



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

VERSLO VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS KATEDRA

Mindaugas Žukauskas

LYDERYSTĖS POVEIKIS KONFLIKTŲ ORGANIZACIJOSE SPRENDIMUI

**IMPACT OF LEADERSHIP ON RESOLUTION OF CONFLICTS' IN
ORGANIZATIONS**

Baigiamasis magistro darbas

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 6211LX058

Organizacijų vadybos specializacija

Verslo studijų kryptis

Vilnius, 2020

Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Verslo vadybos fakultetas
Vadybos katedra

ISBN ISSN
Egz. sk.
Data-.....-.....

Antrosios pakopos studijų **Verslo vadybos** programos magistro baigiamasis darbas

Pavadinimas **Lyderystės poveikis konfliktų organizacijose sprendimui**

Autorius **Mindaugas Žukauskas**

Vadovas **Renata Korsakienė**

Kalba: lietuvių

Anotacija

Baigiamajame magistro darbe nagrinėjami konfliktų ir jų sprendimo teoriniai aspektai, atskleidžiant mokslininkų požiūrius į konfliktų sąvoką, rūšis, priežastis, pasekmes ir sprendimo būdus. Išnagrinėta lyderystės sąvoka ir lyderystės stiliai, atlikta mokslinių tyrimų lyderystės ir konfliktų tematika bibliometrinė analizė, atskleistas lyderio vaidmuo konfliktų sprendime, nurodant ryšius tarp lyderystės stiliaus ir konfliktų sprendimo būdo.

Remiantis mokslinės literatūros analize sudarytas lyderystės stilių ir konfliktų sprendimo būdų sąsajų tyrimo modelis. Remiantis tyrimo modeliu iškeltos šešios hipotezės, kurios parodo ryšius tarp transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių ir bendradarbiavimo, varžymosi ir vengimo konfliktų sprendimo būdų.

Atliktas kiekybinis tyrimas, kurio tikslas nustatyti lyderystės poveikį konfliktų organizacijose sprendimui. Duomenų rinkimas atliktas anoniminės anketinės apklausos būdu. Siekiant patikrinti hipotezes ir nustatyti ryšius tarp lyderystės stilių ir konfliktų sprendimo būdų taikyta statistinė analizė. Gauti rezultatai patvirtino hipotezę, kad egzistuoja vidutinio stiprumo teigiamas ryšys tarp transformacinės lyderystės stiliaus ir bendradarbiavimo konfliktų būdo. Kitos hipotezės patvirtintos iš dalies, viena hipotezė atmesta, nes tarp kitų kintamųjų nustatyti silpni arba labai silpni ryšiai.

Lyderystės stilių ir konfliktų sprendimo būdų sąsajų modelis yra reikšmingas pagrindas tyrėjams, kurie gilinasi į lyderystės ir konfliktų sprendimo tematiką, o atliktas tyrimas turi praktinę reikšmę organizacijoms, kurios siekia efektyviai valdyti konfliktus ir suprasti, kokiais būdais galima sėkmingai spręsti konfliktus.

Darbą sudaro: įvadas, konfliktų sprendimo teoriniai aspektai, lyderystės ir konfliktų sprendimo sąsaja, lyderystės poveikio konfliktų sprendimui tyrimas, tyrimo rezultatų aptarimas, išvados ir siūlymai, literatūros sąrašas.

Darbo apimtis – 78 p. teksto be priedų, 17 iliustracijų, 38 lentelės, 65 bibliografiniai šaltiniai.

Atskirai pridedami darbo priedai.

Prasminiai žodžiai: Konfliktas, konfliktų valdymas, konfliktų sprendimas, konfliktų sprendimo būdai, lyderystė, lyderystės stilius.

Vilnius Gediminas Technical University
Faculty of Business Management
Department of Management

ISBN	ISSN
Copies No.	
Date-.....-.....	

Master Degree Studies Business Management study programme Master Graduation Thesis

Title	Impact of Leadership on Resolution of Conflicts' in Organizations
-------	---

Author	Mindaugas Žukauskas
--------	---------------------

Academic supervisor	Renata Korsakienė
---------------------	--------------------------

Thesis language: Lithuanian

Annotation

The final master thesis examines the theoretical aspects of conflicts and conflicts resolution, revealing scientists' points of view to the concept of conflict, types, causes, consequences and conflict resolution styles. The thesis examines the concept of leadership and leadership styles. The thesis also includes bibliometric analysis of leadership and conflicts, reveals the role of leader in conflict resolution.

Based on theoretical background the model of the links between leadership styles and conflict resolution styles was proposed. Based on this model six hypotheses, revealing the links between transformational and transactional leadership styles and integration, domination and avoidance conflict resolution styles, were formulated.

Quantitative research was used to determine the impact of leadership on resolution of conflicts. The questionnaire was used to collect data from respondents. Statistical analysis were used to determine the links between leadership styles and conflict resolution styles. The results of the study supported the hypothesis, anticipating that the transformational leadership style would have positive relationship with integration conflict resolution style. Other hypotheses were partially verified and one hypothesis was rejected because the results revealed weak relationships between variables.

The model of the links between leadership styles and conflict resolution styles is significant basis for researchers to study the topics if leadership and conflict resolution. The findings of the study have practical implication for organizations that seeks the effective conflict management and resolution.

Structure: introduction, theoretical aspects of conflict resolution styles, the links between leadership and conflict resolution, the study of impact of leadership on resolution of conflicts, the discussion of research results; conclusions and suggestions, references.

Thesis consists of: 78 p. text without appendixes, 17 pictures, 38 tables, 65 bibliographical entries.

Appendixes included.

Keywords: Conflict, conflict management, conflict resolution, conflict resolution style, leadership, leadership style.

TURINYS

ĮVADAS	8
1. KONFLIKTŲ SPRENDIMO TEORINIAI ASPEKTAI	11
1.1 Konfliktų samprata mokslinėje literatūroje	11
1.2 Konfliktų priežastys ir pasekmės	13
1.3 Konfliktų sprendimas valdymo kontekste	16
1.4 Konfliktų sprendimo būdai	19
2. LYDERYSTĖS IR KONFLIKTŲ SPRENDIMO SĄSAJA	25
2.1 Lyderystės samprata mokslinėje literatūroje	25
2.2 Lyderystės ir konfliktų bibliometrinė analizė	29
2.3 Lyderio vaidmuo konfliktų sprendime	36
3. LYDERYSTĖS POVEIKIO KONFLIKTŲ SPRENDIMUI TYRIMAS	38
3.1 Lyderystės poveikio konfliktų organizacijose sprendimui tyrimo metodika	38
3.2 Lyderystės poveikio konfliktų organizacijose sprendimo tyrimo rezultatai	42
3.2.1 Respondentų charakteristika	42
3.2.2 Aprašomoji statistika	44
3.2.3 Tyrimo patikimumo analizė	50
3.2.4 Hipotezių tikrinimas	54
4. TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS	63
IŠVADOS IR SIŪLYMAI	66
LITERATŪROS SĄRAŠAS	70
PRIEDAI	76

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS

1 pav. Konfliktų rūšys (sudaryta autoriaus, remiantis Behfar, Mannix, Peterson, & Trochim, 2011; Rispens & Demerouti, 2016; Sonnentag, Unger, & Nägel, 2013)	12
2 pav. Grupės konflikto ir našumo modelis (Jehn, 2006).....	15
3 pav. Dinaminis grupės konflikto modelis (O'Neill & McLarnon, 2018).....	17
4 pav. Konfliktų valdymo procesas (sudaryta autoriaus, remiantis Jehn, 2006, Omisore & Abiodun, 2015, O'Neill & McLarnon, 2018 Thomas & Kilmann, 2008 ir kt.)	19
5 pav. Konfliktų sprendimo modelis (sudaryta autoriaus, remiantis Thomas & Kilmann, 2008)	20
6 pav. Konflikto dinamikos ir pasekmių modelis (Alper et al., 2000)	22
7 pav. Pagrindiniai veiksniai, lemiantys konfliktų sprendimo būdo pasirinkimą (Lawless & Trif, 2016).....	24
8 pav. Lyderystės dimensijų poveikis konfliktui (Doucet et al., 2009).....	28
9 pav. Metinis leidinių skaičius (sudaryta autoriaus)	30
10 pav. Metinis citavimo skaičius (sudaryta autoriaus)	31
11 pav. Bendrai vartojami raktiniai žodžiai (sudaryta autoriaus).....	32
12 pav. Bendrai cituojami šaltiniai (sudaryta autoriaus)	33
13 pav. Bendrai cituojami leidiniai (sudaryta autoriaus).....	34
14 pav. Bendrai cituojami autoriai (sudaryta autoriaus)	35
15 pav. Bendraautorystė tarp šalių (sudaryta autoriaus).....	36
16 pav. Lyderystės poveikio konfliktų organizacijose sprendimui tyrimo modelis (sudaryta autoriaus)	39
17 pav. Lyderystės poveikio konfliktų organizacijose sprendimui tyrimo rezultatai (sudaryta autoriaus)	63

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Konflikto apibrėžimai	11
2 lentelė. Konfliktų priežastys	14
3 lentelė. Konfliktų sprendimo būdai privalumai ir trūkumai	21
4 lentelė. Lyderystės apibrėžimai	25
5 lentelė. Konfliktų sprendimo būdų sąsaja su lyderystės stiliumi.....	37
6 lentelė. Lyderystės stiliaus nustatymo teiginiai ir jų kodavimas	40
7 lentelė. Konfliktų sprendimo būdo nustatymo teiginiai ir jų kodavimas	41
8 lentelė. Tyrimo respondentų demografinės charakteristikos.....	42
9 lentelė. Tyrimo respondentų su darbo vieta susijusios demografinės charakteristikos.....	43
10 lentelė. Kintamųjų statistika	45
11 lentelė. Transformacinės lyderystės stiliaus nustatymo teiginių statistika	45
12 lentelė. Transakcinės lyderystės stiliaus nustatymo teiginių statistika.....	46
13 lentelė. Bendradarbiavimo konfliktų sprendimo būdo nustatymo teiginių statistika	47
14 lentelė. Varžymosi konfliktų sprendimo būdo nustatymo teiginių statistika	47
15 lentelė. Vengimo konfliktų sprendimo būdo nustatymo teiginių statistika.....	48
16 lentelė. Kintamųjų koreliacijos, vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai.....	49
17 lentelė. Lyderystės stiliaus nustatymo teiginių patikimumo analizės rezultatai.....	50
18 lentelė. Konfliktų sprendimo būdo nustatymo teiginių patikimumo analizės rezultatai	51
19 lentelė. Lyderystės stiliaus faktorinės analizės rezultatai	52
20 lentelė. Konfliktų sprendimo būdo faktorinės analizės rezultatai	53
21 lentelė. TFL → BND regresinio modelio tinkamumo analizės rezultatai	54
22 lentelė. TFL → BND kintamųjų ryšio statistinio reikšmingumo analizės rezultatai	55
23 lentelė. TFL → BND regresinio modelio koeficientai	55
24 lentelė. TSL → BND regresinio modelio tinkamumo analizės rezultatai.....	56
25 lentelė. TSL → BND kintamųjų ryšio statistinio reikšmingumo analizės rezultatai	56
26 lentelė. TSL → BND regresinio modelio koeficientai	56
27 lentelė. TFL → VRZ regresinio modelio tinkamumo analizės rezultatai	57
28 lentelė. TFL → VRZ kintamųjų ryšio statistinio reikšmingumo analizės rezultatai.....	57
29 lentelė. TFL → VRZ regresinio modelio koeficientai	58
30 lentelė. TSL → VRZ regresinio modelio tinkamumo analizės rezultatai	58
31 lentelė. TSL → VRZ kintamųjų ryšio statistinio reikšmingumo analizės rezultatai.....	59
32 lentelė. TSL → VRZ regresinio modelio koeficientai	59

33 lentelė. TFL → VNG regresinio modelio tinkamumo analizės rezultatai.....	60
34 lentelė. TFL → VNG kintamųjų ryšio statistinio reikšmingumo analizės rezultatai	60
35 lentelė. TFL → VNG regresinio modelio koeficientai	60
36 lentelė. TSL → VNG regresinio modelio tinkamumo analizės rezultatai.....	61
37 lentelė. TSL → VNG kintamųjų ryšio statistinio reikšmingumo analizės rezultatai	61
38 lentelė. TSL → VNG regresinio modelio koeficientai	62

IVADAS

Darbo aktualumas. Šiuolaikinėje nuolat kintančioje konkurencinėje aplinkoje organizacijos yra priverstos vykdyti savo veiklą kuo efektyviau. Organizacijos efektyvumas priklauso nuo jos darbuotojų gebėjimų dirbti harmonijoje ir susitelkti siekiant bendrų organizacijos tikslų. Šiuolaikinės organizacijos vertina komandinio darbo svarbą, nes jau visuotinai yra pripažinta, kad darbas komandoje padeda pagerinti kokybę, sumažinti išlaidas ir vystyti naujus produktus. Dirbant komandoje atsiranda įvairių iššūkių, nes komandoje dirba skirtingi žmonės, tarp kurių vyksta įvairūs nesutarimai, kurie sukelia konfliktus. Konfliktai yra neišvengiamas reiškinys kiekvienos organizacijos veikloje, tačiau nuo sugebėjimo juos valdyti priklauso, kokias pasekmes konfliktai turės komandos atmosferai ir darbo efektyvumui. Nesprendžiami konfliktai turi neigiamų pasekmių visos organizacijos veiklai, tačiau teisingai valdomi ir sprendžiami konfliktai gali būti mažiau žalingi ir turėti teigiamų pasekmių. Todėl svarbu, kad konfliktai būtų laiku identifikuojami ir sprendžiami.

Vadovai yra pagrindiniai asmenys, kurie pirmieji reaguoja į krizes ir sprendžia problemas, kylančias komandoje. Vadovai yra atsakingi už konfliktų sprendimą, o nuo jų sugebėjimo suvaldyti konfliktus priklauso, kokį poveikį konfliktai turi komandos veiklai. Dėl šių priežasčių vadovai turi sugebėti konstruktyviai spręsti konfliktus arba užtikrinti, kad komandoje konfliktai būtų sprendžiami efektyviai. Tam reikalingos atitinkamos lyderio savybės ir gebėjimai prisitaikyti prie skirtingų konfliktinių situacijų. Supratimas, koks konfliktų sprendimo būdas yra tinkamiausias konkrečioje situacijoje ir koks lyderystės stilius geriausiai tinka spręsti konfliktus, yra aktualus organizacijoms, kurios siekia užtikrinti, kad komandose būtų vykdoma sklandi veikla, o visi tikslai būtų sėkmingai pasiekti.

Darbo problema. Konfliktai ir jų sprendimas mokslinėje literatūroje yra analizuojami įvairiais aspektais. Mokslininkai tiria skirtingas konfliktų valdymo taktikas, naudoja įvairias konfliktų sprendimo būdų koncepcijas ir ieško, kaip konfliktų sprendimo būdai veikia komandos rezultatus. Konfliktų tyrimus daugiausia vykdė tokie mokslininkai kaip Jehn (1995) ir De Dreu (2003), kurie gilinasi į pagrindines konfliktų rūšis, nagrinėjo ir atskleidė konfliktų pasekmes komandos našumui ir rezultatams. Rahim'as (1983) išgrynino pagrindinius konfliktų sprendimo būdus (bendradarbiavimą, varžymąsi, kompromisą, vengimą ir prisitaikymą), o Tjosvold'as (2008) tyrinėjo šių konfliktų sprendimo būdų taikymo poveikį komandos rezultatams.

Lyderystė mokslinėje literatūroje nagrinėjama jau seniai, tačiau pastaruoju metu tyrimai yra atliekami remiantis Bass'o (1985) pateikta lyderystės koncepcija, kuri išskiria tris pagrindinius lyderystės stilius: transformacinę, transakcinę ir nesikišimo. Podsakoff'as (1990) vystė

transformacinės lyderystės teoriją, nustatydamas pagrindines lyderystės dimensijas ir jų poveikį pavaldinių ir visos komandos darbo našumui.

Lyderystės svarbą sprendžiant konfliktus siekė atskleisti, tokie mokslininkai kaip Doucet'as, Poitras ir Chênevert'as (2009). Saeed'as, Almas, Anis-ul-Haq'as ir Niazi'as (2014) ir Tanveer'as, Jiayin'as, Akram'as, & Tariq'as (2018) tyrė lyderystės stiliaus ir pačio lyderio konfliktų sprendimo būdo pasirinkimo ryšius. Kita vertus, pasigendama tyrimų, o ypač Lietuvoje, kurie išgrynintų konkretų lyderystės stiliaus poveikį konfliktų sprendimui ir padėtų organizacijoms ir jų vadovams suvokti, kokias savybes ugdyti ir kokią lyderystės stilių taikyti sprendžiant konfliktus. Šie tyrimai reikalingi organizacijoms, kurių lyderiai stokoja gebėjimų spręsti kylančius konfliktus, kuriuose lyderio vaidmuo yra esminis. Todėl ir kyla probleminis klausimas kaip užtikrinti lyderystės stiliaus poveikio konfliktų organizacijose sprendimui naudą.

Darbo objektas – lyderystės stilių poveikis konfliktų organizacijose sprendimui.

Darbo tikslas – išanalizavus konfliktų organizacijose sprendimo teorinius aspektus ir išnagrinėjus lyderio vaidmenį sprendžiant konfliktus, nustatyti lyderystės stiliaus poveikį konfliktų sprendimui.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti konfliktus, jų pasekmes ir sprendimo būdus.
2. Atlikti mokslinių tyrimų lyderystės ir konfliktų tematika bibliometrinę analizę.
3. Išnagrinėti lyderio vaidmenį sprendžiant konfliktus organizacijose.
4. Nustatyti lyderystės stiliaus poveikį konfliktų sprendimui organizacijose.
5. Pateikti išvadas ir rekomendacijas būsimiems tyrimams.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros analizė, apibendrinimas, lyginimas ir sintezė taikyti siekiant nustatyti pagrindinius konfliktų, jų sprendimo ir lyderystės teorinius aspektus. Mokslinių tyrimų bibliometrinė analizė taikyta siekiant atskleisti mokslinėje literatūroje vyraujančias lyderystės ir konfliktų tematikų sąsajas. Anketinė apklausa taikyta duomenims surinkti. Surinktų duomenų statistinei analizei taikyta faktorinė analizė, regresinė analizė.

Darbo struktūra. Baigiamąjį darbą sudaro keturios dalys. Pirmojoje dalyje nagrinėti konfliktų teoriniai aspektai, detaliau aptariant konfliktų sąvoką, rūšis, priežastis, pasekmes ir sprendimo būdus. Antrojoje dalyje nagrinėta lyderystės sąvoka, atlikta mokslinės literatūros lyderystės ir konfliktų tematika bibliometrinė analizė, atskleidžiama lyderystės ir konfliktų sąsaja. Trečiojoje dalyje atliktas lyderystės stilių poveikio konfliktų sprendimui tyrimas, atlikta statistinė

duomenų analizė, aptarti tyrimo rezultatai. Ketvirtojoje dalyje pateiktos baigiamąjį darbą apibendrinančios išvados ir pasiūlymai.

Teorinis rezultatų reikšmingumas. Teoriniu požiūriu darbas reikšmingas, nes jame ištirti pagrindiniai mokslinėje literatūroje vyraujantys konfliktų sprendimo būdai, atskleisti jų esminiai skirtumai, privalumai ir trūkumai. Taip pat darbe išgrynintos pagrindinės lyderystės stilių charakteristikos, nustatytas ryšys tarp lyderystės stilių ir konfliktų sprendimo būdo. Darbe atlikta teorinė analizė atskleidė vyraujančius požiūrius į konfliktų sprendimo ir lyderystės ryšius. Mokslinės literatūros bibliometrinė analizė leido nustatyti pagrindinius autorius, žurnalus ir šaltinius, į kuriuos reikia orientuotis analizuojant lyderystės ir konfliktų sprendimo tematiką. Todėl analizės rezultatai padės tyrėjams, kurie gilinasi į konfliktų sprendimo ir lyderystės sąsajas, rasti jau atliktus tyrimus ir susitelkti į mažiau ištirtas sritis. Sudarytas lyderystės stilių ir konfliktų sprendimo būdų ryšių modelis yra reikšmingas pagrindas tyrėjams, kurie gilinasi į lyderystės ir konfliktų sprendimo tematiką.

Praktinis rezultatų reikšmingumas. Darbe atliktas tyrimas turi praktinę reikšmę organizacijoms, kurios siekia efektyviai valdyti konfliktus ir suprasti, kokiais būdais galima sėkmingai spręsti konfliktus. Tyrime atskleista transformacinės lyderystės ir bendradarbiavimo konfliktų sprendimo būdo reikšmė nurodo organizacijoms pagrindines kryptis, į kurias reikia orientuotis, siekiant ugdyti vadovo lyderio savybes ir suprasti, kokios savybės yra esminės sprendžiant konfliktus. Tai padeda organizacijoms vykdyti tikslingus vadovų mokymus, kurie bus naudingi siekiant efektyviai spręsti konfliktus, o tai turėtų lemti geresnius organizacijos veiklos rezultatus.

1. KONFLIKTŲ SPRENDIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1 Konfliktų samprata mokslinėje literatūroje

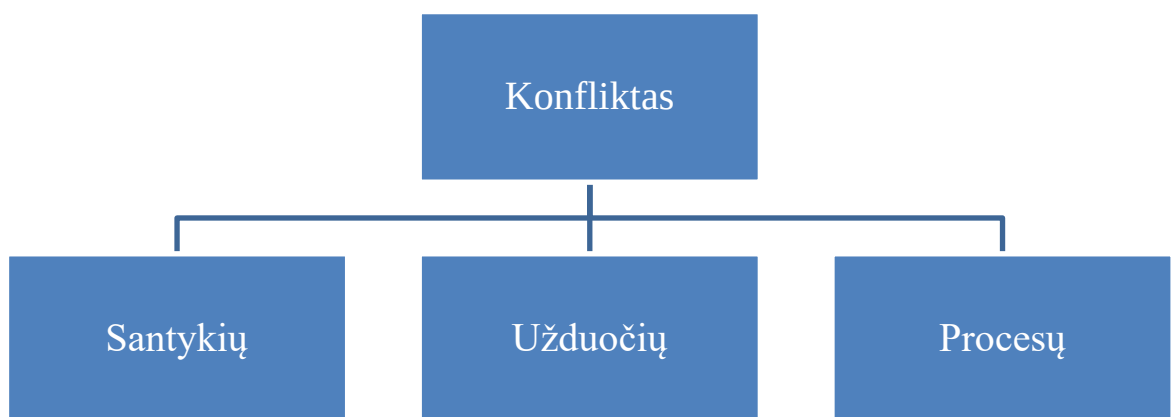
Konfliktai mokslinėje literatūroje nagrinėjami labai plačiai. Konflikto apibrėžimai randami daugelio mokslininkų iš įvairių disciplinų, tokių kaip psichologija, sociologija, vadyba, darbuose. 1-oje lentelėje pateikiami mokslininkų, kurie tyrinėjo konfliktus organizacijose, suformuluoti apibrėžimai.

1 lentelė. Konflikto apibrėžimai.

Autorius (metai)	Konflikto apibrėžimas
Rahim (1983)	Konfliktas – tai interaktyvus nesuderinamumo, nesutarimo ar disonanso procesas, pasireiškiantis tarp socialinių subjektų arba jų viduje.
Katz (1994)	Konfliktas yra situacija tarp mažiausiai dviejų tarpusavyje susijusių šalių, turinčių išreikštų skirtumų, kuriuos kiekviena šalis vertina neigiamai.
Marquis and Huston (1996)	Vidinė nesantaika, kuri kyla iš idėjų, vertybių ar jausmų skirtumų tarp dviejų ar daugiau žmonių.
Levin (2002)	Konfliktas – tai situacija, kurioje individą vienu metu veikia priešingai nukreiptos vienodo stiprumo jėgos.
De Dreu ir Weingart (2003)	Procesas, kuris prasideda kai individas ar grupė įžvelgia skirtumus ir priešingybes tarp savęs ir kito individo ar grupės interesuose, ištekliuose, įsitikinimuose, vertybėse ar praktikoje, kurios jiems yra svarbios.
Glioker (2003)	Konfliktai – įvairių nuomonių susikirtimas, kartais žūtbūtinė kova.
Halverson (2008)	Konfliktas komandose apibūdinamas kaip kova ar nesutarimo būseną arba priešiškas elgesys, kylantis iš nesuderinamų interesų, poreikių, įsitikinimų ar išsiskiriančių troškimų.
Tjosvold (2008)	Konfliktas gali būti apibūdinamas kaip procesas, kuriame viena pusė įžvelgia, kad jos interesai yra neigiamai paveikti kitos pusės.
Femi (2014)	Konfliktas gali būti apibrėžtas kaip nesutarimas tarp dviejų šalių, vykdančių bendrą veiklą.
Islam (2016)	Konfliktas organizacijoje – susidūrimas tarp individų ar grupių, kuris įvyksta dėl nesuderinto elgesio ir atsiskleidžia per skirtingas pozicijas, idėjas ar interesus.
Steen ir Shinkai (2019)	Konfliktas yra padėtis, kurioje vieno veikėjo elgesys arba tikslai yra nesuderinti su kito veikėjo (ar kelių veikėjų) elgesiu arba tikslais, tai yra neatsiejama santykių savybė.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Čiuladienė, 2005; Ma, Lee, & Yu, 2008; Saeed, Almas, Anis-ul-Haq, & Niazi, 2014 ir kt.

