

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS  
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

BOŽENA SVIRBUTOVIČ

KONFLIKTŲ IR PASYVIOS AGRESIJOS RAIŠKA  
IR VALDYMAS ORGANIZACIJOSE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

*Prof. dr. Agota Giedrė Raišienė*

VILNIUS

2021

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS  
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

Konfliktų ir pasyvios agresijos raiška ir valdymas organizacijose

Magistro baigiamasis darbas

Studijų programa

Vadovė

Prof. dr. *Agota Giedrė Raišienė*

Recenzentas

\_\_\_\_\_

2021

Atliko

\_\_\_\_\_ stud. B. Svirbutovič

2021

VILNIUS

2021

## TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	6
PRIEDAI .....	7
ĮVADAS.....	8
1. KONFLIKTŲ IR PASYVIOS AGRESIJOS ORGANIZACIJOJE TEORINIAI ASPEKTAI .....	10
1.1. Konflikto samprata .....	10
1.2. Konfliktų atsiradimo priežastys .....	11
1.3. Konfliktų valdymo ir sprendimo strategijos .....	14
1.4. Konfliktų pasekmės .....	21
1.5. Emocinė konflikto raiška .....	23
1.5.1. Agresija, kaip sudedamoji konflikto dalis .....	27
1.5.2. Pasyvi agresija darbo vietoje .....	29
1.5.3. Pasyviai agresyvaus elgesio darbe priežastys .....	36
1.5.4. Pasyvios agresijos darbe pasekmės .....	39
1.5.5. Konfliktų ir pasyvios agresijos darbe prevencija .....	40
2. PASYVIOS AGRESIJOS KONFLIKTŲ METU DARBE TYRIMO METODOLOGIJA .....	44
2.1. Tyrimo objektas, tikslas, uždaviniai .....	44
2.2. Tyrimo metodologija.....	45
2.3. Tyrimo organizavimas ir eiga .....	46
3. ATLIKTO TYRIMO REZULTATAI IT JŲ ANALIZĖ .....	51
3.1. Respondentų charakteristika .....	51
3.2. Darbuotojų tarpusavio santykiai ir konfliktų buvimas .....	52
3.3. Emocijos įtemptų situacijų metu .....	54
3.4. Elgesys sudėtingų, konfliktinių situacijų metu .....	60
IŠVADOS .....	71
PASIŪLYMAI .....	73
LITERATŪRA .....	74
SANTRAUKA .....	80
SUMMARY .....	81
PRIEDAI .....	82

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Konfliktų apibūdinimas, remiantis įvairiais autoriais .....	11
2 pav. Konflikto apibrėžimo elementai .....	12
3 pav. Esminės konfliktų priežastys .....	14
4 pav. Penki konflikto sprendimo stiliai .....	18
5 pav. Konfliktų sprendimo būdai ir rezultatai .....	21
6 pav. Emocijų, jaučiamų konfliktinių situacijų metu, įvairovė .....	26
7 pav. Agresijos komponentai .....	28
8 pav. Etapų seka konfliktinėje situacijoje iki agresijos apraiškos .....	29
9 pav. Prievertos darbe tyrimo rezultatai .....	30
10 pav. Bruožai, būdingi pasyviai agresijai .....	36
11 pav. Įtakos veiksniai pasyvios agresijos atsiradimui .....	38
12 pav. Pasyviai agresyvaus elgesio pasekmės .....	40
13 pav. Darbo loginė schema .....	45
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį .....	51
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių .....	51
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą .....	51
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą krovinių pervežimų srityje .....	52
18 pav. Respondentų atsakymai į klausimą, kaip jie vertina savo santykius su bendradarbiais .....	52
19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą, kaip dažnai jiems darbe tenka atsidurti sudėtingose santykių situacijose .....	53
20 pav. Respondentų jaučiamos emocijos konflikto su bendradarbiais metu .....	55
21 pav. Respondentų pasirenkamos elgsenos sudėtingoje, įtemptoje santykių situacijoje .....	58
22 pav. Dažniausiai pasirenkamos konfliktų su bendradarbiais sprendimo strategijos .....	61
23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą, kaip jie elgiasi situacijoje, kurioje jie nesąžiningai gauna iš kolegos arba vadovo pastabas dėl savo darbo .....	62
24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą, kaip jie elgiasi tuo atveju, kai girdi iš kolegos užgaulią, sarkastišką pastabą, skirtą jiems .....	63
25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą, kaip jie elgtųsi tuo atveju, jei vadovas metų pokalbyje įvertintų juos neobjektyviai, o vėliau prašytų pateikti jam svarbią informaciją .....	64

