius.

3. **Temų paieška**. Šis žingsnis – tai perėjimas nuo kodų prie platesnių informacijos dalių apibendrinimų – temų, kuomet analizė įgauną aiškią formą. Temų paieška yra aktyvus procesas, tyrėjas jas konstruoja, peržiūrėdamas kodus, ieškodamas jų pasikartojimų ir persidengiančių prasmių. Esminiai veiksmai šiame etape ieškant temų ir jas papildančių potemių – yra kodų jungimas ir skaidymas, jungiant juos į reikšmingos informacijos atspindėjimą duomenų masyve. Kitas svarbus šio etapo elementas – tai sąsajų tarp temų suradimas, bei jų susietumas su visa istorija, esančia duomenyse. Geros temos yra savitos, savarankiškos, tačiau kartu jos atspindi visumą. Taip pat naudinga turėti ir įvairių, skirtingus kodus įtraukiančių temų, kurias galima apjungti arba atmesti. Svarbu nepamiršti, kad analizuojant duomenis ir ieškant temų reikia papasakoti iš duomenų kylančią istoriją, kuri atsako į tyrimo klausimus, o ne perpasakoti tai, kas pasakyta duomenyse.

Temų skaičius nėra reglamentuojamas. Autorės mano, kad per didelis temų skaičius gali mažinti istorijos rišlumą. Svarbu, kad temos atspindėtų pakankamą gilumą ir detalumą. Rekomenduojama temas vizualizuoti, braižant minčių žemėlapius arba sukeliant temą patvirtinančias potemes ir kodus į minčių žemėlapį, lenteles ar specialiai pagamintas korteles, jei duomenys transkribuoti ranka. Kodus, kurie niekur nepritampa, rekomenduojama sudėlioti į temą „įvairios“, jie gali būti panaudoti vėlesniame etape.

4. **Potencialių temų apžvalga**. Šis žingsnio metu tikrinama surastų temų sąsaja su informacija pažymėtose koduose ir esančia gautuose duomenyse. Žingsnio tikslas – patikrinti temų kokybę, atliekant dvi užduotis: pirma – sutikrinti kiekvienos temos ir jos kodų sąsajas, antra-

patikrinti temų ir visų duomenų sąsajas. Tikrinant temų ir kodų susietumą vertinga užduoti sau kelis klausimus:

Ar tai tema, ar tik kodas?

Jei tai tema, kokia jos kokybė (ar ji atskleidžia kažką naudingo remiantis tyrimo klausimu)?

Kokios yra temos ribos (ką ji apima/įtraukia ir ką išskiria/atmeta)?

Ar ši temą apima pakankamą prasmingą duomenų kiekį (ar tema yra siaura, ar plati)?

Ar duomenys ne per daug įvairiapusiški ir skirtingų sričių (ar tema nestokoja rišlumo)?

Šiame žingsnyje temos gali būti jungiamos į platesnes, gali būti iš naujo nubraižomos kodų ribos, o kai kurios temos atmetamos.

Atlikus pirmą užduotį ir atrinkus kodais patvirtintas temas, atliekama antra etapo užduotis – apžvelgiamas temų susietumas su visais tyrimo duomenimis ir tarpusavyje. Tai reiškia, kad reikia dar kartą perskaityti visus duomenis ir įsitikinti ar temos ir potemės atspindi visus prasmingus duomenų elementus, yra susietos tarpusavyje ir su tyrimo klausimu. Vizualizuotas teminis žemėlapis padeda geriau suvokti ar šis žingsnis atliktas ir galime žengt sekantį, ar, visgi, reikėtų atidžiau pakartoti 3 ir 4 žingsnius, atmetant netinkamas temas ir parenkant naujas.

5. **Temų nustatymas ir pavadinimas**. Nustatant temas reikia aiškiai išskirti tai, kas yra unikalaus ir specifiško kiekvienoje jų, o temų aprašymas keliais sakiniais padeda suvokti ar tikrai temos nustatytos teisingai. Tinkamai atlikta TA turi temas, kurios :
    a) Neapima per daug skirtingos informacijos, o turi aiškų akcentą, apimtį ir tikslą;
    b) Yra susijusios, bet nepersidengia ir nesikartoja, nors gali būti šalia esančios temos tęsiniu;
    c) Tiesiogiai susijusios su tyrimo klausimu;
    d) Visos kartu papasakoja duomenyse esančią istoriją.

Aiškiau papasakoti istoriją iš gautų duomenų padeda temas praturtinančios potemės. Jos atskleidžia temoje apjungtas skirtingas detales ir tiksliau apibudina tiriamą reiškinį. Šiame žingsnyje atrenkamos duomenų ištraukos, kurios geriausiai reprezentuoja temą, atskleidžia padarytą analizę, jos struktūrą ir prasmių interpretaciją. Tai nėra turinio atkartojimas. Išanalizuota istorija turi papasakoti kas ir kodėl joje įdomu, remiantis tyrimo klausimu ir mokslo sritimi, kurioje tyrėjas specializuojasi. Šiame žingsnyje, anot metodikos autorių, galima atlikti ir duomenų analizę, kadangi visi duomenys yra vienoje vietoje ir jų nereikia dubliuoti atskirame skyriuje, tačiau galima remtis institucijos mokslinių darbų rašymo reikalavimais ir analizės etapą atskirti. Abu būdai yra tinkami. Nepriklausomai nuo to, kurioje tyrimo dalyje atliekama analitinė dalis, esminis klausimas interpretuojant duomenis yra „Kas iš to?“ (*origin*. „So what?“). Atsakant į jį ne tik pateikiamos nustatytos ir pavadintos temos, jų susietumas su duomenimis ir tyrimo klausimu, bet ir parodoma

kas yra svarbu bei aktualu visoje analizėje. Taigi, nustatytos ir pavadintos temos turi būti informatyviomis, glaustomis ir lengvai suvokiamomis / suprantamomis.

6. **Ataskaitos parengimas**. Analitinis darbas, pradėtas koduojant duomenis, šiame žingsnyje įgauna užbaigtą formą. Ataskaitos tikslas – pateikti įtikinamą, gautais duomenimis paremtą pasakojimą, atitinkantį mokslinio darbo reikalavimus. Net ir pasirinkus aprašomąją (semantinę) TA reikia peržengti paprasto aprašymo ribas ir argumentuotai atsakyti į iškeltus tyrimo klausimus, vengiant pasikartojimų, perfrazavimų, nebūtinų sudėtingų kalbos konstruktų ir pasyvo (neveikiamosios rūšies) frazių. Rekomenduojama vartoti pirmojo asmens aktyvų laiką jei to neriboja mokslinio darbo reikalavimai. Taip pat svarbus ir temų eiliškumas, jos turi būti susietos logine seka.

3. Tyrimo eiga

Tyrimas atliktas 2014-2015 metais. Jį atliekant buvo laikomasi psichologo etikos kodekso ir psichologo profesinės etikos metakodekso principų. Paminėti principai buvo įgyvendinti gerbiant tyrimo dalyvių teises ir orumą, užtikrinant savanorišką apsisprendimą dalyvauti tyrime ir sukuriant aplinką, kurioje jie jautėsi saugūs. Visi interviu iš anksto sutarus buvo atliekami tyrimo dalyvių pasirinktoje aplinkoje (jų darboviečių susitikimų kambariuose), jiems patikinus, kad šio klausimo su organizacija derinti nereikia, nes jie tokį sprendimą priima savarankiškai. Tyrimai vyko be pašalinių trukdžių, patalpoje buvo tik informantas ir tyrėjas, mobilių telefonų garsiniai signalai, tyrėjui rekomendavus, buvo išjungti. Prieš pradedant kiekvieną interviu tyrėjas dar kartą prisistatė, pristatė atstovaujamą instituciją, tyrimą, jo tikslus. Buvo papasakota kaip vyks tyrimas, jo trukmė ir duomenų analizė, pabrėžta, kad tik tyrėjas klausys pirminius duomenis ir paaiškinta kaip jie bus koduojami pervedant į tekstinį formatą. Tyrėjas įsipareigojo laikytis konfidencialumo ir anonimiškumo, papasakojo kaip informacija bus nuasmeninta, vardai pakeisti kitais, neminimas organizacijos pavadinimas bei kitokie kriterijai ar aplinkybės, pagal kurias būtų galima atpažinti įmonę ar tyrimo dalyvį, ar kažkaip kitaip sukelti neigiamus padarinius organizacijai, ar informantui. Tyrimo dalyviai buvo patikinti, kad visi jų atsakymai svarbūs: nėra tinkamų ar netinkamų.

Interviu pradėti gavus raštišką sutikimą dalyvauti tyrime ir leidimą naudoti diktofoną. Interviu metu buvo užduodami tik su tyrimu susiję klausimai (pradedant nuo socialinių-demografinių), išvengta bet kokių vertinimų ar nuostatų tyrimo dalyvių ar jų veiksmų atžvilgiu ar kitokio tyrėjo šališkumo. Bandomojo tyrimo interviu truko 75 minutes, kiti trys interviu – nuo 55 iki 64 minučių. Po interviu buvo klausiama tyrimo dalyvių savijautos, atsakyta į papildomus klausimus, susijusius su galimybe susipažinti su tyrimo rezultatais, pasiteirauta ar dalyviai nenori dar kažko pridurti.

