MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
SOCIALINĖS POLITIKOS FAKULTETAS
PSICHOLOGIJOS KATEDRA

NATALIJA KLIAMKO
(VERSLO PSICHOLOGIJA)

KONFLIKTO SU VADOVU PATYRIMO FENOMENOLOGINĖ ANALIZĖ

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas – doc. dr. J. Sondaitė

Vilnius, 2008

Turinys

ĮVADAS 3
1. LITERATŪROS APŽVALGA 4
1.1. KONFLIKTO APIBRĖŽIMO PROBLEMA 4
1.2. PAGRINDINĖS KONFLIKTŲ ORGANIZACIJOJE PRIEŽASTYS 6
1.3. ORGANIZACINIŲ KONFLIKTŲ TIPAI 8
1.3.1. Konfliktas grupės viduje 9
1.4. JAUSMAI IR ELGESYS KONFLIKTINĖJE SITUACIJOJE 13
1.4.1. Konflikto eskalaciją sąlygojantys faktoriai 13
1.4.2. Psichologiniai pokyčiai 14
1.4.3. Suvokimo ypatybės konflikto ir krizės atveju 17
1.5. KONFLIKTŲ SVARBA IR POVEIKIS 19
1.6. TYRIMO PROBLEMA, TIKSLAS IR UŽDAVINIAI 22
2. TYRIMO ORGANIZAVIMAS IR METODIKA 23
2.1. TIRIAMIEJI 23
2.2. EGZISTENCINIO – FENOMENOLOGINIO TYRIMO METODIKA 24
3. TYRIMO REZULTATAI 34
3.1. KIEKVIENO DALYVIO DUOMENYS 34
3.2. KONFLIKTO SU VADOVU PATYRIMO BENDRO APIBRĖŽIMO SUDARYMAS 44
3.2.1. Atskiri patyrimo aspektai ir jų pagrindimas 44
3.2.2. Galutinis bendras konflikto su vadovu patyrimo apibrėžimas 49
4. TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS 50
IŠVADOS 54
LITERATŪROS SĄRAŠAS 56
SANTRAUKA 63
SUMMARY 64
PRIEDAI 65

ĮVADAS

Ryšys tarp asmenybės ir konflikto visada buvo tyrėjų dėmesio centre. Viena tyrėjų dalis (Schneer, Chanin, 1987; Van de Vliert, Euwema, 1994; Rahim, 2002) sutelkė dėmesį į skirtumus tarp strategijų, kurias naudoja individai konflikto metu. Vėlesniuose darbuose buvo akcentuojamas emocinis reagavimas į konfliktą (Berry, Willingham, 1997; Côté, Moskowitz, 1998; Suls et al., 1998), laipsnis, iki kurio asmenybė yra susijusi su konflikto demaskavimu ir reaktyvumu (Bolger, Zuckerman, 1995), bei su bruožais susijusių motyvų vaidmuo aiškinant elgesį konfliktinėje situacijoje ir reakcijas į konfliktą (Graziano et al., 1997). Be to, yra paskelbta studijų, nagrinėjančių abipusę individo ir jo partnerio (draugo, kambarioko ar sutuoktinio) įtaką konfliktui kilti (Buss, 1991; Geist, Gilbert, 1996; bei Thomsen, Gilbert, 1998).

Nėra nuostabu, kad iki dabar dauguma pavaldinių ir vadovų suvokia konfliktą kaip negatyvų reiškinį, kurio reikia vengti arba spręsti kuo greičiau (Losey, 1994; Stone, 1995). Tik palyginus neseniai tyrėjai pradėjo analizuoti organizacinių konfliktų teikiamą naudą ir metodus, skatinančius produktyvų konfliktų sprendimą (Tjosvold, 1991; Amason, Schweiger, 1994; Jehn, 1994, 1995; Van de Vliert, De Dreu, 1994; Pelled, 1996).

Tačiau iki šiol tyrėjai, specializuojantys organizacinės psichologijos srityje, dar nėra nuodugniai ištyrę, kaip asmenybė suvokia ir išgyvena konfliktą darbe. Taigi mūsų atliktas tyrimas suteikia unikalią galimybę pamatyti, ką išgyvena darbuotojai konflikto su vadovu metu. Darbas padeda gauti gilesnį fenomenologinio pažinimo vaizdą. Be to, svarbu paminėti, jog toks darbuotojų patyrimas yra autentiškas ir sunkiai pasiekiamas kitais tyrimo būdais (pvz., kiekybiniais tyrimo būdais).

1. LITERATŪROS APŽVALGA

1.1. KONFLIKTO APIBRĖŽIMO PROBLEMA

Konfliktas yra universalus reiškinys žmonių pasaulyje. Pasak Wall, Callister (1995), organizacijos dažnai susiduria su neramia, dviprasmiška ir netgi priešiška aplinka, kurioje pilna jėgų, kuriančių konfliktus. Pokyčių jėgos bei artimas bendradarbiavimas iš tiesų sukuria gausybę progų konfliktams kilti.

Konfliktas turi nemažai apibrėžimų. Jehn (1994) naudoja konflikto terminą bent keturiomis gana skirtingomis reikšmėmis:

1. išankstinės sąlygos tam tikrai atvirai kovai (pvz., išteklių trūkumas);
2. afektinės būsenos (pvz., įtampa ar priešiškumas);
3. kognityvinės būsenos (pvz., suvokimas, jog kitas asmuo veikia prieš kieno nors interesus);
4. konfliktinis elgesys, verbalinis ar neverbalinis, varijuojantis nuo pasyvaus pasipriešinimo iki aktyvios agresijos.

Galima pastebėti, jog Jehn konfliktą traktuoja kaip neigiamą reiškinį, turintį destruktyvių pasekmių.

Friedman et al. (2001) nuomone, geriausiai konfliktą apibūdina tiesioginis veikėjų susidūrimas, t.y. konfliktinis elgesys. Tolbet ir Hall (2004) teigia, jog konflikte dalyvauja mažiausiai dvi pusės (individai, grupės ar organizacijos). Dvi (ar daugiau) sistemos patiria konfliktą tuomet, kai jie tiesiogiai sąveikauja taip, jog vieno jų veiksmai slopina arba iššaukia tam tikras pasekmes siekiant pasipriešinti kitai pusei. Tuo konflikto sąvoką galima atskirti nuo konkurencijos sąvokos. Kaip ir konfliktas, konkurencija apima dvi ar daugiau sistemų, kur vienos sistemos sėkmė užkerta kelią kitos sistemos sėkmei. Tačiau į konkurenciją neįeina tiesioginiai vienos šalies veiksmai kitos atžvilgiu. Jei taip nutiktų ir atsirastų pasipriešinimas, konkurenciją jau būtų galima pavadinti konfliktu.

Wall, Callister (1995) konfliktą nusako kaip situaciją, kuomet asmenys ar grupės nesutaria dėl priemonių arba tikslų ir bando įdiegti savo požiūrį kaip viršesnį nei kitų. Turner, Pratkanis (1994) konflikto apibrėžime pabrėžia nesuderinamumą: konfliktas – tai situacija, kurioje sąlygos, veiklos ar dalyvaujančių pusių tikslai yra iš prigimties nesuderinami. DeChurch, Marks (2001), kalbėdami apie konfliktus organizacijose, akcentuoja asmeninius vadovų tikslus. Pasak jų, konfliktai kyla dėl skirtumų tarp vadovų vertybių, pozicijų, statuso, apdovanojimų, valdžios ir užduočių. Deutsch et al. (2006) apibrėžia konfliktą kaip susidūrimą ar kovą, kuris įvyksta, kai

noruose, mintyse, nuotaikose, jausmuose ar elgesyje egzistuoja reali ar įsivaizduojama grėsmė, ar skirtumai. Kaip matome, dauguma tyrėjų akcentuoja tik vieną konkrečią konflikto pusę.

Labiausiai visa apimantį apibrėžimą pateikia Thomas (1991). Konfliktas – tai procesas, kuris apima konflikte dalyvaujančių šalių suvokimą, emocijas, elgesį ir rezultatus. Tai procesas, kuris prasideda, kai viena šalis suvokia, jog kita šalis frustruoja arba yra pasirengusi frustruoti jos interesą. Šis apibrėžimas apima didelę reiškinių įvairovę, nes veiksmai, kuriais frustruojama šalis, gali varijuoti nuo intelektualinių nesutarimų iki fizinio smurto. Taigi konfliktas suvokiamas kaip jėga, kelianti rūpesčių, suardanti buvusią tarpusavio santykių pusiausvyrą.

Tolbet ir Hall (2004) konfliktą apibrėžia, remdamiesi 4 komponentų modeliu:

1. kelių šalių įsitraukimas;
2. tam tikra specifinė sritis;
3. situacijos dinamika;
4. vadyba, kontrolė ar sprendimo priėmimas.

Edelman ir Crain (1997) teigia, jog konfliktiškas elgesys gali būti įvairus, pradedant intelektualiniais ginčais, baigiant fizinės jėgos naudojimu, kuris sąlygoja turtinę ar asmeninę žalą. Priešiška elgsena gali būti paslėpta, gali būti akivaizdi – tiesioginė. Ši elgsena – abipusė, nes kovoja du ar daugiau žmonių, vieno konflikto dalyvio elgsena sulaukia kito dalyvio atsakomosios elgsenos. Priešiškumas gali būti išreiškiamas žodžiais, gestais, raštu, įvairiais veiksmais. Konfliktiška elgsena, pasak Edelman ir Crain (1997), gali būti:

- ✓ verbalinė arba neverbalinė
- ✓ aktyvi arba pasyvi
- ✓ atvira arba užslėpta.

Wall (1999) apibūdina konfliktą kaip situaciją, kuomet sužlunga įprastas sprendimo priėmimo mechanizmas ir individas ar grupė patiria sunkumų bandydami išsirinkti alternatyvų būdą. Taigi šiuo atveju konfliktas suprantamas kaip sprendimo priėmimo krizė.

Apibendrinant galima teigti, jog individų elgesys konflikto metu varijuoja nuo racionalių, apmąstytų ir įvertintų poelgių iki impulsyvių, afektinių sprendimų.

1.2. PAGRINDINĖS KONFLIKTŲ ORGANIZACIJOJE PRIEŽASTYS

Grišina (2004) išskyrė 3 pagrindines konfliktų priežasčių grupes:

1. Priežastys, kurios slypi darbo procese

- Konfliktai kyla dėl faktorių, kliudančių žmonėms pasiekti pagrindinį tikslą – tam tikrų produktų gavimą.

Tokiais faktoriais gali būti:

a) Tiesioginis techninis tarpusavio sąryšis tarp darbuotojų, kai vieno darbuotojo veiksmai veikia kito darbuotojo veiksmų efektyvumą;
b) Problemos sprendimas pernešamas iš vertikalios į horizontalią padėtį (taip įrankių trūkumas veda prie darbuotojų konflikto, nors tą problemą reikėtų spręsti vadovams);
c) Funkcinių pareigų nevykdymas sistemoje „vadovas – pavaldinys“ (pvz., vadovas nesirūpina pagrindinėmis sąlygomis efektyviai veikti darbuotojams arba darbuotojas nevykdo vadovo reikalavimų).

- Konfliktai darbovietėje kyla dėl faktorių, kliudančių žmonėms pasiekti antrinių tikslų darbinėje veikloje – pakankamai aukšto atlyginimo, gerų darbo ir poilsio sąlygų. Tokiu atveju darbuotojai jaučia nepasitenkinimą valdžia, pyktį ant vadovybės.

Jurkat et al. (2003) atliko kokybinį konflikto išgyvenimo tyrimą, kuriame dalyvavo Vokietijos ligoninių gydytojai – terapeutai. Tyrimas parodė, jog dauguma konfliktų kyla dėl darbo krūvio, laiko spaudimo, viršvalandžių ir karjeros perspektyvų. Konfliktų, kylančių dėl darbo krūvio, šaltinis yra išorinis (t.y. valdžia), o karjeros perspektyva suvokiama kaip vidinė problema.

Šitai faktorių grupei priskiriami:

a) Žmonių tarpusavio sąryšis, tikslų pasiekimas priklauso ir nuo kitų kolektyvo narių;
b) Vadovas nesprendžia problemų, dėl to paaštrėja darbuotojų santykiai;
c) Atsirandantys darbinės veiklos metu, konfliktai neretai kyla dėl žmonių veiksmų nesuderinamumo su kolektyve priimtomis normomis bei vertybėmis. Grišinos (2004) tyrimai rodo, jog dažnai konfliktą gali skatinti darbuotojų suvoktas neatitikimas tarp jų lūkesčių ir realybės.

2. Priežastys, atsirandančios dėl psichologinių žmonių santykių ypatumų

Ryškiausias pavyzdys būtų žmogaus simpatija ir antipatija, kuri lemia žmonių suderinamumą arba nesuderinamumą. Tokiu atveju darbuotojų santykiuose tvyro nuolatinis susierzinimas, nepasitenkinimas vienas kitu.

Galima išskirti dar kelias konfliktų priežastis:

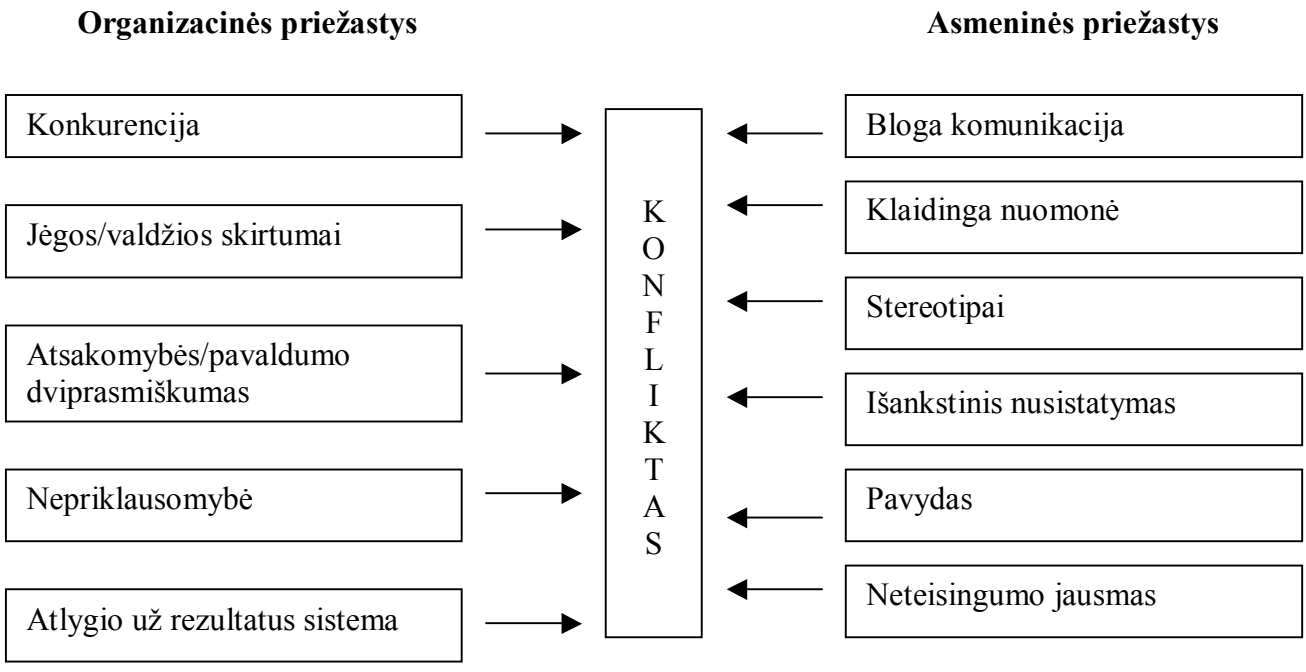
a) Nemaloni psichologinė atmosfera kolektyve (ji gali kilti dėl priešiškų grupuočių susidarymo, kultūrinių, estetinių žmonių skirtumų, vadovų veiksmų);
b) Bloga psichologinė komunikacija. Pvz., Iljin (1999) teigia, jog konfliktas organizacijoje gali kilti kaip iš tikrai priešingų objektyvių interesų, taip ir iš iliuzinio jų priešingumo suvokimo. Pyktis ir susierzinimas gali kilti tuomet, kai jo dalyviai skirtingus interesus suvokia kaip priešingus.

3. Priežastys, kurių šaknys slypi kolektyvo narių ypatumuose

Šiuo atveju turimi omenyje galimi asmeniniai ypatumai: nemokėjimas kontroliuoti savo emocinės būsenos, žemas savigarbos lygis, agresyvumas, padidėjęs nerimastingumas, nekomunikabilumas. Bet tai ne tik bruožų rinkinys, demografinės charakteristikos taip pat yra svarbios. Taip, pagal Grišinos (2004) duomenis, moterims daugiau būdingi dažni konfliktai, susiję su asmenine nauda (atlyginimas, atostogų paskirstymas), o vyrai daugiau linkę į konfliktus, susijusius su darbine veikla (darbo organizacija).

Nustatyta, kad vyresni darbuotojai vis labiau yra linkę konfliktuoti dėl tikslesnių jų veiklos charakteristikų. Tačiau mažėja konfliktų skaičius, sukeltų darbuotojų adaptacijos kolektyve problemų.

Baron et al. (2006), apibendrindami konfliktų darbe priežasčių tyrimus, pateikia tokią schemą (1 pav.):

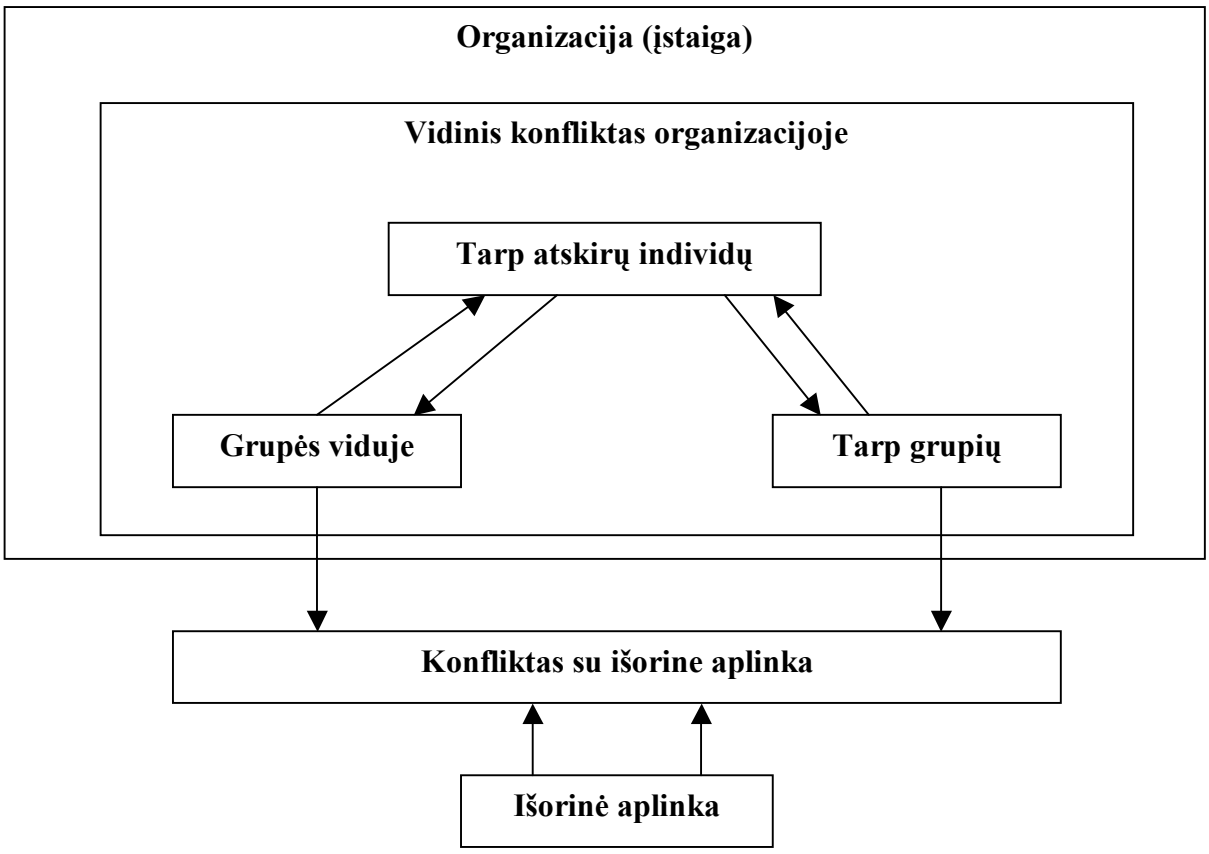


1 pav. ***Konfliktų organizacijoje priežastys***

1.3. ORGANIZACINIŲ KONFLIKTŲ TIPAI

Organizacinių konfliktų formų yra labai įvairių. Rahim (2002) nustatė dvi potencialias konflikto organizacijoje vietas: vidinis konfliktas bei konfliktas su išorine aplinka (2 pav.). Matome, kad vidiniams konfliktams yra priskiriami:

- ✓ *konfliktas tarp atskirų individų* – asmeninių darbuotojų tikslų skirtumai. Tokio konflikto pavyzdys galėtų būti konfliktas, kilęs dėl autoritarinio vadovavimo stiliaus ir kai kurių darbuotojų noro imtis daugiau iniciatyvos ir kūrybos;
- ✓ *konfliktas grupės viduje* – kyla tarp besivaržančiųjų vieno departamento ar skyriaus bendradarbių, arba tarp padalinių vadovų. Šiuo atveju žmonės dažnai būna mišrios motyvacijos, kuri yra susijusi su ambicijomis, karjeros tikslais;
- ✓ *konfliktas tarp grupių* – kyla kiek tarp skirtingų organizacijų, tiek tarp kelių vienos organizacijos padalinių.



2 pav. ***Konfliktai organizacijoje***

Vidiniai konfliktai kyla organizacijos viduje ir dažniausiai yra sprendžiami naudojantis egzistuojančiai normatyvais ir susitarimais.

Wall (1999) teigia, jog vidinis konfliktas įvyksta organizacijos viduje ir apima vidinę kovą, norint išaiškinti prieštaringas vertybes. Pasak Kirsch (1997), vidinis konfliktas egzistuoja kognityvinėje ir emocinėje sferoje. Vėlesnis Price (2000) tyrimas parodė, kad vidinis konfliktas gali tapti esmine konflikto su išorine aplinka priežastimi.

Handy (2004) suvokia konfliktą kaip situaciją, kurioje priešingai orientuotos, tuo pat metu atsirandančios daugmaž vienodo stiprumo jėgos egzistuoja žmoguje, vidiniame lygmenyje. Suvokti nesuderinamumai ar nenuoseklumai dažnai atsiranda, kai iš organizacijos nario reikalaujama atlikti užduotį, kuri neatitinka jo patirties, interesų ir vertybių. Be to, konfliktas kyla, jei egzistuoja žymus neatitikimas tarp vaidmens, kurį asmuo tikisi atlikti, ir to vaidmens, kurio iš jo tikisi organizacija. Mokslininkai skirtingai apibrėžia šį konflikto tipą. Hymowitz (1988) įvardiną jį kaip vaidmenų konfliktą organizacijoje. Vėlesnių tyrimų autoriai, pvz., Rahim (2002) pavadino jį vidiniu konfliktu.

Utlev et al. (1989) nurodo penkis vidinių konfliktų šaltinius:

1. Užduočių bei tikslų neatitikimas. T.y. frustracija, kurią asmuo jaučia dėl to, jog neturi pakankamos kompetencijos, gabumų ir įsipareigojimų;
2. Netinkamas gabumų/kompetencijos panaudojimas. T.y. asmuo nesugeba tinkamai įvykdyti reikalavimų, netgi dirbdamas aukščiausiu pajėgumu. Iš kitos pusės, jei individo gabumai viršija reikalavimus, jis jaus, kad dirba neįdomų darbą be jokių iššūkių;
3. Organizacinė struktūra;
4. Vadovavimo stilius;
5. Vieta/pozicija, užimama organizacijoje.

Galima teigti, jog visi trys vidinių konfliktų tipai yra tarpusavyje susiję. Cox (2003) atliko vidinių, tarpgrupinių bei vykstančių grupės viduje konfliktų įtakos komandinio darbo efektyvumui bei pasitenkinimu darbui tyrimą. Tyrimas parodė, jog vidiniai konfliktai turi tiesioginės neigiamos įtakos tarpgrupiniams konfliktams ir pasitenkinimui darbu. Tarpgrupiniai konfliktai turi tiesioginės neigiamos įtakos pasitenkinimui darbu bei komandinio darbo efektyvumui. Tyrėjai rekomenduoja įgyvendinti stresinės darbo aplinkos mažinimo strategijas ir didinti veiklų, skatinančių komandos formavimą, skaičių.

1.3.1. Konfliktas grupės viduje

Konfliktas grupės viduje – tai nesutarimai ar skirtumai tarp grupės (ar jos pogrupių) narių, susiję su grupės tikslais, funkcijomis ar veiklomis. Tokioms grupėms ir jų nariams būdingi bendri interesai ir tikslai, vidinis funkcijų ir vaidmenų susiskaidymas, tarpusavio ryšiai ir

priklausomybė. Vidinio grupės konflikto šaltiniai yra vadovavimo stilius, užduoties struktūra, grupės sudėtis ir dydis, darna ir grupinis mąstymas, bei išoriniai pavojai ir jų padariniai.

1. *Konfliktai tarp eilinių darbuotojų* – tai dažniausiai yra vieno skyriaus darbuotojai, užimantys vienodas pareigas, bet siekiantys kilimo karjeros laiptais ir didesnio atlyginimo. Konfliktų pagrindas yra bendradarbių interesų nesuderinamumas.

Galima išskirti konfliktus, kylančius kaip reakcija į sunkumus siekiant įgyvendinti asmeninių darbuotojų tikslus darbinės veiklos rėmuose. Jų gali kilti, pvz., dėl organizacijos užduočių paskirstymo (poilsio – darbo dienų), nepasitenkinimo atostogų grafiku, premijų skyrimu ir t.t. Utlev et al. (1989) teigia, jog darbuotojams dažnai kyla neigiamų išgyvenimų, susijusių su konfliktu – jie jaučia pyktį, nepasitenkinimą, susierzinimą.

2. *Konfliktai tarp vadovo ir pavaldinio* – jų pagrindas dažniausiai yra santykiai, nustatomi pareigybinių vaidmenų. Mažose grupėse visada yra vadovaujantis centras ir eiliniai darbuotojai. Jei tarp kolektyvo narių vyrauja tarpusavio supratimas ir pagarba – tai skatina harmoningą grupės funkcionavimą. Tačiau tarp jų gali kilti prieštaravimų, kylančių iš asmeninių žmonių ypatybių, ir veikiančių jų vaidmenų atlikimą. Pirmiausia tai susiję su paklusnumo problema. Utlev et al. (1989) tyrimas parodė, jog autoritarinio asmenybės tipo darbuotojai sunkiai paklūsta kitų valdžiai. Jei vadovas yra rūstus, nepalenkiamas, jie paklūsta jam tik išoriškai. Tad galima teigti, jog tokio asmenybės tipo žmonės gali būti konflikto šaltiniu.

Pagal tyrimą, atliktą Roberts (2004), slaugytojų vadovai 20% savo darbo laiko skiria konfliktų su pavaldiniais sprendimui. Todėl konfliktų valdymo įgūdžiai yra vertinami kaip ypatingai svarbūs ir yra svarbesni nei planavimas, bendravimas, motyvacija ir sprendimų priėmimas.

Tarp faktorių, turinčių įtakos organizacijos veiklai, didelę įtaką turi vadovo ir pavaldinių tarpusavio supratimas. Labiausiai jis pasireiškia mažose grupėse, t.y. ten, kur sukuriamos materialios ir dvasinės vertybės, sprendžiamos pagrindinės organizacijos problemos. Konfliktų kyla tuomet, kai nesutampa vadovo ir pavaldinių tikslai, elgesio motyvai, interesai, socialinės ekspektacijos. Jehn (1994) teigia, kad tokiu atveju kyla nepasitenkinimas ir pyktis dėl to, kad darbuotojas negauna to, kas jam priklauso.

Konflikto ir įtampos prielaida gali būti nesutapimai tarp vadovo darbo stiliaus, ignoruojančio kolektyvo veiklos sąlygas, jo organizacinius poreikius ir pavaldiniu lūkesčius. Taip gali įvykti, jei, pvz., į kolektyvą, orientuotą į asmeninius interesus ir tikslus, ateis reiklus, principingas, orientuotas į socialias vertybes vadovas.

Price (2000) išskiria, jog vadovavimo stilius privalo atitikti kolektyvo išsivystymo lygį. Teigiamai atmosferai kolektyve užtikrinti reikia, kad oficiali vadovo pozicija neprieštarautų jo padėčiai neoficialioje grupės struktūroje. Jo veikla turi atitikti reikalavimus, kuriuos turi jo kolektyvo nariai. Didelę reikšmę turi atlikimo kontrolės vykdymas. Konfliktų organizacijoje gali kilti, jei vadovas ir pavaldinys skirtingai supranta turimas užduotis. Darbuotojai gali jausti kaltę, blogai supratę ir atlikę vadovo užduotį, sumažėja jų pasitikėjimas savimi, savo jėgomis.

Vadovas skirtas reguliuoti santykius kolektyve. Naujausioje mokslinėje literatūroje (Friedman, 2005; Pansiri, 2005; Kane-Urrabazo, 2006) ypač pabrėžiamos šios gero vadovo charakteristikos: verslumo ir asmenybės savybių santykis, sugebėjimas pasiekti kompromisą bei vengti tarpasmeninių konfliktų. Nuo etinių vadovo normų, jo gebėjimo bendrauti su pavaldiniais, nuo jo poveikio žmonėms stiprumo priklauso kaip kolektyvo sėkmė, taip ir jo asmeninė sėkmė. Vadovas turi turėti ir vystyti tokius gebėjimus kaip: diplomatiškumas, lankstumas pasirenkant vadovavimo metodus, mokėjimas būti principingam ir menas siekti kompromiso.

Iš labiausiai paplitusių faktorių, skatinančių santykių tarp vadovo ir pavaldinio pablogėjimą, galima išskirti šiuos:

- ✓ abipusis priešiškumas;
- ✓ asmeninių ir visuomeninių interesų vienybės pažeidimai;
- ✓ moralės principų nepaisymas;
- ✓ darbo reikalavimų ignoravimas;
- ✓ įstatymo normų nepaisymas.

Abipusis priešiškumas tarp vadovo ir pavaldinio gali būti paskatintas įvairių aplinkybių: vadovas netęsia savo pažadų pavaldiniams, nesidomi jų interesais ir teisėmis ir t.t. Tuomet atgalinė darbuotojų reakcija būtų pyktis ir priešiškumas vadovui.

Svarbu pažymėti, kad priešiškumas gali būti inicijuojamas pačių pavaldinių. Jį gali skatinti nedisciplinuotumas, užsispyrimas, pirmenybė asmeniniams interesams, o ne darbui. Kartą atsiradęs, priešiškumas gali apsunkinti nesutarimus ir paskatinti naujų konfliktų atsiradimą.

Pasak van de Vliert ir Euwema (1994), vadovas yra įtakingiausias ir autoritetingas asmuo kuriant gerus tarpusavio kolektyvo santykius. Jei vadovas nepastebi savo pavaldinių, nesiskaito su jų nuomone – gali kilti konfliktų, pavaldinių nepasitenkinimo vadovu.

Būna situacijų, kai viena iš šalių nepriima kitos šalies normų ir principų, bet nekalba apie tai atvirai ir nesiekia susiklosčiusios padėties keitimo. Šitaip ypatingai dažnai būna vadovo ir pavaldinio santykiuose. Pastarasis išreiškia nepasitenkinimą (mintyse, namuose) vadovu, bet nenori gadinti santykių su juo. Šerbak (1999), teigia, jog tokiu atveju paprastai jaučiama kaltė, atsiranda vadovo pranašumo pojūtis.

3. *Konfliktas tarp skirtingos kvalifikacijos ir amžiaus darbuotojų*. Dažnai tokių konfliktų kyla grupėse, kai kylant darbo intensyvumui, didėja atlyginimas. Tačiau šiose struktūrose dažnai dirba vyresnio amžiaus žmonių ar darbuotojų, kurie dėl savo fizinių galimybių negali žymiai kelti savo darbo intensyvumo. Galima teigti, jog šios aplinkybės skatina jų susvetimėjimą ir socialinė bei psichologinės įtampos grupėje atsiradimą, kas verčia žmones ieškoti kitos darbo vietos.

Loscocco (2000) tyrimas rodo, jog skirtingų amžiaus grupių atstovams būdingos specifinės konfliktų priežastys. Jaunuoliai, tik pradedantys dirbti, ryškiausiai susiduria su adaptacijos kolektyve, santykių su bendradarbiais užmezgimo problemomis. Jaunas darbuotojas, neturintis darbo kolektyve patirties, gali sukelti konfliktą todėl, kad neišmano kolektyvo tradicijų, jo moralinių normų, nepriima kolektyvo reikalavimų, vadovavimo stiliaus. Adaptacijos laikotarpiu darbuotojai tampa konflikto dalyviais dėl nesugebėjimo vertinti kolektyvo ir verslo interesų aukščiau už asmeninius. Vėliau kyla kitų problemų, pvz., susituokus kyla būsto, atlyginimo, naujo darbo paieškos sunkumų. Nesugebėjimas patenkinti šių poreikių, perspektyvos nebuvimas gali tapti konflikto šaltiniu. Brandesniame amžiuje darbuotoją neramina kitos problemos: kvalifikacijos kėlimas, augimo perspektyva ir kt. Nesutapimas tarp norų ir galimybių juos realizuoti skatina konflikto atsiradimą. Taigi galima teigti, jog žmonių amžiaus susijęs su jų patiriamų konfliktų pobūdžiu.

Kaip matome, konfliktai tarp grupės (ar jos pogrupių) narių, susiję su grupės tikslais, funkcijomis ar užduotimis paprastai sprendžiami pačioje grupėje. Tačiau jei konfliktai grupės viduje yra iškeliami į viešumą ir į juos yra įtraukiama daugiau žmonių, pasak Morris (2005), dažnai jie yra išsprendžiami netinkamu būdu, o spręsdami konfliktus žmones linkę nesinaudoti kitų patarimais.

1.4. JAUSMAI IR ELGESYS KONFLIKTINĖJE SITUACIJOJE

1.4.1. Konflikto eskalaciją sąlygojantys faktoriai

Kaltinimas

Dažnai konflikto metu viena šalis kaltina kitą, prikaišiodama jai netinkamą elgesį, ir mano, jog kita šalis yra atsakinga už kilusį konfliktą (Fiske, Taylor, 1991). Tokiu atveju pirmos šalies reakcija į nederamą kitos šalies elgesį būna labai audringa: jei antra šalis išprovokavo pirmą, tai ją reikia nubausti. Šias reakcijas sąlygoja dvi priežastys: visų pirma, smerkimas skatina neigiamą emociją – pyktį (Averill, 1983), o pyktis skatina agresiją. Antra priežastis yra ta, kad kaltinimas sukelia pagrįstą norą atkeršyti skriaudikui, kad stebimas elgesys nebepasikartotų.

Ypač dažnai viena šalis kaltina kita, kai toji savo veiksmais kenkia pirmosios šalies interesams. Smerkimas gali būti griežtesnis, jei paaiškėja, kad antra šalis galėjo nuspėti, jog jos veiksmai gali pakenkti pirmai šaliai (Pedersen, 2006). Tokiais atvejais kyla įspūdis, kad buvo pakenkta ne netyčia, o specialiai. Be to, kitos pusės veiksmai bus dažniau vertinami kaip smerktini, jei jie bus suvokiami kaip savarankiški, o ne aplinkybių paskatinti žingsniai (DeRidder et al., 1999).

Pyktis

Daugelis agresijos tyrėjų (pvz., Wyer, Srull, 1993; Baron et al., 2006; Mizen, Morris, 2007) analizuoja pykčio priežastis ir jo pasireiškimo būdus. Tipiškuose eksperimentuose šia tema tiriamieji yra specialiai provokuojami įvairiais šiukščiais metodais, ir analizuojama skirtingų metodų įtaka jo atsakomajai reakcijai. Lazarus (1991), nagrinėdamas tokius eksperimentus kognityviniu požiūriu, teigia, kad provokacija, skatinanti pyktį, žeidžia individo savigarbą, ir „yra žeminantis manęs ir mano įžeidimas“.

Pagal Murphy (2001), pirma pykčio (kaip ir kitų emocijų) atsiradimo stadija yra susijaudinimas (sužadinimas) – vegetacinės nervų sistemos aktyvavimasis. Antra stadija yra sužadinimo interpretacija. Kad galėtų interpretuoti šį susijaudinimą, individas naudojasi jo turima informacija. Jei asmuo yra patyręs nemalonią situaciją, ir mano, kad dėl to kaltas kitas žmogus, jo susijaudinimas transformuosis į pyktį. Interpretacijos proceso metu stiprus susijaudinimas sukelia ryškias emocijas ir sunkiau valdomą emocingą elgesį.

Buvo nustatyta, kad galima sumažinti individo reakciją į provokaciją, nurodžius jam kitus galimus susijaudinimo šaltinius: vartojamus vaistus, garsų muzikinį foną kabinete, namų rūpesčius (Reisenzein, 1983). Pyktis atslūgsta, kadangi individas mano, jog jo patiriama įtampa susijusi su kuo nors kitu. Taigi sumažėja konflikto eskalacijos tikimybė.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, paprastai viena šalis nukreipia savo agresiją į kitą, kaip į visų rūpesčių priežastį. Tačiau ne visada galima tiesiogiai išreikšti pyktį – pykčio šaltinis gali būti gerai apsaugotas, gali atsirasti švelninančių jo kaltę aplinkybių, arba tiesiog nepavyksta nustatyti pykčio šaltinio. Šioje situacijoje pyktis yra išliejamas ant kito objekto, pvz., jei pavaldinys negali išsakyti vadovui, ką mano apie jo vadovavimo stilių, tai grįžęs namo, jis spiria katei.

Tokio „perkėlimo“ pavyzdį pavyko rasti Hepworth ir West (1988) darbe, kuriame jie apžvelgia 1940 m. JAV duomenis apie proporcingą ryšį tarp medvilnės kainų ir nulinčiuotų afroamerikiečių skaičiaus. Kuo žemiau krito medvilnės supirkimo kainos, tuo daugiau afroamerikiečių buvo linčiuojama. Autoriai iškėlė hipotezę, jog fermeriai negalėjo išlieti savo pykčio ant medvilnės supirkėjų, kurie specialiai mažino kainas, todėl jų įniršis būdavo nukreiptas į pažeidžiamiausius objektus – afroamerikiečius.

Baimė

Kartais griežti ar šiurkštūs vienos pusės veiksmai kelia kitai šaliai ne pyktį ar smerkimą, o baimę. Kadangi baimė yra emocija, tai ji vystosi pagal tą pačią schemą, apibūdintą aukščiau. Tačiau pykčio ir baimės schemos nėra visiškai panašios. Baron et al. (2006) teigia, jog pyktis turi „atsakomąją spiralę“, kuomet abi šalys stengiasi nubausti viena kitą už nepriimtinus veiksmus. Baimės atveju yra „ginamosios spiralės“ – kiekviena konflikto šalis stengiasi apsiginti nuo kitos veiksmų. Tokiu atveju kiekvienas konflikto dalyvis gali būti suvokiamas ir kaip agresorius, ir kaip besiginantis.

Šiuo metu yra mažai tyrimų, kaip baimė veikia individo elgesį konflikto su vadovu situacijoje (Sharpe, Johnson, 2007).

Grėsmė įvaizdžiui

Vienas svarbiausių vadovo ir pavaldinio konflikto eskalacijos šaltinių yra grėsmė vienos ar kitos pusės įvaizdžiui. Kai kurie faktai gali būti grėsmingi pirmos šalies įvaizdžiui, kurį yra susiformavusi antra konflikto šalis, arba yra grėsmingi jos apie save susikurtam vaizdui. Tokiais atvejais, kai pradedama abejoti tokiomis įvaizdžio charakteristikomis, kaip valdžia, statusas, visagališkumas, adekvatumas, nepriklausomybė, lojalumas, nepaperkamumas, žymiai padidėja konflikto eskalacijos galimybė.

1.4.2. Psichologiniai pokyčiai

Kaip buvo aptarta anksčiau, egzistuoja keturios pagrindinės konflikto eskalaciją skatinančios psichologinės būsenos: gėda, sąlygota kaltinimo, pyktis, baimė ir grėsmės įvaizdžiui

pojūtis. Tyrėjai (pvz., Glaser, 1990) išskiria kitus konflikto eskalaciją įtakojančius faktorius: konkuravimo ir priešiškumo tikslai, negatyvios nuostatos ir suvokimas, nuasmeninimas ir nužmoginimas. Šie faktoriai pasižymi stabilumu, kurio neturi prieš tai išvardintos būsenos.

Negatyvios nuostatos ir suvokimas labai lengvai perauga į konfliktą. Jei viena šalis nepasitiki kita ir mano, kad toji yra priešiškai nusiteikusi jos atžvilgiu, ji pradeda priskirti anai įvairius nemalonius bruožus, pvz., egocentriškumą, moralinį nestabilumą ir pan. Dėl kitos konflikto šalies nuasmeninimo ir nužmoginimo darosi vis sunkiau empatiškai reaguoti. Be to, atsiranda kontakto nutraukimo ir nekomunikavimo tendencija, situacija būna vertinama pagal principą „viskas arba nieko“: laimi arba viena, arba kita pusė.

Negatyvios psichologinės nuostatos ir suvokimas

Pasak Colman (2003), psichologinė nuostata yra teigiamas ar neigiamas santykis su kokiu nors žmogumi ar objektu. Nuostata yra įsitikinimas ir jausmas, kurie parengia tam tikru būdu reaguoti į daiktus, žmones, įvykius.

Konflikto dalyviams yra ypač būdingas kitos konflikto šalies suvokimas kaip žemesnės moralės – nesąžiningos, nedraugiškos, priešiškai nusiteikusios. Manoma, kad kita pusė vadovaujasi kitokiomis pamatinėmis vertybėmis, paremtomis egoistiškumu ir nužmoginimu (Tremblay, Ewart, 2005). Egzistuoja nepasitikėjimo kita puse ar net jos suvokimo kaip priešo tendencija. Be to, dažnai yra manoma, kad kita šalis nepasižymi jokiomis teigiamomis savybėmis ir nėra pasiekusi nieko gero (Pienta, 1990), tačiau iš kitos pusės, tokį suvokimo iškraipymą stabdo objektyvių faktų apie turimas teigiamas savybes turėjimas. Ir atvirkščiai, save konflikto dalyviai suvokia kaip morališkai stabilius, o kartais net talentingesnius ar gabesnius už kitą pusę (de Dreu, van de Vliert, 1997).

Nustatyta, kad abiejų konflikto šalių nuostatos ir suvokimas dažniausiai būna panašūs (Nichols, 2002). Šis reiškinys vadinamas veidrodiniu vaizdu (*mirror-imaging*). Tačiau šalys paprastai nepastebi šio fenomeno egzistavimo – viena šalis nepasitiki kita, nesusimąstydama apie tai, kad kita jaučia panašius jausmus jai.

Negatyvių nuostatų ir suvokimo efektai

Rubin et al. (2003) išskiria 7 būdus, kaip vienos konflikto šalies turimos neigiamos nuostatos ir suvokimas skatina konflikto eskalaciją ir trukdo ieškoti sprendimo:

1. Turint neigiamų nuostatų, yra lengva kaltinti kitą konflikto pusę dėl kilusių rūpesčių. Žmonėms būdinga ieškoti kaltų tam, kad galėtų paaiškinti savo problemų priežastis, o kadangi atsakymas į klausimą, kas yra atsakingas už nesėkmes, dažnai yra nevienareikšmis. Syna Desivilya (2004) sutinka su Rubin et al. (2003) pozicija ir teigia,

kad kaltinant naudojama griežta taktika, skatinanti konflikto eskalaciją, todėl galima tvirtinti, jog neigiamos nuostatos įtakoja eskalaciją;

2. Tuo atveju, jei kita konflikto šalis sukelia nepasitikėjimą, ir jos veiksmai traktuojami kaip nevienareikšmiai, taip pat padidėja konflikto eskalacijos tikimybė. Stipriai abejojama gera kitos pusės valia, todėl gimsta baimė. Konflikto eskalacijos nepavyksta išvengti dar ir todėl, kad egzistuoja tendencija neteisingai interpretuoti kito individo elgesį.
3. Eskalacijos galimybė padidėja tuo atveju, kai susilpnėja faktoriai, sulaikantys bausmę, atsakant į provokaciją. Paprastai yra sunku agresyviai elgtis su žmogumi, kuris sukelia pagarbą ir simpatiją, net jei manoma, kad jis tikrai sukėlė visas nesėkmes ir rūpesčius. Tačiau, jei kitas asmuo nepatinka, yra labai lengva išlieti ant jo pyktį.
4. Negatyvios nuostatos trukdo efektyviai bendrauti. Žmonės linkę vengti tų, kam jaučia priešiškumą.
5. Negatyvios nuostatos ir suvokimas sumažina empatiją (Salla, 2000). Konfliktuojanti šalis atrodo tokia svetima, kad būna sunku įsivaizduoti save jos vietoje, manoma, jog jos veiksmus motyvuoja blogi ketinimai. Empatijos trūkumas, kaip ir bendravimo trūkumas, didina nesusikalbėjimą ir nesupratimą.
6. Negatyvios nuostatos formuoja konkurenciją pagal „viskas arba nieko“ principą, todėl atrodo sunku orientuotis į problemos sprendimą. Šalių pozicijos tampa vis griežtesnės, dingsta vertės kūrimas. Situacija atrodo sunkiai išsprendžiama, kyla pojūtis, kad vienintelė tinkama strategija yra konkuravimas.
7. Kai negatyvus suvokimas pasiekia maksimalią ribą, kita konflikto šalis yra suvokiama kaip demoniškas priešas, o pats konfliktas – kaip gėrio ir blogio kova. Komunikacija virsta puolimu, problemų sprendimas komplikuotas.

Negatyvių nuostatų ir suvokimo šaltiniai

Negatyvios nuostatos ir suvokimas yra viena iš konflikto stadijų. Vėliau kyla ilgiau trunkančių ir ramesnių jausmų, pvz., norima nubausti priešininką.

Užuot kaltinusi kitą šalį, viena konflikto šalis galėtų prisiimti kaltę sau, manydama, kad kita šalis reaguoja į jos elgesį. Tai neleidžia susiformuoti negatyvioms nuostatoms kito asmens atžvilgiu ir konfliktas dažnai būna išsprendžiamas, nustačius jo problemą (Syna Desivilya, 2004).

Tačiau toks savęs kaltinimas galimas tik lengvo konflikto metu. Įtemptoje situacijoje paprasta visa kaltė verčiama kitai konflikto šaliai. Pasak Fiske ir Taylor (1991), tą lemia dvi priežastys:

1) Savotiška gynyba, naudingų sau psichologinių iškraipymų rezultatas. Kuo didesnis konfliktas, tuo didesnė kaltės dalis atitenka jo dalyviams. Savęs kaltinimas yra nemalonus procesas, o konfliktui vystantis, jis darosi vis sunkesnis;
2) Konfliktinėje situacijoje individui lengviau manyti, kad jam tenka reaguoti į kitos pusės provokuojantį elgesį, o ne kad kita pusė reaguoja į jo provokacijas. Šioje situacijoje veikia toks fenomenas, kuomet žmogui paprasta matyti savo elgesio priežastis, tačiau sunku suprasti kitos pusės elgesio motyvus. Todėl konfliktui intensyvėjant kiekvienas jo dalyvis randa vis daugiau paaiškinimų, kad tokia situacija susiklostė ne dėl jo kaltės.

Vieno iš konflikto dalyvių bandymai rasti racionalų savo eskaluojančio elgesio paaiškinimą gali skatinti neigiamo požiūrio į kitą konflikto dalyvį stiprėjimą, kas savo ruožtu skatina konflikto eskalaciją.

Nuasmeninimas ir nužmoginimas

Kiekvienas konflikto dalyvis mato kitą nuasmenintą, t.y. suvokia jį kaip tam tikros grupės ar kategorijos atstovą, bet ne atskirą individą. Toks suvokimas skatina eskalaciją, sumažindamas faktorių, sulaikančių agresiją, įtaką. Nuasmeninimo rezultatas – nužmoginimas. Asmenys atrodo mažiau žmogiški, negu pavieniai individai, todėl jie tarytum mažiau apsaugoti nuo agresijos.

El-Alayli ir Messé (2004) pastebėjo įdomų reiškinį – žmonės, priešiškai nusiteikę kito atžvilgiu ar laukiantys jo puolimo, labai dažnai pamiršdavo individualią informaciją apie tą žmogų (pvz., vardą), tačiau gerai atsiminė nuasmenintus duomenis (pvz., rasę).

Taigi galima teigti, kad nuasmeninimas yra viena iš pakopų konflikto eskalacijos cikle. Vienas konflikto dalyvių nuasmenina kitą tam, kad galėtų rasti savo priešiškų jausmų priežastį, juos pateisinti.

Bandura et al. (1996) tvirtina, kad nužmoginimas vyksta tuomet, kai vienam konflikto dalyviui atrodo, kad kita pusė neigia jam svarbias vertybes. Nužmoginimą skatina keiksmažodžiai, jie sukelia įspūdį, kad antrą konflikto šalis yra amorali ir nepanaši į pirmą. Pravardės irgi palengvina agresijos išreiškimą, kadangi nužmogina konflikto dalyvį.

1.4.3. Suvokimo ypatybės konflikto ir krizės atveju

Lebedeva (1999) teigia, kad konflikto metu suvokimas yra stereotipinis. Jį sudaro du aspektai:

- emocinis (stiprios emocijos, priešiškumas, nepasitikėjimas kitais, baimė, įtarumas);

- kognityvinis (noras supaprastinti informaciją, schematiškumas vertinant faktus, selektyvus suvokimas – t.y. priimama tik ta informacija, kuri dera su turimais stereotipais, o visa kita yra ignoruojama).

Prieštaraujantys individo pozicijai faktoriai arba nėra pastebimi, arba interpretuojami taip, kad atitiktų stereotipą. Pastebima, kad susiaurėja informacijos šaltinių spektras. Taigi galiausiai stereotipiškumas apriboja galimų konflikto sprendimo variantų paiešką. Konflikto dalyviai mato ir įvertina tik nedidelę galimo alternatyvaus elgesio variantų dalį.

Viena iš stereotipiškumo pasekmių yra schematiškumas. Dichotominės schemos, pvz., „pergalė ar mirtis“, „savas - svetimas“, suponuoja paprasčiausius sprendimo būdus, kurių tikslas – priešo sunaikinimas. Atvirkščiai, taikūs konflikto sprendimo variantai reikalauja sudėtingos interesų ir poreikių aiškinimosi procedūros.

1.5. KONFLIKTŲ SVARBA IR POVEIKIS

Iki šiol socialiniuose moksluose geriausiai buvo žinomos konflikto destruktyvios savybės. Šiuo metu ryškėja tendencija suvokti konfliktą kaip reiškinį, kuris gali turėti tiek konstruktyvų, tiek destruktyvų poveikį, priklausomai nuo jo valdymo (Thomas, 1991).

Humaniškų santykių judėjimas akcentavo didelę konflikto kainą tiek atskiram asmeniui, tiek organizacijai ir teigė, kad konflikto turi būti vengiama, jis turi būti šalinamas (Kelly, Litterer ir Baritz, cit. pgl. Thomas, 1991). Šiuo metu pripažįstama, jog tarpasmeninis ar tarpgrupinis konfliktas dažnai pateikia ir naudingų dalykų. Pavyzdžiui, motyvacijos teorijos teigia, kad žmonės yra linkę palaikyti tam tikrą stimuliacijos, įtampos lygį (Allport, Hunt, Driver ir Streufert, cit. pgl. Thomas, 1991). Deutsch, Coleman ir Marcus (2006) mini, kad konfliktas skatina susidomėjimą bei smalsumą. Antra, skirtingų požiūrių susidūrimas sudaro sąlygas naujoms, aukštesnės kokybės idėjoms gimti. Taip pat teigiama, jog agresyvus elgesys konfliktinėse situacijose nebūtinai yra iracionalus ar destruktyvus – jis gali vesti link konstruktyvių rezultatų, nes vienos šalies pasiekimai nebūtinai yra praradimai kitai šaliai. Dvi šalys aktyviai besistengdamos pagerinti savo sąlygas gali prieiti tokių susitarimų, kurie yra naudingi abiem pusėms (Thomas, 1991).

Wall, Callister (1995) akcentuoja tai, jog konfliktas yra svarbus pokyčių atsiradimui. Konfliktas yra pokyčių kaina ir pokyčių kurstytojas. Konfliktui būdinga tai, jog jis skatina jo šalinimo ar sprendimo būdų ieškojimą, o tai veda link inovacijų bei pokyčių, taip pat tikslų, metodų ar veiklos tobulinimo. Tokiu būdu konfliktas gali paskatinti daug vertingų bei svarbių pokyčių. Konfliktuojantys požiūriai į tam tikrą problemą didina svarstomų alternatyvų skaičių ir praturtina problemų sprendėjų idėjų telkinį.

Zajcev (2000) teigia, kad individas, turintis elgesio konflikto metu patirties, iškilus naujam konfliktui lengviau orientuojasi situacijoje, ypač jei praeityje buvęs konfliktas buvo sėkmingai išspręstas.