26 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą, kaip jie elgtųsi tuo atveju, jei gautų elektroninį laišką iš bendradarbio/ tiekėjo/ kliento, su kuriuo neseniai vyko įtempta situacija, kurios metu buvo apkaltintas tuo, dėl ko nebuvo atsakingas .....	65
27 pav. Respondentų elgiasio variantai, kai nesutinkama su bendradarbio dėstomu pasiūlymu .....	66
28 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą, kaip jie elgiasi tuo atveju, kai gauna užduotį, kurios rezultatas reikalingas kitam darbuotojui, su kuriuo sieja įtempti ar nemalonūs santykiai .....	66
29 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą, kaip jie elgiasi situacijoje, kurioje neapgalvotai pažada po darbo padėti bendradarbiui, rodančiam puikius darbo rezultatus .....	67
30 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą, kaip jie elgtųsi iš vadovybės labai vertinamo kolegą gavę elektroninį laišką ir pastebėję klaidą, kuri ženkliai neigiamai įtakos darbo rezultatą .....	68
31 pav. Respondentų nuomonės, kas jiems būdinga kalbant apie susirinkimus/ darbų terminus .....	68
32 pav. Respondentų nuomonės, kas jiems būdinga kalbant apie socialinius santykius ir bendravimą .....	69
33 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jiems artimiausias nuostatas dėl santykių su bendradarbiais.....	70

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Konflikto padariniai .....	22
2 lentelė. Prevenciniai veiksmai užkirsti kelią pasyvios agresijos atsiradimui .....	43
3 lentelė. Instrumentarijaus teorinis pagrindimas.....	47
4 lentelė. Vyrų ir moterų nuomonių apie savo santykius su bendradarbiais palyginimas.....	53
5 lentelė. Vyrų ir moterų patiriamų sudėtingų, konfliktinių santykių situacijų darbe dažnumo palyginimas .....	53
6 lentelė. Darbuotojų amžiaus, darbo stažo krovinių pervežimų srityje koreliacijos su patiriamų konfliktinių santykių situacijų darbe dažnumu.....	54
7 lentelė. Vyrų ir moterų jaučiamos emocijos konflikto su bendradarbiais metu .....	56
8 lentelė. Darbuotojų, konfliktuojančių su bendradarbiais dažnai, ir darbuotojų, susiduriančių su šiais konfliktais retai, jaučiamos emocijos konflikto metu .....	57
9 lentelė. Respondentų vyrų ir moterų elgsenos sudėtingoje, įtemptoje santykių situacijoje, palyginimas ..	59
10 lentelė. Skirtingą elgseną įtemptoje santykių situacijoje pasirenkančių darbuotojų palyginimas pagal tai, kaip dažnai jie darbe atsiduria šiose situacijose .....	59
11 lentelė. Skirtingą elgseną įtemptoje santykių situacijoje pasirenkančių darbuotojų santykiai su bendradarbiais .....	60
12 lentelė. Vyrų ir moterų pasirenkamų konfliktų su bendradarbiais sprendimo strategijų palyginimas .....	61
13 lentelė. Vyrų ir moterų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą, kaip jie elgtųsi tuo atveju, jei vadovas metų pokalbyje įvertintų juos neobjektyviai, o vėliau prašytų pateikti jam svarbią informaciją .....	64
14 lentelė. Vyrų ir moterų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą, kaip jie elgtųsi gavę elektroninį laišką iš bendradarbio/ tiekėjo/ kliento, su kuriuo neseniai vyko įtempta situacija, kurios metu buvo apkaltinti tuo, dėl ko nebuvo atsakingi .....	65
15 lentelė. Vyrų ir moterų atsakymai į klausimą, kaip jie elgiasi tuo atveju, kai gauna užduotį, kurios rezultatas reikalingas darbuotojui, su kuriuo sieja įtempti ar nemalonūs santykiai .....	67

## **PRIEDAI**

1 priedas. Ch. Jacobsen ir kiti (2020) tyrimo rezultatai. Patirta prievarta darbo vietoje.....	82
2 priedas. R. Fida ir kiti (2018), tyrimo rezultatai.....	83
3 priedas. Klausimynas.....	84

## ĮVADAS

Bet kurią organizaciją sudaro visų pirma žmonės, kurie bendrauja tarpusavyje, atsiduria skirtingose situacijose, sparčiai besikeičiančioje aplinkoje, sprendžia įvairius klausimus, turi skirtingas vertybes, interesus, poreikius, todėl neišvengiamai tarp jų iškyla nesutarimai, ginčai. Iškilę konfliktai sužadina neigiamas emocijas, kurias žmonės ne visada moka konstruktyviai išreikšti, kurios neigiamai veikia žmonių tarpusavio santykius, darbo atmosferą, produktyvumą o tuomet ir tiesiogiai darbo rezultatus.

Daugelį autorių, tyrančių konfliktus vienija nuomonė, jog konfliktas gali daryti ir teigiamą įtaką, skatinančia žmonių kūrybiškumą, pašalinti sąstingį, eliminuoti trūkumus, padėti tobulėti, bet dažniausiai visgi konfliktai sukelia jų dalyviams nepasitenkinimą, įtampą, pyktį, nusivylimą, stiprias neigiamas emocijas, kurios pasireiškia aktyvia ar pasyvia agresija.