Remiantis klasikine psichoanalizės koncepcija, konfliktas – nuolatinis žmogaus vidinio gyvenimo elementas: žmogus pasmerktas nuolat išgyventi neišvengiamus ir neišsprendžiamus konfliktus (Čiuladienė, 2005). Konfliktą galima apibūdinti kaip nesuderinamumą ar nesutarimą tarp mažiausiai dviejų tarpusavyje susijusių šalių (Rahim, 1983), kurios turi išreikštus skirtumus (De Dreu & Weingart, 2003) ir abi šalys įžvelgia, kad jų interesus neigiamai veikia kita šalis (Tjosvold, 2008). Organizacijoje konfliktai taip pat yra neišvengiami, nes konfliktai egzistuoja visuose žmogiškuose santykiuose (Saeed et al., 2014). Iš konflikto apibrėžimų galima teigti, kad konfliktui organizacijoje įvykti reikalingos bent dvi šalys (individa, grupės ir t.t.). Tos šalys turi skirtingas: idėjas, vertybes, nuomones, požiūrius, įsitikinimus, poreikius, interesus, norus, pozicijas, jausmus arba elgesį.



1 pav. Konfliktų rūšys (sudaryta autoriaus, remiantis Behfar, Mannix, Peterson, & Trochim, 2011; Rispens & Demerouti, 2016; Sonnentag, Unger, & Nägel, 2013)

Mokslinėje literatūroje išskiriamos trys konfliktų rūšys (žr. 1 pav.): užduočių, santykių ir procesų (Sonnentag et al., 2013). Santykių konfliktas – tai tarpasmeninis priešiškus, įtampa ar susierzinimas tarp grupės narių. Užduočių konfliktas – tai skirtumų grupės požiūriuose ir nuomonėse apie grupės uždutis atsiradimas. Procesų konfliktas – tai nesutarimai dėl resursų ir pareigų pasiskirstymo (Behfar et al., 2011). Santykių konfliktai kyla tokiose srityse – jausmai, lengvatos, vertybės, maneros ir t. t, o užduočių ir procesų konfliktai – išteklių paskirstymas, procedūros, faktai ir t. t. (Rispens & Demerouti, 2016). Mokslinėje literatūroje tvirtinama, kad kiekvienos rūšies konfliktas turi nepriklausomas pasekmes grupei, kurioje kyla konfliktas, tačiau kiekviena rūšis koreliuoja tarpusavyje (Chang, 2017). Taigi, santykių konfliktai yra susiję su asmeninėmis problemomis ar vertybėmis, kurios yra darbuotojų santykių pagrindas. Užduočių konfliktai yra susiję su darbinių užduočių atlikimu, nesutarimu dėl būdo jas atlikti. Procesų konfliktai mokslinėje literatūroje dažnai priskiriami prie užduočių konfliktų, nes jie siejasi su užduočių atlikimo problemomis, atsakomybių ir išteklių paskirstymu, todėl tikslingiausia būtų išskirti dvi pagrindines konfliktų rūšis: santykių ir užduočių.

1.2 Konfliktų priežastys ir pasekmės

Konfliktų priežastys yra skirtingos ir priklauso nuo konfliktų rūšies. Santykių konfliktai vyksta dėl tarpasmeninių nesuderinamumų, tarpasmeninės trinties, įtampos ir nesutarimų dėl asmeninių vertybių, skonio ar stilių. Tokių konfliktų pavyzdžiai būtų trintys ir susidūrimai dėl asmeninių manierų. Užduočių konfliktai kyla dėl įžvelgtų nuomonių ir požiūrių skirtumų darbo grupių užduotyse. Šie konfliktai atsiranda dėl skirtingai suvokiamo išteklių paskirstymo, darbo procedūrų ir tvarkų (Hu, Chen, Gu, Huang, & Liu, 2017). Abiejų rūšių konfliktai yra glaudžiai susiję vienas su kitu ir gali nulemti vienas kito atsiradimą. Konfliktų priežasčių (atsiradimo šaltinių) organizacijos veikloje pavyzdžiai pateikiami 2-oje lentelėje. Konfliktų paplitimo mastas gali priklausyti nuo susipriešinimo galios, lyderystės stiliaus, nepakankamų išteklių. Jei konfliktai nėra tinkamai valdomi gali sumažėti komandos produktyvumas. Taip pat konfliktai gali pakenkti suteikiamų paslaugų kokybei (Black, 2018).

Iš 2-oje lentelėje pateiktų konfliktų atsiradimo priežasčių, galima išskirti, kad santykių konfliktai kyla dėl charakterio ar požiūrių nesutapimo, nesuvaldytų emocijų ir kitų asmeninių priežasčių. Užduočių konfliktai kyla dėl užduoties tikslų nesupratimo, prastos komunikacijos, išteklių ir atsakomybių pasiskirstymo ir kitų priežasčių. Svarbu tai, kad prastas vadovavimas (lyderystė) yra viena iš konfliktų atsiradimo priežasčių, todėl lyderystė gali būti svarbus veiksnys valdant konfliktus organizacijose.

Konfliktai organizacijai gali turėti įvairių pasekmių. Per mažai konfliktų veda prie organizacijos stagnacijos, o per daug konfliktų sumažina organizacijos efektyvumą ir ilgainiui sukausto jos darbuotojus (Saeed et al., 2014). Santykių konfliktai lemia tokias neigiamas pasekmes: mažas pasitenkinimas, prastas darbingumas ir grupės susitelkimo trūkumas. Taip atsitinka, nes grupės labiau susitelkia į asmeninių problemų sprendimą, o ne į grupės tikslų ir užduočių vykdymą (Marineau, Hood, & Labianca, 2017). Individams santykių konfliktai sukelia neigiamas emocijas tokias kaip nerimas, baimė, nepasitikėjimas ar apmaudas, taip pat kenkia grupės sprendimų vykdymui, organizacinių įsipareigojimų vykdymui, sukelia komunikacijos problemas tarp grupės narių, sumažina pasitenkinimą darbu ir pakelia streso lygį (Guerra, Martínez, Munduate, & Medina, 2005). Užduočių ir procesų konfliktai lemia bendrą išteklių naudojimo padidėjimą, darbuotojų dėmesio atitraukimą nuo pagrindinių užduočių (Marineau et al., 2017). Taip pat užduočių ir procesų konfliktai gali lemti nemalonią aplinką, suprastėjusį darbuotojų komandinio darbo supratimą ir pasitenkinimą, taip pat išaugusį nerimą ir polinkį palikti grupę (Guerra et al., 2005).

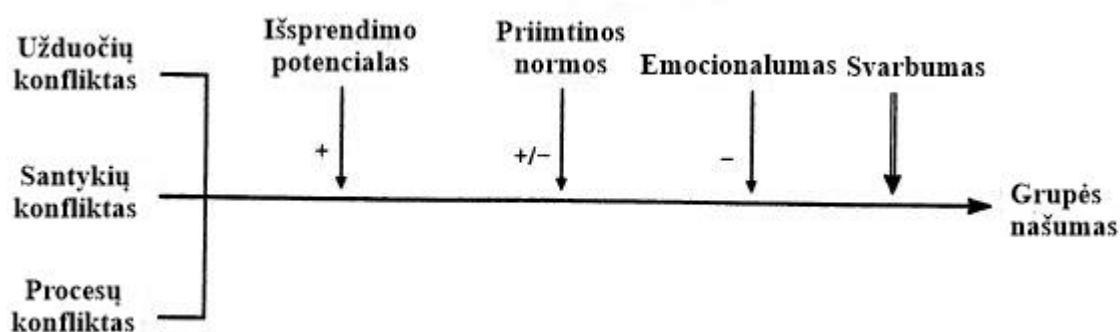
2 lentelė. Konfliktų priežastys

Sritis	Priežastys (atsiradimo šaltiniai)
Planavimas	Projekto vykdymo laikas, seka, trukmė ir įvykdomumas
Vadybinės ir administracinės procedūros	Ataskaitos, atsakomybės, projekto apimtis, vykdymo planas
Komunikacija	Prasta komunikacija tarp vadovo ir komandos narių
Tikslo ar prioriteto apibrėžimas	Projekto tikslai, prioritetai ir užduotys nėra aiškiai apibrėžti
Resursų paskirstymas	Kova dėl ribotų išteklių
Atlygio struktūra, darbo įvertinimas ar išmatavimas	Netinkamas atlygis ir prastas darbo įvertinimo tvarka
Asmenybė ir tarpasmeniniai santykiai	Egocentiškumas, asmenybių skirtumai, išankstinis nusistatymas ar stereotipai
Išlaidos	Išlaidų kontrolės valdymo trūkumas, ginčas dėl lėšų paskirstymo
Procedūrinė nuomonė	Nesutarimai dėl procedūrinių problemų ir darbų atlikimo
Politika	Teritorinės galios ir paslėptos darbotvarkės problemos
Lyderystė	Silpnas vadovo indėlis ar vadovavimas
Dubliuotos funkcijos/struktūra	Persidengiančios užduotys ar funkcijos organizacijoje
Neišspręstas ankstesnis konfliktas	Nesutarimai kylantys iš ankstesnių neišspręstų konfliktų

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Nguyen, 2013.

Konfliktai veikia organizacijos produktyvumą ir darbo našumą. Per daug santykių konfliktų ir per daug užduočių ir procesų konfliktų lemia sumažėjusį grupės našumą. Santykių konfliktai sumažina ne tik našumą, bet ir pasitenkinimą. Užduočių ir procesų konfliktai lemia darbuotojų tikslų nesutapimą, rolių nesuderinamumą, sukuria laiko valdymo problemas. Nepaisant neigiamo poveikio, nustatyta, kad mažas kiekis užduočių ir procesų konfliktų gali pagerinti grupės produktyvumą, nes konfliktai padeda atlikti kaštų – naudos analizę ir iš naujo įvertinti esamus procesus (Jehn, 2006). Darbuotojai, kurie išvysto visapusišką savo darbo supratimą vykstant užduočių konfliktui, gali priimti tinkamiausius sprendimus, kad užbaigtų savo darbą ir užtikrintų savo darbinių tikslų pasiekimą. Vykstant užduočių konfliktams darbuotojai gali gauti daugiau naudingos informacijos ir taip gali padidinti savo darbo efektyvumą (Ye, Liu, & Gu, 2019). Taigi, užduočių konfliktai kartais gali būti naudingi, nes dėl jų padidėja konstruktyvi kritika, atidus alternatyvų vertinimas, idėjų ir nuomonių

kvestionavimas. Tačiau dėl per didelio užduočių konfliktų kiekio gali sumažėti darbo produktyvumas.



2 pav. Grupės konflikto ir našumo modelis (Jehn, 2006)

2 paveiksle pateikiami keturi atskiri aspektai, kurie lemia grupės produktyvumą (Jehn, 2006):

1. Išsprendimo potencialas turi konstruktyvų poveikį našumui ir pasitenkinimui, sumažina neigiamus konflikto padarinius.
2. Priimtinos normos gali turėti ir teigiamą, ir neigiamą poveikį grupės narių darbo našumui ir pasitenkinimui.
3. Neigiamos emocijos yra susijusios su prastu našumu ir žemu grupės narių pasitenkinimu.
4. Svarbumas sustiprina pačio konflikto poveikį.

Taigi, konfliktai gali turėti teigiamų pasekmių, tačiau tam jie turi būti valdomi, nes nevaldomi konfliktai yra destruktivūs ir turi žalingą poveikį organizacijos sėkmei, nes dėl nevaldomų konfliktų kyla ginčai, kuriems reikia brangaus ir imlaus laiko sprendimo (Gunarathna, Yang, & Fernando, 2018).

Teigiamos konfliktų pasekmės (Karadakil, Goud, & Thomas, 2015):

1. konfliktuojančių šalių interesų susiderinimas;
2. išryškintas tapatybės ir solidarumo suvokimas;
3. sąveika, bendravimas;
4. vidiniai pasikeitimai;
5. realios problemos išsiaiškinimas;
6. išaugęs pasitikėjimas;
7. išaugęs produktyvumas ir geresni rezultatai;
8. grupės vienybė.

Konfliktai organizacijose yra neišvengiami, nes jose sąveikauja daugiau nei vienas individas ar grupė, todėl norint išvengti neigiamų konfliktų pasekmių, būtina juos spręsti. Toliau darbe analizuojamas tarpasmeninių grupės konfliktų valdymas ir sprendimas.

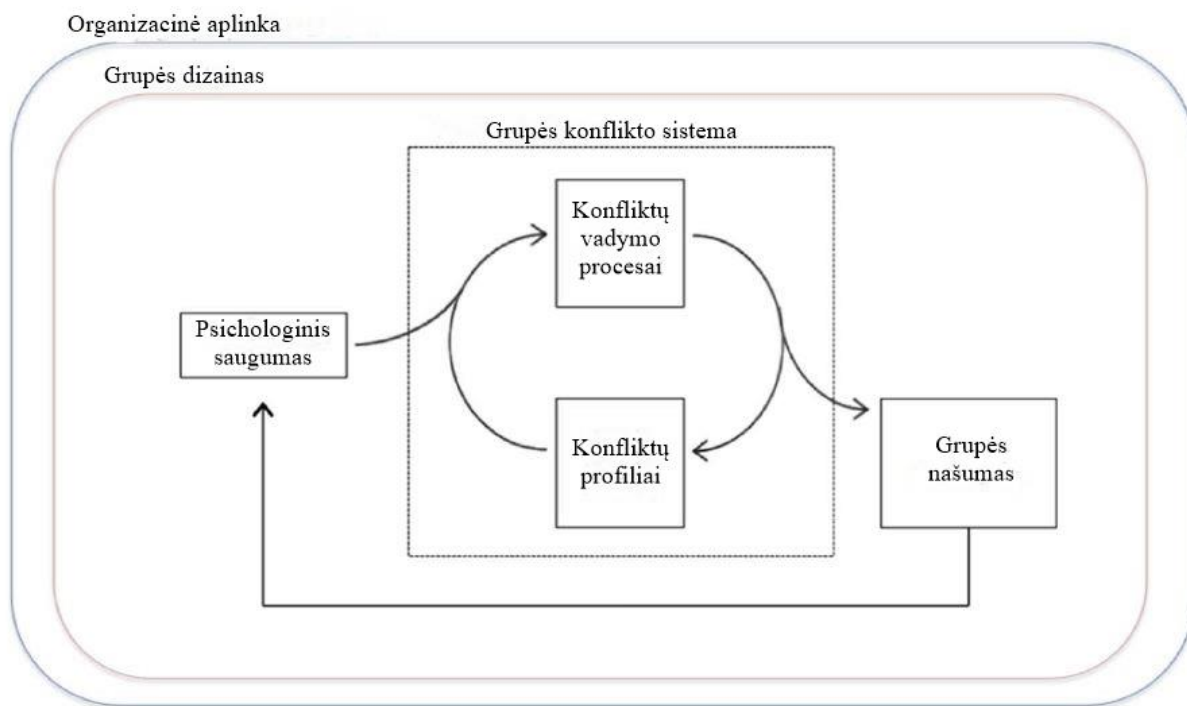
1.3 Konfliktų sprendimas valdymo kontekste

Konfliktų valdymas yra apibūdinamas ne tik kaip mechanizmas susidorojant su skirtumais egzistuojančioje socialinėje sistemoje, bet ir kaip metodas, kuris gali palengvinti konstruktyvų socialinį pasikeitimą link reaguojančios ir teisingos sistemos (Saeed et al., 2014). Konfliktų sprendimo būdai tam tikrose situacijose priklauso nuo tokių veiksnių kaip asmenybė, emocinis įsitraukimas ir vyraujančios aplinkybės (Canaan Messarra, Karkoulian, & El-Kassar, 2016). Konfliktų valdymas organizacijose reikalauja veiksmingos komunikacijos, problemų ir derybų bei susitelkimo gebėjimų (Saeed et al., 2014).

Organizacijos, kurios palaiko efektyvaus konfliktų valdymo ir komunikacijos vystymąsi, gali transformuoti organizacinę kultūrą ir lyderystę tobulindamos efektyvumą, sumažindamos numatytas klaidas ir neigiamus įvykius, taip pagerindamos personalo ir klientų pasitenkinimą (Black, 2018). Sėkmingai suvaldyti konfliktai išsprendžia problemas, padeda suinteresuotoms šalims rasti jas tenkinančius sprendimus. Tam reikalingi atitinkami gebėjimai ir žinios.

O'Neill'as ir McLarnon'as (2018) (žr. 3 pav.) siūlo dinaminį grupės konflikto modelį. Jame išryškinama grupės konflikto sistema, kurią sudaro tarpusavio ryšiai tarp konflikto profilių ir konfliktų valdymo procesų. Ši sistema suprantama kaip vienas kitą stiprinantys konfliktų valdymo procesai ir konfliktų profiliai, pavaizduojanti, kaip grupė suvokia vidinių konfliktų dinamiką. Taip pat šiame modelyje nurodomas tiesioginis grupės konflikto sistemos ryšys su grupės našumu. Konflikto valdymo procesai lemia komandos našumą. Dinaminiam grupės modelyje taip pat išskiriamas grupės našumo grįžtamasis ryšys psichologiniam saugumui. Grįžtamasis ryšys parodo, kaip grupės nariai susitvarkė su konfliktais, o tai padidina, išlaiko arba sumažina psichologinį saugumą. Psichologinis saugumas yra rodiklis konfliktų valdymo procesams, kur įvertinus grįžtamąjį ryšį, padaroma įtaka grupės konflikto būsenai, pasirenkamas sprendimo būdas.

Dinaminis grupės konflikto modelis apibrėžia grupės konflikto sistemą, psichologinį saugumą, grupės našumą (pasekmes) ir apima grupės struktūrą ir organizacinę aplinką (O'Neill & McLarnon, 2018). Pagrindiniai sprendimai, įvertinus visus duomenis, priimami konfliktų valdymo procese.



3 pav. Dinaminis grupės konflikto modelis (O'Neill & McLarnon, 2018)

Konfliktų valdymas susideda iš tokių žingsnių (Omisore & Abiodun, 2015):

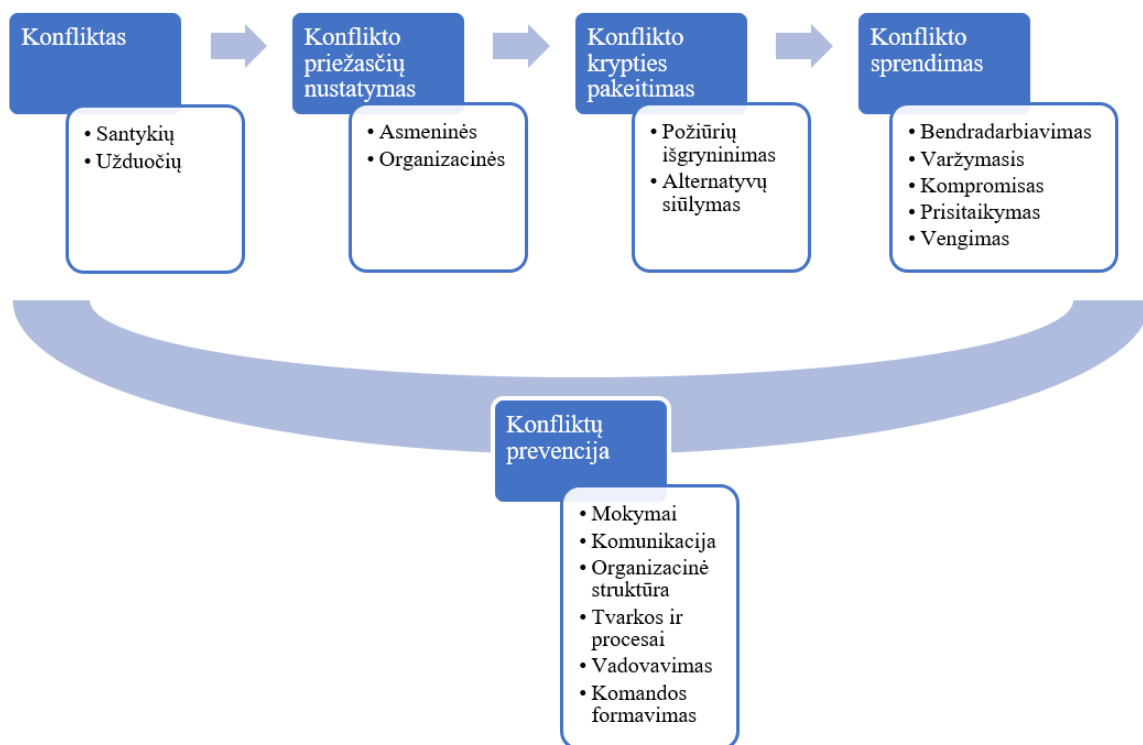
1. Konflikto veiksmų, emocijų, elgesio ir prieštaravimų nustatymas.
2. Transformacija: pakeisti konflikto kryptį ir supažindinti skirtingas šalis su konflikto veiksniais.
3. Sprendimas: veiksmų pakeitimas leidžia transformuoti konflikto kryptį, kuri veda prie tikrojo konflikto sprendimo.

Šių žingsnių gali neprireikti, jei pavyktų išvengti konfliktų, todėl norint sumažinti konfliktų kiekį ir išteklius, skiriamus konfliktams spręsti, reikalinga konfliktų prevencija. Vadovai susiduria su problema, kaip išvengti vidaus konfliktų grėsmių, efektyviai išnaudoti turimus žmogiškuosius išteklius ir laiku pasiekti užsibrėžtų rezultatų. Organizacijose kylančių problemų galima išvengti panaudojant šias priemones (Čiutienė, Neverauskas, & Venclauskas, 2007):

- Darbo užduočių aptarimas. Komandos narių įtraukimas jau pirminiame etape užtikrina geresnį viso projekto ir realios situacijos suvokimą, efektyvesnį vaidmenų paskirstymą ir vieningų komandos interesų nustatymą.
- Reguliarus organizacijos tikslų ir projekto užduočių aptarimas. Toks aptarimas leidžia lanksčiau ir greičiau reaguoti į besikeičiančias rinkos sąlygas, greičiau nustatyti projekto silpnąsias grandis.

- Efektyvus projekto planavimas. Kruopštus planavimas leidžia efektyviau išnaudoti žmogiškuosius komandos išteklius, tiekimą ir aukštesnio lygmens vadovavimą.
- Komandos komplektavimas efektyviai išnaudojant kiekvieno jos nario sugebėjimus ir kvalifikaciją.
- Išankstinis organizacijos struktūros, tarpusavio santykių, kompetencijų ir atsakomybių nustatymas. Tikslus išankstinis atsakomybių ir kompetencijų nustatymas padeda sumažinti kylančią konfliktų ir nepasitenkinimų grėsmę.
- Entuziazmo ir atsidavimo darbui skatinimas. Padarius darbą kiek galima įdomesnę, stiprėja ir individo atsidavimas bendro rezultato siekimui.
- Aukštesnių valdymo sluoksnių palaikymo užtikrinimas. Viso projekto metu turi būti užtikrintas savalaikis reikiamų medžiagų ir įrenginių pristatymas.
- Efektyvių informacijos keitimosi kanalų nustatymas. Gerai parinkus informacijos apsikeitimo kanalus, efektyvūs informacijos mainai gali vykti tiek horizontalia, tiek vertikalio valdymo piramidės kryptimi.
- Įmonės neformalių renginių, padedančių atskiram individui neformalioje aplinkoje pasijauti komanda, rengimas. Tokie renginiai padeda gerinti savitarpio santykius ir pasitikėjimą.
- Projekto valdymo užtikrinimas. Valdymas ir kontrolė turi būti užtikrinti visuose projekto etapuose. Didžiausią vaidmenį vaidina projekto vadovo kompetencija, gebėjimas greitai orientuotis besikeičiančioje situacijoje, greitas sprendimų priėmimas.
- Premijų motyvacinės sistemos įdiegimas. Premijų sistema turėtų priklausyti nuo einamų pareigų ir nuo suteiktų įpareigojimų.
- Konflikto ir problemos grėsmės eliminavimas. Laiku nepašalinus grėsmės, konfliktų padariniams pašalinti galima sugaišti daug laiko ir veltui išieškoti daug kitų išteklių.

Įprasta, kad organizacijos veikloje, net ir vykdant prevencinius veiksmus, visiškai išvengti konfliktų nepavyksta. Atsiradę konfliktai turi būti sprendžiami nedelsiant, nes atidėti ir neišspręsti konfliktai ateityje gali tapti sunkiai suvaldomomis krizėmis (Rao, 2017). Tam reikalingas efektyvus konfliktų valdymas.

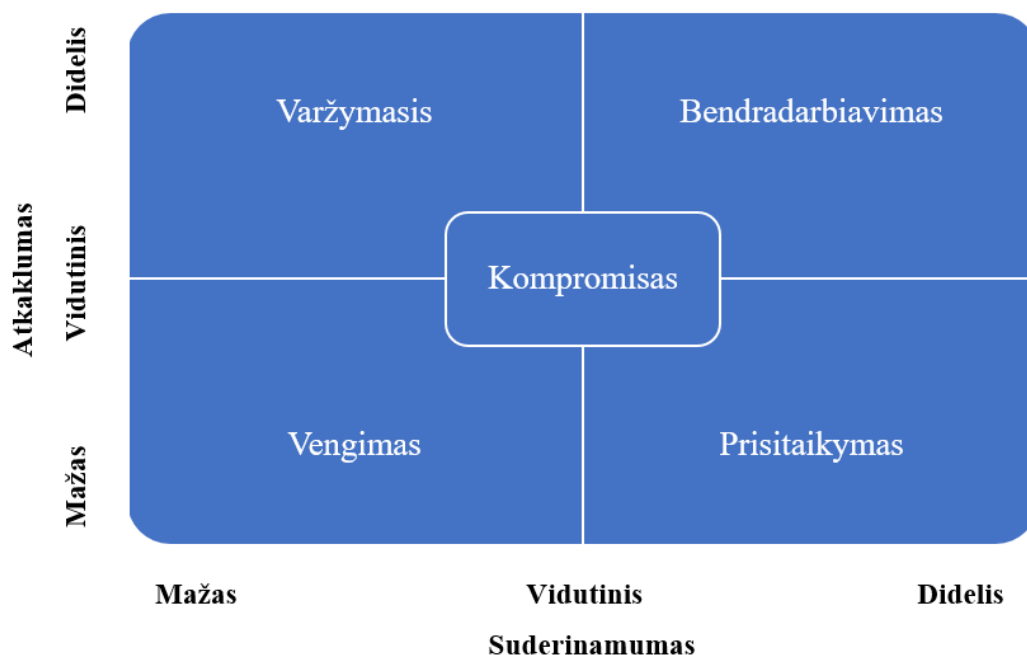


4 pav. Konfliktų valdymo procesas (sudaryta autoriaus, remiantis Jehn, 2006, Omisore & Abiodun, 2015, O'Neill & McLarnon, 2018 Thomas & Kilmann, 2008 ir kt.)