Vis dėlto tai, jog konfliktas gali būti naudingas bei konstruktyvus, neapsaugo nuo galimybės, jog jis bus destruktyvus. Kai kurie konfliktai yra tokie rimti ir ilgai trunkantys, jog išsunkia visą energiją ir visus resursus, kuriuos būtų galima panaudoti kur kas naudingiau (Wall, Callister, 1995). Haslam (2004) nustatė, jog konfliktų valdymas darbe, į kurį be kita ko įeina drausminimo bei nusiskundimų atvejai, vidutiniškai darbdaviui kainuoja apie 450 valdymo laiko dienų kasmet, kas lygu dviejų vadovų darbui pilnu etatu. Todėl svarbu greitai ir efektyviai spręsti net konstruktyvius konfliktus.

Be to, konfliktai veikia žmonių emocinę savijautą. Intensyvus konfliktas su savimi neša stiprius emocinius krūvius. Be to konfliktai gali išplisti ir ne tik sukelti papildomų konfliktų, bet

ir sukelti nerimo, kaltės, frustracijos, priešiškumo jausmus. Dažnai šie jausmai išplinta už tikrojo konflikto ribų (Wall, Callister, 1995). Verta pastebėti, kad tai, jog konfliktas pasižymi stipriomis emocijos, skiria konflikto sąvoką nuo problemų sprendimo sąvokos. Tiek konfliktų sprendimo, tiek problemų sprendimo atvejais ieškoma labiausiai tinkamo sprendimo būdo, tačiau problemų sprendimo atveju šis ieškojimas neturi emocinio atspalvio, jis paremtas racionalumu, kritiniu mąstymu ir pan. Tuo tarpu konfliktinė situacija visuomet yra nuspalvinta ryškiomis emocijomis.

Folger et al. (1993) mano, kad konflikto patyrimas gali sukelti rimtų padarinių, pvz., įtempti tarpusavio santykiai, nusivylimas, pyktis, nenoras įsitraukti į grupės/organizacijos veiklą. Patyrę šį sukrėtimą individai dažnai priešinasi naujoms konfliktinėms situacijoms, nes bijo analogiškų rezultatų.

Pripažinus, jog konfliktas gali būti ne tik destruktyvus, bet ir naudingas, dėmesys buvo perkeltas nuo konflikto šalinimo link konflikto valdymo. Konflikto valdymo tikslas yra paversti konfliktą produktyviu arba bent jau nedestruktyviu (Deutsch et al., 2006), kūrybišku bei naudingu (Kahn ir Boulding, cit. pgl. Thomas, 1991).

Amason ir Schweiger (1997) aiškina, jog konfliktas organizacijoje yra ne tik svarbus priimant efektyvų strateginį sprendimą, bet jis taipogi yra pavojinga jėga, galinti sužlugdyti komandos pastangas dalytis informacija ir siekti konsensuso. Tradicinio požiūrio į konfliktus šalininkai teigė, jog konfliktas trukdo priimti sprendimą (Hickson et al., 1986; Mintzberg, Raisinghani, Theoret, 1976). Vėliau tyrėjai nustatė, kad konfliktas gali pagerinti sprendimo kokybę ir sustiprinti susitarimą (Schweiger, Sandberg, Ragan, 1986; Schwenk, 1990). Amason ir Schweiger (1997) nesutinka su tuo, kad konfliktas gali būti ir naudingas, ir žalingas, nes būna skirtingų formų ir pobūdžio konfliktų. Kognityvinis konfliktas yra orientuotas į užduotį ir kyla dėl nuomonių skirtumo ar skirtingo perspektyvos suvokimo. Emocinis konfliktas susijęs su žmonių afektais ir kyla dėl suasmeninto nesusiderinamumo ar ginčo (Pinkley, 1990; Jehn, 1994; Handy, 2004). Vadinasi, konflikto negalima vienareikšmiškai traktuoti kaip tik destruktyvaus ar tik naudingo organizacijai.

Emocinis konfliktas, iš vienos pusės, gali sukelti įtarimus, nepasitikėjimą ir priešiškumą tarp komandos narių (Faulk, 1982; Moses, 2002). Šitaip emocinis konfliktas gali trukdyti komandos nariams keistis informaciją, efektyviai priimti sprendimus bei ardyti komandos narių įsipareigojimus vieni kitiems. Grupės nariai vengia dalytis informacija su kitais kolegomis ir priima daug netinkamų sprendimų. Kolektyvo nariai, paprastai neturintys įtakos sprendimų priėmimui, būna neentuziastingai nusiteikę, matydami prastai įgyvendinamus sprendimus (Guth, MacMillan, 1986). Galiausiai, komandos nariai, vis dar jaučiantys pyktį ir kartėlį, ateityje gali nenorėti dirbti komandoje (Korsgaard et al., 1995). Taigi panašu, jog emocinis konfliktas yra

visapusiškai disfunkcinis, nepaisant to, ką kolektyvo nariai mano apie strateginių sprendimų priėmimo procesą.

Dalyvaujantiems sprendimų priėmime kyla sunkumų atskiriant kognityvinius nesutarimus nuo asmeninių „atakų“. Todėl tuomet, kai susiduriama su skirtingomis nuomonėmis ir perspektyvomis, sprendimo priėmėjai dažnai elgiasi tarytum būtų asmeniškai kritikuojami ir puolami. Šitaip elgdamiesi jie skatina emocinio konflikto atsiradimą. Iškilęs konfliktas turi tendenciją greitai didėti, mažindamas sprendimų priėmimo proceso efektyvumą. Kaip teigė Baron (1997), konfliktas iš konstruktyvios būsenos, pozityvių rezultatų generavimo gali greitai pereiti prie destruktyviosios būsenos, kuri duoda žymiau daugiau neigiamų rezultatų.

Godin et al. (2006) tyrimai rodo, jog bet koks konfliktas organizacijoje darbuotojams sukelia stresą. Taip pat jiems gali suketi stresą kompanijos politika (neteisingas darbo įvertinimas, apmokėjimas, nelanksčios taisyklės, besikeičiančios pamainos, neaiškus ar nerealistiški reikalavimai), struktūra (mažai galimybių dalyvauti sprendimų priėmime, būti paaukštintam, tarpusavio priklausomybė tarp skyrių, didelė specializacija), fizinės sąlygos (privatumo trūkumas, per didelis ar užsitęsęs triukšmas, karštis ar šaltis, toksiška ar radioaktyvi aplinka, užterštas oras, blogas apšvietimas), procesai (susikalbėjimo, atgalinio ryšio apie atliktą darbą trūkumas, neaiškūs tikslai ir informacija, neteisinga kontrolės sistema), darbo nesaugumas ar bedarbystė (Luthans, 1992; Dubrin, 2000).

1.6. TYRIMO PROBLEMA, TIKSLAS IR UŽDAVINIAI

Tyrimo **problema** - konflikto su vadovu patyrimas.

Šio darbo **tikslas** yra išsiaiškinti konflikto su vadovu patyrimą.

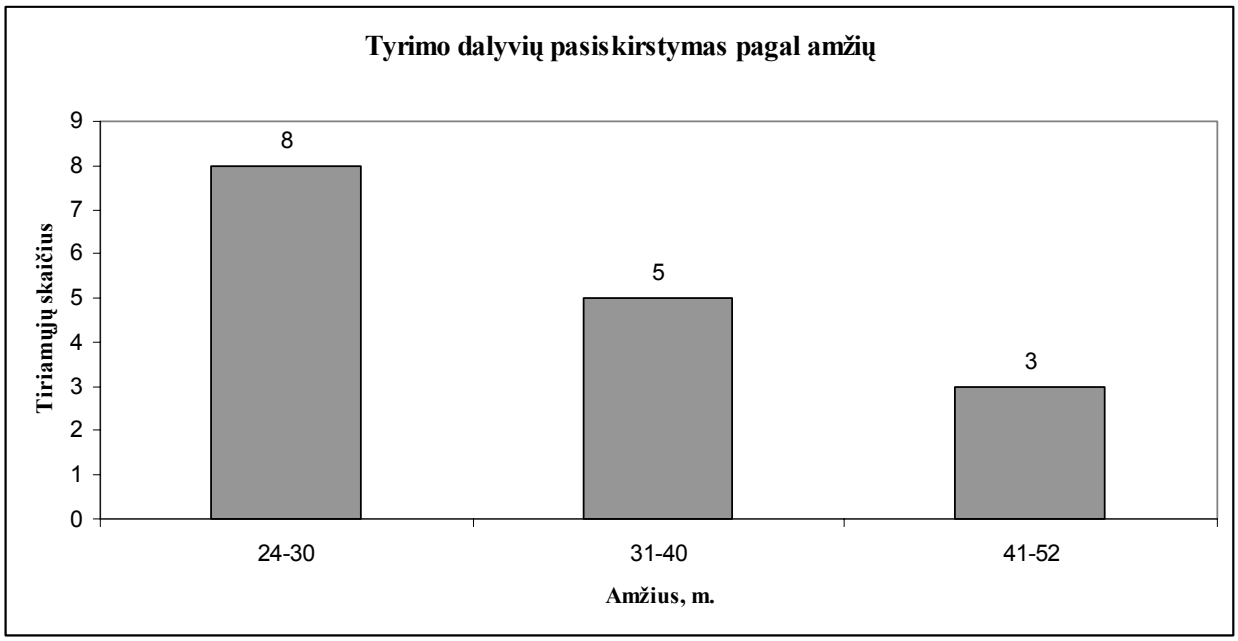
Darbe keliami tokie ***uždaviniai***:

1. Aprašyti konflikto su vadovu patyrimą;
2. Išanalizuoti konflikto su vadovu patyrimą;
3. Apibrėžti konflikto su vadovu patyrimą;
4. Palyginti gautą apibrėžimą su ankstesnių tyrimų duomenimis.

2. TYRIMO ORGANIZAVIMAS IR METODIKA

2.1. TIRIAMIEJI

Tyrime dalyvavo 16 tiriamųjų (7 moterys ir 9 vyrai), dalyvių amžius nuo 24 iki 52 metų (žr. 3 pav.).



3 pav. ***Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžių***

8 tiriamieji buvo didelių užsienio kapitalo įmonių darbuotojai, o likę 8 – biudžetinių įstaigų darbuotojai. Tyrimo dalyvių slapyvardžiai ir trumpas aprašymas pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė. **Pagrindiniai dalyvių asmens duomenys**

Dalyvio kodas	Lytis	Amžius	Darbo stažas šioje darbovietėje
A	V	24 metai	0,5 metų
B	V	42 metai	13 metų
C	M	30 metų	4 metai
D	V	36 metai	8 metai
E	M	38 metai	10 metų
F	M	34 metai	8 metai
G	V	29 metai	3 metai
H	M	52 metai	16 metų
I	M	26 metai	3 metai
J	M	25 metai	2 metai

K	V	28 metai	6 metai
L	V	30 metų	5 metai
M	V	51 metai	20 metų
N	V	29 metai	4 metai
O	V	32 metai	6 metai
P	M	24 metai	0,9 metų

2.2. EGZISTENCINIO – FENOMENOLOGINIO TYRIMO METODIKA

Metodas

Šiame tyrime buvo naudotas Eckartsberg (1998) egzistencinis - fenomenologinis metodas (*Eckartsberg's Existential Phenomenological Research Method*), kurio esmė yra asmens patyrimo supratimas ir apibūdinimas. Tyrėjai – fenomenologai mano, kad kiekviena patyrimo sritis gali būti apibūdinta, kaip santykis tarp asmens ir jį supančio pasaulio. To rezultatas – struktūruotas, prasmingas turinys, vadinamas fenomenu (Pollio et al., 1997). Tyrėjus, atliekančius egzistencinius – fenomenologinius tyrimus, domina teminė tam tikro įvyko ar patyrimo struktūra. Fenomenas gali būti aprašytas, naudojant figūros ir fono santykio terminus, kur fonas (arba kontekstas) tarytum atsitraukia, ir figūros, apibūdinančios fenomeno komponentus, išryškėja šitame fone. Taigi fokusuojamasi ne į išorinį elgesį eksperimentinėje situacijoje, bet į tiriamųjų patyrimą tyrėjui svarbiose situacijose. Duomenys, renkami fenomenologiniame tyrime, yra tiriamųjų žodžiai, o ne stebimas elgesys. Interviu transkriptai, aprašantys tyrimo dalyvių patyrimą, yra perskaitomi, o vėliau perskaitomi pakartotinai. Tekstas perrašomas trečiuoju asmeniu. Tekstas analizuojamas ir jame pažymimos temos, susijusios su tyrimo dalyvių patyrimu. Colaizzi (1978) pastebėjo, kad paprastai pagrindinės temos išryškėja po 6 ar 7 detaliai išanalizuotų protokolų. Analizė nutraukiama, kai neberandama naujų temų.

Duomenų rinkimas

Egzistencinio – fenomenologinio tyrimo procedūra susideda iš trijų dalių: sulyginimo (*bracketing*), tiriamųjų pasirinkimo ir fenomenologinio interviu. Kiekvieną dalį būtų galima apibūdinti taip:

1. **Sulyginimas**. Prieš atlikdama interviu su būsimais tyrimo dalyviais, tyrimo autorė atliko sulyginimo interviu. Šio interviu tikslas – suvokti ir atmesti išankstines idėjas ir lūkesčius apie fenomeną, kuris bus tiriamas (Idhe, 1986). Tyrimo autorė pakvietė VU psichologijos magistrę, turinčią fenomenologinių tyrimų atlikimo patirties, pravesti interviu su ja. Tyrimo

autorės buvo prašoma papasakoti apie patirtą konfliktą su vadovu. Interviu trūko apie 40 min., tyrimo autorė kalbėjo apie patirto konflikto su vadovu reikšmę, kokių emocijų jis jai sukėlė paties konflikto metu ir vėliau, kaip pasikeitė jos santykiai su vadovu po šio konflikto.

Vėliau sulyginimo interviu buvo analizuojamas ir buvo išskirtos temos, apibūdinančios tyrimo autorės patyrimą. Manoma, kad toks interviu padeda identifikuoti pradinį tyrėjo šališkumą ir tendencingumą. Pavyzdžiui, šiame tyrime tyrimo autorė turėjo susilaikyti nuo klausimų, atspindinčių jos pačios patyrimą, kėlimo.

2. **Tiriamųjų pasirinkimas**. Tyrimo dalyvių atrankos kriterijai buvo tokie: tyrimo dalyviai privalėjo turėti konflikto su vadovu patirtį; tyrimo dalyviai turėjo pasižymėti išlavinta savirefleksija (minimalus, bet būtinas reikalavimas tiriamiesiems – sugebėjimas išreikšti savo patyrimo turinį) bei jie turėjo sutikti dalyvauti tyrime.

3. **Fenomenologiniai interviu**. Su tyrimo dalyviais buvo atliktas atvirų klausimų ir nestruktūruotas interviu. Interviu prasidėdavo klausimu: „Minėjote, kad turėjote konfliktą su vadovu. Ar galėtumėte papasakoti apie tą konfliktą?“. Po šio klausimo tyrėja įsiterpdavo tik norėdama paprašyti patyrimo pavyzdžio ar paaiškinimo. Interviu centras buvo dalyviai, jie galėjo kontroliuoti interviu kryptį, sritį ir turinį. Tyrėjos užduotis buvo neleisti įterpti jos pačios patyrimo į interviu turinį. Taigi nebuvo iš anksto suplanuotų interviu klausimų. Interviu būdavo baigiamas, kai tiriamieji nebegalėdavo pateikti naujo turinio ir temų. Interviu trukmė – nuo 25 iki 65 minučių.

Duomenų analizė

Fenomenologiniuose tyrimuose naudojama ne statistinė, o lingvistinė analizė. Pati duomenų prigimtis užkerta kelią sausų, formalių procedūrų nustatymui (Creswell, 1998). Vis dėlto buvo sukurti fenomenologinių tyrimų duomenų analizavimo protokolai (Polkinghorne, 1989; Moustakas, 1994; Creswell, 1998). Kiekvieną protokolą sudaro keturi pagrindiniai žingsniai: a) originalių interviu transkriptų perrašymas trečius asmeniu; b) transkriptų dalijimas į vienetus; c) esminės kiekvieno vieneto prasmės išskyrimas; c) prasminių vienetų grupavimas į temas, kurios sudaro bendrą fenomeno apibrėžimą (Polkinghorne, 1989). Suskirstymas į prasminius vienetus neturi lemiamos reikšmės tolesniam darbui su teksto turiniu. Tai greičiau pagalbinė priemonė, nes viso teksto mes negalime iš karto suvokti. Todėl praktiškai atliekant šį veiksmą, paprasčiausiai dedamas brūkšnelis tose vietose, kur jaučiamas minties ar jausmo pasikeitimas.

Šiame tyrime buvo naudota 6 žingsnių kiekvieno interviu duomenų analizės procedūra, aprašyta Colaizzi (1978) ir Polkinghorne (1989):

1. Kiekvienas interviu buvo transkribuotas.
2. Kiekvienas transkriptas buvo skaitomas.
3. Transkriptai buvo perrašyti trečiu asmeniu.
4. Kiekvienas transkriptas buvo suskirstytas į prasminius vienetus. Prasminiai vienetai buvo grupuojami į temas, o temos buvo transformuojamos į psichologinę kalbą. Transformavimas į psichologinę kalbą vyko tyrėjai bandant suprasti analizuojamą patyrimą, atsirenkant patyrimo reikšmės variantą, kuris atrodo tinkamiausias.
5. Buvo sudarytas bendras fenomeno apibrėžimas. Sudarant bendrą fenomeno apibrėžimą, galimos bent dvi apibrėžimo sudarymo strategijos. Viena iš jų - apibrėžimo sudarymas, išskiriant tai, kas yra bendra visuose turimuose duomenyse. Kita strategija - plataus apibrėžimo sudarymas, susiejant tai, kas yra svarbiausio kiekviename apibrėžime, nors atskiros fenomeno dalys nėra būdingos visiems tekstams. Tokiu būdu gaunami rezultatai, kuriuos vėliau galima lyginti su kitų autorių tyrimų duomenimis.
6. Apibrėžimų tikslumą vertino tyrimo dalyviai.

Čia pateikiame pavyzdį, kaip buvo analizuojamas vieno dalyvio tekstas, kartu pailiustruodami kokybinių duomenų apdorojimo eigą. Dėl pernelyg didelės interviu teksto apimties iškart perėjom prie prasminių vienetų išskyrimo ir jų perfrazavimo į psichologinę kalbą (žr. 2 lent.).

2 lentelė. **Prasminių vienetų išskyrimas ir jų perfrazavimas į psichologinę kalbą**

Tekstas perrašytas trečiu asmeniu ir suskirstytas į prasminius vienetus.	***Prasminiai vienetai transformuoti į psichologinę kalbą***
Šiaip tai tikrai daug konfliktų buvo, bet turbūt labiausiai įsiminė paskutinis, na, gal dėl to, kad vienas iš rimčiausių, ir jis išvis nesitikėjo, jog kažkas gali būti ne taip, o vadovybė, mat, pastebėjo jo darbo minusų.	Paskutinis konfliktas buvo emociškai sunkiausias. Jautėsi gerai vykdąs savo pareigas.
Visus per pusę metų pažino, susidraugavo. Santykiai su kolegom geri, žmonės gan draugiški, su kai kuriais turi bendrų interesų, šiaip kartais susitinka po darbo, pažaist biliardo, pavyzdžiui, ar kokio alaus išgerti..	Bendravimas su kolegomis yra ne vien formalus, bet ir neformalus. Šie santykiai kelia teigiamų jausmų.
Kadangi jis dirba ir studijuoja II magistratūros	Gyvenimo tempas labai įtemptas.

kurse, todėl poilsio turi labai mažai.	
Savo darbą galėtų įvertinti 9 balais, nes dirba pareigingai, nekreipia dėmesio į pastabas, nes žino, kad jos nėra adresuotos jam.	Jaučiasi puikiai atliekantis savo darbą, mano, kad jam nereikia pastabų.
Tačiau artėjo sesija, prasidėjo įvairios įskaitos. Padidėjo jo nerimas, atsirado egzaminų baimė, kai nebegali užmigt naktį, nors ir esi pavargęs, išsekęs, o guli, vartaisi... Tai va. Taigi laiko buvo mažai....	Artėjant sesijai išgyveno nerimą, kilo egzaminų stresas, nuovargis, fizinis ir psichologinis išsekimas.
Jo vidinis aš, jo organizmas ieškojo išeities, nes jis negalėjo įsivaizduoti, kaip išlaikys sesiją.	Jautė nerimą dėl mokslų.
Prasidėjo abejonės: kas jam yra svarbiau: ar mokslai, ar darbas.	Kankino abejonės ir neapsisprendimo jausmas.
Aišku, mokslai buvo pirmoje vietoje, nes šiame darbe jokių perspektyvų jis nematė ir nemato iki šiol.	Vyko prioritetų nustatymas.
Tada prasidėjus sesijai jis nuėjo pas direktorių ir jo pavaduotoją ir pasakė, kad jam reikia atostogų. Jam atostogų nesuteikė, pagrįsdami atsakymą tuo, kad neužtenka darbuotojų.	Po pokalbio apie atostogas pasijuto nesuprastas ir neįvertintas vadovo.
Bet gi tai ne jo problemos. Padarytų prastesnius snukius ir eitų pas juos dirbti. Kodėl jis turi dirbti savo mokslų sąskaita, jei visi žinojo, kad jis studijuoja, ir kad per sesiją tokių problemų bus.	Jautė pyktį dėl neišsipildžiusių lūkesčių.
Jo organizmas neištvėrė ir turbūt jau jis jam padėjo...	Prasidėjo psichosomatinių problemų.
Jis nuvažiavo per vieną savo išeiginę prie ežero...pasimokyti... oras buvo geras... ir taip atsitiko, kad užteko ant saulės pasimokyti porą valandų, kaip visas kūnas buvo raudonas.	Buvo būtina pailsėti fiziškai ir psichologiškai.
Aišku, nuėjo pas gydytoją ir jam savaitei davė nedarbingumo lapelį. Skambino iš darbo ir	Nepagrįstas vadovo kaltinimas paskatino konflikto kilimą.

kaltino jį, kad specialiai taip padarė. Konfliktas brendo...	
Ir jis sau pasakė – viskas. Reikia kažką keisti. Vasarą jam atostogų neduotų, nes trūktų darbuotojų.... O jam reikėjo poilsio. Jis parašė prašymą atleisti jį iš darbo. Jau galvojo, kad ramiai atidirbs 2 savaites ir pailsės.	Suvokdamas padėties beviltiškumą žengė rimtą žingsnį – parašė prašymą atleisti iš darbo.
Jis grįžo po ligos. Beje, jo darbo laikas yra nuo 08:00 iki 17:00. Tačiau dar 17 val. jis darbo nebaigdavo, jo nepaleisdavo. Net kai savaitgalį dirbo po 12 val., jį paleisdavo vėliau. Jo nervai neištvėrė...	Po ligos grįžęs į darbą jautė neatitikimą tarp lūkesčių ir realybės.
Visų pirma, nukrito jo darbo kokybė ir kiekybė.	Po pradinio konflikto nebuvo motyvacijos dirbti.
Antra, jam pervedė minimalią algą, nors žadėjo pakelti.	Jautėsi nusivylęs, nes vadovas netesėjo savo pažado.
Jis neištvėrė ir priešpaskutinę dieną aprėkė direktoriaus pavaduotoją. Jam tapo dar blogiau, kai suprato, kad pavaduotojas, kuris bandė jį nuraminti, rūpinosi ne juo, ne jo sveikata, o savo kailiu. Kad niekas nežinotų, kas vyksta, kad nesuprastų ir panašiai..	Priešpaskutinę darbo dieną išreiškė savo pyktį aprėkdamas direktoriaus pavaduotoją. Negavęs paramos iš pavaduotojo, išgyveno nusivylimą valdžia.
Iš tikrųjų, ar per pusę metų prie jo priėjo kas nors, ar paklausė, gal jam ko nors reikia? Kaip jam sekasi? Ne.	Suvokė savo menkavertiškumą
O jie dar nori, kad viskas būtų idealiai. Nebus taip niekada.	Jautėsi pasipiktinęs esančia sistema.
Taigi jis kalbėjosi su direktoriaus pavaduotoju ir paskutinę dieną darbe. Ir tada jis jau išsakė viską, ką galvojo apie visus.	Konflikto metu dingo vidinė vadovo baimė, todėl išliejo savo pyktį ant viršininko ir kitų pranašesnių už jį asmenų.
Ant jo rėkė 4 žmonės, o jis rėkė vienas.	Pyktis buvo abipusis.
Jo galvoje buvo tik viena mintis: štai ką reiškia neapsišvietę vadovai. Kodėl į tokias vadovo	Jautė pyktį dėl autoritarinio vadovavimo stiliaus.

pareigas būtent tokius žmones skiria? Tam kad parodytų, kad mes gyvename totalitarinėje visuomenėje?	
Bet 70-ieji jau baigėsi, ir mes gyvename demokratinėje visuomenėje, mes įstojome į Europos Sąjungą, o keisti ko nors žmonių santykiuose, padėti vienas kitam nesugebame. Teisingai pasakė Hobsas: „Žmogus žmogui vilkas“.	Jautė kitų pranašumą, nenorą bendradarbiauti.
Po konflikto jautėsi išsekęs kiek fiziškai, tiek ir morališkai. Absoliučiai nebebuvo jėgų. Vos vos nuvažiavo namo, griuvo į lovą ir miegojo apie 14 valandų...	Po konflikto jautė fizinį bei psichologinį išsekimą, apatiją bei nuovargį.
Nežino, ką sakyti apie jausmus.. Sunku su tais jausmais. Jam turbūt lengviau pasakyti, ką jis galvojo, apie ką mąstė ir ką svarstė..	Sunku įvardinti savo jausminį patyrimą.
Buvo nusivylimas valdžia ir pačiu savimi, gal net kažkokia kaltė, ką jis žino, gal dėl to, jog susinervino ir nesugebėjo išlikti ramus ir susitvardęs.	Jautėsi nusivylęs valdžia ir savimi, jautė kaltę.
Pykčio dar buvo, daug pykčio, taip. Na, o kaip nepykti, jei tokia situacija??	Jautė pyktį dėl susiklosčiusios situacijos.
Negalėjo suprasti, kodėl yra taip, kaip yra, ir ką dabar daryti.	Jautėsi pasimetęs, vienišas.
Darbo kaip ir neteko, tačiau buvo gaila prarastų gerų santykių, nes nežino, ar dabar galėčiau pasižiūrėt į akis pavaduotojui, na ir šiaip..	Išgyveno liūdesį dėl prarastų santykių, jautėsi kaltas.
Sunkiausia tikriausiai yra tai, kad dabar nežino, kaip reikės ieškoti naujo darbo, nes čia buvo visai gerai.	Ateitis kelia nerimą.
Kartais pagalvoja, gal jis tikrai kaltas, gal ko nepadarė kaip turėtų, gal veltui užrūstino vadovybę, gal nereikėjo pykti, reikėjo susikaupti ir dirbti savo darbą	Kankina mintys apie kaltę, jaučiasi netinkamai pasielgęs.

Sunku yra.	Yra emociškai sunku prisimenant konfliktą.
Kažkas slegia. Gal čia sąžinė jį šitaip kankina?	Slėgė mintys apie konfliktą.
Na, vienu žodžiu, kažkoks apatiškas pasidarė po to konflikto.	Po konflikto pasireiškė apatija.
Nors iš tikrųjų – juk nieko baisaus neįvyko, ar ne? Tiesiog išėjo iš darbo, ir tiek. Visiems būna.	Mąsto racionaliai, teigdamas jog situacija nėra labai sudėtinga.
Bet vat kažkodėl taip keistai reaguoja. Gal kokių vitaminų reikėtų gerti?	Stebisi savo neįprasta reakcija į konfliktą.
Nors tikriausiai iki šiol trūksta poilsio, nes darbas iš jo atėmė visas jėgas, net mokslams nebeliko.	Iki šiol jaučia nuovargį.
O ką jau kalbėt apie asmeninį gyvenimą... Baisu, iš tikrųjų.	Asmeniniame gyvenime atsirado neigiamų pokyčių.
Mergina jį kaltina, sako, kad turėjo pakentėt ir padirbti iki Kalėdų, o vėliau išeiti, o gal tada ir pareigose pakeltų, kas žino...	Mergina verčia jį jaustis kaltu.
O dabar viskas iš naujo. Ir buto negalės nusipirkt, nes jis kaip ir bedarbis dabar. Matot, kokios pasekmės skaudžios...	Nuogąstauja, kad konflikto pasekmės atsilieps jo ateities planams.
Jaučiasi toks bejėgis.	Jaučiasi menkavertis ir bejėgis.
Toks jausmas, kad esu vienas prieš sistemą. Londone yra parduodami tokie puodukai su metro žemėlapiu ir užrašu: „Jūs negalite sugriauti sistemos“... Tai vat, jis šitaip ir jaučiasi – negalintis sugriaut sistemos, silpnas, vienišas, niekam nereikalingas.	Jaučiasi vienišas ir niekam nerūpintis. Supranta, kad kiti yra daug pranašingesni.
Pagalvoja, kad juk pilna tokių, kaip jis – kurie bando kažką pakeisti, o viršininkai nemato pastangų arba visai ne taip supranta, ir viskas baigiasi taip liūdnai, kaip pasibaigė jam.	Jaučia savo pastangų beprasmiškumą.
Bet iš kitos pusės, jis džiaugiasi tuo, kad išėjo.	Jausmų ambivalentiškumas – išgyvena ir

Nes jam išties sunku buvo – poilsio labai norėjosi, norėjosi turėti normalų asmeninį gyvenimą, o ne šiaip kažkokias nuotrupas...	liūdesį, ir džiaugsmą dėl to, kad išėjo.
Gal net savotišką pasididžiavimą jaučia, jog išdrįso. Nors nebuvo ten drąsos – tiesiog žodžiai savaime išsprūdo ir tiek.	Prisimindamas konfliktą jaučia pasididžiavimą savimi.

Transformuotas tekstas perrašomas kaip nuoseklus, vientisas tekstas. Perrašant daromi apibendrinimai – t.y. sujungiami tokią pat prasmę turintys prasminiai vienetai.

Paskutinis konfliktas buvo emociškai sunkiausias. Jautėsi gerai vykdąs savo pareigas. Bendravimas su kolegomis yra ne vien formalus, bet ir neformalus. Šie santykiai kelia teigiamų jausmų. Gyvenimo tempas labai įtemptas. Jaučiasi puikiai atliekantis savo darbą, mano, kad jam nereikia pastabų. Artėjant sesijai išgyveno nerimą, kilo egzaminų stresas, nuovargis, fizinis ir psichologinis išsekimas. Kankino abejonės ir neapsisprendimo jausmas. Vyko prioritetų nustatymas. Po pokalbio apie atostogas pasijuto nesuprastas ir neįvertintas vadovo. Jautė pyktį dėl neišsipildžiusių lūkesčių, autoritarinio vadovavimo stiliaus bei dėl susiklosčiusios situacijos ir esančios sistemos. Prasidėjo psichosomatinių problemų. Buvo būtina pailsėti fiziškai ir psichologiškai. Nepagrįstas vadovo kaltinimas paskatino konflikto kilimą. Suvokdamas padėties beviltiškumą žengė rimtą žingsnį – parašė prašymą atleisti iš darbo. Po ligos grįžęs į darbą jautė neatitikimą tarp lūkesčių ir realybės. Po pradinio konflikto nebuvo motyvacijos dirbti. Negavęs paramos iš pavaduotojo, kuris netesėjo savo pažado, išgyveno nusivylimą valdžia. Konflikto metu dingo vidinė vadovo baimė, todėl išliejo savo pyktį ant viršininko ir kitų pranašesnių už jį asmenų, aprėkė juos. Pyktis buvo abipusis. Jautė kitų pranašumą, nenorą bendradarbiauti. Po konflikto jautė fizinį bei psichologinį išsekimą, apatiją bei nuovargį. Sunku įvardinti savo jausminį patyrimą. Jautėsi nusivylęs valdžia ir savimi. Jautė kaltę. Jaučiasi netinkamai pasielgęs. Jautėsi pasimetęs, vienišas. Išgyveno liūdesį dėl prarastų santykių. Yra emociškai sunku prisimenant konfliktą. Slėgė mintys apie konfliktą. Mąsto racionaliai, teigdamas jog situacija nėra labai sudėtinga. Stebisi savo neįprasta reakcija į konfliktą. Iki šiol jaučia nuovargį. Asmeniniame gyvenime atsirado neigiamų pokyčių. Nuogąstauja, kad konflikto pasekmės atsilieps jo ateities planams ir nerimauja dėl ateities. Jaučiasi menkavertis, bejėgis ir niekam nerūpintis. Jaučia savo pastangų beprasmiškumą. Jausmų ambivalentiškumas – išgyvena ir liūdesį, ir džiaugsmą dėl to, kad išėjo. Prisimindamas konfliktą jaučia pasididžiavimą savimi.

Vėliau mėginama nuoseklų tekstą nusakyti bendru fenomeno apibrėžimu, t. y. išskirti patyrimo aspektus, pagal kuriuos nuoseklus tekstas yra perstruktūruojamas. Patyrimo aspektai pasirenkami tokiu būdu: imamas kiekvieno dalyvio nuoseklus tekstas ir skaitant jį, bandoma

suvokti, kokie patyrimo elementai yra tekste. Pavyzdžiui, pateiktame patyrimo aprašyme randamas toks tekstas: *Jautė kaltę.* Kitoje vietoje randamas šis tekstas: *Jautėsi kalta, priekaištavo sau.* Matome, kad šį tekstą galime priskirti prie kaltės jausmo išgyvenimo konflikto su vadovu metu. Šių, savo turiniu besisiejančių patyrimo elementų pagrindu suformuluojamas patyrimo aspektas, kuris įvardinamas kaip „Kaltės jausmo išgyvenimas“.

Svarbu pažymėti, kad aspektai turi atspindėti visus tyrimo dalyvių įvardintus fenomenus, kurie yra svarbūs tyrimui.

Žinoma, šiuo būdu suformuluoti patyrimo aspektai yra subjektyvūs ir iš dalies priklauso nuo tyrėjo požiūrio. Taigi išanalizavus visus tekstus buvo išskirti šie patyrimo aspektai, apibūdinantys konflikto su vadovu subjektyvų patyrimą:

- Pasitenkinimas darbu prieš konfliktą
- Neatitikimas tarp lūkesčių ir realybės
- Pykčio išgyvenimas
- Susierzinimo pojūtis
- Nepasitikėjimas savimi, menkavertiškumas, pažeminimo pojūtis
- Kaltės jausmo išgyvenimas
- Staigus emocijų antplūdis
- Konflikto metu kilusios somatinės reakcijos
- Vadovo pranašumo jutimas
- Nevilties išgyvenimas
- Vienišumas
- Liūdesio išgyvenimas
- Savirefleksija
- Apatija, nuovargis po konflikto
- Baisūs sapnai, nemiga
- Krizės dėl konflikto su vadovu išgyvenimas
- Konflikto išsipasakojimas ir jo vertė
- Pykčio išliejimas ant kitų žmonių
- Slegiantys prisiminimai apie konfliktą
- Motyvacijos dirbti ir pasitenkinimo darbu sumažėjimas po konflikto
- Nusivylimas valdžia po konflikto
- Santykių su vadovu pablogėjimas po konflikto
- Nerimas dėl ateities
- Konflikto paskatintas išėjimas iš darbo

Kaip matysime toliau, ne visi patyrimo aspektai randami kiekviename tekste. Taip yra todėl, kad formuluojant patyrimo aspektus, buvo stengiamasi, kad jie apimtų visus dalyvių patyrimo elementus, o ne tik tuos, kurie būdingi visiems dalyviams.

Tokiu pat būdu buvo analizuojami bei struktūruojami visų kitų dalyvių tekstai.

Įvardinti fenomenai sujungiami į bendrą mūsų tiriamo fenomeno – konflikto su vadovu išgyvenimo – apibrėžimą.

Fenomeno apibrėžimas

Konflikto su vadovu išgyvenimas tiriamajam reiškia nusivylimą valdžią ir savimi. Konflikto metu jaučia pyktį, kaltę, vadovo pranašumą, suvokia savo pastangų beprasmiškumą. Jaučiasi menkavertis, bejėgis ir niekam nerūpintis, pasimetęs, vienišas. Po konflikto mažėja motyvacija dirbti, tyrimo dalyvis išgyvena fizinį bei psichologinį išsekimą, apatiją bei nuovargį, atsiranda nerimo dėl ateities. Konflikto pasekmės – darbo vietos keitimas.

3. TYRIMO REZULTATAI

3.1. KIEKVIENO DALYVIO DUOMENYS

Vietoj tyrimo dalyvių, kurie pateikė savo patyrimo aprašymus, vardų čia naudojami kodai: dalyvis A, dalyvis B, dalyvė C ir t.t. Pradžioje pateiksime kiekvieno tyrimo dalyvio duomenis atskirai. Dalyvio, kurio duomenys buvo pateikiami kaip pavyzdys skyriuje apie duomenų apdorojimą, čia dar kartą nepristatinėsime.

Dalyvis B

Nuoseklus tekstas

Nuovargis ir alkoholis paskatino konflikto kilimą. Vadovas apkaltino jį amžinu pesimistiškumu, bendravimo stilius tapo formalus. Sumišo, išpylė prakaitas, kilo drebulys. Sulaikė emocijas, tačiau viduje kilo pyktis ant vadovo. Apmąstęs ir įvertinęs situaciją norėjo pasitraukti. Dėl pradinio konflikto atsisakė pratęsti vakarėlį. Ignoravo boso draugiškumą. Tuo metu darbe visi išgyveno emocinę krizę dėl reorganizavimo. Viršininkas norėjo atgauti prarastą autoritetą. Jautė, kad tai nėra tinkamas laikas kritikai. Jautė, jog prarado viršininko pasitikėjimą. Jaučiasi praradęs asmeniską kontaktą su viršininku. Laikui bėgant savijauta pagerėjo. Grįžus į darbą santykiai buvo vien formalūs. Suvokia, jog vadovo pastaba buvo taikli, tačiau nebuvo atsižvelgta į kolektyvo emocinę savijautą. Kiekviena reorganizacija yra suvokiama kaip kolektyvo krizė. Jaučia, jog vadovas turėtų bendradarbiauti su kolektyvu ir stengtis nuimti emocinę įtampą. Dabar stengiasi nerodyti nedraugiškumo. Po kiek laiko adaptavosi prie naujų sąlygų. Tris mėnesius po konflikto vadovas nerodė iniciatyvos pasikalbėti su juo. Kai buvo ieškoma naujo darbuotojo, pasijautė nereikšmingas. Vengė atskleisti savo jausmus vadovui.

Fenomeno apibrėžimas

Konflikto su vadovu išgyvenimas tiriamajam reiškia asmeniško kontakto su vadovu praradimą. Tyrimo dalyvis jaučia pyktį ant vadovo, tačiau stengiasi kontroliuoti savo emocijas ir išoriškai išlieka ramus. Konflikto metu kyla somatinių reakcijų - pyla prakaitas, atsiranda drebulys. Po konflikto santykiai su vadovu atšąla, tampa vien formalūs.

Dalyvė C

Nuoseklus tekstas

Suvokia konfliktą organizacijoje kaip natūralų grupės procesą. Darbo pobūdis, viršvalandžiai ir atlyginimas pradėjo kelti emocinę įtampą. Pokalbio su vadovu pradžioje jautėsi ramiai ir užtikrintai. Išorėje atrodė rami ir susikaupusi, tačiau viduje jautėsi pasipiktinusi ir kažkiek išsigandusi. Viršininkui pradėjus kalbėti apie situaciją darbe pasakė, jog nesutinka su jo požiūriu. Vadovas supyko, pradėjo emocionaliai reikšti mintis, kaltinti. Pasijuto įžeista, nes vadovas supainiojo darbo ir neformalius santykius. Patyrė šoką. Pamiršo vadovo baimę. Pasijuto drąsi ir išsakė vadovui seniai sukauptas nuoskaudas. Jautė, jog jos teiginiai žeidžia vadovą. Jautė įtampą ir nepilnavertiškumo jausmą, suvokdama, jog vadovas yra pranašesnis už ją. Suvokė savo neigiamą požiūrį į darbą, kolegas. Įsisąmonino, jog darbas kelia pasibjaurėjimą ir nuobodulį. Vadovui išsakant pyktį, gilinosi į savo emocinius išgyvenimus. Neatlaikiusi emocinės įtampos išėjo. Eidama namo gilinosi į ką tik išgyventą konfliktą su vadovu. Įvertino savo veiksmų nelogiškumą. Jautė, jog patyrė krizinę situaciją. Dar ilgai kamavo neigiami jausmai, sapnavo baisius sapnus. Kitą dieną krizė tęsėsi. Apėmė neviltis ir nerimas, slėgė neigiami jausmai. Suvokdama, jog pasikalbėjus su ko nors sumažėja įtampa, ieškojo žmonių, sugebančių išklausyti. Po kiek laiko pasijuto geriau, dingo įtampa. Konfliktas su vadovu paskatino išėjimą iš darbo. Jaučia teigiamų konflikto padarinių – pajuto atviro jausmų ir minčių išsakymo naudą. Šiuo metu jaučiasi labiau pasitikinti savimi.

Fenomeno apibrėžimas

Konflikto su vadovu išgyvenimas tiriamajai reiškia kritinę situaciją, kurios metu yra jaučiama įtampa ir nepilnavertiškumo jausmas, suvokiant vadovo pranašumą, patiriamas šokas. Konflikto su vadovu metu jaučiamas pyktis, neviltis, nerimas, slegia neigiami jausmai. Konflikto metu tyrimo dalyvė gilinasi į savo emocinius išgyvenimus. Po konflikto išsipasakojimas nuima įtampą. Konflikto pasekmės – darbo vietos keitimas.

Dalyvis D

Nuoseklus tekstas

Konfliktus vertina kaip sukeliančius neigiamų emocijų. Konflikto padariniai yra ilgalaikiai ir neatstatomi. Jaučiasi varžomas nemotyvuotų reikalavimų ir neadekvataus vertinimo. Vadovas visam kolektyvui kelia pasipiktinimą bei susierzinimą. Jau prieš konfliktą buvo kilę minčių apie situacijos kontrolę. Jaučia, jog konfliktą paskatino žeminantis vadovo požiūris. Jautėsi engiamas ir žeminamas. Kilus ginčui išgyveno pyktį, negalėjo pakeisti šios

situacijos. Pasipriešinimas bei apsisprendimas nepasiduoti vadovo spaudimui paskatino dar didesnį viršininko pyktį. Tuo metu dar neturėjo prisitaikymo prie kitų įgūdžių, todėl teko patirti daug neigiamų išgyvenimų. Neatlaikęs emocinės įtampos jis bandė nutraukti nemalonų pokalbį. Jautėsi išsekęs, pavargęs fiziškai ir psichologiškai. Pajuto, jog laikas tarytum sustojo. Vėliau pajuto palengvėjimą. Kolegos vengė kalbėti apie konfliktą. Išsipasakojo patirtą konfliktą žmonai. Žmonos siūlymas keisti darbo vietą pasirodė nepriimtinas. Jautė, jog po patirto konflikto santykiai su vadovu tapo labiau komplikuoti. Po konflikto bendraudamas su vadovu jautė įtampą. Po vadovo atleidimo situacija darbe pagerėjo. Jaučiasi pasimokęs iš patirto konflikto.

Fenomeno apibrėžimas

Konflikto su vadovu išgyvenimas tiriamajam reiškia situacijos kontrolės nebuvimą. Konflikto metu jaučiasi engiamas ir žeminamas. Kilus konfliktui išgyvena pyktį, negalėdamas pakeisti situacijos. Jaučiasi išsekęs, pavargęs fiziškai ir psichologiškai, jaučia jog laikas tarytum sustoja. Konflikto patyrimo išsipasakojimas palengvina emocinę būseną. Po patirto konflikto santykiai su vadovu labiau susikomplikuoja, bendraujant jaučiama įtampa.

Dalyvė E

Nuoseklus tekstas

Nepajuto jokios pagalbos iš vadovo dėl svečių priėmimo organizavimo. Dėl viršininko kaltės nedalyvavo svečių priėmime. Sužinojo, kad svečiai išsakė nepasitenkinimą. Vadovas supyko. Konfliktinis pokalbis nebuvo ilgas ir emociškai slegiantis. Jautėsi nustebusi, kad konfliktas tęsiasi. Vadovas išliejo savo pyktį ant kito pavaldinio. Pajuto neatitikimą tarp savo įsivaizdavimų ir tikrosios situacijos. Jautėsi kiek šokiruota neįprasto vadovo elgesio. Pasijuto nemaloniai, žinodama, kad viršininką džiugina jos patiriami rūpesčiai. Dar iki konflikto jautė psichologinę įtampą bendraudama su vadovu. Konfliktas sustiprino įtampą santykiuose su vadovu. Jautėsi pažeminta. Po konflikto intuityviai juto, kad geriausia elgesio strategija yra vadovo vengimas. Jautėsi kalta, priekaištavo sau. Bijojo, kad dėl konflikto pavaldiniai jos nebegerbs. Nuodugniai išnagrinėjusi situaciją suvokė, kad čia nėra jos kaltės. Išsipasakojimas padėjo nuimti įtampą. Slėgė neužbaigti darbai, kankino sąžinės priekaištai. Atsiprašiusi pajuto dvasinį palengvėjimą. Po konflikto jautėsi privalanti dirbti tobulai. Gerai atliktas darbas teikė emocinį pasitenkinimą bei stiprino pasitikėjimą savimi.

Fenomeno apibrėžimas

Konflikto su vadovu išgyvenimas tiriamajai reiškia nemaloniai šokiruojančią situaciją, kurios metu ji jaučiasi pažeminta, kalta, priekaištauja sau, jaučia neatitikimą tarp savo įsivaizdavimų ir tikrosios situacijos. Konfliktas sustiprina įtampą santykiuose su vadovu, skatina jo vengimą. Po konflikto kyla baimė, kad dėl konflikto pavaldiniai jos nebegerbs. Išsipasakojimas padeda nuimti įtampą. Po konflikto jaučiasi privalanti dirbti tobulai.

Dalyvė F

Nuoseklus tekstas

Motyvacija dirbti yra aukšta. Pasiekė susitarimą su vadovu dėl laisvadienių, skirtų mokslams. Darbas ir mokslai reikalavo daug fizinių ir emocinių pastangų. Rūpinosi ateitimi. Konfliktas buvo lėtinis. Vadovas išreikšdavo susirūpinimą jos darbo kokybe. Jaučiasi gerai atliekanti savo darbą. Jaučiasi atsakinga už savo darbo rezultatus. Jaučiasi nepagrįstai kaltinama. Konfliktą įžiebė atostogų prašymas. Jaučiasi turinti teisę į poilsį. Vadovas savo atsisakymą argumentavo darbuotojų trūkumu. Nesijaučia nepakeičiama. Jaučia, kad konfliktas kilo dėl boso užsispyrimo. Prarado dvasinę pusiausvyrą, suirzo. Pasijuto pažeminta. Jautė pyktį, emocijų antplūdį. Paraudo skruostai. Konflikto metu jautėsi neįvertinta ir neteisingai apkaltinta. Konfliktui didėjant, stiprėjo neigiami abiejų pusių jausmai. Jautė neatitikimą tarp vadovo priekaištavimų ir tikros situacijos. Pajuto vadovo pranašumą. Jautėsi menkavertė. Pajuto vadovo nepagarbą. Konfliktas išsekino emociškai ir fiziškai. Pasikeitė balso tonas. Po konflikto liko nemalonių jausmų. Netvarka namuose dar labiau išmušė iš pusiausvyros. Išliejo susikaupusį pyktį ant artimų žmonių. Dėl padidėjusio nervingumo kankino nemiga. Gilinimasis į situaciją kėlė vis daugiau neigiamų jausmų. Kankino baisūs sapnai. Jautė pyktį kitą dieną po konflikto. Jautė kaltę. Pradėjo abejoti savo teisingumu. Pyktis buvo didesnis nei kaltės jausmas. Buvo emociškai sunku. Po vėlesnio pokalbio su vadovu pavyko pasiekti kompromisą. Poilsis padėjo pamiršti nemalonius išgyvenimus. Jaučiasi patyrusi krizę.

Fenomeno apibrėžimas

Konflikto su vadovu išgyvenimas tiriamajai reiškia krizinę situaciją, kurios metu yra prarandama dvasinė pusiausvyra, kyla susierzinimas ir menkavertiškumo jausmas. Jaučiamas pažeminimas, pyktis, emocijų antplūdis, kaltės jausmas. Konflikto metu kyla somatinių reakcijų – parausta skruostai, keičiasi balso tonas. Konfliktas išsekina emociškai ir fiziškai, dėl padidėjusio nervingumo kankina nemiga, o vėliau košmarai. Susikaupęs pyktis yra išliejamas ant artimų žmonių.

Dalyvis G

Nuoseklus tekstas

Konfliktą paskatino darbo krūvio padidinimas neatitinkantis jo aspiracijų. Kilo pyktis, kad vadovas skyrė darbą, neatitinkantį jo pareigų. Jautė vadovo pranašumą. Pasijuto išnaudojamas dėl neadekvačių vadovo reikalavimų. Jautėsi pasimetęs. Jautėsi įsipareigojęs šeimai. Naujos pareigos kėlė susierzinimą. Savaitė alinančio darbo išvedė jį iš kantrybės. Bosui išsakant pyktį ir grasinant, jis jautėsi menkavertis ir pažemintas. Pykčiui kiek atslūgus vėl vykdė savo pareigas. Jautėsi pavargęs ir išsekęs, dėl ko du kartus pramiegojo. Į antrą konfliktą su vadovu reagavo ramiai. Kitą dieną nebuvo motyvacijos vykdyti absurdiškas pareigas. Bosui pasakius rašyti pareiškimą apie savanorišką išėjimą iš darbo pajuto pyktį ir susierzinimą. Besiremdamas įstatymais, atsisakė rašyti prašymą. Racionaliai analizuodamas situaciją suvokė, kad negali būti atleistas. Iki šiol konfliktą su vadovų suvokia kaip įvykį, sukėlusį neigiamų emocijų. Po konflikto santykiai su vadovu pasidarė labiau įtempti. Jautė vadovo spaudimą išeiti iš darbo.

Fenomeno apibrėžimas

Konflikto su vadovu išgyvenimas tiriamajam reiškia vadovo pranašumo suvokimą ir išnaudojimą, keliant nemotyvuotus reikalavimus. Konflikto metu tyrimo dalyvis jaučia pyktį, pasimetimą, susierzinimą, pažeminimą, menkavertiškumo jausmą. Po konflikto santykiai su vadovu labiau susikomplikuoja, jaučia vadovo spaudimą išeiti iš darbo.

Dalyvė H

Nuoseklus tekstas

Jaučia, jog vadovo pastabos yra nepagrįstos. Atlikusi pataisymus nesulaukė teigiamo įvertinimo. Įvertinusi situaciją nutarė tylėti. Jautė vadovo pranašumą. Svarstė, kad galbūt vadovas laiko ja žemesne už save. Suvokia, kad vadovas nori būti autoritetas savo pavaldiniams. Vėliau pradėjo ginčytis su vadovu. Susierzino dėl jo neaiškaus minčių dėstymo. Jautė, jog nebegali laikyti savyje kylančių minčių. Pajuto pyktį ant vadovo. Analizavo vadovo elgesio motyvus. Supykus pasikeitė balso tonas – tapo garsesnis. Dėl vadovo nepasitenkinimo jos darbo kokybe išgyveno kaltės jausmą. Išanalizavus vadovo elgesio su kitais kolegomis ypatumus kaltės jausmas atslūgo. Po konflikto jautė apatiją. Sunkiai sekėsi susikaupti. Prisimindama konfliktą analizavo savo elgesį. Kilo nerimas ir abejonės dėl bendravimo su vadovu ateityje. Suvokia, jog konfliktas turi neigiamos įtakos jos emocinei būsenai. Mąsto apie išsipasakojimo galimybę. Jautėsi vertinga, galėdama pasipriešinti vadovui. Suvokia, kad jis nėra išskirtinis. Išsipasakojo

konfliktą vyrui. Jaučia išsipasakojimo vertę – po jo ateina lengvumas ir paaiškėja iki tol nesuprantami dalykai. Vyras siūlė ignoruoti įvykį. Po konflikto su vadovu prastai miegojo. Nejaučia baimės bendraudama su vadovu. Jaučiasi drąsiai ir užtikrintai, nes suvokia savo profesionalumą. Pasijuto pažeminta vadovo. Jautė, jog vadovas elgiasi nepagarbiai. Po konflikto ženkliai krito motyvacija dirbti.

Fenomeno apibrėžimas

Konflikto su vadovu išgyvenimas tiriamajai reiškia suvokimą, kad vadovas nori būti autoritetas savo pavaldiniams ir dėl to imasi nemalonių veiksmų, po kurių tyrimo dalyvė jaučia vadovo pranašumą, susierzinimą, pyktį, kaltės jausmą, pažeminimą. Konflikto metu keičiasi balso tonas. Po konflikto jaučia apatiją, dingsta motyvacija dirbti, sunkiai sekasi susikaupti, prastai miega.. Jaučia išsipasakojimo vertę – po jo ateina lengvumas ir paaiškėja iki tol nesuprantami dalykai. Kyla nerimas ir abejonės dėl bendravimo su vadovu ateityje.