Labai svarbu skirti dėmesį ir išmokti valdyti konfliktines situacijas darbe, kad jos atneštų konstruktyvius sprendimus, teigiamą poveikį bei naudą tiek darbuotojams, tiek įmonei. Svarbu atrasti tokius konfliktų sprendimo būdus, kurie stiprintų bendradarbiavimą, abipusį supratimą, sugėbėjimą išsakyti savo nuomonę, išklaudyti kitą ir svarbiausia išgirsti, bei skatintų atvirumą ir lankstumą.

Konfliktų darbo aplinkoje tema labai populiari ir plačiai analizuojama ypatingai užsienio autorių. Konfliktų išteklius, eigą, dėsningumus, sprendimo kryptis ir principus bei jų valdymą šalia užsienio mokslininkų nagrinėja savo moksliniuose darbuose ir Lietuvos mokslininkai: Daiva Račelytė, Juozas Lakis, Valdas Prunskus, Jolita VVeinhardt, Asta Kiaunytė, Gražina Čiuladienė bei Jolanta Sondaitė ir Natalija Norvilė. Pasyvios agresijos tema, deja nėra taip plačiai išanalizuota, jai dar nėra skiriama pakankamai dėmesio.

Konfliktai, kylantys organizacijoje, žinoma netgi būtini jos gyvybingumo ir kūrybiškumo bei vystymosi palaikymui, bet būtina atkreipti dėmesį į elgesį konfliktų metu, emocijų suvokimą ir reguliavimą, į pasyvios agresijos raišką. Svarbų vaidmenį konfliktinių situacijų valdyme turi vadovai, kurie dažnai dėl per didelių darbo krūvių suinteresuoti konfliktus išspręsti kuo greičiau, kas reiškia, deja, labiau jų slopinimą, nesigilinant į jų atsiradimo priežastis. Svarbu skirti daugiau laiko pastebėti dar tik konfliktų užuomazgas, įžvelgti užslėptus konfliktus, pasirinkti atitinkamą konfliktų valdymo stilių bei elgesio modelį, paverčiant konfliktines situacijas produktyviomis. Efektyvus konfliktinių situacijų valdymas, išnaudojant pozityvias konflikto savybes ir ugdant emocines darbuotojų kompetencijas prisideda prie organizacijos konkurencingumo išlaikymo ir sėkmingo gyvavimo.

Neįmanoma išvengti įtemptų situacijų, bet įmanoma išmokti išgyventi tas situacijas taip, kad jų dėka vyktų tobulėjimas.



## **Darbo objektas**

Darbuotojų pasyvios agresijos raiška konfliktinėse situacijose.

## **Problema**

Kaip atskleisti darbuotojų pasyvią agresiją organizacijoje ir kaip užkirsti kelią jos plėtrai?

Kokios yra sąlygos konstruktiviam sudėtingų, konfliktinių situacijų valdymui ir jų sprendimui?

## **Magistro baigiamojo darbo tikslas**

Nustatyti, kaip pasyvi agresija reiškiasi darbe konfliktų metu ir kokie esminiai veiksniai lemia efektyvų konfliktinių situacijų sprendimą organizacijoje.

## **Darbo uždaviniai:**

1. Apžvelgti konfliktų prigimtį, priežastis, raišką.
2. Išnagrinėti ir palyginti konfliktų valdymo ir sprendimo organizacijose metodus.
3. Išanalizuoti konfliktinių situacijų emocinį foną bei poveikį darbuotojams ir organizacijai.
4. Apžvelgti, kokią įtaką emocinė kompetencija turi konfliktinėms situacijoms ir kokie yra galimi būdai sumažinti neigiamų emocijų raišką konfliktuose.
5. Išanalizuoti, kaip, kokiais veiksmais ir dėl kokių priežasčių pasyvi agresija pasireiškia darbe.
6. Išsiaiškinti galimas pasyvios agresijos darbe sprendimo strategijas.

# 1. KONFLIKTŲ IR PASYVIOS AGRESIJOS ORGANIZACIJOJE

## TEORINIAI ASPEKTAI

### 1.1. Konflikto samprata

Gyvename nedarniame pasaulyje. Visose gyvenimo srityse konfliktai yra neišvengiami. Įvykiai dažnai susiklosto ne taip, kaip norėtūsi. Konfliktas atsiranda kaip skirtumas tarp esamos ir norimos padėties.

