

KONFLIKTO SU VADOVU PATYRIMO EGZISTENCINĖ FENOMENOLOGINĖ ANALIZĖ

Doc. dr. Jolanta Sondaitė

Mykolo Romerio universitetas, Socialinės politikos fakultetas, Psichologijos katedra
Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius
Elektroninis paštas jsondait@mruni.eu
Telefonas (8 5) 271 4620

Natalija Norvilė

Mykolo Romerio universitetas, Socialinės politikos fakultetas, Psichologijos katedra
Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius
Elektroninis paštas natalija@mruni.eu
Telefonas (8 5) 271 4620

*Pateikta 2009 m. rugsėjo 10 d.
Parengta spausdinti 2009 m. lapkričio 9 d.*

Santrauka

Straipsnio tikslas – išanalizuoti, kaip pavaldiniai suvokia ir išgyvena konfliktą su vadovu. Duomenims rinkti ir analizuoti taikytas Eckartsberg (1998) egzistencinis fenomenologinis metodas. Tiriamieji – 16 asmenų, patyrusių konfliktą su vadovu, kurių amžius 24–55 m. Iš jų 8 – didelių užsienio kapitalo įmonių darbuotojai, bei 8 – biudžetinių įstaigų darbuotojai. Tyrimo rezultatai – patyrusieji konfliktą su vadovu darbuotojai jaučia apatiją, nuovargį, juos kankina baisūs sapnai ir nemiga, susikaupusį pyktį kartais jie išlieja ant kitų žmonių. Patyrusieji konfliktą su vadovu jaučia poreikį išsipasakoti. Daugeliui iškyla slegiančių prisiminimų apie konfliktą. Po konflikto sumažėja darbuotojų motyvacija, jie nusivilia valdžia, pablogėja santykiai su vadovu. Kyla nerimas dėl ateities. Konfliktas su vadovu gali skatinti keisti darbo vietą. Konfliktas su vadovu yra suvokiamas kaip krizė, kurios metu yra išgyvenamas pyktis, kaltė, neviltingas, 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.

Pagrindinės sąvokos: konfliktas su vadovu, patyrimas, emocijos.

Įžanga

Konfliktas mūsų pasaulyje yra universalus reiškinys (Deutsch ir kt., 2006). C. K. W. De Dreu ir kt. nuomone (2004), organizacijos dažnai susiduria su neramiais, dviprasmiškais ir netgi priešiška aplinka, kurioje gausu jėgų, kuriančių konfliktus. Pokyčių jėgos bei artimas bendradarbiavimas iš tiesų sukuria gausybę progų konfliktams kilti.

Ryšys tarp asmenybės ir konflikto visada buvo tyrėjų dėmesio centre. Kai kurie tyrėjai (Schneer, Chanin, 1987; Van de Vliert, Euwema, 1994; Rahim, 2002) sutelkė dėmesį į skirtumus tarp strategijų, kurias asmenys naudoja konflikto metu. Vėlesniuose darbuose buvo pabrėžiama emocinė reakcija į konfliktą (Côté, Moskowitz, 1998; Suls ir kt., 1998), riba, kai asmenybė pasirengusi demaskuoti konfliktą ir reaktyvumas (Bolger, Zuckerman, 1995), bei su asmenybės bruožais susijusių motyvų vaidmuo aiškinant elgesį esant konfliktinei situacijai ir reakcijas į konfliktą (Graziano ir kt., 1997). Be to, yra paskelbta studijų, nagrinėjančių abipusę asmens ir jo partnerio įtaką konfliktui kilti (Geist, Gilbert, 1996; Thomsen, Gilbert, 1998).

Visiškai suprantama, kad iki šiol dauguma pavaldinių ir vadovų suvokia konfliktą kaip negatyvų reiškinį, kurio reikia vengti, arba spręsti kuo greičiau (Losey, 1994; Stone, 1995). Tik palyginti neseniai tyrėjai pradėjo analizuoti organizacinių konfliktų teikiamą naudą ir metodus, skatinančius produktyviai spręsti konfliktus (Amason, Schweiger, 1994; Jehn, 1994, 1995; Pelled, 1996; Tjosvold, 2008).