Dalyvė I

Nuoseklus tekstas

Konfliktas kilo dėl vadovės emocingumo. Darbuotojai juto nuolatinę įtampą, stresą bei baimę. Jautė neapibrėžtumo jausmą. Vadovės elgesys darbuotojams sukeldavo somatinių reakcijų. Konfliktas kilo, kai vadovė be priežasties apšaukė tiriamąją. Vadovė išsakė nepasitenkinimą tiriamosios darbu. Ramus reagavimas į rėkimą dar labiau supykdė vadovę. Jautė neteisybės jausmą. Konfliktinėje situacijoje išliko rami. Vadovei atsiprašius, tiriamoji teigė, kad nejaučia jai pykčio. Grįžusi namo tiriamoji apmąstė konfliktinę situaciją. Po konflikto sumažėjo pasitenkinimas darbu ir darbo aplinka. Konfliktas paskatino išėjimą iš darbo. Apmąstė savo elgesį ir emocijas konfliktinėje situacijoje. Vertina savo reakciją į konfliktą kaip įprastą. Jautė ramybė. Analizavo vadovės elgesio priežastis. Atsiribojo nuo vadovės emocijų. Jautė liūdesį ir gailestį dėl išėjimo. Jautėsi reikalinga darbe. Buvo emociškai prisirišusi prie šios darbo vietos ir kolektyvo. Sunkiai sekėsi adaptuotis prie naujo kolektyvo ir darbo. Pamačiusi neatnaujintą informaciją pajuto džiaugsmą. Išėjimas iš darbo buvo apmąstytas, neimpulsyvus. Abejojo savo poelgio teisingumu. Jautė, kad pasimokė iš konflikto. Jautė, kad vis mažiau nori būti šiame darbe. Išmoko valdyti savo reakcijas, atsiriboti nuo konfliktinės situacijos. Fiksavo įvykius dienoraštyje, jei jausdavosi pasimetusi ir bejėgė.

Fenomeno apibrėžimas

Konflikto su vadovu išgyvenimas tiriamajai reiškia atsiribojimą nuo vadovo emocijų, savo reakcijų valdymą. Konflikto metu tiriamoji išlieka rami, tačiau patiria neteisingumo jausmą, liūdesį. Po konflikto sumažėja pasitenkinimas darbu. Konfliktas paskatino išėjimą iš darbo. Po konflikto apmąsto savo elgesį ir mintis. Jaučiasi pasimokiusi iš konflikto.

Dalyvė J

Nuoseklus tekstas

Tiriamoji konfliktą suvokia kaip vienu metu ir juokingą, ir rimtą. Po konflikto su vadovu ji buvo atleista. Nesijaučia kalta. Mano, kad konfliktas galėjo kilti dėl kultūrinių skirtumų tarp jos ir vadovo. Jautė kitų žmonių pasitenkinimą jos darbu. Konfliktas kilo dėl naršymo internete. Jaučia, kad po šio įvykio pasikeitė vadovo elgesys su ja. Suvokia vadovo elgesį kaip kerštą už jos elgesį. Suvokia vadovo elgesį kaip kontrolės norą. Kilo neteisingumo jausmas dėl nepagrįstų vadovo kaltinimų. Jautė susierzinimą dėl padidėjusio vadovo dėmesio. Jautė nepasitenkinimą tuo, kad vadovas iš visų išskyrė būtent ją. Patyrė neteisybės jausmą. Suvokė vadovo elgesio pasikeitimą. Jautė pyktį. Nusprendė nebeerzinti vadovo. Išliko emocinis ryšys su kolektyvu. Po jos atleidimo vadovą perkėlė į kitą skyrių. Po konflikto sulaukė emocinės paramos iš mamos. Jaučiasi pasimokiusi iš konfliktinės situacijos. Konflikto metu patyrė menkavertiškumo jausmą. Suvokia, kad konflikto metu buvo sumažėjęs pasitikėjimas savimi. Suvokė savo, kaip specialistės vertė, kai susirado kitą darbą.

Fenomeno apibrėžimas

Konflikto su vadovu išgyvenimas tiriamajai reiškia suvokimą, kad vadovas nori ją kontroliuoti. Konflikto metu tiriamajai kyla neteisingumo jausmas, susierzinimas, nepasitenkinimas, pyktis, menkavertiškumo jausmas, sumažėja pasitikėjimas savimi. Jaučia vadovo elgesio su ja pokyčius. Jaučiasi pasimokiusi iš patirtos konfliktinės situacijos.

Dalyvis K

Nuoseklus tekstas

Konfliktas su vadovu kilo dėl darbo ir paskaitų laiko suderinimo. Tiriamasis pradėjo jausti vadovo spaudimą. Paskaitos trukdavo beveik pusę darbo dienos. Sužinojęs, kad atlyginimas buvo sumažintas, pajuto susierzinimą ir nepasitenkinimą. Kilo neteisingumo jausmas. Pasijuto neturįs pasirinkimo. Stengėsi prisitaikyti prie vadovo keliamų reikalavimų. Nutarė nebedėti daug pastangų tam, kad efektyviau organizuotų darbinę veiklą. Jautėsi nesuprastas ir neįvertintas. Pajuto nusivylimą esančia sistema. Pajuto nepasitenkinimą. Suvokė,

kad vadovas tyčiojasi iš jo. Pasidalindavo kylančiomis mintimis ir jausmas su žmona. Jaučiasi adaptavęsis prie vadovo. Perprato bendravimo su vadovu subtilybes. Nesijaučia finansiškai priklausomas nuo darbdavio. Jaučia vadovo norą valdyti situaciją, kontroliuoti pavaldinius. Jaučiasi priklausomas nuo emocinių vadovų būsenų. Konflikto metu jaučia pyktį. Po konflikto emocinė įtampa sumažėja. Jaučiasi galįs atsiriboti nuo konflikto. Jaučiasi susitaikęs su situacija.

Fenomeno apibrėžimas

Tiriamasis konfliktą su vadovu patiria kaip nusivylimą esančia sistema bei susitaikymą su dabartine situacija. Konflikto metu jaučia vadovo spaudimą, jaučia susierzinimą, nepasitenkinimą, neteisingumo jausmą, pyktį. Suvokia vadovo norą valdyti situaciją bei kontrolės poreikį. Po konflikto emocinė įtampa sumažėja, jis gali atsiriboti nuo konfliktinės situacijos.

Dalyvis L

Nuoseklus tekstas

Mano, kad konfliktas kilo dėl abiejų kaltės. Konfliktas kilo suvokus, kad nepalanki situacija turės įtakos santykiams su klientais. Konflikto metu abi pusės elgėsi ramiai, tačiau jautė paslėptą pyktį. Jautėsi teisus. Abu demonstravo savo pranašumą. Labiausiai įsiminė vadovo intonaciją ir balso skambesį. Po konflikto pajuto norą atsipalaiduoti. Bandė atsipalaiduoti gerdamas alkoholį. Suvokia vadovo elgesį kaip klaidingą. Jautėsi gerai pažįstąs vadovą. Jautėsi lygus su vadovu. Jautė pasitikėjimą savimi. Nebijojo vadovo reakcijos. Pajuto skirtumą tarp vadovo ir savęs. Suvokė, kad klydo, manydamas, jog gerai pažįsta vadovą. Pajuto, kad vadovas yra priešiškai nusiteikęs jo atžvilgiu. Jautė, kad neteisingai suvokė vadovo požiūrį į jį.

Fenomeno apibrėžimas

Konflikto su vadovu išgyvenimas tiriamajam reiškia skirtumo tarp vadovo ir savęs pajutimą bei suvokimą, kad vadovas nėra jo draugas. Konflikto metu jaučia paslėptą pyktį. Jaučia savo pranašumą, pasitiki savimi, nebijo vadovo reakcijos, suvokia vadovo elgesį kaip klaidingą. Po konflikto jaučia norą atsipalaiduoti.

Dalyvis M

Nuoseklus tekstas

Apibūdina konfliktą kaip ilgalaikį. Tiriamasis buvo paskirtas skyriaus vadovu. Nesijautė galįs pakeisti esamą sistemą. Sužinojo, kad buvusi vadovė turėjo didelės įtakos jo konfliktui su vadovu. Konfliktas kilo tiriamajam išleidus knygą. Tiriamasis suvokė, kad jo veiksmai įžeidė jo buvusią vadovę. Jautė psichologinį spaudimą darbe. Tiriamasis sąmoningai vengė konfliktų darbe. Jautėsi finansiškai priklausomas nuo vadovo. Jautėsi gerai atliekantis savo pareigas. Jautė pasipiktinimą dėl to, kad vadovybė neleidžia jam išreikšti savęs, tobulėti, mokytis. Suvokė vadovo norą jį pašalinti iš kolektyvo. Jautėsi reikalingas. Jautėsi neteisingai apkaltintas. Suvokė, kad vadovas specialiai atleido jo kolegą. Pasijuto išmestas iš įmonės. Jautė nusivylimą, pyktį, nepasitenkinimą. Gailėjosi, kad teko išeiti. Jautė pasitenkinimą savimi, kad sugebėjo išlaikyti orumą. Suvokia, kad jo patirtas konfliktas nėra kažkuo išskirtinis. Pasipasakodavo artimiems žmonėms. Jautėsi vienišas ir nesuprastas. Jautėsi turįs tik vieną žmogų, kuris gali jį suprasti. Jautėsi priklausomas nuo sistemos. Suvokė, kad atviras konfliktas gali jam pakenkti. Išėjęs iš darbo, sužinojo, kad neturėjo galimybės tobulintis.

Fenomeno apibrėžimas

Konfliktą su vadovu tiriamasis patiria kaip psichologinį spaudimą ir priklausomybę nuo vadovo bei esamos sistemos. Prieš konfliktą jaučia pasitenkinimą darbu, savo reikalingumą. Konflikto metu jaučiasi neteisingai apkaltintas, jaučia nusivylimą, pyktį, nepasitenkinimą, jaučiasi vienišas bei nesuprastas. Po konflikto išlieka patenkintas savimi, nes išliko orus ir nenusižemino.

Dalyvis N

Nuoseklus tekstas

Suvokia vadovą, kaip konflikto priežastį. Konfliktas sukėlė tiriamajam nerimą ir liūdesį. Jis jautė nuostabą dėl savo vadovo elgesio. Tiriamasis buvo pasipiktinęs ir nustebintas vadovo noru pasirašyti nepalankią įmonei sutartį. Tiriamasis išreiškė savo nepasitenkinimą vadovu. Jis pradėjo pykti, kai norėjo pasikalbėti su vadovu, o tas nekreipė į jį jokio dėmesio. Pajuto, kad jo pastangos beprasmės. Tiriamasis pasijuto bejėgis ką nors pakeisti. Jautė pyktį ir susierzinimą dėl vadovo abejingumo. Tiriamasis patyrė baimę ir bejėgiškumo jausmą, kai važiavo namo. Visą naktį jautė nerimą. Ryte, konfliktui pasibaigus, pajuto palengvėjimą, ramybę.

Fenomeno apibrėžimas

Konflikto su vadovu išgyvenimas tiriamajam reiškia nerimą dėl savo ateities bei beprasmiškumo jausmą. Jis išgyvena nuostabą, nepasitenkinimą, baimę, liūdesį, pyktį konflikto

metu. Patiria bejėgiškumo jausmą, kai negali nieko pakeisti bei yra priverstas laukti. Konflikto pabaigoje atsipalaiduoja ir nusiramina.

Dalyvis O

Nuoseklus tekstas

Tiriamasis jaučia atsakomybės jausmą darbe. Tiriamasis jautėsi sutrikęs, negalėjo apsispręsti. Įvertinęs situaciją, priėmė sprendimą, tačiau vis vien patyrė nerimą. Kai vadovas pradėjo jį barti ir kritikuoti, tiriamasis stengėsi susivaldyti, nors viduje jautė pyktį. Jautė pasipiktinimą dėl vadovo įžeidinėjimų ir kaltinimų. Tiriamasis nesijautė kaltas. Jautėsi neprivaląs aiškintis, bei pyko ant jį apskundusio žmogaus. Valdė savo emocijas ir jausmus bei išliko ramus. Jautėsi vis ramiau kalbėdamas su vadovu. Pokalbio pabaigoje jau nebesijaudino, pasitikėjo savimi. Jautėsi įvertintas ir džiaugėsi, kad iš konflikto išėjo nugalėtoju. Išėjęs iš kabinėto jautėsi atsipalaidavęs, nusiraminęs. Pyko dėl darbuotojo išdavystės ir patyrė nežinomybės jausmą.

Fenomeno apibrėžimas

Konflikto su vadovu išgyvenimas tiriamajam reiškia dviprasmiškumą pareigose ir išdavystę, emocijų kontrolę. Konflikto metu patiria pyktį, nerimą, neteisingumo jausmą, susijaudinimą. Konflikto pabaigoje jaučiasi atsipalaidavęs ir nusiraminęs, pasitiki savimi.

Dalyvė P

Nuoseklus tekstas

Jaučiasi gerai atliekanti savo darbą. Mano, kad verta didesnio atlyginimo. Nusivylė gavusi mažesnį atlyginimą negu tikėjosi. Patyrė neteisingumo jausmą. Jautėsi neturinti kontakto su vadove. Suvokė, kad vadovė nevertina jos pastangų. Pajuto pyktį, nežinomybės jausmą. Pajuto nusivylimą vadove. Pasijuto apgauta. Jautėsi pasimetusi, vieniša. Išsipasakojusi konfliktą draugui sugalvojo problemos sprendimą. Pasijuto neteisingai apkaltinta. Suvokė direktoriaus palaikymą. Pasikalbėjusi su direktoriumi pajuto ramybė, atsipalaidavo. Konflikto metu jautė nerimą, susirūpinimą, abejojo savo reikalingumu. Jautėsi priėmusi teisingą sprendimą. Jaučia baimę dėl ateities. Konfliktas paskatino minčių apie išėjimą iš darbo atsiradimą.

Fenomeno apibrėžimas

Konfliktą su vadovu tiriamoji suvokia kaip kontakto su vadove praradimą, kuomet ji jaučiasi neteisingai apkaltinta, apgauta, pasimetusi bei vieniša. Konflikto metu patiria pyktį, nerimą, baimę, nežinomybės jausmą. Jaučia teigiamą išsipasakojimo poveikį. Konfliktas skatina minčių apie darbo keitimą kilimą.

3.2. KONFLIKTO SU VADOVU PATYRIMO BENDRO APIBRĖŽIMO SUDARYMAS

3.2.1. Atskiri patyrimo aspektai ir jų pagrindimas

Prieš sudarant bendrą konflikto su vadovu fenomeno apibrėžimą, yra išskiriami atskiri konflikto su vadovu fenomeno patyrimo aspektai, t.y. pateikiant visų kokybiniame tyrime dalyvaujančiųjų duomenis bendrai, imamos visos kiekvieno tiriamojo tekstuose esančios patyrimo kategorijos ir visi tiriamųjų patyrimo elementai priskiriami atitinkamai patyrimo kategorijai. Patyrimo elementai, kurie pasikartoja kelių tiriamųjų tekstuose, čia rašomi tik vieną kartą. Toliau pateikiame prieš tai išskirtus patyrimo aspektus bei juos iliustruojančius fenomenologinius duomenis (prieš tai tekste buvo išskirti *pasvyru* šriftu).

Pykčio išgyvenimas

DA: Jautė pyktį dėl neišsipildžiusių lūkesčių, autoritarinio vadovavimo stiliaus bei dėl susiklosčiusios situacijos ir esančios sistemos. Konflikto metu dingo vidinė vadovo baimė, todėl išliejo savo pyktį ant viršininko ir kitų pranašesnių už jį asmenų, aprėkė juos.

DB: Sulaikė emocijas, tačiau viduj kilo pyktis ant vadovo.

DC: Išorėje atrodė rami ir susikaupusį, tačiau viduj jautėsi pasipiktinusi ir kažkiek išsigandusi.

DD: Kilus ginčui išgyveno pyktį, negalėjo pakeisti šios situacijos.

DF: Jautė pyktį. Jautė pyktį kitą dieną po konflikto. Pyktis buvo didesnis nei kaltės jausmas.

DG: Kilo pyktis, kad vadovas skyrė darbą, neatitinkantį jo pareigų. Bosui pasakius rašyti pareiškimą apie savanorišką išėjimą iš darbo pajuto pyktį ir susierzinimą.

DH: Pajuto pyktį ant vadovo.

DJ: Jautė pyktį.

DK: Konflikto metu jaučia pyktį.

DL: Konflikto metu abi pusės elgėsi ramiai, tačiau jautė paslėptą pyktį.

DM: Jautė nusivylimą, pyktį, nepasitenkinimą. Jautė pasipiktinimą dėl to, kad vadovybė neleidžia jam išreikšti savęs, tobulėti, mokytis.

DN: Tiriamasis buvo pasipiktinęs ir nustebintas vadovo noru pasirašyti nepalankią įmonei sutartį. Jautė pyktį ir susierzinimą dėl vadovo abejingumo. Jis pradėjo pykti, kai norėjo pasikalbėti su vadovu, o tas nekreipė į jį jokio dėmesio.

DO: Kai vadovas pradėjo jį barti ir kritikuoti, tiriamasis stengėsi susivaldyti, nors viduje jautė pyktį.

DP: Pajuto pyktį, nežinomybės jausmą.

Susierzinimo pojūtis

DD: Vadovas visam kolektyvui kelia pasipiktinimą bei susierzinimą.

DG: Naujos pareigos kėlė susierzinimą. Bosui pasakius rašyti pareiškimą apie savanorišką išėjimą iš darbo pajuto pyktį ir susierzinimą.

DF: Prarado dvasinę pusiausvyrą, suirzo.

DH: Susierzino dėl jo neaiškaus minčių dėstymo.

DJ: Jautė susierzinimą dėl padidėjusio vadovo dėmesio.

DK: Sužinojęs, kad atlyginimas buvo sumažintas, pajuto susierzinimą ir nepasitenkinimą.

DN: Jautė pyktį ir susierzinimą dėl vadovo abejingumo.

Nepasitikėjimas savimi, menkavertiškumas, pažeminimo pojūtis

DA: Jaučiasi menkavertis, bejėgis ir niekam nerūpintis.

DC: Pasijuto įžeista, nes vadovas supainiojo darbo ir neformalius santykius.

DD: Jaučia, jog konfliktą paskatino žeminantis vadovo požiūris. Jautėsi engiamas ir žeminamas.

DE: Jautėsi pažeminta.

DF: Pasijuto pažeminta. Jautėsi menkavertė. Pajuto vadovo nepagarbą.

DG: Jautėsi pasimetęs. Bosui išsakant pyktį ir grasinant, jis jautėsi menkavertis ir pažemintas.

DH: Svarstė, kad galbūt vadovas laiko ja žemesne už save. Pasijuto pažeminta vadovo. Jautė, jog vadovas elgiasi nepagarbiai.

DJ: Konflikto metu patyrė menkavertiškumo jausmą. Suvokia, kad konflikto metu buvo sumažėjęs pasitikėjimas savimi.

Kaltės jausmo išgyvenimas

DA: Jautė kaltę. Jaučiasi netinkamai pasielgęs.

DE: Jautėsi kalta, priekaištavo sau.

DF: Jautė kaltę.

DH: Dėl vadovo nepasitenkinimo jos darbo kokybe išgyveno kaltės jausmą.

Staigus emocijų antplūdis

DC: Patyrė šoką.

DF: Jautė emocijų antplūdį.

DH: Jautė, jog nebegali laikyti savyje kylančių minčių.

Konflikto metu kilusios somatinės reakcijos

DA: Prasidėjo psichosomatinių problemų.

DB: Sumišo, išpylė prakaitas, kilo drebulys.

DF: Paraudo skruostai. Pasikeitė balso tonas.

DH: Supykus pasikeitė balso tonas – tapo garsesnis.

DI: Vadovės elgesys darbuotojams sukeldavo somatinių reakcijų.

Vadovo pranašumo jutimas

DA: Jautė kitų pranašumą, nenorą bendradarbiauti.

DB: Kai buvo ieškoma naujo darbuotojo, pasijautė nereikšmingas.

DC: Jautė įtampą ir nepilnavertiškumo jausmą, suvokdama, jog vadovas yra pranašesnis už ją.

DF: Pajuto vadovo pranašumą.

DG: Jautė vadovo pranašumą.

DH: Jautė vadovo pranašumą. Suvokia, kad vadovas nori būti autoritetas savo pavaldiniams.

DK: Pasijuto neturįs pasirinkimo. Stengėsi prisitaikyti prie vadovo keliamų reikalavimų.

Nevilties išgyvenimas

DC: Apėmė neviltis ir nerimas, slėgė neigiami jausmai.

Vienišumas

DA: Jautėsi pasimetęs, vienišas.

DM: Jautėsi vienišas ir nesuprastas.

DP: Jautėsi pasimetusi, vieniša.

Liūdesio išgyvenimas

DA: Išgyveno liūdesį dėl prarastų santykių.

DI: Jautė liūdesį ir gailestį dėl išėjimo.

DN: Konfliktas sukėlė tiriamajam nerimą ir liūdesį.

Savirefleksija

DB: Apmąstęs ir įvertinęs situaciją norėjo pasitraukti.

DC: Vadovui išsakant pyktį, gilinosi į savo emocinius išgyvenimus. Eidama namo gilinosi į ką tik išgyventą konfliktą su vadovu. Įvertino savo veiksmų nelogiškumą.

DE: Nuodugniai išnagrinėjusi situaciją suvokė, kad čia nėra jos kaltės.

DF: Gilinimasis į situaciją kėlė vis daugiau neigiamų jausmų.

DG: Racionaliai analizuodamas situaciją suvokė, kad negali būti atleistas.

DH: Prisimindama konfliktą analizavo savo elgesį.

DI: Apmąstė savo elgesį ir emocijas konfliktinėje situacijoje.

Apatija, nuovargis po konflikto

DA: Po konflikto jautė fizinį bei psichologinį išsekimą, apatiją bei nuovargį. Iki šiol jaučia nuovargį. Jaučia savo pastangų beprasmiškumą.

DD: Jautėsi išsekęs, pavargęs fiziškai ir psichologiškai.

DG: Savaitė alinančio darbo išvedė jį iš kantrybės. Jautėsi pavargęs ir išsekęs, dėl ko du kartus pramiegojo.

DH: Po konflikto jautė apatiją. Sunkiai sekėsi susikaupti.

DL: Po konflikto pajuto norą atsipalaiduoti. Bandė atsipalaiduoti gerdamas alkoholį.

Baisūs sapnai, nemiga

DC: Dar ilgai kamavo neigiami jausmai, sapnavo baisius sapnus.

DF: Dėl padidėjusio nervingumo kankino nemiga. Kankino baisūs sapnai.

DH: Po konflikto su vadovu prastai miegojo.

DN: Visą naktį jautė nerimą.

Krizės dėl konflikto su vadovu išgyvenimas

DB: Tuo metu darbe visi išgyveno emocinę krizę dėl reorganizavimo. Kiekviena reorganizacija yra suvokiama kaip kolektyvo krizė.

DC: Jautė, jog patyrė krizinę situaciją. Kitą dieną krizė tęsėsi.

DF: Buvo emociškai sunku. Jaučiasi patyrusi krizę.

Konflikto išsipasakojimas ir jo vertė

DC: Suvokdama, jog pasikalbėjus su ko nors sumažėja įtampa, ieškojo žmonių, sugebančių išklausyti.

DD: Išsipasakojo patirtą konfliktą žmonai.

DE: Išsipasakojimas padėjo nuimti įtampą.

DH: Jaučia išsipasakojimo vertę – po jo ateina lengvumas ir paaiškėja iki tol nesuprantami dalykai.

DI: Fiksavo įvykius dienoraštyje, jei jausdavosi pasimetusi ir bejėgė.

DJ: Po konflikto sulaukė emocinės paramos iš mamos.

DK: Pasidalindavo kylančiomis mintimis ir jausmas su žmona.

DM: Pasipasakodavo artimiems žmonėms.

DP: Išsipasakojusi konfliktą draugui sugalvojo problemos sprendimą.

Pykčio išliejimas ant kitų žmonių

DF: Išliejo susikaupusį pyktį ant artimų žmonių.

Slegiantys prisiminimai apie konfliktą

DA: Yra emociškai sunku prisimenant konfliktą. Slėgė mintys apie konfliktą.

DE: Slėgė neužbaigti darbai, kankino sąžinės priekaištai.

DF: Po konflikto liko nemalonių jausmų.

DG: Iki šiol konfliktą su vadovų suvokia kaip įvykį, sukėlusį neigiamų emocijų.

Motyvacijos dirbti ir pasitenkinimo darbu sumažėjimas po konflikto

DA: Po pradinio konflikto nebuvo motyvacijos dirbti.

DC: Suvokė savo neigiamą požiūrį į darbą, kolegas. Įsisąmonino, jog darbas kelia pasibjaurėjimą ir nuobodulį.

DG: Kitą dieną nebuvo motyvacijos vykdyti absurdiškas pareigas.

DH: Po konflikto ženkliai krito motyvacija dirbti.

DI: Po konflikto sumažėjo pasitenkinimas darbu ir darbo aplinka.

Nusivylimas valdžia po konflikto

DA: Negavęs paramos iš pavaduotojo, kuris netęsėjo savo pažado, išgyveno nusivylimą valdžia. Jautėsi nusivylęs valdžia ir savimi.

DP: Pajuto nusivylimą vadove.

Santykių su vadovu pablogėjimas po konflikto

DB: Jautė, jog prarado viršininko pasitikėjimą. Jaučiasi praradęs asmeniską kontaktą su viršininku. Grįžus į darbą santykiai buvo vien formalūs.

DD: Jautė, jog po patirto konflikto santykiai su vadovu tapo labiau komplikuoti. Po konflikto bendraudamas su vadovu jautė įtampą.

DE: Konfliktas sustiprino įtampą santykiuose su vadovu. Po konflikto vengė vadovo.

DG: Po konflikto santykiai su vadovu pasidarė labiau įtepti. Jautė vadovo spaudimą išeiti iš darbo.

DJ: Jaučia, kad po šio įvykio pasikeitė vadovo elgesys su ja.

Nerimas dėl ateities

DA: Nuogąstauja, kad konflikto pasekmės atsilieps jo ateities planams ir nerimauja dėl ateities.

DH: Kilo nerimas ir abejonės dėl bendravimo su vadovu ateityje.

DP: Jaučia baimę dėl ateities.

Konflikto paskatintas išėjimas iš darbo

DA: Suvokdamas padėties beviltiškumą žengė rimtą žingsnį – parašė prašymą atleisti iš darbo.

DC: Konfliktas su vadovu paskatino išėjimą iš darbo.

DI: Konfliktas paskatino išėjimą iš darbo.

DJ: Po konflikto su vadovu ji buvo atleista.

DM: Išėjęs iš darbo, sužinojo, kad neturėjo galimybės tobulintis.

3.2.2. Galutinis bendras konflikto su vadovu patyrimo apibrėžimas

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 nagrinėjamas elgesys ir kilusios emocijos (savirefleksija).

Patyrę konfliktą darbuotojai jaučia apatiją, nuovargį, juos kankina baisūs sapnai ir nemiga, kartais išlieja susikaupusį pyktį 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 darbo vietos keitimą.

4. TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS

Mūsų tyrimas parodė, jog dauguma darbuotojų konflikto su vadovu metu patiria pyktį bei susierzinimą. Tai patvirtina kitų tyrėjų (Faulk, 1992; Wyer, Srull, 1993; Jehn, 1994; Iljin, 1999; Utlev et al., 1989; Moses, 2002; Handy, 2004; Baron et al., 2006; Mizen, Morris, 2007) gautus duomenis, kad darbuotojams dažnai kyla neigiamų išgyvenimų konflikto metu - jie jaučia pyktį, nepasitenkinimą, susierzinimą, nepasitikėjimą kitais. Šie jausmai gali būti susiję su pačia konfliktine situacija, kai darbuotojai negauna to, kas jiems priklauso, arba kai konfliktas kyla kaip iš tikrai priešingų objektyvių interesų, taip ir iš iliuzinio jų priešingumo suvokimo. Be to, pyktis ir susierzinimas gali kilti tuomet, kai vadovas ir pavaldinys skirtingus interesus suvokia kaip priešingus.

Svarbu pažymėti, kad priešiškumas ir vėliau dėl jo išgyvenamas pyktis bei susierzinimas gali būti inicijuojamas pačių pavaldinių. Priešiškumą gali skatinti nedisciplinuotumas, užsispyrimas, pirmenybė asmeniniams interesams, o ne darbui. Kartą atsiradęs, priešiškumas gali apsunkinti nesutarimus ir paskatinti naujų konfliktų su vadovu atsiradimą. Tai susisieja su Edelman ir Crain (1997) bei Kane-Urrabazo (2006) atliktų darbų apie pavaldinių priešiškumą tyrimo rezultatais. Grišina (2002) savo darbe paminėjo abipusę simpatiją ir antipatiją, kurios lemia žmonių suderinamumą arba nesuderinamumą, kaip pagrindinę priežastį kilti konfliktui dėl psichologinių žmonių santykių ypatumų.

Dažnai konflikto metu viena šalis kaltina kitą, prikaišiodama jai netinkamą elgesį, ir mano, jog kita šalis yra atsakinga už kilusį konfliktą (Fiske, Taylor, 1991). Tokiu atveju pirmos šalies reakcija į nederamą kitos šalies elgesį būna labai audringa: jei antra šalis išprovokavo pirmą, tai ją reikia nubausti. Šias reakcijas sąlygoja dvi priežastys: visų pirma, smerkimas skatina neigiamą emociją – pyktį (Averill, 1983), o pyktis skatina agresiją. Antra priežastis yra ta, kad kaltinimas sukelia pagrįstą norą atkeršyti skriaudikui, kad stebimas elgesys nebepasikartotų.

Ypač dažnai viena šalis kaltina kita, kai toji savo veiksmais kenkia pirmosios šalies interesams. Smerkimas gali būti griežtesnis, jei paaiškėja, kad antra šalis galėjo nuspėti, jog jos veiksmai gali pakenkti pirmai šaliai (Pedersen, 2006). Tokiais atvejais kyla įspūdis, kad buvo pakenkta ne netyčia, o specialiai. Be to, kitos pusės veiksmai bus dažniau vertinami kaip smerktini, jei jie bus suvokiami kaip savarankiški, o ne aplinkybių paskatinti žingsniai (DeRidder et al., 1999).

Wall, Callister (1995) pastebėjo, jog konfliktai veikia žmonių emocinę savijautą. Intensyvus konfliktas su savimi neša stiprius emocinius krūvius. Be to, konfliktai gali išplisti ir ne tik sukelti papildomų konfliktų, bet ir sukelti nerimo, kaltės, frustracijos, priešiškumo jausmus. Dažnai šie jausmai išplinta už tikrojo konflikto ribų. Mūsų gauti duomenys leidžia

teigti, kad be aukščiau paminėtų jausmų konflikto su vadovo metu darbuotojai patiria staigų emocijų antplūdį, šoką, išgyvena neviltį, liūdesį, jaučiasi vieniši, išgyvena krizę. Taigi galima teigti, jog konfliktinė situacija visuomet yra nuspalvinta ryškiomis emocijomis.

Grišina (2002) nustatė, jog konfliktai darbovietėje kyla dėl faktorių, kliudančių žmonėms pasiekti antrinių tikslų darbinėje veikloje – pakankamai aukšto atlyginimo, gerų darbo ir poilsio sąlygų. Tokiu atveju darbuotojai jaučia ne tik pyktį ant vadovybės, bet ir išgyvena nepasitenkinimą bei nusivylimą valdžia. Mūsų gauti rezultatai patvirtina šį dėsningumą – patyrus konfliktą yra išgyvenamas nusivylimas vadovu, kuris vėliau perauga į santykių su vadovu pablogėjimą: darbuotojai jaučia, jog prarado viršininko pasitikėjimą, asmenišką kontaktą su juo. Santykiai tampa vien formalūs ir labiau komplikuoti – bendraujant su valdžia jaučiama įtampa, kartais suvokiamas vadovo daromas spaudimas išeiti iš darbo.

Mūsų tyrimas parodė, kad pavaldiniai išgyvena stiprų kaltės dėl konflikto su vadovu jausmą, dažnai priekaištauja sau. Tai patvirtina Price (2000) mintį, kad konfliktų organizacijoje gali kilti, jei vadovas ir pavaldinys skirtingai supranta turimas užduotis. Darbuotojai gali jausti kaltę, blogai supratę ir atlikę vadovo užduotį, sumažėja jų pasitikėjimas savimi, savo jėgomis. Mums atlikus fenomenologinę konflikto su vadovu analizę paaiškėjo, jog pavaldiniai po konflikto pasijuto menkaverčiai, bejėgiai, pažeminti, sumažėjo jų pasitikėjimas savimi.

Van de Vliert ir Euwema (1994) teigia, kad būna situacijų, kai viena iš šalių nepriima kitos šalies normų ir principų, bet nekalba apie tai atvirai ir nesiekia susiklosčiusios padėties keitimo. Pastarasis išreiškia nepasitenkinimą (mintyse, namuose) vadovu, bet nenori gadinti santykių su juo. Šerbak (1999) mini, jog tokiu atveju paprastai jaučiama kaltė, atsiranda vadovo pranašumo pojūtis. Tai iliustruoja ir mūsų fenomenologinės analizės metu gauti duomenys, rodantys, kad konflikto metu pavaldiniai jaučia vadovo pranašumą, nenorą bendradarbiauti. Taip pat būtina atkreipti dėmesį į išsipasakojimo vertę – beveik visi tyrime dalyvavę asmenys išsipasakojo konfliktą artimiems žmonėms, po ko jautė emocinės įtampos sumažėjimą, jiems buvo lengviau priimti patirtą įvykį.

Atsirandantys darbinės veiklos metu konfliktai neretai kyla dėl žmonių veiksmų nesuderinamumo su kolektyve priimtomis normomis bei vertybėmis. Grišinos (2002) tyrimai rodo, jog dažnai konfliktą gali skatinti darbuotojų suvoktas neatitikimas tarp jų lūkesčių ir realybės. Palyginus šiuos duomenis su mūsų gautais rezultatais paaiškėjo, kad beveik pusė ištirtų pavaldinių patyrė neigiamų išgyvenimų dėl įsisąmoninto neatitikimo tarp savo įsivaizdavimų ir tikrosios situacijos. Be to, šis neatitikimas išties buvo minimas kaip konflikto šaltinis.

Vagg, Spielberger (1998) atlikę darbo saugumo ir sveikatos tyrimą, nurodė, kad 48 procentai iš 13000 apklaustų darbuotojų skundėsi tuo, kad darbas turi įtakos jų sveikatos problemoms, o 42 procentai iš jų nurodė, kad pastoviai kenčia nuo streso darbe. Atlikę

fenomenologinę analizę pastebėjome, jog dažnai konflikto su vadovu metu pavaldiniams pasireiškia somatinių reakcijų – pyla prakaitas, parausta skruostai, krečia drebulys, keičiasi įprastas balso tonas. Po konflikto daugumą kankina nemiga bei košmarai, jaučiama apatija, fizinis ir psichologinis išsekimas bei nuovargis, būna sunku susikaupti. Visi šie požymiai liudija apie patirtą stresą. Naujausi tyrimai (Godin et al. 2006) rodo, kad bet koks konfliktas organizacijoje darbuotojams sukelia stresą. Taigi galima teigti, kad konfliktas su vadovu yra tik vienas iš daugelio organizacinio streso šaltinių.

Daugelis tyrimo dalyvių patyrė motyvacijos dirbti ir pasitenkinimo darbu sumažėjimą po konflikto, bei jautė nerimą dėl ateities, juos slėgė neigiami prisiminimai apie patirtą konfliktą su vadovu. Šie rezultatai susišaukia su Korsgaard et al. (1995) atlikto tyrimo duomenimis, jog darbuotojai, jaučiantys pyktį ir kartėlį, ateityje gali nenorėti dirbti su žmonėmis, sukėlusiais šias neigiamas emocijas, bei su Cox (2003) gautais rezultatais, patvirtinančiais vidinių organizacinių konfliktų tiesioginę neigiamą įtaką pasitenkinimui darbu.

Loscocco (2000) teigia, kad jauni darbuotojai, neturintys darbo kolektyve patirties, gali sukelti konfliktą todėl, kad neišmano kolektyvo tradicijų, jo moralinių normų, nepriima kolektyvo reikalavimų, vadovavimo stiliaus. Nagrinėdami gautus rezultatus pastebėjome šį teiginį patvirtinantį dėsningumą – jaunesni pavaldiniai daug labiau piktinosi vadovo keliamais reikalavimais nei vyresni darbuotojai. Be to, būtent jaunesni darbuotojai po konflikto su vadovu pakeitė darbo vietą (*DA: Suvokdamas padėties beviltiškumą žengė rimtą žingsnį – parašė prašymą atleisti iš darbo. DC: Konfliktas su vadovu paskatino išėjimą iš darbo*). Čia svarbu atkreipti dėmesį į vadovo ir pavaldinio jėgų skirtumus. Pusė, turintį daugiau jėgų (t.y. vadovas), spręsdama konfliktą gali rinktis konkurenciją ar atkakliai siekti savo tikslų. Pusei, turinčiai mažiau jėgų (t.y. jaunam darbuotojui), tokioje situacijoje tenka prisitaikyti arba rizikuoti prarasti reikšmingus dalykus: draugystę, darbą, bendradarbių pagarbą. Baron (2006) teigia, kad vienas svarbiausių vadovo ir pavaldinio konflikto eskalacijos šaltinių yra grėsmė vienos ar kitos pusės įvaizdžiui. Tokiais atvejais, kai pradedama abejoti tokiomis įvaizdžio charakteristikomis, kaip valdžia, statusas, visagališkumas, adekvatumas, nepriklausomybė, lojalumas, nepaperkamumas, žymiai padidėja konflikto eskalacijos galimybė. Pagal Grišinos (2002) duomenis, moterims daugiau būdingi dažni konfliktai, susiję su asmenine nauda (atlyginimas, atostogų paskirstymas), o vyrai daugiau linkę į konfliktus, susijusius su darbine veikla (darbo organizacija). Tačiau mūsų gauti duomenys rodo atvirkštinę tendenciją – moterys patyrė konfliktą su vadovu, kilusį dėl viršvalandžių, nepasitenkinimo darbo organizavimu ir planavimu, blogu užduočių skirstymu. Dauguma vyrų konfliktuodami su vadovu siekė gauti asmeninės naudos – ilgesnių atostogų, palankesnių tarpasmeninių santykių. Mūsų gauti duomenys yra panašūs į Jurkat et al. (2003) atlikto kokybinio tyrimo rezultatus, kur paaiškėjo, jog dauguma konfliktų su vadovu kyla dėl

darbo krūvio, laiko spaudimo, viršvalandžių ir karjeros perspektyvų. Įdomu pastebėti, jog konfliktų, kylančių dėl darbo krūvio, šaltinis yra randamas išorėje (t.y. valdžia) – dauguma mūsų tyrimo dalyvių konflikto iniciatoriumi laiko būtent vadovą.

Įdomu pastebėti, kad mūsų fenomenologinio tyrimo duomenis patvirtina Morris (2005) teiginį, jog spręsdami konfliktus žmones linkę nesinaudoti kitų patarimais. Dauguma tiriamųjų, nors ir konsultavęsi su kitais žmonėmis, vėliau nekreipė dėmesio į gautus patarimus ir jais nesinaudojo.

Atlikę fenomenologinį tyrimą gavome kitų autorių neaprašytų duomenų apie daugumai pavaldinių būdingą savirefleksijos fenomeną. Šis fenomenas pasireiškia nuodugniu situacijos apmąstymu, įvertinimu, gilinimusi į smulkmenas, emocinių išgyvenimų analize (*DB: Apmąstęs ir įvertinęs situaciją norėjo pasitraukti. DC: Vadovui išsakant pyktį, gilinosi į savo emocinius išgyvenimus. Eidama namo gilinosi į ką tik išgyventą konfliktą su vadovu. Įvertino savo veiksmų nelogiškumą. DE: Nuodugniai išnagrinėjusi situaciją suvokė, kad čia nėra jos kaltės. DF: Gilinimasis į situaciją kėlė vis daugiau neigiamų jausmų. DG: Racionaliai analizuodamas situaciją suvokė, kad negali būti atleistas. DH: Prisimindama konfliktą analizavo savo elgesį*). Svarbu pažymėti, kad minčių ir savijautos konflikto metu analizė neturi emocinio atspalvio, ji paremta racionalumu bei kritiniu mąstymu.

IŠVADOS

1. Patyrę konfliktą darbuotojai jaučia apatiją, nuovargį, juos kankina baisūs sapnai ir nemiga, kartais išlieja susikaupusį pyktį ant kitų žmonių. Patyrusieji konfliktą su vadovu jaučia teigiamą išsipasakojimo poveikį. Daugeliui iškyla slegiančių prisiminimų apie konfliktą.

2. 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 darbo vietos keitimą.

3. 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 nagrinėjamas elgesys ir kilusios emocijos.

4. Tyrimas parodė, jog dauguma darbuotojų konflikto su vadovu metu patiria pyktį bei susierzinimą.

4.1. Mūsų gauti duomenys leidžia teigti, kad be aukščiau paminėtų jausmų konflikto su vadovu metu darbuotojai patiria staigų emocijų antplūdį, šoką, išgyvena neviltį, liūdesį, jaučiasi vieniši, išgyvena krizę.

4.2. Daugelis tyrimo dalyvių patyrė motyvacijos dirbti ir pasitenkinimo darbu sumažėjimą po konflikto, bei jautė nerimą dėl ateities, juos slėgė neigiami prisiminimai apie patirtą konfliktą su vadovu.

4.3. Mūsų gauti duomenys rodo, kad moterys patyrė konfliktą su vadovu, kilusį dėl viršvalandžių, nepasitenkinimo darbo organizavimu ir planavimu, blogu užduočių skirstymu. Dauguma vyrų konfliktuodami su vadovu siekė gauti asmeninės naudos – ilgesnių atostogų, palankesnių tarpasmeninių santykių.

4.4. Atlikę fenomenologinį tyrimą gavome kitų autorių neaprašytų duomenų apie daugumai pavaldinių būdingą savirefleksijos fenomeną. Šis fenomenas pasireiškia nuodugniu situacijos apmąstymu, įvertinimu, gilinimusi į smulkmenas, emocinių išgyvenimų analize.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Amason A. C., Schweiger D. M. Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance // International Journal of Conflict Management, 1994, 5: 239-253.
2. Amason A. C., Schweiger D. M. The effects of conflict on strategic decision making effectiveness and organizational performance. // C. K. W. de Dreu & E. Van de Vliert (Eds.) Using conflicts in organizations (pp.101-115). Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.
3. Averill J. Studies on Anger and Aggression: Implications for Theories of Emotion // American Psychologist, 1983, November: 1145-60.
4. Bandura A., Barbaranelli C., Caprara G., Pastorelli C. Mechanisms of moral disengagement in the exercise of moral agency // Journal of Personality and Social Psychology, 1996, 71, 364-374.
5. Baron R. A. Positive effects of conflict: Insights from social cognition. In C. K. W. de Dreu & E. Van de Vliert (Eds.) Using conflicts in organizations. (pp.77-191). Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.
6. Baron R. A., Byrne D., Branscombe N. R. Social psychology (11th ed). Boston: Allyn and Bacon, 2006.
7. Berry D. S., Willingham J. K. Affective traits, responses to conflict, and satisfaction in romantic relationships // Journal of Research in Personality, 1997, 31: 564–576.
8. Bolger N., Zuckerman A. A framework for studying personality in the stress process // Journal of Personality and Social Psychology, 1995, 69: 890–902.
9. Buss D. M. Conflict in married couples: Personality predictors of anger and upset // Journal of Personality, 1991, 59: 663–688.
10. Coˆte´ S., Moskowitz D. S. On the dynamic covariation between interpersonal behaviour and affect: Prediction from neuroticism, extraversion, and agreeableness // Journal of Personality and Social Psychology, 1998, 75: 1032–1046.
11. Colaizzi P. F. Psychological research as the phenomenologist views it. Iš R. Valle & M. King (Eds.), Existential-phenomenological alternatives for psychology (pp. 48–71). New York: Oxford University Press, 1978.
12. Colman A. M. Oxford Dictionary of Psychology. Oxford University Press, 2003.
13. Cox K. B. The effects of intrapersonal, intragroup, and intergroup conflict on team performance effectiveness and work satisfaction // The Journal of Nursing Administration, 2003, Vol.27, No.2: 153-163

14. Creswell J. W. Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.
15. De Dreu C. K. W., van de Vliert E. Using Conflict in Organizations. Sage Publications, 1997.
16. DeChurch L. A., Marks M. A. Maximizing the benefits of task conflict: the role of conflict management // International Journal of Conflict Management, 2001, Vol. 12, pp. 4-22.
17. DeRidder R., Schruijer S. G.L., Rijsman J. B. Retaliation to personalistic attack // Aggressive Behavior, 1999, Volume 25, Issue 2 , 91 – 96 pp.
18. Deutsch M., Coleman P. T., Marcus E. C. Handbook of Conflict Resolution. 2 edition. New Haven, CT: Yale University Press, 2006.
19. Dubrin A. J. Leadership: Research Findings, Practice, and Skills. 4 edition. Houghton Mifflin Company, 2000.
20. Eckartsberg R. V. Introducing existential-phenomenological psychology // R. Valle (Ed.), Phenomenological inquiry in psychology: Existential and transpersonal dimensions (pp. 3–20). New York: Plenum Press, 1998.
21. Edelman J., Crain M. B. Derybų kelias. V.: Margi raštai, 1997.
22. El-Alayli A., Messé L. A. Reactions toward an unexpected or counternormative favor-giver: Does it matter if we think we can reciprocate? // Journal of Experimental Social Psychology, 2004, Volume 40, Issue 5, 633-641.
23. Faulk G. An empirical study measuring conflict in problem solving groups which are assigned different decision rules // Human Relations, 1982, 35.
24. Fiske S. T., Taylor S. E. Social Cognition. 2nd Ed. New York: McGraw-Hill, 1991.
25. Folger J. P., Poole M. S., Stutman K. K. Working through conflict: Strategies for relationships, groups, and organizations. New York: Harper Collins, 1993.
26. Friedman R. A., Tidd S. T., Currall S. C., Tsai J. C. What goes around comes around: the impact of personal conflict styles on work conflict and stress // International Journal of Conflict Management, 2000, Vol. 11, pp. 32-55.
27. Friedman S. The ideal risk manager. National Underwriter / Property, Casualty Risk, Benefits Management, 2005, Vol. 109, Issue 23.
28. Geist R. L., Gilbert D. G. Correlates of expressed and felt emotion during marital conflict: Satisfaction, personality, process, and outcome // Personality and Individual Differences, 1996, 21, 49–60.
29. Glaser T. Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement - Book Summary. University of Colorado: Conflict Research Consortium, 1990.

30. Godin I., Desmarez P., Kittel F. Work stress assessment and instability of employment: complementary contribution of different data sources // Stress, Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress; 2006, Vol. 22 Issue 1, p 51-58.
31. Graziano W. G., Hair E. C., Jensen-Campbell F. Competitiveness mediates the link between personality and group performance // Journal of Personality and Social Psychology, 1997, 73, 1394–1408.
32. Guth W. D., MacMillan I. C. Strategy implementation versus middle management self-interest // Strategic Management Journal, 1986, 7.
33. Handy F. Solving workplace conflict starts with self-awareness. Canadian HR Reporter, 2004, 17, 21.
34. Haslam I. Conflict at work costs employers 450 days management time every year // Management Services; 2004, Vol. 48 Issue 11, p 7.
35. Hepworth J. T., West S. G. Lynchings and the economy: a time-series reanalysis of Hovland and Sears (1940) // Journal of Personality and Social Psychology, 1988, 55, 239-247.
36. Hickson D. J., Butler R. J., Cray D., Mallory G. R., Wilson D. C. Top decisions: Strategic decision making in organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
37. Hymowitz C. Five Main Reasons Why Managers Fail: In Many Cases, Their Setbacks Are Self-Made. The Wall Street Journal, 1988, May 2.
38. Idhe D. Experimental phenomenology: An introduction. Albany: State University of New York Press, 1986.
39. Jehn K. A. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. Administrative Science Quarterly, 1995, 40: 256-282.
40. Jehn K. A. Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict // International Journal of Conflict Management, 1994, 5, 223-228
41. Kahn R. I., Wolfe D. M., Quinn R., Snoek J. D., Rosenthal R. A. Organizational Stress: Studies in the role conflict and ambiguity. New York: Wiley, 1974.
42. Kane-Urrabazo C. Management's role in shaping organizational culture // Journal of Nursing Management, 2006, Vol. 14 Issue 3, p188-194.
43. Katz D., Kahn R. The Social Psychology of Organizations. 2nd edition; New York: Wiley, 1978.
44. Korsgaard M. A., Schweiger D. M., Sapienza H. J. Building commitment, attachment, and trust in top manager teams: The role of procedural justice // Academy of Management Journal, 1995, 38.

45. Lazarus R. S. Psychological stress in the workplace. Handbook on job stress // A special issue of the Journal of Social Behavior and Personality, 1991, 6 (7). 1-13.
46. Loscocco K. Age Integration as a Solution to Work Conflict // Gerontologist, 2000, Vol. 40 Issue 3, p. 292
47. Losey M. R. Managing in an era of workplace violence // Managing Office Technology, 1994, 39: 27-28.
48. Luthans F. Organisational Behaviour, 6th ed, New York: McGraw-Hill, 1992.
49. March J. G., Simon H. A. Organizations. New York: John Wiley, 1958.
50. Mintzberg H., Raisinghani D., Theoret A. The structure of unstructured decision processes // Administrative Science Quarterly, 1976, 21, 192-205.
51. Mizen R., Morris M. On aggression & violence: an analytic perspective. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007.
52. Morris B. Keep conflict local for best solution // People Management, 2005, Vol. 11, Issue 9, p12-12.
53. Moses B. Bad Bosses and How To Handle Them // Globe & Mail, May 6, 2002.
54. Moustakas C. E. Phenomenological research methods. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.
55. Murphy T. The Angry Child Regaining Control when your Child is Out of Control. Three Rivers Press: New York, 2001.
56. Nichols T. M. Winning The World: Lessons for America's Future from the Cold War. Westport, CT: Praeger, 2002.
57. Pansiri J. The influence of managers‘ characteristics and perceptions in strategic alliance practice // Management Decision, 2005, Vol. 43 Issue 9, p 1097-1113.
58. Pedersen W. C. The Impact of Attributional Processes on Triggered Displaced Aggression // Motivation and Emotion, 2006, 30, Number 1, 74-86 pp.
59. Pelled L. H. Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory // Organization Science, 1996, 6: 615-631.
60. Pienta D. A. Dispute systems design: A preventive approach to ethical conflict in organizations // International Journal of Value-Based Management, 1990, Volume 3, Number 2 / September, 69-82 pp.
61. Pinkley R. L. Dimensions of conflict time: Disputant interpretations of conflict // Journal of Applied Psychology, 1990, 75: 117-126.
62. Polkinghorne D. E. Phenomenological research methods. Iš R. S. Valle & S. Halling (Eds.), Existential-phenomenological perspectives in psychology: Exploring the breadth of human experience (pp. 41–60). New York: Plenum Press, 1989.

63. Pollio H. R., Henley T. B., Thompson C. J. The phenomenology of everyday life. New York: Cambridge University Press, 1997.
64. Price S. A. Conflict management // The Professional practice of nursing administration, ed. Simms L.M., Price S.A., Ervin N.A. Albany, NY: Delmar, 2000.
65. Rahim M. A. Toward a theory of managing organizational conflict // International Journal of Conflict Management, 2002, 13, 206-235.
66. Reisenzein R. The Schachter Theory of Emotion: Two Decades Later // Psychological Bulletin, 1983, Vol. 94, No. 2, 239-264.
67. Roberts Z. Managers need help to cut conflict // People Management; 2004, Vol. 10 Issue 19, p10-10.
68. Rubin J. Z., Pruitt D. G., Hee Kim S. Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement (3rd ed). New York: McGraw-Hill, 2003.
69. Salla M. E. Conflict Resolution, Genetics, and Alchemy - The Evolution of Conflict Transmutation // The Online Journal of Peace and Conflict Resolution, 2000, Issue 3.3.
70. Schneer J. A., Chanin M. N. Manifest needs as personality predispositions to conflict handling behaviour // Human Relations, 1987, 40, 575–590.
71. Schweiger D. M., Sandberg W. R., Ragan J. W. Group approaches for improving strategic decision making: a comparative analysis of dialectical inquiry, devils advocacy and consensus approaches to strategic decision making // Academy of Management Journal, 1986, 32: 745-772
72. Schwenk C. R. Conflict in organizational decision making: An exploratory study of its effects in for-profit and not-for-profit organization // Management Science, 1990, 36: 436-448.
73. Sharpe D., Johnson E. Managing Conflict with Your Boss. Jossey-Bass, Center for Creative Leadership, 2007.
74. Syna Desivilya H. Promoting Coexistence by Means of Conflict Education: The MACBE Model // Journal of Social Issues, 2004, 60, Issue 2, 339-355.
75. Stone R. A. Workplace homicide: A time for action // Business Horizon, 1995, 34: 17-20.
76. Suls J., Martin R., David J. Person-environment fit and its limits: Personality and Conflict Agreeableness, neuroticism, and emotional reactivity to interpersonal conflict // Personality and Social Psychology Bulletin, 1998, 24, 88–98.
77. Thomas K. W. (1991) Conflict and Conflict Management// Dunnette M. D., Hough, L. M. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Consulting Psychology Press, Palo Alto, CA, Vol. 3.