Žodis „konfliktas“ kasdieninėje mūsų kalboje naudojamas labai plačiai, norint apibūdinti įvairius reiškinius – nuo pasaulinių ar įvairių socialinių grupių konfliktų iki organizacinių konfliktų ar šeimyninių nesutarimų. Pasak Danutos Boreckos-Biernat (2020) konfliktinė situacija su kitu žmogumi yra laikoma viena pagrindinių sudėtingų socialinių situacijų kiekvieno žmogaus gyvenime. Konfliktas tai įprasta, neatsiejama ir neišvengiama gyvenimo dalis. Autorė mato neginčytina, kad konfliktas tai žmogaus prigimties dalis. Neginčytina ir tai, kad konfliktui būdingos stiprios neigiamos emocijos, emocinė įtampa. Daugeliui žmonių konfliktas neteisingai siejamas tik su tiesiogine verbaline ar fizine agresija, priešiškusumui išreikšti. Dažnai konfliktas suprantamas tik kaip tiesioginė akistata su šauksmais ir kivirčiais, bet ypatingai darbiniam kontekste, kur vyrauja dalykiškumas ir emocijų sulaikymas, labai dažnai pasitaiko netiesioginiai, „šalti“ konfliktai, kuriuos galima būtų įvardinti kaip pasyvios agresijos fenomeną.

Konflikto terminas yra kilęs iš lotynų kalbos žodžio *conflictus*, *confligere*, *conflicatio*, kuris reiškia susidūrimą, diskusiją, ginčą, smūgį, kovą dviejų ar daugiau oponentų. Konfliktas trikdo kasdienius kolektyvo tarpusavio santykius ir suprantamas, kaip nemalonūs reiškinys.

G. Čiuladienės (2018) tyrimo respondentai sieja konfliktą pradedant neutraliais žodžiais su „nuomonių nesutapimu“, „nesusipratimu“, „nesutarimu“, „ginču“, „barniu“, tęsiant asociacijas su verbaline agresija: „pravardžiavimas“, „patyčios“, „melas“, „rėkimas“, „ašaros“ ir netgi su fiziniu smurtu: „susidūrimas“, „kova“, „agresija“, „muštynės“. Taigi bendrai paėmus respondentams konfliktas tai neigiamų jausmų ir destruktivių veiksmų mišinys. Tik dešimtdaliui respondentų konfliktas sąvoka kėlė teigiamas asociacijas: „drąsa“, „problemos išspendimas“, „atsiprašymas“.

L. A. Beitler ir kt. (2018) apibrėžia konfliktą, kaip dinamišką procesą tarp tarpusavyje susijusių konfliktų partnerių, sukeliantis neigiamas emocijas ir vykstantis dėl tikrų ar tariamų nesutarimų, interesų ar poreikių nesuderinamumo ir sutrukdyto tikslo pasiekimui.

Kaip pabrėžia K. Peleckis (2015) daugumoje konfliktų apibrėžimų įvardijamos opozicijos, blokavimo ar trūkumo koncepcijos, dalyvaujančios dvi arba daugiau šalių, esančių skirtingomis, bet priklausančios vienai nuo kitos interesų, poreikių ir tikslų įgyvendinime, bet susidurusios su

nesuderinamumu ir daroma prielaida, kad nuo derybų šalių suvokimo priklauso ar konfliktas egzistuoja ar jo apskritai nėra.

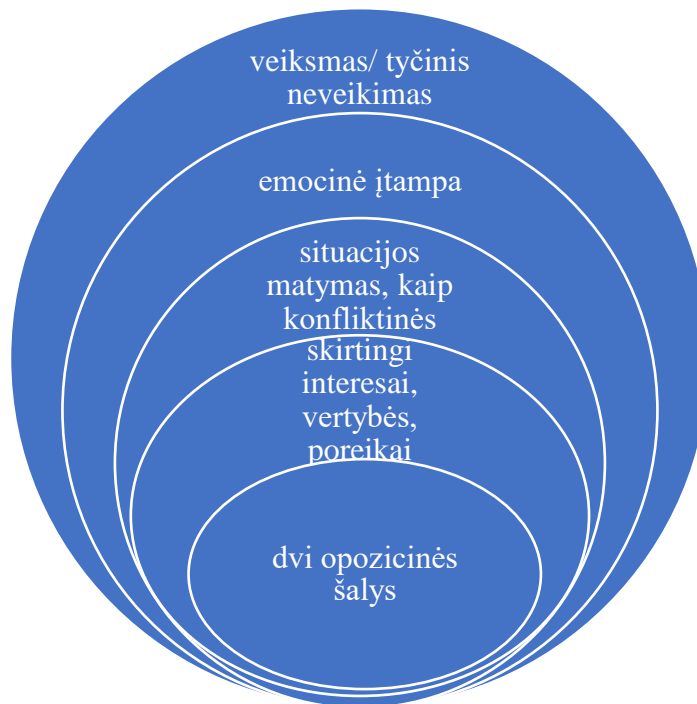
G. Čiuladienė (2018) teigia, kad konfliktą galima apibūdinti kaip reiškinių, kuriam būtinas *veikėjų, susidūrimo ir aktyvumo* buvimas.

A. V. Buzmakova ir Y. V. Poshekhanova (2017) kaip konflikto pradžią įvardija patį situacijos suvokimą, kaip konfliktinės situacijos. Būtent prasminis situacijos kategorizavimas subjekto sąmonėje, jos suvokimas daro įtaką ir elgesiui, bet ne pati įtempta situacija iš esmės.