Gauti duomenys iš garsinio formato buvo pervesti į tekstinį, užkoduoti, nuasmeninti ir saugomi pas tyrėją. Protokolai, kurie buvo siunčiami darbo vadovei aptariant kodų, temų ir potemių parinkimą, gautus rezultatai ir kita, su tyrimu susijusi medžiaga buvo pateikta tik apdorota, laikantis konfidencialumo įsipareigojimų. Bendra transkribuoto teksto apimtis – 75 puslapiai. Pirmas tyrimas buvo atliekamas kaip bandomasis ir aptartas su darbo vadove, kuri nurodė klaidas, padėjo koreguoti darbo temą bei suformuoti tyrimo klausimus. Pirma klaida buvo tyrėjo nesilaikymas tyrėjo-tiriamojo distancijos, užduodant klausimą apie galimus tiriamosios ketinimus pasinerti į įmonėje vykstančius procesus, tiesiogiai nesusijusius su tyrimu. Tad dvejuose vietose interviu labiau panašėjo į pokalbį ir tyrėjo prasmių primetimą tyrimo dalyvei, nei į interviu. Bandomojo interviu aptarimas su darbo vadove padėjo ne tik aiškiai suformuoti interviu klausimus, bet ir išgryninti tyrimo temą. Visi kiti žingsniai atitiko aukščiau aprašytus.

4. Tyrėjo santykis su tiriama tema

Norą tirti organizacijose kylančius konfliktus suformavo diskusija apie darbuotojų-vadovų santykius, kuri vyko 2013 m. vasarą Tavistoko Žmogiškųjų santykių instituto (*origin.* The Tavistock Institute of Human Relations) organizuotoje 5 dienų darbinėje, patirtiniu mokymusi grįstoje grupių santykių konferencijoje, kurioje buvo nagrinėjami motyvacija, pasipriešinimas pokyčiams organizacijose ir bendruomenėse, o šio tyrimo autorius buvo konferencijos dalyviu. Minėtų mokymų metu kilus diskusijai apie organizacijoje kylančius konfliktus kelios personalo vadovės pasidalino asmenine konfliktų valdymo patirtimi ir iš tų pasakojimų galima buvo suprasti, kad jų vaidmuo sprendžiant konfliktus yra nevienareikšmis ir sukelia daug prieštaringų išgyvenimų. Buvo kalbėta, kad ypač sudėtinga spęsti vadovų-darbuotojų konfliktus, kadangi darbuotojai nerodė didelio pasitikėjimo personalo specialistais, manydami, kad pastarieji nėra neutralūs, atstovauja įmonės vadovus. Kadangi tyrimo autoriaus profesinė specializacija – verslo ir organizacinių konfliktų valdymas, tai tyrimu norėta pasigilinti ir geriau suprasti vykstančius organizacijose konfliktus, jų priežastis ir pasekmės dalyviams – darbuotojams bei vadovams.

Taigi pradinė mintis buvo tirti personalo vadovo išgyvenimus, sprendžiant konfliktus tarp darbuotojų ir vadovų. Tačiau, bandomasis tyrimas parodė, kad įmonės struktūros dėka personalo vadovas gali nebūti tiesiogiai pavaldus įmonės vadovui arba pati įmonė tiek didelė, turinti daug žemesnės, vidutinės ir aukščiausios grandies vadovų, kad personalo vadovas nėra subordinuotas ir sprendžiant konfliktines situacija yra pakankamai laisvas veikti savo nuožiūra, nesižvalgydamas į vadovus ir išlikdamas neutraliu. Todėl, pasitarus su darbo vadove, tyrimo tema buvo išplėsta apie konfliktus, kuriuos personalo vadovui tenka spręsti organizacijoje, ne tik vadovų-darbuotojų.

Įvairūs tyrimo etapai tyrėjui sukėlė skirtingų jausmų. Iš pradžių, pasiruošimo ir tyrimo dalyvių atrankos etape kilo nerimas, kad bus sudėtinga juos surasti, nes tyrėjas iš asmeninė patirties žinojo,

kad žmonės labai nenoriai dalijasi informacija apie konfliktus. Praktika parodė, kad taip yra dėl to, jog prisiminimai sukelia nemalonius išgyvenimus, emocijas, prisiminimus apie ne patį geriausią save, tokį, kuris visuomet slepiamas už socialinio fasado, nes agresijos arba silpnumo demonstravimas yra nepriimtinas mūsų sociume. Ir iš tikro, kelios personalo vadovės atsisakė dalyvauti tyrime, argumentuodamos, kad visiškai neturi laiko. Vieną vertus, tai liūdino, kitą vertus – toks atsisakymas sukėlė minčių, kad tema yra jautri ir motyvacija į ja gilintis dar labiau padidėjo. Bandomąjį interviu buvo nuspręsta atlikti su pažįstama vadove, kuri sutiko dalyvauti, interviu metu padėjo geriau susigaudyti galimose įmonių struktūrų kombinacijose, suprasti kaip personalo vadovas suvokia savo vaidmenį. Bandomasis interviu praplėtė tyrėjo profesinį akiratį, suteikė naujos informacijos apie organizacijų vidinį gyvenimą, kilo įžvalgos, kad įmonės struktūra, jos pokyčiai gali įtakoti didesnį ar mažesnį darbuotojų nepasitenkinimo ir kylančių konfliktų skaičių. Sekančių interviu metu buvo susitelkta į duomenų rinkimą, pagrindinius ir papildančius interviu klausimus, tad emocijos, kurios kilo, buvo susijusios su gaunamų duomenų kokybe. Vienu atveju – du interviu teko atmesti, nes viename jų nepavyko išlaikyti distancijos, kadangi tyrime dalyvavo dar viena tyrėjo pažįstama personalo vadovė ir interviu labiau panašėjo į draugišką pokalbį. Tai erzino. Kitu atveju, tyrimo dalyvė buvo labai sukaustyta ir į klausimus atsakė itin rezervuotai, interviu medžiagos buvo mažai, ji neinformatyvi, o tai liūdino tyrėją. Pozityvios emocijos plūdo, kai informantai dosniai dalijosi patirtais išgyvenimais ir buvo suvokta, jog tyrimas pavyko. Tai padėjo padaryti išvadas, kad pažįstamų asmenų geriau netirti arba tyrėjas dar nepakankamai brandus ir pasiruošęs tokiems tyrimams. Dvi tyrimo dalyvės norėjo tyrėjo refleksijos, nes prieš tyrimą buvo surinkusios informaciją apie tyrėjo profesinę specializaciją, tad minėtų interviu metu tyrėjas turėjo laikytis neutraliai ir nenukrypti nuo paruoštų klausimų, neįtakoti atsakymų, užtikrinti duomenų kokybę ir išvengti socialinės pageidos, kuomet tyrimo dalyviai pasakoja tai, ko iš jų tikimasi išgirsti jų subjektyvia nuomone.

Kitos dvi tyrimo dalyvės užsiminė, kad turi vis dar rusenančius konfliktus organizacijoje, tad tyrėjas privalėjo išlikti tyrėju ir nepradėti savo profesinės veiklos tyrimo metu. Tai pavyko, nors buvo nelengva, kadangi atvirai pasidalinusios savo išgyvenimais tyrimo dalyvės tikėjosi abipusiškumo. Kitą vertus, tai, kad tyrėjas išmano organizacinius konfliktus, žino jų priežastys, eigą, pasekmes ir dalyvių jausmus – padėjo tinkamai vesti interviu, užduoti papildomus klausimus, nenukrypti nuo temos ir gauti patikimus duomenis. Nežiūrint į tai, kad viduje nuolat kirbėjo noras sužinoti tiesiogiai su tyrimu nesusijusias detales, sunku buvo nusiteikti ir atsiriboti nuo konfliktų valdymo eksperto vaidmens, visgi, pavyko išlikti nešališku. Todėl, vertinant tyrėjo įtaką tyrimo dalyvių duomenų patikimumui, manytina, kad ji buvo nereikšminga, patikimumo nesumažino, kadangi interviu metu buvo pastebėta darna tarp to ką ir kaip tyrimo dalyviai sako, jų įsitraukimo laipsnis, motyvacija susipažinti su tyrimo rezultatas.