78. Thomsen D. G., Gilbert D. G. Factors characterizing marital conflict states and traits: Physiological, affective, behavioural and neurotic variable contributions to marital conflict and satisfaction // Personality and Individual Differences, 1998, 25, 833–855.
79. Tjosvold D. Rights and responsibilities of dissent: Cooperative conflict // Employee Responsibilities and Rights Journal, 1991, 4: 13-23.
80. Tolbert P. S., Hall R. N. Organizations: Structures, Processes and Outcomes (9th ed). London: Prentice Hall, 2004.
81. Tremblay P. F., Ewart L. A. The Buss and Perry Aggression Questionnaire and its relations to values, the Big Five, provoking hypothetical situations, alcohol consumption patterns, and alcohol expectancies // Personality and Individual Differences, 2005, Volume 38, Issue 2, January, 337-346.
82. Turner M. E., Pratkanis A. Social identity maintenance prescriptions for preventing groupthink: reducing identity protection and enhancing intellectual conflict // International Journal of Conflict Management, 1994, Vol. 5, pp. 254-70.
83. Utlev M. E., Richardson D. R., Pilkington C. J. Personality and interpersonal conflict management // Personality and Individual Differences, 1989, 3, 287-293.
84. Vagg P. R., Spielberger C. D. Occupational stress: Measuring job pressure and organizational support in the workplace // Journal of Occupational Health Psychology, 1998, 3 (4), 294-305.
85. Van de Vliert E., De Dreu C. Optimizing performance by conflict stimulation // International Journal of Conflict Management, 1994, 5: 211-222.
86. Van de Vliert E., Euwema, M. C. Agreeableness and activeness as components of conflict behaviours // Journal of Personality and Social Psychology, 1994, 66, 674–687.
87. Van der Linden D., Keijsers G. P. J., Eling P., Van Schaijk R. Work stress and attentional difficulties: An initial study on burnout and cognitive failures // Work, Stress, January/March 2005; 19(1): 23-36.
88. Von Eckartsberg R. Introducing Existential-Phenomenological Psychology. Iš R. Valle (Ed.), Phenomenological inquiry in psychology: Existential and Transpersonal dimensions. New York: Plenum Press, 1998.
89. Wall B. Working relationships: The simple truth about getting along with friends and foes at work. Mountain View, CA: Consulting Psychologists Press, 1999.
90. Wall J. A., Callister R. R. Conflict and its management // Journal of Management, 1995, Vol. 21, pp. 515-58.
91. Wyer R. S., Srull T. K. Perspectives on Anger and Emotion. Lawrence Erlbaum Associates, 1993.

92. Головин В. А. Отношение сотрудничества и социальная напряжённость. Социальная напряжённость на производстве. Обнинск, 1989.
93. Гришина Н. В. Психология конфликта. СПб.: Питер, 2004.
94. Зайцев А. Социальный конфликт. Москва: Academia, 2000.
95. Ильин В. И. Структура конфликта в организации. Соцальный конфликт, 1999, 3.
96. Лебедева М. М. Политическое урегулирование конфликтов: Подходы, решения, технологии. Iš Леонов Н. И. Конфликтология. Хрестоматия. Москва: Московский психолого-социальный институт, Воронеж : МОДЭК, 2002.
97. Щербак В. Е. (1999). Конфликтные ситуации на предприятии. ЭКО, 11

SANTRAUKA

Konflikto su vadovu patyrimo fenomenologinė analizė

Darbo **tikslas** yra išsiaiškinti konflikto su vadovu patyrimą.

Metodai – darbe buvo taikomas kokybinis tyrimo tipas. Duomenų rinkimui ir analizei naudotas egzistencinis - fenomenologinis metodas pagal Eckartsberg (1998).

Tiriamieji – 16 tiriamųjų, turėjusių konflikto su vadovų patyrimą. Iš jų - 8 didelių užsienio kapitalo įmonių darbuotojai, bei 8 – biudžetinių įstaigų darbuotojai. Tiriamųjų amžius - nuo 24 iki 55 metų.

Tyrimo rezultatai – patyrę konfliktą su vadovu darbuotojai jaučia apatiją, nuovargį, juos kankina baisūs sapnai ir nemiga, kartais išlieja susikaupusį pyktį ant kitų žmonių. Patyrusieji konfliktą su vadovu jaučia teigiamą išsipasakojimo poveikį. Daugeliui iškyla slegiančių prisiminimų 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 darbo vietos keitimą. 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 nagrinėjamas elgesys ir kilusios emocijos.

Raktiniai žodžiai: konfliktas su vadovu, patyrimas, pyktis, nerimas, emocijos.

SUMMARY

Phenomenological analysis of subordinate conflict with manager experience

Objectives: qualitative assessment of subordinate conflict with manager experience.

Participants: 16 employees, 24-55 years old. 8 of them were business enterprise workers, 8 – public officers.

Methods: to explore conflict experience, standardized interviews were conducted. These were evaluated using the qualitative content analysis according to Eckartsberg (1998) existential-phenomenological research method.

Results: conflict with manager is perceived as crisis when anxiety, fault, despair, loneliness, sorrow, and a flush of emotions are experienced. Employees feel irritated, diminished, scrubbed, self-unconfident. Somatic reactions as sweat-breaking, cheeks-blushing, and voice-rising are observed. Discrepancy between the expectations and the reality is conceived. Also employees analyse their behaviour and emotions while managing the conflict. The results indicate that conflict with manager is experienced as stressful situation, so it's necessary to reduce the number of organizational conflicts.

Keywords: manager-subordinate conflict, experience, anger, anxiety, emotions.

PRIEDAI

Visiems tyrimo dalyviams buvo pateikti tokie klausimai, susiję su analizuojamu fenomenu – *konflikto su vadovu patyrimu*:

1. Ar turėjote kada nors konfliktą su vadovu?
2. Ar galėtumėte apie tai papasakoti?

Dalyvio B nuoseklus tekstas

Buvo firmos vakarėlis. Sėdėjom visi kartu, buvom išgėrę jau, bosas taip pat buvo išgėręs. Aš buvau pavargęs – darbų daug, iškart po darbo važiavom. Bosas pradėjo kažką kalbėti apie savo sodybą, bebrus, jų medžioklę. Jis gi patyręs medžiotojas.. Kažkas iš kolegų bandė įkalbėti važiuoti į tą sodybą, nes tai vasarą vyko. Pasakiau, kad bebrų nežudau. Tada bosas „užvažiavo“ ant manęs, pasakė, kad neigiamai į viską žiūriu, pradėjo sakyti „jūs“, kai šiaip sakydavo „tu“. Susinervinau, prakaitas išpylė, net rankos pradėjo drebėti. Buvo sunku nusiraminti.

Užsidariau savyje, nieko nepasakiau, bet viduje viskas virte virė, daug visokių išgyvenimų, minčių ir jausmų, net norėjau spjaut ir išeit. Ir paskui, kai kolegos nusprendė eit kitur ir pratęst vakarėlį, pasakiau, jog ačiū, man užtenka. Bosas ištiesė ranką, bet aš „nepastebėjau“, nepadaviau savo ir išėjau.

O šiaip tai tuomet darbe reorganizacija buvo – buvau skyriaus vadovas, o tapau eiliniu vadybininku, darbo dvigubai padaugėjo.

Taigi grįžtant prie konflikto.. Kitą dieną bosas pasikvietė pas save, nes kolektyve buvo naujų žmonių, matyt, galėjo smukti jo autoritetas po vakarykščio išsišokimo. Paklausė, ar planuoju dirbti toliau. Sakau, taip, o ką daryt.. Šešerius metus kartu dirbam. Kritiką galima išsakyti, bet kitu metu ir kitoje vietoje. Paklausė, ar gali manimi pasitikėti, nes ruošėsi išeiti atostogų ir turėjau jį pavaduoti.

Paskui atitolimas buvo, ta prasme, minėjo, kad jei norėsiu kada pasišnekėti – prašau. Bet jokių asmeniškumų dabar nebėr. Anksčiau daugiau buvo, o dabar išvis..

Nu, o savijauta... virė virė ir praėjo. Paskui susirgau, atostogos dar buvo – mėnesį nesimatėme. O kai grįžau – šaltai buvo ir tiek.

(*tyli*)

Pastaba šiaip teisinga buvo, kad neigiamai žiūriu, bet toks momentas buvo – reorganizacija, nieko nebuvo aiškinama: kas toliau, kas bus su kolektyvu, darbu... Daugiau dėmesio buvo skiriama išeinantiems, o ne tiems, kas liko dirbti.

Kiekviena reorganizacija, kada atleidžia žmones, paveikia kolektyvą. Jei aš būčiau vadovas – būčiau skyręs daugiau dėmesio – pokalbių su liekančiaisiais, nes su jais dirbti reikia. Nu tai... dabar kažkokio neigiamo nusistatymo nedemonstruoju.

Praėjo laiko, susitaikiau su nauja padėtimi, vis tiek visada kas nors keičiasi... Jei aš būčiau vadovas, tai pasikalbėčiau akis į akį. Jei pavaldinys būtų nusistatęs prieš – tai asmeniškai kalbėtumėm, o ne prie visų. Per tuos tris mėnesius niekas su manim nieko nekalbėjo. Buvo ieškoma naujo pavaldinio, bet ne man, o kolegai. Į tai reagavau neigiamai. Su bosu apie mano jausmus nekalbėjom.

Reziumuojant galiu pasakyti, jog buvo netinkamas laikas aiškintis, nes su laisvalaikiu visai nesusiję dalykai, neasmeniški. Konfliktą galima išsiaiškinti su vienu žmogumi akis į akį, o ne visiems dalyvaujant.

Dalyvio B kalba trečiu asmeniu

Buvo firmos vakarėlis. Sėdėjo visi kartu, buvo išgėrę jau, bosas taip pat buvo išgėręs. Jis buvo pavargęs – darbų daug, iškart po darbo važiavo. Bosas pradėjo kažką kalbėti apie savo sodybą, bebrus, jų medžioklę. Jis gi patyręs medžiotojas.. Kažkas iš kolegų bandė įkalbėti važiuoti į tą sodybą, nes tai vasarą vyko. Pasakė, kad bebrų nežudo. Tada bosas „užvažiavo“ ant jo, pasakė, kad neigiamai į viską žiūri, pradėjo sakyti „jūs“, kai šiaip sakydavo „tu“. Susinervino, prakaitas išpylė, net rankos pradėjo drebėti. Buvo sunku nusiraminti.

Užsidarė savyje, nieko nepasakė, bet viduje viskas virte virė, daug visokių išgyvenimų, minčių ir jausmų, net norėjo spjaut ir išeit. Ir paskui, kai kolegos nusprendė eit kitur ir pratęst vakarėlį, pasakė, jog ačiū, jam užtenka. Bosas ištiesė ranką, bet jis „nepastebėjo“, nepadavė savo ir išėjo.

O šiaip tai tuomet darbe reorganizacija buvo – buvo skyriaus vadovas, o tapo eiliniu vadybininku, darbo dvigubai padaugėjo.

Taigi grįžtant prie konflikto.. Kitą dieną bosas pasikvietė pas save, nes kolektyve buvo naujų žmonių, matyt, galėjo smukti jo autoritetas po vakarykščio išsišokimo. Paklausė, ar planuoju dirbti toliau. Sakau, taip, o ką daryt.. Šešerius metus kartu dirbam. Kritiką galima išsakyti, bet kitu metu ir kitoje vietoje. Paklausė, ar gali manimi pasitikėti, nes ruošėsi išeiti atostogų ir turėjau jį pavaduoti.

Paskui atitolimas buvo, ta prasme, minėjo, kad jei norės kada pasišnekėti – prašau. Bet jokių asmeniškumų dabar nebėr. Anksčiau daugiau buvo, o dabar išvis..

Nu, o savijauta... virė virė ir praėjo. Paskui susirgo, atostogos dar buvo – mėnesį nesimatė. O kai grįžo – šaltai buvo ir tiek.

(*tyli*)

Pastaba šiaip teisinga buvo, kad neigiamai žiūri, bet toks momentas buvo – reorganizacija, nieko nebuvo aiškinama: kas toliau, kas bus su kolektyvu, darbu... Daugiau dėmesio buvo skiriama išeinantiems, o ne tiems, kas liko dirbti.

Kiekviena reorganizacija, kada atleidžia žmones, paveikia kolektyvą. Jei jis būtų vadovas – būtų skyręs daugiau dėmesio – pokalbių su liekančiaisiais, nes su jais dirbti reikia. Nu tai... dabar kažkokio neigiamo nusistatymo nedemonstruoja.

Praėjo laiko, susitaikė su nauja padėtimi, vis tiek visada kas nors keičiasi... Jei jis būtų vadovas, tai pasikalbėtų akis į akį. Jei pavaldinys būtų nusistatęs prieš – tai asmeniškai kalbėtų, o ne prie visų. Per tuos tris mėnesius niekas su juo nieko nekalbėjo. Buvo ieškoma naujo pavaldinio, bet ne jam, o kolegai. Į tai reagavo neigiamai. Su bosu apie jo jausmus nekalbėjo.

Reziumuojant gali pasakyti, jog buvo netinkamas laikas aiškintis, nes su laisvalaikiu visai nesusiję dalykai, neasmeniški. Konfliktą galima išsiaiškinti su vienu žmogumi akis į akį, o ne visiems dalyvaujant.

Dalyvio B prasminių vienetų išskyrimas ir jų perfrazavimas į psichologinę kalbą

Tekstas perrašytas trečiu asmeniu ir suskirstytas į prasminius vienetus.	**Prasminiai vienetai transformuoti į psichologinę kalbą**
Sėdėjo visi kartu, buvo išgėrę jau, bosas taip pat buvo išgėręs. Jis buvo pavargęs – darbų daug, iškart po darbo važiavo.	Nuovargis ir alkoholis paskatino konflikto kilimą.
Tada bosas „užvažiavo“ ant jo, pasakė, kad neigiamai į viską žiūri, pradėjo sakyti „jūs“, kai šiaip sakydavo „tu“.	Vadovas apkaltino jį amžinu pesimistiškumu, bendravimo stilius tapo formalus.
Susinervino, prakaitas išpylė, net rankos pradėjo drebėti. Buvo sunku nusiraminti.	Sumišo, išpylė prakaitas, kilo drebulys.
Užsidarė savyje, nieko nepasakė, bet viduje viskas virte virė, daug visokių išgyvenimų, minčių ir jausmų, net norėjo spjaut ir išeit.	Sulaikė emocijas, tačiau viduj kilo pyktis ant vadovo. Apmąstęs ir įvertinęs situaciją norėjo pasitraukti.
Ir paskui, kai kolegos nusprendė eit kitur ir pratęst vakarėlį, pasakė, jog ačiū, jam užtenka.	Dėl pradinio konflikto atsisakė pratęsti vakarėlį.
Bosas ištiesė ranką, bet jis „nepastebėjo“, nepadavė savo ir išėjo.	Ignoravo boso draugiškumą.
O šiaip tai tuomet darbe reorganizacija buvo – buvo skyriaus vadovas, o tapo eiliniu vadybininku, darbo dvigubai padaugėjo.	Tuo metu darbe visi išgyveno emocinę krizę dėl reorganizavimo.
Taigi grįžtant prie konflikto.. Kitą dieną bosas pasikvietė pas save, nes kolektyve buvo naujų žmonių, matyt, galėjo smukti jo autoritetas po vakarykščio išsišokimo.	Viršininkas norėjo atgauti prarastą autoritetą.
Kritiką galima išsakyti, bet kitu metu ir kitoje vietoje.	Jautė, kad tai nėra tinkamas laikas kritikai.
Paklausė, ar gali juo pasitikėti, nes ruošėsi išeiti atostogų ir turėjo jį pavaduoti.	Jautė, jog prarado viršininko pasitikėjimą.
Paskui atitolimas buvo, ta prasme, minėjo, kad jei norės kada pasišnekėti – prašau. Bet jokių asmeniškumų dabar nebėr. Anksčiau daugiau buvo, o dabar išvis..	Jaučiasi praradęs asmeniską kontaktą su viršininku.
Nu, o savijauta... virė virė ir praėjo. Paskui susirgo, atostogos dar buvo – mėnesį nesimatė.	Laikui bėgant savijauta pagerėjo.
O kai grįžo – šaltai buvo ir tiek.	Grįžus į darbą santykiai buvo vien formalūs.
Pastaba šiaip teisinga buvo, kad neigiamai žiūri, bet toks momentas buvo – reorganizacija, nieko nebuvo aiškinama: kas toliau, kas bus su kolektyvu, darbu	Suvokia, jog vadovo pastaba buvo taikli, tačiau nebuvo atsižvelgta į kolektyvo emocinę savijautą.

Dalyvės C nuoseklus tekstas

Taip, turėjau konfliktų su vadovu. Manau, visi jų turi, kaipgi be jų... Juk natūralu, kad darbuotojų ir darbdavių nuomonė vienu ar kitu atžvilgiu skiriasi – ar darbo kokybė netenkina, ar atlyginimas, ar atostogų neduoda, kai norisi.. O kalbant apie mano konfliktus... Na, pavyzdžiui, kartą buvo taip...

(tyli apie minutę, mąsto)

Nežinau, gal aš naivi mergaitė, o mano darbo ir atlyginimo įsivaizdavimas tiek absurdiškas, kiek absurdiški idealios šeimos stereotipai, įperšami mums nuo pat vaikystės, o "normos" sąvoka yra tiek pat sąlyginė, kiek "tobulos dujos" ar "absoliutus nulis". Bet vienu metu mane pradėjo labai labai nervinti du dalykai: pats darbas, ypatingai viršvalandžiai, ir atlyginimas.

Man nepatinka ir niekada nepatiko toks lojalus požiūris į viršvalandžius, koks buvo praktikuojamas kolektyve. Apie tai, kad darbo diena skaičiuojama nuo devynių iki šešių (ar nuo aštuonių iki penkių), buvo svarstoma per pokalbį su potencialiu darbdaviu, ir būtent už šį laiką aš gaunu atlyginimą, o po darbo galima veikti ką tik nori, nes tai mano asmeninis laikas. Teoriškai. O praktiškai, viršvalandžiai – toks natūralus procesas, kad jei lygiai šeštą valandą aš keldavausi nuo kėdės ir tyliai surinkusi visus savo daiktus išeidavau namo, ir šitaip darydavau kasdien, lygiai 18:00, iš pradžių mano bosas ir kolegos tai suvokdavo kaip mažytę keistenybę. Vėliau tai buvo suprantama kaip naglumas ir chamiškumas. Projektas dega, dega jau visą savaitę, bet kiekvieną dieną aš, žmogus, neturintis sąžinės, pasiimu nuo stalo abudu mobiliuosius ir lygiai šeštą išeinu.

Na, bet mane tikrai nervina toks vergiškas "taip, aš šiandien dirbu iki vėlumos", mane nervina toks požiūris – kad norma yra ne tai, kas iš tikrųjų turėtų būti. Turbūt keleri metai darbo, kai esi pats sau bosas, šitaip sugadino mano psichiką. O apie vietas, kur už viršvalandžius moka pagal dvigubą tarifą, esu skaičius tik pasakose.

Toks jausmas, jog man padarė didžiulę paslaugą priimdami mane į darbą. Ir darbe kylantys „sunkumai“ – yra natūrali ir nuolatinė darbo dalis. Ir aš sėdėsiu ofise iki 22 val. vakaro, eilinį kartą nespėjusi užeiti į knygyną ir kalėdinės dovanos draugui. Aš gausiu savo atlyginimą į SEB kortelę, o po mėnesių ar metų sužinosiu, kad štai šita moteris, sėdinti šalia, mano kolegė, dirbanti 0,5 etato, ne kuo už mane protingesnė ar geresnė, gauna triskart didesnį atlyginimą. Ir visada gaudavo.

Na, grįšiu prie paties konflikto... Išsakiau aš šį savo požiūrį viršininkui. Ramiai, nesinervindama. Stengiausi kalbėti aiškiai, nekeldama balso tono, nors viduj viskas tuo pat metu ir drebėjo, ir kunkuliavo. Viršininkas pradėjo aiškinti situaciją: kaip dabar sunku, daug darbų visokiausių, reikia dirbti dirbti dirbti, o ne poilsiauti. Apie viršvalandžius kalbėjo. Sakė, o kas čia tokio? Aš sėdžiu – ir tu sėdėk. Pasakiau, jog negaliu šitaip. Tuomet jis pradėjo rėkti, pradėjo lįsti

į asmeniškumus: kalbėjo apie mane, apie mano draugą, apie tai, kaip aš netinkamai gyvenu ir netinkamai leidžiu pinigus.. Tada ir aš susinervinau, pasakiau, jog neturi teisės šitaip su manimi kalbėti. Aš gi kalbu apie darbą, apie tai, kas manęs netenkina, o ne apie tai, kaip gyvenu ir už ką kiek moku.. Kvailystė, vienu žodžiu.

Pasijutau blogai, tikrai blogai. Žinot, kaip būna, kai sapnuojat, jog iš nugaros artėja kažkas tokio didelio, baisaus ir grėsmingo, o jūs negalit pajudėti iš vietos. Labai labai norit, bet negalit. Ir tada įsitempiat, visas jėgas sukaupiat ir bandot pajudėti. Ir štai, pagaliau pavyksta pakelti vieną koją, atsispirti ir žengti vieną žingsnį. Po to antrą. Trečią. Ir štai – bėgat! Tai ir aš, iš pradžių tylėjusi ir bijojusi ką nors piktesnio pasakyti, kad, neduok dieve, bosas neįsižeistų, pagaliau pasakiau. Pasakiau. Išsakiau viską, ką galvoju apie jo vadovavimo stilių, apie elgesį su darbuotojais, apie nelogišką darbų skyrimą ne tiems žmonėms ir ne tuo laiku... Daug visko sakiau. Daug nemalonių dalykų. Turbūt nenorėčiau, kad kas nors su manimi šitaip šnekėtų. Buvo sunku. Nes gi gerai suprantu, kad jis yra mano viršininkas, kuris bet kada gali mane atleisti, jei kas ne taip...

Betgi aš ir pati galiu išeiti, ar ne? Kalbėjau kalbėjau ir vis aiškiau jutau, jog visa tai – ne mano. Darbas man nepatinka, žmonės, su kuriais dirbu, irgi ne prie širdies. Kasdien einu į darbą su mintim: „Ooo, ir vėl tenai.. Kaip man atsibodo..“. Dirbu – ir žiūriu į laikrodį, kada gi pagaliau pietų pertrauka, o po jos – ar greit bus 18 val., kada galėsiu išeiti. Bosas rėkė, o aš mąsčiau apie tai, ką jaučiu.

(tyli..)

Galiausiai neištvėriau, pasakiau, kad nebenoriu kalbėtis ir išėjau. Gerai, kad jau buvo beveik šešios, tad galėjau eiti namo. Ėjau ir mąsčiau, mąsčiau, mąsčiau... Dar ir dar, ir dar kartą kaip kokį filmą „prasukinėjau“ visą pokalbį. Mačiau, ką dariau ne taip – o aš daug ko padariau ne taip, matyt, neatlaikė nervai. Na, bet situacija išties buvo tokia, kur sunku save kontroliuoti ir laikytis visiems priimtų taisyklių. Bent jau man taip atrodo.

Vėliau dar ilgai negalėjau nusiraminti, net miegojau blogai – košmarus sapnavau. Ir kitą dieną blogai jaučiausi. Kažkaip tokia neviltis apėmė, sunkumas kažkoks. Žinojau, kad reikia pasikalbėti su kažkuo, kad nebūtų taip sunku – tai tom dienom daug kalbėjausi su draugu, šiaip su draugėm. Palengvėjo. Ne iš karto, bet palengvėjo.

O po dviejų savaičių parašiau prašymą atleisti iš darbo. Manau, incidentas su bosu paskatino šį sprendimą, nors šiaip ar taip vis vien būčiau išėjus, tik gal ne taip greitai ir staigiai.

Žinot, tas konfliktas man buvo ne vien neigiamas – supratau, kad aš irgi asmenybė, turinti savo nuomonę ir teisę ją išsakyti. Dabar jaučiuosi drąsesnė.

Dalyvės C kalba trečiu asmeniu

Taip, turėjo konfliktų su vadovu. Mano, visi jų turi, kaipgi be jų... Juk natūralu, kad darbuotojų ir darbdavių nuomonė vienu ar kitu atžvilgiu skiriasi – ar darbo kokybė netenkina, ar atlyginimas, ar atostogų neduoda, kai norisi.. O kalbant apie jos konfliktus... Na, pavyzdžiui, kartą buvo taip...

(tyli apie minutę, mąsto)

Nežino, gal ji naivi mergaitė, o jos darbo ir atlyginimo įsivaizdavimas tiek absurdiškas, kiek absurdiški idealios šeimos stereotipai, įperšami mums nuo pat vaikystės, o „normos“ sąvoka yra tiek pat sąlyginė, kiek „tobulos dujos“ ar „absoliutus nulis“. Bet vienu metu ją pradėjo labai labai nervinti du dalykai: pats darbas, ypatingai viršvalandžiai, ir atlyginimas.

Jai nepatinka ir niekada nepatiko toks lojalus požiūris į viršvalandžius, koks buvo praktikuojamas kolektyve. Apie tai, kad darbo diena skaičiuojama nuo devynių iki šešių (ar nuo aštuonių iki penkių), buvo svarstoma per pokalbį su potencialiu darbdaviu, ir būtent už šį laiką ji gauna atlyginimą, o po darbo galima veikti ką tik nori, nes tai jos asmeninis laikas. Teoriškai. O praktiškai, viršvalandžiai – toks natūralus procesas, kad jei lygiai šeštą valandą ji keldavosi nuo kėdės ir tyliai surinkusi visus savo daiktus išeidavo namo, ir šitaip darydavo kasdien, lygiai 18:00, iš pradžių jos bosas ir kolegos tai suvokdavo kaip mažytę keistenybę. Vėliau tai buvo suprantama kaip naglumas ir chamiškumas. Projektas dega, dega jau visą savaitę, bet kiekvieną dieną ji, žmogus, neturintis sąžinės, pasiima nuo stalo abudu mobiliuosius ir lygiai šeštą išeina.

Na, bet ją tikrai nervina toks vergiškas „taip, aš šiandien dirbu iki vėlumos“, ją nervina toks požiūris – kad norma yra ne tai, kas iš tikrųjų turėtų būti. Turbūt keleri metai darbo, kai esi pats sau bosas, šitaip sugadino jos psichiką. O apie vietas, kur už viršvalandžius moka pagal dvigubą tarifą, yra skaičiusi tik pasakose.

Toks jausmas, jog jai padarė didžiulę paslaugą priimdami ją į darbą. Ir darbe kylantys „sunkumai“ – yra natūrali ir nuolatinė darbo dalis. Ir ji sėdės ofise iki 22 val. vakaro, eilinį kartą nespėjusi užeiti į knygyną ir kalėdinės dovanos draugui. Ji gaus savo atlyginimą į SEB kortelę, o po mėnesių ar metų sužinos, kad štai šita moteris, sėdinti šalia, jos kolegė, dirbanti 0,5 etato, ne kuo už ją protingesnė ar geresnė, gauna triskart didesnį atlyginimą. Ir visada gaudavo.

Na, grįš prie paties konflikto... Išsakė šį savo požiūrį viršininkui. Ramiai, nesinervindama. Stengėsi kalbėti aiškiai, nekeldama balso tono, nors viduj viskas tuo pat metu ir drebėjo, ir kunkuliavo. Viršininkas pradėjo aiškinti situaciją: kaip dabar sunku, daug darbų visokiausių, reikia dirbti dirbti dirbti, o ne poilsiauti. Apie viršvalandžius kalbėjo. Sakė, o kas čia tokio? Aš sėdžiu – ir tu sėdėk. Pasakė, jog negali šitaip. Tuomet jis pradėjo rėkti, pradėjo lįsti į asmeniškumus: kalbėjo apie ją, apie jos draugą, apie tai, kaip ji netinkamai gyvena ir netinkamai leidžia pinigus.. Tada ir ji susinervino, pasakė, jog neturi teisės šitaip su ja kalbėti. Ji gi kalba

apie darbą, apie tai, kas jos netenkina, o ne apie tai, kaip gyvena ir už ką kiek moka.. Kvailystė, vienu žodžiu.

Pasijuto blogai, tikrai blogai. Žinot, kaip būna, kai sapnuojat, jog iš nugaros artėja kažkas tokio didelio, baisaus ir grėsmingo, o jūs negalit pajudėti iš vietos. Labai labai norit, bet negalit. Ir tada įsitempiat, visas jėgas sukaupiat ir bandot pajudėti. Ir štai, pagaliau pavyksta pakelti vieną koją, atsispirti ir žengti vieną žingsnį. Po to antrą. Trečią. Ir štai – bėgat! Tai ir ji, iš pradžių tylėjusi ir bijojusi ką nors piktesnio pasakyti, kad, neduok dieve, bosas neįsižeistų, pagaliau pasakė. Pasakė. Išsakė viską, ką galvoja apie jo vadovavimo stilių, apie elgesį su darbuotojais, apie nelogišką darbų skyrimą ne tiems žmonėms ir ne tuo laiku... Daug visko sakė. Daug nemalonių dalykų. Turbūt nenorėtų, kad kas nors su ja šitaip šnekėtų. Buvo sunku. Nes gi gerai supranta, kad jis yra jos viršininkas, kuris bet kada gali ją atleisti, jei kas ne taip...

Betgi ji ir pati gali išeiti, ar ne? Kalbėjo kalbėjo ir vis aiškiau juto, jog visa tai – ne jos. Darbas jai nepatinka, žmonės, su kuriais dirba, irgi ne prie širdies. Kasdien eina į darbą su mintim: „Ooo, ir vėl tenai.. Kaip man atsibodo..“. Dirba – ir žiūriu į laikrodį, kada gi pagaliau pietų pertrauka, o po jos – ar greit bus 18 val., kada galėsiu išeiti. Bosas rėkė, o ji mąstė apie tai, ką jaučia.

(tyli..)

Galiausiai neištvėrė, pasakė, kad nebenori kalbėtis ir išėjo. Gerai, kad jau buvo beveik šešios, tad galėjo eiti namo. Ėjo ir mąstė, mąstė, mąstė... Dar ir dar, ir dar kartą kaip kokį filmą „prasukinėjo“ visą pokalbį. Matė, ką darė ne taip – o ji daug ko padarė ne taip, matyt, neatlaikė nervai. Na, bet situacija išties buvo tokia, kur sunku save kontroliuoti ir laikytis visiems priimtų taisyklių. Bent jau jai taip atrodo.

Vėliau dar ilgai negalėjo nusiraminti, net miegojo blogai – košmarus sapnavo. Ir kitą dieną blogai jautėsi. Kažkaip tokia neviltis apėmė, sunkumas kažkoks. Žinojo, kad reikia pasikalbėti su kažkuo, kad nebūtų taip sunku – tai tom dienom daug kalbėjosi su draugu, šiaip su draugėm. Palengvėjo. Ne iš karto, bet palengvėjo.

O po dviejų savaičių parašė prašymą atleisti iš darbo. Mano, incidentas su bosu paskatino šį sprendimą, nors šiaip ar taip vis vien būtų išėjus, tik gal ne taip greitai ir staigiai.

Tas konfliktas jai buvo ne vien neigiamas – suprato, kad ji irgi asmenybė, turinti savo nuomonę ir teisę ją išsakyti. Dabar jaučiasi drąsesnė.

Dalyvės C prasminių vienetų išskyrimas ir jų perfrazavimas į psichologinę kalbą

Tekstas perrašytas trečiu asmeniu ir suskirstytas į prasminius vienetus.	***Prasminiai vienetai transformuoti į psichologinę kalbą***

Mano, visi jų turi, kaipgi be jų... Juk natūralu, kad darbuotojų ir darbdavių nuomonė vienu ar kitu atžvilgiu skiriasi – ar darbo kokybė netenkina, ar atlyginimas, ar atostogų neduoda, kai norisi..	Suvokia konfliktą organizacijoje kaip natūralų grupės procesą.
Bet vienu metu ją pradėjo labai labai nervinti du dalykai: pats darbas, ypatingai viršvalandžiai, ir atlyginimas.	Darbo pobūdis, viršvalandžiai ir atlyginimas pradėjo kelti emocinę įtampą.
Išsakė šį savo požiūrį viršininkui. Ramiai, nesinervindama.	Pokalbio su vadovu pradžioje jautėsi ramiai ir užtikrintai.
Stengėsi kalbėti aiškiai, nekeldama balso tono, nors viduj viskas tuo pat metu ir drebėjo, ir kunkuliavo.	Išorėje atrodė rami ir susikaupusį, tačiau viduj jautėsi pasipiktinusi ir kažkiek išsigandusi.
Viršininkas pradėjo aiškinti situaciją: kaip dabar sunku, daug darbų visokiausių, reikia dirbti dirbti dirbti, o ne poilsiauti. Apie viršvalandžius kalbėjo. Sakė, o kas čia tokio? Aš sėdžiu – ir tu sėdėk. Pasakė, jog negali šitaip.	Viršininkui pradėjus kalbėti apie situaciją darbe pasakė, jog nesutinka su jo požiūriu.
Tuomet jis pradėjo rėkti, pradėjo lįsti į asmeniškumus: kalbėjo apie ją, apie jos draugą, apie tai, kaip ji netinkamai gyvena ir netinkamai leidžia pinigus..	Vadovas supyko, pradėjo emocionaliai reikšti mintis, kaltinti.
Tada ir ji susinervino, pasakė, jog neturi teisės šitaip su ja kalbėti. Ji gi kalba apie darbą, apie tai, kas jos netenkina, o ne apie tai, kaip gyvena ir už ką kiek moka..	Pasijuto įžeista, nes vadovas supainiojo darbo ir neformalius santykius.
Pasijuto blogai, tikrai blogai.	Patyrė šoką.
Tai ir ji, iš pradžių tylėjusi ir bijojusi ką nors piktesnio pasakyti, kad, neduok dieve, bosas neįsižeistų, pagaliau pasakė. Pasakė.	Pamiršo vadovo baimę.
Išsakė viską, ką galvoja apie jo vadovavimo stilių, apie elgesį su darbuotojais, apie nelogišką darbų skyrimą ne tiems žmonėms ir	Pasijuto drąsi ir išsakė vadovui seniai sukauptas nuoskaudas.

ne tuo laiku...	
Daug visko sakė. Daug nemalonių dalykų. Turbūt nenorėtų, kad kas nors su ja šitaip šnekėtų.	Jautė, jog jos teiginiai žeidžia vadovą.
Buvo sunku. Nes gi gerai supranta, kad jis yra jos viršininkas, kuris bet kada gali ją atleisti, jei kas ne taip...	Jautė įtampą ir nepilnavertiškumo jausmą, suvokdama, jog vadovas yra pranašesnis už ją.
Betgi ji ir pati gali išeiti, ar ne? Kalbėjo kalbėjo ir vis aiškiau juto, jog visa tai – ne jos. Darbas jai nepatinka, žmonės, su kuriais dirba, irgi ne prie širdies.	Suvokė savo neigiamą požiūrį į darbą, kolegas.
Kasdien eina į darbą su mintim: „Ooo, ir vėl tenai.. Kaip man atsibodo..“. Dirba – ir žiūriu į laikrodį, kada gi pagaliau pietų pertrauka, o po jos – ar greit bus 18 val., kada galėsiu išeiti.	Įsisąmonino, jog darbas kelia pasibjaurėjimą ir nuobodulį.
Bosas rėkė, o ji mąstė apie tai, ką jaučia.	Vadovui išsakant pyktį, gilinosi į savo emocinius išgyvenimus.
Galiausiai neištvėrė, pasakė, kad nebenori kalbėtis ir išėjo.	Neatlaikiusi emocinės įtampos išėjo.
Gerai, kad jau buvo beveik šešios, tad galėjo eiti namo. Ėjo ir mąstė, mąstė, mąstė... Dar ir dar, ir dar kartą kaip kokį filmą „prasukinėjo“ visą pokalbį.	Eidama namo gilinosi į ką tik išgyventą konfliktą su vadovu.
Matė, ką darė ne taip – o ji daug ko padarė ne taip, matyt, neatlaikė nervai.	Įvertino savo veiksmų nelogiškumą.
Na, bet situacija išties buvo tokia, kur sunku save kontroliuoti ir laikytis visiems priimtų taisyklių.	Jautė, jog patyrė krizinę situaciją.
Vėliau dar ilgai negalėjo nusiraminti, net miegojo blogai – košmarus sapnavo.	Dar ilgai kamavo neigiami jausmai, sapnavo baisius sapnus.
Ir kitą dieną blogai jautėsi.	Kitą dieną krizė tęsėsi.
Kažkaip tokia neviltis apėmė, sunkumas kažkoks.	Apėmė neviltis ir nerimas, slėgė neigiami jausmai.
Žinojo, kad reikia pasikalbėti su kažkuo, kad	Suvokdama, jog pasikalbėjus su ko nors

nebūtų taip sunku – tai tom dienom daug kalbėjosi su draugu, šiaip su draugėm.	sumažėja įtampa, ieškojo žmonių, sugebančių išklausyti.
Palengvėjo. Ne iš karto, bet palengvėjo.	Po kiek laiko pasijuto geriau, dingo įtampa.
O po dviejų savaičių parašė prašymą atleisti iš darbo. Mano, incidentas su bosu paskatino šį sprendimą, nors šiaip ar taip vis vien būtų išėjus, tik gal ne taip greitai ir staigiai.	Konfliktas su vadovu paskatino išėjimą iš darbo.
Tas konfliktas jai buvo ne vien neigiamas – suprato, kad ji irgi asmenybė, turinti savo nuomonę ir teisę ją išsakyti.	Jaučia teigiamų konflikto padarinių – pajuto atviro jausmų ir minčių išsakymo naudą.
Dabar jaučiasi drąsesnė.	Šiuo metu jaučiasi labiau pasitikinti savimi.

Dalyvio D nuoseklus tekstas

Konfliktai man visada atrodė baisiai nemalonus dalykas. Toks, netgi pasakyčiau, vienkartinis: jei susipykai, tai ilgam arba net visam laikui.. Iš tikrųjų, aš labai nemėgstu, kai nevertina mano darbo. Arba kai paliepia daryti kažką, ko matau, kad nereikės, arba aš tai turiu daryti vien dėl to, kad būčiau užsiėmęs.

Ne, tokio boso dar niekas nėra turėjęs. Per visą savo gyvenimą mūsų įmonės darbuotojai stebisi ir sako, kad tokį vadovą mato pirmą kartą gyvenime. Ir visi užjaučia mane, kad man su juo bendrauti reikia. Kaip čia tokį priėmė, belieka tik spėlioti. Jis turi krūvą reikalavimų, bet kad nors vieną galėtų logiškai paaiškint. Kodėl, pvz., neįmanoma dirbti su sistema, jeigu vietoj „arba“ parašyta „ar“? Ar sistemos veikimas keičiasi nuo pavadinimo? O gal galima nors trumpai logiškai pamąstyti, kodėl reikia būtent to arba ano? Ne, geriausia, tiesiog reikalauti. Kas įdomiausia, tai pasirodo, aš dar ir jo pareigas turiu vykdyt, nes jis nuo savo nieko neveikimo nieko nespėja daryt. Neduok Die paprašysi jo surašyti reikalavimus, tai dvi savaites rašys ir dar paskui gumą temps, nes nenorės eiti pas generalinį kažko paklaust. Maniau, kad aš arba išprotėsiu, bendraudamas su juo, arba surasiu būdą pastatyt jį į vietą, arba tiesiog tikėsiuos, kad kada nors šis bendravimas pasibaigs.

Šį kartą konfliktas kilo dėl žeminančio požiūrio. Matyt, taip jau man „nenuskilo“ su bosu. Jis eilinį kartą pradėjo reikalauti kažko, sakė, kad tą aš moku, ano nemoku, šitą žinau, to nežinau. Tiesiog jautėsi savotiškas engimas. Aš natūraliai priešinausi ir gavosi siaubinga priešprieša. Abipusė. Tada aš dar nemokėjau eiti per galvas, nemokėjau linkti į tą pusę, kur vėjas pučia. Todėl „per galvą“ šį sykį gavau rimtai ir skaudžiai. Žodžiu, susiginčijom baisiai, jis pradėjo ant manęs rėkti, aš irgi susinervinau ir netylėjau. Jis dar labiau ant manęs pyko, nes nenusileisdavau, gyniau savo nuomonę. Baigėsi tuo, kad trenkęs durimis išėjau iš jo kabineto. Bet... Tuo pokalbis nesibaigė. Bosas mane pasivijo ir įėjęs į kabinetą, kuriame dirbu su 4 kolegomis, tęsė savo kaltinimus. Bet čia jau baigėsi mano kantrybė – pasijutau žeminamas prie pašalinių žmonių, kurie išvis neturėtų girdėti tokių žodžių. Bet kaip ir neturėjau kur dėtis – vadovas stovėjo prie durų, išeiti negalėjau, teko išklausyti jo kaltinimus.

Kiti kolegos bandė mane užtarti, nuraminti bosą. Man buvo labai bloga nuo viso to triukšmo, ore tvyrančio pykčio. Paskui bosas lyg ir nusiramino. Kolegos išvedė jį iš kabineto. Aš griuvau į kėdę ir keliolika minučių tuščiai spoksojau į monitorių, nieko tenai nematydamas. Paskui kažkaip atslūgo visos tos emocijos, dar su kolegom pietauti išėjom, niekas apie situaciją nekalbėjo.

Grįžęs namo pasakojau žmonai, kas įvyko darbe. Ji siūlė rašyti prašymą, kad pervestų į kitą skyrių ar pan., bet atmečiau pasiūlymą, nes čia pakankamai gera vieta, ir atlyginimas mane tenkina, ir kolegos. Tik kad tas bosas toks pasitaikė nenormalus.

Vėliau su bosu santykiai dar labiau pablogėjo, jis vis dažniau kabinėjosi prie visko. Jautėsi tokia įtampa, kai bendravom. O dar vėliau jį išmetė, nes buvo įmonės reorganizacija, tuomet daug darbuotojų atleido, ir jis į tą juodą sąrašą pateko. Dabar turiu naują vadovą, be to, pakilau karjeros laiptais ir pats turiu pavaldinių. Tai stengiuosi nebūti toks, kaip tas buvęs viršininkas.

Dalyvio D kalba trečiu asmeniu

Konfliktai jam visada atrodė baisiai nemalonus dalykas. Toks, netgi pasakytų, vienkartinis: jei susipykai, tai ilgam arba net visam laikui.. Iš tikrųjų, jis labai nemėgsta, kai nevertina jo darbo. Arba kai paliepia daryti kažką, ko mato, kad nereikės, arba jis tai turi daryti vien dėl to, kad būtų užsiėmęs.

Ne, tokio boso dar niekas nėra turėjęs. Per visą savo gyvenimą jo įmonės darbuotojai stebisi ir sako, kad tokį vadovą mato pirmą kartą gyvenime. Ir visi užjaučia S, kad jam su juo bendrauti reikia. Kaip čia tokį priėmė, belieka tik spėlioti. Jis turi krūvą reikalavimų, bet kad nors vieną galėtų logiškai paaiškint. Kodėl, pvz., neįmanoma dirbti su sistema, jeigu vietoj „arba“ parašyta „ar“? Ar sistemos veikimas keičiasi nuo pavadinimo? O gal galima nors trumpai logiškai pamąstyti, kodėl reikia būtent to arba ano? Ne, geriausia, tiesiog reikalauti. Kas įdomiausia, tai pasirodo, jis dar ir jo pareigas turi vykdyt, nes jis nuo savo nieko neveikimo nieko nespėja daryt. Neduok Die paprašysi jo surašyti reikalavimus, tai dvi savaites rašys ir dar paskui gumą temps, nes nenorės eiti pas generalinį kažko paklaust. S mano, kad arba išprotės, bendraudamas su juo, arba suras būdą pastatyt jį į vietą, arba tiesiog tikėsis, kad kada nors šis bendravimas pasibaigs.

Šį kartą konfliktas kilo dėl žeminančio požiūrio. Matyt, taip jau jam „nenuskilo“ su bosu. Jis eilinį kartą pradėjo reikalauti kažko, sakė, kad tą S moka, ano nemoka, šitą žino, to nežino. Tiesiog jautėsi savotiškas engimas. S natūraliai priešinosi ir gavosi siaubinga priešprieša. Abipusė. Tada jis dar nemokėjo eiti per galvas, nemokėjo linkti į tą pusę, kur vėjas pučia. Todėl „per galvą“ šį sykį gavo rimtai ir skaudžiai. Žodžiu, susigincijo baisiai, jis pradėjo ant S rėkti, jis irgi susinervino ir netylėjo. Jis dar labiau ant S pyko, nes S nenusileisdavo, gynė savo nuomonę. Baigėsi tuo, kad trenkęs durimis S išėjo iš jo kabineto. Bet... Tuo pokalbis nesibaigė. Bosas jį pasivijo ir įėjęs į kabinetą, kuriame S dirba su 4 kolegomis, tęsė savo kaltinimus. Bet čia jau baigėsi S kantrybė – pasijuto žeminamas prie pašalinių žmonių, kurie išvis neturėtų girdėti tokių žodžių. Bet kaip ir neturėjo kur dėtis – vadovas stovėjo prie durų, S išeiti negalėjo, teko išklausyti jo kaltinimus.

Kiti kolegos bandė jį užtarti, nuraminti bosą. Jam buvo labai bloga nuo viso to triukšmo, ore tvyrančio pykčio. Paskui bosas lyg ir nusiramino. Kolegos išvedė jį iš kabineto. S griuvo į

kėdę ir keliolika minučių tuščiai spoksojo į monitorių, nieko tenai nematydamas. Paskui kažkaip atslūgo visos tos emocijos, dar su kolegom pietauti išėjo, niekas apie situaciją nekalbėjo.

Grįžęs namo pasakojo žmonai, kas įvyko darbe. Ji siūlė rašyti prašymą, kad pervestų į kitą skyrių ar pan., bet S atmetė pasiūlymą, nes čia pakankamai gera vieta, ir atlyginimas jį tenkina, ir kolegos. Tik kad tas bosas toks pasitaikė nenormalus.

Vėliau su bosu santykiai dar labiau pablogėjo, jis vis dažniau kabinėjosi prie visko. Jautėsi tokia įtampa, kai bendravo. O dar vėliau jį išmetė, nes buvo įmonės reorganizacija, tuomet daug darbuotojų atleido, ir jis į tą juodą sąrašą pateko. Dabar S turi naują vadovą, be to, pakilo karjeros laiptais ir pats turi pavaldinių. Tai stengiasi nebūti toks, kaip tas buvęs viršininkas.

Dalyvio D prasminių vienetų išskyrimas ir jų perfrazavimas į psichologinę kalbą

Tekstas perrašytas trečiu asmeniu ir suskirstytas į prasminius vienetus.	***Prasminiai vienetai transformuoti į psichologinę kalbą***
Konfliktai jam visada atrodė baisiai nemalonus dalykas.	Konfliktus vertina kaip sukeliančius neigiamų emocijų.
Toks, netgi pasakytų, vienkartinis: jei susipykai, tai ilgam arba net visam laikui..	Konflikto padariniai yra ilgalaikiai ir neatstatomi.
Iš tikrųjų, jis labai nemėgsta, kai nevertina jo darbo. Arba kai paliepia daryti kažką, ko mato, kad nereikės, arba jis tai turi daryti vien dėl to, kad būtų užsiėmęs.	Jaučiasi varžomas nemotyvuotų reikalavimų ir neadekvataus vertinimo.
Ne, tokio boso dar niekas nėra turėjęs. Per visą savo gyvenimą jo įmonės darbuotojai stebisi ir sako, kad tokį vadovą mato pirmą kartą gyvenime. Ir visi užjaučia S, kad jam su juo bendrauti reikia. Kaip čia tokį priėmė, belieka tik spėlioti. Jis turi krūvą reikalavimų, bet kad nors vieną galėtų logiškai paaiškint. Kodėl, pvz., neįmanoma dirbti su sistema, jeigu vietoj „arba“ parašyta „ar“? Ar sistemos veikimas keičiasi nuo pavadinimo? O gal galima nors trumpai logiškai pamąstyti, kodėl reikia būtent to arba ano? Kas įdomiausia, tai pasirodo, jis dar ir jo pareigas turi vykdyt, nes jis nuo savo	Vadovas visam kolektyvui kelia pasipiktinimą bei susierzinimą

nieko neveikimo nieko nespėja daryt. Neduok Die paprašysi jo surašyti reikalavimus, tai dvi savaites rašys ir dar paskui gumą temps, nes nenorės eiti pas generalinį kažko paklaust.	
S mano, kad arba išprotės, bendraudamas su juo, arba suras būdą pastatyt jį į vietą, arba tiesiog tikėsis, kad kada nors šis bendravimas pasibaigs.	Jau prieš konfliktą buvo kilę minčių apie situacijos kontrolę.
Šį kartą konfliktas kilo dėl žeminančio požiūrio.	Jaučia, jog konfliktą paskatino žeminantis vadovo požiūris.
Matyt, taip jau jam „nenuskilo“ su bosu. Jis eilinį kartą pradėjo reikalauti kažko, sakė, kad tą S moka, ano nemoka, šitą žino, to nežino. Tiesiog jautėsi savotiškas engimas.	Jautėsi engiamas ir žeminamas.
S natūraliai priešinosi ir gavosi siaubinga priešprieša. Abipusė.	Pasipriešinimas sukėlė vadovo pyktį.
Tada jis dar nemokėjo eiti per galvas, nemokėjo linkti į tą pusę, kur vėjas pučia. Todėl „per galvą“ šį sykį gavo rimtai ir skaudžiai.	Tuo metu dar neturėjo prisitaikymo prie kitų įgūdžių, todėl teko patirti daug neigiamų išgyvenimų.
Žodžiu, susiginčijo baisiai, jis pradėjo ant S rėkti, jis irgi susinervino ir netylėjo.	Kilus ginčui ir jis, ir vadovas išgyveno pyktį.
Jis dar labiau ant S pyko, nes S nenusileisdavo, gynė savo nuomonę.	Apsisprendimas nepasiduoti vadovo spaudimui paskatino dar didesnį viršininko pyktį.
Baigėsi tuo, kad trenkęs durimis S išėjo iš jo kabineto. Bet... Tuo pokalbis nesibaigė.	Neatlaikęs emocinės įtampos jis bandė nutraukti nemalonų pokalbį.
Bosas jį pasivijo ir įėjęs į kabinetą, kuriame S dirba su 4 kolegomis, tęsė savo kaltinimus. Bet čia jau baigėsi S kantrybė – pasijuto žeminamas prie pašalinių žmonių, kurie išvis neturėtų girdėti tokių žodžių.	Pasijuto žeminamas kitų žmonių akivaizdoje.
Bet kaip ir neturėjo kur dėtis – vadovas stovėjo prie durų, S išeiti negalėjo, teko išklausyti jo kaltinimus.	Negalėjo pakeisti situacijos, keliančios pyktį.

Kiti kolegos bandė jį užtarti, nuraminti bosą. Jam buvo labai bloga nuo viso to triukšmo, ore tvyrančio pykčio.	Jautėsi išsekęs, pavargęs fiziškai ir psichologiškai.
Paskui bosas lyg ir nusiramino. Kolegos išvedė jį iš kabineto. S griuvo į kėdę ir keliolika minučių tuščiai spoksojo į monitorių, nieko tenai nematydamas.	Pajuto, jog laikas tarytum sustojo.
Paskui kažkaip atslūgo visos tos emocijos, dar su kolegom pietauti išėjo, niekas apie situaciją nekalbėjo.	Vėliau pajuto palengvėjimą. Kolegos vengė kalbėti apie konfliktą.
Grįžęs namo pasakojo žmonai, kas įvyko darbe.	Išsipasakojo patirtą konfliktą žmonai.
Ji siūlė rašyti prašymą, kad pervestų į kitą skyrių ar pan., bet S atmetė pasiūlymą, nes čia pakankamai gera vieta, ir atlyginimas jį tenkina, ir kolegos. Tik kad tas bosas toks pasitaikė nenormalus.	Žmonos siūlymas keisti darbo vietą pasirodė nepriimtinas.
Vėliau su bosu santykiai dar labiau pablogėjo, jis vis dažniau kabinėjosi prie visko.	Jautė, jog po patirto konflikto santykiai su vadovu tapo labiau komplikuoti.
Jautėsi tokia įtampa, kai bendravo.	Po konflikto bendraudamas su vadovu jautė įtampą.
O dar vėliau jį išmetė, nes buvo įmonės reorganizacija, tuomet daug darbuotojų atleido, ir jis į tą juodą sąrašą pateko. Dabar S turi naują vadovą, be to, pakilo karjeros laiptais ir pats turi pavaldinių.	Po vadovo atleidimo situacija darbe pagerėjo.
Tai stengiasi nebūti toks, kaip tas buvęs viršininkas.	Jaučiasi pasimokęs iš patirto konflikto.

Dalyvės E nuoseklus tekstas

Jo... Nuo ko čia pradėti... Vienu žodžiu, situacija buvo tokia, kad.. Na, aš dirbu viename skyriuje, turiu tiesioginį vadovą, t.y. to skyriaus vadovą, o dar yra kitas, vadovo vadovas, pats svarbiausias žmogus įmonėje.

Turėjau aš vieną tokį projektą tarptautinį, ir turėjo atvažiuoti jį remiantys, kuruojantys žmonės iš Švedijos, na, koordinatorės, ta prasme. Aš organizavau svečių priėmimą, bandžiau tartis su tuo didžiuoju bosu, bet jis sakė, daryk kaip nori. Reikėjo pasitikti tas koordinatores oro uoste. Aš niekaip nespėjau, nes viršininkas buvo davęs skubių darbų, tad teko įpareigoti kitą darbuotoją, gerai kalbančią angliškai. Atvyko dvi švedės, viena tokia kaip mano skyriaus viršininkas, t.y. pagrindinė bosė, o kita – tokia pat pavaldinė kaip aš. Ta švedė-bosė, matyt, norėjo bendrauti ne su pavaldine, o su analogišku bosu, ir įsižeidė, kad ją pasitiko tik paprasta darbuotoja. Aišku, man to niekas tiesiogiai nesakė, iš aplinkinių kalbų sužinojau, kad buvo nepatenkinta, kad su ja šitaip nepagarbiai pasielgė. Be to, kai jos atėjo pas mus į darbovietę, aš buvau pasitarime, tai joms teko laukti. Tai dar ir dėl šito įsižeidė.

Žodžiu, mano bosas (tas, kur didysis bosas) sužinojo apie tą švedę ir, žinoma, supyko. Ir kas įdomiausia, iš pradžių jis tik pakeltu tonu su manimi kalbėjo, bet neilgai. Maniau, kad viskas jau baigės, o po kelių dienų jis paskambino tam mano tiesioginiam viršininkui ir skundėsi mano darbu, netgi jį aprėkė.