A. Kaušylienė ir E. Celiešienė (2016) savo straipsnyje remiasi mokslininkų konfliktų klasifikavimu ir apibendrinant kylančias priešpriešas tarp subejktų ir grupių pabrėžia, kad mokslinėje literatūroje vieningai išskiriami *asmeniniai, tarpasmeniniai ir grupiniai* konfliktai. O analizuojant konfliktų tipologiją autorės akcentuoja, kad išskiriami *santykių, užduočių ir proceso* konfliktai.

Mokslinėje literatūroje konfliktui apibrėžti sutinkamos įvairios savokos: neigiama emocinė patirtis, problemų sprendimo sunkumai, skirtingi tikslai, abipusis noras trukdyti kito tikslams, siekiant savų. P. Tamošauskas ir kiti (2012) remiasi savo straipsnyje požiūriu, kad konfliktinis elgesys gali būti labai įvairus, nuo intelektualinio ginčo iki fizinio smurto, sukeliančio turtinę ir asmeninę žalą ir pritaria mokslininkų nuomonei dėl konfliktų apibrėžimų įvairumo.

Mokslinėje erdvėje svarbiausius konfliktų temas akcentuojamus aspektus reziumuojant gali atspindėti ši schema:



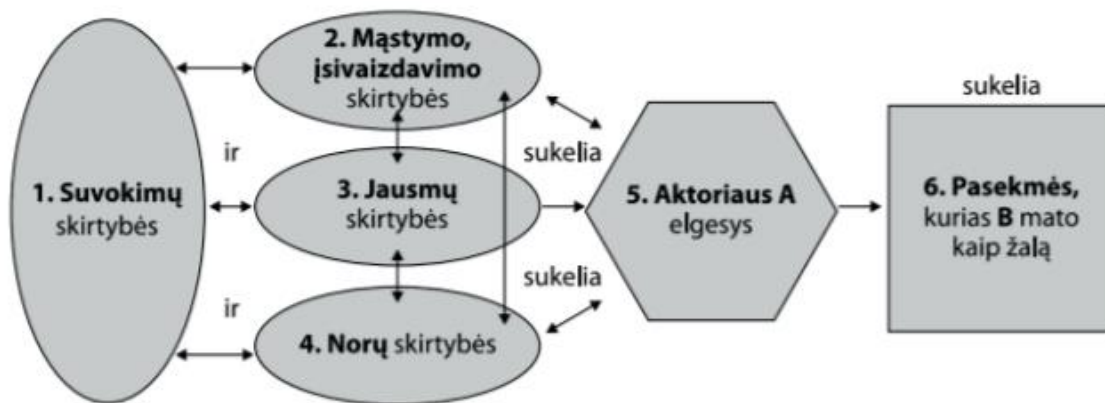
1 pav. Konfliktų apibūdinimas, remiantis įvairiais autoriais. Sudaryta darbo autorės

Apibendrinant mokslininkų konflikto sąvokos aiškinimus, prieiname išvadą, kad galimos įvairios konfliktų formos, bet būtina sąlyga kilti konfliktui yra du ar daugiau dalyvių, susijusių tarpusavyje ir jų suvokimas, matymas ir nuomonė, kad konfliktas egzistuoja, susidurus su jų požiūrių, interesų, vertybių nesuderinamumu. Kyla priešiškas elgesys, nesutarimai, kurių metu užvaldo nemalonūs, neigiami jausmai ir išgyvenimai, didėja įtampa ir pasireiškia veiksmai, aktyvūs arba pasyvūs, nukreipti tam susidūrimui panaikinti. Nesuderinamumas turi būti suprantamas kaip esminė problema, kuri reikalauja sprendimo.

## 1.2. Konfliktų atsiradimo priežastys

Apžvelgus mokslinę literatūrą tapo aišku, kad konfliktai mūsų pasaulyje yra įprastas ir universalus reiškinys, neatsiejama ir verslo organizacijų kasdienybės sudedamoji dalis. Darbovietės neretai susiduria su neramia, priešiška, nevienareikšme aplinka, kurioje daug faktorių, kuriančių ir skatinančių konfliktus. Vis dažniau ir sparčiau vykstatynty pokyčiai bei artimas skirtingų asmenybių bendradarbiavimas sukuria daugybę progų kilti konfliktams darbo vietoje.

A. Kaušlyienė ir E. Celiešienė (2016) atkreipia dėmesį į tai, kad konfliktines situacijas dažnai lemia skirtingi požiūriai į socialinę realybę, suvokimų skirtumai.



2 pav. Konflikto apibrėžimo elementai

Šaltinis: A.Kaušlyienė, E Celiešienė 2016, rem. Will ir Ramdohr

J. I. Belzyt ir J. Badera (2018) akcentuoja, kad konfliktinę situaciją komplikuoti gali kelios skirtingos konflikto priežastys, o papildomai ir tai, kad kiekviena konflikto pusė gali koncentruotis į kitą priežastį, kuri jai atrodo opiausia.