Apibendrinus konfliktų valdymo mokslinę literatūrą sudarytas konfliktų valdymo procesas (žr. 4 pav.), kuriame nurodomi pagrindiniai konfliktų valdymo etapai, remiantis pagrindinėmis konfliktų charakteristikomis ir teorinėmis rekomendacijomis. Procesą sudaro keturi konfliktų valdymo etapai ir prevencija, nes konfliktų valdymas ir prevencija yra neatsiejami. Identifikavus konfliktą turi būti nustatomos konflikto priežastys. Jas padėti nustatyti gali tiek konfliktuojančios šalys, tiek trečioji šalis (tarpininkas). Nustačius priežastis prasideda konflikto krypties keitimas: požiūrių išgryninimas, alternatyvų siūlymas. Kiekviena šalis pateikia savo argumentus, požiūrį. Galutinis etapas yra konflikto sprendimas. Nuo šio etapo sėkmingo įgyvendinimo priklauso, ar konfliktas bus sėkmingai išspręstas, todėl reikia detaliai išanalizuoti galimus konflikto sprendimo būdus.

1.4 Konfliktų sprendimo būdai

Mokslinėje literatūroje vyrauja penki pagrindiniai konfliktų organizacijose sprendimo būdai: bendradarbiavimas, varžymasis, prisitaikymas, kompromisas ir vengimas. Pasirinkimas, kurį stilių naudoti, priklauso nuo susirūpinimo savimi ir susirūpinimo kitais derinio (Rahim, 1983). Šie penki sprendimo būdai yra vadinami Thomas'o ir Kilmann'o konfliktų sprendimo modeliu (žr. 5 pav.).



5 pav. Konfliktų sprendimo modelis (sudaryta autoriaus, remiantis Thomas & Kilmann, 2008)

Bendradarbiavimas (integracija) apima informacijos apsikeitimą, skirtumų išgryninimą problemai išspręsti ir alternatyvų problemoms išspręsti kiekvienai įtrauktai šaliai priimtinu būdu ieškojimas (Johansen & Cadmus, 2016). Individai, kurie naudoja bendradarbiavimo stilių, konfliktus sprendžia tiesioginiu ir aktyvaus bendradarbiavimo būdu ir yra linkę pasiekti sprendimą bendradarbiaudami su kitomis šalimis (Chan, Sit, & Lau, 2014). Šis būdas vadinamas bendradarbiavimo būdu, nes abi šalys siekia sprendimo, kuris naudingas abiem šalims (Canaan Messarra et al., 2016). Konflikto sprendėjai, pasirinkę šį stilių, rūpinasi ir savimi ir kitais (Saeed et al., 2014).

Varžymasis (dominavimas) reiškia, kad viena šalis savo poreikius ir rūpesčius iškelia aukščiau kitos šalies poreikių ir rūpesčių (Johansen & Cadmus, 2016). Šis būdas dar vadinamas konkuruojantis, nes individai yra labiau susirūpinę savo pačių, o ne partnerių tikslais (Saeed et al., 2014). Konflikto sprendėjai naudoja jėgą, kad įgyvendintų savo tikslus, ir ignoruoja kitų interesus bei poreikius (Canaan Messarra et al., 2016).

Prisitaikymas (paslaugumas) tai prisitaikantis ir nuolaidus būdas, kuris reikalauja, kad individai būtų mažiau susirūpinę savimi ir daugiau rūpintųsi kitais (Tanveer, Jiayin, Akram, & Tariq, 2018). Šis būdas apibūdinamas kaip bandymas sumažinti skirtumus ir išryškinti bendrumus, panašumus (Saeed et al., 2014), kai konfliktai sprendžiami pasyviai, prisitaikančiu būdu ir laikomasi kitų konflikto šalių sprendimų (Chan et al., 2014).

Kompromisas apibūdinimas kaip tarpinis susirūpinimas tiek savo, tiek kitų interesais (Canaan Messarra et al., 2016). Naudodamos šį būdą abi pusės kažkiek nusileidžia viena kitai, kad priimtų abi puses tenkinančius sprendimus (Johansen & Cadmus, 2016), nes abi pusės yra suinteresuotos rasti tinkamus sprendimus kiekvienai pusei (Tanveer et al., 2018).

Vengimas yra ypač pasyvus būdas, kai vyrauja mažas susirūpinimas tiek savimi, tiek kitais (Yang & Li, 2017). Nemėginama patenkinti savo ir kitų šalių poreikius ir sumažinti rūpesčius (Johansen & Cadmus, 2016). Individai žino, kad vyksta konfliktas, bet jį slopina arba pasitraukia iš jo (Canaan Messarra et al., 2016). Sprendėjai, naudojantys šį būdą, atskiria save nuo konflikto arba pakeičia temą, teigdami, kad konflikto nėra (Tanveer et al., 2018).

Konfliktų sprendimo būdų privalumai ir trūkumai išskiriami 3 lentelėje.

3 lentelė. Konfliktų sprendimo būdų privalumai ir trūkumai

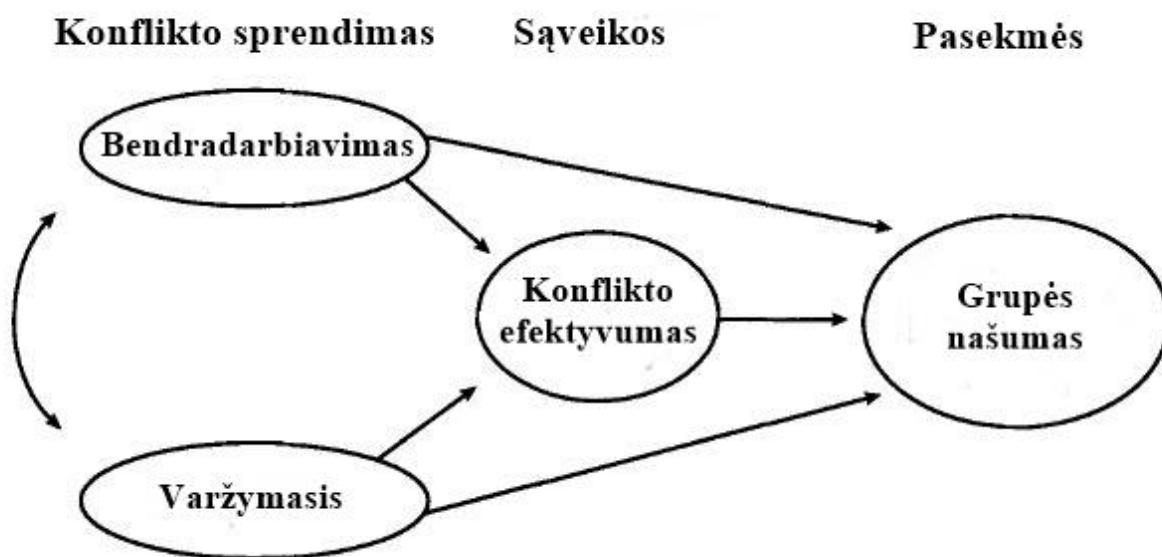
Metodas	Koncepcija	Privalumai	Trūkumai
Bendradarbiavimas	Laimi – laimi situacija	- Patenkinami visų šalių poreikiai - Pagerinamas tobulėjimas ir santykiai	- Reikalauja daug laiko ir pastangų
Varžymasis	Laimi – pralaimi situacija	- Problemos išsprendžiamos greitai	- Sugriaunami santykiai - Tik vienos šalies poreikiai būna patenkinti
Prisitaikymas	Pralaimi - laimi situacija	- Išsaugomi santykiai - Išlaikoma taika	- Sukuriamas apmaudas
Kompromisas	Iš dalies laimi – iš dalies pralaimi situacija	- Konfliktas suderinamas iš abiejų pusių	- Patenkinama tik dalis abiejų pusių poreikių
Vengimas	Pralaimi – pralaimi situacija	- Konfliktų greitai ir lengvai išvengiama - Sumažinama įtampa	- Problemos nėra iki galo išsprendžiamos

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Canaan Messarra et al., 2016; Nguyen, 2013

Konfliktų sprendimo būdai gali būti suskirstyti į tris grupes (Giacomantonio, Pierro, & Kruglanski, 2012):

- Nekonfrontavimo strategija – tai nesutarimų vengimas, prieštaravimų mažinimas, netiesioginis dalyvavimas konflikte, stengiantis atsitraukti iš opozicijos.
- Kontrolės strategija – tai konfliktų sprendimas nuolat tvirtinant savo poziciją, pabrėžiant vienpusius reikalavimus aktyviai konkuruojant.
- Į sprendimą orientuota strategija – tai kompromiso ir bendradarbiavimo stilių kombinacija, kuri turi labiausiai išreikštą kooperavimą ir didžiausią potencialą išgauti teigiamus individualius ir organizacinius rezultatus.

Moksliniuose tyrimuose bandoma nustatyti konfliktų sprendimo strategijos pasirinkimo pasekmes ir poveikį grupės efektyvumui. 6 paveiksle vaizduojamas konflikto dinamikos ir pasekmių modelis. Modelyje išskiriami du kontrastiškiausi konfliktų sprendimo būdai tai bendradarbiavimo ir varžymosi. Kaip sąveikų elementas yra išskiriamas konflikto sprendimo veiksmingumas – tai grupės įsitikinimai, kad jie gali išspręsti problemas ir produktyviai suvaldyti grupės konfliktus. Konflikto veiksmingumas ženkliai prisideda prie grupės našumo. Žemo lygio konflikto veiksmingumo grupės tampa demoralizuotos, nes abejoja, kad gali suderinti vienas kito idėjas ir sutelkti išteklius problemos išsprendimui. Tokios grupės nesugeba dirbti efektyviai (Alper, Tjosvold, & Law, 2000).



6 pav. Konflikto dinamikos ir pasekmių modelis (Alper et al., 2000)

Nustatyta, kad varžymosi būdas turi neigiamą poveikį konflikto sprendimo veiksmingumui, nes grupės naudojancios varžymosi būdą demonstruoja žemo lygio konflikto sprendimo veiksmingumą ir sumažina grupės našumą (Alper et al., 2000). Konfliktai turi didesnę neigiamą poveikį našumui, kai yra sprendžiami varžymosi būdu (Maltarich, Kukenberger, Reilly, & Mathieu, 2018).

Bendradarbiavimo būdas yra svarbus veiksnys konflikto sprendimo veiksmingumui ir grupės efektyvumui, nes sprendžiant konfliktą bendradarbiaujant, padidėja konflikto sprendimo efektyvumas ir grupės produktyvumas (Alper et al., 2000). Bendradarbiavimo būdas padidina konstruktyvių užduočių konfliktų lygį ir sumažina destruktivių santykių konfliktų lygį, o tai lemia aukštesnį darbuotojų darbo našumą (Bai, Harms, Han, & Cheng, 2015).

Mažai bendradarbiaujančios grupės, kuriose vyrauja prisitaikymas arba varžymasis, sprendamos konfliktus nenaudoja bendradarbiavimo, bet renkasi prisitaikymo arba varžymosi būdus ir susiduria su žalingomis konfliktų pasekmėmis, tokiais kaip neteisingumo jausmas, susitelkimas į save, neigiamos emocijos. Tai lemia sumažėjusi grupės darbo našumą (Way, Jimmieson, Bordia, & Way, 2016). Dėl šių priežasčių, efektyviausiu konfliktų sprendimo būdu laikomas bendradarbiavimas, kuris sumažina neigiamų konflikto pasekmių tikimybę ir padidina grupės našumą.

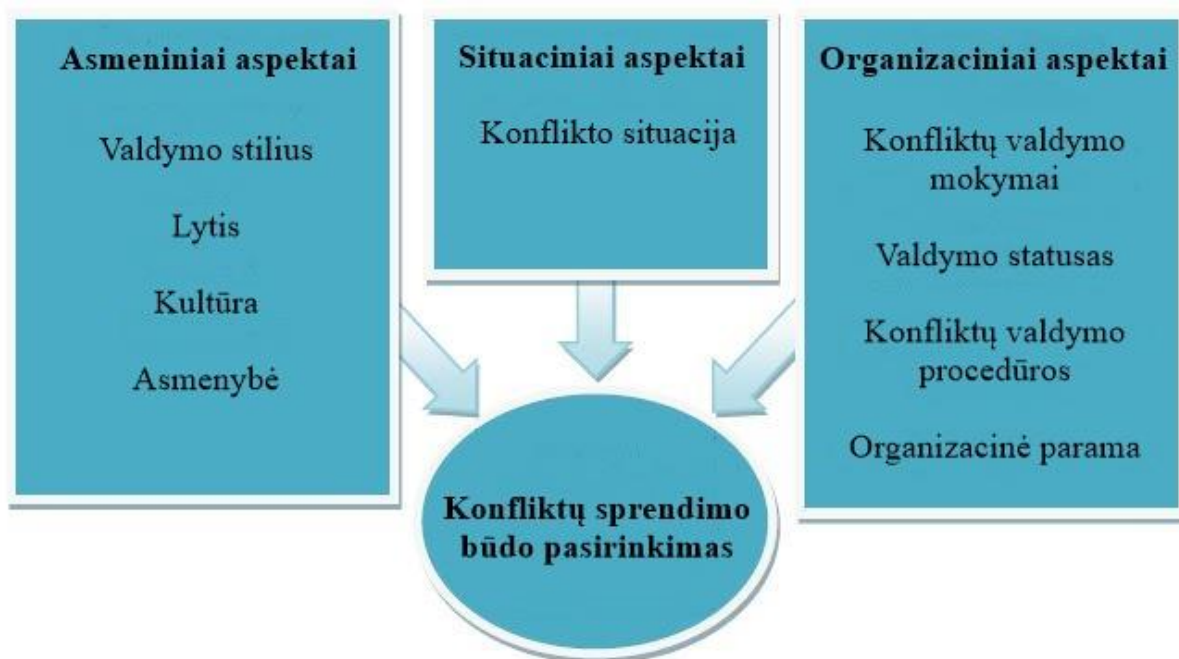
Mokslininkai pabrėžia, kad grupės, naudojančios kolektyvinius konfliktų sprendimo procesus, yra labiau linkusios diskutuoti, siūlyti idėjas ir taikyti skirtingas idėjas be asmeninių ar su procesais susijusių trukdžių. Grupės, kurios naudoja labiau individualistinius konfliktų sprendimo procesus, mažiau dalinasi skirtingais požiūriais ir susiduria su sunkumais sprendžiant konfliktus. Taip yra todėl, nes kolektyvinis konfliktų sprendimas suteikia palankias sąlygas diskusijoms, o individualistinis konfliktų sprendimas skatina varžybas ir atsitraukimą (O'Neill & McLarnon, 2018).

Nors bendradarbiavimas ir varžymasis yra skirtingi būdai spręsti konfliktus, bet jie ne visada laikomi priešingybėmis. Kai kuriuose konfliktuose individai gali turėti ir kolektyvinių, ir individualių interesų. Konfliktuojančios šalys gali norėti užbaigti užduotis bendrai, bet gali norėti ir užbaigti jas palankiai sau. Kartais siūloma naudoti bendradarbiavimo ir varžymosi būdus tame pačiame konflikte, kai komandos nariai bando laviruoti tarp kovos dėl pergalės ir bandymo diskutuoti dėl bendros naudos (Wong, Wei, & Tjosvold, 2014).

Konfliktų sprendimo būdai, kuriuose dominuoja kooperacija (bendradarbiavimas, kompromisas ir prisitaikymas), manoma, kad yra efektyvesni ieškant ilgalaikių sprendimų, o žemesnio kooperacijos lygio būdai (varžymasis ir vengimas) labiau tinkami sprendžiant trumpalaikes taktines problemas (Giacomantonio et al., 2012).

Konfliktų sprendimo būdo pasirinkimą lemia įvairūs veiksniai (žr. 7 pav.). Tai gali būti asmeniniai aspektai, situaciniai aspektai ir organizaciniai aspektai. Asmeninius aspektus sudaro valdymo (lyderystės) stilius, lytis, kultūra ir asmenybė. Remiantis atliktais tyrimais, į užduotis orientuoti vadovai labiau rūpinasi produktyvumu, o į santykius orientuoti vadovai labiau linkę rūpintis socialine darna. Vyrai dažniau naudoja varžymosi būdą, o moterys – kompromiso.

Individualistinėse kultūrose labiau naudojamas varžymasis, o kolektyvinėse – kompromisas, bendradarbiavimas arba vengimas (Lawless & Trif, 2016).



7 pav. Pagrindiniai veiksniai, lemiantys konfliktų sprendimo būdo pasirinkimą (Lawless & Trif, 2016)

Organizaciniai aspektai tai organizacijos suteikiami arba nesuteikiami konfliktų valdymo mokymai, konfliktų valdymo procedūros ir organizacinės normos. Konfliktai organizacijose gali būti sėkmingai išsprendžiami, kai organizacijos suteikia vadovams tinkamus konfliktų valdymo mokymus. Taip pat nustatyta, kad egzistuojančios konfliktų valdymo procedūros padeda geriau išspręsti konfliktus (Lawless & Trif, 2016). Taigi konflikto sprendimo būdo pasirinkimas priklauso nuo asmenybės bruožų, lyderystės sugebėjimų, organizacijoje vyraujančių procedūrų ir mokymų išsivystymo lygio ir pačio konflikto situacijos. Toliau gilinantis į konfliktų sprendimą, būtina įvertinti lyderystės poveikį, nes lyderystė yra vienas iš veiksnių, lemiantis konfliktų sprendimą organizacijose.

2. LYDERYSTĖS IR KONFLIKTŲ SPRENDIMO SĄSAJA

2.1 Lyderystės samprata mokslinėje literatūroje

Pastaraisiais dešimtmečiais lyderystė yra viena iš temų, kurią plačiai nagrinėja socialinių mokslų atstovai, tačiau vis dar nėra bendru sutarimu priimto vieningo lyderystės apibrėžimo. Daug autorių tyrinėja šį fenomeną, todėl vyrauja skirtingi požiūriai, apibrėžimai ir paradigmos (žr. 4 lentelė) (Akpapere, Jengre, & Mogre, 2019).

4 lentelė. Lyderystės apibrėžimai

Autorius (metai)	Lyderystės apibrėžimas
Burns (1978)	Lyderystė gali būti apibrėžiama kaip glaudus ryšys tarp lyderio ir pavaldinio, kuris abu juos veda link geidžiamo tikslo pasiekimo.
Sun (2002)	Lyderystė – tai poveikio darymo procesas, kad žmonės savo valia ir užsidegimu siektų bendrų grupės tikslų.
Humphries (2003)	Lyderystė apibūdinama kaip funkcija, kurią atlieka lyderiai – individai, kurie skatina pasitikėjimą ir kuria kultūrą grupės ar organizacijos, kuriai jie priklauso, kontekste.
Ngodo (2008)	Lyderystė – abipusis socialinio poveikio procesas, kuriame lyderiai ir pavaldiniai veikia vienas kitą, kad pasiektų organizacinius tikslus.
Northouse (2009)	Lyderystė – procesas, kuris apima neprievartinį poveikį kuriant grupės ar organizacijos tikslus, motyvavimą siekiant tikslų.
Klein, Cooke, & Wallis, (2013)	Lyderystė – svarbus valdymo įgūdis apimantis sugebėjimą nukreipti grupę žmonių link bendro tikslo.
Kammerhoff, Lauenstein, Schütz (2019)	Lyderystė reiškia komunikacijos procesų taikymą darant poveikį žmonių elgesiui siekiant nustatytų tikslų.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Akpapore et al., 2019, Doucet et al., 2008, Hasija et al., 2019, Kammerhoff, Lauenstein, & Schütz, 2019, Khajeh, 2018, Mitonga-Monga & Coetzee, 2012, Saeed et al., 2014 ir kt.

Nepaisant apibrėžimų įvairovės galima įvardinti tris svarbiausias įžvalgas (Akpapere et al., 2019):

1. Lyderystė yra procesas, kurį atlieka tam tikri asmenys (lyderiai). Lyderystė yra tęstinis procesas vykstantis organizacijoje.

2. Lyderystė įtraukia ir kitus asmenis – pavaldinius arba darbuotojus, kurie savo noru yra veikiami lyderio. Taigi, pavaldiniai oficialiai priima lyderio autoritetą, taip lyderystės procesas tampa veikiančiu.
3. Tikslų ir uždavinių įvykdymas yra lyderystės tikslas. Lyderiai veikia kitus, siekdami padėti įvykdyti grupės arba organizacijos tikslus.

Lyderystės sąvoka leidžia suprasti, kad lyderiai yra asmenys, kurie savo veiksmais palengvina pavaldinių ar grupės judėjimą link bendrų tikslų (Mitonga-Monga & Coetzee, 2012). Lyderis gali būti apibūdintas kaip asmuo, kuris turi sekėjų arba asmuo, kuris kitiems suteikia įkvėpimą ar viziją ir aiškumą, kaip pasiekti numatytus tikslus (Hasija, Hyde, Kushwaha, 2019).

Lyderiai apibrėžia vertybes, kultūrą, toleranciją pokyčiams ir darbuotojų motyvaciją. Lyderiai kuria organizacijos strategijas, užtikrina jų vykdymą ir efektyvumą. Galima pabrėžti, kad lyderiai yra randami kiekviename organizaciniame lygyje ir nėra atskirti nuo valdymo. Sėkmingi lyderiai turi vieną bendrą bruožą: jie veikia kitus, esančius aplink juos, kad išgautų maksimalią naudą iš organizacijos išteklių, kuriems priskiriami svarbiausi ir brangiausi žmogiškieji ištekliai. Organizacijose sėkmė gali būti pasiekta ir išlaikyta, kai tinkamas lyderystės stilius yra taikomas tinkamu metu (Akpapere, Jengre, & Mogre, 2019).

Lyderystės teorijos yra klasifikuojamos į bruožų, elgsenos, kontingencijos ir transformacines. Bruožų lyderystės teorija teigė, kad lyderystės efektyvumas priklauso nuo lyderio asmeninių bruožų. Vėliau, elgsenos lyderystės teorija siekė paaiškinti, ką lyderiai daro ir kaip darbuotojai į tai reaguoja emocijomis ir elgesiu. Kontingencijos lyderystės teorija tyrinėjo lyderystės stilių veikimą skirtingose aplinkose. Nors šios teorijos išaiškina darbuotojams keliamus rolių ir užduočių reikalavimus, tačiau neapima įkvėpimo aspektų ir naujovių, kurios lyderiams yra reikalingos konkuruojant šių dienų versle (Saeed et al., 2014).

Pastaruosius 20 metų pastebimas nemažas susidomėjimas nagrinėjant naujas lyderystės paradigmas. Ankstesnės lyderystės teorijos kritikuojamos dėl nesugebėjimo pilnai paaiškinti egzistuojančius lyderystės stilius ir elgseną. Transformacinės ir transakcinės lyderystės koncepcija atsirado kaip atsakas į ankstesnių teorijų kritiką. Kai organizacijos yra priverstos keistis ir plėsti tradicines valdymo praktikas, aukšto produktyvumo ir lyderio transformacinių charakteristikų nustatymas tapo kritiniu aspektu (Saeed et al., 2014).

Bass'o suformuotas lyderystės modelis – tai nauja lyderystės paradigma, kurioje išskiriami pagrindiniai lyderystės stiliai: transformacinis, transakcinis ir nesikišimo (*laissez-faire*) (Tanveer et al., 2018). Lyderystės stilius – tai skirtingų charakteristikų, bruožų ir elgsenos kombinacija, kurią naudoja lyderiai sąveikaudami su savo pavaldiniais (Mitonga-Monga & Coetzee, 2012). Taip pat

lyderystės stilių galima apibūdinti kaip santykių rūšį, kurią individas taiko siekiant priversti žmones dirbti kartu bendram tikslui (Khajeh, 2018).

Transformaciniai lyderiai fokusuojasi į ateities, o ne tik į dabartinius savo ar savo darbuotojų poreikius. Jie nesifokusuoja vien tik į trumpalaikes problemas ar galimybes, su kuriomis susiduria organizacija, bet rūpinasi ilgalaikiais uždaviniais, problemomis ir naudoja ne diskretišką, bet holistinį požiūrį (Saeed et al., 2014). Transformaciniai lyderiai motyvuoja darbuotojus viršyti lūkesčius bei dirbti peržengiant įprastas savo įsivaizdavimų ir įsitikinimų ribas (Tanveer et al., 2018).

Transakciniai lyderiai nustato ir išaiškina pavaldinių darbinės užduotis, komunikuoja su jais, kad sėkmingas užduočių atlikimas nuvestų prie pageidaujamos naudos gavimo. Jie savo darbuotojams nustato ir apibrėžia tikslus, pasiūlo kaip vykdyti užduotis ir numato grįžtamąją ryšį (Saeed et al., 2014). Transakciniai lyderiai laikosi įprastų rutininių užduočių, kad pasiektų savo tikslų ir nesinaudoja inovatyviomis idėjomis (Tanveer et al., 2018).