Remiantis Z. Roberts atliktu tyrimu (2004) slaugytojų vadovai 20 proc. savo darbo laiko skiria konfliktams su pavaldiniais spręsti. Atliktuose kiekybiniuose tyrimuose analizuojamos konfliktų priežastys (Jehn, 1994), vadovo bei pavaldinio elgesys konflikto metu (de Reuver, 2006), pavaldinio patirtų emocijų ir priklausomybės nuo vadovo ryšys (Johnson, Ford, 2000), konflikto didėjimą lemiantys veiksniai arba konflikto sprendimo strategijos (De Dreu, Van De Vliert, 1997).

H. B. Jurkatas ir kiti. (2003) atliko kokybinį konflikto išgyvenimo tyrimą, kuriame dalyvavo Vokietijos ligoninių gydytojai terapeutai. Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog dauguma konfliktų kyla dėl darbo krūvio, įtampos darbe, viršvalandžių ir karjeros perspektyvų. Konfliktai, kylantys dėl darbo krūvio, laikomi išoriniais (t. y. susijusiais su valdžia), o karjeros perspektyva suvokiama kaip vidinė problema.

Tačiau iki šiol mokslininkai, tiriantys organizacinės psichologijos sritį, dar nėra nuodugnai ištyrę, kaip asmenybė suvokia ir išgyvena konfliktą su autoritetingu asmeniu – tiesioginiu vadovu darbe. Taigi mūsų atliktas tyrimas suteikia unikalią galimybę pamatyti, ką išgyvena darbuotojai konflikto su vadovu metu. Tyrimu gautas aiškesnis fenomenologinio pažinimo vaizdas. Be to, svarbu paminėti, jog toks darbuotojų patyrimas yra autentiškas ir sunkiai pasiekiamas kitais tyrimo būdais (pvz., kiekybiniais tyrimo būdais).

Mokslinio tyrimo tikslas. Išsiaiškinti, kaip pavaldiniai suvokia ir išgyvena konfliktą su vadovu.

Tyrimo metodika

Tiriamieji

16 tiriamųjų (7 moterys ir 9 vyrai), kurių amžius nuo 24 iki 52 metų ($M=33,1$; $SD=8,76$). 8 tiriamieji buvo didelių užsienio kapitalo įmonių darbuotojai, o kiti 8 – biudžetinių įstaigų darbuotojai. Buvo nutarta tirti biudžetinių ir privačių kompanijų darbuotojų konflikto patyrimą dėl to, kad biudžetinėse ir privačiose įmonėse yra stereotipų apie nevienodą darbuotojų saugumą, statusą ir kita, taigi galima prognozuoti, jog bus įvairesnis patyrimas. Tuo pačiu tikslu buvo pasirinkta gana skirtingo amžiaus respondentų grupė.

Visi tiriamieji teigė, kad konfliktą inicijavo jų vadovas, bei manė, jog vadovas su jais elgėsi neteisingai ir nederamai.

Tyrimo dalyvių slapyvardžiai ir trumpas jų apibūdinimas pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė. Pagrindiniai dalyvių asmens duomenys

Dalyvio kodas	Lytis	Amžius	Darbo stažas 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

Tyrimo metodai

Buvo taikytas kokybinis tyrimas ir Eckartsbergo (1998) egzistencinis fenomenologinis metodas (*Eckartsberg's Existential Phenomenological Research Method*), kurio esmė yra asmens patyrimo suvokimas ir apibūdinimas.

Tiriamas fenomenas: pavaldinių konflikto su vadovu patyrimas.

Tyrimo procedūra: egzistencinį fenomenologinį tyrimą sudarė trys dalys: sulyginimas (*bracketing*), tiriamųjų pasirinkimas ir fenomenologinis interviu.

1. Sulyginimas. Prieš interviu su būsimais tyrimo dalyviais, viena iš tyrimo autorių atliko sulyginimo interviu. Šio interviu tikslas – suvokti išankstines nuostatas apie fenomeną, kuris bus tiriamas, bei lūkesčius ir juos atmesti. Tyrimo autorė pakvietė VU psichologijos magistrę, turinčią fenomenologinių tyrimų atlikimo patirties, atlikti interviu su ja. Tyrimo autorės buvo prašoma papasakoti apie patirtą konfliktą su vadovu. Interviu truko apie 40 min. Tyrimo autorė kalbėjo apie patirto konflikto su vadovu reikšmę, kokių emocijų tai jai sukėlė paties konflikto metu ir vėliau, kaip pasikeitė jos santykiai su vadovu po šio konflikto.