J. Sonadaitė ir N. Norvilė (2009) savo straipsnyje remiasi N.V. Grišinos tyrimuose nustatytais konfliktų priežastimis. Konfliktai darbovietėje gali kilti dėl faktorių, kliudančių žmonėms pasiekti darbe antrinių tikslų, tokių kaip didesnis atlyginimas, geros darbo ir poilsio sąlygos. Neretai konfliktai darbe

atsiranda dėl žmonių veiksmų nesuderinamumo su kolektyve priimtomis normomis, vertybėmis bei tradicijomis ar vadovavimo stiliumi ir reikalavimais kolektyvui. Dažnai konfliktą gali skatinti darbuotojų suvoktas jų lūkesčių ir realybės neatitikimas. Būtina paminėti ir abipusę simpatiją ir antipatiją, kurios lemia žmonių charakterių suderinamumą arba nesuderinamumą, kaip pagrindinę priežastį kilti konfliktui dėl psichologinių žmonių santykių ypatumų.

J. Sondaitė ir A. Stunžėnaitė (2010) remiantis mokslininkų atliktai tyrimais akcentuoja išorines konfliktų priežastis, tokias, kaip darbo krūvis, laiko spaudimas, viršvalandžiai, nepakankamas vadovo dėmesys darbuotojui ir vidines konflikto priežastis, pavyzdžiui karjeros perspektyvos. Mokslininkės savo tyrime prieina išvadas, kurios atitinka ir kitų mokslininkų atliktų tyrimų išvadas, kad darbuotojai, jaučiantys kartėlį ir pyktį, gali nenorėti ateityje dirbti su žmonėmis, kurie jiems tas neigiamas emocijas sukėlė ir visos konfliktinės situacijos kontekste sumažėja jų pasitenkinimas darbu.

M. Kudrevičiūtė ir M. Stankūnas (2018) savo atlikto tyrimo rezultatuose, kaip konflikto priežastis įvardija asmenybių ir vertybių skirtumus bei individualius poreikius ir tikslus, skirtingas vertybes, įvairias nuomones ir išreiškiamas emocijas, bendravimo įgūdžių stoką, išsilavinimo skirtumus. Dažnai konfliktai kyla dėl neaiškių darbo funkcijų ir ribų, darbo priemonių nepakankamumo, skirtingų sprendimų priėmimo, motyvacijos ar veiksmų nesutapimo, bendravimo stygio komandose. Svarbią vietą tarp galimų konflikto priežasčių užima ir konkurencija, nepatenkinti lūkesčiai, neaiškus darbo organizavimas ir neišspręsti ar užslopinti konfliktai. Neretai organizacijoje konfliktinės situacijos iškyla dėl informacijos stokos ar informacijos priėmimo ir perdavimo būdų netobulumo. Taip pat konflikto priežastimi gali tapti ir organizacijos vadovas, kai jis pavaldiniams neužtikrina galimybių pasiekti veiklos tikslą, kai jo veikla neatitinka darbuotojų lygio.

P. Tamošauskas ir kt. (2012) kalbėdami apie konfliktų priežastis, akcentuoja palankaus organizacijos ir komandos klimato svarbą, o K. Peleckis (2015) akcentuoja konfliktuojančiųjų vertybių skirtumus, kurie didina konfliktų atsiradimo galimybes.

B. Pijarskienė ir kt. (2012) teigia, kad yra įrodymų, jog ilgai trunkantys darbuotojų konfliktai dažnai kyla dėl reorganizacijos, darbuotojų skaičiaus mažinimo ar neaiškaus darbinio vaidmens.

J. Lakis (2013) išanalizavo 130 studentų atliktas konflikto atvejo analizes ir priėjo išvados, kad konfliktų priežasčių įvairovė labai plati ir vienareikšmė klasifikacija ne visada įmanoma. Mokslininkas išskyrė tris konfliktų organizacijoje priežasčių sritis:

- konfliktai organizacijos valdymo srityje. Čia būdingi ginčai, kurių pagrindas vadovybės veiksmai ir sprendimai, vadovavimo stilius. Dažnai darbuotojai nedalyvauja sprendimų priėmime, įvedant inovacijas ir

dažnai darbuotojų nuomone sąžiningumo principai yra pažeisti, o vadovybė nežino apie jų problemas, trūksta bendradarbiavimo tarp vadovybės ir darbuotojų.

- konfliktai, kurių pagrindas organizacinės kultūros spragos: ne bendradarbiavimo o darbuotojų konkurencijos išaukštinimas, tarpusavio pasitikėjimo stoka, sąžiningumo principų nepaisymas.
- vertybių konfliktai, kuriuos lemia asmeninės ar grupės vertės, orumo ir pamatinių teisių gynimo poreikis, taip pat nepelnyti atlyginimo, karjeros lūkesčiai.