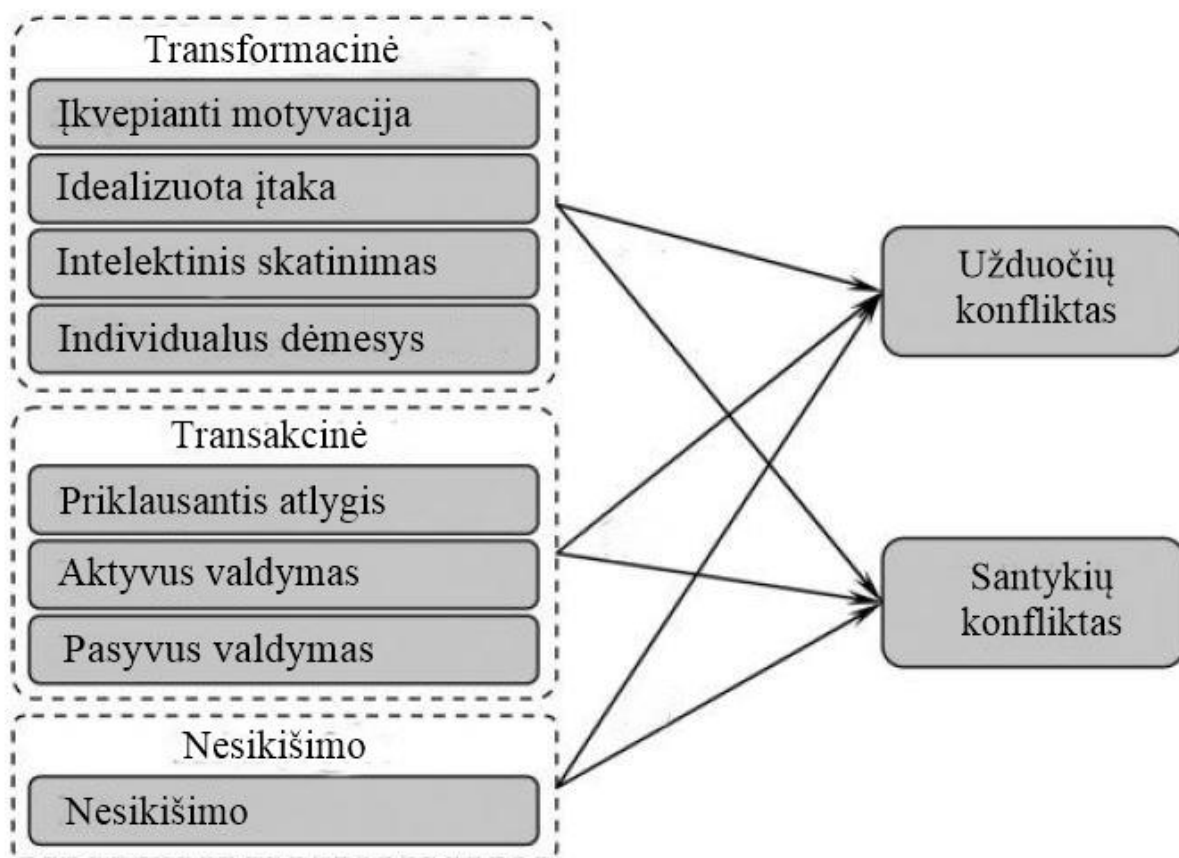
Nesikišimo stiliaus lyderiai atsisako savo atsakomybės ir vengia sprendimų priėmimo (Tanveer et al., 2018). Pavaldiniai dirbantys su tokio tipo vadovu įprastai yra paliekami vykdyti darbinės atsakomybės savo pačių priemonėmis (Saeed et al., 2014).

Podsakoff'as, MacKenzie'is, Moorman'as, and Fetter'is (1990) nustatė šešias transformacinės lyderystės dimensijas:

1. vizijos nustatymas ir išdėstymas,
2. tinkamo modelio pateikimas,
3. komandos tikslų priėmimo skatinimas,
4. aukšto našumo reikalavimas,
5. individualios paramos suteikimas,
6. intelektinis skatinimas.

Pagrindiniai lyderystės stilių apibūrinantys matmenys pateikiami 8 pav. Transformacinę lyderystę apibūrina tokie matmenys: įkvepianti motyvacija, idealizuota įtaka, intelektinis skatinimas ir individualus dėmesys. Įkvepiančia motyvacija pasižymi lyderiai, kurie savo darbuotojams perduoda aiškią ir įkvepiančią viziją bei motyvuoja juos, suteikiant iššūkius ir prasmę jų darbe. Idealizuota įtaka charakterizuoja lyderius, kurie iškelia organizacijos interesus aukščiau savo asmeninių interesų ir yra sektinu pavyzdžiu. Per intelektinį skatinimą lyderiai ugdo savo darbuotojų kūrybiškumą, padeda išbandyti naujus metodus ir idėjas. Individualus dėmesys apibūrina lyderius, kurie veikia kaip treneriai ar mentoriai ir geriau jaučia kiekvieno savo darbuotojo poreikius (Doucet, Poitras, & Chênevert, 2009).

Transakcinėje lyderystėje išskiriamos tokios dimensijos: priklausantis atlygis, aktyvus valdymas ir pasyvus valdymas. Priklausantis atlygis – tai lyderių gebėjimas paaiškinti darbuotojams už kokių tikslų įgyvendinimą jie gauna atlyginimą. Aktyvų valdymą naudojantys lyderiai pastoviai tikrina savo pavaldinių rezultatus ir pareiškia pastabas iškart, kai jie nukrypsta nuo standartų, o pasyvų valdymą naudojantys lyderiai prieš taisant situaciją, palaukia kol problemos taps rimtomis (Doucet et al., 2009).



8 pav. Lyderystės dimensijų poveikis konfliktui (Doucet et al., 2009)

Lyderiai gali būti susifokusavę į individualų lygmenį, kai fokusuojasi į kiekvieną individą atskirai ir į komandos lygmenį, kai lyderis fokusuojasi į visą komandą. Transformaciniai lyderiai geba tuo pat metu būti susifokusavęs į abu lygmenis, o tai lemia, kad lyderiai perteikia komandai aiškią viziją, motyvuoja komandos narius per aukštesnius tikslus ar idealus ir taiko įkvepiančią komunikaciją (Lee, Avgar, Park & Choi, 2019). Į individualų lygmenį nukreipta transformacinė lyderystė apima intelektualinį skatinimą ir individualų dėmesį, o į komandinį lygmenį nukreipta transformacinė lyderystė apima įkvepiančią motyvaciją ir idealizuotą įtaką (Cai, Jia, & Li, 2017). Taigi, transformaciniai lyderiai yra motyvuojantys charizmatiški lyderiai, kurie kelia savo pavaldinių

morale ir skatina siekti aukštesnių tikslų, o transakciniai lyderiai orientuoja savo pavaldinius į tiesioginių darbinių užduočių vykdymą ir skatina juos už gerai atliktas užduotis.

2.2 Lyderystės ir konfliktų bibliometrinė analizė

Analizuojant mokslinių šaltinių duomenų bazę „Web of Science“ pastebėta, kad konfliktų valdymo ir sprendimo tematika parašyti moksliniai darbai, įtraukiant lyderystę, sudaro apie dešimtadalį visų mokslinių darbų konfliktų valdymo ir sprendimo tematika verslo vadybos ir ekonomikos srityje. Dėl šių priežasčių yra poreikis atlikti bibliometrinę mokslinių publikacijų konfliktų valdymo, sprendimo ir lyderystės tematika analizę, kurią atliekant siekiama išryškinti tendencijas ir spragas šios temos moksliniuose tyrimuose.

Tyrimui naudojami duomenys surinkti iš „Web of Science“ duomenų bazės. „Web of science“ pasirinkta, nes tai yra patikimiausias ir labiausiai verslo vadybos srityje naudojamas mokslinių šaltinių paieškos įrankis (Zupic ir Čater, 2015). Kitos dvi populiarios alternatyvos „Scopus“ ir „Google Scholar“ nebuvo nagrinėtos dėl šių priežasčių: „Scopus“ turi prastesnius duomenų ir citavimo analizės įrankius, o „Google Scholar“ yra abejotinas dėl savo patikimumo (Falagas, Pitsouni, Malietzis ir Pappas, 2007) ir turi limituotą citavimo analizę (Kosmützky ir Putty, 2016).

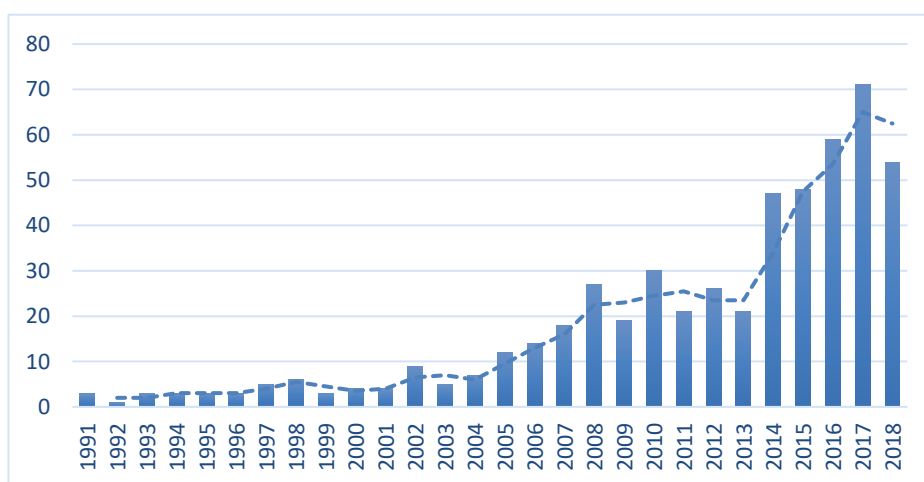
Atliekant dokumentų paiešką „Web of Science“ duomenų bazėje buvo panaudoti šie reikšminiai žodžiai: „konfliktų valdymas“ („conflict management“), „konfliktų sprendimas“ („conflict resolution“) ir „lyderystė“ („leadership“). Paieškos užklausa anglų kalba atrodo taip: TS = (conflict management* or conflict resolution*) AND TS = (Leadership*). Paieška atlikta 2018 m. lapkričio mėn. Paieškai pasirinkti dokumentai išleisti 1990–2018 metais. Atlikus paiešką pagal visas mokslo sričių kategorijas gauti 1389 rezultatai, tačiau tyrimui reikalingi tik verslo, vadybos ir ekonomikos srities rezultatai, todėl jie buvo atrinkti pagal šias kategorijas. Daug straipsnių šia tema yra politikos ir psichologijos kategorijose, kurios nebuvo nagrinėjamos. Galutinis rezultatas – 526 dokumentai. Nors vykdant paiešką straipsnių kalba nebuvo pasirinkta, tačiau 516 straipsnių yra anglų kalba ir vos 10 – kitomis kalbomis. Tai leidžia tvirtinti, kad kalbos kriterijus tyrimo rezultatui įtakos neturėjo.

Tyrimui atliekama bibliometrinė literatūros analizė, taikant populiariausius šios metodologijos rodiklius: bendras dokumentų skaičius – tai išmatuoja produktyvumą ir bendras citavimo skaičius – tai parodo mokslinių darbų paplitimą (Merigó, Gil-Lafuente ir Yager, 2015; Merigó ir Yang, 2017). Iš „Web of Science“ gauti duomenys išanalizuoti ir pateikti grafiškai naudojant „Microsoft Excel“. Vienu metu iš „Web of Science“ išsaugoma iki 500 įrašų į failą, todėl

įrašai buvo saugomi dviem kartais (1 kartą 500 įrašų, 2 kartą likę 26 įrašai). Išsaugoti įrašai buvo sujungti į 526.

Vykdam bibliometrinę analizę dažniausiai nustatomi ryšiai tarp cituojamų ir cituojančių šaltinių (Tautkevičienė, 2011). Tyrime atliekama citavimo analizė yra labiausiai taikomas metodas, kuris padeda kiekybiškai įvertinti akademinę literatūrą (Ma et al., 2008). Atliekant citavimo analizę nustatyti ryšiai tarp bendrai cituojamų šaltinių (angl. co-citation of cited references), bendrai cituojamų žurnalų (angl. co-citation of cited sources) ir bendrai cituojamų autorių (angl. co-citation of cited authors). Atliekant bendros veiklos rezultatų (angl. co-occurrence) analizę, nustatyti publikacijose bendrai vartojami reikšminiai žodžiai. Bendraautorystės (angl. co-authorship) analizė atlikta nustatant ryšius tarp skirtingų šalių. Duomenims pateikti panaudotas bibliometrinių tinklų grafinis atvaizdavimas – bibliometriniai žemėlapiai, kuriuose pateikiama analizuojamų elementų struktūra ir ryšiai tarp publikacijų metaduomenų ir parodomas egzistuojančių ryšių stiprumas (Tautkevičienė, 2011). Bibliometriniai žemėlapiai suteikia kitokią perspektyvą nei įprasta literatūros analizė, nes sukuria erdvinį duomenų atvaizdavimą, naudojant klasifikacijos ir vizualizacijos derinį (Zupic ir Čater, 2015). Atvaizduoti panaudota „VOSviewer“ programa, kuri yra populiarus įrankis, plačiai naudojamas bibliometrinėje analizėje (Merigó et al., 2015).

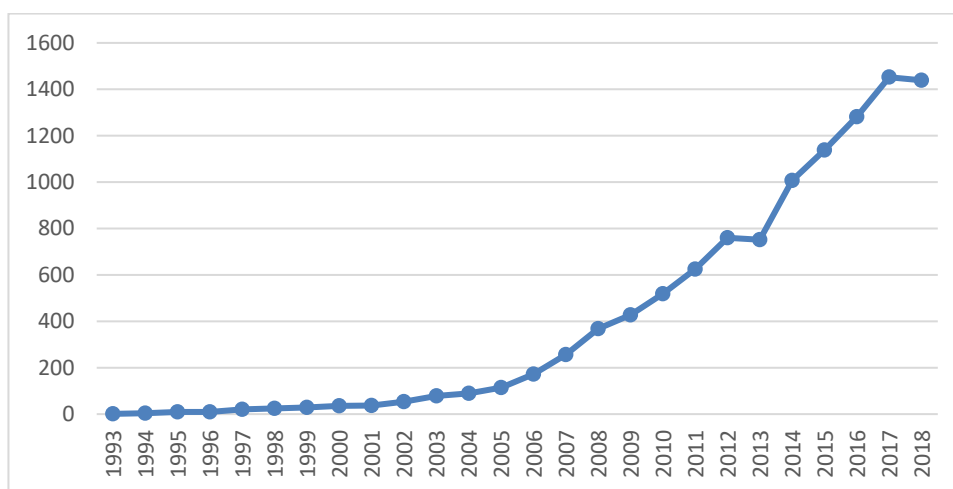
Bibliometrinės analizės rezultatai pateikti remiantis skirtingų sričių analizėmis. Pirma analizė parodo bendrą publikacijų skaičių per metus konfliktų valdymo, sprendimo ir lyderystės tematika. Antra, bendrą citavimo skaičių per metus. Trečioje dalyje pateikiamas dažniausiai cituotų publikacijų sąrašas. Kitose dalyse nagrinėjami raktiniai žodžiai, bendrai cituojami šaltiniai, bendrai cituojami žurnalai, bendrai cituojami autoriai. Galiausiai pateikiami bendraautorystės ryšių tarp šalių analizės rezultatai.



9 pav. Metinis leidinių skaičius (sudaryta autoriaus)

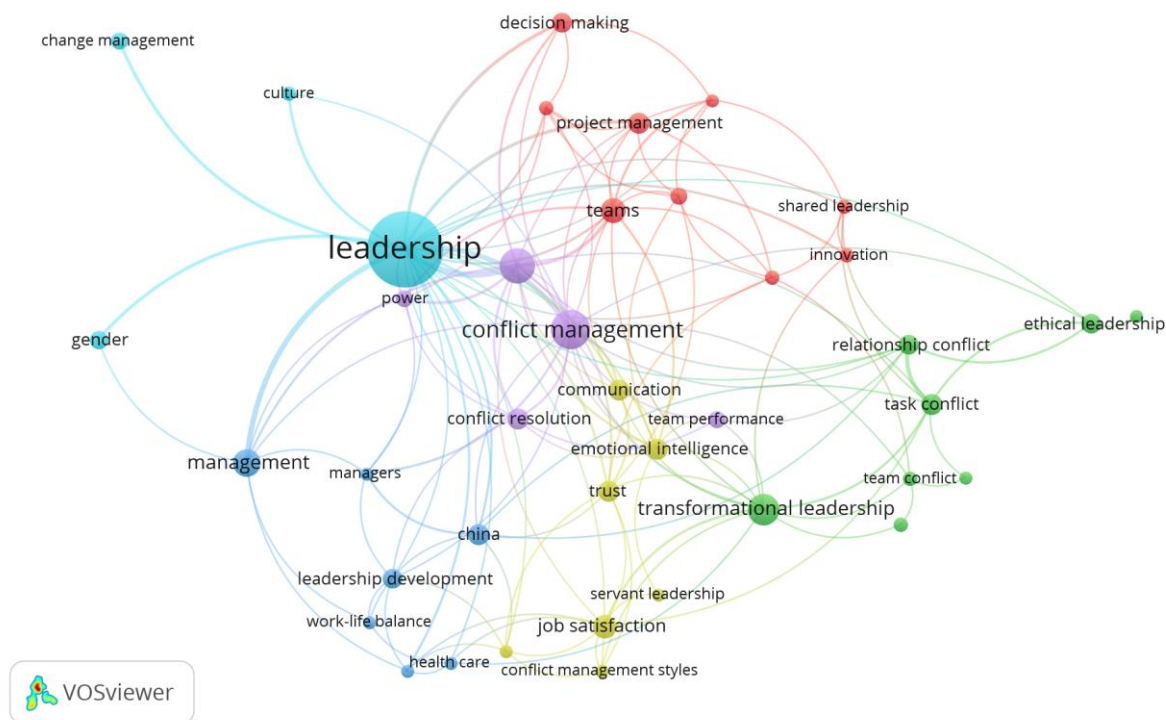
Konfliktų valdymo, sprendimo ir lyderystės publikacijų skaičius (žr. 9 pav.) „Web of Science“ duomenų bazėje nuo 1990 metų, nors ir su svyravimais, tačiau pastebimai augo. Iki 2005 m. publikacijų skaičius neperkopdavo 10 dokumentų, tačiau nuo 2005 m. pastebimas vis didesnis publikacijų skaičius, o ženkliausias išaugimas matomas 2014 m., kai publikacijų skaičius, lyginant su ankstesniais metais, padvigubėjo. 2017 m. publikacijų skaičius pasiekė 71. Atsižvelgiant į tai galima prognozuoti, kad ateityje publikacijų skaičius nemažės.

Citatų skaičius per metus (žr. 10 pav.) nuo 1990 m. auga eksponentiškai ir kiekvienais metais didėja. Žymiausias išaugimas pastebimas nuo 2005 m., kai citatų skaičius perkopė 100 ir kiekvienais metais vis didėjant 2017 m. jau pasiekė 1452.



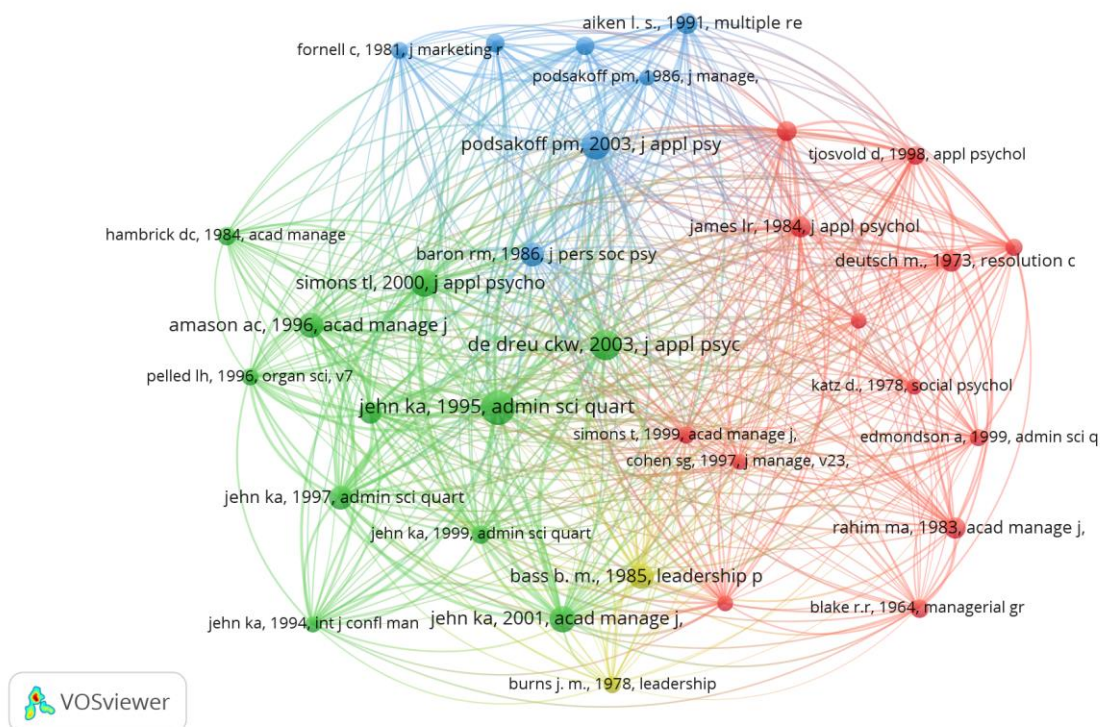
10 pav. Metinis citavimo skaičius (sudaryta autoriaus)

Atliekant bendros veiklos rezultatų analizę (žr. 11 pav.) nustatytas dažniausiai pasikartojančių autorių naudojamų raktinių žodžių paplitimas. Tai atlikta naudojant „VOSviewer“ programą, kuri nustato autorių vartojamų tų pačių raktinių žodžių dažnumą. Apskritimo dydis parodo elementų svorį – kuo didesnis dydis, tuo svarbesnė reikšmė. Linijos nurodo bendrus elementus, o linijų ryškumas rodo ryšio stiprumą. Atstumas tarp elementų parodo bendradarbiavimo intensyvumą, kuo arčiau elementai yra vienas kito, tuo intensyvesnis jų bendradarbiavimas. Tinklą sudaro klasteriai, kurie pavaizduoti skirtingomis spalvomis. Iš viso nustatyti 40 raktažodžių. Ryškiausiai išsiskiriantys raktažodžiai: „lyderystė“ (žydrasis klasteris), „valdymas“, „kultūra“ (mėlynasis klasteris) „konfliktų valdymas“, „konfliktų sprendimas“, „konfliktas“ (violetinis), „komandos“, „projektų valdymas“, „sprendimų priėmimas“ (raudonasis), „komunikacija“, „emocinis intelektas“, „pasitikėjimas“, „pasitenkinimas darbu“ (geltonasis) ir „transformacinė lyderystė“, „užduočių konfliktas“, „santykių konfliktas“, „etinė lyderystė“ (žaliasis).



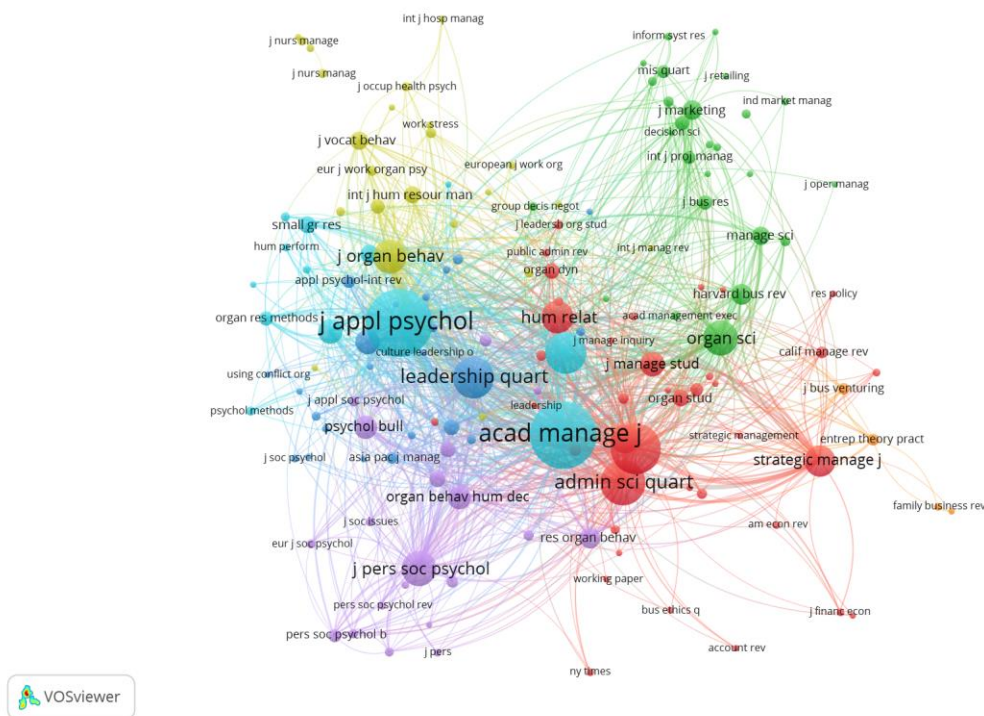
11 pav. Bendrai vartojami raktiniai žodžiai (sudaryta autoriaus)

Dažniausiai analizuojamuose dokumentuose cituoti (daugiau nei 20 kartų) bendri šaltiniai (kai du šaltiniai yra cituojami trečio šaltinio) ir ryšiai tarp jų parodyti 12 paveiksle. Analizė parodė, kad dažniausiai cituojami šaltiniai (daugiau nei 40 citatų): Jehn (1995) – 76 kartus, De Dreu (2003) – 59, Podsakoff'as (2003) – 54, Simons'as (2000) – 51, Amason'as (1996) – 44. Tinklą sudaro 4 klasteriai. Didžiausias iš jų raudonasis, kurį sudaro 13 šaltinių, tarp kurių išsiskiria James'as 1984 su 33 citatomis ir 211 ryšio stiprumu, Deutch'as (1973) – 33 citatos, ryšio stiprumas – 170, Rahim'as (1983) – 31 citata, 134 – ryšio stiprumas, Tjosvold'as (1998), 25 citatos, 196 – ryšio stiprumas. Antras – žaliasis klasteris su 11 šaltinių, kuriame dominuoja penki Jehn (1994, 1995, 1997, 1999, 2001) straipsniai, kurių bendras ryšių stiprumas – 1376. Ryšių stiprumas priklauso ir nuo šalia esančių elementų skaičius ir nuo šių elementų svorių. Kiti ryškiausi žaliojo klasterio autoriai: De Dreu (2003) – stiprumas 392, Simons'as (2000) – stiprumas 356 ir Amason'as (1996) – stiprumas 296. Trečias pagal dydį klasteris žymimas mėlyna spalva. Šiame klasteryje dominuojantis lyderis, dviejų straipsnių autorius– Podsakoff'as (1986, 2003), kurio ryšio stiprumas atitinkamai 131 ir 275. Pats mažiausias, geltonasis klasteris, kurį sudaro tik du elementai: Bass'as (1985) - 44 citatos, ryšio stiprumas - 166, ir Burns'as (1978) – 22 citatos, ryšio stiprumas – 76.