Vėliau sulyginimo interviu buvo analizuojamas. Buvo atrinktos temos, apibūdinančios tyrimo autorės patyrimą. Manoma, kad tokiu interviu galima nustatyti pradinį tyrėjo šališkumą ir tendencingumą. Pavyzdžiui, minėtuojau atveju tyrimo autorė nekėlė klausimų, atspindinčių jos pačios patyrimą.

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

3. Egzistenciniai 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 tyrėjos įsiterpdavo tik norėdamos paprašyti patyrimo pavyzdžio arba paaiškinimo. Interviu centras buvo dalyviai, jie galėjo kontroliuoti interviu kryptį, sritį ir 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.

Šiame tyrime buvo taikyta 6 žingsnių kiekvieno interviu duomenų analizės procedūra:

1. Kiekvienas interviu buvo transkribuotas.
2. Kiekvienas transkriptas buvo skaitomas.
3. Transkriptai buvo pateikti trečiu asmeniu.
4. Kiekvienas transkriptas buvo suskirstytas į prasminius vienetus. Prasminiai vienetai buvo grupuojami į temas, o temos transformuojamos į psichologinę kalbą. Transformavimas į psichologinę kalbą vyko tyrėjoms bandant suprasti analizuojamą patyrimą, atsirenkant atrodantį tinkamiausią jo reikšmės variantą.
5. Buvo sudarytas bendras fenomeno apibrėžimas. Buvo sudaryti platūs fenomeno apibrėžimai, susiejant tai, kas yra svarbiausio kiekviename apibrėžime, nors atskiros fenomeno dalys nėra būdingos visiems tiriamiesiems. Taigi gaunami rezultatai, kuriuos vėliau galima lyginti su kitų autorių tyrimų duomenimis.
6. Apibrėžimų tikslumą vertino tyrimo dalyviai.

Rezultatai

Prieš sudarant bendrą konflikto su vadovu fenomeno apibrėžimą, yra skiriami atskiri konflikto su vadovu fenomeno patyrimo aspektai, t. y. bendrai pateikiant visų kokybiniame tyrime dalyvaujančiųjų duomenis, imamos visos kiekvieno tiriamojo tekstuose esančios patyrimo kategorijos ir visi tiriamųjų patyrimo elementai priskiriami atitinkamai patyrimo kategorijai. Patyrimo elementai, pasikartojantys kelių tiriamųjų tekstuose, čia rašomi tik vieną kartą. Toliau pateikiame prieš tai skirtus patyrimo aspektus bei juos apibūdinančius fenomenologinius duomenis (sutrumpinta forma).

Pykčio išgyvenimas (būdingas 86 proc. tiriamųjų):

DB: Sulaikė emocijas, tačiau viduj kilo nepasitenkinimas vadovu.

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

Susierzinimo pojūtis (būdingas 44 proc. tiriamųjų):

DG: Naujos pareigos kėlė susierzinimą. Bosui pasakius rašyti pareiškimą dėl savanoriško išėjimo iš darbo pajuto pyktį ir susierzinimą.

DN: Jautė pyktį ir susierzinimą dėl vadovo abejingumo.

Nepasitikėjimas savimi, menkavertiškumas, pažeminimo pojūtis (būdingas 50 proc. tiriamųjų):

DA: Jaučiasi menkavertis, bejėgis ir niekam nerūpintis.

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

Kaltės jausmo išgyvenimas (būdingas 25 proc. tiriamųjų):

DA: Jautė kaltę. Jaučiasi netinkamai pasielgęs.

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

Staigus emocijų antplūdis (būdingas 19 proc. tiriamųjų):

DF: Jautė emocijų antplūdį.

DH: Jautė, jog nebegali užgniaužti savyje kylančių minčių.