Autorius pabrėžia, kad daug nesusipratimų atsiranda organizacijose, kuriose nėra nustatytos aiškios kiekvieno darbuotojo funkcijos ir pareigos. Darbuotojai vykdo įvairias ir labai skirtingas užduotis, ypač tai būdinga nedidelėms įmonėms paslaugų srityje, tad atsiranda pagrindas konfliktams.

Konfliktų priežasčių spektras yra labai platus, bet fundamentalius priežasčių blokus, remiantis apžvelgta mokslinė literatūra, galima bandyti pavaizduoti sekančiu būdu:



3 pav. Esminės konfliktų priežastys. Sudaryta darbo autorės

J. Lakis (2013) atkreipia dėmesį į tai, kad dažnai vadovo reakcija į kylančius ginčus yra pavėluota. Tik matomi trūkščiai kolektyvo funkcionavime priverčia vadovybę įsikišti ir imtis tam tikrų veiksmų. Autorius teigia, kad konfliktus įmanoma transformuoti į pozityvius, kai vadovybė įsitraukia ir valdo konfliktą, užimdami tarpininko poziciją, ragindami dviejų pusių dialogą ir sprendimo radimą. Vadovybės, kaip tarpininko misija remiasi ne sprendimo primetimu „iš viršaus į apačią“, o abiejų ginčo pusių skatinimu dialogo, supratingumo ir konflikto sprendimo radimo savo jėgomis, žinoma turint omeny tuos konfliktus, kurių sprendimui darbuotojai turi pakankamai kompetencijų.

V. Legauskas ir R. Skučaitė (2013) savo straipsnyje perteikia mokslininkų nuomones, kad konfliktas, tai neišvengiamas socialinių santykių komponentas, ir pats savaime konfliktas nėra nei geras,

nei blogas. Ar konfliktas taps konstruktyviu ar destruktyviu lemia jo sprendimo būdas. Konstruktyvus konflikto pobūdis tai derybos, bendradarbiavimas, naujų idėjų svarstymo procesas, efektyvi komunikacija, savitarpio supratimas, kompromiso ir abi puses tenkinančio sprendimo paieška. Konstruktyvaus pobūdžio konflikto tikslas nukreiptas į santykius ir jų išlaikymą, o ne konkretaus individo poreikių tenkinimą. Destruktyvaus pobūdžio konfliktas tai fizinė ir verbalinė agresija, grasinimai, įžeidinėjimai, konkuravimas dėl savo pozicijos pripažinimo, atstūmimas, priešiško demonstravimas, manipuliacijos, prievarta. Destruktyviu laikomas ir pernelyg didelis nuolaidžiavimas, atsisakant siekti savo tikslų, vengimas kalbėti apie susidariusią problemą, konflikto buvimo neigimas. Dažniausiai, pasibaigus destruktyviam konfliktui abiejų pusių jaučiamas vienoks ar kitoks nepasitenkinimas pasekmėmis.

*Apibendrinant galima teigti, kad priežasčių spektras kilti sudėtingoms situacijoms yra labai platus. Suvokimo skirtumai, lūkesčių ir realybės neatitikimas sudaro sąlygas destruktyvioms reakcijoms ir veiksmais. Tačiau vadovybei įsitraukiant į konfliktų valdymą ir skatinant organizacijose atvirą dialogą, derybas, naujų galimybių paieškas konfliktas gali tapti konstruktyvus.*

### **1.3. Konfliktų valdymo ir sprendimo strategijos**

Aptarus konflikto sampratą, atsiradimo priežastis tapo aišku ir nenuginčijama, kad konfliktai lydi mus kiekvieną dieną ir tai natūralu bei neišvengiama. Visiškas konfliktų nebuvimas organizacijoje - tai ne tik neįmanoma sąlyga, bet netgi ir nepageidautina. Esminis dalykas yra žinoti, kokių veiksmų reikia imtis, kaip valdyti situaciją taip, kad būtų išnaudotas teigiamas konflikto potencialas ir išvengtos, ar sumažintos neigiamos pasekmės, kad konfliktas netaptų disfunkcinis.

R. Jančauksas (2015) pabrėžia, kad daugelis konfliktinių situacijų dažniausiai sprendžiamos naudojant žodinę ar fizinę agresiją, kas tampa visame pasaulyje rimta socialine problema. Agresija yra natūrali reakcija į išorinę grėsmę, prilyginama savisaugos instinktui. Agresija tampa problema tada, kai agresyvus elgesys niekaip nesusijęs su grėsme ir tampa nuolatinio reagavimo būdu.