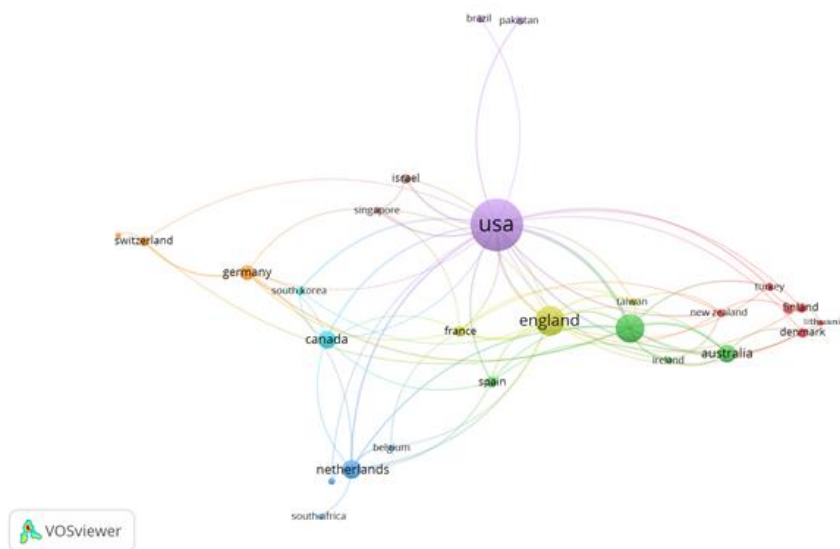
12 pav. Bendrai cituojami šaltiniai (sudaryta autoriaus)

Bendrai cituojamų leidinių analizė pateikiama 13 paveiksle. Iš viso nustatyti 148 pagrindiniai leidiniai, 7 klasteriai – raudonasis, kurį sudaro 39 elementai, žaliasis – 26 elementai, mėlynasis ir geltonasis po 23 elementus, violetinis – 20 elementų, žydrasis – 13 elementų, oranžinis – 4 elementai. Dažniausiai cituojamas „Journal of Applied Psychology“ (1618 citatų, ryšio stiprumas – 91096), antras dažniausiai cituojamas „Academy of Management Journal“ (1615 citatų, ryšio stiprumas – 97370). Šie žurnalai yra dominuojantys žydros spalvos klasteryje. Sekantys dažniausiai cituojami – „Academy of Management Review“ (999 citatos, ryšio stiprumas – 56344, „Administrative Science Quarterly“ (829 citatos, ryšio stiprumas – 50907), kurie dominuoja raudonajame klasteryje. „The Leadership Quarterly“ (717 citatos, ryšio stiprumas – 41792) yra mėlynajame klasteryje dominuojantis leidinys. Šeštasis dažniausiai cituojamas leidinys „Journal of Management“ (688 citatos, ryšio stiprumas - 43595) randasi žydrame klasteryje. „Journal of Personality and Social Psychology“ (517 citatos, ryšio stiprumas – 31679) dominuoja violetiniame klasteryje. Geltonajame klasteryje dominuoja „Journal of Organizational Behavior“ (491 citatos, ryšio stiprumas – 31615), o žaliajame – „Organization Science“ (530 citatų, ryšio stiprumas – 30228). Silpniausio, oranžinio klasterio, dominuojantis leidinys „Entrepreneurship Theory and Practice“ (85 citatos, ryšio stiprumas – 4647).



13 pav. Bendrai cituojami leidiniai (sudaryta autoriaus)

Bendrai cituojamų autorių analizė (žr. 14 pav.) atskleidžia tinklus tarp pagrindinių konfliktų valdymo, sprendimo ir lyderystės temos autorių. Iš 16132 autorių nustatyti 165 pagrindiniai autoriai, kurie cituoti mažiausiai 20 kartų. Tinklus sudaro 6 klasteriai (raudonasis – 40 autorių, žaliasis – 39, mėlynasis – 34, geltonasis – 34, violetinis – 12, žydrasis – 6), kurių dominuojantys autoriai: raudonajame – Bass‘as (197 citatos, ryšio stiprumas – 4419), žaliajame Hambrick‘as (105 citatos, ryšio stiprumas – 2323), mėlynajame Tjosvold‘as (252 citatos, ryšio stiprumas – 6977), De Dreu (172 citatos, ryšio stiprumas – 5368), Rahim‘as (115 citatos, ryšio stiprumas – 2205), geltonajame – Podsakoff‘as (119 citatos, ryšio stiprumas – 2927), violetiniame – Jehn (283 citatos, ryšio stiprumas – 7518), žydrajame – West‘as (53 citatos, ryšių stiprumas – 1429). Konfliktų sprendimo srityje specializuojasi šie dominuojantys autoriai: Jehn, Tjosvold‘as, De Dreu ir Rahim‘as, kurių bendras citatų skaičius – 822. Lyderystės srityje specializuojasi Hambrick‘as, Bass‘as, Podsakoff‘as ir West‘as, kurių bendras citatų skaičius yra 474.



15 pav. Bendraautorystė tarp šalių (sudaryta autoriaus)

Analizė nurodė kryptis ir požiūrius į konfliktų sprendimo ir lyderystės ryšius, atskleidžiant pagrindinius autorius, žurnalus ir šaltinius, į kuriuos reikia koncentruotis analizuojant šią temą. Nors konfliktų sprendimo ir lyderystės sąsajų tyrimų skaičius auga, tyrimų yra nepakankamai

2.3 Lyderio vaidmuo konfliktų sprendime

Mokslinių tyrimų metu nustatyta, kad transformacinės lyderystės dimensija įkvepianti motyvacija sumažina tiek užduočių, tiek santykių konfliktus. Idealizuota įtaka neturi jokios įtakos konfliktams, intelektualinis skatinimas padidina užduočių konfliktus, o individualus dėmesys sumažina santykių konfliktus. Transakcinės lyderystės dimensija priklausantis atlygis neturi poveikio konfliktams, aktyvus valdymas turi poveikį santykių konfliktų išaugimui, o pasyvus valdymas padidina ir santykių, ir užduočių konfliktus. Nesikišimo (laissez-faire) lyderystė neturi poveikio konfliktams (Doucet et al., 2009).

Atlikti moksliniai tyrimai rodo, kad lyderiai, kurie labiau linkę demonstruoti transformacinį lyderystės stilių, renkasi bendradarbiavimo ir prisitaikymo konfliktų sprendimo būdą. Lyderiai, kurie labiau linkę veikti transakciniu stiliumi, renkasi kompromisą. Nesikišimo stiliaus lyderiai konfliktų sprendimui naudoja vengimo būdą (Saeed et al., 2014).

Hersey - Blanchard situacinės lyderystės teorija teigia, kad vietoje tik vieno stiliaus panaudojimo, sėkmingi lyderiai keičia savo vadovavimo stilių (dalyvaujantis, autokratinis, konsultuojantis ir deleguojantis) priklausomai nuo žmonių, kuriems jie vadovauja, brandos ir nuo užduočių pobūdžio. (Karadakil et al., 2015). Vadovai gali nuspręsti įsikišti į situaciją ir taip nuspręsti,

kaip konfliktas galėtų būti išspręstas, ir, jeigu būtina, priimti savo sprendimą. Kai kuriais atvejais vadovai gali siekti atlikti restruktūrizaciją, pakeisti organizacinę struktūrą ir taip išspręsti konfliktą. Dar kitais atvejais vadovai nusprendžia būti patarėjais ir konsultuoti abi puses, leidžiant joms pačios išspręsti konfliktą. Būna atvejų, kaip vadovai užima aktyvią poziciją, tarpininkauja konflikto sprendime ir padeda darbuotojams rasti sprendimą (Poitras, Hill, Hamel, & Pelletier, 2015).

5 lentelė. Konfliktų sprendimo būdų sąsaja su lyderystės stiliumi

Konfliktų sprendimo būdas	Lyderystės stilius
Bendradarbiavimas	Transformacinis
Varžymasis	Transakcinis
Prisitaikymas	Transformacinis
Kompromisas	Transakcinis
Vengimas	Transakcinis, Nesikišimo

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis (Ayub et al., 2017; Canaan Messarra et al., 2016; Saeed et al., 2014).

Atlikus mokslinės literatūros analizę pateikiamas konflikto sprendimo būdų sąsajos su lyderystės stiliumi apibendrinimas (žr. 5 lentelė). Bendradarbiavimo sprendimo būdą renkasi transformaciniai lyderiai. Prisitaikymo būdas siejasi su transformaciniu lyderystės stiliumi. Kompromisą renkasi transakciniai lyderiai. Vengimą renkasi nesikišimo stiliaus lyderiai.

Lyderystės stilius lemia ne tik pačio lyderio, bet ir komandos konfliktų sprendimo efektyvumą. Transformaciniai lyderiai geba įtraukti komandą, dėti kolektyvines pastangas į konflikto išsprendimą, skatinti diskusijas, kuriose išgryninami visų idėjų privalumai ir trūkumai. Transformacinio lyderio skatinamose atvirose diskusijose, kurios reikalingos konfliktų sprendimui, komandos nariai yra linkę apsiukeisti bei apjungti skirtingas mintis ir idėjas (Lee, Avgar, Park, & Choi, 2019). Transformaciniai lyderiai efektyviai padeda komandos nariams vystyti grupės vertybes ir normas, o tai palaiko bendradarbiavimą ir sumažina varžymąsi (Zhang, Cao, & Tjosvold, 2011). Tai yra konstruktyvus būdas, kuriuo pasiekiami bendri tikslai ir suderinami skirtingi požiūriai. Taigi transformacinė lyderystė skatina komandoje kilusius konfliktus spręsti taikant bendradarbiavimo būdą, nes transformaciniai lyderiai akcentuoja kolektyvinius interesus.

3. LYDERYSTĖS POVEIKIO KONFLIKTŲ SPRENDIMUI TYRIMAS

3.1 Lyderystės poveikio konfliktų organizacijose sprendimui tyrimo metodika

Lyderiai gali būti įtraukti į konfliktą trimis skirtingais būdais. Pirmiausia, lyderis gali būti įtrauktas į konfliktą tiesiogiai. Lyderio konflikto sprendimo būdas gali turėti tiesioginį poveikį konflikto sprendimo pasekmėms. Antra, lyderis kartais privalo įsitraukti į konfliktus, kurie vyksta tarp pavaldinių. Tokiu atveju lyderis turi tarpininkauti ir padėti rasti konflikto sprendimo būdą. Trečia, lyderis gali daryti poveikį savo komandos konfliktams per savo lyderystės stilių (Doucet et al., 2009). Tai reiškia, kad lyderystės stilius gali lemti komandos narių, pavaldinių, pasirinkimą, kokių būdu spręsti konfliktą.

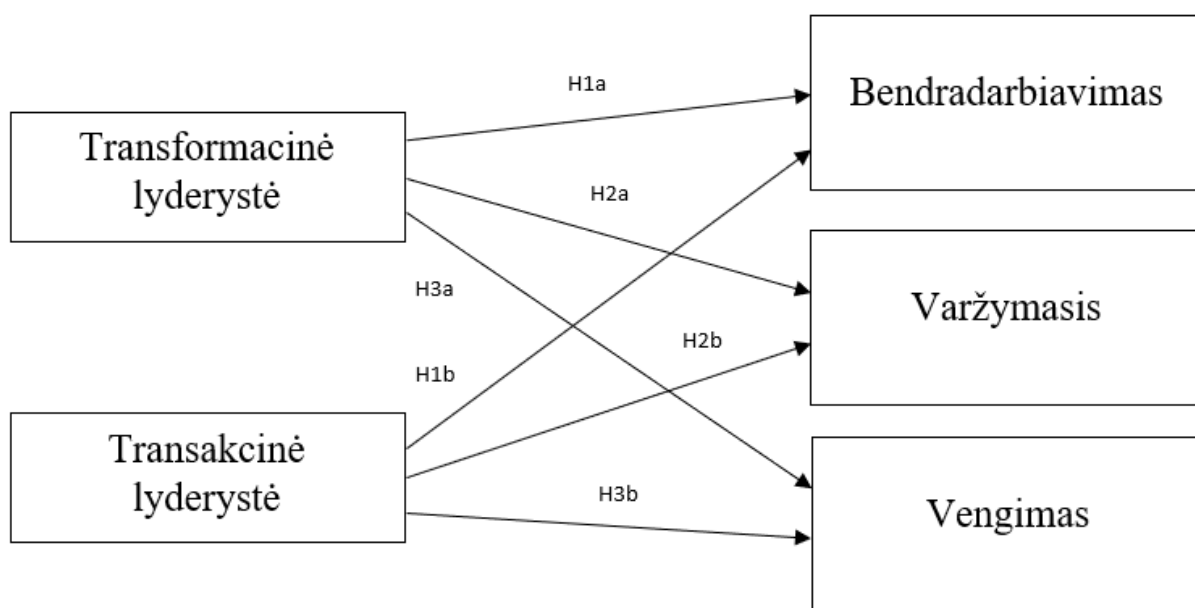
Tyrimo tikslas – nustatyti lyderystės poveikį konfliktų organizacijose sprendimui. Remiantis mokslinės literatūros analize iškeltos hipotezės – spėjamas teigimas apie dviejų ar daugiau kintamųjų tarpusavio priklausomybę (Kardelis, 2002).

Iškeltose hipotezėse nurodomas ryšys tarp pagrindinių lyderystės stilių ir konfliktų organizacijose sprendimo būdų (16 pav.). Hipotezės suskirstytos į tris grupes (H1, H2, H3), kuriose nurodyta po du priešingus ryšius (H1a ir H1b, H2a ir H2b, H3a ir H3b). Transformacinė ir transakcinė lyderystė pasirinktos, kaip pagrindiniai moksliniuose tyrimuose naudojami Bass'o sudaryti lyderystės stiliai. Nesikišimo (*laissez-faire*) lyderystės stilius nebuvo įtrauktas į tyrimą, nes jis neturi arba turi labai menką poveikį komandos sprendimų priėmimui. Konfliktų sprendimo būdai pasirinkti remiantis Tjosvold'o siūlomu skirstymu: bendradarbiavimas, varžymas ir vengimas.

- H1a: Egzistuoja teigiamas tiesinis ryšys tarp transformacinės lyderystės ir bendradarbiavimo konfliktų sprendimo būdo.
- H1b: Egzistuoja neigiamas tiesinis ryšys tarp transakcinės lyderystės ir bendradarbiavimo konfliktų sprendimo būdo.
- H2a: Egzistuoja neigiamas tiesinis ryšys tarp transformacinės lyderystės ir varžymosi konfliktų sprendimo būdo.
- H2b: Egzistuoja teigiamas tiesinis ryšys tarp transakcinės lyderystės ir varžymosi konfliktų sprendimo būdo.
- H3a: Egzistuoja neigiamas tiesinis ryšys tarp transformacinės lyderystės ir vengimo konfliktų sprendimo būdo.
- H3b: Egzistuoja teigiamas tiesinis ryšys tarp transakcinės lyderystės ir vengimo konfliktų sprendimo būdo.

Transformacinė lyderystė yra būdas vystyti kolektyvinį identitetą ir komandos vertybes, kurios skatina siekti kolektyvinių tikslų. Sekėjai priima lyderio ir organizacijos tikslus kaip savo ir jų susitapatinimas su lyderiu ir organizacija lemia aukštą prioritetą kolektyviniams tikslams (Wong, Wei, & Tjosvold, 2014). Dėl šių priežasčių galima teigti, kad komandose, kurioms vadovauja transformaciniai lyderiai konfliktai turėtų būti sprendžiami bendradarbiavimo būdu.

Transakcinė lyderystė apibūdina santykius tarp lyderio ir komandos, kuriose dominuoja paskatinimai už gerą įprastų rutininių užduočių vykdymą arba papeikimai už prastai atliktas užduotis, padarytas klaidas. Transakciniams lyderiams svarbiausia, kad komanda palaikytų aukštą produktyvumo lygį, atliktų užduotis sklandžiai ir nedarytų klaidų. Darbuotojai turi labai ribotas galimybes priimti sprendimus arba išvis jų neturi (Dai, Dai, Chen & Wu, 2013). Todėl varžymasis arba vengimas yra dominuojantys konfliktų sprendimo būdai komandose, kurių vadovai yra transakciniai lyderiai.



16 pav. Lyderystės poveikio konfliktų organizacijose sprendimui tyrimo modelis (sudaryta autoriaus)

Tyrime pasirinkti trys pagrindiniai mokslinėje literatūroje išskiriami konfliktų sprendimo būdai: bendradarbiavimas, varžymasis ir vengimas. Kompromisas ir prisitaikymas nebuvo pasirinkti, nes kompromisas ir prisitaikymas gali būti glaudžiai susiję su bendradarbiavimu, todėl sudėtingiau išgryninti jų charakteristikas. Bendradarbiavimas, varžymas ir vengimas yra trys esminiai ir kontrastingiausi konfliktų sprendimo būdai. Tyrimo esmė, nustatyti, kaip nuo lyderystės tipo priklauso konfliktų sprendimas grupėje, t. y. kaip patys grupės nariai sprendžia konfliktus.

Tyrimo tikslui pasiekti pasirinktas kiekybinis tyrimo tipas, nes kiekybiniai tyrimai geriau tinka ryšiams ir temoms patikrinti populiacijose bei atrastiems dėsniams, modeliams, teorijoms patvirtinti (Kardelis, 2002). Duomenų rinkimas atliktas anoniminės anketinės apklausos būdu, nes toks būdas yra laikomas patikimu ir tinkamu siekiant tyrimo tikslo ir gaunant reikiamus duomenis.

Anketą sudaro trys dalys. Pirmoje dalyje atliekamas lyderystės stiliaus nustatymas. Šioje dalyje respondentai atsako į klausimus suformuotus remiantis Bass'o ir Avolio (1990) sudarytu lyderystės stiliaus nustatymo klausimynu. Šią anketos dalį sudaro 12 teiginių, kurie pateikti 6-oje lentelėje, apie respondento vadovą. Teiginius respondentas reitinguoja pagal penkiabalę Likerto skalę. Respondento yra prašoma pagal penkiabalę skalę nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo su kiekvienu teiginiu laipsnį. Atsakymai yra vertinami taip, kad atitiktų kryptingumą – kiekvieno teiginio vertinimas gerėja, augant respondento sutikimo laipsniui.

6 lentelė. Lyderystės stiliaus nustatymo teiginiai ir jų kodavimas

Lyderystės tipas (kodas)	Teiginys	Kodas
Transformacinė (TFL)	Vadovas supranta mano situaciją, skatina ir teikia paramą.	TFL1
	Vadovas skatina mane priimti iššūkius.	TFL2
	Aš tikiu, kad vadovas gali įveikti visus iššūkius kilusius darbe.	TFL3
	Vadovas skatina mus dėti pastangas įgyvendinant organizacijos viziją.	TFL4
	Vadovas skatina mane galvoti apie problemas iš kitos perspektyvos.	TFL5
	Vadovas skatina mane permąstyti pažiūras, kuriomis praeityje aš niekada nesuabejojau.	TFL6
	Aš tikiu, kad galiu sėkmingai užbaigti savo darbą vadovaujant mano vadovui.	TFL7
	Vadovas skiria laiko, kad suprastų mano poreikius.	TFL8
Transakcinė (TSL)	Kai aš negaliu užbaigti savo darbo, vadovas mane peikia.	TSL1
	Vadovas tiksliai užfiksuoja bet kokias mano klaidas.	TSL2
	Vadovas suteikia man tai ko aš noriu, mainais už sunkų darbą.	TSL3
	Vadovas pasako man, kad galiu gauti papildomą atlygį, jei parodysiu gerus darbo rezultatus.	TSL4

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Dai et al., 2013.

Antroje dalyje atliekamas konfliktų sprendimo būdo nustatymas. Šią dalį sudaro 13 teiginių apie respondento komandą. Teiginiai pateikti 7-oje lentelėje. Šioje dalyje respondentai teiginius taip pat reitinguoja pagal penkiabalę Likerto skalę. Teiginiai suformuoti remiantis Tjosvold'o, Chen'o ir Yu (2003) sudarytu komandos konfliktų sprendimo būdo nustatymo klausimynu.

7 lentelė. Konfliktų sprendimo būdo nustatymo teiginiai ir jų kodavimas

Konfliktų sprendimo būdas (kodas)	Teiginys	Kodas
Bendradarbiavimas (BND)	Komandos nariai skatina požiūrį „mes esame kartu“.	BND1
	Komandos nariai siekia sprendimo, kuris būtų geras mums visiems.	BND2
	Komandos nariai traktuoja konfliktą kaip abipusę problemą, kurią reikia išspręsti.	BND3
	Mes dirbame, kad padidintume galimybes gauti tai, ko iš tikrųjų norime.	BND4
	Komandos nariai suderina geriausius požiūrius, kad priimtų veiksmingą sprendimą.	BND5
Varžymasis (VRZ)	Komandos nariai reikalauja, kad kiti sutiktų su jų požiūriu.	VRZ1
	Komandos nariai reikalauja, kad kiti nusileistų, bet patys nenori nusileisti.	VRZ2
	Komandos nariai traktuoja konfliktą kaip laimėti – pralaimėti varžybas.	VRZ3
	Komandos nariai perdeda savo požiūrį, kad galėtų pasiekti savo.	VRZ4
Vengimas (VNG)	Mūsų komanda neparodo nuomonių skirtumo.	VNG1
	Mūsų komanda prisitaiko prie skirtumų, kad jų išvengtų.	VNG2
	Komandos nariai siekia harmonijos net atsisakydami atvirų diskusijų.	VNG3
	Mes stengiamės vengti aptarti konfliktus keliančias problemas.	VNG4

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Tjosvold et al., 2003.

Trečioje anketos dalyje respondentams pateikiami demografiniai klausimai: respondento darbovietės sektorius, respondento pareigos, bendras darbo stažas, išsilavinimas, lytis ir amžius.

Tyrimas atliekamas 2019 spalio 21 d. – 2019 lapkričio 21 d., respondentams el. paštu išsiunčiant prašymus užpildyti internetinę anketą adresu www.apklausa.lt. Tyrimo metu gauti 105 respondentų atsakymai, kurie perkelti į „SPSS“ programą tolimesniam apdorojimui.

3.2 Lyderystės poveikio konfliktų organizacijose sprendimo tyrimo rezultatai

Tyrimo metu dalyvauti apklausoje buvo kviečiami darbuotojai, kurie dirba komandoje įvairiose organizacijose, kurios suskirstytos pagal sektorius remiantis Lietuvos statistikos klasifikatoriuje nurodytu skirstymu. Anketa, taikant patogiąją imtį, buvo išsiųsta 289 respondentams, anketą užpildė 105 respondentai. Respondentų aktyvumas – 36,33 %. Iš 105 gautų atsakymų, 103 respondentai nurodė, kad dirba komandoje su kitais žmonėmis, todėl 2 atsakymai nebus naudojami atliekant aprašomąją statistiką ir tikrinant hipotezes, nes anketa skirta asmenims, kurie dirba komandoje. Taip pat neanalizuojami dviejų respondentų, kurie nurodė, kad jų pareigos aukščiausio lygmens vadovas, atsakymai. Aukščiausio lygmens vadovų atsakymai gali iškreipti bendrus rezultatus, nes nėra aišku, kaip jie suvokia savo lyderį ir komandą, todėl analizei atlikti pasirinkti tik respondentų, kurie nurodė, kad už vidurinio lygmens vadovo arba specialisto pareigas. Taigi, lieka 101 atsakymas, tinkamas tolimesnei analizei.

3.2.1 Respondentų charakteristika

Respondentų demografinės charakteristikos pateiktos 8-oje lentelėje ir 9-oje lentelėje. Tyrime dalyvavo 57 moterys, kurios sudaro 54 % respondentų ir 48 vyrai, kurie sudaro 46 % respondentų. Daugiau nei pusė – 51 % respondentų yra 20–39 m. amžiaus, 31 % yra 30 – 39 m. amžiaus, 10 % yra 40–49 m. amžiaus ir mažiausioji dalis – 8 % yra 50–59 m. amžiaus.

8 lentelė. Tyrimo respondentų demografinės charakteristikos

Charakteristikos		N	%
Lytis	Moteris	57	54 %
	Vyras	48	46 %
Amžiaus grupė	20 – 29 m.	54	51 %
	30 – 39 m.	33	31 %
	40 – 49 m.	10	10 %
	50 – 59 m.	8	8 %
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis	83	79 %
	Aukštasis neuniversitetinis	17	16 %
	Profesinis	1	1 %
	Vidurinis	4	4 %

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Aukštąjį universitetinį išsilavinimą yra įgiję 79 % respondentų, 16 % respondentų yra įgiję aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, tik vienas respondentas (1 %) nurodė, kad yra įgijęs profesinį išsilavinimą ir 4 respondentai (4 %) – vidurinį išsilavinimą.