Konflikto metu kilusios somatinės reakcijos (būdinga 31 proc. tiriamųjų):

DB: Sumišo, išpylė prakaitas, kilo drebulys.

DF: Paraudo skruostai. Pasikeitė balso tonas.

Vadovo pranašumo jautimas (būdingas 44 proc. tiriamųjų):

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

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

Nevilties išgyvenimas (būdingas 6 proc. tiriamųjų):

DC: Apėmė neviltingas ir nerimas, slėgė neigiami jausmai.

Vienišumas (būdingas 19 proc. tiriamųjų):

DM: Jautėsi vienišas ir nesuprastas.

DP: Jautėsi pasimetusi, vieniša.

Liūdesio išgyvenimas (būdingas 19 proc. tiriamųjų):

DI: Jautė liūdesį ir gailestį dėl išėjimo.

DN: Konfliktas tiriamajam sukėlė nerimą ir liūdesį.

Savirefleksija (būdinga 44 proc. tiriamųjų):

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

DI: Apmąstė savo elgesį ir emocijas esant konfliktinėms situacijoms.

Apatija, nuovargis po konflikto (būdinga 31 proc. tiriamųjų):

DD: Jautėsi išsekęs, pavargęs fiziškai ir psichologiškai.

DH: Po konflikto jautė apatiją. Sunkiai sekėsi susikaupti.

Baisūs sapnai, nemiga (būdingi 25 proc. tiriamųjų):

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

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

Krizės dėl konflikto su vadovu išgyvenimas (būdingas 13 proc. tiriamųjų):

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

DF: Buvo emociškai sunku. Jaučiasi patyrusi krizę.

Konflikto išsipasakojimas ir jo vertė (būdingas 56 proc. tiriamųjų):

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

DP: Išsipasakojusi konfliktą draugui sugalvojo problemos sprendimą.

Pykčio išliejimas ant kitų žmonių (būdingas 6 proc. tiriamųjų):

DF: Išliejo susikaupusį pyktį ant artimų žmonių.

Slegiantys prisiminimai apie konfliktą (būdinga 25 proc. tiriamųjų):

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

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

Po konflikto sumažėjusi motyvacija dirbti ir pasitenkinimas darbu (būdingi 31 proc. tiriamųjų):

DH: Po konflikto labai sumažėjo motyvacija dirbti.

DI: Po konflikto sumažėjo pasitenkinimas darbu ir darbo aplinka.

Po konflikto nusivylimas valdžia (būdingas 13 proc. tiriamųjų):

DA: Nesulaukęs paramos pavaduotojo, netęsėjusio savo pažado, išgyveno nusivylimą valdžia. Jautėsi nusivylęs valdžia ir savimi.

DP: Pajuto nusivylimą vadove.

Po konflikto pablogėję santykiai su vadovu (būdinga 31 proc. tiriamųjų):

DE: Konfliktas padidino įtampą bendraujant su vadovu. Po konflikto vengė vadovo.

DG: Po konflikto santykiai su vadovu tapo labiau įtempti. Jautė vadovo spaudimą išeiti iš darbo.

Nerimas dėl ateities (būdingas 19 proc. tiriamųjų):

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

DP: Jaučia baimę dėl ateities.

Konfliktas paskatina išeiti iš darbo (būdinga 31 proc. tiriamųjų):

DA: Suvokdamas padėties beviltiškumą priėmė rimtą sprendimą – parašė prašymą atleisti iš darbo.

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

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 gilnamasi į savo elgesį ir kilusias emocijas (savirefleksija).

Patyrę konfliktą darbuotojai jaučia apatiją, nuovargį, juos kankina baisūs sapnai ir nemiga, kartais susikaupęs pyktis išliejamas ant kitų žmonių. Patyrusieji konfliktą su vadovu jaučia teigiamą išsipasakojimo poveikį. Daugelį kankina slegiantys prisiminimai apie konfliktą.

Po konflikto sumažėja darbuotojų motyvacija (net tų, kurie prieš konfliktą buvo patenkinti savo darbu ir darbo santykiais), jie nusivilia valdžia, pablogėja santykiai su vadovu. Kyla nerimas dėl ateities. Konfliktas su vadovu gali skatinti pakeisti darbo vietą.