Aš, aišku, buvau nustebus, nes man tuo momentu pasirodė, kad jis jau pats atsifutbolino, kad nebepyksta, o čia – štai tau! Tiesą sakant, net nesitikėjau iš jo, kad taip nekonstruktyviai pasielgs – išsilies ant kito žmogaus, kuris išvis čia ne prie ko.

O tas mano tiesioginis viršininkas irgi slidus tipas, jam turbūt malonu buvo, kad ant manęs bosas pyksta. Kodėl? Todėl kad pas mus tuo momentu šiokia tokia konkurencija buvo dėl to tarptautinio projekto – jis norėjo viskam vadovauti, o aš dariau savarankiškai. Tai jautėsi įtampa savotiška santykiuose. Tas įvykis dar labiau ją paaštrino, jaučiausi net šiek tiek pažeminta gal.

Po konflikto stengiausi nelįsti vadovui į akis, net nenešiau dokumentų pasirašyti – finansinių ir kitokių. Tad teko mano pavaldiniams dvi savaites laukti atlyginimų. Kažkaip intuityviai jutau, kad geriausia strategija šiuo atveju yra patylėti, nesusireikšminti.

Iš pradžių kalta jaučiausi, galbūt reikėjo staigiai susitvarkyti visus darbus, ko nepadariau, arba galbūt nereikėjo tos kolegės siųsti, pačiai viską mest ir pasitikti švedes. Dar galvojau, gerai, kad mano pavaldiniai nieko nežino, nes gi gėda būtų ir autoritetas mano nusmuktų. Bet paskui pamąsčiau, įsigilinau.. O ko aš čia parinuosi, kad bosas pyksta – taigi čia jis blogai paskirstė užduotis ir dėl to kilo tokia situacija.. Dar su šeimos nariais pasikalbėjau, išsipasakojau, tai man kažkaip palengvėjo.

Vėliau pajutau, kad reikia kažkaip su tom švedėm pabendraut, lyg sąžinė pradėjo graužti, kažkas tokio.. Parašiau joms elektroniniu paštu, atsiprašiau, jei kas buvo ne taip ar mažiau pavyko. Pasijutau geriau. Toks vidinis lengvumas atėjo.

Dar paskui stengiausi, kad bosas nesikabinėtų, t.y. neturėtų prie ko prisikabinti – visus darbus stengiausi atlikti praktiškai tobulai, kad jusčiau vidinį pasitenkinimą ir pasitikėčiau savimi.

Dalyvės E kalba trečiu asmeniu

Jo... Nuo ko čia pradėti... Vienu žodžiu, situacija buvo tokia, kad.. Na, ji dirba viename skyriuje, turi tiesioginį vadovą, t.y. to skyriaus vadovą, o dar yra kitas, vadovo vadovas, pats svarbiausias žmogus įmonėje.

Turėjo ji vieną tokį projektą tarptautinį, ir turėjo atvažiuoti jį remiantys, kuruojantys žmonės iš Švedijos, na, koordinatorės, ta prasme. Ji organizavo svečių priėmimą, bandė tartis su tuo didžiuoju bosu, bet jis sakė, daryk kaip nori. Reikėjo pasitikti tas koordinatores oro uoste. Ji niekaip nespėjo, nes viršininkas buvo davęs skubių darbų, tad teko įpareigoti kitą darbuotoją, gerai kalbančią angliškai. Atvyko dvi švedės, viena tokia kaip jos skyriaus viršininkas, t.y. pagrindinė bosė, o kita – tokia pat pavaldinė kaip ji. Ta švedė-bosė, matyt, norėjo bendrauti ne su pavaldine, o su analogišku bosu, ir įsižeidė, kad ją pasitiko tik paprasta darbuotoja. Aišku, jai to niekas tiesiogiai nesakė, iš aplinkinių kalbų sužinojo, kad buvo nepatenkinta, kad su ja šitaip nepagarbiai pasielgė. Be to, kai jos atėjo į darbovietę, ji buvau pasitarime, tai joms teko laukti. Tai dar ir dėl šito įsižeidė.

Žodžiu, jos bosas (tas, kur didysis bosas) sužinojo apie tą švedę ir, žinoma, supyko. Ir kas įdomiausia, iš pradžių jis tik pakeltu tonu su ja kalbėjo, bet neilgai. Ji manė, kad viskas jau baigės, o po kelių dienų jis paskambino tam jos tiesioginiam viršininkui ir skundėsi jos darbu, netgi jį aprėkė.

Ji, aišku, buvo nustebus, nes jai tuo momentu pasirodė, kad jis jau pats atsifutbolino, kad nebepyksta, o čia – štai tau! Tiesą sakant, net nesitikėjo iš jo, kad taip nekonstruktyviai pasielgs – išsilies ant kito žmogaus, kuris išvis čia ne prie ko.

O tas jos tiesioginis viršininkas irgi slidus tipas, jam turbūt malonu buvo, kad ant jos bosas pyksta. Kodėl? Todėl kad pas juos tuo momentu šiokia tokia konkurencija buvo dėl to tarptautinio projekto – jis norėjo viskam vadovauti, o ji darė savarankiškai. Tai jautėsi įtampa savotiška santykiuose. Tas įvykis dar labiau ją paaštrino, jautėsi net šiek tiek pažeminta gal.

Po konflikto stengėsi nelįsti vadovui į akis, net nenešė dokumentų pasirašyti – finansinių ir kitokių. Tad teko jos pavaldiniams dvi savaites laukti atlyginimų. Kažkaip intuityviai juto, kad geriausia strategija šiuo atveju yra patylėti, nesusireikšminti.

Iš pradžių kalta jautėsi, galbūt reikėjo staigiai susitvarkyti visus darbus, ko nepadarė, arba galbūt nereikėjo tos kolegės siųsti, pačiai viską mest ir pasitikti švedes. Dar galvojo, gerai, kad jos pavaldiniai nieko nežino, nes gi gėda būtų ir autoritetas jos nusmuktų. Bet paskui pamąstė, įsigilino.. O ko ji čia parinasi, kad bosas pyksta – taigi čia jis blogai paskirstė užduotis ir dėl to kilo tokia situacija.. Dar su šeimos nariais pasikalbėjo, išsipasakojo, tai jai kažkaip palengvėjo.

Vėliau pajuto, kad reikia kažkaip su tom švedėm pabendraut, lyg sąžinė pradėjo graužti, kažkas tokio.. Parašė joms elektroniniu paštu, atsiprašė, jei kas buvo ne taip ar mažiau pavyko. Pasijuto geriau. Toks vidinis lengvumas atėjo.

Dar paskui stengėsi, kad bosas nesikabinėtų, t.y. neturėtų prie ko prisikabinti – visus darbus stengėsi atlikti praktiškai tobulai, kad justų vidinį pasitenkinimą ir pasitikėtų savimi.

Dalyvės E prasminių vienetų išskyrimas ir jų perfrazavimas į psichologinę kalbą

Tekstas perrašytas trečiu asmeniu ir suskirstytas į prasminius vienetus.	***Prasminiai vienetai transformuoti į psichologinę kalbą***
Ji organizavo svečių priėmimą, bandė tartis su tuo didžiuoju bosu, bet jis sakė, daryk kaip nori.	Nepajuto jokios pagalbos iš vadovo dėl svečių priėmimo organizavimo.
Ji niekaip nespėjo, nes viršininkas buvo davęs skubių darbų, tad teko įpareigoti kitą darbuotoją, gerai kalbančią angliškai.	Dėl viršininko kaltės nedalyvavo svečių priėmime.
Aišku, jai to niekas tiesiogiai nesakė, iš aplinkinių kalbų sužinojo, kad buvo nepatenkinta, kad su ja šitaip nepagarbiai pasielgė.	Sužinojo, kad svečiai išsakė nepasitenkinimą.
Žodžiu, jos bosas (tas, kur didysis bosas) sužinojo apie tą švedę ir, žinoma, supyko.	Vadovas supyko.
Ir kas įdomiausia, iš pradžių jis tik pakeltu tonu su ja kalbėjo, bet neilgai.	Konfliktinis pokalbis nebuvo ilgas ir emociškai slegiantis.
Ji manė, kad viskas jau baigės, o po kelių dienų jis paskambino tam jos tiesioginiam viršininkui ir skundėsi jos darbu, netgi jį aprėkė.	Jautėsi nustebusi, kad konfliktas tęsiasi. Vadovas išliejo savo pyktį ant kito pavaldinio.

Ji, aišku, buvo nustebus, nes jai tuo momentu pasirodė, kad jis jau pats atsifutbolino, kad nebepyksta, o čia – štai tau!	Pajuto neatitikimą tarp savo įsivaizdavimų ir tikrosios situacijos.
Tiesą sakant, net nesitikėjo iš jo, kad taip nekonstruktyviai pasielgs – išsilies ant kito žmogaus, kuris išvis čia ne prie ko.	Jautėsi kiek šokiruota neįprasto vadovo elgesio.
O tas jos tiesioginis viršininkas irgi slidus tipas, jam turbūt malonu buvo, kad ant jos bosas pyksta.	Pasijuto nemaloniai, žinodama, kad viršininką džiugina jos patiriami rūpesčiai.
Todėl kad pas juos tuo momentu šiokia tokia konkurencija buvo dėl to tarptautinio projekto – jis norėjo viskam vadovauti, o ji darė savarankiškai. Tai jautėsi įtampa savotiška santykiuose.	Dar iki konflikto jautė psichologinę įtampą bendraudama su vadovu.
Tas įvykis dar labiau ją paaštrino, jautėsi net šiek tiek pažeminta gal.	Konfliktas sustiprino įtampą santykiuose su vadovu. Jautėsi pažeminta.
Po konflikto stengėsi nelįsti vadovui į akis, net nenešė dokumentų pasirašyti – finansinių ir kitokių. Tad teko jos pavaldiniams dvi savaites laukti atlyginimų.	Po konflikto vengė vadovo.
Kažkaip intuityviai juto, kad geriausia strategija šiuo atveju yra patylėti, nesusireikšminti.	Intuityviai juto, kad geriausia elgesio strategija yra vengimas.
Iš pradžių kalta jautėsi, galbūt reikėjo staigiai susitvarkyti visus darbus, ko nepadarė, arba galbūt nereikėjo tos kolegės siųsti, pačiai viską mest ir pasitikti švedes.	Jautėsi kalta, priekaištavo sau.
Dar galvojo, gerai, kad jos pavaldiniai nieko nežino, nes gi gėda būtų ir autoritetas jos nusmuktų.	Bijojo, kad dėl konflikto pavaldiniai jos nebegerbs.
Bet paskui pamąstė, įsigilino.. O ko ji čia parinasi, kad bosas pyksta – taigi čia jis blogai paskirstė užduotis ir dėl to kilo tokia situacija..	Nuodugniai išnagrinėjusi situaciją suvokė, kad čia nėra jos kaltės.
Dar su šeimos nariais pasikalbėjo, išsipasakojo,	Išsipasakojimas padėjo nuimti įtampą.

tai jai kažkaip palengvėjo.	
Vėliau pajuto, kad reikia kažkaip su tom švedėm pabendraut, lyg sąžinė pradėjo graužti, kažkas tokio..	Slėgė neužbaigti darbai, kankino sąžinės priekaištai.
Parašė joms elektroniniu paštu, atsiprašė, jei kas buvo ne taip ar mažiau pavyko. Pasijuto geriau. Toks vidinis lengvumas atėjo.	Atsiprašiusi pajuto dvasinį palengvėjimą.
Dar paskui stengėsi, kad bosas nesikabinėtų, t.y. neturėtų prie ko prisikabinti – visus darbus stengėsi atlikti praktiškai tobulai, kad justų vidinį pasitenkinimą ir pasitikėtų savimi.	Po konflikto jautėsi privalanti dirbti tobulai. Gerai atliktas darbas teikė emocinį pasitenkinimą bei stiprino pasitikėjimą savimi.

Dalyvės F nuoseklus tekstas

Čia dirbu jau seniai. Darbas man patinka, yra įdomu dirbti. Praėjusios vasaros pabaigoje susitariau su bosu, kad karts nuo karto išleis mane į universitetą, kadangi norėjau studijoti magistrantūroje. Įstojau į nemokamą vietą dieniniame skyriuje. Aišku, sunku suderinti mokslus ir darbą, bet aš stengiuosi, nes seniai norėjau gauti diplomą. Maniau, o kas, jei reikėtų keisti darbą – reikėtų gero diplomo, tai ir nuėjau studijuoti. Tai va, čia kaip ir įvadėlis toks į situaciją.

Konfliktas, kaip man atrodo, kilo ne staiga – jis brendo brendo, kol vieną gražią dieną pribrendo. Bosas pradėjo vis dažniau reikšti priekaištus, kad nesusitvarkau su savo darbu. Šiaip tai aš kuo puikiausiai susitvarkau. Grįžusi po darbo ir mokslų namo prisėdu prie kompiuterio ir dirbu, užbaiginėju dienos darbus, jei tokių liko. Taip kad manau, viskas tvarkoj su tuo mano darbu, tiesiog reikia gi ant kažko išlieti savo nepasitenkinimą, ar ne? Tai vat aš vis papuolu po ranka.

Galima sakyti, tas didysis konfliktas su vadovu kilo, kai paprašiau 2 savaičių atostogų. Kadangi pernai išvis atostogavau tik vieną vienintelę savaitę, man pagal visus įstatytus priklauso netgi daugiau nei visas mėnuo. O bosas pasakė – ne, neduosiu, tu ir taip nesusitvarkai, o kas, jei 2 savaitėms išeisi – kas tada dirbs tavo darbą? Mano pareigos, žinoma, yra atsakingos, dirbu su projektais, tačiau netikiu, kad neatsirastų žmogaus, galinčio mane pavaduoti tas dvi savaites. Bet čia, matyt, buvo principo reikalas – užsispyręs bosas, ir tiek.

Kai pasakė, kad neduos atostogų, supykau, pagalvojau, o aš čia prie ko, kad tau bloga nuotaika? Susinervinau, žodžiu. Na bet argi taip galima elgtis su pavaldiniu? Aš turiu teisę į atostogas! Viduj buvo labai pikta, emocijos tiesiog virte virė. Net skruostai paraudonavo. Pradėjau ginčytis su viršininku. Jis vis labiau tvirtino, kad nieko nesugebu, kad blogai dirbu – betgi mano darbo rezultatai yra geri, niekas dar nesiskundė. Viską atlieku laiku ir pagal visus reikalavimus. Tai dar labiau susinervinau dėl nepagrįstų vadovo kaltinimų. Mano pyktis vis didėjo, vadovo irgi. Jaučiausi neįvertinta – juk aš tap stengiausi dirbti kuo geriau, net vakarus prie kompiuterio leisdavo, kad net vyras buvo pradėjęs priekaištauti, jog darbas man pirmoj vietoj..

Vienu metu pasijutau taip, tarytum būčiau ne žmogus, o kokia lėlė-marionetė ar prisukamas žaisliukas – manipuliuoja manimi bosas kaip tik nori. Nori – leidžia atostogų, nori – neleidžia. Kažkokia menkaverte jaučiausi, ir apskritai, nieko verta. Šioje situacijoje labai ryškiai pamačiau, jog bosas negerbia manęs.

Dar, atsimenu, pasijutau labai išsekus, tarytum viršininkas išsiurbė visą mano energiją. Net teko vandens atsigerti. Balsas buvo kiek tylesnis, nors man tai nebūdinga.

Tai štai šitaip „gražiai“ pasikalbėjom. Toks nemalonus jausmas buvo likęs po to pokalbio, net nežinau, kaip čia geriau įvardinti...šlykštumas koks tai. Grįžau namo, pasikalbėjau su vyru, o

dar namie bardakas buvo, tai dar labiau susnervinau. Vyrą aprėkiau dėl kažkokios smulkmenos, sūnų irgi. Naktį sunkiai sekėsi užmigti, vis kankino mintys apie tą nelemtą konfliktą: kaip dabar bus, ar išleis bosas atostogų... Kuo daugiau mąsčiau, tuo labiau nervinausi. Paskui košmarą sapnavau, jei nieko nepainioju.

Kitą dieną vis dar pykau ant viršininko. Chm.. dabar kaip pagalvoju, gal net kažkokią kaltę pradėjau jaust vienu momentu. Na, dėl to, kad gal iš tikrųjų aš netinkamai pasirinkau atostogų laiką, gal tikrai blogai dirbu ir nesusitvarkau su viskuo, kaip kad jis sako.. Ta kaltė nebuvo didelė, ją tikriausiai užgožė pyktis ant boso, kad jis taip su manimi elgiasi.

Šiaip tai...sunku buvo. Paskui dar su juo kalbėjomės, leido išeit vienai savaitei. Ta prasme, savotišką susitarimą pasiekėm. Vėliau, aišku, palengvėjo – pailsėjau gerai, tai ir pamiršau visus nemalonumus. Bet vis vien pats konflikto išgyvenimas – tai savotiška krizė, sakyčiau, buvo.

Dalyvės F kalba trečiuoju asmeniu

Čia dirba jau seniai. Darbas jai patinka, yra įdomu dirbti. Praėjusios vasaros pabaigoje susitarė su bosu, kad karts nuo karto išleis ją į universitetą, kadangi norėjo studijoti magistrantūroje. Įstojo į nemokamą vietą dieniniame skyriuje. Aišku, sunku suderinti mokslus ir darbą, bet ji stengiasi, nes seniai norėjo gauti diplomą. Manė, o kas, jei reikėtų keisti darbą – reikėtų gero diplomo, tai ir nuėjo studijuoti. Tai va, čia kaip ir įvadėlis toks į situaciją.

Konfliktas, kaip jai atrodo, kilo ne staiga – jis brendo brendo, kol vieną gražią dieną pribrendo. Bosas pradėjo vis dažniau reikšti priekaištus, kad nesusitvarko su savo darbu. Šiaip tai ji kuo puikiausiai susitvarko. Grįžusi po darbo ir mokslų namo prisėda prie kompiuterio ir dirba, užbaiginėja dienos darbus, jei tokių liko. Taip kad mano, viskas tvarkoj su tuo jos darbu, tiesiog reikia gi ant kažko išlieti savo nepasitenkinimą, ar ne? Tai vat ji vis papuola po ranka.

Galima sakyti, tas didysis konfliktas su vadovu kilo, kai paprašė 2 savaičių atostogų. Kadangi pernai išvis atostogavo tik vieną vienintelę savaitę, jai pagal visus įstatytus priklauso netgi daugiau nei visas mėnuo. O bosas pasakė – ne, neduosiu, ji ir taip nesusitvarko, o kas, jei 2 savaitėms išeis – kas tada dirbs jos darbą? Jos pareigos, žinoma, yra atsakingos, dirba su projektais, tačiau netiki, kad neatsirastų žmogaus, galinčio ją pavaduoti tas dvi savaites. Bet čia, matyt, buvo principo reikalas – užsispyręs bosas, ir tiek.

Kai pasakė, kad neduos atostogų, supyko, pagalvojo, o ji čia prie ko, kad jam bloga nuotaika? Susinervino, vienu žodžiu. Na bet argi taip galima elgtis su pavaldiniu? Ji turi teisę į atostogas! Viduj buvo labai pikta, emocijos tiesiog virte virė. Net skruostai paraudonavo. Pradėjo ginčytis su viršininku. Jis vis labiau tvirtino, kad nieko nesugeba, kad blogai dirba – betgi jos darbo rezultatai yra geri, niekas dar nesiskundė. Viską atlieka laiku ir pagal visus reikalavimus. Tai dar labiau susinervino dėl nepagrįstų vadovo kaltinimų. Jos pyktis vis didėjo, vadovo irgi.

Jautėsi neįvertinta – juk ji taip stengėsi dirbti kuo geriau, net vakarus prie kompiuterio leisdavo, kad net vyras buvo pradėjęs priekaištauti, jog darbas jai pirmoj vietoj..

Vienu metu pasijuto taip, tarytum būtų ne žmogus, o kokia lėlė-marionetė ar prisukamas žaisliukas – manipuliuoja ja bosas kaip tik nori. Nori – leidžia atostogų, nori – neleidžia. Kažkokia menkaverte jautėsi, ir apskritai, nieko verta. Šioje situacijoje labai ryškiai pamatė, jog bosas negerbia jos.

Dar, atsimena, pasijuto labai išsekus, tarytum viršininkas išsiurbė visą jos energiją. Net teko vandens atsigerti. Balsas buvo kiek tylesnis, nors jai tai nebūdinga.

Tai štai šitaip „gražiai“ pasikalbėjo. Toks nemalonus jausmas buvo likęs po to pokalbio, net nežino, kaip čia geriau įvardinti...šlykštumas koks tai. Grįžo namo, pasikalbėjo su vyru, o dar namie bardakas buvo, tai dar labiau susinervino. Vyrą aprėkė dėl kažkokios smulkmenos, sūnų irgi. Naktį sunkiai sekėsi užmigti, vis kankino mintys apie tą nelemtą konfliktą: kaip dabar bus, ar išleis bosas atostogų... Kuo daugiau mąstė, tuo labiau nervinosi. Paskui košmarą sapnavo, jei nieko nepainioja.

Kitą dieną vis dar pyko ant viršininko. Chm.. dabar kaip pagalvoja, gal net kažkokią kaltę pradėjo jaust vienu momentu. Na, dėl to, kad gal iš tikrųjų ji netinkamai pasirinko atostogų laiką, gal tikrai blogai dirba ir nesusitvarko su viskuo, kaip kad jis sako.. Ta kaltė nebuvo didelė, ją tikriausiai užgožė pyktis ant boso, kad jis taip su ja elgiasi.

Šiaip tai...sunku buvo. Paskui dar su juo kalbėjosi, leido išeit vienai savaitei. Ta prasme, savotišką susitarimą pasiekė. Vėliau, aišku, palengvėjo – pailsėjo gerai, tai ir pamiršo visus nemalonumus. Bet vis vien pats konflikto išgyvenimas – tai savotiška krizė buvo.

Dalyvės F prasminių vienetų išskyrimas ir jų perfrazavimas į psichologinę kalbą

Tekstas perrašytas trečiu asmeniu ir suskirstytas į prasminius vienetus.	***Prasminiai vienetai transformuoti į psichologinę kalbą***
Čia dirba jau seniai. Darbas jai patinka, yra įdomu dirbti.	Motyvacija dirbti yra aukšta.
Praėjusios vasaros pabaigoje susitarė su bosu, kad karts nuo karto išleis ją į universitetą, kadangi norėjo studijoti magistrantūroje. Įstojo į nemokamą vietą dieniniame skyriuje.	Pasiekė susitarimą su vadovu dėl laisvadienių, skirtų mokslams.
Aišku, sunku suderinti mokslus ir darbą, bet ji stengiasi, nes seniai norėjo gauti diplomą.	Darbas ir mokslai reikalavo daug fizinių ir emocinių pastangų.

Manė, o kas, jei reikėtų keisti darbą – reikėtų gero diplomo, tai ir nuėjo studijuoti.	Rūpinosi ateitimi.
Konfliktas, kaip jai atrodo, kilo ne staiga – jis brendo brendo, kol vieną gražią dieną pribrendo.	Konfliktas buvo lėtinis.
Bosas pradėjo vis dažniau reikšti priekaištus, kad nesusitvarko su savo darbu.	Vadovas išreikšdavo susirūpinimą jos darbo kokybe.
Šiaip tai ji kuo puikiausiai susitvarko.	Jaučiasi gerai atliekanti savo darbą.
Grįžusi po darbo ir mokslų namo prisėda prie kompiuterio ir dirba, užbaiginėja dienos darbus, jei tokių liko.	Jaučiasi atsakinga už savo darbo rezultatus.
Taip kad mano, viskas tvarkoj su tuo jos darbu, tiesiog reikia gi ant kažko išlieti savo nepasitenkinimą, ar ne? Tai vat ji vis papuola po ranka.	Jaučiasi nepagrįstai kaltinama.
Galima sakyti, tas didysis konfliktas su vadovu kilo, kai paprašė 2 savaičių atostogų.	Konfliktą įžiebė atostogų prašymas.
Kadangi pernai išvis atostogavo tik vieną vienintelę savaitę, jai pagal visus įstatytus priklauso netgi daugiau nei visas mėnuo.	Jaučiasi turinti teisę į poilsį.
O bosas pasakė – ne, neduosiu, ji ir taip nesusitvarko, o kas, jei 2 savaitėms išeis – kas tada dirbs jos darbą?	Vadovas savo atsisakymą argumentavo darbuotojų trūkumu.
Jos pareigos, žinoma, yra atsakingos, dirba su projektais, tačiau netiki, kad neatsirastų žmogaus, galinčio ją pavaduoti tas dvi savaites.	Nesijaučia nepakeičiama.
Bet čia, matyt, buvo principo reikalas – užsispyręs bosas, ir tiek.	Jaučia, kad konfliktas kilo dėl boso užsispyrimo.
Kai pasakė, kad neduos atostogų, supyko, pagalvojo, o ji čia prie ko, kad jam bloga nuotaika?	Vadovo atsisakymas sukėlė pyktį.
Susinervino, vienu žodžiu.	Prarado dvasinę pusiausvyrą, suirzo.
Na bet argi taip galima elgtis su pavaldiniu?	Pasijuto pažeminta.

Ji turi teisę į atostogas!	
Viduj buvo labai pikta, emocijos tiesiog virte virė.	Jautė pyktį, emocijų antplūdį.
Net skruostai paraudonavo.	Paraudo skruostai.
Pradėjo ginčytis su viršininku. Jis vis labiau tvirtino, kad nieko nesugeba, kad blogai dirba – betgi jos darbo rezultatai yra geri, niekas dar nesiskundė.	Konflikto metu jautėsi neįvertinta ir neteisingai apkaltinta.
Viską atlieka laiku ir pagal visus reikalavimus. Tai dar labiau susinervino dėl nepagrįstų vadovo kaltinimų.	Jautė, kad vadovo kaltinimas yra nepagrįstas.
Jos pyktis vis didėjo, vadovo irgi.	Konfliktui didėjant, stiprėjo neigiami abiejų pusių jausmai.
Jautėsi neįvertinta – juk ji taip stengėsi dirbti kuo geriau, net vakarus prie kompiuterio leisdavo, kad net vyras buvo pradėjęs priekaištauti, jog darbas jai pirmoj vietoj..	Jautė neatitikimą tarp vadovo priekaištavimų ir tikros situacijos.
Vienu metu pasijuto taip, tarytum būtų ne žmogus, o kokia lėlė-marionetė ar prisukamas žaisliukas – manipuliuoja ja bosas kaip tik nori. Nori – leidžia atostogų, nori – neleidžia.	Pajuto vadovo pranašumą.
Kažkokia menkaverte jautėsi, ir apskritai, nieko verta.	Jautėsi menkavertė.
Šioje situacijoje labai ryškiai pamatė, jog bosas negerbia jos.	Pajuto vadovo nepagarbą.
Dar, atsimena, pasijuto labai išsekus, tarytum viršininkas išsiurbė visą jos energiją. Net teko vandens atsigerti.	Konfliktas išsekino emociškai ir fiziškai.
Balsas buvo kiek tylesnis, nors jai tai nebūdinga.	Pasikeitė balso tonas.
Toks nemalonus jausmas buvo likęs po to pokalbio, net nežino, kaip čia geriau įvardinti...šlykštumas koks tai.	Po konflikto liko nemalonių jausmų.
Grįžo namo, pasikalbėjo su vyru, o dar namie	Netvarka namuose dar labiau išmušė iš

bardakas buvo, tai dar labiau susinervino.	pusiausvyros.
Vyrą aprėkė dėl kažkokios smulkmenos, sūnų irgi.	Išliejo susikaupusį pyktį ant artimų žmonių.
Naktį sunkiai sekėsi užmigti, vis kankino mintys apie tą nelemtą konfliktą: kaip dabar bus, ar išleis bosas atostogų...	Dėl padidėjusio nervingumo kankino nemiga.
Kuo daugiau mąstė, tuo labiau nervinosi.	Gilinimasis į situaciją kėlė vis daugiau neigiamų jausmų.
Paskui košmarą sapnavo, jei nieko nepainioja.	Kankino baisūs sapnai.
Kitą dieną vis dar pyko ant viršininko.	Jautė pyktį kitą dieną po konflikto.
Chm.. dabar kaip pagalvoja, gal net kažkokią kaltę pradėjo jaust vienu momentu.	Jautė kaltę.
Na, dėl to, kad gal iš tikrųjų ji netinkamai pasirinko atostogų laiką, gal tikrai blogai dirba ir nesusitvarko su viskuo, kaip kad jis sako..	Pradėjo abejoti savo teisingumu.
Ta kaltė nebuvo didelė, ją tikriausiai užgožė pyktis ant boso, kad jis taip su ja elgiasi.	Pyktis buvo didesnis nei kaltės jausmas.
Šiaip tai...sunku buvo.	Buvo emociškai sunku.
Paskui dar su juo kalbėjosi, leido išeit vienai savaitei. Ta prasme, savotišką susitarimą pasiekė.	Po vėlesnio pokalbio su vadovu pavyko pasiekti kompromisą.
Vėliau, aišku, palengvėjo – pailsėjo gerai, tai ir pamiršo visus nemalonumus.	Poilsis padėjo pamiršti nemalonius išgyvenimus.
Bet vis vien pats konflikto išgyvenimas – tai savotiška krizė buvo.	Jaučiasi patyrusi krizę.

Dalyvio G nuoseklus tekstas

Na, pagrindinis dalykas, dėl kurio turėjau tą konfliktą su vadovu, buvo darbo krūvio padidinimas. Taip, sakyčiau, nemažai. Gal viskas būtų neblogai, bet laukto atlyginimo padidinimo nebuvo. Žodžiu, teko dirbti asmeniniu vairuotoju. Che che, dabar tai juokingai skamba, ane, žinant mano dabartines pareigas. Bet tuo metu vadovui atrodė visai normalu, kad dirbsiu vairuotoju. Ir netgi ne jo, o vežiosiu jo boso vaikus į mokyklą rytas. Atseit jis jautėsi bosus skolingas, tai pusę metų (nes jau žiema buvo) turėčiau keltis pusę šešių, kad spėčiau aštuntai valandai nuvežti tuos vaikus į mokyklą.

Pasakiau, kad nevažiuosiu. Pikta buvo, kad dėl kažkokių asmeninių vadovo santykių turiu kentėti. Tada prasidėjo šantažas – maždaug, „nevažiuosi – gausi dar nemalonesnių darbų“. Dar sakė, kad jei atsisakysiu, atims tarnybinę mašiną, teks į darbą važiuoti autobusu. Na, bet grynai šantažas buvo, jautės, kad nelaiko manęs svarbiu asmeniu, tad ir žemina.

Jaučiausi išnaudojamas – suprantu, jei už tokį darbą bent kiek mokėtų, o čia dabar turėjau dirbti savo asmeninio laiko sąskaita. Užsiparinau, vienu žodžiu. Nežinojau, ką daryti. Tuo metu prarasti darbą atrodė baisus dalykas – žmona ką tik pagimdė, reikėjo pinigų. Iš nevilties sutikau.

Kaskart važiuodamas pas tuos vaikus nervinausi. Po savaitės ankstyvo kėlimosi mane jau buvo viskas užknisę. Pasakiau vadovui, kad nebevežiosiu tų vaikų, tegu daro, ką nori. Bosas pradėjo rėkti ant manęs, aiškinti kažką. Jaučiasi kaip kokia daržovė – bukas ir apskritai idiotas. Ilgai mes tą dieną pykomės, bet kitą rytą vėl važiavau į mokyklą su vaikais.

Vėliau du kartus pramiegojau. Netyčia. Tiesiog visai nusivaręs buvau – nes gi ir taip darbų turėjau, o dar tie vaikučiai... Na, žinoma, vaikai pavėlavo į mokyklą. Bosas išsikvietė pas save ir vėl pradėjo rėkti, tyčiotis visaip. Išklausiau, išėjau. O kitą dieną jau tyčia pavėlavau, aš gi ne robotas, kad vykdyčiau absurdiškus įsakymus. Atėjau į darbą, vėl teko eit pas bosą. Padavė man popieriaus lapą – sako, rašyk pareiškimą savo noru išeit iš darbo. Susinervinau. Sakau, nerašysiu. Jau tuo metu buvau susipažinęs su kai kuriais darbo įstatymais ir žinojau, kad neapsimoka man tokio prašymo rašyt. Paskiau, kad pats gali mane atleisti, o savo noru aš neišeisiu. Mąsčiau racionaliai, žinojau, jog neišeis manęs atleisti, nes nėr prie ko prisikabinti.

Na, va toks nemalonus epizodas buvo. Vėliau kitas darbuotojas tuos vaikus vežiojo, o aš ramiausiai dirbau savo darbą. Bosas, žinoma, ir toliau kabinėjosi, gal net kiek spaudė, kad išeičiau. Bet vat, matot, iki šiol čia dirbu.

Dalyvio G kalba trečiu asmeniu

Na, pagrindinis dalykas, dėl kurio turėjo tą konfliktą su vadovu, buvo darbo krūvio padidinimas. Taip, sakytų, nemažai. Gal viskas būtų neblogai, bet laukto atlyginimo padidinimo nebuvo. Žodžiu, teko dirbti asmeniniu vairuotoju. Che che, dabar tai juokingai skamba, ane,

žinant jo dabartines pareigas. Bet tuo metu vadovui atrodė visai normalu, kad G dirbs vairuotoju. Ir netgi ne jo, o vežios jo boso vaikus į mokyklą rytas. Atseit jis jautėsi bosus skolingas, tai pusę metų (nes jau žiema buvo) G turėtų keltis pusę šešių, kad spėtų aštuntai valandai nuvežti tuos vaikus į mokyklą.

G pasakė, kad nevažiuos. Pikta buvo, kad dėl kažkokių asmeninių vadovo santykių turi kentėti. Tada prasidėjo šantažas – maždaug, „nevažiuos – gaus dar nemalonesnių darbų“. Dar sakė, kad jei G atsisakys, atims tarnybinę mašiną, teks į darbą važiuoti autobusu. Na, bet grynai šantažas buvo, jautės, kad nelaiko jo svarbiu asmeniu, tad ir žemina.

G jautėsi išnaudojamas – supranta, jei už tokį darbą bent kiek mokėtų, o čia dabar turėjo dirbti savo asmeninio laiko sąskaita. Užsiparino, vienu žodžiu. Nežinojo, ką daryti. Tuo metu prarasti darbą atrodė baisus dalykas – žmona ką tik pagimdė, reikėjo pinigų. Iš nevilties sutiko.

Kaskart važiuodamas pas tuos vaikus nervinosi. Po savaitės ankstyvo kėlimosi jį jau buvo viskas užknisę. Pasakė vadovui, kad nebevežios tų vaikų, tegu daro, ką nori. Bosas pradėjo rėkti ant jo, aiškinti kažką. G jautėsi kaip kokia daržovė – bukas ir apskritai idiotas. Ilgai jie tą dieną pykosi, bet kitą rytą G vėl važiavo į mokyklą su vaikais.

Vėliau du kartus pramiegojo. Netyčia. Tiesiog visai nusivaręs buvo – nes gi ir taip darbų turėjo, o dar tie vaikučiai... Na, žinoma, vaikai pavėlavo į mokyklą. Bosas išsikvietė pas save ir vėl pradėjo rėkti, tyčiotis visaip. G išklausė, išėjo. O kitą dieną jau tyčia pavėlavo, jis gi ne robotas, kad vykdytų absurdiškus įsakymus. Atėjo į darbą, vėl teko eit pas bosą. Padavė jam popieriaus lapą – sakė rašyti pareiškimą savo noru išeit iš darbo. G susinervino. Sakė, kad nerašys. Jau tuo metu buvo susipažinęs su kai kuriais darbo įstatymais ir žinojo, kad neapsimoka jam tokio prašymo rašyt. Pasakė, kad pats gali jį atleisti, o savo noru G neišeis. Mąstė racionaliai, žinojo, jog neišeis jo atleisti, nes nėr prie ko prisikabinti.

Na, va toks nemalonus epizodas buvo. Vėliau kitas darbuotojas tuos vaikus vežiojo, o S ramiausiai dirbo savo darbą. Bosas, žinoma, ir toliau kabinėjosi, gal net kiek spaudė, kad S išeitų. Bet vat S iki šiol čia dirba.

Dalyvio G prasminių vienetų išskyrimas ir jų perfrazavimas į psichologinę kalbą

Tekstas perrašytas trečiu asmeniu ir suskirstytas į prasminius vienetus.	***Prasminiai vienetai transformuoti į psichologinę kalbą***
Na, pagrindinis dalykas, dėl kurio turėjo tą konfliktą su vadovu, buvo darbo krūvio padidinimas. Taip, sakytų, nemažai. Gal viskas būtų neblogai, bet laukto atlyginimo	Konfliktą paskatino darbo krūvio padidinimas neatitinkantis jo aspiracijų.

padidinimo nebuvo.	
G pasakė, kad nevažiuos. Pikta buvo, kad dėl kažkokių asmeninių vadovo santykių turi kentėti.	Kilo pyktis, kad vadovas skyrė darbą, neatitinkantį jo pareigų.
Tada prasidėjo šantažas – maždaug, „nevažiuos – gaus dar nemalonesnių darbų“. Dar sakė, kad jei G atsisakys, atims tarnybinę mašiną, teks į darbą važiuoti autobusu. Na, bet grynai šantažas buvo, jautės, kad nelaiko jo svarbiu asmeniu, tad ir žemina.	Po vadovo grasinimų pasijuto žeminamas. Jautė vadovo pranašumą.
G jautėsi išnaudojamas – supranta, jei už tokį darbą bent kiek mokėtų, o čia dabar turėjo dirbti savo asmeninio laiko sąskaita.	Pasijuto išnaudojamas dėl neadekvačių vadovo reikalavimų.
Užsiparino, vienu žodžiu.	Jautėsi pasimetęs ir susierzinęs.
Nežinojo, ką daryti.	Jautėsi pasimetęs.
Tuo metu prarasti darbą atrodė baisus dalykas – žmona ką tik pagimdė, reikėjo pinigų. Iš nevilties sutiko.	Jautėsi įsipareigojęs šeimai.
Kaskart važiuodamas pas tuos vaikus nervinosi.	Naujos pareigos kėlė susierzinimą.
Po savaitės ankstyvo kėlimosi jį jau buvo viskas užknisę. Pasakė vadovui, kad nebevežios tų vaikų, tegu daro, ką nori.	Savaitė alinančio darbo išvedė jį iš kantrybės.
Bosas pradėjo rėkti ant jo, aiškinti kažką. G jautėsi kaip kokia daržovė – bukas ir apskritai idiotas.	Bosui išsakant pyktį, jis jautėsi menkavertis ir pažemintas.
Ilgai jie tą dieną pykosi, bet kitą rytą G vėl važiavo į mokyklą su vaikais.	Pykčiui kiek atslūgus vėl vykdė savo pareigas.
Vėliau du kartus pramiegojo. Netyčia. Tiesiog visai nusivaręs buvo – nes gi ir taip darbų turėjo, o dar tie vaikučiai...	Jautėsi pavargęs ir išsekęs, dėl ko du kartus pramiegojo.
Bosas išsikvietė pas save ir vėl pradėjo rėkti, tyčiotis visaip. G išklausė, išėjo.	Į antrą konfliktą su vadovu reagavo ramiai.
O kitą dieną jau tyčia pavėlavo, jis gi ne	Kitą dieną nebuvo motyvacijos vykdyti

robotas, kad vykdytų absurdiškus įsakymus.	absurdiškas pareigas.
Atėjo į darbą, vėl teko eit pas bosą. Padavė jam popieriaus lapą – sakė rašyti pareiškimą savo noru išeit iš darbo. G susinervino.	Bosui pasakius rašyti pareiškimą apie savanorišką išėjimą iš darbo pajuto pyktį ir susierzinimą.
Sakė, kad nerašys. Jau tuo metu buvo susipažinęs su kai kuriais darbo įstatymais ir žinojo, kad neapsimoka jam tokio prašymo rašyt.	Besiremdamas įstatymais, atsisakė rašyti prašymą.
Pasakė, kad pats gali jį atleisti, o savo noru G neišeis. Mąstė racionaliai, žinojo, jog neišeis jo atleisti, nes nėr prie ko prisikabinti.	Racionaliai analizuodamas situaciją suvokė, kad negali būti atleistas.
Na, va toks nemalonus epizodas buvo.	Iki šiol konfliktą su vadovų suvokia kaip įvykį, sukėlusį neigiamų emocijų.
Vėliau kitas darbuotojas tuos vaikus vežiojo, o S ramiausiai dirbo savo darbą. Bosas, žinoma, ir toliau kabinėjosi, gal net kiek spaudė, kad S išeitų. Bet vat S iki šiol čia dirba.	Po konflikto santykiai su vadovu pasidarė labiau įtepti. Jautė vadovo spaudimą išeiti iš darbo.

Dalyvės H nuoseklus tekstas

Taip, teko patirti. Paprastai visi konfliktai su vadovu kyla dėl to, kad jisai kabinėjasi prie mano darbo, prie žodžių. Šį kartą buvo panašiai – viršininkui nepatiko, kaip atsakiau į vieną raštą. Jis pradėjo kabinėtis prie praktiškai kiekvieno žodžio, sakinio... Sakė, čia reikia pataisyti, dar čia ir čia.. Kai pataisiau, vėl pradėjo kabinėtis. Keitė žodžius jų sinonimais, nors iš esmės teksto prasmė nuo to visiškai nepasikeitė.

Aš tylėjau, mintyse sakiau sau, jog nereikia konfliktuoti su bosu. Jaučiau, jog šitaip elgdamasis jis paprasčiausiai nori parodyti savo valdžią, t.y. kas čia bosas. Apskritai, tokį jo elgesį vertinu kaip galios pademonstravimą – galbūt jis malonumą kokį nuo to jaučia, gal šitaip apgina savo autoritetą, nes jaučia savotišką grėsmę.. Nežinau, priežasčių tikriausiai daug, charakteris jo toks, vienu žodžiu.

Paskui kažkaip pradėjau atsikalbinėti, nežinau, kas paskatino. Tiesiog nebegalėjau tylėti, užkniso. Kilo pyktis ant jo, nes gi aš viską teisingai parašiau, jam mat užėjo noras pasiginčyti ir įrodyti savo teisybę. Galvojau, kodėl jis su manimi taip elgiasi. Gal jis mane kokia beprote laiko ar šiaip kvaila, nes esu blondinė? Dėl to ir aiškina tą patį per tą patį, kaip čia geriau daryti, nors galiausiai gaunasi toks pats tekstas, kokį buvau parašius. Žodžiu, susinervinau ir supykau. Galbūt net balsas kiek garsesnis buvo dėl to pykčio.

Dar sunervino tas faktas, kas viršininkas labai neaiškiai dėstė mintis, kažkaip taip lyg ir kalbėjo kalbėjo kalbėjo, o iš tikrųjų nieko nepasakė. Dar buvo kilusi tokia savotiška kaltė – galvojau, kad galbūt aš tikrai kažko nesuprantu ir darau ne pagal reikalavimus, ir negaliu suprasti, kaip iš tikrųjų reikia. Tuo pat metu prisiminiau, kad jis kabinėjasi ir prie kitų kolegų – visur klaidų mato, visada viskas negerai. Tai pamaniau, kad turbūt pats turi kokių problemų, gal namuose kas negerai, ar ką.

Po šio konflikto visai nebuvo nuotaikos, netgi noras dirbti dingo – taip ir prasidėjau iki pat darbo dienos pabaigos negalėdama susikaupti. Mintys vis lakstė kažkur, laiks nuo laiko grįždavau prie konflikto, analizavau, ką būtų galima daryti kitaip, o gal išvis nedaryti. Gailėjausi, kad pradėjau konfliktuoti, kad pasiryžau atsakinėti į jo kaltinimus ir tuos pataisymus. Svarsčiau, ar ateity su juo prasidėti, ar lįsti į konfliktą. Juk paskui, po konflikto, labai nemaloniai jaučiuosi – tai gal nereikia, gal reikėtų viską laikyti savyje ir grįžus namo kam nors pasiguosti? Tačiau iš kitos pusės, jaučiau, jog drąsiai atsakydama į vadovo kaltinimus, aš jam parodau savo vertę, t.y. noriu pasakyti, neleidžiu laikyti save žemesne ar prastesne. Juk visi mes žmonės, visi vienodi, tik kad šioje situacijoje jis yra viršininkas, o aš esu pavaldinė.

Na, žinoma, grįžus namo pasipasakojau vyrui. Aš visada taip darau, kai noriu, kad būtų lengviau, nekankintų sąžinė ir šiaip kad gaučiau aiškesnį situacijos vaizdą. Vyras pasakė, kad

nesiparinčiau ir pamirščiau. Bet aš vis vien paskui neramiai miegojau, nors tai ir nebuvo pirmas kartas, kai ginčijausi su viršininku.

(tyli)

Tiesą sakant, aš jo nebijau. Nei konflikto metu, nei šiaip eilinėm situacijom nejaučiu baimės. Kai kurios kolegos, ypač neseniai atėjusios dirbti, prisibijo boso, mano, kad jei kas – jis iškart jas atleis. Betgi jam reikia gerų darbuotojų, nemanau, jog jis pasiryžęs išmesti savo srities profesionalą vien dėl kažkokios smulkios klaidos.

Ką dar galiu pasakyti... Na, šis konfliktas turbūt buvo kaip ir puiki proga pajusti, kad darbuotojai (ir aš tame tarpe) yra žeminami savo vadovų, nors paprastai organizacijose yra akcentuojama kiekvieno žmogaus svarba, pagarba jam, apskritai, asmenybė išaukštinama... O štai kas vyksta iš tikrųjų.

Tai visai natūralu, manau, kad žmonės neturi motyvacijos dirbti, imigruoja į kokią Airiją ar pan. Bent jau man po tokių konfliktų, o ypač jei jie dažnai kartojasi, tikrai nėra noro daryti viską tobulai.

Dalyvės H kalba trečiu asmeniu

Taip, teko patirti. Paprastai visi konfliktai su vadovu kyla dėl to, kad jisai kabinėjasi prie jos darbo, prie žodžių. Šį kartą buvo panašiai – viršininkui nepatiko, kaip S atsakė į vieną raštą. Jis pradėjo kabinėtis prie praktiškai kiekvieno žodžio, sakinio... Sakė, čia reikia pataisyti, dar čia ir čia.. Kai pataisė, vėl pradėjo kabinėtis. Keitė žodžius jų sinonimais, nors iš esmės teksto prasmė nuo to visiškai nepasikeitė.

Ji tylėjo, mintyse sakė sau, jog nereikia konfliktuoti su bosu. Jautė, jog šitaip elgdamasis jis paprasčiausiai nori parodyti savo valdžią, t.y. kas čia bosas. Apskritai, tokį jo elgesį vertina kaip galios pademonstravimą – galbūt jis malonumą kokį nuo to jaučia, gal šitaip apgina savo autoritetą, nes jaučia savotišką grėsmę.. S nežino, priežasčių tikriausiai daug, charakteris jo toks, vienu žodžiu.

Paskui S kažkaip pradėjo atsikalbinėti, nežino, kas paskatino. Tiesiog nebegalėjo tylėti, užkniso. Kilo pyktis ant jo, nes gi ji viską teisingai parašė, jam mat užėjo noras pasiginčyti ir įrodyti savo teisybę. Galvojo, kodėl jis su ja taip elgiasi. Gal jis ja kokia beprote laiko ar šiaip kvaila, nes yra blondinė? Dėl to ir aiškina tą patį per tą patį, kaip čia geriau daryti, nors galiausiai gaunasi toks pats tekstas, kokį buvo parašius. Žodžiu, susinervino ir supyko. Galbūt net balsas kiek garsesnis buvo dėl to pykčio.

Dar sunervino tas faktas, kas viršininkas labai neaiškiai dėstė mintis, kažkaip taip lyg ir kalbėjo kalbėjo kalbėjo, o iš tikrųjų nieko nepasakė. Dar buvo kilusi tokia savotiška kaltė – galvojo, kad galbūt ji tikrai kažko nesupranta ir daro ne pagal reikalavimus, ir negali suprasti,

kaip iš tikrųjų reikia. Tuo pat metu prisiminė, kad jis kabinėjasi ir prie kitų kolegų – visur klaidų mato, visada viskas negerai. Tai pamanė, kad turbūt pats turi kokių problemų, gal namuose kas negerai, ar ką.

Po šio konflikto visai nebuvo nuotaikos, netgi noras dirbti dingo – taip ir prasidėjo iki pat darbo dienos pabaigos negalėdama susikaupti. Mintys vis lakstė kažkur, laiks nuo laiko grįždavo prie konflikto, analizavo, ką būtų galima daryti kitaip, o gal išvis nedaryti. Gailėjosi, kad pradėjo konfliktuoti, kad pasiryžo atsakinėti į jo kaltinimus ir tuos pataisymus. Svarstė, ar ateity su juo prasidėti, ar lįsti į konfliktą. Juk paskui, po konflikto, labai nemaloniai jaučiasi – tai gal nereikia, gal reikėtų viską laikyti savyje ir grįžus namo kam nors pasiguosti? Tačiau iš kitos pusės, jautė, jog drąsiai atsakydama į vadovo kaltinimus, ji jam parodo savo vertę, t.y. nori pasakyti, neleidžia laikyti save žemesne ar prastesne. Juk visi mes žmonės, visi vienodi, tik kad šioje situacijoje jis yra viršininkas, o ji yra pavaldinė.

Na, žinoma, grįžus namo pasipasakojo vyrui. Ji visada taip daro, kai nori, kad būtų lengviau, nekankintų sąžinė ir šiaip kad gautų aiškesnį situacijos vaizdą. Vyras pasakė, kad nesiparintų ir pamirštų. Bet S vis vien paskui neramiai miegojo, nors tai ir nebuvo pirmas kartas, kai ginčijosi su viršininku.

(tyli)

Tiesą sakant, ji jo nebijo. Nei konflikto metu, nei šiaip eilinėm situacijom nejaučia baimės. Kai kurios kolegos, ypač neseniai atėjusios dirbti, prisibijo boso, mano, kad jei kas – jis iškart jas atleis. Betgi jam reikia gerų darbuotojų, nemano, jog jis pasiryžęs išmesti savo srities profesionalą vien dėl kažkokios smulkios klaidos.

Ką dar gali pasakyti... Na, šis konfliktas turbūt buvo kaip ir puiki proga pajusti, kad darbuotojai (ir ji tame tarpe) yra žeminami savo vadovų, nors paprastai organizacijose yra akcentuojama kiekvieno žmogaus svarba, pagarba jam, apskritai, asmenybė išaukštinama... O štai kas vyksta iš tikrųjų.

Tai visai natūralu, mano, kad žmonės neturi motyvacijos dirbti, imigruoja į kokią Airiją ar pan. Bent jau jai po tokių konfliktų, o ypač jei jie dažnai kartojasi, tikrai nėra noro daryti viską tobulai.

Dalyvės H prasminių vienetų išskyrimas ir jų perfrazavimas į psichologinę kalbą

Tekstas perrašytas trečiu asmeniu ir suskirstytas į prasminius vienetus.	***Prasminiai vienetai transformuoti į psichologinę kalbą***
Taip, teko patirti. Paprastai visi konfliktai su vadovu kyla dėl to, kad jisai kabinėjasi prie jos	Jaučia, jog vadovo pastabos yra nepagrįstos.

darbo, prie žodžių. Šį kartą buvo panašiai – viršininkui nepatiko, kaip S atsakė į vieną raštą. Jis pradėjo kabinėtis prie praktiškai kiekvieno žodžio, sakinio... Sakė, čia reikia pataisyti, dar čia ir čia..	
Kai pataisė, vėl pradėjo kabinėtis. Keitė žodžius jų sinonimais, nors iš esmės teksto prasmė nuo to visiškai nepasikeitė.	Atlikusi pataisymus nesulaukė teigiamo įvertinimo.
Ji tylėjo, mintyse sakė sau, jog nereikia konfliktuoti su bosu.	Įvertinusi situaciją nutarė tylėti.
Jautė, jog šitaip elgdamasis jis paprasčiausiai nori parodyti savo valdžią, t.y. kas čia bosas.	Jautė vadovo pranašumą.
Apskritai, tokį jo elgesį vertina kaip galios pademonstravimą – galbūt jis malonumą kokį nuo to jaučia, gal šitaip apgina savo autoritetą, nes jaučia savotišką grėsmę.. S nežino, priežasčių tikriausiai daug, charakteris jo toks, vienu žodžiu.	Suvokia, kad vadovas nori būti autoritetas savo pavaldiniams.
Paskui S kažkaip pradėjo atsikalbinėti, nežino, kas paskatino.	Vėliau pradėjo ginčytis su vadovu.
Tiesiog nebegalėjo tylėti, užkniso.	Susierzino, jautė, jog nebegali laikyti savyje kylančių minčių.
Kilo pyktis ant jo, nes gi ji viską teisingai parašė, jam mat užėjo noras pasiginčyti ir įrodyti savo teisybę.	Pajuto pyktį ant vadovo
Galvojo, kodėl jis su ja taip elgiasi. Gal jis ja kokia beprote laiko ar šiaip kvaila, nes yra blondinė? Dėl to ir aiškina tą patį per tą patį, kaip čia geriau daryti, nors galiausiai gaunasi toks pats tekstas, kokį buvo parašius.	Analizavo vadovo elgesio motyvus. Svarstė, kad galbūt vadovas laiko ja žemesne už save.
Žodžiu, susinervino ir supyko.	Patyrė pyktį ir susierzinimą.
Galbūt net balsas kiek garsesnis buvo dėl to pykčio.	Supykus pasikeitė balso tonas – tapo garsesnis.
Dar sunervino tas faktas, kas viršininkas labai	Vadovo neaiškus minčių dėstymas sukėlė

neaiškiai dėstė mintis, kažkaip taip lyg ir kalbėjo kalbėjo kalbėjo, o iš tikrųjų nieko nepasakė.	susierzinimą.
Dar buvo kilusi tokia savotiška kaltė – galvojo, kad galbūt ji tikrai kažko nesupranta ir daro ne pagal reikalavimus, ir negali suprasti, kaip iš tikrųjų reikia.	Dėl vadovo nepasitenkinimo jos darbo kokybe išgyveno kaltės jausmą.
Tuo pat metu prisiminė, kad jis kabinėjasi ir prie kitų kolegų – visur klaidų mato, visada viskas negerai. Tai pamanė, kad turbūt pats turi kokių problemų, gal namuose kas negerai, ar ką.	Išanalizavus vadovo elgesio su kitais kolegomis ypatumus kaltės jausmas atslūgo.
Po šio konflikto visai nebuvo nuotaikos, netgi noras dirbti dingo – taip ir prasidėjo iki pat darbo dienos pabaigos negalėdama susikaupti.	Po konflikto jautė apatiją, dingo motyvacija dirbti. Sunkiai sekėsi susikaupti.
Mintys vis lakstė kažkur, laiks nuo laiko grįždavo prie konflikto, analizavo, ką būtų galima daryti kitaip, o gal išvis nedaryti.	Prisimindama konfliktą analizavo savo elgesį.
Svarstė, ar ateity su juo prasidėti, ar lįsti į konfliktą.	Kilo nerimas ir abejonės dėl bendravimo su vadovu ateityje.
Juk paskui, po konflikto, labai nemaloniai jaučiasi – tai gal nereikia, gal reikėtų viską laikyti savyje ir grįžus namo kam nors pasiguosti?	Suvokia, jog konfliktas turi neigiamos įtakos jos emocinei būsenai. Mąsto apie išsipasakojimo galimybę.
Tačiau iš kitos pusės, jautė, jog drąsiai atsakydama į vadovo kaltinimus, ji jam parodo savo vertę, t.y. nori pasakyti, neleidžia laikyti save žemesne ar prastesne. Juk visi mes žmonės, visi vienodi, tik kad šioje situacijoje jis yra viršininkas, o ji yra pavaldinė.	Jautėsi vertinga, galėdama pasipriešinti vadovui. Suvokia, kad jis nėra išskirtinis.
Na, žinoma, grįžus namo pasipasakojo vyrui. Ji visada taip daro, kai nori, kad būtų lengviau, nekankintų sąžinė ir šiaip kad gautų aiškesnį situacijos vaizdą.	Išsipasakojo konfliktą vyrui. Jaučia išsipasakojimo vertę – po jo ateina lengvumas ir paaiškėja iki tol nesuprantami dalykai.