9 lentelė. Tyrimo respondentų su darbo vieta susijusios demografinės charakteristikos

Charakteristikos		N	%
Sektorius	Informacinės technologijos	5	5 %
	Farmacija	4	4 %
	Finansai, draudimas	44	42 %
	Gamyba	16	15 %
	Prekyba	6	6 %
	Logistika, transportas	2	2 %
	Statyba, Nekilnojamas turtas	9	9 %
	Sveikatos priežiūra, medicina	6	6 %
	Švietimas	2	2 %
	Telekomunikacijos	3	3 %
	Viešasis sektorius	3	3 %
	Kitas	5	5 %
Pareigos	Aukščiausio lygmens vadovas	2	2 %
	Vidurinio lygmens vadovas	12	11 %
	Specialistas	88	84 %
	Kitos	3	3 %
Bendras darbo stažas	Mažiau nei 1 m.	1	1 %
	1 – 5 m.	45	43 %
	6 – 10 m.	31	30 %
	11 – 20 m.	18	17 %
	Daugiau nei 20 m.	10	10 %

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Didžiausia dalis, 42 %, respondentų nurodė, kad jų darbovietė priklauso finansų, draudimo sektoriui, 15 % dirba gamybos sektoriuje, 9 % - statybos, nekilnojamojo turto sektoriuje, 6 % prekybos sektoriuje, 5 % informacinių technologijų sektoriuje. 4 % nurodė, kad dirba farmacijos sektoriuje, telekomunikacijų sektoriuje – 3 %, viešajame sektoriuje taip pat 3 %. Du respondentai nurodė, kad jų įmonė priklauso transporto, logistikos sektorius ir taip pat 2 respondentai nurodė švietimo sektorių. 5 % respondentų pasirinko kitą sektorių. Šie respondentai nurodė energetikos, kultūros ir paslaugų sektorius.

Didžiausia dalis respondentų, 84 %, užima specialisto pareigas, 11 % vidurinio lygmens vadovo ir tik 2 % aukščiausio lygmens vadovo pareigas. 3 respondentai pasirinko kitą atsakymo variantą ir nurodė, kad užima vadybininko, eksperto ir studento pareigas. Vadybininko ir eksperto pareigas galima priskirti prie specialisto pareigų, todėl jos yra tinkamos tyrimui. Studento pareigos tolimesniam tyrimui nėra tinkamos, be to, šis respondentas nurodė, kad nedirba komandoje.

Pagal bendrąjį darbo stažą respondentai pasiskirstė taip: 1–5 m. – 43 %, 6–10 m. – 30 %, 11–20 m. – 17 %, daugiau nei 20 m. – 10 % ir tik 1 respondentas dirba mažiau nei 1 m. Taigi, didžiąją dalį respondentų, 73 %, sudaro jaunesni darbuotojai, kurie dirba nuo 1 iki 10 m.

Iš respondentų demografinių charakteristikų statistikos matoma, kad pasiskirstymas tarp vyrų ir moterų yra panašus. Didžiausią dalį sudaro jaunesni darbuotojai, kurie turi nuo 1 iki 10 metų darbo stažą, o vyresnių ir ilgiau dirbančių darbuotojų dalis yra mažesnė. Pagal išsilavinimą daugiausia yra aukštąjį universitetinį įgijusių respondentų, o pagal pareigas – specialistų. Taigi apklausos atsakymai ryškiausiai atspindi aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčių, jaunesnio amžiaus specialistų atsakymus.

3.2.2 Aprašomoji statistika

Tyrimo metu surinktiems duomenims apibendrinti taikyta aprašomoji statistika. Pirmiausia apskaičiuoti teiginių, priskirtų atitinkamam lyderystės stiliui ir konfliktų sprendimo būdai, vidurkiai, mediana, moda ir standartiniai nuokrypiai ir kiekvieno teiginio suma. Atsakymai yra matuojami pagal Likerto skalę, kur visiškai nesutinku atitinka 1, nesutinku – 2, nei sutinku, nei nesutinku – 3, sutinku – 4, visiškai sutinku – 5. Taip pat apskaičiuoti kintamųjų koreliacijos koeficientai. Detali statistika pateikiama B priede.

Kintamųjų statistika pateikta 10-oje lentelėje. Iš statistikos galima nustatyti, kad tarp respondentų atsakymų daugiausiai buvo pritarta transformacinės lyderystės ir bendradarbiavimo konfliktų sprendimo būdo teiginiams, atitinkamai ($M = 3,47$, moda 4) ir ($M = 3,53$, moda 4). Transakcinės lyderystės nustatymo teiginių sutikimo laipsnis buvo mažesnis ($M = 2,59$, moda 3). Varžymosi ir vengimo konfliktų sprendimo būdų nustatymo teiginiams taip pat buvo mažiau pritarta,

atitinkamai ($M = 2,53$, moda 2) ir ($M = 2,69$, moda 3). Tai reiškia, kad tarp respondentų dominuoja transformacinis lyderystės stilius ir bendradarbiavimo konfliktų sprendimo būdas.

10 lentelė. Kintamųjų statistika

Kintamasis	Vidurkis	Mediana	Moda	Standartinis nuokrypis
Transformacinė lyderystė	3,47	4	4	0,90
Transakcinė lyderystė	2,59	3	3	0,83
Bendradarbiavimas	3,53	4	4	0,91
Varžymasis	2,53	2	2	1,01
Vengimas	2,69	3	3	0,68

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

11 lentelė. Transformacinės lyderystės stiliaus nustatymo teiginių statistika

Teiginys	Vidurkis	Mediana	Moda	Standartinis nuokrypis
Vadovas supranta mano situaciją, skatina ir teikia paramą.	3,67	4,00	4	1,096
Vadovas skatina mane priimti iššūkius.	3,55	4,00	4	1,162
Aš tikiu, kad vadovas gali įveikti visus iššūkius kilusius darbe.	3,12	3,00	4	1,177
Vadovas skatina mus dėti pastangas įgyvendinant organizacijos viziją.	3,62	4,00	4	1,038
Vadovas skatina mane galvoti apie problemas iš kitos perspektyvos.	3,40	4,00	4	1,050
Vadovas skatina mane permąstyti pažiūras, kuriomis pracityje aš niekada nesuabejojau.	2,86	3,00	3	1,087
Aš tikiu, kad galiu sėkmingai užbaigti savo darbą vadovaujant mano vadovui.	3,76	4,00	4	1,069
Vadovas skiria laiko, kad suprastų mano poreikius.	3,32	4,00	4	1,148

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Transformacinės lyderystės stiliaus nustatymo teiginių statistika pateikta 11-oje lentelėje. Beveik visų teiginių vidurkiai (M), išskyrus „vadovas skatina mane permąstyti pažiūras, kuriomis

praeityje aš niekada nesuabejojau“ ($M = 2,86$), rodo, kad respondentai yra linkę sutikti su teiginiais, kurie nurodo transformacinį lyderystės stilių. Daugiausia pritarta ($M = 3,76$) teiginiui, kad respondentas tiki, kad gali sėkmingai užbaigti savo darbą vadovaujant jo vadovui. Respondentai labiau pritaria ir teiginiais, kad vadovas supranta jų situaciją, skatina, teikia paramą ($M = 3,67$), skatina dėti pastangas į organizacijos viziją ($M = 3,62$), skatina priimti iššūkius ($M = 3,55$), skatina galvoti apie problemas iš kitos perspektyvos ($M = 3,40$), skiria laiko suprasti respondento poreikius ($M = 3,32$). Taip pat respondentai pasitiki savo vadovu, nes tiki, kad jis gali įveikti visus iššūkius iškilusius darbe ($M = 3,12$). Moda parodė, kad transformacinę lyderystę apibūdinantiems teiginiais dažniausiai pasirinktas variantas „sutinku“ ir vienas „nei sutinku, nei nesutinku“.

Transakcinės lyderystės stiliaus nustatymo teiginių statistika pateikta 12-oje lentelėje. Čia, priešingai nei transformacinės lyderystės teiginiais, išvelgtas stipresnis nepritarimas teiginiais. Trijų teiginių dažniausias atsakymas yra „nesutinku“, ir vieno „nei sutinku, nei nesutinku“. Respondentai labiausiai nepritaria, kad vadovas juos peikia, kai respondentai negali užbaigti savo darbo ($M = 2,36$), kad jų vadovas pasako, kad respondentai gali gauti papildomą atlygį už gerus darbo rezultatus ($M = 2,64$). Teiginio, kad vadovas už sunkų suteikia respondentams tai ko jie nori vidurkis yra taip pat 2,64, bet čia dažniausias pasirinktas atsakymas „nei sutinku, nei nesutinku“. Aukščiausiais vidurkis ($M = 2,64$) nustatytas teiginiu, kad vadovas tiksliai užfiksuoja bet kokias respondentų klaidas, tačiau šio teiginio moda yra 2, o tai reiškia, kad dažniausias pasirinktas atsakymas – „nesutinku“.

12 lentelė. Transakcinės lyderystės stiliaus nustatymo teiginių statistika

Teiginys	Vidurkis	Mediana	Moda	Standartinis nuokrypis
Kai aš negaliu užbaigti savo darbo, vadovas mane peikia.	2,36	2,00	2	1,171
Vadovas tiksliai užfiksuoja bet kokias mano klaidas.	2,71	3,00	2	1,178
Vadovas suteikia man tai ko aš noriu, mainais už sunkų darbą.	2,64	3,00	3	1,101
Vadovas pasako man, kad galiu gauti papildomą atlygį, jei parodysiu gerus darbo rezultatus.	2,64	2,00	2	1,154

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Bendradarbiavimo konfliktų sprendimo būdo nustatymo teiginių statistika pateikta 13-oje lentelėje. Respondentai yra linkę sutikti su visais teiginiais, dažniausias pasirinktas atsakymas –

„sutinku“. Didžiausias vidurkis ($M = 3,59$) teiginio, kuriame nurodyta, kad komandos nariai siekia sprendimo, kuris būtų geras visiems, o mažiausias vidurkis ($M = 3,43$) teiginio, kad komanda traktuoja konfliktą kaip abipusę problemą, kurią reikia išspręsti.

13 lentelė. Bendradarbiavimo konfliktų sprendimo būdo nustatymo teiginių statistika

Teiginys	Vidurkis	Mediana	Moda	Standartinis nuokrypis
Komandos nariai skatina požiūrį „mes esame kartu“.	3,55	4,00	4	1,153
Komandos nariai siekia sprendimo, kuris būtų geras mums visiems.	3,59	4,00	4	1,097
Komandos nariai traktuoja konfliktą kaip abipusę problemą, kurią reikia išspręsti.	3,43	4,00	4	1,089
Mes dirbame, kad padidintume galimybes gauti tai, ko iš tikrųjų norime.	3,47	4,00	4	0,965
Komandos nariai suderina geriausius požiūrius, kad priimtų veiksmingą sprendimą.	3,61	4,00	4	1,166

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

14 lentelė. Varžymosi konfliktų sprendimo būdo nustatymo teiginių statistika

Teiginys	Vidurkis	Mediana	Moda	Standartinis nuokrypis
Komandos nariai reikalauja, kad kiti sutiktų su jų požiūriu.	2,58	2,00	2	1,022
Komandos nariai reikalauja, kad kiti nusileistų, bet patys nenori nusileisti.	2,50	2,00	2	1,222
Komandos nariai traktuoja konfliktą kaip laimėti – pralaimėti varžybas.	2,48	2,00	2	1,101
Komandos nariai perdeda savo požiūrį, kad galėtų pasiekti savo.	2,57	2,00	2	1,178

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Varžymosi konfliktų sprendimo būdo nustatymo teiginių statistika pateikta 14-oje lentelėje. Kitaip nei bendradarbiavimo nustatymo teiginiams, varžymosi konfliktų sprendimo būdo teiginiams pritarta nebuvo. Visų teiginių dažniausias atsakymas yra „nesutinku“. Tai parodo, kad respondentai yra linkę nesutikti su teiginiais, kurie apibūdina varžymosi konfliktų sprendimo būdą. Didžiausias vidurkis ($M = 2,58$) užfiksuotas teiginiu, kad komandos nariai reikalauja, kad kiti sutiktų su jų

požiūriu, o mažiausias vidurkis ($M = 2,48$) – teiginiui, kad komandos nariai traktuoja konfliktą kaip laimėti – pralaimėti varžybas.

Vengimo konfliktų sprendimo būdo nustatymo teiginių statistika pateikta 15-oje lentelėje. Su vengimo būdo teiginiais respondentai taip pat nėra linkę sutikti. Tik vienas teiginys, kad komanda prisitaiko prie skirtumų, kad jų išvengtų turi dažniausią vidurinio varianto pasirinkimą – „nei sutinku, nei nesutinku“ ir šio teiginio vidurkis yra aukščiausias ($M = 3,05$). Kitų teiginių dažniausiai pasirenkamas atsakymas – „nesutinku“. Mažiausiai pritarta teiginiui, kad komanda neparodo nuomonių skirtumo ($M = 2,48$).

15 lentelė. Vengimo konfliktų sprendimo būdo nustatymo teiginių statistika

Teiginys	Vidurkis	Mediana	Moda	Standartinis nuokrypis
Mūsų komanda neparodo nuomonių skirtumo.	2,48	2,00	2	0,844
Mūsų komanda prisitaiko prie skirtumų, kad jų išvengtų.	3,05	3,00	3	0,876
Komandos nariai siekia harmonijos net atsisakydami atvirų diskusijų.	2,58	2,00	2	0,930
Mes stengiamės vengti aptarti konfliktus keliančias problemas.	2,63	2,00	2	1,181

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Kintamųjų koreliacijos koeficientai pateikti 16-oje lentelėje. Nustatyta, kad tarp transformacinės lyderystės ir bendradarbiavimo egzistuoja vidutinio stiprumo teigiamas ryšys $r = 0,59$ ($p < 0,01$). Tarp transakcinės lyderystės ir bendradarbiavimo egzistuoja silpnas neigiamas ryšys $r = -0,23$ ($p < 0,05$). Tarp transformacinės lyderystės ir varžymosi nustatytas silpnas neigiamas ryšys $r = -0,25$ ($p < 0,05$). Tarp transformacinės lyderystės ir vengimo taip pat nustatytas silpnas, neigiamas ryšys $r = -0,24$ ($p < 0,05$). Tarp transakcinės lyderystės ir varžymosi nustatytas silpnas teigiamas ryšys $r = 0,35$ ($p < 0,01$), o tarp transakcinės lyderystės ir vengimo nustatytas labai silpnas teigiamas ryšys $r = 0,15$. Tarp respondentų demografinių charakteristikų ir konfliktų sprendimo būdų nustatyti silpni arba labai silpni ir teigiami, ir neigiami ryšiai. Didžiausia reikšmė $r = -0,20$ ($p < 0,05$), mažiausia – $r = -0,02$, todėl galima teigti, kad demografinės charakteristikos neturi poveikio konfliktų sprendimo būdams.

16 lentelė. Kintamųjų koreliacijos, vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai

			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Sektorius	Pareigos	Darbo stažas	Išsilavinimas	Lytis	Amžius	Transformacinė lyderystė	Transakcinė lyderystė	Bendradarbiavimas	Varžymasis	Vengimas
1	4,79	3,07											
2	2,91	0,35	-0,23*										
3	2,86	0,98	0,05	-0,12									
4	1,28	0,63	0,03	-0,07	-0,12								
5	1,47	0,50	-0,01	-0,05	-0,09	0,19							
6	1,72	0,93	0,07	-0,29**	0,85**	-0,04	-0,09						
7	3,47	0,90	-0,13	-0,06	0,10	-0,29**	-0,28**	0,07					
8	2,58	0,82	-0,03	-0,06	0,25*	0,15	0,06	0,25*	-0,01				
9	3,53	0,91	-0,07	-0,02	-0,07	-0,15	-0,20*	-0,09	0,59**	-0,23*			
10	2,53	1,01	0,13	0,12	0,09	0,03	-0,07	0,09	-0,25*	0,35**	-0,58**		
11	2,68	0,68	-0,16	0,07	-0,03	0,05	-0,02	0,04	-0,24*	0,15	-0,12	0,14	

** p<,01; * p<,05. Porinė koreliacija tarp 101 atsakymų.

Kodavimas: sektorius: informacinės technologijos = 1, farmacija = 2, finansai, draudimas = 3, gamyba = 4, prekyba = 5, logistika, transportas = 6, statyba, nekilnojamasis turtas = 7, sveikatos priežiūra, medicina = 8, šveitimas = 9, telekomunikacijos = 10, teise = 11, viešasis sektorius = 12, kitas = 13; Pareigos: aukščiausio lygmens vadovas = 1, vidurinio lygmens vadovas = 2, specialistas = 3, kita = 4; Bendras darbo stažas: mažiau nei 1 m. = 1, 1 – 5 m. = 2, 6 – 10 m. = 3, 11 – 20 m. = 4, daugiau nei 20 m. = 5; Išsilavinimas: aukštasis universitetinis = 1, auštasis neuniversitetinis = 2, profesinis = 3, vidurinis = 4; Lytis: moteris = 1, vyras = 2; Amžius: 20 – 29 m. = 1, 30 – 39 m. = 2, 40 – 49 m. = 3, 50 m. ir daugiau = 4.

Kintamieji transformacinė lyderystė, transakcinė lyderystės, bendradarbiavimas, varžymasis ir vengimas išmatuoti 5 balų skalėje.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Iš 16-oje lentelėje pateiktų koreliacijos koeficientų galima daryti išvadą, kad stiprus teigiamas ryšys egzistuoja tik tarp transformacinės lyderystės ir bendradarbiavimo – tarp tyrime labiausiai dominuojančio lyderystės stiliaus ir konfliktų sprendimo būdo. Kiti koreliacijos koeficientai parodė silpnus ryšius, bet kaip ir buvo tikėtasi tarp transformacinės lyderystės ir varžymosi bei vengimo būdų nustatytas neigiamas ryšys, o tarp transakcinės lyderystės ir varžymosi ir varžymosi bei vengimo būdų – teigiamas ryšys. Tarp transakcinės lyderystės ir bendradarbiavimo nustatytas neigiamas ryšys.

3.2.3 Tyrimo patikimumo analizė

Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti naudojamas Cronbach'o alfa (Cronbach's alpha) koeficientas, kuris remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei įgalina patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje (Pukėnas, 2009).

17 lentelė. Lyderystės stiliaus nustatymo teiginių patikimumo analizės rezultatai

Lyderystės tipas	Kodas	Koreguoti teiginių koreliacijos koeficientai	Cronbach'o alfa
Transformacinė	TFL1	0,862	0,931
	TFL2	0,797	
	TFL3	0,631	
	TFL4	0,789	
	TFL5	0,809	
	TFL6	0,645	
	TFL7	0,760	
	TFL8	0,811	
Transakcinė	TSL1	0,489	0,738
	TSL2	0,619	
	TSL3	0,496	
	TSL4	0,521	

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Cronbach'o alfa koeficiento reikšmė gerai sudarytam klausimynui turėtų būti didesnė už 0,7. Iš 17-oje lentelėje pateiktų rezultatų galima teigti, kad lyderystės tipo nustatymo klausimynas yra patikimas. Transakcinės lyderystės nustatymo teiginių Cronbach'o alfa koeficiento reikšmė yra 0,93, o transakcinės lyderystės – 0,74. Koreguoti teiginių koreliacijos koeficientai svyruoja nuo 0,86 iki 0,49. Tai reiškia, kad visi teiginiai turi stiprų arba vidutinį koreliacinį ryšį su klausimyno skale (koreliacijos koeficiento reikšmė 0,49 nėra labai silpna, todėl šis teiginys nėra šalinamas iš klausimyno) ir yra tinkami klausimynui.

18 lentelė. Konfliktų sprendimo būdo nustatymo teiginių patikimumo analizės rezultatai

Konfliktų sprendimo būdas	Kodas	Koreguoti teiginių koreliacijos koeficientai	Cronbach'o alfa
Bendradarbiavimas	BND1	0,786	0,910
	BND2	0,791	
	BND3	0,801	
	BND4	0,677	
	BND5	0,813	
Varžymasis	VRZ1	0,796	0,917
	VRZ2	0,850	
	VRZ3	0,778	
	VRZ4	0,819	
Vengimas	VNG1	0,539	0,727
	VNG2	0,550	
	VNG3	0,593	
	VNG4	0,423	

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

18-oje lentelėje pateikti konfliktų sprendimo būdo nustatymo teiginių patikimumo analizės rezultatai. Čia matoma, kad klausimynas yra patikimas. Bendradarbiavimo konfliktų sprendimo būdo teiginių Cronbach'o alfa yra 0,91, varžymosi – 0,92, o vengimo – 0,73. Visos reikšmės yra didesnės už 0,7. Koreguoti teiginių koreliacijos koeficientai svyruoja nuo 0,85 iki 0,42. Tai reiškia, kad visi teiginiai turi stiprų arba vidutinį koreliacinį ryšį su klausimyno skale (koreliacijos koeficiento reikšmė 0,42 nėra labai silpna, todėl šis teiginys nėra šalinamas iš klausimyno) ir yra tinkami klausimynui.

Klausimyno kintamųjų grupių validumui patikrinti, atlikta faktorinė analizė, kuri skirta identifikuoti susijusių kintamųjų, sudarančių grupę, struktūrą (Bekešienė, 2015). Faktorinės analizės tikslas – patvirtinti naudojamą skalę, parodant, kad skalės sudedamosios dalys patenka į tą patį faktorių (Pukėnas, 2009).

Faktorinės analizės etapai (Pukėnas, 2009):

- Patikrinama, ar duomenys faktorinei analizei tinka.

- Faktorių išskyrimas – faktorių skaičiaus nustatymas.
- Faktorių sukimas ir interpretavimas.
- Faktorių reikšmių įverčių skaičiavimas.

19 lentelė. Lyderystės stiliaus faktorinės analizės rezultatai

Faktoriai	KMO	Teiginiai	Teiginių svoriai po sukimo procedūros
Transformacinė	0,869	TFL1	0,882
		TFL2	0,822
		TFL3	0,635
		TFL4	0,787
		TFL5	0,855
		TFL6	0,664
		TFL7	0,764
		TFL8	0,844
Transakcinė		TSL1	0,650
		TSL2	0,788
		TSL3	0,685
		TSL4	0,736
Bartlett'o sferiškumo kriterijus $p = 0,000$			
Dvi pagrindinės komponentės paaiškina 61,33 % bendrosios kintamųjų dispersijos			

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

19-oje lentelėje pateikti faktoriai yra transformacinė ir transakcinė lyderystė. Skalės sudedamosios dalys yra lyderystės stiliaus nustatymo teiginiai. Bartlett'o sferiškumo kriterijus padeda nustatyti, ar stebimi kintamieji koreliuoja tarpusavyje ir yra tinkami faktorinei analizei. Gautas rezultatas $p = 0,000$ reiškia, kad turimiems duomenims faktorinė analizė yra taikytina, nes $p < 0,05$. Kaizerio-Mejerio-Olkinio (KMO) matas, kuris yra empirinių koreliacijos koeficientų reikšmių ir dalinių koreliacijos koeficientų reikšmių palyginamasis indeksas, turi būti ne mažesnis kaip 0,7. Nagrinėjamų kintamųjų KMO = 0,869. Tai reiškia, kad kintamųjų porų koreliacija yra paaiškinama kitais kintamaisiais. Taigi, duomenys faktorinei analizei yra tinkami.

Faktorinė analizė išskyrė du pagrindinius faktorius, kurių reikšmės yra didesnės už 1. Šie faktoriai paaiškina 61,33 % bendrosios kintamųjų dispersijos. Rekomenduojama reikšmė turi būti

didesnė už 60 %. Teiginių svoriai – tai faktoriaus ir kintamojo koreliacijos koeficientai po *VARIMAX* sukimo. Jie patvirtino naudojamą skalę, nes visi transformacinės lyderystės stiliaus teiginiai pateko į vieną faktorių, o transakcinės lyderystės stiliaus teiginiai – į kitą faktorių. Sviurių reikšmės yra didesnės už 0,4, o tai reiškia, kad svoriai nėra per maži.

20 lentelė. Konfliktų sprendimo būdo faktorinės analizės rezultatai

Faktoriai	KMO	Teiginiai	Teiginių svoriai po sukimo procedūros
Bendradarbiavimas	0,808	BND1	0,776
		BND2	0,752
		BND3	0,782
		BND4	0,791
		BND5	0,770
Varžymasis		VRZ1	0,873
		VRZ2	0,845
		VRZ3	0,826
		VRZ4	0,847
Vengimas		VNG1	0,704
		VNG2	0,733
		VNG3	0,789
		VNG4	0,570
Bartlett‘ sferiškumo kriterijus $p = 0,000$			
Trys pagrindinės komponentės paaiškina 68,54 % bendrosios kintamųjų dispersijos			

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

20-oje lentelėje pateikti faktoriai yra bendradarbiavimo, varžymosi ir vengimo konfliktų sprendimo būdai. Skalės sudedamosios dalys yra konfliktų sprendimo būdo nustatymo teiginiai. Bartlett'o sferiškumo kriterijus rezultatas $p = 0,000$ reiškia, kad turimiems duomenims faktorinė analizė yra taikytina, nes $p < 0,05$. Kaizerio-Mejerio-Olkino (KMO) matas yra didesnis už 0,7. Nagrinėjamų kintamųjų KMO = 0,808. Tai reiškia, kad kintamųjų porų koreliacija yra paaiškinama kitais kintamaisiais. Taigi, duomenys faktorinei analizei yra tinkami.

Faktorinė analizė išskyrė tris pagrindinius faktorius, kurių reikšmės yra didesnės už 1. Šie faktoriai paaiškina 68,54 % bendrosios kintamųjų dispersijos. Rekomenduojama reikšmė turi būti

didesnė už 60 %. Teiginių svoriai po VARIMAX sukimo patvirtino naudojamą skalę, nes visi bendradarbiavimo konfliktų sprendimo būdo teiginiai pateko į vieną faktorių, varžymosi – į kitą ir vengimo – taip pat į kitą faktorių. Sviurių reikšmės yra didesnės už 0,4, o tai reiškia, kad svoriai yra nėra per maži.

3.2.4 Hipotezių tikrinimas

Atliekant iškeltų hipotezių (16 pav.) tikrinimą, atlikta tiesinės regresijos analizė naudojant SPSS programą. Siekiant įvertinti kiekvieno modelio ryšį, atlikta regresinio modelio tinkamumo analizė. Taikant ANOVA analizę atliktas modelio statistinio reikšmingumo tikrinimas. Sudaryta modelio koeficientų lentelė ir tiesinės regresijos lygtis.