5. Tyrimo validumas ir patikimumas

Visuose tyrimo, etapuose laikytasi validumo ir patikimumo kriterijų. Tyrime validumas užtikrintas buvo šiais būdais: pasirinktas duomenų rinkimo metodas, kuriuo įmanoma surinkti informaciją apie subjektyvius išgyvenimus bei pasirinktas ir pagrįstas duomenų analizės metodas, kurį sudarė ir tyrimais patvirtino psichologai; tiriamųjų imties pasirinkimas (tikslinė atranka); tyrimo aplinka, tiriamieji ir procesas (rami, saugi, pristačius tyrimą, patikinus dėl konfidencialumo, sukeliant papildomą pasitikėjimą, nes tyrėjas-ekspertas konfidencialumo laikosi ir savo darbe); interviu klausimai, sudaryti nuo platesnio, suteikiančio galimybę apsiprasti su nepažįstamu pašnekovu, atsiverti palaipsniui; garsinio įrašo kokybė tylioje aplinkoje, naudojant kokybišką įrašymo priemonę; interviu buvo imamas asmeniškai, todėl matėsi tyrimo dalyvių reakcijos, darna tarp to ką kalba ir kaip kalba; tyrėjas, kaip instrumentas interviu metu: a) tikslumas užduodant tiek interviu ir papildomus, su tyrimu susijusius klausimus, išliekant neutraliu, neprimetant savo prasmių, nuostatų, nuomonės, pasitikslinant ką tyrimo dalyvis turėjo omeny vienu ar kitu atveju; b) tyrėjo-specialisto kvalifikacija, padedanti užduoti su tyrimo objekto specifika susijusius papildomus klausimus, organizacijos gyvenimo ir konfliktų fenomenų suvokimas; c) tyrėjas, kaip instrumentas duomenų analizės metu, t.y. tikrinta interviu kokybė ir turinio validumas pervedus juos iš garsinio į tekstinį formatą (klausyta du kartus), analizuojant duomenis, lyginant su kitais tyrimais, rašant išvadas bei praktines rekomendacijas specialistams, sprendžiantiems problemas, susijusias su nagrinėjama tema.

Tyrimo patikimumas buvo užtikrintas šiais kriterijais: aiškiu tyrimo tikslo suformavimu; parinkti būtent tie tyrimo dalyviai-ekspertai, kurie gali reflektuoti tyrimo objektą – išgyvenimus; duomenys buvo renkami asmeninių, pusiau struktūruotų interviu būdu; duomenys buvo analizuojami patikimu instrumentu (tyrimo metodu), kurio taikymas tiko visiems, ir tam buvo skirta pakankamai laiko (keli mėnesiai). Be tyrėjo dar ir darbo vadovė tikrino kaip iš esamų duomenų sudarytos temos, potemės, kiek tiksliai jas atspindi citatos, kaip tiksliai tyrėjas laikosi pasirinkto metodo ar gauna įtikinamus rezultatus.

Antriniu patikimumu - darna (*angl*. congruence) vadinama radinių darna ir jų aiškinimas rezultatų aptarime, susietumas su tyrimo klausimu ir literatūros dalyje analizuota medžiaga, pastebimi dėsningumai ar skirtumai. Aptariami ir tyrimo trūkumai bei apribojimai, pateiktos rekomendacijos, kokie tyrimai ateityje būtų naudingi, kaip jie pratęstų šio darbo tikslus.

V. TYRIMO REZULTATAI

Šiame skyriuje pateikti tyrimų rezultatai (1 lentelė) – sujungtos atskirų tyrimo dalyvių asmeninės patirties prasminės temos į bendras, visiems tyrimo dalyviams būdingas 3 temas. Pirma jų - pokyčių sukelti konfliktai, priskirta organizacijoje vykstančių konfliktų pobūdžiams, antrą – konfliktų prevencija – tyrimo dalyvių pasirinktiems konfliktų sprendimo būdams, o trečia – konflikto išgyvenimas – pasakojimui apie išgyvenamus organizacijoje sprendžiamus ar dalyves įtraukusius konfliktus.

Sutartiniai žymėjimai:

[tyrėjo paaiškinimai];

pabrėžta kalbėtojo;

pauzė ...

tyrėjo arba informanto intarpas (T: hm)

„tiesioginė kalba“

[..] tyrėjo paaiškinimai

1 lentelė. Temos, potemės ir jas iliustruojančios citatos

Temos nr.	Tema (T)	Potemė (P)	Citatos, iliustruojančios temą/potemę

T1	**Pokyčių sukelti konflik-tai**	Struktūriniai pokyčiai (P1)	**Ema**: **1.** Vieną aš atsimenu tikrai žiaurų atvejį, kurį mes sprendėm, turbūt, kokius aštuonis mėnesius <...>, tai ten, ta prasme, buvo viskas pakankamai kaip ir paprastai, ta prasme, kad mes kažkada pakeitėm struktūrą <...> ten turbūt kažkaip iki galo nebuvo išsidiskutuotas, nu vat rolės, ten ir atsakomybių ribos ar pats ten, žinai, procesas, ta prasme, ir ilgainiui, per porą metų ten pasidarė taip, kad realiai buvo, aš dabar galvoju, ar trys, ar keturi padaliniai, kurie vat taip nu toj vertės, jeigu taip galima pasakyt, kūrimo grandinėje yra nu absoliučiai tampriai susiję, nu, tu žinai, procesine prasme [atsikosėjo], bet ten buvo nu tokia situacija, kad jie visiškai tarpusavyje nesusikalbėjo, ta prasme, ir ten tie konfliktai jau buvo nu visom kryptim, nu kokiom tik įmanoma, ta prasme. Ir tarp tų žmonių, kurie, pavyzdžiui, iš skirtingų padalinių dirbo, jau ten buvo, žinai, ir tokio, kad tuo identifikacijos pagrindu, žinai buvo, nu vat tokios grupės, ten, žinai, kariaujančios, nu, ta prasme, ten jau tokia košė užsivirė... Ten tikrai buvo košė gera**.** **Rasa**: **1.** Mes esame prieš ketvertą-penketą jau metų susi..sujungti iš kelių įstaigų į vieną. Tai sakykime, tam tikri.. mm netgi asmeniniai konfliktai, jie vis dar turi tą tokią velkamąją tos reorganizacijos, po kurios šita įstaiga radosi, padarinius. **Siga**: **1.** Vienareikšmiškai pokytis įtakoja kai kyla [konfliktai]. Kai bandau prisiminti kitus atvejus tai galvoju, vis tiek jie buvo nulemti pasikeitimo kažkokio... ar kažkokios nu darbo grupės pasikeitimas, ar užduoties pasikeitimas, ar vadovo pasikeitimas.
		Vadovų kaita (P2)	**Ema**: **1.** Tada mes dar turėjom tą situaciją, kad ten per tą laiką kol aš buvau, tai man atrodo, aš tris vadovus gal turėjau ar keturis, aš, žinok, net neatsimenu, ta prasme<...> Ir, ir tos tokios vieningo supratimo arba noro vat suprasti tai, kaip mes dirbam irgi nebuvo, nes labai vadovai keitėsi. **Eva**: **1.** Aaa tai, dėl ko aš sakiau, kad du kartus baigiu išgyventi dėl to, kad aš turėjau beveik metus viena projekto vadovę ir dabar turiu kitą truputi daugiau nei metus. Aaa tai su kiekvienu vadovu reikia iš naujo viską susikalibruoti, išgyventi ir tam tikruose vietose

			išsižiežirbuoti, išsikonfliktuoti, ar ne? **Siga**: **1.** Vadovas dirba devintas mėnuo šitoj įstaigoj... prieš tai buvęs vadovas, labai skirtingi stiliai prieš tai buvusio vadovo ir dabartinio, ir praėjus pusei metų pirmiausia kas atsitiko tai to vadovo komandos nariai kreipėsi į manę ir sakė „mum yra sunku“.
T2.	**Konfliktų prevencija**	Organizacijos lygmenyje (strategiškai: kultūra, vertybės, atsakomybė) (P1)	**Ema**: **1.** Bet aš galvoju, kad tu turi vadovus..nes tu gali juos <u>silpninti</u>, ir pats savo, ta prasme, kažkokią tai ten <u>susireikšminti</u>. Arba tu <u>kaip tik</u> gali juos stiprinti. Tai vat aš, pavyzdžiui, matau, kad aš noriu pasiimt, ir aš pasiėmus tą vaidmenį, kad aš noriu juos stiprint. Ir, ir aš noriu, ta prasme, kad <u>jie</u> būtų matomi, kad jie teisingai vadovautų, kad jie vat nuspręstų, žinai, man nu...mano toks yra tikslas, žinai. Nes nu nesukursi tvarios organizacijos be įgalinimo. Nu niekaip, ta prasme. Ir jie, žinai, kartais, va ta prasme, išmokę vieną situaciją spręst, ta prasme, jie, jie, nu, spręs geriau kitas... **2.** Kitas – aš galvoju, kad ėėė mes labai sąmoningai tą sakom, kad personalo funkcija nėra, ta prasme, tokio lendančio į vidurį, ėėė sprendžiant konfliktus. Ir tame, man atrodo, yra labai didelis pavojus: jeigu pozicionuoji save kaip tokį <u>sprendėją</u>, tai iš esmės tu atimi atsakomybę iš visų dalyvaujančių šalių. Tai šitoj vietoj [krenkšteli], aš galvoju, kad mes labai sąmoningai sakom, ta prasme, kad mes galim padėti, ane, nu ten vat pavyzdžiui, ten kuriant erdvę, ten skatinant konstruktyvų dialogą ir taip toliau, bet konfliktų aš nesprendžiu ėėė. Ir tas, kažkuria prasme, padeda labai rolę išgrynint, aš galvoju. Nu vat apskritai, kad pirma atsakomybė yra pas vadovą ir pas darbuotoją **Siga**: **1.** Viena iš vertybių – mes tikim tuo ką darom. Tai... ne kartą esu išgirdusi kai kolega kolegai panaudodamas tą vertybę primena „tai ką tu darai, čia viskas gerai? Tą prasme, ar tu tikrai įdedi, ar tu tiki tuo ką darai? Ar tu įdedi visą save? Nu, ta prasme, ar kokybiškai atlieki profesionaliai?“ Tai man atrodo vat čia jau yra įrodymas, kad ėėė jis tas vertybes... kaip apeliuodamas į tas vertybes nu bando, bando spręsti beiškylanti konfliktą.
		Grupės / individo lygmenyje	**Ema:** **1.**Dar turi <u>savo</u> žmones, pavyzdžiui, kurie, ten žinai, visokių ten ašarų mato, tai dar iš tikrųjų dar yra, žinai, kad tu ir juos turi kažkaip,