Rezultatų aptarimas

Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog dauguma darbuotojų konflikto su vadovu metu patiria pyktį bei susierzinimą. Tai patvirtina kitų tyrėjų (Moses, 2002; Handy, 2004; Baron ir kt., 2006; Mizen, Morris, 2007) gautus duomenis, kad konflikto metu darbuotojams dažnai kyla neigiamų išgyvenimų – jie jaučia pyktį, nepasitenkinimą, susierzinimą, nepasitikėjimą kitais. Šie jausmai gali būti susiję su pačia konflikto situacija, kai darbuotojai negauna to, kas jiems priklauso, arba kai konfliktas kyla ir iš tikrai priešingų objektyvių interesų, 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 priešiškus ir vėliau dėl jo išgyvenamas pyktis bei susierzinimas gali būti inicijuojamas pačių pavaldinių. Priešiškumą gali skatinti nedisciplinuosumas, užsispyrimas, pirmenybė asmeniniams interesams, o ne darbui. Kartą atsiradęs, priešiškus gali apsunkinti nesutarimus ir paskatinti naujų konfliktų su vadovu atsiradimą. Tai susiję su J. Edelmano ir M. B. Craino (1997) bei C. Kane-Urrabazo (2006) atliktų darbų apie pavaldinių priešiškus tyrimo rezultatais. N. V. Grišina (2002) savo darbe paminėjo abipusę simpatiją ir antipatiją, lemiančias žmonių charakterių 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. Tokiu atveju pirmosios šalies reakcija į nederamą kitos šalies elgesį būna labai audringa: jei antroji šalis išprovokavo pirmąją, tai ją reikia nubausti. Tai lemia dvi priežastys: visų pirma smerkimas skatina neigiamą emociją – pyktį, o pyktis skatina agresiją. Antra priežastis, jog kaltinimas sukelia pagrįstą norą atkeršyti skriaudikui, siekiant, kad minėtas jo elgesys nebepasikartotų.

Ypač dažnai viena šalis kaltina kitą, kai toji savo veiksmais kenkia pirmosios šalies interesams. Smerkiama gali būti griežčiau, jei paaiškėja, kad antroji šalis galėjo nuspėti, jog jos veiksmai gali pa-

kenkti pirmajai šaliai (Pedersen, 2006). Tokiais atvejais susidaro įspūdis, kad buvo pakenkta ne netyčia, o specialiai. Be to, kitos šalies veiksmai dažniau bus vertinami kaip smerktini, jei jie bus suvokiami kaip savarankiški, o ne aplinkybių paskatinti žingsniai (DeRidder ir kt., 1999).

J. A. Wallas, R. R. Callisteris (1995) pastebėjo, jog konfliktai veikia žmonių emocinę savijautą. Intensyvaus konflikto su savimi dideli emociniai krūviai. Be to, konfliktai gali išplisti ir ne tik sukelti papildomų konfliktų, bet ir nerimo, kaltės, frustracijos, priešiško jausmus. Dažnai šie jausmai išplinta už tikrojo konflikto ribų. Išanalizavus mūsų gautus duomenis galima teigti, kad be anksčiau minėtų jausmų konflikto su vadovu metu darbuotojai staiga patiria emocijų antplūdį, šoką, pasijunta vieniši, šgyvena nevirtę, liūdesį, krizę. Taigi galima teigti, jog konfliktinė situacija visuomet susijusi su didelėmis emocijomis.

N. V. Grišina (2002) nustatė, jog konfliktai darbovietėje kyla dėl faktorių, kliudančių žmonėms pasiekti darbe antrinių tikslų – pakankamai didelio atlyginimo, gerų darbo ir poilsio sąlygų. Tokiu atveju darbuotojai jaučia ne tik pyktį vadovybei, bet ir išgyvena nepasitenkinimą bei nusivylimą valdžia. Mūsų gauti rezultatai patvirtina šį dėsnį – patyrus konfliktą yra išgyvenamas nusivylimas vadovu, vėliau peraugantis 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.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad pavaldiniai išgyvena stiprų kaltės dėl konflikto su vadovu jausmą, dažnai priekaištuoja sau. Tai patvirtina S. A. 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.