Vyras pasakė, kad nesiparintų ir pamirštų.	Vyras siūlė ignoruoti įvykį.
Bet S vis vien paskui neramiai miegojo, nors tai ir nebuvo pirmas kartas, kai ginčijosi su viršininku.	Po konflikto su vadovu prastai miegojo.
Tiesą sakant, ji jo nebijo. Nei konflikto metu, nei šiaip eilinėm situacijom nejaučia baimės.	Nejaučia baimės bendraudama su vadovu.
Kai kurios kolegos, ypač neseniai atėjusios dirbti, prisibijo boso, mano, kad jei kas – jis iškart jas atleis. Betgi jam reikia gerų darbuotojų, nemano, jog jis pasiryžęs išmesti savo srities profesionalą vien dėl kažkokios smulkios klaidos.	Jaučiasi drąsiai ir užtikrintai, nes suvokia savo profesionalumą.
Na, šis konfliktas turbūt buvo kaip ir puiki proga pajusti, kad darbuotojai (ir ji tame tarpe) yra žeminami savo vadovų, nors paprastai organizacijose yra akcentuojama kiekvieno žmogaus svarba, pagarba jam, apskritai, asmenybė išaukštinama... O štai kas vyksta iš tikrųjų.	Pasijuto pažeminta vadovo. Jautė, jog vadovas elgiasi nepagarbiai.
Tai visai natūralu, mano, kad žmonės neturi motyvacijos dirbti, imigruoja į kokią Airiją ar pan. Bent jau jai po tokių konfliktų, o ypač jei jie dažnai kartojasi, tikrai nėra noro daryti viską tobulai.	Po konflikto ženkliai krito motyvacija dirbti.

Dalyvės I nuoseklus tekstas

Na, dirbau valstybinėje įstaigoje, mūsų skyriuje buvo keturi žmonės: vadovė, aš ir dar du. Matai, pagrindinė problema buvo tai, kad vadovė buvo.. kaip čia pasakius, pernelyg emocinga. Na, žinai, kaip būna – dėl kiekvienos smulkmenos prasideda, žinai, pyktis kažkoks, emocijos liejasi per kraštus. Tai va, visam skyriui būdavo pastovus stresas, įtampa. Ateini į darbą ir iškart klausi kolegų, kokios šiandien vadovė nuotaikos. Žodžiu, pastovi baimė. Priklausai nuo jos nuotaikų, niekada nežinai, kas laukia, kas bus. Na, žodžiu, toks pastovus PMS vadovei *(juokiasi)*. Vienas darbuotojas net dirbti negalėdavo per ją, jam visas kūnas – rankos, kojos – drebėdavo, mikčioti pradėdavo..

Tai va, gal tuomet apie patį konfliktą papasakosiu. Žodžiu, vieną kartą vadovė pradėjo ant manęs rėkti. Na, matyt, eilinį kartą nuotaikos nebuvo, žinai, ar šiaip kas nors ne taip jai buvo, na, ne esmė. Žodžiu, atėjau į darbą, o ji pradėjo priekaištauti dėl kažkokių nepadarytų darbų, nors viskas kaip ir gerai buvo, padaryta. Aš jai sakau: „Rasa, ko tu rėki?“, o ji dar labiau įsiuto, pradėjo daiktus nuo stalo mėtyti, žinai, taip visaip audringai reaguoti. Na, žodžiu, aš šiaip likau pakankamai rami, nors norėjau pulti gintis, na, sakyti, kad aš nekalta ir panašiai, bet susitvardžiau kažkaip, nieko nesakiau, tiesiog išėjau. Paskui ji atbėgo į mano kabintą, puolė atsiprašinėti visaip, sakyti, kad daugiau taip nebus, kad, žinai, ji valdysis, nerėks ir visa kita. Na, aš pasakiau, kad nepykstu ir kad viskas gerai. O kai grįžau tą vakarą namo, daug mąsčiau ir priėjau prie išvados, kad kažkaip čia man nebe taip patinka, labai daug stresinių situacijų, įtampos, va tokių va konfliktų. Man atrodo, kad šis konfliktas buvo kaip ir pirmas postūmis išeiti iš šio darbo. Anksčiau tiesiog nesusimąstydavau apie tai, žinai, o po šio įvykio kažkaip pasidarė nebemiela ir malonu.

Šiaip mąsčiau apie savo reakciją tą dieną, nagrinėjau viską. Man pasirodė, kad į tą situaciją vyresnės moteriškės – buhalterės reagavo normaliai taip, aš irgi manau, kad pakankamai normaliai taip. Na, tiesiog viduj tu ramybę jauti, žinai, pagalvoji, kodėl jinai gali būti tokia nervuota ir panašiai, ir taip kažkaip nusiramini. Tai yra jos nervai, ne mano, žinai, ir taip nelabai imi į širdį. O konkrečiai mano skyrius – kaip ir sakiau, ten buvo du žmonės, tiesiog labai stipriai reaguodavo, vienam vyrui ten, žinai, sakau, iki drebulio, jis nieko dirbti nebegalėdavo, kita mergina.. ir taip pas ją tų klaidelių tokių pasitaikydavo, bet jeigu ateina Rasa, ką nors lepteli, tai jinai išvis pradeda, na, klaidas daryti, konkrečias gramatines klaidas. Na, tai yra, na..va taip. Tokia buvo reakcija.

Kadangi man tas darbas patiko, aš ten jaučiausi reikalinga, manęs labai gailėjo, kad aš išeinu. Be to, man tai buvo pirmas darbas, o dažnai pirmas darbas būna taip.. emociškai artimas. Iš tikrųjų, gana sunkiai jaučiausi, man buvo sunku adaptuotis naujam darbe, nes ten buvo kultūriškai 180 laipsnių skirtumas, na, ir ne tik kultūriškai..ir tai buvo sunkoka. Va, kažkada ten

po mėnesio ar po dviejų net nuėjau į tą interneto puslapį senojo darbo ir matau, kad to ir to skyriaus vadovė vis dar esu aš. Na, ir tikrai prisipažinsiu, kad man tai buvo va toks malonumas. Emociškai ten buvo žiauriai geras kolektyvas, net ir jinai pati, žinai, kai ten atsisėdi vakarais kokiam bare su kolektyvu ir sakai: „Rasa, tu nebūk tokia nervuota, normaliai viskas, nekreipk dėmesio“, ir buhalterės man ten buvo vos ne kaip dvi mamytės, vadino vaikeliu...

Aš kažkaip tai gana apgalvotai išėjau, kadangi tai nebuvo mano pirma emocija, kad kažkas ant manęs užrėkė, aš tiesiog taip brendau viduje, ir nusprendžiau... Net išeidama ir galvojau, ar tik nebus taip, kad gailėsiuos, bet save įtikinau, kad gailėtis nereikia, nes, na, įgausiu kitos patirties, įgausiu kažkokių kitų žinių.. Tikrai nereikia gailėti ten to, kas buvo.

Matai, gal ten nebuvo vien tik tas konfliktas, jis tiesiog mane paskatino pradėti galvoti, buvo tas žingsnis, kad tiesiog per daug stresuota aplinka ir kam man to reikia. Manau, kad jei vėl tokia situacija būtų, gal ten dar mėnesiu vėliau ar mėnesiu anksčiau, bet irgi būčiau išėjusi.

Aš va ko pasimokiau iš konflikto, tai va mano darbas su tokiu labai emocingu žmogumi davė pamoką, va, labai gerai ir iki šiol aš atsiriboju namuose nuo darbo. Ta prasme, atsiriboju – jei žmogus nervuotas, rėkauja, na, susitinki gyvenime kartais tokių žmonių, nevaldo emocijų, tai man kažkaip tai iš karto įsijungia fiksatorius, kad tu tiktai neįsijausk irgi kartu su juo, ta prasme, kad aš esu atskira persona, ir kad reikia ir galiu save suvaldyti. Ir jei jis kažko stipriai nervuojasi, kad tai nėra mano nervai. Tai va aš manau, kad man būtent tam darbe tas toks cinkelis susidarė, tai va gal to išmokau.

Aš šiaip dienoraštyje labai daug rašydavau apie darbą, bet aš, žinai, gal daugiau pasakodavau daugiau, kas ką kalbėdavo, ypač tada, kaip mane tikrai į kampą įvarydavo ir užknisdavo tiesiogine to žodžio prasme. Arba jeigu man pasirodydavo tos situacijos juokingos, žinai, iki kvailumo. Tai irgi tada va rašydavau į dienoraštį. Bet taip kad ten lieti emocijas, tą ir tą, taip ir anaip, kokia aš čia dabar nelaiminga ir panašiai, tai ne, manau, kad niekada to nebuvo.

Dalyvės I kalba trečiu asmeniu

Na, ji dirbo valstybinėje įstaigoje, jų skyriuje buvo keturi žmonės: vadovė, ji ir dar du. Pagrindinė problema buvo tai, kad vadovė buvo.. kaip čia pasakius, pernelyg emocinga. Na, kaip būna – dėl kiekvienos smulkmenos prasideda, pyktis kažkoks, emocijos liejasi per kraštus. Tai va, visam skyriui būdavo pastovus stresas, įtampa. Ateina į darbą ir iškart klausia kolegų, kokios šiandien vadovė nuotaikos. Žodžiu, pastovi baimė. Priklauso nuo jos nuotaikų, niekada nežino, kas laukia, kas bus. Na, žodžiu, toks pastovus PMS vadovei *(juokiasi)*. Vienas darbuotojas net dirbti negalėdavo per ją, jam visas kūnas – rankos, kojos – drebėdavo, mikčioti pradėdavo..

Tai va, gal tuomet apie patį konfliktą papasakos. Žodžiu, vieną kartą vadovė pradėjo ant jos rėkti. Na, matyt, eilinį kartą nuotaikos nebuvo, ar šiaip kas nors ne taip jai buvo, na, ne esmė.

Žodžiu, atėjo į darbą, o vadovė pradėjo priekaištauti dėl kažkokių nepadarytų darbų, nors viskas kaip ir gerai buvo, padaryta. Tiriamoji jai sako: „Rasa, ko tu rėki?“, o ji dar labiau įsiuto, pradėjo daiktus nuo stalo mėtyti, taip visaip audringai reaguoti. Na, žodžiu, tiriamoji šiaip liko pakankamai rami, nors norėjo pulti gintis, na, sakyti, kad ji nekalta ir panašiai, bet susitvardė kažkaip, nieko nesakė, tiesiog išėjo. Paskui vadovė atbėgo į jos kabintą, puolė atsiprašinėti visaip, sakyti, kad daugiau taip nebus, kad, ji valdysis, nerėks ir visa kita. Na, ji pasakė, kad nepyksta ir kad viskas gerai. O kai grįžo tą vakarą namo, daug mąstė ir priėjo prie išvados, kad kažkaip čia jai nebe taip patinka, labai daug stresinių situacijų, įtampos, va tokių va konfliktų. Jai atrodo, kad šis konfliktas buvo kaip ir pirmas postūmis išeiti iš šio darbo. Anksčiau tiesiog nesusimąstydavo apie tai, o po šio įvykio kažkaip pasidarė nebemiela ir malonu.

Šiaip mąstė apie savo reakciją tą dieną, nagrinėjo viską. Jai pasirodė, kad į tą situaciją vyresnės moteriškės – buhalterės reagavo normaliai taip, ji irgi mano, kad pakankamai normaliai taip. Na, tiesiog viduj ramybę jautė, pagalvojo, kodėl jinai gali būti tokia nervuota ir panašiai, ir taip kažkaip nusiramino. Tai yra vadovės nervai, ne jos, ir taip nelabai ima į širdį. O konkrečiai jos skyrius – kaip ir sakė, ten buvo du žmonės, tiesiog labai stipriai reaguodavo, vienam vyrui ten, sako, iki drebulio, jis nieko dirbti nebegalėdavo, kita mergina.. ir taip pas ją tų klaidelių tokių pasitaikydavo, bet jeigu ateina Rasa, ką nors lepteli, tai jinai išvis pradeda, na, klaidas daryti, konkrečias gramatines klaidas. Na, tai yra, na..va taip. Tokia buvo reakcija.

Kadangi jai tas darbas patiko, ji ten jautėsi reikalinga, jos labai gailėjo, kad ji išeina. Be to, jai tai buvo pirmas darbas, o dažnai pirmas darbas būna taip.. emociškai artimas. Iš tikrųjų, gana sunkiai jautėsi, jai buvo sunku adaptuotis naujam darbe, nes ten buvo kultūriškai 180 laipsnių skirtumas, na, ir ne tik kultūriškai..ir tai buvo sunkoka. Va, kažkada ten po mėnesio ar po dviejų net nuėjo į tą interneto puslapį senojo darbo ir mato, kad to ir to skyriaus vadovė vis dar yra ji. Na, ir tikrai prisipažins, kad jai tai buvo va toks malonumas. Emociškai ten buvo žiauriai geras kolektyvas, net ir vadovė pati, kai ten atsisėda vakarais kokiam bare su kolektyvu ir sako: „Rasa, tu nebūk tokia nervuota, normaliai viskas, nekreipk dėmesio“, ir buhalterės jai ten buvo vos ne kaip dvi mamytės, vadino vaikeliu...

Ji kažkaip tai gana apgalvotai išėjo, kadangi tai nebuvo jos pirma emocija, kad kažkas ant jos užrėkė, ji tiesiog taip brendo viduje, ir nusprendė... Net išeidama ir galvojo, ar tik nebus taip, kad gailėsis, bet save įtikino, kad gailėtis nereikia, nes, na, įgaus kitos patirties, įgaus kažkokių kitų žinių.. Tikrai nereikia gailėti ten to, kas buvo.

Gal ten nebuvo vien tik tas konfliktas, jis tiesiog ją paskatino pradėti galvoti, buvo tas žingsnis, kad tiesiog per daug stresuota aplinka ir kam man to reikia. Mano, kad jei vėl tokia situacija būtų, gal ten dar mėnesiu vėliau ar mėnesiu anksčiau, bet irgi būtų išėjusi.

Ji va ko pasimokė iš konflikto, tai va jos darbas su tokiu labai emocingu žmogumi davė pamoką, va, labai gerai ir iki šiol ji atsiriboja namuose nuo darbo. Ta prasme, atsiriboja – jei žmogus nervuotas, rėkauja, na, susitinka gyvenime kartais tokių žmonių, nevaldo emocijų, tai jai kažkaip tai iš karto įsijungia fiksatorius, kad tiktai neįsijaustų irgi kartu su juo, ta prasme, kad ji yra atskira persona, ir kad reikia ir gali save suvaldyti. Ir jei jis kažko stipriai nervuojasi, kad tai nėra jos nervai. Tai va ji mano, kad jai būtent tam darbe tas toks cinkelis susidarė, tai va gal to išmoko.

Ji šiaip dienoraštyje labai daug rašydavo apie darbą, bet ji, gal daugiau pasakodavo daugiau, kas ką kalbėdavo, ypač tada, kaip ją tikrai į kampą įvarydavo ir užknisdavo tiesiogine to žodžio prasme. Arba jeigu jai pasirodydavo tos situacijos juokingos, iki kvailumo. Tai irgi tada va rašydavo į dienoraštį. Bet taip kad ten lieti emocijas, tą ir tą, taip ir anaip, kokia ji čia dabar nelaiminga ir panašiai, tai ne, mano, kad niekada to nebuvo.

Dalyvės I prasminių vienetų išskyrimas ir jų perfrazavimas į psichologinę kalbą

3 asmeniu ir suskirstytas į prasminius vienetus	**Prasminiai vienetai, transformuoti į psichologinę kalbą**
Na, ji dirbo valstybinėje įstaigoje, jų skyriuje buvo keturi žmonės: vadovė, ji ir dar du. Pagrindinė problema buvo tai, kad vadovė buvo.. kaip čia pasakius, pernelyg emocinga. Na, kaip būna – dėl kiekvienos smulkmenos prasideda, pyktis kažkoks, emocijos liejasi per kraštus.	Konfliktas kilo dėl vadovės emocingumo.
Tai va, visam skyriui būdavo pastovus stresas, įtampa. Ateina į darbą ir iškart klausia kolegų, kokios šiandien vadovė nuotaikos. Žodžiu, pastovi baimė.	Darbuotojai juto nuolatinę įtampą, stresą bei baimę.
Priklauso nuo jos nuotaikų, niekada nežino, kas laukia, kas bus.	Jautė neapibrėžtumo jausmą.
Na, žodžiu, toks pastovus PMS vadovei *(juokiasi)*. Vienas darbuotojas net dirbti negalėdavo per ją, jam visas kūnas – rankos, kojos – drebėdavo, mikčioti pradėdavo..	Vadovės elgesys darbuotojams sukeldavo somatinių reakcijų
Tai va, gal tuomet apie patį konfliktą papasakos. Žodžiu, vieną kartą vadovė pradėjo ant jos rėkti. Na, matyt, eilinį kartą nuotaikos nebuvo, ar šiaip kas nors ne taip jai buvo, na, ne esmė.	Konfliktas kilo, kai vadovė be priežasties apšaukė tiriamąją.

Žodžiu, atėjo į darbą, o vadovė pradėjo priekaištauti dėl kažkokių nepadarytų darbų, nors viskas kaip ir gerai buvo, padaryta.	Vadovė išsakė nepasitenkinimą tiriamosios darbu.
Tiriamoji jai sako: „Rasa, ko tu rėki?“, o ji dar labiau įsiuto, pradėjo daiktus nuo stalo mėtyti, taip visaip audringai reaguoti.	Ramus reagavimas į rėkimą dar labiau supykdė vadovę.
Na, žodžiu, tiriamoji šiaip liko pakankamai rami, nors norėjo pulti gintis, na, sakyti, kad ji nekalta ir panašiai, bet susitvardė kažkaip, nieko nesakė, tiesiog išėjo.	Jautė neteisybės jausmą. Konfliktinėje situacijoje išliko rami.
Paskui vadovė atbėgo į jos kabintą, puolė atsiprašinėti visaip, sakyti, kad daugiau taip nebus, kad, ji valdysis, nerėks ir visa kita. Na, ji pasakė, kad nepyksta ir kad viskas gerai.	Vadovei atsiprašius, tiriamoji teigė, kad nejaučia jai pykčio.
O kai grįžo tą vakarą namo, daug mąstė ir priėjo prie išvados, kad kažkaip čia jai nebe taip patinka, labai daug stresinių situacijų, įtampos, va tokių va konfliktų.	Grįžusi namo tiriamoji apmąstė konfliktinę situaciją. Po konflikto sumažėjo pasitenkinimas darbu.
Jai atrodo, kad šis konfliktas buvo kaip ir pirmas postūmis išeiti iš šio darbo. Anksčiau tiesiog nesusimąstydavo apie tai, o po šio įvykio kažkaip pasidarė nebemiela ir malonu.	Konfliktas paskatino išėjimą iš darbo. Sumažėjo pasitenkinimas darbo aplinka.
Šiaip mąstė apie savo reakciją tą dieną, nagrinėjo viską.	Apmąstė savo elgesį ir emocijas konfliktinėje situacijoje.
Jai pasirodė, kad į tą situaciją vyresnės moteriškės – buhalterės reagavo normaliai taip, ji irgi mano, kad pakankamai normaliai taip.	Vertina savo reakciją į konfliktą kaip įprastą.
Na, tiesiog viduj ramybę jautė, pagalvojo, kodėl jinai gali būti tokia nervuota ir panašiai, ir taip kažkaip nusiramino.	Jautė ramybė. Analizavo vadovės elgesio priežastis.
Tai yra vadovės nervai, ne jos, ir taip nelabai ima į širdį.	Atsiribojo nuo vadovės emocijų.
O konkrečiai jos skyrius – kaip ir sakė, ten buvo du žmonės, tiesiog labai stipriai reaguodavo, vienam vyrui ten, sako, iki	Kiti darbuotojai jaučia vadovės baimę.

drebulio, jis nieko dirbti nebegalėdavo, kita mergina.. ir taip pas ją tų klaidelių tokių pasitaikydavo, bet jeigu ateina Rasa, ką nors lepteli, tai jinai išvis pradeda, na, klaidas daryti, konkrečias gramatines klaidas. Na, tai yra, na..va taip. Tokia buvo reakcija.	
Kadangi jai tas darbas patiko, ji ten jautėsi reikalinga, jos labai gailėjo, kad ji išeina.	Jautė liūdesį ir gailestį dėl išėjimo. Jautėsi reikalinga darbe.
Be to, jai tai buvo pirmas darbas, o dažnai pirmas darbas būna taip.. emociškai artimas.	Buvo emociškai prisirišusi prie šios darbo vietos.
Iš tikrųjų, gana sunkiai jautėsi, jai buvo sunku adaptuotis naujam darbe, nes ten buvo kultūriškai 180 laipsnių skirtumas, na, ir ne tik kultūriškai..ir tai buvo sunkoka.	Sunkiai sekėsi adaptuotis prie naujo kolektyvo ir darbo.
Va, kažkada ten po mėnesio ar po dviejų net nuėjo į tą interneto puslapį senojo darbo ir mato, kad to ir to skyriaus vadovė vis dar yra ji. Na, ir tikrai prisipažins, kad jai tai buvo va toks malonumas.	Pamačiusi neatnaujintą informaciją pajuto džiaugsmą.
Emociškai ten buvo žiauriai geras kolektyvas, net ir vadovė pati, kai ten atsisėda vakarais kokiam bare su kolektyvu ir sako: „Rasa, tu nebūk tokia nervuota, normaliai viskas, nekreipk dėmesio“, ir buhalterės jai ten buvo vos ne kaip dvi mamytės, vadino vaikeliu...	Buvo prisirišusi prie kolektyvo.
Ji kažkaip tai gana apgalvotai išėjo, kadangi tai nebuvo jos pirma emocija, kad kažkas ant jos užrėkė, ji tiesiog taip brendo viduje, ir nusprendė...	Išėjimas iš darbo buvo apmąstytas, neimpulsyvus.
Net išeidama ir galvojo, ar tik nebus taip, kad gailėsis, bet save įtikino, kad gailėtis nereikia, nes, na, įgaus kitos patirties, įgaus kažkokių kitų žinių.. Tikrai nereikia gailėti ten to, kas buvo.	Abejojo savo poelgio teisingumu. Jautė, kad pasimokė iš konflikto.
Gal ten nebuvo vien tik tas konfliktas, jis tiesiog ją paskatino pradėti galvoti, buvo tas žingsnis, kad tiesiog per daug stresuota aplinka ir kam man to reikia.	Konfliktas paskatino apmąstyti ir įvertinti pasitenkinimą darbu.
Mano, kad jei vėl tokia situacija būtų, gal ten dar mėnesiu vėliau ar mėnesiu anksčiau, bet irgi būtų išėjusi.	Jautė, kad vis mažiau nori būti šiame darbe.

Ji va ko pasimokiau iš konflikto, tai va jos darbas su tokiu labai emocingu žmogumi davė pamoką, va, labai gerai ir iki šiol ji atsiriboja namuose nuo darbo. Ta prasme, atsiriboja – jei žmogus nervuotas, rėkauja, na, susitinka gyvenime kartais tokių žmonių, nevaldo emocijų, tai jai kažkaip tai iš karto įsijungia fiksatorius, kad tiktai neįsijaustų irgi kartu su juo, ta prasme, kad ji yra atskira persona, ir kad reikia ir gali save suvaldyti. Ir jei jis kažko stipriai nervuojasi, kad tai nėra jos nervai. Tai va ji mano, kad jai būtent tam darbe tas toks cinkelis susidarė, tai va gal to išmoko.	Išmoko valdyti savo reakcijas, atsiriboti nuo konfliktinės situacijos.
Ji šiaip dienoraštyje labai daug rašydavo apie darbą, bet ji, gal daugiau pasakodavo daugiau, kas ką kalbėdavo, ypač tada, kaip ją tikrai į kampą įvarydavo ir užknisdavo tiesiogine to žodžio prasme. Arba jeigu jai pasirodydavo tos situacijos juokingos, iki kvailumo. Tai irgi tada va rašydavo į dienoraštį. Bet taip kad ten lieti emocijas, tą ir tą, taip ir anaip, kokia ji čia dabar nelaiminga ir panašiai, tai ne, mano, kad niekada to nebuvo.	Fiksavo įvykius dienoraštyje, jei jausdavosi pasimetusi ir bejėgė.

Dalyvės J nuoseklus tekstas

Na, konfliktas buvo toks, sakyčiau, juokingas, bet tuo pačiu ir rimtas, nes, kaip čia pasakius, būtent dėl jo mane atleido iš šios įmonės. Na, nepadariau nieko tokio siaubingo ar kaip čia pavadinti, blogo įmonei, kas galėtų pakenkti.

Na, žodžiu, apie patį konfliktą papasakosiu, galėsi spręsti, ar labai rimtas. Žodžiu, pradėjau dirbti lietuviškoj įmonėj, bet mano vadovas buvo danas. Na, jis buvo pasamdytas specialiai šiam projektui – nors iš tikrųjų turėjo atlikti projekto koordinatoriaus vaidmenį, na, tokio supervaizoriaus, kaip ir. Bet jam paskyrė eiti šias pareigas, ir jis, matyt, liko labai patenkintas situacija. Tai gal čia taip dėl kultūrinių skirtumų išėjo, nors gal ir ne, nežinau, tiesą sakant. Žodžiu, viskas kaip ir buvo gerai, dirbau savo darbą, niekas nesiskundė. Na, konflikto pradžia turbūt buvo tą dieną, kai vadovas pamatė, kad aš naršau internete. Šiaip tai pas mus kaip ir uždrausta naudotis internetu ne darbo reikalais, ir aš tai žinojau. Taigi turbūt pati kalta esu dėl visko, kas įvyko. Žodžiu, vadovas man padarė pastabą, ir nuo tada, galima sakyti, pasikeitė jo požiūris į mane. Jis pradėjo duoti man daugiau darbų, matyt, kad visai neturėčiau laisvo laiko. Na, žinai, kaip būna – pamanė, kad neturiu ką veikti, ir užvertė darbais, kad ir visokiais nesvarbiais, bet labai skubiais *(juokiasi)*.

Na tai va, nuo to laiko pradėjo kabinėtis – rašydavo man laiškus, kuriuose klausdavo, ką dabar veikiu, ką ruošiuosi veikti, kai atliksiu šitą darbą, ir panašiai. Žodžiu, tikrino labai, kontroliavo. Paskui sugalvojo, kad aš vėluoju į darbą. Nors ne, aš visąlaik ateidavau laiku, aštuntą valandą jau būdavau teritorijoj. Pas mus yra ta tokia kortelių sistema, kur turi atsižymėti, kai įeini į teritoriją. Tai va, jis galėtų patikrinti visus įrašus – aš visada būdavau laiku. Na taip, nuo įėjimo iki kabineto reikėdavo eiti kažkur dešimt minučių – tai tuomet aš pradėjau ateidinėti į darbą pusę aštuonių. O jis man tuo metu rašydavo elektroninius laiškus ir žiūrėdavo, kada aš į juos atsakau. Dar SMS siųsdavo, turėdavau raportuoti, kur esu, ką veikiu.

Mane, aišku, užknisdavo toks dėmesys, bet ką padarysi – vadovas yra vadovas, kad ir koks jis bebūtų. Kas įdomu, jis šitaip tik mane terorizavo – kita kolegė, pavyzdžiui, galėjo darbe daryti ką tik nori, ir Delfį skaitydavo, ir kavutę gerdavo po keliolika kartų per dieną, ir nieko – jis nesikabinėjo. Nors kaip man jau po atleidimo sakė buvę kolegos – reikėjo atleisti ją, o ne mane, nes realiai būtent aš dirbau daugiausia darbų, o ji tik imitavo kažkokią veiklą. Bet, matyt, čia buvo vadovo simpatijos reikalas, ar kaip čia geriau pavadinus *(juokiasi)*. Beje, vadovas šiaip labai pasikeitė: susirado vietinę moterį, ir nuo tada pasidarė kitoks, pradėjo kalbėtis su pavaldiniais taip tarsi iš aukštai, atseit labai reikšmingas vadovas pasidarė.

Na tai va, kaip ir sakiau, pykau ant vadovo dėl tokios nuolatinės kontrolės. Be to, puikiai mačiau, kaip dirba kiti kolegos – man buvo visiškai neaišku, kodėl jis užsisėdo būtent ant manęs. Nes jeigu čia dėl to naršymo, tai ką aš žinau, kiti juk irgi sėdėdavo internete, ir tikrai ne po

penkias minutes. Aš nuo to karto nebelindau į internetą, nutariau neprovokuoti dar didesnio vadovo pykčio. Dabar, kai susiradau kitą darbą, daviau sau pažadą darbo metu neliįsti į internetą – jei ko reikės, galėsiu pasižiūrėti namie, juk taip?

Bet šiaip likau nepatenkinta, kad mane atleido. Nes ir santykiai buvo puikūs su kolektyvu, mes iki šiol su kai kuriais susitinkam kartą per mėnesį, išgeriam arbatos, pabendraujam. O vadovą, beje, perkėlė į kitą projektą neužilgo po to, kai mane atleido. Nežinau tiksliai, kas ten buvo, kokios priežastys, bet, kiek supratau iš kolegų, jis kažkaip sugebėjo užrūstinti aukščiau stovintį vadovą ir jį perkėlė toliau nuo jo. Bet tiksliai nežinau, kas ten konkrečiai buvo.

Dar su mama kalbėdavausi dažnai, ji mane palaikydavo, duodavo įvairių patarimų, kaip elgtis su vadovu – dabar net juokinga, bet tuo metu tai man atrodė tikrai rimta problema. Žinoma, dabar su va ta va patirtim aš šitiek nepergyvenčiau, nes, na, tikrai nebuvo ko, bet tuo metu labai prastai jaučiausi, kad va jis savo nuolatiniu dėmesiu ir kontrole mane tarsi išskiria iš kitų, bando man įrodyti, kokia bloga esu, kaip blogai atlieku savo pareigas. Manau, tuo metu jaučiausi mažai ko verta, savivertė buvo kritus. O dabar, kai susiradau kitą darbą, supratau, kad daug moku, daug sugebu, nesu tokia jau prasta, kaip man ir kitiems bandė įteigti vadovas.

Dalyvės J kalba trečiu asmeniu

Na, konfliktas buvo toks, sakytų, juokingas, bet tuo pačiu ir rimtas, nes, kaip čia pasakius, būtent dėl jo ją atleido iš šios įmonės. Na, tiriamoji nepadarė nieko tokio siaubingo ar kaip čia pavadinti, blogo įmonei, kas galėtų pakenkti.

Na, žodžiu, apie patį konfliktą papasakos, galėsi spręsti, ar labai rimtas. Žodžiu, pradėjo dirbti lietuviškoj įmonėj, bet jos vadovas buvo danas. Na, jis buvo pasamdytas specialiai šiam projektui – nors iš tikrųjų turėjo atlikti projekto koordinatoriaus vaidmenį, na, tokio supervaizoriaus, kaip ir. Bet jam paskyrė eiti šias pareigas, ir jis, matyt, liko labai patenkintas situacija. Tai gal čia taip dėl kultūrinių skirtumų išėjo, nors gal ir ne, nežino, tiesą sakant. Žodžiu, viskas kaip ir buvo gerai, dirbo savo darbą, niekas nesiskundė. Na, konflikto pradžia turbūt buvo tą dieną, kai vadovas pamatė, kad ji naršo internete. Šiaip tai pas juos kaip ir uždrausta naudotis internetu ne darbo reikalais, ir ji tai žinojo. Taigi turbūt pati kalta yra dėl visko, kas įvyko. Žodžiu, vadovas jai padarė pastabą, ir nuo tada, galima sakyti, pasikeitė jo požiūris į ją. Jis pradėjo duoti jai daugiau darbų, matyt, kad visai neturėtų laisvo laiko. Na, kaip būna – pamanė, kad neturi ką veikti, ir užvertė darbais, kad ir visokiais nesvarbiais, bet labai skubiais *(juokiasi)*.

Na tai va, nuo to laiko pradėjo kabinėtis – rašydavo jai laiškus, kuriuose klausdavo, ką dabar veikia, ką ruošiasi veikti, kai atliks šitą darbą, ir panašiai. Žodžiu, tikrino labai, kontroliavo. Paskui sugalvojo, kad ji vėluoja į darbą. Nors ne, ji visąlaik ateidavo laiku, aštuntą

valandą jau būdavo teritorijoj. Pas juos yra ta tokia kortelių sistema, kur turi atsižymėti, kai įeini į teritoriją. Tai va, jis galėtų patikrinti visus įrašus – ji visada būdavo laiku. Na taip, nuo įėjimo iki kabineto reikėdavo eiti kažkur dešimt minučių – tai tuomet ji pradėjo ateidinėti į darbą pusę aštuonių. O jis jai tuo metu rašydavo elektroninius laiškus ir žiūrėdavo, kada ji į juos atsako. Dar SMS siųsdavo, tiriamoji turėdavo raportuoti, kur yra, ką veikia.

Ją, aišku, užknisdavo toks dėmesys, bet ką padarysi – vadovas yra vadovas, kad ir koks jis bebūtų. Kas įdomu, jis šitaip tik ją terorizavo – kita kolegė, pavyzdžiui, galėjo darbe daryti ką tik nori, ir Delfį skaitydavo, ir kavutę gerdavo po keliolika kartų per dieną, ir nieko – jis nesikabinėjo. Nors kaip jai jau po atleidimo sakė buvę kolegos – reikėjo atleisti ją, o ne tiriamąją, nes realiai būtent ji dirbo daugiausia darbų, o ji tik imitavo kažkokią veiklą. Bet, matyt, čia buvo vadovo simpatijos reikalas, ar kaip čia geriau pavadinus *(juokiasi)*. Beje, vadovas šiaip labai pasikeitė: susirado vietinę moterį, ir nuo tada pasidarė kitoks, pradėjo kalbėtis su pavaldiniais taip tarsi iš aukštai, atseit labai reikšmingas vadovas pasidarė.

Na tai va, kaip ir sakė, pyko ant vadovo dėl tokios nuolatinės kontrolės. Be to, puikiai matė, kaip dirba kiti kolegos – jai buvo visiškai neaišku, kodėl jis užsisėdo būtent ant jos. Nes jeigu čia dėl to naršymo, tai ką ji žino, kiti juk irgi sėdėdavo internete, ir tikrai ne po penkias minutes. Ji nuo to karto nebelindo į internetą, nutarė neprovokuoti dar didesnio vadovo pykčio. Dabar, kai susirado kitą darbą, davė sau pažadą darbo metu neliįsti į internetą – jei ko reikės, galės pasižiūrėti namie, juk taip?

Bet šiaip liko nepatenkinta, kad ją atleido. Nes ir santykiai buvo puikūs su kolektyvu, jie iki šiol su kai kuriais susitinka kartą per mėnesį, išgeria arbatos, pabendrauja. O vadovą, beje, perkėlė į kitą projektą neužilgo po to, kai ją atleido. Nežino tiksliai, kas ten buvo, kokios priežastys, bet, kiek suprato iš kolegų, jis kažkaip sugebėjo užrūstinti aukščiau stovintį vadovą ir jį perkėlė toliau nuo jo. Bet tiksliai nežino, kas ten konkrečiai buvo.

Dar su mama kalbėdavosi dažnai, ji ją palaikydavo, duodavo įvairių patarimų, kaip elgtis su vadovu – dabar net juokinga, bet tuo metu tai jai atrodė tikrai rimta problema. Žinoma, dabar su va ta va patirtim ji šitiek nepergyventų, nes, na, tikrai nebuvo ko, bet tuo metu labai prastai jautėsi, kad va jis savo nuolatiniu dėmesiu ir kontrole ją tarsi išskiria iš kitų, bando jai įrodyti, kokia bloga yra, kaip blogai atlieka savo pareigas. Mano, tuo metu jautėsi mažai ko verta, savivertė buvo kritus. O dabar, kai susirado kitą darbą, suprato, kad daug moka, daug sugeba, nėra tokia jau prasta, kaip jai ir kitiems bandė įteigti vadovas.

Dalyvės J prasminių vienetų išskyrimas ir jų perfrazavimas į psichologinę kalbą

3 asmeniu ir suskirstytas į prasminius vienetus	**Prasminiai vienetai, transformuoti į psichologinę**

	kalbą
Na, konfliktas buvo toks, sakytų, juokingas, bet tuo pačiu ir rimtas, nes, kaip čia pasakius, būtent dėl jo ją atleido iš šios įmonės.	Tiriamoji konfliktą suvokia kaip vienu metu ir juokingą, ir rimtą. Po konflikto su vadovu ji buvo atleista.
Na, tiriamoji nepadarė nieko tokio siaubingo ar kaip čia pavadinti, blogo įmonei, kas galėtų pakenkti.	Nesijaučia kalta.
Na, žodžiu, apie patį konfliktą papasakos, galėsi spręsti, ar labai rimtas. Žodžiu, pradėjo dirbti lietuviškoj įmonėj, bet jos vadovas buvo danas. Na, jis buvo pasamdytas specialiai šiam projektui – nors iš tikrųjų turėjo atlikti projekto koordinatoriaus vaidmenį, na, tokio supervaizoriaus, kaip ir. Bet jam paskyrė eiti šias pareigas, ir jis, matyt, liko labai patenkintas situacija. Tai gal čia taip dėl kultūrinių skirtumų išėjo, nors gal ir ne, nežino, tiesą sakant.	Mano, kad konfliktas galėjo kilti dėl kultūrinių skirtumų tarp jos ir vadovo.
Žodžiu, viskas kaip ir buvo gerai, dirbo savo darbą, niekas nesiskundė.	Jautė kitų žmonių pasitenkinimą jos darbu.
Na, konflikto pradžia turbūt buvo tą dieną, kai vadovas pamatė, kad ji naršo internete. Šiaip tai pas juos kaip ir uždrausta naudotis internetu ne darbo reikalais, ir ji tai žinojo. Taigi turbūt pati kalta yra dėl visko, kas įvyko.	Konfliktas kilo dėl naršymo internete. Suvokia savo kaltę.
Žodžiu, vadovas jai padarė pastabą, ir nuo tada, galima sakyti, pasikeitė jo požiūris į ją.	Jaučia, kad po šio įvykio pasikeitė vadovo elgesys su ja.
Jis pradėjo duoti jai daugiau darbų, matyt, kad visai neturėtų laisvo laiko. Na, kaip būna – pamanė, kad neturi ką veikti, ir užvertė darbais, kad ir visokiais nesvarbiais, bet labai skubiais.	Suvokia vadovo elgesį kaip kerštą už jos elgesį.
Na tai va, nuo to laiko pradėjo kabinėtis – rašydavo jai laiškus, kuriuose klausdavo, ką dabar veikia, ką ruošiasi veikti, kai atliks šitą darbą, ir panašiai. Žodžiu, tikrino labai, kontroliavo.	Suvokia vadovo elgesį kaip kontrolės norą.
Paskui sugalvojo, kad ji vėluoja į darbą. Nors ne, ji	Kilo neteisingumo jausmas

visąlaik ateidavo laiku, aštuntą valandą jau būdavo teritorijoj. Pas juos yra ta tokia kortelių sistema, kur turi atsižymėti, kai įeini į teritoriją. Tai va, jis galėtų patikrinti visus įrašus – ji visada būdavo laiku. Na taip, nuo įėjimo iki kabineto reikėdavo eiti kažkur dešimt minučių – tai tuomet ji pradėjo ateidinėti į darbą pusę aštuonių.	dėl nepagrįstų vadovo kaltinimų.
O jis jai tuo metu rašydavo elektroninius laiškus ir žiūrėdavo, kada ji į juos atsako. Dar SMS siųsdavo, tiriamoji turėdavo raportuoti, kur yra, ką veikia. Ją, aišku, užknisdavo toks dėmesys, bet ką padarysi – vadovas yra vadovas, kad ir koks jis bebūtų.	Jautė susierzinimą dėl padidėjusio vadovo dėmesio.
Kas įdomu, jis šitaip tik ją terorizavo – kita kolegė, pavyzdžiui, galėjo darbe daryti ką tik nori, ir Delfį skaitydavo, ir kavutę gerdavo po keliolika kartų per dieną, ir nieko – jis nesikabinėjo.	Jautė nepasitenkinimą tuo, kad vadovas iš visų išskyrė būtent ją.
Nors kaip jai jau po atleidimo sakė buvę kolegos – reikėjo atleisti ją, o ne tiriamąją, nes realiai būtent ji dirbo daugiausia darbų, o ji tik imitavo kažkokią veiklą. Bet, matyt, čia buvo vadovo simpatijos reikalas, ar kaip čia geriau pavadinus.	Patyrė neteisybės jausmą.
Beje, vadovas šiaip labai pasikeitė: susirado vietinę moterį, ir nuo tada pasidarė kitoks, pradėjo kalbėtis su pavaldiniais taip tarsi iš aukštai, atseit labai reikšmingas vadovas pasidarė.	Suvokė vadovo elgesio pasikeitimą.
Na tai va, kaip ir sakė, pyko ant vadovo dėl tokios nuolatinės kontrolės.	Jautė pyktį.
Be to, puikiai matė, kaip dirba kiti kolegos – jai buvo visiškai neaišku, kodėl jis užsisėdo būtent ant jos. Nes jeigu čia dėl to naršymo, tai ką ji žino, kiti juk irgi sėdėdavo internete, ir tikrai ne po penkias minutes.	Jautėsi nekalta.
Ji nuo to karto nebelindo į internetą, nutarė neprovokuoti dar didesnio vadovo pykčio.	Nusprendė nebeerzinti vadovo.
Dabar, kai susirado kitą darbą, davė sau pažadą darbo	

metu nelįsti į internetą – jei ko reikės, galės pasižiūrėti namie, juk taip?	
Bet šiaip liko nepatenkinta, kad ją atleido.	Jautė nepasitenkinimą vadovo sprendimu.
Nes ir santykiai buvo puikūs su kolektyvu, jie iki šiol su kai kuriais susitinka kartą per mėnesį, išgeria arbatos, pabendrauja.	Išliko emocinis ryšys su kolektyvu.
O vadovą, beje, perkėlė į kitą projektą neužilgo po to, kai ją atleido. Nežino tiksliai, kas ten buvo, kokios priežastys, bet, kiek suprato iš kolegų, jis kažkaip sugebėjo užrūstinti aukščiau stovintį vadovą ir jį perkėlė toliau nuo jo. Bet tiksliai nežino, kas ten konkrečiai buvo.	Po jos atleidimo vadovą perkėlė į kitą skyrių.
Dar su mama kalbėdavosi dažnai, ji ją palaikydavo, duodavo įvairių patarimų, kaip elgtis su vadovu – dabar net juokinga, bet tuo metu tai jai atrodė tikrai rimta problema.	Po konflikto sulaukė emocinės paramos iš mamos.
Žinoma, dabar su va ta va patirtim ji šitiek nepergyventų, nes, na, tikrai nebuvo ko, bet tuo metu labai prastai jautėsi, kad va jis savo nuolatiniu dėmesiu ir kontrole ją tarsi išskiria iš kitų, bando jai įrodyti, kokia bloga yra, kaip blogai atlieka savo pareigas.	Jaučiasi pasimokiusi iš konfliktinės situacijos. Konflikto metu patyrė menkavertiškumo jausmą.
Mano, tuo metu jautėsi mažai ko verta, savivertė buvo kritus.	Suvokia, kad konflikto metu buvo sumažėjęs pasitikėjimas savimi.
O dabar, kai susirado kitą darbą, suprato, kad daug moka, daug sugeba, nėra tokia jau prasta, kaip jai ir kitiems bandė įteigti vadovas.	Suvokė savo, kaip specialistės vertė, kai susirado kitą darbą.

Dalyvio K nuoseklus tekstas

Pats rimčiausias konfliktas, kuris įvyko su šefu, tai buvo dėl visokių paskaitų lankymo. Aš kai pradėjau dirbti, buvau studentas, ir kai atėjau į darbą, sakė, na, kaip visada – viskas bus labai gerai, į paskaitas išleisim, viskas gerai.. Laisvas lankymas, kada nori – ateini, kada nori – išeini. Na, o po prasidėjo tokie dalykai kaip, pavyzdžiui, išeini į paskaitą ir šefas taip gudriai į tave pažiūri, ir po to ateini iš paskaitos ir vėl jis gudriai į tave pažiūri. O gale mėnesio pasako: „Ai, aš čia va paskaičiavau, Jūs čia buvot išėję į paskaitą va tada, tada ir tada, tai Jums iš atlyginimo atskaičiuosim už kiekvieną kartą po 50 litų“. Jeigu ten, na kaip ten, na vis vien, visai dienai neišeini, kažkur porai valandų, trims valandoms.. Dar tada peškom vaikščiodavau ar su viešuoju transportu, tai ten užtrukdavo, kol į tas paskaitas nuvažiuoji.. nu jo, sakau, trys valandos su viršum. Ir tada atskaičiuoja tau pusę atlyginimo, tai ir gaunasi kaip ir labai blogai, tai bandai ten pasikalbėti su šefu, sakai, kaip čia taip yra, taigi sakėt, laisvas lankymas ir panašiai, galima ateiti kada nori. „Ai, na tai jo, kada nori gali ateiti, bet, na, aš pažiūrėjau, kad Jūs maždaug neatbūnat ten va kiek reikia laiko, kiek ten – aštuonias valandas..“. Na, tada iš karto kitas klausimas – šiaip tai mes tarėmės, kad atlyginimas priklauso kaip ir nuo rezultato, na, pas mus yra tokia sistema – šiaip gauni kažkokį ten nominalą ir jeigu rezultatai yra geri, ne tokie kaip standartiški, na, tada ten sutartinis reikalas, kiek reikia. Na, maždaug susitarimas būna toks – net jeigu mažai laiko buvai darbe, na, jis va pastebi tarsi, kad tu buvai mažai darbe, bet jeigu rezultatų yra, na, tai tada tu tos premijos negauni, bet gauni tą nominalą. Bet iš tikrųjų tu jo negauni, nes vis tiek atskaičiuoja. Na, tai eini pas šefą ir aiškiniesi. Bet šefas sako, mačiau, kad Jūs va labai mažai būnat, Na, dėl to ir sumažinau. Gerai – opcija viena iš vienos. Na, gerai, gerai... Na, tai kitą mėnesį bandai vaikščioti mažiau į paskaitas, ir lyg tai stengiesi mažiau vaikščioti, bet tau vis tiek, žiūri, galų gale atskaičiuoja, nes jis vėl sako – na, nuo šiuo mėnesio darysim tokią sistemą: aš žymėsiuos, kada Jūs išeinat, kada ateinat. Ir vėl atskaičiuoja. Na, tai va tada, aišku, paima piktumas, ir tada aš vaikštau į visas paskaitas – reikia, nereikia. Vis tiek ten eini į visas paskaitas, pasiskaičiuoji – na, koks tau skirtumas, ar tu geranoriškai skubi į tą darbą, pvz., važiuoji dviračiu, mini iš visų jėgų į darbą, nuvažiuoji, o tau vis vien varnelė *(atsidūsta)*. Na, tai ką, tada nemini iš visų jėgų, tada atsipalaidavęs, grožiesi gamta, važiuoji į darbą – taigi skirtumo nėra? Nėra. O man maloniau.

Tai va. Po to... čia irgi labai susiję tie dalykai – yra atostogos kasmetinės – per metus žmogui priklauso mėnesis atostogų. Na ir ten, tarkim, ateinu pas šefą, sakau, man reikia atostogų – atostogas gauni. O čia nueini pas šefą, pasakai, kad reikia atostogų, kad imi visą mėnesį – „Kaip čia taip dabar???“. „Mėnesiui nieks pas mus neišeina“. Kaip tai, sakau, neišeina? Na, tai, sakau, gerai, yra žmonės – darboholikai, jie neturi, su kuo leisti laiką, jie gali pasiimti savaitę

atostogų ir jiems užtenka. Man, sakau, reikia mėnesio, aš kitaip negaliu, man reikia pailsėti nuo darbo, pabūti su šeima.. „Na, gerai, paskaičiuokim: tu va tada ir tada nebuvai darbe, nes buvai paskaitose, ar ne? Čia iš viso per metus susidaro 20 darbo dienų, kai tu praktiškai nebuvai darbe. Tai palauk, tai kiek ten tau atostogų?“ Na, ir ką? Ir tada lyg ir bandai pasakyti šefui, kad jau vieną kartą tave nubaudė už tai, sumažino atlyginimą, na taip kaip ir negali dar ir atostogų neduoti. Bet ne, viskas, jau savo atostogas išnaudojai. Na, tada, kai supykstu aš ir einu aš skaityti įstatymų, kaip ten parašyta įstatymuose. Na, atsiverčiu Darbo kodeksą, skaitau skaitau skaitau, kad žmogui priklauso mėnuo per metus, po to jeigu yra studentas, tai dar priklauso po dvi dienas prieš egzaminą kiekvieną turi duoti būtinai privalomai, ir taip toliau, ir taip toliau. Na, tada aš perskaičiuoju tas atostogas, na, man vėl gaunasi mėnesis. Ateinu pas šefą ir sakau, na va čia pagal Darbo kodeksą žmonės va taip dirba, na, gal ne šiaip sau žmonės taip sugalvojo, yra susitarimas visoj Lietuvoj taip dirbti, gal ir mes panašiai darom? Vis dėlto Lietuvoj dirbam.. Jei dirtume kažkur Naujojoj Zelandijoj, tai gal dirbtume kitaip. Tai va. Na, o šefas sako: „Ne, pas mus yra kitaip – tu išnaudojai atostogas ir viskas“. Na, tai ką, aš tada sakau – man labai gaila, bet aš tą mėnesį nebūsiu. Jeigu Jūs tik norit, atskaičiuokit man iš atlyginimo. Na, gerai, atskaičiuoja. Vieną kartą taip buvo. Po to kitą kartą ateini pasiimti atostogų – tau sako: „Ai, taigi tu neseniai buvai atostogose“. Na ne, sakau, čia jau praeitas metais buvo. „Ne, taigi tu čia slidinėti kaip tik važiavai“. Na ne, sakau, dar šiais metais ne, kaip tik va planuoju važiuot. „Ai, na, gerai, paskaičiuokim vėl“. Ir tada jis pradeda skaičiuoti atostogas, pvz., na, kaip ten yra – šiaip juk skaičiuojama nuo tada, kada pradėjau dirbti, imami metai ir per juos aš turiu mėnesį atostogų. O jis sako, ai, paskaičiuokim nuo metų pradžios. Tada vėl kažkaip gaunasi negerai. Na, tai va, tokia ir esmė. Na, tada aš pasiskaitau Darbo kodeksą, ir bandau sakyt, kad šiaip reikia ne nuo metų pradžios. „Ne, va čia prisiskaito darbo kodeksų“.. Ir viskas, ir nuo tada jei tik kas, bajeriais visokiais ten mėtosi - „O, kas čia pas mus Darbo kodeksą gerai išmano?“ *(juokiasi)*.