		(taktika) (P2)	nu, žinai, labai, nu jautriai palaikyti, šiaip jau **Eva**: **1.** Tarkim, aš nuoširdžiai galiu pasakyti žmogui, kad tu tikrai nenueisi į visas paskaitas, tu tą tikrai gali pamiršti. Mes tikrai stengsimės padėlioti, tu galėsi išsakyti savo pageidavimus, ar ne? Kaip tu norėtum dirbti, mes stengsimės padėti, bet tai tikrai nereiškia, kad tu eisi į visas paskaitas. **Rasa**: **1.** Na sakykim Jonas su Petru labai nesusikalba, jiems net nepavyksta, sakykime, prieiti prie turininių dalykų, nes jie iš principo labai stipriai konfliktuoja, nežinau, [šypteli] susitikdami koridoriuje ir apsikeisdami žvilgsniais, bet klausimą spręsti reikia. Tai tada mm..vienas iš variantų, darom darbo grupę mm ir į..įvedu trečią asmenį, kad jie tą klausimą trise spręstų arba keturiese, priklausomai nuo klausimo platumo. **2.** Tada yra jau galima rizikuoti arba bandyti juos į tą pačią na, juos du perkelti į didesnę grupę [padirbėjus per įvestą tarpininką]. Nes anksčiau būdavo, ta prasme, jeigu yra 5-ių žmonių darbo grupė, tai Jonui ir Petrui kartu ten negalima, nors jie ten labai naudingi būtų, bet visa grupė nedirbs, nes jie ten kaposis tarpusavy. **Siga**: **1.**Nu aš esu išmokiusi tam tikrų metodikų, uždavinėt klausimus, kalbėt, tarp kitko, net nesu panaudojus, kad aš jam esu pasakius, kad iš to ką aš girdžiu, nu tai mane liūdina, glumina, nes aš girdžiu vien tik neigiamus atsakymus... ir tada man pačiai užkerta kelią bendrauti.
T 3	**Konflikto išgyvenimas**	Atsitraukimas nuo situacijos, siekis išlikti neutraliu (P1)	**Ema:** **1.** Tai aš galvoju, kad čia tau tokio subjektyvaus daug, turbūt, neišgirdai, bet...nu bet man tai, žinok, įdomu, supranti. Man tai tokios vat jos yra įdomios, aš galvoju. Ir turbūt esminis tai ir yra, žinai, kad jeigu tu nori jas spręsti, tai turi į jas neįlysti. Nes jeigu tu įlendi ten į vidurį, tai tu nieko nepadarysi. Na, nes tu automatiškai būsi priverstas užimt kažkurią poziciją arba palaikyt **2.** Nu supranti, labai, aš tai, pavyzdžiui, sau esu dar labai atradus, kad, pavyzdžiui, nu vat aš netgi žinau, kurios situacijos man būna, kad vat, vat žiauru, nu, ta prasme, kur būna, kad man ten tokį įsiūtį sukelia, kad aš ten, žinai, negaliu net, nu, žinai. Tai man, pavyzdžiui (T: įsiūtį?) jo, man labai, pavyzdžiui, padeda tokie, kai tu išvis, ta prasme, nustoji elgtis inertiškai. Nu va čia vat yra pagrindinis. Nes,

			žinai, šiaip sureaguot tu gali labai greitai, bet vienas dalykas vat, pavyzdžiui, kas yra tikrai tipiška personalo vadovo situacijai, tu negali reaguot iš karto, nes tu nežinai kaip buvo, čia yra vienas. Ir dažnai, jeigu tu sureaguosi į pirmą kažkokį impulsą, nu, pavyzdžiui, atėjo kažkas ten, pasakė, žinai, kažką, nu, ta prasme (T: hm). Tu niekada negali daryti išvados, nes tu nežinai, ta prasme. Ir gali ta situacija taip apsiverst, kad padėk Dieve, nu, žinai. Tai vat vienas, pavyzdžiui, mano tai yra išmokimas, kad tu niekada negali vat elgtis labai emocionaliai. **Eva:** **1.** Aš manau, kad aaa kaip personalo specialistui ar vadovui aaa labai svarbu yra išgyventi labai daug dalykų ir, sakykim, tuos visus konfliktus ar situacijas labai aiškiai įžvelgti kaip tu jautiesi. Nes, sakykim, darbas su darbuotojais, ypatingai konfliktų valdymas yra labai stresinis dalykas ir labai lengvai galima pradėti viską imti į širdį, panikuoti ir stresuoti, kad kažkas neįvyksta, ar tai būtų tiesiog konfliktai su darbuotojais, ar ne? Dėl tų lūkesčių neišpildymo, ar tai yra su vadovais, kada vadovai sako „Kodėl yra tie ar tie darbai nepadaryti?“, kada tu gali tiesiog labai lengvai paimti viska į širdį, ir galvoti, kad „Ar aš esu nevykęs ar aš čia nespėju, ar dar kažkas?“, bet reikia labai realiai galvoti, ar ne? Turėti, kaip sakant, paimi situaciją ir pažiūrėti į ją iš šono. Nes kitaip, bent jau čia, bent jau šitoj aplinkoj, kurioj aš esu, darbas labai, labai greitai gali apkarsti. Ir iš tiesų, kur yra buvę labai daug juodų periodų, kada tikrai daug sukrenta tokių dalykų, ar ne? Kada ir šiaip darbas nesiseka, ir tarkim atrankų yra daug, ir tu nieko nespėji, dar vadovai sako „Kur tas, kur tas, kur tas? O prižadėjai dar tokius, tokius procesus ir tą aną“, ir jau atrodo, kad jau ir naktim nebepamiegi, ar ne? **Siga:** **1.** Kaip jas pavyksta suvaldyt? Nu tai sakiau, jau minėjau, kad pavyksta, tada kaip, nu tiesiog nu susilaikai, galvoji „nu taip, taip... atsiribok nuo to kaip tu tą žmogų priimi, padėk jam išgirst“, nu ir yra, tiesiog, ką aš žinau, yra dalykai, kurie metodiškai padeda, ar ne? Užduodi klausimą „o girdžiu, kad tu čia teisinies, o kodėl tu teisinies?“ Ar ne? „O tai kas tau svarbiausia šitoj situacijoj?“, nu uždavinėji, bandai, bandai kažkaip tai, nežinau, suprasti tą žmogų, bandai padėt jį sugražint į situaciją
		Darbas su	**Ema:**

		savimi (P2)	**1.** Nes tikrai bu...Nu ir tada gal, žinai, aš galvoju, dar kitas tas išmokimas atsiranda, kad tu jau save pagauni [atsikosėja] kokios asmeniškai tau tos situacijos yra jautriausios. Ir tada supranti kodėl, nu, ta prasme, žinai, nu asmenybiškai, turbūt, vis tiek mes visi ten turim kažkokių silpnų vietų, nu, žinai, kodėl vat tas iššaukia tokią reakciją, žinai, tai, tai kai sau tą pasakyt, tai, žinok, irgi pradedi suprast nu apie ką čia. **Eva:** **1.** Aaa...dabar tai ko gero būna mažiau skaudu, natūralu, kad tai yra skaudu nes tu supranti, kad tu tiesiog neatlikai gerai savo darbo, ar ne? Ir jeigu, jeigu tai yra grynai dėl to, kad darbuotojo, darbuotojas ne taip įsivaizdavo kažką, ne taip suprato. Tai reiškia, kad aš galėjau kažką padaryti kitaip, nes kiti tai suprato, ar ne? Tai aš neradau priėjimo. Aaa, tai šitoj vietoj tikrai yra skaudu, dabar ko gero tai yra daugiau toksai ne tiek emociškai skaudu, ar ne? Bet pakankamai konstruktyviai, ar ne? Sėdžiu ir galvoju, ar ne?„Gerai, o ko aš galiu iš to išmokti?“. Nes iš kiekvieno tokio [šypsosi] tikrai reikia pasiimti pamoką... ...Ir tiesiog dar sykelį ramiai atsisėsti, apgalvoti kokia situacija, atpažinti kaip pats jautiesi ir vien tai jau padeda pradėti kapstytis iš situacijos. Nes jeigu tu tiesiog įsitrauki į emociją, tai nieko gero. Gyveni toj emocijoj ir nieko aplinkui nematai. Ko gero taip. **Rasa:** **1.** Aš groju [šypteli]. Aš groju fortepijonu. Čia yra mano nuo vaikystės tokia terapijos priemonė. Kai aš, nu, labai pavargdavau nuo mokslų, nuo kažko tai, nu, arba, nežinau, nuo bet kokios tai veiklos, aš sėsdavau ir kelias valandas grodavau, ir paskui eidavau miegot, tai iki dabar man tai padeda iš tikrųjų. **2.** Netgi tiesiog tai yra...Aš grodavau nebūtinai kažkokias gamas grodavau, aš atsisėdu ir, ta prasme, kaip dirbčiau darbą, nes tai yra visiškai kitokio pobūdžio, sakykime, veikla. Tai nėra jokių, konfliktų, nėra žmonių, nėra tokių klausimų, tai yra, nu, kaip...Yra kūrinys, yra užduotis. Esu aš, esu visiškai atsakinga tiktai už save ir savo santykį [šypsosi] su instrumentu, ir va, ir sakau, ir sėdu, ir buvo seniau groju, groju gamas. Nu, žodžiu persimeti visai, nu, į kitą...kai kiti eina sportuoti...(T: persijungiat?) Mhm, persijungiu. Visiškai persijungiu, tada sau sakau, kad jau galima eiti miegoti ir rytas būna šviesesnis [šypsosi].