E. Van de Vliertas ir M. C. Euwema (1994) teigia, kad būna situacijų, kai viena iš šalių nepriima kitos šalies normų ir principų, bet nekalba apie tai atvirai bei nesiekia keisti susiklosčiusių padėčių. Pastarasis išreiškia nepasitenkinimą (mintyse, namuose) vadovu, bet nenori gadinti santykių su juo. V. E. Šerbakas (1999) mini, jog tokiu atveju paprastai jaučiama kaltė, atsiranda vadovo pranašumo pojūtis. Tai rodo ir mūsų fenomenologinės analizės metu gauti duomenys, kad konflikto metu pavaldiniai jaučia vadovo pranašumą, nenorą bendradarbiauti. Taip pat būtina atkreipti dėmesį į išsipasakojimo vertę – beveik visi tyrime dalyvavę asmenys papasakojo konflikto situaciją artimiems žmonėms, o vėliau jaučė emocinės įtampos sumažėjimą, jiems buvo lengviau priimti patirtą įvykį.

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

P. R. Vaggas ir C. D. Spielbergeris (1998) atlikę darbo saugumo ir sveikatos tyrimą nurodė, kad 48 proc. iš 13000 apklaustų darbuotojų skundėsi tuo, kad darbas turi įtakos jų sveikatos problemoms, o 42 proc. iš jų nurodė, kad nuolat darbe patiria stresą. Atlikę fenomenologinę analizę pastebėjome, jog dažnai konflikto su vadovu metu pavaldiniams pasireiškia somatinių reakcijų – pila 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 ir kt. 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 po konflikto patyrė, kad sumažėjo motyvacija dirbti ir pasitenkinimas darbu, bei jautė nerimą dėl ateities, juos slėgė neigiami prisiminimai apie patirtą konfliktą su vadovu. Šie rezultatai artimi M. A. Korsgaard ir kt. (1995) atlikto tyrimo duomenims, jog darbuotojai, jaučiantys pyktį ir kartėlį, ateityje gali nenorėti dirbti su žmonėmis, sukėlusiais šias neigiamas emocijas, bei K. B. Coxo (2003) gautiems rezultatams, patvirtinantiems, kad vidiniai organizaciniai konfliktai turi tiesioginės neigiamos įtakos pasitenkinimui darbu.

K. Loscocco (2000) teigia, kad jauni darbuotojai, neturintys darbo kolektyve patirties, gali sukelti konfliktą todėl, kad neišmano kolektyvo tradicijų, jo moralinių normų, jiems nepriimtini kolektyvo reikalavimai, vadovavimo stiliaus. Nagrinėdami gautus rezultatus pastebėjome šį teiginį patvirtinantį dėsnį – jaunesni pavaldiniai daug labiau piktinosi vadovo keliamais reikalavimais nei vyresnio amžiaus darbuotojai. Be to, būtent jaunesni darbuotojai po konflikto su vadovu pakeitė darbo vietą (*DA: Suvokdamas padėties beviltiškumą rimtai apsisprendė – parašė prašymą atleisti iš darbo. DC: Konfliktas su vadovu paskatino išeiti iš darbo*). Čia svarbu atkreipti dėmesį į vadovo ir pavaldinio galios skirtumus. Šalis, turinti daugiau galios (t. y. vadovas), sprendama konfliktą gali rinktis konkurenciją arba

atkakliai siekti savo tikslų. Šaliai, turinčiai mažiau galių (t. y. jaunam darbuotojui), esant tokiai situacijai tenka prisitaikyti arba rizikuoti prarasti reikšmingus dalykus: draugystę, darbą, bendradarbių pagarbą.