Grįžęs namo viską papasakoju žmonai, abu pasijuokiam ir viskas. Na, aš tai tiesiog taip prie šefo prisitaikiau: jis turi savo nuomonę, aš turiu savo nuomonę, ir jos kai susikerta, tai kiekvienas laikosi savo nuomonės. Jis neduoda atostogų, aš vis tiek jas pasiimu. Na, tada jis ten muša per pinigus. Na, gerai. Aš, tarkim, nesiskundžiu, pragyvent galiu, dar turiu iš ko. Gerai, tegu jei jis nuo to bus laimingesnis, tai tegu atskaičiuoja iš atlyginimo. Jam labai norėtųsi, kad mes ateitume, būtume darbe tada, kada jis nori ir dirbtume tai, ką jis nori. Tą pasiekti jis yra sugalvojęs, man atrodo, kad jis yra sugalvojęs vienintelį būdą – tai yra pinigai. Mes su bendradarbiais dažnai diskutuojam apie konfliktus – pas jį nėra tokio kažkokių kitokių motyvacijos ar demotyvacijos priemonių, tik va pinigai. Atlyginimas priklauso nuo nuotaikos: gera nuotaika, tai gauni didesnį atlyginimą, blogą nuotaika, tada gauni mažesnį. Jeigu gale mėnesio priešpaskutinę dieną ką nors truputį ne taip padarei, tai paprasčiausiai visas mėnesio

darbas taip ir nubrauktas, o skaičiuoja pagal paskutinį tą konfliktą, jo. O kitų priemonių ten kaip ir nėra. Aš nežinau, jis tiesiog nesugalvoja jų arba jis negalvoja. Bet tai problemos jis neišsprendžia, jis nieko tuo nepasiekia.

Dėl kažko konkrečiai, kad būtų pasakyta, ai, aš išeinu, taip nebuvo. Bet tiesiog apskritai, aš žinau, kad tai nieko neduotų. Na, tuo momentu labai pikta, bet kitą dieną viskas daugmaž gerai, labai giliai į širdį neimu. Tiesiog aš susitaikiau su tuo, kad va mano padėtis kompanijoj yra tokia – visados aš dabar esu labiausiai su juo konfliktuojantis žmogus, nors iš tikrųjų aš visai nekonfliktuoju, tik atkreipiu kai kur jo dėmesį, kad čia lyg tai kažkas blogai. Galbūt jis sugalvojo, kad aš per daug kišuosi į tą vadovavimą, į jo sritį.

Dalyvio K kalba trečiu asmeniu

Pats rimčiausias konfliktas, kuris įvyko su šefu, tai buvo dėl visokių paskaitų lankymo. Jis kai pradėjau dirbti, buvo studentas, ir kai atėjo į darbą, sakė, na, kaip visada – viskas bus labai gerai, į paskaitas išleisim, viskas gerai.. Laisvas lankymas, kada nori – ateini, kada nori – išeini. Na, o po prasidėjo tokie dalykai kaip, pavyzdžiui, išeina į paskaitą ir šefas taip gudriai į jį pažiūri, ir po to ateina iš paskaitos ir vėl jis gudriai į jį pažiūri. O gale mėnesio pasako: „Ai, aš čia va paskaičiavau, Jūs čia buvot išėję į paskaitą va tada, tada ir tada, tai Jums iš atlyginimo atskaičiuosim už kiekvieną kartą po 50 litų“. Jeigu ten, na kaip ten, na vis vien, visai dienai neišeina, kažkur porai valandų, trims valandoms.. Dar tada peškom vaikščiodavo ar su viešuoju transportu, tai ten užtrukdavo, kol į tas paskaitas nuvažiuoja.. nu jo, sako, trys valandos su viršum. Ir tada atskaičiuoja jam pusę atlyginimo, tai ir gaunasi kaip ir labai blogai, tai bando ten pasikalbėti su šefu, sako, kaip čia taip yra, taigi sakėt, laisvas lankymas ir panašiai, galima ateiti kada nori. „Ai, na tai jo, kada nori gali ateiti, bet, na, aš pažiūrėjau, kad Jūs maždaug neatbūnat ten va kiek reikia laiko, kiek ten – aštuonias valandas..“. Na, tada iš karto kitas klausimas – šiaip tai jie tarėsi, kad atlyginimas priklauso kaip ir nuo rezultato, na, pas juos yra tokia sistema – šiaip gauna kažkokį ten nominalą ir jeigu rezultatai yra geri, ne tokie kaip standartiški, na, tada ten sutartinis reikalas, kiek reikia. Na, maždaug susitarimas būna toks – net jeigu mažai laiko buvo darbe, na, jis va pastebi tarsi, kad tiriamasis buvo mažai darbe, bet jeigu rezultatų yra, na, tai tada jis tos premijos negauna, bet gauna tą nominalą. Bet iš tikrųjų jis jo negauna, nes vis tiek atskaičiuoja. Na, tai eina pas šefą ir aiškinasi. Bet šefas sako, mačiau, kad Jūs va labai mažai būnat, na, dėl to ir sumažinau. Gerai – opcija viena iš vienos. Na, gerai, gerai... Na, tai kitą mėnesį bando vaikščioti mažiau į paskaitas, ir lyg tai stengiasi mažiau vaikščioti, bet jam vis tiek, žiūri, galų gale atskaičiuoja, nes jis vėl sako – na, nuo šiuo mėnesio darysim tokią sistemą: aš žymėsiuos, kada Jūs išeinat, kada ateinat. Ir vėl atskaičiuoja. Na, tai va tada, aišku, paima piktumas, ir tada jis vaikštau į visas paskaitas – reikia, nereikia. Vis tiek ten eina į visas

paskaitas, pasiskaičiuoja – na, koks jam skirtumas, ar jis geranoriškai skuba į tą darbą, pvz., važiuoja dviračiu, mina iš visų jėgų į darbą, nuvažiuoja, o jam vis vien varnelė *(atsidūsta)*. Na, tai ką, tada nemina iš visų jėgų, tada atsipalaidavęs, grožisi gamta, važiuoja į darbą – taigi skirtumo nėra? Nėra. O jam maloniau.

Tai va. Po to... čia irgi labai susiję tie dalykai – yra atostogos kasmetinės – per metus žmogui priklauso mėnesis atostogų. Na ir ten, tarkim, ateina pas šefą, sako, jam reikia atostogų – atostogas gauna. O čia nueina pas šefą, pasako, kad reikia atostogų, kad ima visą mėnesį – „Kaip čia taip dabar???“. „Mėnesiui nieks pas mus neišeina“. Kaip tai, sako, neišeina? Na, tai, sako, gerai, yra žmonės – darboholikai, jie neturi, su kuo leisti laiką, jie gali pasiimti savaitę atostogų ir jiems užtenka. Jam, sako, reikia mėnesio, jis kitaip negali, jam reikia pailsėti nuo darbo, pabūti su šeima.. „Na, gerai, paskaičiuokim: tu va tada ir tada nebuvai darbe, nes buvai paskaitose, ar ne? Čia iš viso per metus susidaro 20 darbo dienų, kai tu praktiškai nebuvai darbe. Tai palauk, tai kiek ten tau atostogų?“ Na, ir ką? Ir tada lyg ir bando pasakyti šefui, kad jau vieną kartą jį nubaudė už tai, sumažino atlyginimą, na taip kaip ir negali dar ir atostogų neduoti. Bet ne, viskas, jau savo atostogas išnaudojo. Na, tada, kai supyksta jis ir eina jis skaityti įstatymų, kaip ten parašyta įstatymuose. Na, atsiverčia Darbo kodeksą, skaito skaito skaito, kad žmogui priklauso mėnuo per metus, po to jeigu yra studentas, tai dar priklauso po dvi dienas prieš egzaminą kiekvieną turi duoti būtinai privalomai, ir taip toliau, ir taip toliau. Na, tada jis perskaičiuoja tas atostogas, na, jam vėl gaunasi mėnesis. Ateina pas šefą ir sako, na va čia pagal Darbo kodeksą žmonės va taip dirba, na, gal ne šiaip sau žmonės taip sugalvojo, yra susitarimas visoj Lietuvoj taip dirbti, gal ir jie panašiai daro? Vis dėlto Lietuvoj dirba.. Jei dirbtų kažkur Naujojoj Zelandijoj, tai gal dirbtų kitaip. Tai va. Na, o šefas sako: „Ne, pas mus yra kitaip – tu išnaudojai atostogas ir viskas“. Na, tai ką, jis tada sako – jam labai gaila, bet jis tą mėnesį nebus. Jeigu Jūs tik norit, atskaičiuokit jam iš atlyginimo. Na, gerai, atskaičiuoja. Vieną kartą taip buvo. Po to kitą kartą ateina pasiimti atostogų – jam sako: „Ai, taigi tu neseniai buvai atostogose“. Na ne, sako, čia jau praeitas metais buvo. „Ne, taigi tu čia slidinėti kaip tik važiavai“. Na ne, sako, dar šiais metais ne, kaip tik va planuoja važiuot. „Ai, na, gerai, paskaičiuokim vėl“. Ir tada jis pradeda skaičiuoti atostogas, pvz., na, kaip ten yra – šiaip juk skaičiuojama nuo tada, kada pradėjo dirbti, imami metai ir per juos jis turi mėnesį atostogų. O jis sako, ai, paskaičiuokim nuo metų pradžios. Tada vėl kažkaip gaunasi negerai. Na, tai va, tokia ir esmė. Na, tada jis pasiskaito Darbo kodeksą, ir bando sakyt, kad šiaip reikia ne nuo metų pradžios. „Ne, va čia prisiskaito darbo kodeksų“.. Ir viskas, ir nuo tada jei tik kas, bajeriais visokiais ten mėtosi - „O, kas čia pas mus Darbo kodeksą gerai išmano?“ *(juokiasi)*.

Grįžęs namo viską papasakoja žmonai, abu pasijuokia ir viskas. Na, jis tai tiesiog taip prie šefo prisitaikė: jis turi savo nuomonę, tiriamasis turi savo nuomonę, ir jos kai susikerta, tai

kiekvienas laikosi savo nuomonės. Jis neduoda atostogų, tiriamasis vis tiek jas pasiima. Na, tada jis ten muša per pinigus. Na, gerai. Jis, tarkim, nesiskundžia, pragyvent gali, dar turi iš ko. Gerai, tegu jei jis nuo to bus laimingesnis, tai tegu atskaičiuoja iš atlyginimo. Jam labai norėtųsi, kad jie ateitų, būtų darbe tada, kada jis nori ir dirbtų tai, ką jis nori. Tą pasiekti jis yra sugalvojęs, tiriamajam atrodo, kad jis yra sugalvojęs vienintelį būdą – tai yra pinigai. Jie su bendradarbiais dažnai diskutuoja apie konfliktus – pas jį nėra tokio kažkokių kitokių motyvacijos ar demotyvacijos priemonių, tik va pinigai. Atlyginimas priklauso nuo nuotaikos: gera nuotaika, tai gauna didesnį atlyginimą, blogą nuotaika, tada gauna mažesnį. Jeigu gale mėnesio priešpaskutinę dieną ką nors truputį ne taip padarė, tai paprasčiausiai visas mėnesio darbas taip ir nubrauktas, o skaičiuoja pagal paskutinį tą konfliktą, jo. O kitų priemonių ten kaip ir nėra. Tiriamasis nežino, jis tiesiog nesugalvoja jų arba jis negalvoja. Bet tai problemos jis neišsprendžia, jis nieko tuo nepasiekia.

Dėl kažko konkrečiai, kad būtų pasakyta, ai, tiriamasis išeina, taip nebuvo. Bet tiesiog apskritai, jis žino, kad tai nieko neduotų. Na, tuo momentu labai pikta, bet kitą dieną viskas daugmaž gerai, labai giliai į širdį neima. Tiesiog jis susitaikė su tuo, kad va jo padėtis kompanijoj yra tokia – visados jis dabar yra labiausiai su juo konfliktuojantis žmogus, nors iš tikrųjų jis visai nekonfliktuoja, tik atkreipia kai kur jo dėmesį, kad čia lyg tai kažkas blogai. Galbūt jis sugalvojo, kad tiriamasis per daug kišasi į tą vadovavimą, į jo sritį.

Dalyvio K prasminių vienetų išskyrimas ir jų perfrazavimas į psichologinę kalbą

3 asmeniu ir suskirstytas į prasminius vienetus	**Prasminiai vienetai, transformuoti į psichologinę kalbą**
Pats rimčiausias konfliktas, kuris įvyko su šefu, tai buvo dėl visokių paskaitų lankymo. Jis kai pradėjau dirbti, buvo studentas, ir kai atėjo į darbą, sakė, na, kaip visada – viskas bus labai gerai, į paskaitas išleisim, viskas gerai.. Laisvas lankymas, kada nori – ateini, kada nori – išeini.	Konfliktas su vadovu kilo dėl darbo ir paskaitų laiko suderinimo.
Na, o po prasidėjo tokie dalykai kaip, pavyzdžiui, išeina į paskaitą ir šefas taip gudriai į jį pažiūri, ir po to ateina iš paskaitos ir vėl jis gudriai į jį pažiūri. O gale mėnesio pasako: „Ai, aš čia va paskaičiavau, Jūs čia buvot išėję į paskaitą va tada, tada ir tada, tai Jums	Tiriamasis pradėjo jausti vadovo spaudimą.

iš atlyginimo atskaičiuosim už kiekvieną kartą po 50 litų“.	
Jeigu ten, na kaip ten, na vis vien, visai dienai neišeina, kažkur porai valandų, trims valandoms.. Dar tada peškom vaikščiodavo ar su viešuoju transportu, tai ten užtrukdavo, kol į tas paskaitas nuvažiuoja.. nu jo, sako, trys valandos su viršum.	Paskaitos trukdavo beveik pusę darbo dienos.
Ir tada atskaičiuoja jam pusę atlyginimo, tai ir gaunasi kaip ir labai blogai, tai bando ten pasikalbėti su šefu, sako, kaip čia taip yra, taigi sakėt, laisvas lankymas ir panašiai, galima ateiti kada nori. „Ai, na tai jo, kada nori gali ateiti, bet, na, aš pažiūrėjau, kad Jūs maždaug neatbūnat ten va kiek reikia laiko, kiek ten – aštuonias valandas..“.	Sužinojęs, kad atlyginimas buvo sumažintas, pajuto susierzinimą ir nepasitenkinimą.
Na, tada iš karto kitas klausimas – šiaip tai jie tarėsi, kad atlyginimas priklauso kaip ir nuo rezultato, na, pas juos yra tokia sistema – šiaip gauna kažkokį ten nominalą ir jeigu rezultatai yra geri, ne tokie kaip standartiški, na, tada ten sutartinis reikalas, kiek reikia. Na, maždaug susitarimas būna toks – net jeigu mažai laiko buvo darbe, na, jis va pastebi tarsi, kad tiriamasis buvo mažai darbe, bet jeigu rezultatų yra, na, tai tada jis tos premijos negauna, bet gauna tą nominalą. Bet iš tikrųjų jis jo negauna, nes vis tiek atskaičiuoja. Na, tai eina pas šefą ir aiškinasi.	Kilo neteisingumo jausmas.
Bet šefas sako, mačiau, kad Jūs va labai mažai būnat, na, dėl to ir sumažinau. Gerai – opcija viena iš vienos. Na, gerai, gerai...	Pajuto neturįs pasirinkimo.
Na, tai kitą mėnesį bando vaikščioti mažiau į paskaitas, ir lyg tai stengiasi mažiau vaikščioti, bet jam vis tiek, žiūri, galų gale atskaičiuoja, nes jis vėl sako – na, nuo šiuo mėnesio darysim tokią sistemą: aš žymėsiuos, kada Jūs išeinat, kada ateinat. Ir vėl atskaičiuoja.	Stengėsi prisitaikyti prie vadovo keliamų reikalavimų.
Na, tai va tada, aišku, paima piktumas, ir tada jis	Pajuto pyktį ir susierzinimą.

vaikštau į visas paskaitas – reikia, nereikia. Vis tiek ten eina į visas paskaitas, pasiskaičiuoja – na, koks jam skirtumas, ar jis geranoriškai skuba į tą darbą, pvz., važiuoja dviračiu, mina iš visų jėgų į darbą, nuvažiuoja, o jam vis vien varnelė.	
Na, tai ką, tada nemina iš visų jėgų, tada atsipalaidavęs, grožisi gamta, važiuoja į darbą – taigi skirtumo nėra? Nėra. O jam maloniau.	Nutarė nebedėti daug pastangų tam, kad efektyviau organizuotų darbinę veiklą.
Tai va. Po to... čia irgi labai susiję tie dalykai – yra atostogos kasmetinės – per metus žmogui priklauso mėnesis atostogų. Na ir ten, tarkim, ateina pas šefą, sako, jam reikia atostogų – atostogas gauna. O čia nueina pas šefą, pasako, kad reikia atostogų, kad ima visą mėnesį – „Kaip čia taip dabar???“. „Mėnesiui nieks pas mus neišeina“. Kaip tai, sako, neišeina? Na, tai, sako, gerai, yra žmonės – darboholikai, jie neturi, su kuo leisti laiką, jie gali pasiimti savaitę atostogų ir jiems užtenka. Jam, sako, reikia mėnesio, jis kitaip negali, jam reikia pailsėti nuo darbo, pabūti su šeima..	Pajuto susierzinimą, kai buvo kalbama apie atostogas.
„Na, gerai, paskaičiuokim: tu va tada ir tada nebuvai darbe, nes buvai paskaitose, ar ne? Čia iš viso per metus susidaro 20 darbo dienų, kai tu praktiškai nebuvai darbe. Tai palauk, tai kiek ten tau atostogų?“ Na, ir ką? Ir tada lyg ir bando pasakyti šefui, kad jau vieną kartą jį nubaudė už tai, sumažino atlyginimą, na taip kaip ir negali dar ir atostogų neduoti. Bet ne, viskas, jau savo atostogas išnaudojo.	Pajuto neteisingumo jausmą. Jautėsi nesuprastas ir neįvertintas.
Na, tada, kai supyksta jis ir eina jis skaityti įstatymų, kaip ten parašyta įstatymuose. Na, atsiverčia Darbo kodeksą, skaito skaito skaito, kad žmogui priklauso mėnuo per metus, po to jeigu yra studentas, tai dar priklauso po dvi dienas prieš egzaminą kiekvieną turi duoti būtinai privalomai, ir taip toliau, ir taip toliau. Na, tada jis perskaičiuoja tas atostogas, na, jam vėl gaunasi mėnesis. Ateina pas šefą ir sako, na va čia	Jautė pyktį.

pagal Darbo kodeksą žmonės va taip dirba, na, gal ne šiaip sau žmonės taip sugalvojo, yra susitarimas visoj Lietuvoj taip dirbti, gal ir jie panašiai daro? Vis dėlto Lietuvoj dirba.. Jei dirbtų kažkur Naujojoj Zelandijoj, tai gal dirbtų kitaip. Tai va.	
Na, o šefas sako: „Ne, pas mus yra kitaip – tu išnaudojai atostogas ir viskas“. Na, tai ką, jis tada sako – jam labai gaila, bet jis tą mėnesį nebus. Jeigu Jūs tik norit, atskaičiuokit jam iš atlyginimo. Na, gerai, atskaičiuoja. Vieną kartą taip buvo.	Pajuto nusivylimą esančia sistema.
Po to kitą kartą ateina pasiimti atostogų – jam sako: „Ai, taigi tu neseniai buvai atostogose“. Na ne, sako, čia jau praeitas metais buvo. „Ne, taigi tu čia slidinėti kaip tik važiavai“. Na ne, sako, dar šiais metais ne, kaip tik va planuoja važiuot. „Ai, na, gerai, paskaičiuokim vėl“. Ir tada jis pradeda skaičiuoti atostogas, pvz., na, kaip ten yra – šiaip juk skaičiuojama nuo tada, kada pradėjo dirbti, imami metai ir per juos jis turi mėnesį atostogų. O jis sako, ai, paskaičiuokim nuo metų pradžios. Tada vėl kažkaip gaunasi negerai. Na, tai va, tokia ir esmė.	Pajuto nepasitenkinimą.
Na, tada jis pasiskaito Darbo kodeksą, ir bando sakyt, kad šiaip reikia ne nuo metų pradžios. „Ne, va čia prisiskaito darbo kodeksų“.. Ir viskas, ir nuo tada jei tik kas, bajeriais visokiais ten mėtosi - „O, kas čia pas mus Darbo kodeksą gerai išmano?“.	Suvokė, kad vadovas tyčiojasi iš jo.
Grįžęs namo viską papasakoja žmonai, abu pasijuokia ir viskas.	Pasidalindavo kylančiomis mintimis ir jausmas su žmona.
Na, jis tai tiesiog taip prie šefo prisitaikė: jis turi savo nuomonę, tiriamasis turi savo nuomonę, ir jos kai susikerta, tai kiekvienas laikosi savo nuomonės. Jis neduoda atostogų, tiriamasis vis tiek jas pasiima. Na, tada jis ten muša per pinigus. Na, gerai.	Jaučiasi adaptavęsis prie vadovo. Perprato bendravimo su vadovu subtilybes.
Jis, tarkim, nesiskundžia, pragyvent gali, dar turi iš ko. Gerai, tegu jei jis nuo to bus laimingesnis, tai tegu	Nesijaučia finansiškai priklausomas nuo darbdavio.

atskaičiuoja iš atlyginimo.	
Jam labai norėtųsi, kad jie ateitų, būtų darbe tada, kada jis nori ir dirbtų tai, ką jis nori. Tą pasiekti jis yra sugalvojęs, tiriamajam atrodo, kad jis yra sugalvojęs vienintelį būdą – tai yra pinigai.	Jaučia vadovo norą valdyti situaciją, kontroliuoti pavaldinius.
Jie su bendradarbiais dažnai diskutuoja apie konfliktus – pas jį nėra tokio kažkokių kitokių motyvacijos ar demotyvacijos priemonių, tik va pinigai. Atlyginimas priklauso nuo nuotaikos: gera nuotaika, tai gauna didesnį atlyginimą, blogą nuotaika, tada gauna mažesnį. Jeigu gale mėnesio priešpaskutinę dieną ką nors truputį ne taip padarė, tai paprasčiausiai visas mėnesio darbas taip ir nubrauktas, o skaičiuoja pagal paskutinį tą konfliktą, jo. O kitų priemonių ten kaip ir nėra. Tiriamasis nežino, jis tiesiog nesugalvoja jų arba jis negalvoja. Bet tai problemos jis neišsprendžia, jis nieko tuo nepasiekia.	Jaučiasi priklausomas nuo emocinių vadovų būsenų.
Dėl kažko konkrečiai, kad būtų pasakyta, ai, tiriamasis išeina, taip nebuvo. Bet tiesiog apskritai, jis žino, kad tai nieko neduotų. Na, tuo momentu labai pikta, bet kitą dieną viskas daugmaž gerai, labai giliai į širdį neima.	Konflikto metu jaučia pyktį. Po konflikto emocinė įtampa sumažėja. Jaučiasi galįs atsiriboti nuo konflikto.
Tiesiog jis susitaikė su tuo, kad va jo padėtis kompanijoj yra tokia – visados jis dabar yra labiausiai su juo konfliktuojantis žmogus, nors iš tikrųjų jis visai nekonfliktuoja, tik atkreipia kai kur jo dėmesį, kad čia lyg tai kažkas blogai. Galbūt jis sugalvojo, kad tiriamasis per daug kišasi į tą vadovavimą, į jo sritį.	Jaučiasi susitaikęs su situacija.

Dalyvio L nuoseklus tekstas

Jo, buvo viena tokia situacija. Žodžiu, ten buvo maždaug taip, kad konfliktas, ta prasme, kilo dėl vadovo turimų planų neatitikimo su tikrove. Ne tai, kad jis padarė klaidą, bet, manau, mes abu padarėm klaidą, ta prasme: aš – nepaklausdamas, jis – nepasakydamas. Gavosi situacija, kai abudu matom, kad tikrovės jau nepavyks pritempti iki plano, ir kažkurioj vietoj reikia raižyti, kad iš to toliau.. toliau pasekmės, na, atsilieps, sakykim, santykiams su klientais, ir mes kažkiek tai susikivirčijom.

(pauzė)

Susikivirčijimas gavosi toks, kaip čia įvardinus, gavosi ne tai kad šaukimas, bet toks, kai atsiranda metalo gaidelės balsuose. Aš tai vadinčiau ne griežtu tonu, žinai, kai būna, ta prasme, na, kai ginčijasi du vyrai, tai dažniausia, na, vis tiek, ta prasme, tenai abudu yra įsitikinę savo teisumu, tai dažniausiai tenai būna tas vadinamasis „pas ką ilgesnis“ – pakelia smakrus, suraukia antakius, ta prasme, na.. Mūsų atveju buvo taip, sakykim, aš neprisimenu tiksliai savo ar jo elgsenos, bet aš atsimenu gerai balsą. Tas toksai, sakykime, užakcentavimas skiemenų. *(pauzė)* Tokia va stadija. Vėliau sekė tiesiog išėjimas laukan parūkyti, atsileidimas... *(pauzė)* toks garo išleidimas. Paskui tolimesnio vakaro nelabai pamenu, nes aš išėjau į apačią parūkyti, ten buvo baras, ta prasme, ir buvo taip... *(pauzė)*.

Kaip vadovas, aš manau, jis padarė klaidą – vietoj to, ta prasme, kad spręsti esamą situaciją, jis pradėjo ieškoti klaidų. Pas mane tuo momentu, ta prasme, mąstymas buvo toks – kadangi aš su juo buvau pakankamai daug prabendravęs, tai nuotaika buvo tokia, kad aš galėjau pakelti smakrą, pažvelgti į akis, būti su juo lygus. Sakykim taip, kiek prisimenu, šitoj situacijoj aš nebijojau, bet jausmas buvo toks, ta prasme, kaip čia įvardinus, *(pauzė)* atrodo, žmogų pakankamai gerai pažįsti ir tu va žinai tą ribą, už kurios negali eiti. Ta prasme, tu suvoki, kad tu jį menkai pažįsti ir jis nėra draugas. Bet jis peržengia tą ribą ir santykiai pasidaro tokie ataušę. Čia, ta prasme, tas ataušimas atsiranda, bet ta riba pasistumia link tavęs arčiau, ta prasme, jis nebeleis tau daugiau eiti. Pas draugus priešingai – ta riba gali pasistumti dar toliau.

Po to konflikto supratau, kad yra ir kitokio tipo žmonių, ta prasme, ir kad vadovas ne visada yra tavo draugas, ta prasme, kad galima stipriai apsigauti. Niekuomet negali žinoti, ypač su vadovais.

Dalyvio L kalba trečiu asmeniu

Jo, buvo viena tokia situacija. Žodžiu, ten buvo maždaug taip, kad konfliktas, ta prasme, kilo dėl vadovo turimų planų neatitikimo su tikrove. Ne tai, kad jis padarė klaidą, bet, mano, jie abu padarė klaidą, ta prasme: tiriamasis – nepaklausdamas, jis – nepasakydamas. Gavosi situacija, kai abudu mato, kad tikrovės jau nepavyks pritempti iki plano, ir kažkurioj vietoj reikia

raižyti, kad iš to toliau.. toliau pasekmės, na, atsilieps, sakykim, santykiams su klientais, ir jie kažkiek tai susikivirčijo.

(pauzė)

Susikivirčijimas gavosi toks, kaip čia įvardinus, gavosi ne tai kad šaukimas, bet toks, kai atsiranda metalo gaidelės balsuose. Jis tai vadintų ne griežtu tonu, kai būna, ta prasme, na, kai ginčijasi du vyrai, tai dažniausia, na, vis tiek, ta prasme, tenai abudu yra įsitikinę savo teisumu, tai dažniausiai tenai būna tas vadinamasis „pas ką ilgesnis“ – pakelia smakrus, suraukia antakius, ta prasme, na.. Jų atveju buvo taip, sakykim, tiriamasis neprisimena tiksliai savo ar jo elgsenos, bet jis atsimena gerai balsą. Tas toksai, sakykime, užakcentavimas skiemenų. *(pauzė)* Tokia va stadija. Vėliau sekė tiesiog išėjimas laukan parūkyti, atsileidimas... *(pauzė)* toks garo išleidimas. Paskui tolimesnio vakaro nelabai pamena, nes jis išėjo į apačią parūkyti, ten buvo baras, ta prasme, ir buvo taip... *(pauzė)*.

Kaip vadovas, tiriamasis mano, jis padarė klaidą – vietoj to, ta prasme, kad spręsti esamą situaciją, jis pradėjo ieškoti klaidų. Pas tiriamąjį tuo momentu, ta prasme, mąstymas buvo toks – kadangi jis su juo buvo pakankamai daug prabendravęs, tai nuotaika buvo tokia, kad jis galėjo pakelti smakrą, pažvelgti į akis, būti su juo lygus. Sakykim taip, kiek prisimena, šitoj situacijoj jis nebijojo, bet jausmas buvo toks, ta prasme, kaip čia įvardinus, *(pauzė)* atrodo, žmogų pakankamai gerai pažįsta ir tiriamasis va žino tą ribą, už kurios negali eiti. Ta prasme, jis suvokia, kad jis jį menkai pažįsta ir jis nėra draugas. Bet jis peržengia tą ribą ir santykiai pasidaro tokie ataušę. Čia, ta prasme, tas ataušimas atsiranda, bet ta riba pasistumia link tiriamojo arčiau, ta prasme, jis nebeleis jam daugiau eiti. Pas draugus priešingai – ta riba gali pasistumti dar toliau.

Po to konflikto suprato, kad yra ir kitokio tipo žmonių, ta prasme, ir kad vadovas ne visada yra jo draugas, ta prasme, kad galima stipriai apsigauti. Niekuomet negali žinoti, ypač su vadovais.

Dalyvio L prasminių vienetų išskyrimas ir jų perfrazavimas į psichologinę kalbą

3 asmeniu ir suskirstytas į prasminius vienetus	**Prasminiai vienetai, transformuoti į psichologinę kalbą**
Jo, buvo viena tokia situacija. Žodžiu, ten buvo maždaug taip, kad konfliktas, ta prasme, kilo dėl vadovo turimų planų neatitikimo su tikrove. Ne tai, kad jis padarė klaidą, bet, mano, jie abu padarė klaidą,	Mano, kad konfliktas kilo dėl abiejų kaltės.

ta prasme: tiriamasis – nepaklausdamas, jis – nepasakydamas.	
Gavosi situacija, kai abudu mato, kad tikrovės jau nepavyks pritempti iki plano, ir kažkurioj vietoj reikia raižyti, kad iš to toliau.. toliau pasekmės, na, atsilieps, sakykim, santykiams su klientais, ir jie kažkiek tai susikivirčijo.	Konfliktas kilo suvokus, kad nepalanki situacija turės įtakos santykiams su klientais.
Susikivirčijimas gavosi toks, kaip čia įvardinus, gavosi ne tai kad šaukimas, bet toks, kai atsiranda metalo gaidelės balsuose.	Konflikto metu abi pusės elgėsi ramiai, tačiau jautė paslėptą pyktį.
Jis tai vadintų ne griežtu tonu, kai būna, ta prasme, na, kai ginčijasi du vyrai, tai dažniausia, na, vis tiek, ta prasme, tenai abudu yra įsitikinę savo teisumu, tai dažniausiai tenai būna tas vadinamasis „pas ką ilgesnis“ – pakelia smakrus, suraukia antakius, ta prasme, na..	Jautėsi teisus. Abu demonstravo savo pranašumą.
Jų atveju buvo taip, sakykim, tiriamasis neprisimena tiksliai savo ar jo elgsenos, bet jis atsimena gerai balsą. Tas toksai, sakykime, užakcentavimas skiemenų. Tokia va stadija.	Labiausiai įsiminė vadovo intonaciją ir balso skambesį.
Vėliau sekė tiesiog išėjimas laukan parūkyti, atsileidimas... toks garo išleidimas.	Po konflikto pajuto norą atsipalaiduoti.
Paskui tolimesnio vakaro nelabai pamena, nes jis išėjo į apačią parūkyti, ten buvo baras, ta prasme, ir buvo taip...	Bandė atsipalaiduoti gerdamas alkoholį.
Kaip vadovas, tiriamasis mano, jis padarė klaidą – vietoj to, ta prasme, kad spręsti esamą situaciją, jis pradėjo ieškoti klaidų.	Suvokia vadovo elgesį kaip klaidingą.
Pas tiriamąjį tuo momentu, ta prasme, mąstymas buvo toks – kadangi jis su juo buvo pakankamai daug prabendravęs, tai nuotaika buvo tokia, kad jis galėjo pakelti smakrą, pažvelgti į akis, būti su juo lygus.	Jautėsi gerai pažįstąs vadovą. Jautėsi lygus su vadovu. Jautė pasitikėjimą savimi.
Sakykim taip, kiek prisimena, šitoj situacijoj jis nebijojo, bet jausmas buvo toks, ta prasme, kaip čia	Nebijojo vadovo reakcijos. Pajuto skirtumą tarp vadovo ir

įvardinus, atrodo, žmogų pakankamai gerai pažįsta ir tiriamasis va žino tą ribą, už kurios negali eiti.	savęs.
Ta prasme, jis suvokia, kad jis jį menkai pažįsta ir jis nėra draugas. Bet jis peržengia tą ribą ir santykiai pasidaro tokie atašę.	Suvokė, kad klydo, manydamas, jog gerai pažįsta vadovą.
Čia, ta prasme, tas ataušimas atsiranda, bet ta riba pasistumia link tiriamojo arčiau, ta prasme, jis nebeleis jam daugiau eiti. Pas draugus priešingai – ta riba gali pasistumti dar toliau.	Pajuto, kad vadovas yra priešiškai nusiteikęs jo atžvilgiu.
Po to konflikto suprato, kad yra ir kitokio tipo žmonių, ta prasme, ir kad vadovas ne visada yra jo draugas, ta prasme, kad galima stipriai apsigauti. Niekuomet negali žinoti, ypač su vadovais.	Jautė, kad neteisingai suvokė vadovo požiūrį į jį.

Dalyvio M nuoseklus tekstas

Na, tas konfliktas buvo ne vienadienis, o tęsėsi gana ilgą laiką. Dirbau tuo metu Santariškėse, Onkologinėje ligoninėje. Na, ir mes nutarėme sukurti tokią analogų neturinčią statistinę sistemą, kurioje būtų visi duomenys, viskas apie Lietuvos gyventojų sveikatą, susirgimus, mirtingumą ir panašiai. Na, atsirado žmonių, kuriems ta idėja kaip ir patiko ir mes prastūmėm šį projektą. Buvo sudaryta sutartis su Skaičiavimo centru, jie padarė griaučius, pasiėmė dešimt tūkstančių rublių dar. Bet tie griaučiai buvo tokie, kad aš jau galėjau minimaliai atlikti darbą. O šitas dalykas kažkuo tai be galo patiko mano direktoriui, ponui V., kuris, kaip sakoma, buvo toks, kad niekas neturėjo vykti be jo žinios. Jis, reiškia, sugalvojo įkurti specialų skyrių ir mane paskyrė kaip ir viršininku. Tiesą sakant, būna tokių pozicijų, kur jeigu tu nesi vadovas, tai niekad nieko negali padaryti ir nieko nepasieksi. Va, o dar mano buvusią viršininkę, kai buvo sukurtas šis skyrius, perkėlė į kitą ir paskyrė ją ano skyriaus vedėja. Ši moteris buvo be galo artima vadovui. Aš nežinau, kokie ryšiai juos siejo *(juokiasi)*. Jos vyras buvo mano kursiokas, o ji pati buvo metais jaunesnė. Paskui aš sužinojau, kad ji daug padarė, kad tas konfliktas vystytųsi, na, bet velniai nematė, čia kaip ir šalutinis veiksnys.

Taigi buvo įkurtas tas skyrius, turėjom programuotoją ir mes padarėm iš tikrųjų unikalų produktą, kurio po šiai dienai nei viena Lietuvos ligoninė neturi ir neturės. Ir visa ta e-sveikata, kuri dabar visur taip buvo ir yra reklamuojama, tai yra tik pinigų plovimas ir nieko neduos. Ir va visa ta mūsų sistema daugmaž be didesnių sutrikimų veikė iki kažkur 2005 m.

Konfliktas prasidėjo tada, kai aš išleidau tokią knygelę, vien pats pasirašęs, be jokių bendraautorių, o kodėl turėtų būti bendraautoriai, jeigu aš rašiau pats vienas? Tai be galo įžeidė kai kurias personas, kurios įtakojo poną V. Ir prasidėjo.. ir prasidėjo spaudimas visais įmanomais frontais. *(pauzė)* Aš visą laiką stengiausi vengti visokių, kaip čia pasakius, nereikalingų santykių darbe – aš va tiek dirbu, čia yra mano darbas, jeigu kas nors nepatinka, norėčiau žinoti, kodėl. Ir galim ieškoti sprendimo tada. O čia prasidėjo toks spaudimas – visi gydytojai gauna nedidelius atlyginimus, tai kam priedus sumoka, tai premiją kokią – ir va negavau priedo. Nieko man nepranešė, nuėmė ir tiek, administracija neturi informuoti. O tai buvo toks momentas, kai mano buvusi žmona praktiškai be mano žinios nutarė išlupti iš manęs alimentus. Žodžiu, alimentus nuskaičiuoja, tą nuskaičiuoja, priedo nėra – ir iš ko gyvent? Va tokia smulkmena.

Bet iš esmės prikibti prie manęs niekas negalėjo: nei dėl darbo drausmės – ateidavau valanda anksčiau, išeidavau kada reikia; nei dėl darbo – sakykim, šefas važiuoja į konferenciją padaryti pranešimo, jam kažkas turėjo paruošti prezentaciją, ir visa tai jis atneša man, kad aš patvarkyčiau kalbą angliškai, ir šiaip visi darbai, kurių dažnai pasitaiko: dokumentai, kurie ateina, visokie svarbūs ir pan. Iš kitos pusės, aš kaip ir toks gana nežinomas, viskas buvo diskretiška, niekas nieko nežinojo. O iš šitos pusės aš visą laiką jaučiau spaudimą: manęs

nebeleido į konferencijas, neleido keltis kvalifikacijos, arba staiga kažkas pradeda kalbėti tai, ko nėra. Ir tas spaudimas augo. 2007 metų pradžioj jie staiga man sako, kad per Mokslinę tarybą svarstys mano darbą. Net nesako, kas būtent blogai – apskritai viskas blogai. Sukvietė Mokslinę tarybą, reiškia, ir tai buvo toks jausmas, kad manim nori atsikratyt. Visų skyrių vedėjai turėjo pasisakyti. Tai visi kažką tai ten, šiaip ne taip, kažką pašnekėjo, nes realių pretenzijų niekas neturėjo. Faktiškai niekas iš jų nedarė ataskaitų, visa statistinė medžiaga jiems būdavo paduodama ant stalo, ir netgi ne šiaip, o su slaidais. Be kita ko dalyvavo ta ponia, kuri labai blogai atsiliepė apie mano darbą. Pagalvojus, būtų galima paduoti ją į teismą už melagingus parodymus *(juokiasi)*. Na, nesvarbu, tiek to. Bet jau buvo aišku, kad kažkam labai reikalinga šita mano vieta. Nes gi kaip čia taip gali būti, jei į kontorą ateina laiškai asmeniškai man, kaipgi čia gali būti? Tai va. Iki šiol tenai sukasi ta programa, bebaigia numirti, niekam nereikalinga, bet vis dar sukasi. Išėdė mano programuotoją, kabinėjosi kabinėjosi ir surado kažkokį be galo formalų pretekstą, išrašė papeikimą už nieką, o jis žmogus ambicingas, yra dėl ko turėti savų ambicijų, jis ir išėjo.

Na va, o po to jie padarė reorganizaciją. Sujungė faktiškai tris skyrius, ir tas sujungimas vyko labai įdomiai – absoliučiai niekas nepasikeitė, pasidarė vienas centras, kurį sudaro trys padaliniai, tokios pačios struktūros, išskyrus vieną – dingo hospitalinio skyriaus vedėjo pareigos, liko tik vyr. specialisto. Aš pasitariau su pažįstamais teisininkais, ir pasirašiau vieną autorinę sutartėlę. Ir va taip va sėkmingai aš iš ten 2007 metais išėjau. Va.

Jaučiausi šūdinai išeidamas, nes palieku dvidešimties metų darbą, ir dabar nelabai ramus esu. Gaila. Bet kažkaip, kita vertus, esu patenkintas savim, kad išlaikiau tam tikrą.. pavadinkim tai orumu. Tai va. Man toks atvejis yra labai tipiškas, visi tie tokie išspaudimo, išstūmimo dalykai. Nesudaromos sąlygos, nesuteikiamos galimybės... Tai va, istorija labai paprasta.

Apie darbinę situaciją šnekėjausi ne su kolegomis. Visa ta kompanija, kuri tada dirbo, jinai tebedirba. Ir va tokiu atveju visąlaik lieki vienas. Aš suprantu, ten dirba vyresnio amžiaus moteriškės, kurios bijo netekti darbo, nesvarbu, kad ten visiškai su jomis nesiskaito. Vienintelis žmogus, su kurio aš šnekėdavausi, labai įdomus tipas, kuris pas mane atėjo besimokydamas ordinatūroje, dirbdamas baigė rezidentūrą, įgijo sveikatos management‘o specialybę, bet susipažinęs su sistema nebegalėjo dirbti tokio darbo. Mes dar po šiai dienai susitinkam kartą per mėnesį, pabendraujam, pasišnekam apie gyvenimą, važiuojam pameškeriot vasarą..

Man atrodo, čia iš tikrųjų yra sisteminis dalykas, medicininėse įstaigose gydytojai gali jausti pinigų trūkumą, mažus atlyginimus, bet jie dirba savo darbą, gali tobulintis, o kita dalis darbuotojų yra sveikatos organizavimo sistemos specialistai, kuri rėmėsi ir remiasi išimtinai į asmeniškumus, kur absoliučiai nėra jokių galimybių karjerai – ir dėl to, kad šalis maža, ir dėl to,

kad specialistų ne tiek daug reikia. Va. Jei turi ryšių ir gerų santykių Ministerijoj, tada gerai. Sutikit, kad dvidešimt metų vadovauti vienai įstaigai yra keista.

Na, bet aš žinai tikrai – jei aš tuo metu eičiau į atvirą konfliktą, aš negaučiau net ir tos vietos, kurioje dabar dirbu. Aš vėliau netyčia sužinojau, kad po to konflikto nebeturėjau galimybės niekur Lietuvoj keltis kvalifikacijos. Va taip. O sužinojau labai paprastai – per vieną konferenciją pažįstamas iš Ministerijos pasakė. Va. Va tokia istorija, nežinau, ar buvo Jums naudinga *(šypsosi)*.

Dalyvio M kalba trečiu asmeniu

Na, tas konfliktas buvo ne vienadienis, o tęsėsi gana ilgą laiką. Dirbo tuo metu Santariškėse, Onkologinėje ligoninėje. Na, ir jie nutarė sukurti tokią analogų neturinčią statistinę sistemą, kurioje būtų visi duomenys, viskas apie Lietuvos gyventojų sveikatą, susirgimus, mirtingumą ir panašiai. Na, atsirado žmonių, kuriems ta idėja kaip ir patiko ir jie prastūmė šį projektą. Buvo sudaryta sutartis su Skaičiavimo centru, jie padarė griaučius, pasiėmė dešimt tūkstančių rublių dar. Bet tie griaučiai buvo tokie, kad jis jau galėjo minimaliai atlikti darbą. O šitas dalykas kažkuo tai be galo patiko jo direktoriui, ponui V., kuris, kaip sakoma, buvo toks, kad niekas neturėjo vykti be jo žinios. Jis, reiškia, sugalvojo įkurti specialų skyrių ir tiriamąjį paskyrė kaip ir viršininku. Tiesą sakant, būna tokių pozicijų, kur jeigu tu nesi vadovas, tai niekad nieko negali padaryti ir nieko nepasieksi. Va, o dar jo buvusią viršininkę, kai buvo sukurtas šis skyrius, perkėlė į kitą ir paskyrė ją ano skyriaus vedėja. Ši moteris buvo be galo artima vadovui. Tiriamasis nežino, kokie ryšiai juos siejo *(juokiasi)*. Jos vyras buvo jo kursiokas, o ji pati buvo metais jaunesnė. Paskui jis sužinojo, kad ji daug padarė, kad tas konfliktas vystytųsi, na, bet velniai nematė, čia kaip ir šalutinis veiksnys.

Taigi buvo įkurtas tas skyrius, turėjo programuotoją ir jie padarė iš tikrųjų unikalų produktą, kurio po šiai dienai nei viena Lietuvos ligoninė neturi ir neturės. Ir visa ta e-sveikata, kuri dabar visur taip buvo ir yra reklamuojama, tai yra tik pinigų plovimas ir nieko neduos. Ir va visa ta jų sistema daugmaž be didesnių sutrikimų veikė iki kažkur 2005 m.

Konfliktas prasidėjo tada, kai tiriamasis išleido tokią knygelę, vien pats pasirašęs, be jokių bendraautorių, o kodėl turėtų būti bendraautoriai, jeigu jis rašė pats vienas? Tai be galo įžeidė kai kurias personas, kurios įtakojo poną V. Ir prasidėjo.. ir prasidėjo spaudimas visais įmanomais frontais. *(pauzė)* Jis visą laiką stengėsi vengti visokių, kaip čia pasakius, nereikalingų santykių darbe – jis va tiek dirbu, čia yra jo darbas, jeigu kas nors nepatinka, norėtų žinoti, kodėl. Ir gali ieškoti sprendimo tada. O čia prasidėjo toks spaudimas – visi gydytojai gauna nedidelius atlyginimus, tai kam priedus sumoka, tai premiją kokią – ir va negavo priedo. Nieko jam nepranešė, nuėmė ir tiek, administracija neturi informuoti. O tai buvo toks momentas, kai jo

buvusi žmona praktiškai be jo žinios nutarė išlupti iš jo alimentus. Žodžiu, alimentus nuskaičiuoja, tą nuskaičiuoja, priedo nėra – ir iš ko gyvent? Va tokia smulkmena.

Bet iš esmės prikibti prie jo niekas negalėjo: nei dėl darbo drausmės – ateidavo valanda anksčiau, išeidavo kada reikia; nei dėl darbo – sakykim, šefas važiuoja į konferenciją padaryti pranešimo, jam kažkas turėjo paruošti prezentaciją, ir visa tai jis atneša tiriamajam, kad jis patvarkytų kalbą angliškai, ir šiaip visi darbai, kurių dažnai pasitaiko: dokumentai, kurie ateina, visokie svarbūs ir pan. Iš kitos pusės, jis kaip ir toks gana nežinomas, viskas buvo diskretiška, niekas nieko nežinojo. O iš šitos pusės jis visą laiką jautė spaudimą: jo nebeleido į konferencijas, neleido keltis kvalifikacijos, arba staiga kažkas pradeda kalbėti tai, ko nėra. Ir tas spaudimas augo. 2007 metų pradžioj jie staiga jam sako, kad per Mokslinę tarybą svarstys jo darbą. Net nesako, kas būtent blogai – apskritai viskas blogai. Sukvietė Mokslinę tarybą, reiškia, ir tai buvo toks jausmas, kad juo nori atsikratyt. Visų skyrių vedėjai turėjo pasisakyti. Tai visi kažką tai ten, šiaip ne taip, kažką pašnekėjo, nes realių pretenzijų niekas neturėjo. Faktiškai niekas iš jų nedarė ataskaitų, visa statistinė medžiaga jiems būdavo paduodama ant stalo, ir netgi ne šiaip, o su slaidais. Be kita ko dalyvavo ta ponia, kuri labai blogai atsiliepė apie tiriamojo darbą. Pagalvojus, būtų galima paduoti ją į teismą už melagingus parodymus *(juokiasi)*. Na, nesvarbu, tiek to. Bet jau buvo aišku, kad kažkam labai reikalinga šita jo vieta. Nes gi kaip čia taip gali būti, jei į kontorą ateina laiškai asmeniškai jam, kaipgi čia gali būti? Tai va. Iki šiol tenai sukasi ta programa, bebaigia numirti, niekam nereikalinga, bet vis dar sukasi. Išėdė jo programuotoją, kabinėjosi kabinėjosi ir surado kažkokį be galo formalų pretekstą, išrašė papeikimą už nieką, o jis žmogus ambicingas, yra dėl ko turėti savų ambicijų, jis ir išėjo.

Na va, o po to jie padarė reorganizaciją. Sujungė faktiškai tris skyrius, ir tas sujungimas vyko labai įdomiai – absoliučiai niekas nepasikeitė, pasidarė vienas centras, kurį sudaro trys padaliniai, tokios pačios struktūros, išskyrus vieną – dingo hospitalinio skyriaus vedėjo pareigos, liko tik vyr. specialisto. Jis pasitarė su pažįstamais teisininkais, ir pasirašė vieną autorinę sutartėlę. Ir va taip va sėkmingai jis iš ten 2007 metais išėjo. Va.

Jautėsi šūdinai išeidamas, nes palieka dvidešimties metų darbą, ir dabar nelabai ramus yra. Gaila. Bet kažkaip, kita vertus, yra patenkintas savim, kad išlaikė tam tikrą.. pavadinkim tai orumu. Tai va. Jam toks atvejis yra labai tipiškas, visi tie tokie išspaudimo, išstūmimo dalykai. Nesudaromos sąlygos, nesuteikiamos galimybės... Tai va, istorija labai paprasta.

Apie darbinę situaciją šnekėjosi ne su kolegomis. Visa ta kompanija, kuri tada dirbo, jinai tebedirba. Ir va tokiu atveju visąlaik lieka vienas. Jis supranta, ten dirba vyresnio amžiaus moteriškės, kurios bijo netekti darbo, nesvarbu, kad ten visiškai su jomis nesiskaito. Vienintelis žmogus, su kurio jis šnekėdavosi, labai įdomus tipas, kuris pas jį atėjo besimokydamas ordinatūroje, dirbdamas baigė rezidentūrą, įgijo sveikatos management‘o specialybę, bet

susipažinęs su sistema nebegalėjo dirbti tokio darbo. Jie dar po šiai dienai susitinka kartą per mėnesį, pabendrauja, pasišneka apie gyvenimą, važiuoja pameškeriot vasarą..

Jam atrodo, čia iš tikrųjų yra sisteminis dalykas, medicininėse įstaigose gydytojai gali jausti pinigų trūkumą, mažus atlyginimus, bet jie dirba savo darbą, gali tobulintis, o kita dalis darbuotojų yra sveikatos organizavimo sistemos specialistai, kuri rėmėsi ir remiasi išimtinai į asmeniškumus, kur absoliučiai nėra jokių galimybių karjerai – ir dėl to, kad šalis maža, ir dėl to, kad specialistų ne tiek daug reikia. Va. Jei turi ryšių ir gerų santykių Ministerijoj, tada gerai. Sutikit, kad dvidešimt metų vadovauti vienai įstaigai yra keista.

Na, bet jis žino tikrai – jei jis tuo metu eitų į atvirą konfliktą, jis negautų net ir tos vietos, kurioje dabar dirba. Jis vėliau netyčia sužinojo, kad po to konflikto nebeturėjo galimybės niekur Lietuvoj keltis kvalifikacijos. Va taip. O sužinojo labai paprastai – per vieną konferenciją pažįstamas iš Ministerijos pasakė. Va. Va tokia istorija, nežino, ar buvo Jums naudinga *(šypsosi)*.

Dalyvio M prasminių vienetų išskyrimas ir jų perfrazavimas į psichologinę kalbą

3 asmeniu ir suskirstytas į prasminius vienetus	**Prasminiai vienetai, transformuoti į psichologinę kalbą**
Na, tas konfliktas buvo ne vienadienis, o tęsėsi gana ilgą laiką.	Apibūdina konfliktą kaip ilgalaikį.
Dirbo tuo metu Santariškėse, Onkologinėje ligoninėje. Na, ir jie nutarė sukurti tokią analogų neturinčią statistinę sistemą, kurioje būtų visi duomenys, viskas apie Lietuvos gyventojų sveikatą, susirgimus, mirtingumą ir panašiai. Na, atsirado žmonių, kuriems ta idėja kaip ir patiko ir jie prastūmė šį projektą. Buvo sudaryta sutartis su Skaičiavimo centru, jie padarė griaučius, pasiėmė dešimt tūkstančių rublių dar. Bet tie griaučiai buvo tokie, kad jis jau galėjo minimaliai atlikti darbą. O šitas dalykas kažkuo tai be galo patiko jo direktoriui, ponui V., kuris, kaip sakoma, buvo toks, kad niekas neturėjo vykti be jo žinios. Jis, reiškia, sugalvojo įkurti specialų skyrių ir tiriamąjį paskyrė kaip ir viršininku.	Tiriamasis buvo paskirtas skyriaus vadovu.

Tiesą sakant, būna tokių pozicijų, kur jeigu tu nesi vadovas, tai niekad nieko negali padaryti ir nieko nepasieksi.	Nesijautė galįs pakeisti esamą sistemą.
Va, o dar jo buvusią viršininkę, kai buvo sukurtas šis skyrius, perkėlė į kitą ir paskyrė ją ano skyriaus vedėja. Ši moteris buvo be galo artima vadovui. Tiriamasis nežino, kokie ryšiai juos siejo. Jos vyras buvo jo kursiokas, o ji pati buvo metais jaunesnė. Paskui jis sužinojo, kad ji daug padarė, kad tas konfliktas vystytųsi, na, bet velniai nematė, čia kaip ir šalutinis veiksnys.	Sužinojo, kad buvusi vadovė turėjo didelės įtakos jo konfliktui su vadovu.
Taigi buvo įkurtas tas skyrius, turėjo programuotoją ir jie padarė iš tikrųjų unikalų produktą, kurio po šiai dienai nei viena Lietuvos ligoninė neturi ir neturės. Ir visa ta e-sveikata, kuri dabar visur taip buvo ir yra reklamuojama, tai yra tik pinigų plovimas ir nieko neduos. Ir va visa ta jų sistema daugmaž be didesnių sutrikimų veikė iki kažkur 2005 m. Konfliktas prasidėjo tada, kai tiriamasis išleido tokią knygelę, vien pats pasirašęs, be jokių bendraautorių, o kodėl turėtų būti bendraautoriai, jeigu jis rašė pats vienas? Tai be galo įžeidė kai kurias personas, kurios įtakojo poną V. Ir prasidėjo.. ir prasidėjo spaudimas visais įmanomais frontais.	Konfliktas kilo tiriamajam išleidus knygą. Tiriamasis suvokė, kad jo veiksmai įžeidė jo buvusią vadovę. Jautė psichologinį spaudimą darbe.
Jis visą laiką stengėsi vengti visokių, kaip čia pasakius, nereikalingų santykių darbe – jis va tiek dirbu, čia yra jo darbas, jeigu kas nors nepatinka, norėtų žinoti, kodėl. Ir gali ieškoti sprendimo tada.	Tiriamasis sąmoningai vengė konfliktų darbe.
O čia prasidėjo toks spaudimas – visi gydytojai gauna nedidelius atlyginimus, tai kam priedus sumoka, tai premiją kokią – ir va negavo priedo. Nieko jam nepranešė, nuėmė ir tiek, administracija neturi informuoti.	Pajuto vadovo spaudimą.