			Siga: **1.** Na tada naujai, šviežiai, kaip ir pa... sakiau prieš tą pokalbį biški pati susidėlioju, pagalvoju apie tą žmogų, „tai kodėl jis į tai reaguoja? Kas jam svarbu yra? Kodėl aš reaguoju? Kodėl aš reaguoju? Kodėl, kas mane emo.., ko, kokios mano emocijos? Kas sukelia?“. Nu ir pati sau įsivardinu, ir tada ateinu ramesnė į tą pokalbį. **2.** Neprisiminsiu, turiu užsirašiusi.. kartais paskaitau, o kartais... nu galiu bendriau papasakot. Nu tai tiesiog... klausiu, ar ne? Kaip šitą situaciją mato vienas žmogus, ar ne? Kaip šitą situaciją mato Siga? Kodėl jinai taip mato? Kur yra faktai, o kur yra jos emocijos? (T: hm) Kas rodo, kad tai yra faktai, o kas rodo, kad tai yra emocijos? Nu vat va taip va pavyksta kažkaip tai pastruktūruot. Tai nu.. aš mėgstu tarp kitko kai... dabar galvoju, kad tai jaučiu ir pati sau. Aš mėgstu parašyti, mėgstu struktūriškai papiešti (T: hm). Ir kai piešiam kartu su tuo žmogum, tai tarsi nu, nu vat perkeliam ant lapo ir pasidaro biški lengviau. Nes nu tu matai tam tikrą dalį paskui tam tikrą kitą dalį.
		Jautriai išgyvenami konfliktai, į kuriuos personalo vadovas įsitraukęs (P3)	**Eva**: **1.** Čia ko gero taip sunku yra, aaa sakykim, ko gero skaudžiausi tie konfliktai įvairūs yra, aaa, visiškai savame kieme, kai jie vyksta skyriuje kur nors, pavyzdžiui, turime, bet šito aš gal nelabai norėčiau liesti, nes dabar dar yra vykstantis dalykas.. **2.** Tai dabar aštrėjantis yra dalykas, ko gero. Daugiau-mažiau jis nuolat yra, bet tai yra, sakykim, tai yra daugiau susikirtimas yra dėl vertybių, požiūrių ir darbų. Aaa, aš asmeniškai į darbą žiūriu labai paprastai, ar ne? Ir į žmones labai paprastai: bendradarbiai yra bendradarbiai, aš juos vertinu už darbą, ne už tai kokie jie yra, kol tai neliečia manęs, sakykim, kol jie man dramų nekelia, emocijų nekelia ir kažkokios problemos nestato kaip, nežinau, dėl to kokia aš esu kaip žmogus, kol jie man irgi nekliūna iš principo. Man kliūna jų metodai darbo, man kliūna jų požiūris į darbą ar vertybės, būtent, kas su darbu susiję. Aaa, ką galiu papasakot iš tokių gal sėkmingesnių dalykų, ką teko pergyventi, ir dabar, aaa, sakykim taip, jau baigiu pergyventi antrą kartą, aaa, tai, na tokie maži konfliktai su vadovais. **Siga**: **1. T:** ...Jis susijęs su konkrečiu žmogum? **S:** Taip.

			T: Jūs matotės kas diena? **S:** Nu nevisai kas diena, bet nu du kartus į savaitę tai tikrai. **T:** ...Ir tada tas matymas to žmogaus ir ta situacija? **S:** nu..nu...Irgi ne kiekvieną kartą iškyla...Jeigu mes bendraujam normaliai, tai viskas tvarkoj, bet jeigu nu... kadangi tas žmogus mėgsta prieštarauti, jisai vėl pradeda prieštarauti, tai vėl man iškyla, kad tai nėra neišsisprendę. **T:** ...Jis susijęs su jūsų tą neišspręsta situacija (S: mhm), aš teisingai supratau? **S:** Ė... hm,hm,hm...Nu nežinau, aš dabar galvoju... Jeigu žmogus visą laiką prieštarauja ir kelia toną... ir tu matai, kad situacija nesikeičia, kad visą laiką.. nors bendriau kartais ne visada gal kelia toną, dažniausiai kelia toną, tai jeigu tas kartojasi tai darai prielaidą, kad neišsisprendę... kad mes ne, ne nepriėję prie to, kad bendraujam nepakeltais tonais. **T:** ...Jus apie tai kalbėjot? **S:** Taip. **T:** hm...Ir tas žmogus kaip tai priėmė pokalbį? S: Kad jisai nekelia tono (T: hm)... Kad jam šiaip nu jis, jam čia, jo čia energija tokia... Bet kai bandėm pažiūrėt, kad nu bet kituose situacijose kai jisai normaliai kažką tai diskutuojam tai nėr to pakelto tono...Bet, nu, nu nepriėjom prie kažkokio tai bendro matymo. **T:** ...Supratau. Bet tą situacija kiek laiko jinai? **S:** Puse metų. **T:** Pusmetį. **S:** Mm..hmh [nusišypso]. **T:** Taip supratau ji stipri, nes..? **S:** Jinai stipri, nu jinai man, vat aš ja vis prisimenu... vis dar, ar ne? Tai reiškia, kad ji stipri. Jeigu neuždarius, ne..jeigu apie ją kalbu, tai reiškia jinai stipri.

IV. REZULTATŲ APTARIMAS

Atlikus dalyvių interviu duomenų analizę, gautos trys visiems tyrimo dalyviams būdingos temos, atskleidžiančios personalo vadovo išgyvenimus sprendžiant konfliktus organizacijoje. Nustatyta, kad pagrindine, konfliktus sukeliančia priežastimi yra nuolatiniai organizacijoje kylantys pokyčiai, susiję su reorganizacija ar vadovų kaita (T1, P1, P2). Tokie konfliktai trunka ilgai, įstringa giliai į atmintį ir netgi juos reflektuojant sukelia stiprias emocijas. Turint kompetencijų pažinti konfliktuojančių šalių emocijas, galima ne tik jas nukreipti tinkama linkme, bet ir geriau pažinti organizacijos kultūrą, viziją, vertybes ir jų svarbą, permąstyti pokyčių metu vykstančius procesus, skirtingą darbuotojų pokyčių priėmimo tempą, sukurti tokią atmosferą, kad darbuotojai nebijotų veikti bei dalintis savo nuomone (Lawrence, Ruppel ir Tworoger, 2014). Taigi, pokyčių konfliktų neišvengia nei valstybinių, nei užsienio kapitalo įmonių personalo vadovai, tai yra duotybė, kurią reikia priimti stoiškai ir pagalvoti kaip situaciją valdyti, padaryti palankia ir naudinga įmonei.

Antra bendra radinių tema yra konfliktų prevencija (T2, P1, P2). Naudojama daug būdų ir skirtingų požiūrių kaip konfliktų, ypač neproduktyvių skaičių galima mažinti, tačiau, prieš tai verta nustatyti jų priežastis. Dažnai, kylantys darbo-asmeninio gyvenimo konfliktai yra viena priežasčių pokyčiams, kuomet organizacijos keičia požiūrį į darbo atlikimo būdus, darbo laiką ir darbo vietą. Darbas palaipsniui nustoja būti darbu ir tampa gyvenimo būdu ar veikla, kadangi organizacijos

nenori prarasti savo brangiausių išteklių – darbuotojų, sukuria jiems sąlygas, mažinančias tiek vidinius vaidmenų, tiek tarpasmeninius konfliktus (Webber, Sarris ir Bessell, 2010).