R. A. Baronas ir kt. (2006) teigia, kad vienas svarbiausių vadovo ir pavaldinio konflikto eskalacijos šaltinių yra grėsmė vienos arba kitos šalies įvaizdžiui. Kai pradedama abejoti tokiomis įvaizdžio charakteristikomis, kaip valdžia, statusas, visagališkumas, adekvatumas, nepriklausomybė, lojalumas, nepaperkamumas, labai padidėja konflikto eskalacijos galimybė. Remiantis N. V. Grišinos (2002) duomenimis, moterims daugiau būdingi dažni konfliktai, susiję su asmenine nauda (atlyginimas, atostogų paskirstymas), o vyrai daugiau linkę į konfliktus, susijusius su darbo veikla (darbo organizavimu). Tačiau mūsų gauti duomenys rodo atvirkštinę tendenciją – moterys patyrė konfliktą su vadovu, kilusį dėl darbo viršvalandžių, nepasitenkinimo darbo organizavimu ir planavimu, blogu užduočių skirstymu. Dauguma vyrų konfliktuodami su vadovu siekė asmeninės naudos – ilgesnių atostogų, palankesnių tarpasmeninių santykių.

Įdomu pastebėti, kad mūsų fenomenologinio tyrimo duomenys patvirtina B. Morriso (2005) teiginį, jog sprenddami konfliktus žmonės linkę neklausti kitų patarimų. Dauguma tiriamųjų, nors ir konsultavęsi su kitais žmonėmis, vėliau nekreipė dėmesio į jų patarimus ir jais nepasinaudojo.

Atlikę fenomenologinį tyrimą gavome kitų autorių neaprašytų duomenų apie daugumai pavaldinių būdingą savirefleksijos fenomeną. Šis fenomenas, tai – nuodugnus situacijos apmąstymas, įvertinimas, gilinimasis į smulkmenas, emocijų išgyvenimų analizė (*DB: Apmąstęs ir įvertinęs situaciją norėjo pasitraukti. DC: Vadovui išreiškiant nepasitenkinimą, gilinosi į savo emocijus išgyvenimus. Eida ma namo gilinosi į ką tik išgyventą konfliktą su vadovu. Įvertino savo veiksmų nelogiškumą. DE: Nuodugnai 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 su vadovu darbuotojai jaučia apatiją, nuovargį, juos kankina baisūs sapnai ir nemiga, kartais išlieja susikaupusį pyktį ant kitų žmonių. Patyrusieji konfliktą su vadovu jaučiasi geriau išsipasakoję. Daugeliui iškyla slegiančių prisiminimų apie konfliktą.

2. Po konflikto su vadovu 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 paskatinti pakeisti darbo vietą.

3. Konfliktas su vadovu yra suvokiamas kaip krizė, kurios metu yra išgyvenamas pyktis, kaltė, nevilts, 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 lūkesčių ir realybės neatitikimas bei nagrinėjamas savo elgesys ir kilusios emocijos.

4. Atlikę fenomenologinį tyrimą gavome kitų autorių neaprašytų duomenų apie daugumai pavaldinių būdingą savirefleksijos fenomeną. Šis fenomenas, tai – nuodugnus situacijos apmąstymas, įvertinimas, gilinimasis į smulkmenas, emocijų išgyvenimų analizė.

Literatūra

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. Baron, R. A.; Byrne, D.; Branscombe, N. R. Social psychology (11th ed). Boston: Allyn and Bacon, 2006.
3. Bolger, N.; Zuckerman, A. A. Framework for studying personality in the stress process. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1995, 69: 890–902.
4. Cox, K. B. The effects of intrapersonal, intragroup, and intergroup conflict on team performance effectiveness and work satisfaction. *The Journal of Nursing Administration*. 2003, 27(2): 153–163.
5. Co^{te}. 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.
6. De Dreu, C. K. W.; Van Dierendonck, D.; Dijkstra, M. T. Looking back, looking ahead: Conflict at work and individual health and well-being. *International Journal of Conflict Management*. 2004, 15: 1–18.
7. De Dreu, C. K. W.; van de Vliert, E. Using Conflict in Organizations. Sage Publications, 1997.