Hipotezė H1a: Egzistuoja teigiamas tiesinis ryšys tarp transformacinės lyderystės ir bendradarbiavimo konfliktų sprendimo būdo (TFL → BND).

Šiame regresiniame modelyje bendradarbiavimo konfliktų sprendimo būdas yra priklausomas kintamasis, transformacinė lyderystė – nepriklausomas kintamasis. 21-oje lentelėje pateikiami regresinio modelio tinkamumo analizės rezultatai. Koreliacijos koeficientas $R = 0,59$ parodo, kad egzistuoja vidutinis teigiamas tiesinis koreliacijos ryšys tarp kintamųjų. Determinacijos koeficientas $R^2 = 0,35$. Tai reiškia, kad atmesti tiesinio regresijos modelio kaip netinkamo dar negalima, nes modelis laikomas netinkamu kai $R^2 < 0,20$. Remiantis vien tik determinacijos koeficientu, dar negalima pasakyti, ar tiesinės regresijos modelis turimiems duomenims tinka. Tačiau kuo didesnis determinacijos koeficientas (maksimali jo reikšmė 1), tuo tiksliau galima apskaičiuoti priklausomą kintamąjį iš nepriklausomo (Bekešienė, 2015).

21 lentelė. TFL → BND regresinio modelio tinkamumo analizės rezultatai

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,588 ^a	,346	,339	0,73604
a. Predictors: (Constant), TFL				
b. Dependent Variable: BND				

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Kintamųjų ryšio statistinio reikšmingumo ANOVA analizės rezultatai pateikti 22-oje lentelėje. Regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas, kai p reikšmė yra mažesnė už 0,05. TFL → BND regresinis modelis yra statistiškai reikšmingas, nes F kriterijaus $p = 0,000$.

22 lentelė. TFL → BND kintamųjų ryšio statistinio reikšmingumo analizės rezultatai

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28,320	1	28,320	52,275	,000 ^b
	Residual	53,634	99	,542		
	Total	81,955	100			
a. Dependent Variable: BND						
b. Predictors: (Constant), TFL						

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

23-oje lentelėje esantys koeficientai Constant = 1,486 ir TFL = 0,589 yra statistiškai reikšmingi, nes kintamojo $p = 0,000$. Remiantis šiais duomenimis galima užrašyti regresinę lygtį, kuri geriausiai nusakys priklausomo ir nepriklausomo kintamųjų ryšį:

$$\text{BND} = 1,486 + (0,589 \times \text{TFL})$$

23 lentelė. TFL → BND regresinio modelio koeficientai

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,486	,292		5,088	,000
	TFL	,589	,081	,588	7,230	,000

a. Dependent Variable: BND

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Išvada – hipotezė H1a patvirtinama: egzistuoja teigiamas tiesinis ryšys tarp transformacinės lyderystės ir bendradarbiavimo konfliktų sprendimo būdo. Tai reiškia, kad transformacinė lyderystė turi teigiamą poveikį bendradarbiavimo konfliktų sprendimo būdai komandoje.

Hipotezė H1b: Egzistuoja neigiamas tiesinis ryšys tarp transakcinės lyderystės ir bendradarbiavimo konfliktų sprendimo būdo (TSL → BND).

Šiame regresiniame modelyje bendradarbiavimo konfliktų sprendimo būdas yra priklausomas kintamasis, transakcinė lyderystė – nepriklausomas kintamasis. 24-oje lentelėje pateikiami regresinio modelio tinkamumo analizės rezultatai. Koreliacijos koeficientas $R = 0,225$ parodo, kad egzistuoja silpnas tiesinis koreliacijos ryšys tarp kintamųjų. Determinacijos koeficientas $R^2 = 0,051$. Tai reiškia, kad teisinis regresinis modelis yra nelabai tinkamas, nes $R^2 < 0,20$. Remiantis vien tik determinacijos koeficientu, dar negalima pasakyti, ar tiesinės regresijos modelis turimiems duomenims netinka.

24 lentelė. TSL → BND regresinio modelio tinkamumo analizės rezultatai

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,225 ^a	,051	,041	,88645
a. Predictors: (Constant), TFL				
b. Dependent Variable: BND				

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Kintamųjų ryšio statistinio reikšmingumo ANOVA analizės rezultatai pateikti 25-oje lentelėje. Regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas, kai p reikšmė yra mažesnė už 0,05. Galima teigti, kad TSL → BND regresinis modelis yra statistiškai reikšmingas, nes F kriterijaus $p = 0,023$.

25 lentelė. TSL → BND kintamųjų ryšio statistinio reikšmingumo analizės rezultatai

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,161	1	4,161	5,295	,023 ^b
	Residual	77,794	99	,786		
	Total	81,955	100			
a. Dependent Variable: BND						
b. Predictors: (Constant), TFL						

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

26-oje lentelėje esantys koeficientai Constant = 4,169 ir TFL = - 0,247 yra statistiškai reikšmingi, nes kintamojo $p = 0,000$. Remiantis šiais duomenimis galima užrašyti regresinę lygtį, kuri geriausiai nusakys priklausomo ir nepriklausomo kintamųjų ryšį:

$$\text{BND} = 4,169 + (- 0,247 \times \text{TSL})$$

26 lentelė. TSL → BND regresinio modelio koeficientai

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,169	,291		14,322	,000
	TSL	-,247	,107	-,225	-2,301	,023
a. Dependent Variable: BND						

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Išvada – hipotezė H1b iš dalies patvirtinama: egzistuoja neigiamas tiesinis ryšys tarp transakcinės lyderystės ir bendradarbiavimo konfliktų sprendimo būdo, tačiau šis ryšys yra silpnas. Todėl negalima tvirtinti, kad transakcinė lyderystė turi stiprų neigiamą poveikį bendradarbiavimo konfliktų sprendimo būdai komandoje.

Hipotezė H2a: Egzistuoja neigiamas tiesinis ryšys tarp transformacinės lyderystės ir varžymosi konfliktų sprendimo būdo.

Šiame regresiniame modelyje varžymosi konfliktų sprendimo būdas yra priklausomas kintamasis, transformacinė lyderystė – nepriklausomas kintamasis. 27-oje lentelėje pateikiami regresinio modelio tinkamumo analizės rezultatai. Koreliacijos koeficientas $R = 0,254$ parodo, kad egzistuoja silpnas tiesinis koreliacijos ryšys tarp kintamųjų. Determinacijos koeficientas $R^2 = 0,065$. Tai reiškia, kad teisinis regresinis modelis yra nelabai tinkamas, nes $R^2 < 0,20$. Remiantis vien tik determinacijos koeficientu, dar negalima pasakyti, ar tiesinės regresijos modelis turimiems duomenims netinka.

27 lentelė. TFL → VRZ regresinio modelio tinkamumo analizės rezultatai

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,254 ^a	,065	,055	,97961
a. Predictors: (Constant), TFL				
b. Dependent Variable: BND				

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Kintamųjų ryšio statistinio reikšmingumo ANOVA analizės rezultatai pateikti 28-oje lentelėje. Regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas, kai p reikšmė yra mažesnė už 0,05. Galima teigti, kad TFL → VRZ regresinis modelis yra statistiškai reikšmingas, nes F kriterijaus $p = 0,010$.

28 lentelė. TFL → VRZ kintamųjų ryšio statistinio reikšmingumo analizės rezultatai

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,578	1	6,578	6,855	,010 ^b
	Residual	95,005	99	,960		
	Total	101,583	100			
a. Dependent Variable: BND						
b. Predictors: (Constant), TFL						

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

29-oje lentelėje esantys koeficientai Constant = 3,518 ir TFL = - 0,284 yra statistiškai reikšmingi, nes kintamojo $p = 0,010$. Remiantis šiais duomenimis galima užrašyti regresinę lygtį, kuri geriausiai nusakys priklausomo ir nepriklausomo kintamųjų ryšį:

$$VRZ = 3,518 + (- 0,284 \times TFL)$$

29 lentelė. TFL → VRZ regresinio modelio koeficientai

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,518	,389		9,048	,000
	TFL	-,284	,108	-,254	-2,618	,010

a. Dependent Variable: BND

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Išvada – hipotezė H2a iš dalies patvirtinama: egzistuoja neigiamas tiesinis ryšys tarp transformacinės lyderystės ir varžymosi konfliktų sprendimo būdo, tačiau šis ryšys yra silpnas. Todėl negalima tvirtinti, kad transformacinė lyderystė turi stiprų neigiamą poveikį varžymosi konfliktų sprendimo būdai komandoje.

Hipotezė H2b: Egzistuoja teigiamas tiesinis ryšys tarp transakcinės lyderystės ir varžymosi konfliktų sprendimo būdo.

Šiame regresiniame modelyje varžymosi konfliktų sprendimo būdas yra priklausomas kintamasis, transakcinė lyderystė – nepriklausomas kintamasis. 30-oje lentelėje pateikiami regresinio modelio tinkamumo analizės rezultatai. Koreliacijos koeficientas $R = 0,353$ parodo, kad egzistuoja silpnas tiesinis koreliacijos ryšys tarp kintamųjų. Determinacijos koeficientas $R^2 = 0,124$. Tai reiškia, kad teisinis regresinis modelis yra nelabai tinkamas, nes $R^2 < 0,20$. Remiantis vien tik determinacijos koeficientu, dar negalima pasakyti, ar tiesinės regresijos modelis turimiems duomenims netinka.

30 lentelė. TSL → VRZ regresinio modelio tinkamumo analizės rezultatai

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,353 ^a	,124	,115	,94792

a. Predictors: (Constant), TFL

b. Dependent Variable: BND

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Kintamųjų ryšio statistinio reikšmingumo ANOVA analizės rezultatai pateikti 31-oje lentelėje. Regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas, kai p reikšmė yra mažesnė už 0,05. Galima teigti, kad TSL → VRZ regresinis modelis yra statistiškai reikšmingas, nes F kriterijaus $p = 0,000$.

31 lentelė. TSL → VRZ kintamųjų ryšio statistinio reikšmingumo analizės rezultatai

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,626	1	12,626	14,052	,000b
	Residual	88,957	99	,899		
	Total	101,583	100			
a. Dependent Variable: BND						
b. Predictors: (Constant), TFL						

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

32-oje lentelėje esantys koeficientai Constant = 1,420 ir TSL = 0,429 yra statistiškai reikšmingi, nes kintamojo $p = 0,000$. Remiantis šiais duomenimis galima užrašyti regresinę lygtį, kuri geriausiai nusakys priklausomo ir nepriklausomo kintamųjų ryšį:

$$VRZ = 1,420 + (0,429 \times TSL)$$

32 lentelė. TSL → VRZ regresinio modelio koeficientai

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,420	,311		4,562	,000
	TSL	,429	,115	,353	3,749	,000

a. Dependent Variable: BND

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Išvada – hipotezė H2b iš dalies patvirtinama: egzistuoja teigiamas tiesinis ryšys tarp transakcinės lyderystės ir varžymosi konfliktų sprendimo būdo, tačiau šis ryšys yra silpnas. Todėl negalima tvirtinti, kad transakcinė lyderystė turi stiprų teigiamą poveikį varžymosi konfliktų sprendimo būdai komandoje.

Hipotezė H3a: Egzistuoja neigiamas tiesinis ryšys tarp transformacinės lyderystės ir vengimo konfliktų sprendimo būdo.

Šiame regresiniame modelyje vengimo konfliktų sprendimo būdas yra priklausomas kintamasis, transformacinė lyderystė – nepriklausomas kintamasis. 33-oje lentelėje pateikiami regresinio modelio tinkamumo analizės rezultatai. Koreliacijos koeficientas $R = 0,241$ parodo, kad egzistuoja silpnas tiesinis koreliacijos ryšys tarp kintamųjų. Determinacijos koeficientas $R^2 = 0,058$. Tai reiškia, kad teisinis regresinis modelis yra nelabai tinkamas, nes $R^2 < 0,20$. Remiantis vien tik determinacijos koeficientu, dar negalima pasakyti, ar tiesinės regresijos modelis turimiems duomenims netinka.

33 lentelė. TFL → VNG regresinio modelio tinkamumo analizės rezultatai

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,241 ^a	,058	,049	,65851
a. Predictors: (Constant), TFL				
b. Dependent Variable: BND				

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Kintamųjų ryšio statistinio reikšmingumo ANOVA analizės rezultatai pateikti 34-oje lentelėje. Regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas, kai p reikšmė yra mažesnė už 0,05. Galima teigti, kad TFL → VNG regresinis modelis yra statistiškai reikšmingas, nes F kriterijaus $p = 0,015$.

34 lentelė. TFL → VNG kintamųjų ryšio statistinio reikšmingumo analizės rezultatai

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,652	1	2,652	6,116	,015 ^b
	Residual	42,929	99	,434		
	Total	45,582	100			
a. Dependent Variable: BND						
b. Predictors: (Constant), TFL						

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

35-oje lentelėje esantys koeficientai Constant = 3,311 ir TFL = - 0,180 yra statistiškai reikšmingi, nes kintamojo $p = 0,015$. Remiantis šiais duomenimis galima užrašyti regresinę lygtį, kuri geriausiai nusakys priklausomo ir nepriklausomo kintamųjų ryšį:

$$VRZ = 3,311 + (- 0,015 \times TFL)$$

35 lentelė. TFL → VNG regresinio modelio koeficientai

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,311	,261		12,671	,000
	TFL	-,180	,073	-,241	-2,473	,015
a. Dependent Variable: BND						

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Išvada – hipotezė H3a iš dalies patvirtinama: egzistuoja neigiamas tiesinis ryšys tarp transformacinės lyderystės ir vengimo konfliktų sprendimo būdo, tačiau šis ryšys yra labai silpnas. Todėl negalima tvirtinti, kad transformacinė lyderystė turi stiprų neigiamą poveikį vengimokonfliktų sprendimo būdai komandoje.

Hipotezė H3b: Egzistuoja teigiamas tiesinis ryšys tarp transakcinės lyderystės ir vengimo konfliktų sprendimo būdo.

36 lentelė. TSL → VNG regresinio modelio tinkamumo analizės rezultatai

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,146 ^a	,021	,011	,67130
a. Predictors: (Constant), TFL				
b. Dependent Variable: BND				

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Šiame regresiniame modelyje vengimo konfliktų sprendimo būdas yra priklausomas kintamasis, transakcinė lyderystė – nepriklausomas kintamasis. 36-oje lentelėje pateikiami regresinio modelio tinkamumo analizės rezultatai. Koreliacijos koeficientas $R = 0,146$ parodo, kad egzistuoja labai silpnas tiesinis koreliacijos ryšys tarp kintamųjų. Determinacijos koeficientas $R^2 = 0,021$. Tai reiškia, kad teisinis regresinis modelis yra nelabai tinkamas, nes $R^2 < 0,20$. Remiantis vien tik determinacijos koeficientu, dar negalima pasakyti, ar tiesinės regresijos modelis turimiems duomenims netinka.

37 lentelė. TSL → VNG kintamųjų ryšio statistinio reikšmingumo analizės rezultatai

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,968	1	,968	2,149	,146 ^b
	Residual	44,613	99	,451		
	Total	45,582	100			
a. Dependent Variable: BND						
b. Predictors: (Constant), TFL						

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Kintamųjų ryšio statistinio reikšmingumo ANOVA analizės rezultatai pateikti 37-oje lentelėje. Regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas, kai p reikšmė yra mažesnė už 0,05. Galima teigti, kad TSL → VNG regresinis modelis nėra statistiškai reikšmingas, nes F kriterijaus $p = 0,146$.

38-oje lentelėje esantys koeficientai Constant = 2,378 ir TSL = 0,119 nėra statistiškai reikšmingi, nes kintamojo $p = 0,146$.

38 lentelė. TSL → VNG regresinio modelio koeficientai

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,378	,220		10,786	,000
	TSL	,119	,081	,146	1,466	,146

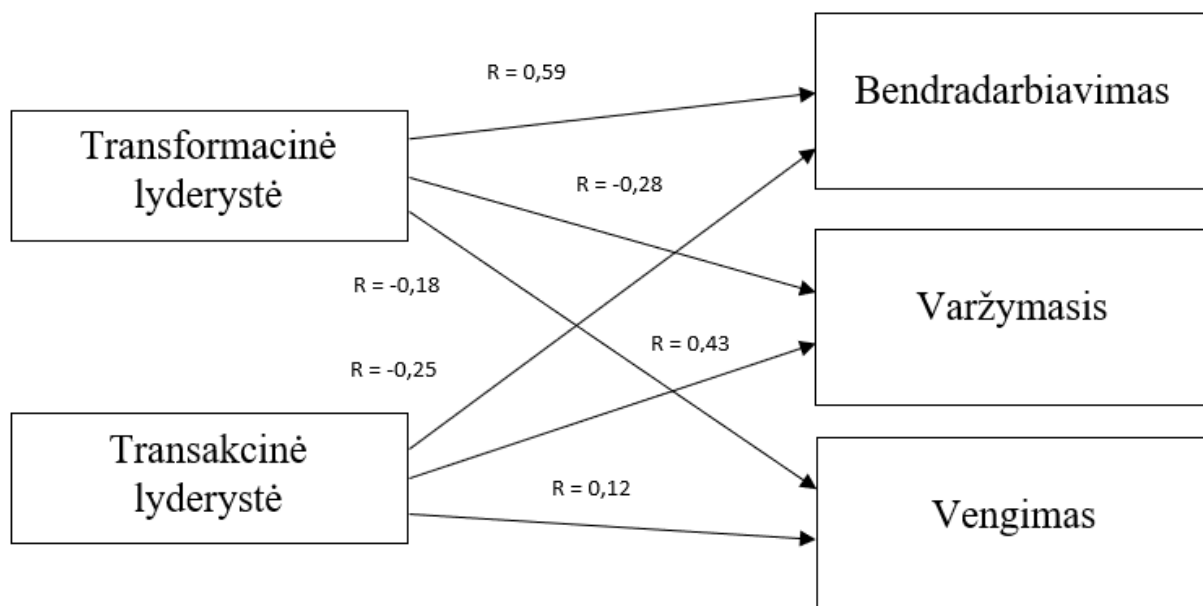
a. Dependent Variable: BND

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Išvada – hipotezė H3b atmetama: galima teigti, kad egzistuoja labai silpnas teigiamas tiesinis ryšys tarp transakcinės lyderystės ir vengimo konfliktų sprendimo būdo, tačiau regresinis modelis nėra statistiškai reikšmingas, todėl negalima tvirtinti, kad transakcinė lyderystė turi stiprų teigiamą poveikį varžymosi konfliktų sprendimo būdai komandoje.

4. TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS

Tyrimu buvo siekiama nustatyti transformacinės lyderystės stiliaus ir transakcinės lyderystės stiliaus sąsajas su bendradarbiavimo, varžymosi ir vengimo konfliktų sprendimo būdais. Apibendrinti tyrimo rezultatai pateikiami 17 paveiksle.



17 pav. Lyderystės poveikio konfliktų organizacijose sprendimui tyrimo rezultatai (sudaryta autoriaus)

Tiriant lyderystės poveikį konfliktų organizacijose sprendimui remtasi požiūriu, kad bendradarbiavimo konfliktų sprendimo būdas yra efektyvesnis už varžymosi ir vengimo būdus (Alper et al., 2000, Giacomantonio et al., 2012). Komandos, kurios labiau kooperuojasi konfliktus sprendžia sėkmingiau, nes siekia visiems priimto bendro sprendimo ir bando patenkinti visų konfliktuojančių šalių poreikius. Bendradarbiaudamos komandos pasiekia geresnių rezultatų, greičiau ir efektyviau išsprendžia konfliktus, o tai lemia didesnę komandos darbo našumą ir geresnius darbo rezultatus (O'Neill & McLarnon, 2018).

Transformaciniai lyderiai yra motyvuojantys ir sutelkiantys komandą siekti bendrų tikslų. Transformaciniai lyderiai orientuojasi į komandos narių motyvaciją ir į aukštesnių organizacijos tikslų siekimą (Cai et al., 2016, Podsakoff et al., 1990). Komandos, kuriose vyrauja transformacinė lyderystė, yra labiau linkusios bendradarbiauti sprendžiant konfliktus, nes transformaciniai lyderiai geba efektyviai koordinuoti komandos veiksmus, tenkinti kolektyvinius interesus ir motyvuoti siekti bendrų komandos tikslų (Wong et al., 2014). Transformaciniai lyderiai skatina atviras diskusijas, kurios padeda rasti visiems tinkamus sprendimus konfliktinėse situacijose, nes transformaciniai

lyderiai siekia naujų dar neatrastų būdų spręsti problemas ir nebijo rizikuoti (Saeed et al., 2014, Zhang et al., 2011).

Remiantis šiais teiginiais suformuotos hipotezės: H1a – egzistuoja teigiamas tiesinis ryšys tarp transformacinės lyderystės ir bendradarbiavimo konfliktų sprendimo būdo, H2a – egzistuoja neigiamas tiesinis ryšys tarp transformacinės lyderystės ir varžymosi konfliktų sprendimo būdo ir H3a – egzistuoja neigiamas tiesinis ryšys tarp transformacinės lyderystės ir vengimo konfliktų sprendimo būdo. H1a hipotezė pasitvirtino, nes buvo nustatytas vidutinio stiprumo teigiamas ryšys ($R = 0,59$) tarp transformacinės lyderystės ir bendradarbiavimo. H2a hipotezė pasitvirtino iš dalies, nes nustatytas silpnas neigiamas ryšys ($R = -0,28$) tarp transformacinės lyderystės ir varžymosi. H3a hipotezė taip pat pasitvirtino tik iš dalies, nes nustatytas labai silpnas neigiamas ryšys ($R = -0,18$) tarp transformacinės lyderystės ir vengimo.

Ankstesnių tyrimų rezultatai parodė, kad taikant varžymosi ir vengimo konfliktų sprendimo būdus konfliktai nėra sprendžiami efektyviai. Šiais būdais sprendžiami konfliktai turi neigiamų pasekmių komandos darbo našumui ir rezultatams (Alper et al. 2000, Giacomantonio et al., 2012). Varžymosi ir vengimo konfliktų sprendimo būdai neskatina kooperacijos ir alternatyvių sprendimų ieškojimo (Way et al., 2016). Varžymasis skatina individualių poreikių iškėlimą aukščiau bendrų poreikių, vengimas skatina atsitraukimą nuo konfliktų sprendimo, kai nėra ieškoma efektyvių būdų problemų sprendimui. Šie būdai tinka tik išspręsti problemas trumpam laikui, tačiau ieškant ilgalaikių sprendimų, varžymosi ir vengimo būdai nėra efektyvūs (Canaan Messarra et al., 2016, Johansen & Cadmus, 2016).

Transakciniai lyderiai nustato konkrečiais taisyklės, kuriomis reikia vadovautis vykdant darbinės užduotis. Transakciniai lyderiai numato konkretų atlygį už gerai atliktą darbą arba papeikimus už daromas klaidas. Tokiems lyderiams svarbu, kad darbas būtų atliktas laiku ir be klaidų, o komandos produktyumas būtų aukštas (Doucet et al., 2009). Transakciniai lyderiai orientuojasi į konkrečių užduočių vykdymą, todėl jie vengia konfliktinių situacijų arba stengiasi kuo greičiau išspręsti konfliktą, neskatinami papildomų diskusijų, kurios sukelia, jų nuomone, nereikalingas emocijas (Saeed et al., 2014, Tanveer et al., 2018).

Remiantis šiais teiginiais suformuotos hipotezės: H1b – egzistuoja neigiamas tiesinis ryšys tarp transakcinės lyderystės ir bendradarbiavimo konfliktų sprendimo būdo, H2b - egzistuoja teigiamas tiesinis ryšys tarp transakcinės lyderystės ir varžymosi konfliktų sprendimo būdo, H3b - Egzistuoja teigiamas tiesinis ryšys tarp transakcinės lyderystės ir vengimo konfliktų sprendimo būdo. H1b hipotezė pasitvirtino iš dalies, nes buvo nustatytas silpnas neigiamas ryšys ($R = -0,25$) tarp transakcinės lyderystės ir bendradarbiavimo. H2b hipotezė taip pat pasitvirtino iš dalies, nes

nustatytas silpnas teigiamas ryšys ($R = 0,43$) tarp transakcinės lyderystės ir varžymosi. H3b hipotezė atmetama, nes nustatytas labai silpnas statistiškai nereikšmingas teigiamas ryšys ($R = 0,12$) tarp transakcinės lyderystės ir vengimo.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

1. Atlikta mokslinė literatūros analizė atskleidė, kad konfliktą galima apibūdinti kaip nesutarimą, nesuderinamumą, nuomonių ir požiūrių skirtumus tarp dviejų ar daugiau šalių, kurios yra nusiteikusios neigiamai viena kitos atžvilgiu. Nustatyta, kad konfliktų tyrimus galima išskirti į kelias grupes:
 - Pagal konfliktų rūšį ir priežastis: tyrimuose konfliktai skirstomi į santykių, procesų ir užduočių, išskiriamos pagrindinės charakteristikos, kurios padeda identifikuoti konflikto rūšį ir, priklausomai nuo konflikto rūšies, atlikti tolimesnius tyrimus nustatant konfliktų priežastis, pasekmes ir sprendimo būdus. Santykių konfliktų priežastys dažniausiai būna susijusios su darbuotojų asmeninėmis savybėmis, charakterių ypatumais, nesuderinamumais, emocijomis. Užduočių ir procesų konfliktai vyksta dėl skirtingų požiūrių, nuomonių ir suvokimo apie darbo užduotis, procesus ir išteklių paskirstymą.
 - Pagal pasekmes: santykių konfliktai dažniau turi neigiamų pasekmių komandos darbo našumui, nes išderina komandos emocijas, santykius tarp darbuotojų ir pakenkia komandiniam darbui. Užduočių ir procesų konfliktai taip pat gali turėti neigiamų pasekmių darbo našumui, tačiau tinkamai suvaldyti ir išspręsti užduočių ir procesų konfliktai gali duoti teigiamų rezultatų, padėti atrasti naujų būdų, kaip vykdyti užduotis ir siekti bendrų tikslų, ir taip pagerinti komandos darbo našumą.
 - Pagal sprendimo būdus: mokslinėje literatūroje vyrauja požiūris, kad yra penki pagrindiniai konfliktų sprendimo būdai: bendradarbiavimas, varžymasis, kompromisas, prisitaikymas ir vengimas. Šie būdai skirstomi į kolektyvinius (bendradarbiavimas, kompromisas) ir individualistinius (varžymasis, vengimas, prisitaikymas). Nustatyta, kad kolektyviniai konfliktų sprendimo būdai yra efektyvesni ieškant ilgalaikių sprendimų, individualistiniai konfliktų sprendimo būdai gali būti efektyvūs ieškant trumpalaikių sprendimų, tačiau ilguoju laikotarpiu šie būdai nebus efektyvūs ir nepadės išspręsti problemų.
2. Bibliometrinė analizė parodė pagrindinius ryšius konfliktų ir lyderystės tematika. Taip pat atskleidė pagrindinius autorius, žurnalus ir šaltinius, į kuriuos reikia orientuotis analizuojant šią temą:
 - Populiariausi daugiausiai cituojamų publikacijų žurnalai yra ne tik bendriniai žmogiškųjų išteklių, vadybos ir psichologijos srities žurnalai, tokie kaip „Human Relations“, „Academy of Management Journal“, „Journal of Management“, „Journal of Applied Psychology“, tačiau į daugiausiai cituojamų viršūnę patenka ir žurnalas, kuris specializuojasi konfliktų sprendimų srityje – tai „International Journal of Conflict Management“ bei „Leadership Quarterly“, jis specializuojasi lyderystės tematikoje. Tai parodo, kad vadybos moksle konfliktų sprendimo ir

lyderystės temos turi atskirą statusą, o tyrimų rezultatams publikuoti skirti konkretūs šioms temoms skirti žurnalai.