Remiantis išskirtoms trims esminėms paradigmoms kaip konfliktus valdyti arba kaip nuo jų apsisaugoti: galia, teisėmis arba interesais grįstais metodais (Roche ir Teague, 2012, galima teigti, kad atliktas tyrimas parodė, jog dalyvių organizacijose dominuoja teisėmis grįsti metodai, kad pažangūs ir jau daugiau nei 30 metų pripažinti ir naudojami interesais grįsti metodai dar nesurado kelio į mūsų organizacijas. Kyla natūralus klausimas „O gal tai mūsų kultūrinis palikimas?“, juk neveltui mūsų šalis užima „lyderių“ pozicijas smurto / patyčių ir savižudybių reitinguose. Galia grįstų konfliktų sprendimo metodų atstovų argumentus, kad jie stiprina vadovus sudarydami jiems sąlygas spręsti konfliktus patiems arba, kad sukuriamos vertybės, kurios padeda reguliuoti santykius, labiau primena konfliktų vengimo būdą, kaip organizacijos ar personalų vadovų strategiją, o ne prevenciją (T2, P1). Juolab, kad konfliktų valdymo vengimas norimų rezultatų neatneša, o patys konfliktai išsilieja į daug didesnius ir gali tapti sunkiai valdomi arba išaugti į streikus, o ir pačios tyrimo dalyvės turi ilgai trunkančių konfliktų valdymo ir išgyvenimo patirtį (Ema – 8 mėnesiai, Rasa – 4-5 metai, T1, P1). Maža to, sunku įsivaizduoti vadovą, sprendžiantį savo konfliktą su pavaldiniu. Sunku būtų patikėti, kad vadovas išlieka neutraliu ir pats sau nemažiau reikliu, nei savo darbuotojui. Gali būti, kad jis tik pakurs arba savo galia prislopins atvirą konflikto raišką, bet susidurs su pasipriešinimu kitokiomis, subtilesnėmis formomis. Taigi, neaišku, kodėl organizacijos ar personalų vadovai nenori pereiti prie humaniškų ir šiuolaikiškų, pasiteisinusių interesais grįstų metodų sistemų diegimo organizacijos mastu, sukurti ombudsmeno tarnybas sukurti ir naudotis vidinių ar išorinių mediacijos tarnybų paslaugomis ir neformaliai, lanksčiai spręsti kylančius konfliktus bei mokyti savo darbuotojus juos sistemiškai valdyti ir tokiu būdu stiprinti organizacinę kultūrą. Kyla klausimas „Ar tai aukščiausių organizacijos vadovų, ar personalo vadovų nenoras?“. Amalou-Do¨pke ir Su¨ß (2014) nustatė, kad personalo vadovai, valdantys žmogiškuosius išteklius, naudoja informaciją apie juos kaip savo galios instrumentą mainams į pripažinimą. O gal dėl nepakankamo statuso ir pripažinimo personalo vadovams nepavyksta priimti strateginio sprendimo (Stankevičienė ir Šarupičiūtė, 2014; Česynienė, Stankevičienė, 2012). Visgi, tyrimo dalyvių papasakota patirtis byloja, kad grupės ir individo lygmenyje pavyksta suvaldyti kylančius, nors ir jau ilgą laiką besitęsiančius konfliktus. Gal tai nėra tikroji prevencija, bet konfliktai neišsiplieskia ir darbuotojai gali atlikti keliamas užduotis grupiniame darbe, nors šiaip jie ir nesikalba. Kitą vertus, trečio, neįsitraukusio asmens įvedimas į grupės darbą ir yra savotiškos mediacijos atmaina, kurią sąmoningai ar ne – naudoja Rasa (T2, P2). Na o pasidalintos komunikacijos strategijos yra vienas svarbiausių instrumentų konfliktų valdyme ir jų prevencijoje, juk kartais neatsargiai pasakytas arba ne taip artikuliuotas žodis ar posakis gali sukelti audrą. Neveltui stambiausios personalo / žmogiškųjų išteklių organizacijos pasaulyje tiek

daug dėmesio skiria komunikacijai visose personalo vadovo veiklos srityse (The SHRM Body of Competency and Knowledge, 2016).

Trečia tema, atspindinti vykstančių konfliktų išgyvenimą yra jautriausia tyrimų dalyvėms (T3, P1, P2, P3). Apie tai byloja reflektuoti ne tie konstruktyvūs konfliktai, kuriais remiantis perkuriama organizacija, ir kurių sprendimas primena kūrybinį aktą, bendradarbavimą. Deja, reflektuoti nemalonūs konfliktai, maža to, pasakojimai atvėrė, kad dvi iš keturių tyrimo dalyvių tyrimo metu išgyveno konfliktus, į kuriuos pačios įsitraukusios (T3, P3).

Ema suvokia, kad įlysdama į konfliktą bus priversta užimti kažkurią poziciją, tad siekis išlikti neutralia ją apsaugo nuo pasekmių, kuomet neutralumo praradimas galėtų pakenkti reputacijai, mažinti kolegų pasitikėjimą. O darbuotojų ir vadovų pasitikėjimas – neginčytinas personalo vadovo aktyvas, nes tik gaudamas palaikymą jis gali vykdyti savo veiklas, pokyčius ir nebūti traktuojamas organizacijos lėšų ir laiko švaistūnu (Chen, Hsu ir Yip, 2011). Visgi, Ema prasitaria, kad kylantys konfliktai jai kelia įsiūtį. Ji pavartoja labia stiprų žodį, ne „pyktį“, o „įsūtį“. Iš to galima daryti prielaidą, kad Ema asmeniškai galėjo būti įsitraukusį į tokį konfliktą praeityje. Šią prielaidą sustiprina jos paminėtas išmokimas ir kategoriškas pasakymas „niekada negali elgtis emocionaliai“ (T3, P1). Eva mini, kad darbas su konfliktais yra „labai stresinis dalykas“, o pastovūs savo teiginių perklausimai „ar ne?“ išduoda jos jaudulį ir norą susiprinti argumentus. Eva mini „juodus dalykus“ ir „nemiegojimą naktį“ (T3, P1), tai byloja apie stiprias emocines ir organizmo reakcijas (Sondaitė ir Norvilė, 2009; Sondaitė ir Stunžėnaitė, 2010). Evai skaudu prisiminti vis dar tebevykstantį konfliktą, kuriame ji yra viena dalyvių, be to, konfliktas aštrėja ir yra vienas sunkiausiai sprendžiamų, kaip ir visi vertybiniai konfliktai. Juolab, kad tai konfliktas su vadovu (T3, P3). Tačiau, kaip ir Ema bei Siga, Eva bando racionalizuoti ir atskirti darbus bei asmenybę, ieško teigiamų dalykų susiklosčiusioje situacijoje.

Rasa visai kitaip elgiasi nei jos kolegės, ji neužgožia savo emocijų, bet nukreipia jas į kūrinio atlikimą, į santykį su instrumentu. Toks atsiribojimas - tai jos terapijos priemonė nuo vaikystės (T3, P). Siga irgi bando racionalizuoti, mintimis valdyti savo reakcijas, bet pati įsisąmonina, kad išgyvena sunkų konfliktą, apie kurį nenori užsiminti.

Apibendrinant galima teigti, kad susidūrusios su konfliktais organizacijoje visos tyrimo dalyvės stipriai emociškai išgyvena konfliktų patyrimą ir stengiasi naudoti vengimo strategijas, kurios TKI konflikto stilių įrankyje reiškia mažą polinkį bendradarbiauti ir neaukštą asertyvumą. Galima daryti prielaidą, kad jos brangina savo reputaciją ir santykius darbe, tačiau tai ne visada pavyksta ir pasireiškia konkuravimo stilius, dėl kurio dvi dalyvės išgyvena konfliktus (T3, P3). Remiantis išgyvenimo samprata (Lyashchenko, 2016), personalo vadovės patiria visus išgyvenimo elementus: emocijas, jausmus, pojūčius (T1, P2; T2, P2; T3, P1, P2, P3), įvykius ir santykius (T1, P1, P2, T2,

P1, P2), vienas ar kitas prasmes (T1, P1, P2; T2, P1), vienus ar kitus veiksmus ir elgesį (T1, P1. P2; T2, P1, P2; T3, P1, P2, P3).

Tyrimo ribotumai

Nors tyrimas atliktas metodologiškai tinkamai, tačiau jis nėra be trūkumų. Nepanaudota tyrėjo galimybė pildyti dienoraštį / refleksijų žurnalą (origin. Reflexivity journal), kuriame užrašomos pastabos apie duomenų analizės metu kylančias mintis koduojant duomenis, parenkant temas ir potemes bei jų pasirinkimo kriterijus. Dienoraštis padeda geriau atskleisti tyrėjo subjektyvumą. Antras ribotumas – nedidelė imtis.

Tolimesni tyrimai turėtų remtis poreikiu išsiaiškinti kokios priežastys trukdo organizacijoms įsidiegti interesais grįstas konfliktų valdymo sistemas.

V. IŠVADOS

1. Spręsdami konfliktus organizacijoje personalo vadovai išmoko atsitraukti nuo situacijos, siekia išlikti neutraliais.

2. Norėdamos išlaikyti psichologinę pusiausvyrą personalo vadovai naudoja įvairias kognityvines arba emocijų nukreipimo strategijas: racionalias mintis, įsisąmoninimą, grojimą muzikiniu instrumentu.