8. Deutsch, M.; Coleman, P. T.; Marcus, E. C. Handbook of Conflict Resolution. 2 edition. New Haven, CT: Yale University Press, 2006.
9. Eckartsberg, R. V. Introducing existential-phenomenological psychology. R. Valle (Ed.). Phenomenological inquiry in psychology: Existential and transpersonal dimensions (). New York: Plenum Press, 1998, p. 3–20.
10. Handy, F. Solving workplace conflict starts with self-awareness. *Canadian HR Reporter*. 2004, 17: 21.
11. DeRidder, R.; Schruijer, S. G. L.; Rijsman, J. B. Retaliation to personalistic attack. *Aggressive Behavior*. 1999, 25(2): 91–96.
12. Edelman, J.; Crain, M. B. Derybų kelias. V.: Margi raštai, 1997.
13. 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.
14. 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, 22(1): 51–58.
15. 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.
16. Jehn, K. A. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*. 1995, 40: 256–282.
17. 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.
18. Johnson, C.; Ford, R.; Kaufman, J. Emotional Reactions to Conflict: Do Dependence and Legitimacy Matter? *Social Forces*. 2000, 79 (1): 107–137.
19. Jurkat, H. B; Vollmert, C.; Reimer, C. Conflict experience of physicians in hospitals (Konflikterleben von Ärztinnen und Ärzten im Krankenhaus). *Zeitschrift Für Psychosomatische Medizin Und Psychotherapie*. 2003, Vol. 49 (3): 213–31.
20. Kane-Urrabazo, C. Management's role in shaping organizational culture. *Journal of Nursing Management*. 2006, 14(3): 188–194.
21. 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.
22. Loscocco, K. Age Integration as a Solution to Work Conflict. *Gerontologist*. 2000, 40(3): 292.
23. Losey, M. R. Managing in an era of workplace violence. *Managing Office Technology*. 1994, 39: 27–28.
24. Mizen, R.; Morris, M. On aggression & violence: an analytic perspective. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007.
25. Morris, B. Keep conflict local for best solution. *People Management*. 2005, 11(9): 12.
26. Moses, B. Bad Bosses and How To Handle Them. *Globe & Mail*. May 6, 2002.
27. Pedersen, W. C. The Impact of Attributional Processes on Triggered Displaced Aggression. *Motivation and Emotion*. 2006, 30(1): 74–86
28. Pelled, L. H. Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*. 1996, 6: 615–631.
29. 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.
30. Rahim, M. A. Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*. 2002, 13: 206–235.
31. De Reuver, R. The influence of organizational power on conflict dynamics. *Personnel Review*. 2006, 35 (5): 589–603.
32. Roberts, Z. Managers need help to cut conflict. *People Management*. 2004, Vol. 10 Issue 19, p. 10.
33. Schneer, J. A.; Chanin, M. N. Manifest needs as personality predispositions to conflict handling behaviour. *Human Relations*. 1987, 40: 575–590.
34. Stone, R. A. Workplace homicide: A time for action. *Business Horizon*. 1995, 34: 17–20.
35. 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.
36. 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.
37. Tjosvold, D. The conflict –positive organization: it depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*. 2008, 29: 19–28.
38. 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.
39. 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.
40. Wall, J. A.; Callister, R. R. Conflict and its management. *Journal of Management*. 1995, Vol. 21, p. 515–58.
41. Гришина, Н. В. Психология конфликта. Питер, СПб.: 2004.
42. Щербак, В. Е. Конфликтные ситуации на предприятии. ЭКО, 1999.

PHENOMENOLOGICAL ANALYSIS OF THE SUBORDINATE'S EXPERIENCE OF CONFLICT WITH THEIR MANAGER

Assoc. Prof. Dr. Jolanta Sondaitė

Mykolas Romeris University

Natalija Norvilė

Mykolas Romeris University

Summary

Objectives. The objective of the study was a qualitative assessment of the subordinate's experience of conflict with their manager.

Participants. 16 employees, 24-55 years old participated in the study, 8 of which were business enterprise workers, and 8 – public officers.

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

Results. Conflict with the manager is perceived as a crisis, which may be experienced as anxiety, fault, despair, loneliness, sorrow, and a flush of emotions. Employees feel irritated, diminished, unconfident. Among recognised somatic reactions are perspiration, blushing, and change in voice tone. Participants report a perceived dissonance between their expectations and reality. The employees also analyse their behaviour and emotions experienced when facing conflict. Results indicate that conflict with the manager is experienced as a stressful situation, which supposes the need to reduce the incidence of organizational conflict.

Keywords: manager-subordinate conflict, experience, emotions.