- Reikšminių žodžių analizė atskleidė šešias pagrindines grupes: pirmoje grupėje dominuoja lyderystės tematika, trečioje – valdymas (bendraja prasme) ir kultūra, trečioje – konfliktas ir jų sprendimas bei valdymas, ketvirtoje – komandos, projektų valdymas, sprendimų priėmimas, penktoje – emocinis intelektas, pasitikėjimas, pasitenkinimas darbu, paskutinėje grupėje – transformacinė ir etinė lyderystė, santykių ir užduočių konfliktas. Šie reikšminiai žodžiai atskleidžia, kad lyderystės, konfliktų sprendimo ir valdymo tyrimai yra tarpusavyje susiję, todėl galima tirti įvairias jų sąsajas.
 - Bendrai cituojamų autorių analizė atskleidė, kad yra šešios dominuojančių autorių grupės. Jehn yra daugiausiai visame mokslininkų tinkle cituojamas autorius, kuris specializuojasi konfliktų valdymo srityje. Kiti pagrindiniai autoriai, kurie taip pat specializuojasi konfliktų valdymo ir sprendimo srityse, – Tjosvold'as, De Dreu ir Rahim'as. Lyderystės srityje labiausiai cituojami autoriai yra Bass'as, Podsakoff'as ir West'as. Tiek lyderystės, tiek konfliktų sprendimo sričių autoriai turi bendrų sąsajų ir tai parodo, kad konfliktų sprendimų sritį tyrinėjantys autoriai į savo tyrimus įtraukia lyderystę, o lyderystės sritį tyrinėjantys autoriai į tyrimus įtraukia ir konfliktų sprendimą. Tai reiškia, kad konfliktų sprendimo ir lyderystės mokslinius tyrimus sieja stiprūs ryšiai.
3. Lyderis mokslinėje literatūroje įvardinamas kaip svarbi figūra, kuri atlieka reikšmingą vaidmenį sprendžiant konfliktus. Lyderystė yra skirstoma į tris pagrindinius stilius: transformacinė lyderystė, transakcinė lyderystė ir nesikišimo. Nustatyta, kad:
- Transformaciniai lyderiai yra linkę taikyti bendradarbiavimo ir prisitaikymo konfliktų sprendimo būdus, nes jie siekia aukštesnių tikslų, skatina diskusijas, vengia kraštutinumų ir geba gerai valdyti emocijas.
 - Transakciniai lyderiai yra linkę taikyti varžymosi, kompromiso ir vengimo konfliktų sprendimo būdus, nes jiems svarbiausia, kad užduotys būtų atliktos laiku ir jiems reikalingas kuo skubesnis problemos sprendimas.
 - Nesikišimo stiliaus lyderiai renkasi vengimo konfliktų sprendimo būdą, nes tokie lyderiai stengiasi kuo mažiau kištis į komandos veiklą ir atsiriboja nuo problemų sprendimo.
4. Remiantis mokslinės literatūros analize ir teorinėmis įžvalgomis, buvo sudarytas hipotetinis tyrimo modelis, kuriuo siekiama nustatyti ryšius tarp transformacinės lyderystės stiliaus ir bendradarbiavimo, varžymosi ir vengimo konfliktų sprendimo būdo, transakcinės lyderystės stiliaus ir bendradarbiavimo, varžymosi ir vengimo konfliktų sprendimo būdo. Viena hipotezė buvo patvirtinta, penkios hipotezės iš dalies patvirtintos ir viena hipotezė atmesta:

- Nustatytas vidutinio stiprumo teigiamas tiesinis ryšys tarp transformacinės lyderystės stiliaus ir bendradarbiavimo konfliktų sprendimo būdo, o tarp transakcinės lyderystės stiliaus ir bendradarbiavimo konfliktų sprendimo būdo nustatytas silpnas neigiamas tiesinis ryšys.
 - Nustatytas silpnas neigiamas tiesinis ryšys tarp transformacinės lyderystės stiliaus ir varžymosi konfliktų sprendimo būdo, o tarp transakcinės lyderystės stiliaus ir varžymosi konfliktų sprendimo būdo nustatytas silpnas teigiamas tiesinis ryšys.
 - Nustatytas labai silpnas neigiamas tiesinis ryšys tarp transformacinės lyderystės stiliaus ir vengimo konfliktų sprendimo būdo, o tarp transakcinės lyderystės stiliaus ir vengimo konfliktų sprendimo būdo nustatytas labai silpnas statistiškai nereikšmingas teigiamas tiesinis ryšys.
5. Pasiūlymai tolimesniems tyrimams: Atliktas tyrimas turi keletą apribojimų. Tyrime naudota patogioji imtis ir buvo gauti 105 respondentų atsakymai, kurie atspindi tik nedidelę dalį populiacijos. Didelė dalis atsakymų buvo gauti iš respondentų, kurie nurodė, kad jų darbovietės priklauso finansų ir draudimo sektoriui. Tai rodo, kad tyrime dominuoja šio sektoriaus darbuotojų atsakymai. Didžioji dalis respondentų labiau sutiko, kad jų vadovas taiko transformacinės lyderystės stilių, o konfliktai komandoje dažniausiai sprendžiami taikant bendradarbiavimo būdą. Šią atsakymų tendenciją galima susieti su gautais hipotezių tikrinimo rezultatais, nes rezultatai parodė, kad egzistuoja vidutinio stiprumo teigiamas koreliacinis ryšys tarp transformacinės lyderystės stiliaus ir bendradarbiavimo konfliktų sprendimo būdo, o tarp kitų kintamųjų nustatytas silpnas arba labai silpnas ryšys. Dėl šių priežasčių, vykdant panašaus pobūdžio tyrimus ateityje, rekomenduojama taikyti didesnę imtį. Be to, galima atlikti tyrimus kituose sektoriuose, pvz. gamybos, kur daugiau vyrauja transakcinės lyderystės stilius arba statutinėse organizacijose. Tikėtina, kad tyrimo rezultatai gali skirtis ir dėl vyraujančios, sektoriui būdingos kultūros (pvz., organizacinė kultūra skiriasi statutinėje organizacijoje ir finansų sektoriaus organizacijoje).

Rekomendacijos organizacijoms ir vadovams: Teorinės ir praktinės darbo įžvalgos parodė, kad lyderystė yra svarbus veiksnys sprendžiant konfliktus organizacijose. Organizacijos turėtų užtikrinti, kad lyderiai būtų labiau orientuoti į komandą, į bendrus komandos ir aukštesnius organizacijos tikslus. Tam turėtų būti ugdomos transformacinės lyderystės savybės, kurios padėtų nustatyti komandos viziją, skatinti siekti bendrų tikslų, motyvuoti ir suteikti individualią paramą. Konfliktoje situacijose lyderiai turėtų stengtis taikyti bendradarbiavimo būdą, nebijoti atvirų diskusijų ir skatinti komandos narius ieškoti alternatyvų konfliktui išspręsti. Taigi, organizacijos turėtų vykdyti mokymus, kurie keltų vadovų transformacinės lyderystės kompetencijas ir bendradarbiavimo gebėjimus.

Tyrimo rezultatai taip pat gali būti aktualūs organizacijoms, kuriose yra horizontalios karjeros galimybės bei rotuojant personalą. Esant sudėtingai konfliktinei situacijai, kurios nepavyksta išspręsti ilgą laiką, galima vykdyti vadovų rotaciją paskiriant komandai vadovauti transformacinės lyderystės stiliaus vadovą, turintį gebėjimų sutelkti komandą, ieškoti geriausių alternatyvų konfliktui išspręsti.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Ayoko, O. B., & Callan, V. J. (2010). Teams' reactions to conflict and teams' task and social outcomes: The moderating role of transformational and emotional leadership. *European Management Journal*, 28(3), 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.07.001>
2. Ayub, N., AlQurashi, S. M., Al-Yafi, W. A., & Jehn, K. (2017). Personality traits and conflict management styles in predicting job performance and conflict. *International Journal of Conflict Management*, 28(5), 671-694. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2016-0105>
3. Akparep, J. Y., Jengre, E., & Mogre, A. A. (2019). The Influence of Leadership Style on Organizational Performance at TumaKavi Development Association, Tamale, Northern Region of Ghana. *Open Journal of Leadership*, 8, 1-22. <https://doi.org/10.4236/ojl.2019.81001>
4. Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (2000). Conflict Management, Efficacy, and Performance in Organizational Teams. *Personnel Psychology*, 53(3), 625-642. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00216.x>
5. Bai, Y., Harms, P., Han, G. (Helen), & Cheng, W. (2015). Good and bad simultaneously? *International Journal of Conflict Management*, 26(3), 245-267. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2014-0070>
6. Behfar, K. J., Mannix, E. A., Peterson, R. S., & Trochim, W. M. (2011). Conflict in small groups: The meaning and consequences of process conflict. *Small Group Research*, 42(2), 127-176. <https://doi.org/10.1177/1046496410389194>
7. Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. M. K. (2008). The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links Between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 170-188. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.170>
8. Bekešienė, S. (2015). *Duomenų analizės SPSS pagrindai: mokomoji knyga*. Vilniaus: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
9. Black, J. (2018). Conflict Management and Team Building as Competencies for Nurse Managers to Improve Retention. *DNP Qualifying Manuscripts*. 9.
10. Cai, Y., Jia, L., Li, J. (2016). Dual-level transformational leadership and team information elaboration: The mediating role of relationship conflict and moderating role of middle way thinking. *Asia Pacific Journal of Management*. 34, 399-421 <https://doi.org/10.1007/s10490-016-9492-x>.
11. Canaan Messarra, L., Karkoulian, S., & El-Kassar, A. N. (2016). Conflict resolution styles and personality: The moderating effect of generation X and Y in a non-Western context. *International*

- Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 792-810.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2016-0014>
12. Chan, J. C. Y., Sit, E. N. M., & Lau, W. M. (2014). Conflict management styles, emotional intelligence and implicit theories of personality of nursing students: A cross-sectional study. *Nurse Education Today*, 34(6), 934-939. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2013.10.012>
 13. Chang, M. L. (2017) On the relationship between intragroup conflict and social capital in teams: A longitudinal investigation in Taiwan. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 3-27. <https://doi.org/10.1002/job.2107>.
 14. Čiuladienė, G. (2005). Konfliktas kaip mokslinio pažinimo objektas. *Acta Pedagogica Vilnensia*, 14, 157-168.
 15. Čiutienė, R., Neverauskas, B., ir Venclauskas, S. (2007). Žmonių išteklių valdymo problemos projektinėse organizacijose: projekto komandos formavimas. *Ekonomika ir vadyba*, 12, 556-563.
 16. Dai, Y. D., Dai, Y. Y., Chen, K. Y., Wu, H.C. (2013). Transformational vs transactional leadership: which is better? A study on employees of international tourist hotels in Taipei City. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 760-778. <https://doi.org/10.1108/ijchm-dec-2011-0223>
 17. De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
 18. Doucet, O., Poitras, J., & Chênevert, D. (2009). The impacts of leadership on workplace conflicts. *International Journal of Conflict Management*, 20(4), 340-354. <https://doi.org/10.1108/10444060910991057>
 19. Falagas, M. E., Pitsouni, E. I., Malietzis, G. A., & Pappas, G. (2007). Comparison of PubMed, Scopus, Web of Science, and Google Scholar: strengths and weaknesses. *The FASEB Journal*, 22(2), 338-342. <https://doi.org/10.1096/fj.07-9492LSF>
 20. Giacomantonio, M., Pierro, A., & Kruglanski, A. W. (2012). Leaders' fairness and followers' conflict handling style: The moderating role of need for cognitive. *International Journal of Conflict Management*, 22(4), 358-372. <https://doi.org/10.1108/10444061111171369>
 21. Guerra, J. M., Martínez, I., Munduate, L., & Medina, F. J. (2005). A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 157-176. <https://doi.org/10.1080/13594320444000245>
 22. Gunarathna, C., Yang, R. J., & Fernando, N. (2018). Conflicts and management styles in the Sri Lankan commercial building sector. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 25(2), 178-201. <https://doi.org/10.1108/ECAM-10-2016-0233>

23. Hasija, K. H., Hyde, A. M., Kushwana, V. S. (2019). A Study of Management by Exception: Active, Passive & Laissez-faire Leadership Style of Leaders in B School. *International Bulletin of Management and Economics*, 9, 150-161.
24. Hu, N., Chen, Z., Gu, J., Huang, S., & Liu, H. (2017). Conflict and creativity in inter-organizational teams: The moderating role of shared leadership. *International Journal of Conflict Management*, 28(1), 74–102. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-01-2016-0003>
25. Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: conceptual exploration. *Journal of Management Development*, 34(10), 1246–1261. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2015-0016>
26. Yang, I., & Li, M. (2017). Can absent leadership be positive in team conflicts?: An examination of leaders' avoidance behavior in China. *International Journal of Conflict Management*, 28(2), 146-165. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2015-0083>
27. Ye, Z., Liu, H., Gu, J. (2019). Relationships between conflicts and employee perceived job performance: Job satisfaction as mediator and collectivism as moderator. *International Journal of Conflict Management*, 30(5), 706-728.
28. Jehn, K. A. (2006). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557. <https://doi.org/10.2307/2393737>
29. Jiang, J. Y., Zhang, X., & Tjosvold, D. (2013). Emotion regulation as a boundary condition of the relationship between team conflict and performance: A multi-level examination. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 714-734. <https://doi.org/10.1002/job.1834>
30. Johansen, M. L., & Cadmus, E. (2016). Conflict management style, supportive work environments and the experience of work stress in emergency nurses. *Journal of Nursing Management*, 24(2), 211-218. <https://doi.org/10.1111/jonm.12302>
31. Kammerhoff, J., Lauenstein, O., Schütz, A. (2019). Leading toward harmony – Different types of conflict mediate how followers' perceptions of transformational leadership are related to job satisfaction and performance. *European Management Journal*. 37(2), 210-221. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.06.003>.
32. Karadakal, N. V., Goud, N., & Thomas, P. (2015). Impact of leadership role perspective on conflict resolution styles - a study on small and medium sized entrepreneurs of Karnataka State in India. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 5(4), 1-20. <https://doi.org/10.1186/s40497-015-0019-6>
33. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis patalysytas ir papildytas leidimas*. Kaunas: Judex.
34. Khajeh, E. H. A. (2018), Impact of Leadership Styles on Organizational Performance, *Journal of Human Resources Management Research*, Vol. 2018, 1-10. <https://DOI:10.5171/2018.687849>

35. Kiaunytė, A. (2016). Pokyčius patiriančių socialinių darbuotojų emocinės reakcijos ir elgsenos modeliai sprendžiant konfliktus. *Filosofija. Sociologija*, 21(3), 268-276.
36. Kosmützky, A., & Putty, R. (2016). Transcending Borders and Traversing Boundaries: A Systematic Review of the Literature on Transnational, Offshore, Cross-Border, and Borderless Higher Education. *Journal of Studies in International Education*, 20(1), 8-33. <https://doi.org/10.1177/1028315315604719>
37. Lawless, J., & Trif, A. (2016). Managing interpersonal conflicts at work by line managers. *The Irish Journal of Management*, 35(1), 74-87. <https://doi.org/10.1515/ijm-2016-0005>
38. Lee, E., Avgar, A., Park, W., Choi, D. (2019). The dual effects of task conflict on team creativity Focusing on the role of team-focused transformational leadership. *International Journal of Conflict Management*. 30(1), 132-154.
39. Ma, Z., Lee, Y., & Yu, K. H. (2008). Ten years of conflict management studies: Themes, concepts and relationships. *International Journal of Conflict Management*, 19(3), 234-248. <https://doi.org/10.1108/10444060810875796>
40. Maltarich, M. A., Kukenberger, M., Reilly, G., & Mathieu, J. (2018). Conflict in Teams: Modeling Early and Late Conflict States and the Interactive Effects of Conflict Processes. *Group and Organization Management*, 43(1), 6-37. <https://doi.org/10.1177/1059601116681127>
41. Marineau, J. E., Hood, A. C., & Labianca, G. Joe. (2017). Multiplex Conflict: Examining the Effects of Overlapping Task and Relationship Conflict on Advice Seeking in Organizations. *Journal of Business and Psychology*, 33, 595-610. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9511-z>
42. Merigó, J. M., & Yang, J. B. (2017). Accounting Research: A Bibliometric Analysis. *Australian Accounting Review*, 27(1), 71-100. <https://doi.org/10.1111/auar.12109>
43. Merigó, J. M., Gil-Lafuente, A. M., & Yager, R. R. (2015). An overview of fuzzy research with bibliometric indicators. *Applied Soft Computing Journal*, 27, 420-433. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2014.10.035>
44. Mitonga-Monga, J. & Coetzee, M., (2012). Perceived leadership style and employee participation. *African Journal of Business Management*, 6(15), 5389-5398. <https://DOI:10.5897/AJBM11.2443>
45. Nguyen, T. T. (2013). Conflicts and Multicultural Team, *Bachelor's Thesis in International Business*, 45. Prieiga per internetą: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/57124/NguyenThanh_Tung.pdf
46. O'Neill, T. A., & Hastings, S. E. (2011). Explaining workplace deviance behavior with more than just the "Big Five". *Personality and Individual Differences*, 50(2), 268-273. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.10.001>

47. O'Neill, T. A., & McLarnon, M. J. W. (2018). Optimizing team conflict dynamics for high performance teamwork. *Human Resource Management Review*, 28(4), 378-394. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.06.002>
48. Omisore, B. O., & Abiodun, A. R. (2015). Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6), 118-137. <https://doi.org/10.6007/ijarems/v3-i6/1351>
49. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 1-44. [http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
50. Poitras, J., Hill, K., Hamel, V. i, & Pelletier, F.-B. (2015). Managerial mediation competency: A mixed-method study. *Negotiation Journal*, 31(2) 105-129. <https://doi.org/10.1111/nejo.12085>
51. Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
52. Rahim, M. A. (1983). A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. *The Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376. <https://doi.org/10.2307/255985>
53. Rao, M. S. (2017). Tools and techniques to resolve organizational conflicts amicably. *Industrial and Commercial Training*, 49(2), 93-97. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0030>
54. Rispens, S., Demerouti, E. (2016) Conflict at work, negative emotions, and performance: A diary study. *Negotiation and Conflict Management Research*, 9(2), 103-119. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12069>
55. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija: metodinė knyga*. Klaipėdos universiteto leidykla.
56. Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., & Niazi, G. (2014). Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214-225. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2012-0091>
57. Sonnentag, S., Unger, D., & Nägel, I. J. (2013). Workplace conflict and employee well-being: The moderating role of detachment from work during off-job time. *International Journal of Conflict Management*, 24(2), 166-183. <https://doi.org/10.1108/10444061311316780>
58. Tanveer, Y., Jiayin, Q., Akram, U., & Tariq, A. (2018). Antecedents of frontline manager handling relationship conflicts. *International Journal of Conflict Management*, 29(1), 2-23. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2017-0021>
59. Tautkevičienė, G. (2011). Bibliometrinių tinklų grafinio atvaizdavimo įrankiai, 3(2), 139-161.

60. Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2008). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument Sample Report. *Kilmann diagnostics*. 1–11. Prieiga per internetą: http://www.kilmanndiagnostics.com/sites/default/files/TKI_Sample_Report.pdf
61. Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19-28. <https://doi.org/10.1002/job.473>
62. Way, K. A., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Way, K. A. (2016). Shared perceptions of supervisor conflict management style A cross-level moderator of relationship. *International Journal of Conflict Management*, 27(1), 25-49. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-07-2014-0046>
63. Wong, A., Wei, L., & Tjosvold, D. 2014. Business and regulators partnerships: Government transformational leadership for constructive conflict management. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(2), 497-522.
64. Zhang, X., Cao, Q., Tjosvold, D. (2011). Linking Transformational Leadership and Team Performance: A Conflict Management Approach. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1587-1611. doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00974.x
65. Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>

PRIEDAI

A priedas. Apklausos anketa

Lyderystės poveikis konfliktų organizacijose sprendimui Sveiki, esu Vilniaus Gedimino technikos universiteto Organizacijų vadybos magistrantūros studentas. Atlieku tyrimą, kuriuo siekiama išsiaiškinti lyderystės poveikį konfliktų organizacijose sprendimui, todėl kviečiu užpildyti apklausą. Iš anksto dėkoju už Jūsų skirtą laiką. Apklausa yra anoniminė.						
1.	Ar dirbate komandoje su kitais darbuotojais? ☐ Taip ☐ Ne					
2.	Ar sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais apie savo vadovą?	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
2.1.	Vadovas supranta mano situaciją, skatina ir teikia paramą.					
2.2.	Vadovas skatina mane priimti iššūkius.					
2.3.	Kai aš negaliu užbaigti savo darbo, vadovas mane peikia.					
2.4.	Aš tikiu, kad vadovas gali įveikti visus iššūkius kilusius darbe.					
2.5.	Vadovas skatina mus dėti pastangas įgyvendinant organizacijos viziją.					
2.6.	Vadovas tiksliai užfiksuoja bet kokias mano klaidas.					
2.7.	Vadovas skatina mane galvoti apie problemas iš kitos perspektyvos.					
2.8.	Vadovas suteikia man tai ko aš noriu, mainais už sunkų darbą.					
2.9.	Vadovas skatina mane permąstyti pažiūras, kuriomis praeityje aš niekada nesuabejojau.					
2.10.	Aš tikiu, kad galiu sėkmingai užbaigti savo darbą vadovaujant mano vadovui.					
2.11.	Vadovas pasako man, kad galiu gauti papildomą atlygį, jei parodysiu gerus darbo rezultatus.					
2.12.	Vadovas skiria laiko, kad suprastų mano poreikius					
3.	Ar sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais apie savo komandą?	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
3.1.	Komandos nariai skatina požiūrį „mes esame kartu“.					
3.2.	Mūsų komanda neparodo nuomonių skirtumo.					
3.3.	Komandos nariai reikalauja, kad kiti sutiktų su jų požiūriu.					
3.4.	Mūsų komanda prisitaiko prie skirtumų, kad jų išvengtų.					
3.5.	Komandos nariai siekia sprendimo, kuris būtų geras mums visiems.					

A priedo pabaiga

3.6.	Komandos nariai siekia harmonijos net atsisakydami atvirų diskusijų.					
3.7.	Komandos nariai reikalauja, kad kiti nusileistų, bet patys nenori nusileisti.					
3.8.	Komandos nariai traktuoja konfliktą kaip abipusę problemą, kurią reikia išspręsti.					
3.9.	Mes dirbame, kad padidintume galimybes gauti tai, ko iš tikrųjų norime.					
3.10.	Komandos nariai traktuoja konfliktą kaip laimėti – pralaimėti varžybas.					
3.11.	Komandos nariai perdeda savo požiūrį, kad galėtų pasiekti savo.					
3.12.	Mes stengiamės vengti aptarti konfliktus keliančias problemas.					
3.13.	Komandos nariai suderina geriausius požiūrius, kad priimtų veiksmingą sprendimą.					
4.	Kokiam sektoriui priskirtumėte savo darbovietės veiklą? ☐ Informacinės technologijos ☐ Farmacija ☐ Finansai, draudimas ☐ Gamyba ☐ Prekyba ☐ Logistika, transportas ☐ Statyba, Nekilnojamasis turtas ☐ Sveikatos priežiūra, medicina ☐ Švietimas ☐ Telekomunikacijos ☐ Teisė ☐ Viešasis sektorius ☐ Kitas variantas:					
5.	Jūsų pareigos: ☐ Aukščiausio lygmens vadovas ☐ Vidurinio lygmens vadovas ☐ Specialistas ☐ Kitas variantas:					
6.	Jūsų bendras darbo stažas: ☐ Mažiau nei 1 m. ☐ 6 – 10 m. ☐ 11 – 20 m. ☐ Daugiau nei 20 m.					
7.	Jūsų išsilavinimas: ☐ Aukštasis universitetinis ☐ Aukštasis neuniversitetinis ☐ Profesinis ☐ Vidurinis					
8.	Jūsų lytis: ☐ Vyras ☐ Moteris					
9.	Jūsų amžiaus: ☐ 20 – 29 m. ☐ 30 – 39 m. ☐ 40 – 49 m. ☐ 50 m. ir daugiau					