3. Nors personalo vadovai naudoja konfliktų vengimo strategijas, visgi, konfliktų išvengti nepavyksta, jie jautriai išgyvenami, sukelia stiprius neigiamus jausmus ir emocines reakcijas.

Rekomendacijos

Esminės įžvalgos, kurios kilo atlikus tyrimą, tai, kad personalo vadovai turi daug įvairių veiklų ir nuo konfliktų valdymo galėtų nutolti, tačiau, organizacijoms reikėtų susikurti konfliktų valdymo sistemą, kurios dizainas būtų paremtas interesais grįstu konfliktų sprendimu. Vieną vertus, tai

atlaisvintų personalo vadovą nuo sunkių išgyvenimų, kitą vertus, mažintų neigiamas konfliktų pasekmes, mokytų darbuotojus ir vadovus konstruktyviai išnaudoti kylančių konfliktų energiją ir padėtų sklandžiau išgyventi įvairių pokyčių etapus.

LITERATŪRA

Adeyemi, M. (2010) Managing Conflict In Organisation- An Overview. *Academic Leaderchip*. 8(4)

Adomako, S., Gasor, G., K., Danso, A. (2013) Examining Human Resource Managers' Involvement in Mergers and Acquisitions (M&As) Process in Ghana. *Journal of Management Policy and Practice*. 14(6).

Amalou-Do¨pke, L., Su¨ß, S. (2014) HR measurement as an instrument of the HR department in its exchange relationship with top management: A qualitative study based on resource dependence theory. *Scandinavian Journal of Management*, 30, 444—460. doi.org/10.1016/j.scaman.2014.09.003

Ananthram, S. ir Nankervis, A. (2013) Global Managerial Skill Sets, Management Development, and The Role of HR: An Exploratory Qualitative Study of North American and Indian Managers. *Contemporary Management Research*. 9(3), 299-322. doi:10.7903/cmr.9731.

Ancupov, A. ir Shypylov, A. (2006) *Slovar konfliktologa*. Sankt Peterburg: Piter.

Armstrong, M. (2014) *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.

Bendersky, C., Hays, N. A. (2012) Status Conflict in Groups. *Organization Science*, 23(2), 3203-340. doi.org/10.1287/orsc.1110.0734

Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008) *Kokybinių tyrimų metodologija. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.

Blazejewski, S. (2009) Actors' Interests and Local Contexts in Intrafirm Conflict: The 2004 GM and Opel Crisis. Competition & change, 13(3), 229–250. DOI: 10.1179/102452909X451350

Bouckenooghe, D., De Clercq, D., Deprez, J. (2014) Interpersonal Justice, Relational Conflict, and Commitment to Change: The Moderating Role of Social Interaction. *Applied psychology: an international review*, 63(3), 509-540. doi: 10.1111/apps.12006

Braun, V., Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77-101. doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Braun, V., Clarke, V. (2012) Thematic analysis. In H. Cooper (Red.), *APA Handbook of Research Methods in Psychology: Vol. 2. Research Designs* (p. 57-71). Washington, DC: APA

Chartered Institute of Personnel and Development. Prieiga per internetą http://www.cipd.co.uk/

Chasan, B. ir Sergomanov, P. (2006) *Psychologya konflikta i peregovory*. Maskva: Akademija

Chen, Y., Hsu, Y., Yip, F. W. (2011) Friends or rivals: comparative perceptions of human resource and line managers on perceived future firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1703–1722. DOI: 10.1080/09585192.2011.565661

Choi, K., Cho, B. (2011) Competing hypotheses analyses of the associations between group task conflict and group relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 1106-1126. DOI: 10.1002/job.733.

Clardy, A. (2013) Improve the process for managing change. *Performance Improvement*, 52(9). DOI: 10.1002/pfi.21386

Coleman, P., Kugler, K. G., Mitchinson, Chris Foster, C. (2013) Navigating conflict and power at work: the effects of power and interdependence asymmetries on conflict in organizations. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 1963-1983. doi: 10.1111/jasp.12150

Coser, L. A. (1957) Social Conflict and the Theory of Social Change. *The British Journal of Sociology*, 8 (3), 197-207

Cunningham, G. B., Bergman, M. E., Miner, K. N. (2014) Interpersonal Mistreatment of Women in the Workplace. *Sex Roles*, 71, 1-6. DOI 10.1007/s11199-014-0398-0

Česynienė, R., Stankevičienė, A. (2012) Personalo / žmogiškųjų išteklių padalinių įtaka Lietuvos įmonių veiklai. *Verslo ir teisės aktualijos*, 7(2), 437-455. doi:10.5200/1822-9530.2012.27

Daudigeos, T. (2013) In Their Profession's Service: How Staff Professionals Exert Influence in Their Organization. *Journal of Management Studies*, 50(5), doi: 10.1111/joms.12021.

DiFruscia, K. T. (2012) Work Rage: The Invention of a Human Resource Management Anti-Conflictual Fable. *Anthropology of Work Review*, 23(2). DOI:10.1111/j.1548-1417.2012.01082.x

Fiksenbaum L. M. (2014) Supportive work–family environments: implications for work–family conflict and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 653–672, doi.org/10.1080/09585192.2013.796314

Forsyth, A. (2012) Workplace conflict resolution in Australia: the dominance of the public dispute resolution framework and the limited role of ADR. The International Journal of Human Resource Management, 23(3), 476–494. doi.org/10.1080/09585192.2012.641080

Gelfand, M. J., Leslie, L. M., Keller, K., De Dreu, C. (2012) Conflict Cultures in Organizations: How Leaders Shape Conflict Cultures and Their Organizational-Level Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1131-1147. DOI: 10.1037/a0029993

Global Human Capital Trends 2016 The new organization: Different by design (2016) Deloitte University Press. Prieiga per internetą http://www.americansforthearts.org/sites/default/files/2016%20Deloitte%20Human%20Capital%20Trends.pdf

Greenberg, D., Ladge, J., Clair, J. (2009) Negotiating Pregnancy at Work: Public and Private Conflicts. *Negotiation and Conflict Management Research*, 2(1), 42–56.

Gryshyna, N. (2006) *Psychologya konflikta*. Sankt Peterburg: Piter.

Guest, D. E., Woodrow, C. (2012) Exploring the Boundaries of Human Resource Managers' Responsibilities. Journal of Business Ethics, 11, 109–119. DOI 10.1007/s10551-012-1438-8

Hale, C., Barrett, G., Bryce A. (2011/12) Acas Collective Conciliation Evaluation. *Research paper*, 17(12).

Haq, I. U. (2011) The Impact of Interpersonal Conflict on Job Outcomes: Mediating Role of Perception of Organizational Politics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 25, 287 – 310.

Hasson R. (2009) Providing Oversight to Comprehensive Systems. *Journal of the International Ombudsman Association*, 2 (1), 9-51.

Hastings, S. O., Payne, H. J. (2013) Expressions of Dissent in Email: Qualitative Insights Into Uses and Meanings of Organizational Dissent. *Journal of Business Communication*, 50(3) 309–331. DOI: 10.1177/0021943613487071

Hinds P. J., Mortensen M. (2005) Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication. *Organization Science*. 16(3), 290-307. Doi.org/10.1287/orsc.1050.0122

Horton, K. E., Bayerl, P. S., Jacobs, G. (2014) Identity conflicts at work: An integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 6-22. DOI: 10.1002/job.1893

Jamieson,J. P., Valdesolo, P., Peters, B. J. (2014) Sympathy for the devil? The physiological and psychological effects of being an agent (and target) of dissent during intragroup conflict. *Journal of Experimental Social Psychology*, 55, 221–227. doi.org/10.1016/j.jesp.2014.07.011

Kaufman, J. (2015) The effect of a "micronegotiation" technique on team interactions. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 19(3), 31-43.

Konfliktologya (2005). Maskva: Unity.

Korovyakovskaya, I., Chong, H. (2015) An empirical study of the relationships between miscommunication and conflict in culturally diverse work groups. *Journal of International Business Research Volume*, 14(3), 41-54.

Lewis, A. M. (2012) Organisations adjusting to change: A discussion of the impact of an Improving Access to Psychological Therapies (IAPT) service on the organisational dynamics of an existing psychological therapies department. *Counselling Psychology Review*, 27(1).

Link, K., Müller, B. (2015) Delegating HR work to the line: Emerging tensions and insights from a paradox perspective. *Zeitschrift für Personalforschung*, 29(3-4), 280-302. DOI 10.1688/ZfP-2015-03-Link

Llorente, A. A., Luchi, R., Sioli, A. (2013) Kraft Foods' 2009 Conflict in Argentina: Turning-Point Analysis of a Labor–Management Negotiation. *Negotiation and Conflict Management Research*, 6(3), 214–237.