O tai buvo toks momentas, kai jo buvusi žmona praktiškai be jo žinios nutarė išlupti iš jo alimentus. Žodžiu, alimentus nuskaičiuoja, tą nuskaičiuoja, priedo nėra – ir iš ko gyvent? Va tokia smulkmena.	Jautėsi finansiškai priklausomas nuo vadovo.
Bet iš esmės prikibti prie jo niekas negalėjo: nei dėl darbo drausmės – ateidavo valanda anksčiau, išeidavo kada reikia; nei dėl darbo – sakykim, šefas važiuoja į konferenciją padaryti pranešimo, jam kažkas turėjo paruošti prezentaciją, ir visa tai jis atneša tiriamajam, kad jis patvarkytų kalbą angliškai, ir šiaip visi darbai, kurių dažnai pasitaiko: dokumentai, kurie ateina, visokie svarbūs ir pan.	Jautėsi gerai atliekantis savo pareigas.
Iš kitos pusės, jis kaip ir toks gana nežinomas, viskas buvo diskretiška, niekas nieko nežinojo. O iš šitos pusės jis visą laiką jautė spaudimą: jo nebeleido į konferencijas, neleido keltis kvalifikacijos, arba staiga kažkas pradeda kalbėti tai, ko nėra. Ir tas spaudimas augo.	Jautė pasipiktinimą dėl to, kad vadovybė neleidžia jam išreikšti savęs, tobulėti, mokytis.
2007 metų pradžioj jie staiga jam sako, kad per Mokslinę tarybą svarstys jo darbą. Net nesako, kas būtent blogai – apskritai viskas blogai. Sukvietė Mokslinę tarybą, reiškia, ir tai buvo toks jausmas, kad juo nori atsikratyt.	Suvokė vadovo norą jį pašalinti iš kolektyvo.
Visų skyrių vedėjai turėjo pasisakyti. Tai visi kažką tai ten, šiaip ne taip, kažką pašnekėjo, nes realių pretenzijų niekas neturėjo. Faktiškai niekas iš jų nedarė ataskaitų, visa statistinė medžiaga jiems būdavo paduodama ant stalo, ir netgi ne šiaip, o su slaidais.	Jautėsi reikalingas.
Be kita ko dalyvavo ta ponia, kuri labai blogai atsiliepė apie tiriamojo darbą. Pagalvojus, būtų galima paduoti ją į teismą už melagingus parodymus. Na, nesvarbu, tiek to. Bet jau buvo	Jautėsi neteisingai apkaltintas.

aišku, kad kažkam labai reikalinga šita jo vieta. Nes gi kaip čia taip gali būti, jei į kontorą ateina laiškai asmeniškai jam, kaipgi čia gali būti? Tai va.	
Iki šiol tenai sukasi ta programa, bebaigia numirti, niekam nereikalinga, bet vis dar sukasi. Išėdė jo programuotoją, kabinėjosi kabinėjosi ir surado kažkokį be galo formalų pretekstą, išrašė papeikimą už nieką, o jis žmogus ambicingas, yra dėl ko turėti savų ambicijų, jis ir išėjo.	Suvokė, kad vadovas specialiai atleido jo kolegą.
Na va, o po to jie padarė reorganizaciją. Sujungė faktiškai tris skyrius, ir tas sujungimas vyko labai įdomiai – absoliučiai niekas nepasikeitė, pasidarė vienas centras, kurį sudaro trys padaliniai, tokios pačios struktūros, išskyrus vieną – dingo hospitalinio skyriaus vedėjo pareigos, liko tik vyr. specialisto. Jis pasitarė su pažįstamais teisininkais, ir pasirašė vieną autorinę sutartėlę. Ir va taip va sėkmingai jis iš ten 2007 metais išėjo. Va.	Pasijuto išmestas iš įmonės.
Jautėsi šūdinai išeidamas, nes palieka dvidešimties metų darbą, ir dabar nelabai ramus yra.	Jautė nusivylimą, pyktį, nepasitenkinimą.
Gaila.	Gailėjosi, kad teko išeiti.
Bet kažkaip, kita vertus, yra patenkintas savim, kad išlaikė tam tikrą.. pavadinkim tai orumu. Tai va.	Jautė pasitenkinimą savimi, kad sugebėjo išlaikyti orumą.
Jam toks atvejis yra labai tipiškas, visi tie tokie išspaudimo, išstūmimo dalykai. Nesudaromos sąlygos, nesuteikiamos galimybės... Tai va, istorija labai paprasta.	Suvokia, kad jo patirtas konfliktas nėra kažkuo išskirtinis.
Apie darbinę situaciją šnekėjosi ne su kolegomis.	Pasipasakodavo artimiems žmonėms.
Visa ta kompanija, kuri tada dirbo, jinai tebedirba. Ir va tokiu atveju visąlaik lieka vienas. Jis supranta, ten dirba vyresnio amžiaus moteriškės, kurios bijo netekti darbo, nesvarbu, kad ten	Jautėsi vienišas ir nesuprastas.

visiškai su jomis nesiskaito.	
Vienintelis žmogus, su kurio jis šnekėdavosi, labai įdomus tipas, kuris pas jį atėjo besimokydamas ordinatūroje, dirbdamas baigė rezidentūrą, įgijo sveikatos management'o specialybę, bet susipažinęs su sistema nebegalėjo dirbti tokio darbo. Jie dar po šiai dienai susitinka kartą per mėnesį, pabendrauja, pasišneka apie gyvenimą, važiuoja pameškeriot vasarą..	Jautėsi turįs tik vieną žmogų, kuris gali jį suprasti.
Jam atrodo, čia iš tikrųjų yra sisteminis dalykas, medicininėse įstaigose gydytojai gali jausti pinigų trūkumą, mažus atlyginimus, bet jie dirba savo darbą, gali tobulintis, o kita dalis darbuotojų yra sveikatos organizavimo sistemos specialistai, kuri rėmėsi ir remiasi išimtinai į asmeniškumus, kur absoliučiai nėra jokių galimybių karjerai – ir dėl to, kad šalis maža, ir dėl to, kad specialistų ne tiek daug reikia. Va. Jei turi ryšių ir gerų santykių Ministerijoj, tada gerai. Sutikit, kad dvidešimt metų vadovauti vienai įstaigai yra keista.	Jautėsi priklausomas nuo sistemos.
Na, bet jis žino tikrai – jei jis tuo metu eitų į atvirą konfliktą, jis negautų net ir tos vietos, kurioje dabar dirba.	Suvokė, kad atviras konfliktas gali jam pakenkti.
Jis vėliau netyčia sužinojo, kad po to konflikto nebeturėjo galimybės niekur Lietuvoj keltis kvalifikacijos. Va taip. O sužinojo labai paprastai – per vieną konferenciją pažįstamas iš Ministerijos pasakė. Va. Va tokia istorija, nežino, ar buvo Jums naudinga.	Sužinojo, kad neturėjo galimybės tobulintis.

Dalyvio N nuoseklus tekstas

Taip, turėjau konfliktų su vadovu ir ne kartą... Taigi... vieną konfliktą... sunkoką vieną... t.y... kaip čia pasakius, išrinkti... išskirti iš visų, nes jų turiu tikrai nemažai. Ir visi jie susiję su mano vadovu. Pats esu direktorius... taigi atsiduriu lyg ir viduryje. Na.. šefas.. hmm... nepamatęs žmogaus... na, negalėsi suprasti, kas jis per žmogus... nepatikėsi *(šypsosi)* čia.. na... be žodžių .. tiesiog durnius ir tiek.

Mane daugiausiai nervina tai... na, kad nuo jo priklauso firmos ateitis. Kitaip sakant... na, ir mano. Nes gi turiu savo paketą akcijų. Va taip... Ir dėl jo kaltės įmonės reikalai eina nekaip... Na, kaip čia pasakius... galima pasakyti, kad... Na, jau po truputį ieškausi kito darbo.

Taigi.. gadina man nervus tas šefas *(nusišypso)*... galima pasakyti.. na, kiekvieną dieną. Na, o jei norite vieno konflikto.. tai.. gal naujausią... *(pauzė)*

Čia tai buvo bajeris. Būtų juokingą, jei nebūtų liūdna ir neramu. Na tikrai... rodos, jau pažįsti žmogų... na, t.y... tą šefą, o jis vis ima ir nustebina. Taigi va. Pagrinde mes labai dažnai bendraujame su klientais. *(pauzė)* Tiesiogiai sudarome sutartis ir panašiai. Ir pagal tas sutartis saugome objektus. Taigi labai svarbu tinkamai ją sudaryti... tą sutartį, pagal kurią mes turime.. na, kaip čia pasakius... turim kažkokias pareigas, paslaugas teikti. Bet... iš kitos pusės, mes turime nepamiršti ir savo teisių, t.y... mes, kad mes nenueitume į minusą. Ir įsivaizduokite tokią situaciją *(pauzė)*. Tarkime, turime klientą... ir jis pageidauja nuolatinio sargo naktimis... na, žmonės dirbs pamainom ir pan. Pirmiausia dėl ko kilo konfliktas su šefu... problema buvo sutartyje. Ji, kaip čia pasakius, buvo labai nepalanki. Žinoma, per švelniai pasakiau. Buvo šoke, kai ją pamačiau. Na, pavyzdžiui... už mūsų darbuotojo pavėlavimą į budėjimą mes, t.y. firma, turi užmokėti nemenką sumą, baudą.. sakykim, apie penkis tūkstančius litų... normaliam žmogui net į galvą neateitų tokios pasirašyti. Gyvenime juk visko nutinka... suserga žmogus.. pramiega.. na, čia galybė situacijų.. ir mes turėsime apmokėti.. Aš pasipiktinau tokia sutartim, kiti darbuotojai man pritarė. Na ir, žinoma, paskutinis žodis yra... priklauso šefui. Šiaip problemos nebuvo, kol... tas durnius net nesuprato to, ko mes jam aiškinome... ar nenorėjo suprasti.. gal... rodė savo užsispyrimą.. ar kažką.. kas jį žino. Bet gi šefas nemoka nei apskaičiuot pinigų.. nei.. hmmm.. to tikrai jis niekada nedaro.. paklausys kito žmogaus.

Kaip jis iš vis klientų randa, ir kaip tie žmonės sutinka su juo dirbti. Į susitikimą ateina su kerzais, kažkokiu senu megztiniu, kelnės ne tai, kad.... sakykim, neišlygintos... bet su kokia nors skyle... Kaip galima būti tokiu žmogum...Tikras anekdotas.

Taigi aš jam ir sakau, kad peržiūrėtų sutartį... žiūri į mane... toks pyktis užėjo...

Sakau, ją reikia pakeisti... kažką padaryti... atsisakyti ir kitaip tartis... Stovi... glosto buhalterei plaukus... lyg tais aš pats sau kalbu... idiotas.. Kokių milžiniškų jėgų reikia

susitvardyti... betgi.. Bet ir nepakeisi tokio žmogaus... Ir stovi.. ramiu tokiu veidu... glosto jai plaukus... kažką jai ten pasako... Lyg su siena kalbu.

Na ir ką... ką aš galiu padaryti... o gi nieko... visiškai nieko.. Tai, kad aš parodau ar neparodau, kad pykstu, nieko nekeičia... jis dar ir pasijuoks iš tavo pykčio... dar tai nuolat.. tokia jo gynyba... ir viskas. Be to, darbuotojus-sargus parinko tuos, kurie ir anksčiau nuolat vėluodavo ir girti buvo atėję.. Na, žodžiu, bardakas.

Supykau, pasakiau, kad nieko nepasirašinėsiu.. Išėjau... Betgi kaip galima abejingai žiūrėti į tokius dalykus?.. Na, tegu pats ir tvarkosi.

Tai va, važiuoju aš sau namo... po to įvykio.. ir pagalvojau, kad antspaudą palikau biure... kažkaip netgi išsigandau. Juk kas žino tą šefą.. sugalvos toj sutartį antspaudą uždėt.. Bet tuo metu nieko nebegalėjau padaryt... tik laukti ryto..

Taigi nerimavau visą naktį... blogai miegojau ir šiaip. Na ir ką.. nuvažiavau ryte į darbą... atsiimti antspaudo nereikėjo, nes kažkaip susitvarkėm su darbuotojais tą sutartį... Normalios sąlygos... Ir šefas neprieštaravo. Na, kai viskas maždaug susireguliavo. Sutvarkėm visus dokumentus, padarėm pažymėjimus ir panašiai... tada pajutau palengvėjimą - viskas tvarkoj.. Išgėrėm arbatos... pasėdėjom.. nusiraminau...

Tai va tokie būna konfliktai..

Dalyvio N kalba trečiu asmeniu

Taip, turėjo konfliktų su vadovu ir ne kartą... Taigi... vieną konfliktą... sunkoką vieną... t.y... kaip čia pasakius, išrinkti... išskirti iš visų, nes jų turi tikrai nemažai. Ir visi jie susiję su jo vadovu. Pats yra direktorius... taigi atsiduria lyg ir viduryje. Na.. šefas.. hmm... nepamatęs žmogaus... na, negalėsi suprasti, kas jis per žmogus... nepatikėsi *(šypsosi)* čia.. na... be žodžių .. tiesiog durnius ir tiek.

Tiriamąjį daugiausiai nervina tai... na, kad nuo jo priklauso firmos ateitis. Kitaip sakant... na, ir jo. Nes gi turi savo paketą akcijų. Va taip... Ir dėl jo kaltės įmonės reikalai eina nekaip... Na, kaip čia pasakius... galima pasakyti, kad... Na, jau po truputį ieškosi kito darbo.

Taigi.. gadina jam nervus tas šefas *(nusišypso)*... galima pasakyti.. na, kiekvieną dieną. Na, o jei norite vieno konflikto.. tai.. gal naujausią... *(pauzė)*

Čia tai buvo bajeris. Būtų juokingą, jei nebūtų liūdna ir neramu. Na tikrai... rodos, jau pažįsti žmogų... na, t.y... tą šefą, o jis vis ima ir nustebina. Taigi va. Pagrinde jie labai dažnai bendrauja su klientais. *(pauzė)* Tiesiogiai sudaro sutartis ir panašiai. Ir pagal tas sutartis saugo objektus. Taigi labai svarbu tinkamai ją sudaryti... tą sutartį, pagal kurią jie turi.. na, kaip čia pasakius... turi kažkokias pareigas, paslaugas teikti. Bet... iš kitos pusės, jie turi nepamiršti ir savo teisių, t.y... jie, kad jie nenueitų į minusą. Ir įsivaizduokite tokią situaciją *(pauzė)*. Tarkime,

turi klientą... ir jis pageidauja nuolatinio sargo naktimis... na, žmonės dirbs pamainom ir pan. Pirmiausia dėl ko kilo konfliktas su šefu... problema buvo sutartyje. Ji, kaip čia pasakius, buvo labai nepalanki. Žinoma, per švelniai pasakė. Buvo šoke, kai ją pamatė. Na, pavyzdžiui... už mūsų darbuotojo pavėlavimą į budėjimą jie, t.y. firma, turi užmokėti nemenką sumą, baudą.. sakykim, apie penkis tūkstančius litų... normaliam žmogui net į galvą neateitų tokios pasirašyti. Gyvenime juk visko nutinka... suserga žmogus.. pramiega.. na, čia galybė situacijų.. ir jie turės apmokėti.. Jis pasipiktino tokia sutartim, kiti darbuotojai jam pritarė. Na ir, žinoma, paskutinis žodis yra... priklauso šefui. Šiaip problemos nebuvo, kol... tas durnius net nesuprato to, ko jie jam aiškino... ar nenorėjo suprasti.. gal... rodė savo užsispyrimą.. ar kažką.. kas jį žino. Bet gi šefas nemoka nei apskaičiuot pinigų.. nei.. hmmm.. to tikrai jis niekada nedaro.. paklausys kito žmogaus.

Kaip jis iš vis klientų randa, ir kaip tie žmonės sutinka su juo dirbti. Į susitikimą ateina su kerzais, kažkokiu senu megztiniu, kelnės ne tai, kad.... sakykim, neišlygintos... bet su kokia nors skyle... Kaip galima būti tokiu žmogum...Tikras anekdotas.

Taigi tiriamasis jam ir sako, kad peržiūrėtų sutartį... žiūri į jį... toks pyktis užėjo...

Sako, ją reikia pakeisti... kažką padaryti... atsisakyti ir kitaip tartis... Stovi... glosto buhalterei plaukus... lyg tais tiriamasis pats sau kalba... idiotas.. Kokių milžiniškų jėgų reikia susitvardyti... betgi.. Bet ir nepakeisi tokio žmogaus... Ir stovi.. ramiu tokiu veidu... glosto jai plaukus... kažką jai ten pasako... Lyg su siena kalba.

Na ir ką... ką jis gali padaryti... o gi nieko... visiškai nieko.. Tai, kad jis parodo ar neparodo, kad pyksta, nieko nekeičia... jis dar ir pasijuoks iš jo pykčio... dar tai nuolat.. tokia jo gynyba... ir viskas. Be to, darbuotojus-sargus parinko tuos, kurie ir anksčiau nuolat vėluodavo ir girti buvo atėję.. Na, žodžiu, bardakas.

Supyko, pasakė, kad nieko nepasirašinės.. Išėjo... Betgi kaip galima abejingai žiūrėti į tokius dalykus?.. Na, tegu pats ir tvarkosi.

Tai va, važiuoja jis sau namo... po to įvykio.. ir pagalvojo, kad antspaudą palikau biure... kažkaip netgi išsigando. Juk kas žino tą šefą.. sugalvos toj sutartį antspaudą uždėt.. Bet tuo metu nieko nebegalėjo padaryt... tik laukti ryto..

Taigi nerimavo visą naktį... blogai miegojo ir šiaip. Na ir ką.. nuvažiavo ryte į darbą... atsiimti antspaudo nereikėjo, nes kažkaip susitvarkė su darbuotojais tą sutartį... Normalios sąlygos... Ir šefas neprieštaravo. Na, kai viskas maždaug susireguliavo. Sutvarkė visus dokumentus, padarė pažymėjimus ir panašiai... tada pajuto palengvėjimą - viskas tvarkoj.. Išgėrė arbatos... pasėdėjo.. nusiramino...

Tai va tokie būna konfliktai..

Dalyvio N prasminių vienetų išskyrimas ir jų perfrazavimas į psichologinę kalbą

3 asmeniu ir suskirstytas į prasminius vienetus	Prasminiai vienetai, transformuoti į psichologinę kalbą
Taip, turėjo konfliktų su vadovu ir ne kartą... Taigi... vieną konfliktą... sunkoką vieną... t.y... kaip čia pasakius, išrinkti... išskirti iš visų, nes jų turi tikrai nemažai. Ir visi jie susiję su jo vadovu. Pats yra direktorius... taigi atsiduria lyg ir viduryje. Na.. šefas.. hmm... nepamatęs žmogaus... na, negalėsi suprasti, kas jis per žmogus... nepatikėsi *(šypsosi)* čia.. na... be žodžių .. tiesiog durnius ir tiek.	Suvokia vadovą, kaip konflikto priežastį.
Tiriamąjį daugiausiai nervina tai... na, kad nuo jo priklauso firmos ateitis. Kitaip sakant... na, ir jo. Nes gi turi savo paketą akcijų. Va taip... Ir dėl jo kaltės įmonės reikalai eina nekaip... Na, kaip čia pasakius... galima pasakyti, kad... Na, jau po truputį ieškosi kito darbo. Taigi.. gadina jam nervus tas šefas *(nusišypso)*... galima pasakyti.. na, kiekvieną dieną.	Tiriamasis jautė nerimą dėl įmonės bei savo ateities.
Na, o jei norite vieno konflikto.. tai.. gal naujausią... *(pauzė)* Čia tai buvo bajeris. Būtų juokingą, jei nebūtų liūdna ir neramu. Na tikrai... rodos, jau pažįsti žmogų... na, t.y... tą šefą, o jis vis ima ir nustebina.	Konfliktas sukėlė tiriamajam nerimą ir liūdesį. Jis jautė nuostabą dėl savo vadovo elgesio.
Taigi va. Pagrinde jie labai dažnai bendrauja su klientais. *(pauzė)* Tiesiogiai sudaro sutartis ir panašiai. Ir pagal tas sutartis saugo objektus. Taigi labai svarbu tinkamai ją sudaryti... tą sutartį, pagal kurią jie turi.. na, kaip čia pasakius... turi kažkokias pareigas, paslaugas teikti. Bet... iš kitos pusės, jie turi nepamiršti ir savo teisių, t.y... jie, kad jie nenueitų į minusą. Ir įsivaizduokite tokią situaciją *(pauzė)*. Tarkime, turi klientą... ir jis pageidauja nuolatinio sargo naktimis... na, žmonės dirbs pamainom ir pan. Pirmiausia dėl ko kilo konfliktas su šefu... problema buvo sutartyje. Ji,	Tiriamasis buvo pasipiktinęs ir nustebintas vadovo noru pasirašyti nepalankią įmonei sutartį.

kaip čia pasakius, buvo labai nepalanki. Žinoma, per švelniai pasakė. Buvo šoke, kai ją pamatė. Na, pavyzdžiui... už mūsų darbuotojo pavėlavimą į budėjimą jie, t.y. firma, turi užmokėti nemenką sumą, baudą.. sakykim, apie penkis tūkstančius litų... normaliam žmogui net į galvą neateitų tokios pasirašyti. Gyvenime juk visko nutinka... suserga žmogus.. pramiega.. na, čia galybė situacijų.. ir jie turės apmokėti.. Jis pasipiktino tokia sutartim, kiti darbuotojai jam pritarė.	
Na ir, žinoma, paskutinis žodis yra... priklauso šefui. Šiaip problemos nebuvo, kol... tas durnius net nesuprato to, ko jie jam aiškino... ar nenorėjo suprasti.. gal... rodė savo užsispyrimą.. ar kažką.. kas jį žino. Bet gi šefas nemoka nei apskaičiuot pinigų.. nei.. hmmm.. to tikrai jis niekada nedaro.. paklausys kito žmogaus. Kaip jis iš vis klientų randa, ir kaip tie žmonės sutinka su juo dirbti. Į susitikimą ateina su kerzais, kažkokiu senu megztiniu, kelnės ne tai, kad.... sakykim, neišlygintos... bet su kokia nors skyle... Kaip galima būti tokiu žmogum...Tikras anekdotas.	Tiriamasis išreiškė savo nepasitenkinimą vadovu.
Taigi tiriamasis jam ir sako, kad peržiūrėtų sutartį... žiūri į jį... toks pyktis užėjo... Sako, ją reikia pakeisti... kažką padaryti... atsisakyti ir kitaip tartis... Stovi... glosto buhalterei plaukus... lyg tais tiriamasis pats sau kalba... idiotas.. Kokių milžiniškų jėgų reikia susitvardyti... betgi..	Jis pradėjo pykti, kai norėjo pasikalbėti su vadovu, o tas nekreipė į jį jokio dėmesio.
Bet ir nepakeisi tokio žmogaus... Ir stovi.. ramiu tokiu veidu... glosto jai plaukus... kažką jai ten pasako... Lyg su siena kalba.	Pajuto, kad jo pastangos beprasmės.
Na ir ką... ką jis gali padaryti... o gi nieko... visiškai nieko.. Tai, kad jis parodo ar neparodo, kad pyksta, nieko nekeičia... jis dar ir pasijuoks iš jo pykčio... dar tai nuolat.. tokia jo gynyba... ir viskas. Be to, darbuotojus-sargus	Tiriamasis pasijuto bejėgis ką nors pakeisti.

parinko tuos, kurie ir anksčiau nuolat vėluodavo ir girti buvo atėję.. Na, žodžiu, bardakas.	
Supyko, pasakė, kad nieko nepasirašinės.. Išėjo... Betgi kaip galima abejingai žiūrėti į tokius dalykus?.. Na, tegu pats ir tvarkosi.	Jautė pyktį ir susierzinimą dėl vadovo abejingumo.
Tai va, važiuoja jis sau namo... po to įvykio.. ir pagalvojo, kad antspaudą palikau biure... kažkaip netgi išsigando. Juk kas žino tą šefą.. sugalvos toj sutartį antspaudą uždėt.. Bet tuo metu nieko nebegalėjo padaryt... tik laukti ryto..	Tiriamasis patyrė baimę ir bejėgiškumo jausmą, kai važiavo namo.
Taigi nerimavo visą naktį... blogai miegojo ir šiaip.	Visą naktį jautė nerimą.
Na ir ką.. nuvažiavo ryte į darbą... atsiimti antspaudo nereikėjo, nes kažkaip susitvarkė su darbuotojais tą sutartį... Normalios sąlygos... Ir šefas neprieštaravo. Na, kai viskas maždaug susireguliavo. Sutvarkė visus dokumentus, padarė pažymėjimus ir panašiai... tada pajuto palengvėjimą - viskas tvarkoj.. Išgėrė arbatos... pasėdėjo.. nusiramino... Tai va tokie būna konfliktai..	Ryte, konfliktui pasibaigus, pajuto palengvėjimą, ramybę.

Dalyvio O nuoseklus tekstas

Aš vadovauju nedidelei žmonių komandai, esu atsakingas už krovinių pristatymą, atvežimą ir pan. Tai va buvo vienas toks konfliktas... Na, tarkim... pristatomas krovinys į įstaigą. Bet asmens, kuris turi įgaliojimus pasirašyti už prekę, nėra. Tada man iškilo dilema.... jei lauksiu to asmens, sugaišiu dar laiko ir vadovybė bus nepatenkinta, be to, buvo penktadienis ir nesinorėjo ir savo pavaldinių užlaikyti dėl tokio menkniekio. Jei pasirašys pavaduotojas, vėl turėsiu nemalonumų. Pasiparinau truputėlį, na, ir susitariau, kad pasirašys pavaduotojas.... Jis, žinoma, įvertino, ar krovinis visas... ar tvarkoje... taigi, žodžiu, lyg ir viskas tvarkoj...

Bet po savaitės, kai nuėjau pas vadovą... ir šakės... gavau velnių... parašiau pasiaiškinimą, kodėl viršijau savo įgaliojimus. *(pauzė)* Tada na.... stovėjau tai aš ramiai klausydamas jo kliedesių... bet... norėjau duot jam per jo pasipūtusį snukį... jis tipo viršesnis... todėl turi teisę įžeidinėt....

Bet juk pasielgiau tai teisingai.... Darbas nenutruko, niekas nebuvo sugaišintas....Viskas tvarkoje, o turi rašyti pasiaiškinimą, nes kažkas apskundė tave vadovybei.... nesąmonė...

Pagaliau davė ir man pasiaiškinti, ramiu balsu viską jiems argumentuodamas aiškinau, kad buvo taip ir taip.... Lyg jau vadovo snukis prašviesėjo... bet vis tiek žvelgė nepasitikėdamas....

Tada pradėjau kalbėti apie tai, kaip būtų, jei pasielgčiau kitaip... Apie tai, kad jiems išėjo į naudą, ir panašiai. Pamačiau, kad lyg ir suprato... Gal pasigailėjo, kad pirma neišklausę užpuolė.

Pokalbio pabaigoje, kai viskas išaiškėjo, po truputį nusiraminau... kalbėjau vis labiau pasitikėdamas savimi.

Galų gale gavau žodinį įspėjimą, kad daugiau savo įgaliojimų neviršyčiau... Bet vis tik pripažino, kad šioje situacijoje pasielgiau tinkamai...

Išėjęs iš kabineto... džiaugiausi lengvai išsisukęs... palengvėjo labai...

Tik kad buvo pikta, kad kažkas iš mano pavaldinių mane įskundė... Nežinojau, kas, bet kitą kartą pažadėjau sau būti atsargesnis priimdamas sprendimus.

Dalyvio O kalba trečiu asmeniu

Tiriamasis vadovauja nedidelei žmonių komandai, yra atsakingas už krovinių pristatymą, atvežimą ir pan. Tai va buvo vienas toks konfliktas... Na, tarkim... pristatomas krovinys į įstaigą. Bet asmens, kuris turi įgaliojimus pasirašyti už prekę, nėra. Tada jam iškilo dilema.... jei lauks to asmens, sugaiš dar laiko ir vadovybė bus nepatenkinta, be to, buvo penktadienis ir nesinorėjo ir savo pavaldinių užlaikyti dėl tokio menkniekio. Jei pasirašys pavaduotojas, vėl turės nemalonumų. Pasiparino truputėlį, na, ir susitarė, kad pasirašys pavaduotojas.... Jis, žinoma, įvertino, ar krovinis visas... ar tvarkoje... taigi, žodžiu, lyg ir viskas tvarkoj...

Bet po savaitės, kai nuėjo pas vadovą... ir šakės... gavo velnių... parašė pasiaiškinimą, kodėl viršijo savo įgaliojimus. *(pauzė)* Tada na.... stovėjo tai jis ramiai klausydamas jo kliedesių... bet... norėjo duot jam per jo pasipūtusį snukį... jis tipo viršesnis... todėl turi teisę įžeidinėt....

Bet juk pasielgė tai teisingai.... Darbas nenutruko, niekas nebuvo sugaišintas....Viskas tvarkoje, o turi rašyti pasiaiškinimą, nes kažkas apskundė jį vadovybei.... nesąmonė...

Pagaliau davė ir jam pasiaiškinti, ramiu balsu viską jiems argumentuodamas aiškino, kad buvo taip ir taip.... Lyg jau vadovo snukis prašviesėjo... bet vis tiek žvelgė nepasitikėdamas....

Tada pradėjo kalbėti apie tai, kaip būtų, jei pasielgtų kitaip... Apie tai, kad jiems išėjo į naudą, ir panašiai. Pamatė, kad lyg ir suprato... Gal pasigailėjo, kad pirma neišklausę užpuolė.

Pokalbio pabaigoje, kai viskas išaiškėjo, po truputį nusiramino... kalbėjo vis labiau pasitikėdamas savimi.

Galų gale gavo žodinį įspėjimą, kad daugiau savo įgaliojimų neviršytų... Bet vis tik pripažino, kad šioje situacijoje pasielgė tinkamai...

Išėjęs iš kabineto... džiaugėsi lengvai išsisukęs... palengvėjo labai...

Tik kad buvo pikta, kad kažkas iš jo pavaldinių jį įskundė... Nežinojo, kas, bet kitą kartą pažadėjo sau būti atsargesnis priimdamas sprendimus.

Dalyvio O prasminių vienetų išskyrimas ir jų perfrazavimas į psichologinę kalbą

3 asmeniu ir suskirstytas į prasminius vienetus	**Prasminiai vienetai, transformuoti į psichologinę kalbą**
Tiriamasis vadovauja nedidelei žmonių komandai, yra atsakingas už krovinių pristatymą, atvežimą ir pan.	Tiriamasis jaučia atsakomybės jausmą darbe.
Tai va buvo vienas toks konfliktas... Na, tarkim... pristatomas krovinys į įstaigą. Bet asmens, kuris turi įgaliojimus pasirašyti už prekę, nėra. Tada jam iškilo dilema.... jei lauks to asmens, sugaiš dar laiko ir vadovybė bus nepatenkinta, be to, buvo penktadienis ir nesinorėjo ir savo pavaldinių užlaikyti dėl tokio menkniekio. Jei pasirašys pavaduotojas, vėl turės nemalonumų.	Tiriamasis jautėsi sutrikęs, negalėjo apsispręsti.
Pasiparino truputėlį, na, ir susitarė, kad pasirašys pavaduotojas.... Jis, žinoma, įvertino, ar krovinis visas... ar tvarkoje... taigi, žodžiu, lyg ir viskas tvarkoj...	Įvertinęs situaciją, priėmė sprendimą, tačiau vis vien patyrė nerimą.
Bet po savaitės, kai nuėjo pas vadovą... ir šakės... gavo	Kai vadovas pradėjo jį barti

velnių... parašė pasiaiškinimą, kodėl viršijo savo įgaliojimus. Tada na.... stovėjo tai jis ramiai klausydamas jo kliedesių... bet... norėjo duot jam per jo pasipūtusį snukį... jis tipo viršesnis... todėl turi teisę įžeidinėt....	ir kritikuoti, tiriamasis stengėsi susivaldyti, nors viduje jautė pyktį. Jautė pasipiktinimą dėl vadovo įžeidinėjimų ir kaltinimų.
Bet juk pasielgė tai teisingai.... Darbas nenutruko, niekas nebuvo sugaišintas....Viskas tvarkoje, o turi rašyti pasiaiškinimą, nes kažkas apskundė jį vadovybei.... nesąmonė...	Tiriamasis nesijautė kaltas. Jautėsi neprivaląs aiškintis, bei pyko ant jį apskundusio žmogaus.
Pagaliau davė ir jam pasiaiškinti, ramiu balsu viską jiems argumentuodamas aiškino, kad buvo taip ir taip.... Lyg jau vadovo snukis prašviesėjo... bet vis tiek žvelgė nepasitikėdamas....	Valdė savo emocijas ir jausmus bei išliko ramus.
Tada pradėjo kalbėti apie tai, kaip būtų, jei pasielgtų kitaip... Apie tai, kad jiems išėjo į naudą, ir panašiai. Pamatė, kad lyg ir suprato... Gal pasigailėjo, kad pirma neišklausę užpuolė.	Jautėsi vis ramiau kalbėdamas su vadovu.
Pokalbio pabaigoje, kai viskas išaiškėjo, po truputį nusiramino... kalbėjo vis labiau pasitikėdamas savimi.	Pokalbio pabaigoje jau nebesijaudino, pasitikėjo savimi.
Galų gale gavo žodinį įspėjimą, kad daugiau savo įgaliojimų neviršytų... Bet vis tik pripažino, kad šioje situacijoje pasielgė tinkamai...	Jautėsi įvertintas ir džiaugėsi, kad iš konflikto išėjo nugalėtoju.
Išėjęs iš kabineto... džiaugėsi lengvai išsisukęs... palengvėjo labai...	Išėjęs iš kabinėto jautėsi atsipalaidavęs, nusiraminęs.
Tik kad buvo pikta, kad kažkas iš jo pavaldinių jį įskundė... Nežinojo, kas, bet kitą kartą pažadėjo sau būti atsargesnis priimdamas sprendimus.	Pyko dėl darbuotojo išdavystės ir patyrė nežinomybės jausmą.

Dalyvės P nuoseklus tekstas

Na, konfliktas buvo vienas, įvyko va neseniai. Pernai įsidarbinau atrankų kompanijoje, žodžiu, darau atrankas. Pas mus yra tokia atlyginimų sistema, žinai, moka pastovų atlyginimą ir kintamą dalį, kuri, žinai, priklauso nuo rezultatų. Na, turiu omeny, kiek atrankų per mėnesį padarai ir kaip greitai. Tai va, tas fiksuotas atlyginimas yra 1300 Lt, o visą kitą, jeigu, aišku, nori, reikia užsidirbti. Na, tai aš gaunu kažkur gal šiek tiek mažiau už 2 tūkstančius.

Tai, žodžiu, dirbu jau devynis mėnesius, ir va neseniai, aną savaitę, nutariau pasikalbėti su direktoriumi dėl atlyginimo pakėlimo. Na, juk kainos pasikeitė, nuomą reikia mokėti, žodžiu, manau, kad dirbu gerai, padarau 5 atrankas per mėnesį, nors kitos kolegės, pavyzdžiui, visai nesistengia ir padaro gal kokias dvi-tris.

Tai va, kaip tik, galvoju, nueisiu po atlyginimo, t.y. po penkioliktos dienos, pas mus atlyginimą perveda 15 dieną. Bet prieš tai pasižiūrėjau banke, kokį atlyginimą gavau – nes kaip tik šį mėnesį labai gerai dirbau, padariau 6 atrankas, ir netgi vieną žmogų radau per 4 dienas, žodžiu, turėjo sumokėti daugiau, nes tokiu atveju koeficientas yra ne 5, o 7. Bet žiūriu – atlyginimas toks pat kaip visada. Parašiau savo vadovei laišką, paklausiau, kas yra, kodėl man tokį atlyginimą pervedė, jeigu aš gerai dirbau. Ji parašė, kad dabar yra nauja motyvacinė sistema, todėl rezultatai skaičiuojama remiantis ja. Bet, sakau, taigi čia už aną mėnesį, o sistema tik va nuo šio mėnesio bus pradėta įgyvendinti. Tai va, vėl išsiunčiau jai laišką, žinai. Jos atsakymą perskaičiau tik kitą dieną, nes ji baigia darbus vėliau už mane, žinai, todėl perskaičiau tik kitą dieną. O nuo tos dienos ji atostogų išėjo, telefoną išjungė, nebuvo įmanoma prisiskambinti, Na, o tam laiške, kurį ji man atsiuntė, ji parašė, kad direktoriaus vietoj išvis man atlyginimą mokėtų tik fiksuotą už aną mėnesį, nes aš buvau pasiėmusi atostogų, žinai, neapmokamų, nes reikėjo pabaigti magistrinį rašyti, na, tai va, žinai, atseit man dabar nepriklauso didesnis atlyginimas. Supykau ant jos nerealiai, nežinojau, ką daryti – bandžiau skambinti telefonu, o jis išjungtas, laiško irgi neapsimoka siųsti, nes ji turbūt pašto nesitikrins per atostogas... *(pauzė)*

Na, tai, žodžiu, jaučiausi kažkaip taip, nežinau, kaip geriau apibūdinti... Žinai, pagalvojau, kad ji yra apsimetėlė, nes šiaip va gyvenime labai visada šypsosi, tokia draugiška, žinai, o paskui va tokie dalykai išaiškėja, kad čia, pasirodo, kažkokį pyktį turi ant manęs. Tai va, buvau tokia pasimetus, nes nežinojau, į ką kreiptis, kažkaip pasijutau, žinai, tokia kaip ir vieniša, nes visos kolegės turi savo darbų, joms nelabai rūpi mano reikalai, kiek čia man sumokėjo ar nesumokėjo. Gal netgi jos džiaugiasi, kad man mažesnį atlyginimą pervedė, nežinau.

Žodžiu, mąsčiau mąsčiau, dar su draugu pasitariau, papasakojau, kokia pas mane situacija darbe, ir nutariau tą vadovės laišką persiųsti direktoriui, tegu pažiūri, žinai, ką mano vadovė apie mane galvoja. Tai kitą dieną direktorius mane išsikvietė „ant kilimėlio“ *(juokiasi)*. Sakė, kad perskaitė laišką, ir kad vadovė tikrai neteisingai pasielgė, nes ta sistema nauja, žinai, ji iš tikrųjų

tik nuo va naujo mėnesio turėjo būti taikoma, jos net nespėjo darbuotojams pristatyti, o ta mano vadovė jau pagal ją apskaičiavo mano atlyginimą. Žodžiu, jis pasakė, kad viskas gerai, kad nesijaudinčiau, ir pažadėjo pervesti likusius pinigus tą pačią dieną. Na, tada aš nusiraminau, kaip koks akmuo nuo sprando nukrito, žinai, iškart gera nuotaika atsirado, nes prieš tai buvau užsiparinus, kad čia, žinai, aš niekam nereikalinga, kad vadovė stengiasi tik dėl savęs, kad jai premijas skirtų, o pavaldinių visai negerbia.

Manau, gerai pasielgiau, kad kreipiausi pas direktorių. Tik kad per visą tą konfliktą taip ir nepaprašiau peržiūrėti mano atlyginimo, nes kažkaip per daug nerimo buvo, žinai, dėl tos situacijos su vadove. Direktorius pažadėjo su ja pakalbėti, kai ji grįš iš atostogų. Bet va ji dar negrįžo, o man biškį baisu darosi, ką jis jai sakys ir kaip ji į tai reaguos, žinai, nes paskui gali viskas man blogiau būti. Na, bet nežinau, dar nieko neaišku, palauksiu.

Aš šiaip planavau čia dar padirbti dar keletą mėnesių, o paskui ieškotis kito darbo. Pasiimt atostogų, žinai, ir per jas vaikščioti į pokalbius. Kaip tik turėčiau metų patirtį darbo su atrankom, tai būtų pliusas. O čia, žinai, atlyginimas vėluoja, ir dar vadovė tokia „gera“, tai gal neverta čia ilgiau būti, žinai.

Dalyvės P kalba trečiu asmeniu

Na, konfliktas buvo vienas, įvyko va neseniai. Pernai tiriamoji įsidarbino atrankų kompanijoje, žodžiu, darė atrankas. Pas juos yra tokia atlyginimų sistema, moka pastovų atlyginimą ir kintamą dalį, kuri priklauso nuo rezultatų. Na, tiriamoji turi omeny, kiek atrankų per mėnesį ji padaro ir kaip greitai. Tai va, tas fiksuotas atlyginimas yra 1300 Lt, o visą kitą, jeigu, aišku, nori, reikia užsidirbti. Na, tai ji gauna kažkur gal šiek tiek mažiau už 2 tūkstančius.

Tai, žodžiu, dirba jau devynis mėnesius, ir va neseniai, aną savaitę, nutarė pasikalbėti su direktoriumi dėl atlyginimo pakėlimo. Na, juk kainos pasikeitė, nuomą reikia mokėti, žodžiu, mano, kad dirba gerai, padaro 5 atrankas per mėnesį, nors kitos kolegės, pavyzdžiui, visai nesistengia ir padaro gal kokias dvi-tris.

Tai va, kaip tik, galvoja, nueis po atlyginimo, t.y. po penkioliktos dienos, pas juos atlyginimą perveda 15 dieną. Bet prieš tai pasižiūrėjo banke, kokį atlyginimą gavo – nes kaip tik šį mėnesį labai gerai dirbo, padarė 6 atrankas, ir netgi vieną žmogų rado per 4 dienas, žodžiu, turėjo sumokėti daugiau, nes tokiu atveju koeficientas yra ne 5, o 7. Bet žiūri – atlyginimas toks pat kaip visada. Parašė savo vadovei laišką, paklausė, kas yra, kodėl jai tokį atlyginimą pervedė, jeigu tiriamoji gerai dirbo. Ji parašė, kad dabar yra nauja motyvacinė sistema, todėl rezultatai skaičiuojama remiantis ja. Bet, sako tiriamoji, taigi čia už aną mėnesį, o sistema tik va nuo šio mėnesio bus pradėta įgyvendinti. Tai va, vėl išsiuntė jai laišką. Jos atsakymą perskaitė tik kitą dieną, nes ji baigia darbus vėliau už tiriamąją, todėl perskaitė tik kitą dieną. O nuo tos dienos ji

atostogų išėjo, telefoną išjungė, nebuvo įmanoma prisiskambinti. Na, o tam laiške, kurį ji tiriamajai atsiuntė, ji parašė, kad direktoriaus vietoj išvis jai atlyginimą mokėtų tik fiksuotą už aną mėnesį, nes tiriamoji buvo pasiėmusi atostogų neapmokamų, nes reikėjo pabaigti magistrinį rašyti, na, tai va, atseit jai dabar nepriklauso didesnis atlyginimas. Supyko ant jos nerealiai, nežinojo, ką daryti – bandė skambinti telefonu, o jis išjungtas, laiško irgi neapsimoka siųsti, nes ji turbūt pašto nesitikrins per atostogas... *(pauzė)*

Na, tai, žodžiu, jautėsi kažkaip taip, nežino, kaip geriau apibūdinti... Pagalvojo, kad ji yra apsimetėlė, nes šiaip va gyvenime labai visada šypsosi, tokia draugiška, o paskui va tokie dalykai išaiškėja, kad čia, pasirodo, kažkokį pyktį turi ant tiriamosios. Tai va, buvo tokia pasimetus, nes nežinojo, į ką kreiptis, kažkaip pasijuto tokia kaip ir vieniša, nes visos kolegės turi savo darbų, joms nelabai rūpi tiriamosios reikalai, kiek čia jai sumokėjo ar nesumokėjo. Gal netgi jos džiaugiasi, kad tiriamajai mažesnį atlyginimą pervedė, nežino.

Žodžiu, mąstė mąstė, dar su draugu pasitarė, papasakojo, kokia pas ją situacija darbe, ir nutarė tą vadovės laišką persiųsti direktoriui, tegu pažiūri, ką jos vadovė apie tiriamąją galvoja. Tai kitą dieną direktorius ją išsikvietė „ant kilimėlio“ *(juokiasi)*. Sakė, kad perskaitė laišką, ir kad vadovė tikrai neteisingai pasielgė, nes ta sistema nauja, ji iš tikrųjų tik nuo va naujo mėnesio turėjo būti taikoma, jos net nespėjo darbuotojams pristatyti, o ta tiriamosios vadovė jau pagal ją apskaičiavo jos atlyginimą. Žodžiu, jis pasakė, kad viskas gerai, kad nesijaudintų, ir pažadėjo pervesti likusius pinigus tą pačią dieną. Na, tada ji nusiramino, kaip koks akmuo nuo sprando nukrito, iškart gera nuotaika atsirado, nes prieš tai buvo užsiparinus, kad čia, ji niekam nereikalinga, kad vadovė stengiasi tik dėl savęs, kad jai premijas skirtų, o pavaldinių visai negerbia.

Mano, gerai pasielgė, kad kreipėsi pas direktorių. Tik kad per visą tą konfliktą taip ir nepaprašė peržiūrėti jos atlyginimo, nes kažkaip per daug nerimo buvo dėl tos situacijos su vadove. Direktorius pažadėjo su ja pakalbėti, kai ji grįš iš atostogų. Bet va ji dar negrįžo, o tiriamajai biškį baisu darosi, ką jis jai sakys ir kaip ji į tai reaguos, nes paskui gali viskas jai blogiau būti. Na, bet nežino, dar nieko neaišku, palauks.

Ji šiaip planavo čia dar padirbti dar keletą mėnesių, o paskui ieškotis kito darbo. Pasiimt atostogų, ir per jas vaikščioti į pokalbius. Kaip tik turėtų metų patirtį darbo su atrankom, tai būtų pliusas. O čia, atlyginimas vėluoja, ir dar vadovė tokia „gera“, tai gal neverta čia ilgiau būti.

Dalyvės P prasminių vienetų išskyrimas ir jų perfrazavimas į psichologinę kalbą

3 asmeniu ir suskirstytas į prasminius vienetus	**Prasminiai vienetai, transformuoti į**

	psichologinę kalbą
Na, konfliktas buvo vienas, įvyko va neseniai. Pernai tiriamoji įsidarbino atrankų kompanijoje, žodžiu, darė atrankas. Pas juos yra tokia atlyginimų sistema, moka pastovų atlyginimą ir kintamą dalį, kuri priklauso nuo rezultatų. Na, tiriamoji turi omeny, kiek atrankų per mėnesį ji padaro ir kaip greitai. Tai va, tas fiksuotas atlyginimas yra 1300 Lt, o visą kitą, jeigu, aišku, nori, reikia užsidirbti. Na, tai ji gauna kažkur gal šiek tiek mažiau už 2 tūkstančius. Tai, žodžiu, dirba jau devynis mėnesius, ir va neseniai, aną savaitę, nutarė pasikalbėti su direktoriumi dėl atlyginimo pakėlimo. Na, juk kainos pasikeitė, nuomą reikia mokėti, žodžiu, mano, kad dirba gerai, padaro 5 atrankas per mėnesį, nors kitos kolegės, pavyzdžiui, visai nesistengia ir padaro gal kokias dvi-tris.	Jaučiasi gerai atliekanti savo darbą. Mano, kad verta didesnio atlyginimo.
Tai va, kaip tik, galvoja, nueis po atlyginimo, t.y. po penkioliktos dienos, pas juos atlyginimą perveda 15 dieną. Bet prieš tai pasižiūrėjo banke, kokį atlyginimą gavo – nes kaip tik šį mėnesį labai gerai dirbo, padarė 6 atrankas, ir netgi vieną žmogų rado per 4 dienas, žodžiu, turėjo sumokėti daugiau, nes tokiu atveju koeficientas yra ne 5, o 7. Bet žiūri – atlyginimas toks pat kaip visada.	Nusivylė gavusi mažesnį atlyginimą negu tikėjosi.
Parašė savo vadovei laišką, paklausė, kas yra, kodėl jai tokį atlyginimą pervedė, jeigu tiriamoji gerai dirbo. Ji parašė, kad dabar yra nauja motyvacinė sistema, todėl rezultatai skaičiuojama remiantis ja. Bet, sako tiriamoji, taigi čia už aną mėnesį, o sistema tik va nuo šio mėnesio bus pradėta įgyvendinti. Tai va, vėl išsiuntė jai laišką. Jos atsakymą perskaitė tik kitą dieną, nes ji baigia darbus vėliau už tiriamąją, todėl perskaitė tik kitą dieną. O nuo tos dienos ji atostogų išėjo, telefoną išjungė, nebuvo įmanoma prisiskambinti.	Patyrė neteisingumo jausmą. Jautėsi neturinti kontakto su vadove.
Na, o tam laiške, kurį ji tiriamajai atsiuntė, ji parašė, kad direktoriaus vietoj išvis jai atlyginimą mokėtų tik fiksuotą už aną mėnesį, nes tiriamoji buvo pasiėmusi atostogų	Suvokė, kad vadovė nevertina jos pastangų.

neapmokamų, nes reikėjo pabaigti magistrinį rašyti, na, tai va, atseit jai dabar nepriklauso didesnis atlyginimas.	
Supyko ant jos nerealiai, nežinojo, ką daryti – bandė skambinti telefonu, o jis išjungtas, laiško irgi neapsimoka siųsti, nes ji turbūt pašto nesitikrins per atostogas...	Pajuto pyktį, nežinomybės jausmą.
Na, tai, žodžiu, jautėsi kažkaip taip, nežino, kaip geriau apibūdinti... Pagalvojo, kad ji yra apsimetėlė, nes šiaip va gyvenime labai visada šypsosi, tokia draugiška, o paskui va tokie dalykai išaiškėja, kad čia, pasirodo, kažkokį pyktį turi ant tiriamosios.	Pajuto nusivylimą vadove. Pasijuto apgauta.
Tai va, buvo tokia pasimetus, nes nežinojo, į ką kreiptis, kažkaip pasijuto tokia kaip ir vieniša, nes visos kolegės turi savo darbų, joms nelabai rūpi tiriamosios reikalai, kiek čia jai sumokėjo ar nesumokėjo. Gal netgi jos džiaugiasi, kad tiriamajai mažesnį atlyginimą pervedė, nežino.	Jautėsi pasimetusi, vieniša.
Žodžiu, mąstė mąstė, dar su draugu pasitarė, papasakojo, kokia pas ją situacija darbe, ir nutarė tą vadovės laišką persiųsti direktoriui, tegu pažiūri, ką jos vadovė apie tiriamąją galvoja.	Išsipasakojusi konfliktą draugui sugalvojo problemos sprendimą.
Tai kitą dieną direktorius ją išsikvietė „ant kilimėlio“. Sakė, kad perskaitė laišką, ir kad vadovė tikrai neteisingai pasielgė, nes ta sistema nauja, ji iš tikrųjų tik nuo va naujo mėnesio turėjo būti taikoma, jos net nespėjo darbuotojams pristatyti, o ta tiriamosios vadovė jau pagal ją apskaičiavo jos atlyginimą.	Pasijuto neteisingai apkaltinta. Suvokė direktoriaus palaikymą.
Žodžiu, jis pasakė, kad viskas gerai, kad nesijaudintų, ir pažadėjo pervesti likusius pinigus tą pačią dieną. Na, tada ji nusiramino, kaip koks akmuo nuo sprando nukrito, iškart gera nuotaika atsirado, nes prieš tai buvo užsiparinus, kad čia, ji niekam nereikalinga, kad vadovė stengiasi tik dėl savęs, kad jai premijas skirtų, o pavaldinių visai negerbia.	Pasikalbėjusi su direktoriumi pajuto ramybė, atsipalaidavo. Konflikto metu jautė nerimą, susirūpinimą, abejojo savo reikalingumu.
Mano, gerai pasielgė, kad kreipėsi pas direktorių.	Jautėsi priėmusi teisingą sprendimą.

Tik kad per visą tą konfliktą taip ir nepaprašė peržiūrėti jos atlyginimo, nes kažkaip per daug nerimo buvo dėl tos situacijos su vadove.	Jautė nerimą dėl konflikto su vadove.
Direktorius pažadėjo su ja pakalbėti, kai ji grįš iš atostogų. Bet va ji dar negrįžo, o tiriamajai biškį baisu darosi, ką jis jai sakys ir kaip ji į tai reaguos, nes paskui gali viskas jai blogiau būti. Na, bet nežino, dar nieko neaišku, palauks.	Jaučia nerimą dėl būsimo pokalbio su vadove. Jaučia baimę dėl ateities.
Ji šiaip planavo čia dar padirbti dar keletą mėnesių, o paskui ieškotis kito darbo. Pasiimt atostogų, ir per jas vaikščioti į pokalbius. Kaip tik turėtų metų patirtį darbo su atrankom, tai būtų pliusas. O čia, atlyginimas vėluoja, ir dar vadovė tokia „gera“, tai gal neverta čia ilgiau būti.	Konfliktas paskatino minčių apie išėjimą iš darbo atsiradimą.