Lu, J., Tjosvold, D., Kan Shi, K., Wang, B. (2012) Developing work–family balance through conflict management. *Asian Journal of Social Psychology*, 15, 77–88. DOI: 10.1111/j.1467-839X.2011.01363.x

Lyashchenko, V. V. (2016) Perezhyvanie i ego kachestvennaya opredelennost. *Psychologya ir Psichotechnika*, 1, 64-72. DOI: 10.7256/2070-8955.2016.1.17463

Martın-Alcazar, F., M. Romero-Fernandez, P., Sanchez-Gardey, G. (2012) Transforming Human Resource Management Systems to Cope with Diversity. *Journal of Business Ethics*. 107, 511–531, DOI: 10.1007/s10551-011-1061-0.

Mayer, C. H. ir Louw, L. (2012) Managing cross-cultural conflict in organizations. International Journal of Cross Cultural Management. 12(1) 3–8, DOI: 10.1177/1470595811413104.

Mckenzie, D. M. (2015) The role of mediation in resolving workplace relationship conflict. *International Journal of Law and Psychiatry*. doi.org/10.1016/j.ijlp.2015.01.021

Meldiuk, J., Toločka, E. (2012) Personalo valdymo problemų tyrimas Lietuvos pramonės įmonėse ir inovatyvus jų sprendimas. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 4(6), 533–536. doi:10.3846/mla.2012.86

Myers, G. D. (2008) *Psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

Lawrence, E., Ruppel, C. P., Tworoger, L. C. (2014) The emotions and cognitions during organizational change: the importance of the emotional work for leaders. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18(1), 257-273.

Nesbit, R., Nabatchi, T., Bingham, L. B. (2012) Employees, supervisors, and workplace mediation: experiences of justice and settlement. *Review of Public Personnel Administration*, 32(3) 260–287. DOI: 10.1177/0734371X12436981

Nguyen, D., Teo, S., Milett, T. (2014) An exploration of the roles of HR departments in Vietnam. *Journal of General Management.*39(2), 83-113.

Nordin, S., Sivapalan, S., Bhattacharyya, E., Hashim, H., Ahmad, F., Abdullah, A. (2014) Organizational Communication Climate and Conflict Management: Communications Management in an Oil and Gas Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 1046 – 1058. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.12.587

Odle-Dusseau, H. N., Britt, T. W., Philip Bobko, P. (2012) Work–Family Balance, Well-Being, and Organizational Outcomes: Investigating Actual Versus Desired Work/Family Time Discrepancies. *Journal of Business & Psychology*, 27(3), 331–343. DOI 10.1007/s10869-011-9246-1

Psichologų sąjungos svetainė. *Psichologo etikos kodeksas*. Prieiga per internetą http://www.psichologusajunga.lt/index.php?p=104&lng=lt

Psichologų sąjungos svetainė. *Psichologo profesinės etikos metakodeksas*. Prieiga per internetą http://www.psichologusajunga.lt/lps/admin/spaw2/uploads/files/EFPA_Meta_etika_LT.pdf

Rahim, A. M. (2010) *Managing conflict in organization*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.

Raza, S. A., Standing, C. (2011) A Systemic Model for Managing and Evaluating Conflicts in Organizational Change. *Systemic Practice & Action Research*, 24(3), 187-210. DOI 10.1007/s11213-010-9186-0

Reade, C., McKenna, M. (20130 Leveraging Indigenous Knowledge for Sustainable Workplace Harmony. *Journal of Corporate Citizenship*, 51, 53-71. doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2013.se.00006

Roche, W., Teague, P. (2012) Do conflict management systems matter? *Human Resource Management*, 51(2), 231–258. DOI:10.1002/hrm.21471

Rosenberg, S., Mosca J. (2011) Breaking Down The Barriers To Organizational Change. *International Journal of Management & Information Systems*, 15(3), 139-146.

Rubin, J. Z., Pruit, D. G., Kim, S. H. (2003) *Socialnyi konflikt: eskalacya, tupik, razrehsnie*. Sankt Peterburg: Praim-Evroznak.

Sgubini, A., Prieditis, M.. Marighetto, A. (2004) *Arbitration, Mediation and Conciliation: differences and similarities from an International and Italian business perspective*. Prieiga per internetą http://www.mediate.com/articles/sgubinia2.cfm.

Socialnaya psychologya: slovar-spravochnik. (2004) Minsk: Harvest.

Society of Human Resource Management. Prieiga per internetą https://www.shrm.org/pages/default.aspx.

Solansky, S. T., Singh, B., Huang, S. (2014) Individual Perceptions of Task Conflict and Relationship Conflict. *Negotiation & Conflict Management Research*, 7(2), 83-98. DOI: 10.1111/ncmr.12027

Sondaitė, J., Norvilė, N. (2009) Konflikto su vadovu patyrimo egzistencinė fenomenologinė analizė. *Socialinis darbas*, 8(2), 133-141.

Sondaitė, J., Stunžėnaitė, A. (2010) Išėjimas iš darbo dėl konflikto: naratyvinė analizė. *Vadyba*, 1(17), 95-100.

Standifer, R. L., Lester, S. W., Schultz, N. J., Vindsor, J. M. (2013) How age similarity preference, uncertainty, and workplace challenges affect conflict. *Human Relations,* 66(12), 1597-1618. DOI: 10.1177/0018726713482012

Stankevičienė, A., Šarupičiūtė J. (2014) Personalo padalinio vieta Lietuvos privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose. *Verslas: teorija ir praktika*, 15(1), 93-102. doi.org/10.3846/btp.2014.09

The SHRM Body of Competency and Knowledge (2016) Alexandria, VA: SHRM. Prieiga per internetą https://www.shrm.org/Documents/SHRM-BoCK-FINAL.pdf

Thory, K. (2013) Teaching managers to regulate their emotions better: insights from emotional intelligence training and work-based application. *Human Resource Development International*, 16(1) , 4–21. doi.org/10.1080/13678868.2012.738473

TKI konflikto metodas. Prieiga per internetą http://www.kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki

USPS website. Prieiga per internetą https://about.usps.com/what-we-are-doing/redress/about.htm

Van de Ven, A. H., Poole, M. S. (1995) Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.

Vveinhadt, J. (2011) Mobingo pasekmių individui, organizacijai, sociumui daugialypiškumo modeliavimas ir įveikimo prielaidos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2(22), 15–24.

Webber, M., Sarris, A., Bessell, M. (2010) Organisational Culture and the Use of Work-Life Balance Initiatives: Influence on Work Attitudes and Work-Life Conflict..*Australian & New Zealand Journal of Organisational Psychology*, 3(1), 54-65. DOI 10.1375/ajop.3.1.54

Weuve, C., Pitney, W. A., Martin, M., Mazerolle, S. M. (2014) Perceptions of Workplace Bullying Among Athletic Trainers in the Collegiate Setting. *Journal of Athletic Training*, 49(5), 706–718. doi: 10.4085/1062-6050-49.3.13

Zia, Y. A., Syed, P. H. (2013) An Exploratory Study into the Causes of Conflict and the Effect of Conflict Management Style on Outcome in a Competitive Workplace. *Journal of Managerial Sciences*, 7(2), 299-315.

SANTRAUKA

Tyrimo „Subjektyvūs personalo vadovo išgyvenimai sprendžiant konfliktus organizacijoje“ tikslas – atskleisti kokius išgyvenimus patiria personalo vadovas, spręsdamas konfliktus organizacijoje. Tyrime dalyvavo 3 įmonių personalo vadovės ir 1 įmonės personalo specialistė, atliekanti personalo vadovei prilygstančias funkcijas (4 moterys). Tyrimo dalyvių amžius buvo 25-42 metai. Dalyvės buvo atrinktos tikslinės atrankos būdu, turėjo ne mažesnę kaip 2 metų patirtį užimamose pareigose. Dvi iš jų dirbo užsienio kapitalo įmones, dvi – valstybinėse. Jas apklausiant naudotas pusiau struktūruotas interviu, o gauti duomenys apdoroti remiantis V. Braun ir V. Clarke teminės analizės metodu. Tyrimo rezultatai – bendros, visiems tyrimo dalyviams būdingos temos: **„**Pokyčių sukelti konfliktai“, „Konfliktų prevencija“ ir „Konflikto išgyvenimas“.

Raktiniai žodžiai: personalo vadovas, subjektyvūs išgyvenimai, konfliktai organizacijoje, teminė analizė

SUMMARY

The aim of research “Subjective experience of personnel manager resolving conflicts in organization” is to find out what experience does the personnel manager undergo resolving conflicts in organization.

In the research there were 3 personnel managers, and 1 personnel specialist whose function is equal to personnel manager (4 women).

The age of women participating in research was 25-42 years.

Participants were selected by means of targeted selection, they have held their professional position for at least 2 years.

Two of participants worked in companies with foreign capital, the rest two – in public sector.

During the semi-structured interview the obtained data was worked by thematic analysis method of V. Braun and V. Clarke.

The results of research are common themes for all of participants: “Conflicts caused by changes”, “Prevention of conflicts”, “Experiencing conflict”.

Key words: personnel manager, subjective experience, conflicts in organizations, thematic analysis.

Darbą atliko Šarūnas Mačiulis, el. p.: media@mediator.lt

2016 gegužės 2

Parašas _____