L. A. Beitler ir kt. (2018) pabrėžia, kad konflikto sprendimo būdą lemia numatomos pasekmės, kurios gali prisidėti prie tikslo siekimo arba nuo jo atitolinti. Todėl konflikto valdymo kompetencija yra labai svarbi darbe. Autoriai pabrėžia tiesioginį ryšį tarp emocinio intelekto ir veiksmingo konfliktų valdymo. Emocinė kompetencija apibūdinama autorių kaip žinios ir įgūdžiai, leidžiantys asmenims susitvarkyti su savo ir kitų emocijomis, kas yra labai svarbu konfliktinėse situacijose. Emocinė kompetencija teigiamai susijusi su konstruktyvių konfliktų strategijų naudojimu. Taigi emocijų būsenų valdymo įgūdžiai yra išankstinė sąlyga norint sėkmingai valdyti konfliktus. Autoriai atkreipia dėmesį į tai, kad efektyvus konfliktų valdymo elgesys mažina konflikto problemą, taip pat konflikto eskalavimo galimybes ir/ arba

gerina konflikto šalių santykius. Panašiai ir M. Skordoulis ir kiti (2020) akcentuoja emocinio intelekto tiesioginį ryšį su konfliktų valdymu ir sprendimu. Kuo geriau mes supratame ir išreiškiame save, kuo aiškiau suprantame kitus, tuo efektyviau mums sekasi bendrauti ir susidoroti su kasdieniais iššūkiams ir išbandymais.

J. Zawisza ir J. Sztanc (2018) pabrėžia, kad įmonėse, kuriose darbuotojai nekonfliktuoja, rečiau įvyksta pozityvūs pokyčiai. Konfliktas tai natūrali reakcija esant interesų nesuderinamumui vykstant pokyčiams, o pokyčiai vyksta nuolat ir mes visi tuose procesuose dalyvaujame. Esminis klausimas yra atrasti būdą sumažinti nereikalingus, disfunkcinius konfliktus ir efektyviai išspręsti jau egzistuojančius konfliktus.

G. Čiuladienė (2018) primena, kad neįmanoma išvengti konfliktų, o tokios pastangos tik pablogina santykius. Nesprendžiamos problemos tik sudėtingėja, neigiamos emocijos, tokios kaip pyktis, nepasitenkinimas, susierzinimas dėl neišspręstos situacijos niekur nedingsta, o tik intensyvėja ir tampa lyg tiksinti bomba, pasitikėjimas kitu žmogumi ir jo gera valia tik silpnėja.

Tamošauskas ir kt. (2012) bei L. Gustaitienė ir kt. (2012) pabrėžia, kad dažnai konfliktai asocijuojasi su agresija, ginčiais ir pykčiu. Tačiau klaidinga manyti, kad esant geriems tarpusavio santykiams konfliktai nekyla. Ankstesnėje mokslinėje literatūroje, *tradiciniame požiūryje*, manoma, kad konfliktai yra nepageidaujami. *Šiuolaikiniai valdymo teoretikai* laikosi nuomonės, kad tam tikrais atvejais konfliktų nebūtina vengti, nes konfliktai – ne visada tai, kas neigiama, neteisinga ar agresyvu. Konfliktas gali turėti ir teigiamą poveikį. Kaip teigia autoriai, konfliktai tai ir santykių, procesų vystymosi šaltinis, galimybė pažvelgti į situaciją kitu aspektu, ieškoti kitų sprendimo alternatyvų, galimybė suartėti, galimybė asmeniniam tobulėjimui ir pokyčiams. Konfliktai gali skatinti naują veiklą, naujus tarpasmeninius ir vidinius santykius, kartais solidarizuoja, sutelkia konfliktuojančius asmenis, bet negalima leisti konfliktams išsiplėsti, negalima veikti užvaldytiems neigiamų emocijų, svarbiausia, kokie pasirenkami konfliktų sprendimo būdai.

Taip pat ir M. Kudrevičiūtė ir M. Stankūnas (2018) akcentuoja konfliktinės situacijos valdymo svarbą, nes remiantis tyrimų duomenimis, tinkamai išspręsti konfliktai skatina didesnę atsidavimą organizacijai, efektyvesnę komunikaciją, iniciatyvumą, kūrybingumą. Netinkamai sprendžiami konfliktai daro neigiamą įtaką bendrai organizacijos gerovei, didina darbuotojų kaitą. Jeigu konfliktas yra nuslopinamas, problema deja išlieka ir gali pasireikšti padidėjusia darbuotojų apatija ir suprastėjusia darbo kokybe. O organizaciją, kurioje konfliktai niekada nekyla, galima apibūdinti kaip nesikeičiančią, turinčią darbuotojus, kuriems trūksta motyvacijos.

J. Lakis (2013) atkreipia dėmesį į tai, kad konflikto dinamikai didelę įtaką turi nepakankamos darbuotojų komunikavimo ir valdymo kompetencijos, egoistiniai konflikto dalyvių motyvai ir laisva



pozicija etinių ir moralinių normų atžvilgiu. Konfliktologas kalba apie konflikto kultūrą, apimančią visas kolektyvo priimtas ir akceptuojamas, formalias ir moralines bendradarbiavimo normas.

Egzistuoja įvairūs konfliktų sprendimo būdai, o žvelgiant iš laimėtojo ir pralaimėjusiojo pozicijos mokslininkai išskiria konflikto baigties galimus variantus, kai viena pusė laimi, kita pralaimi, kai laimi abi pusės ir kai abi pusės pralaimi.

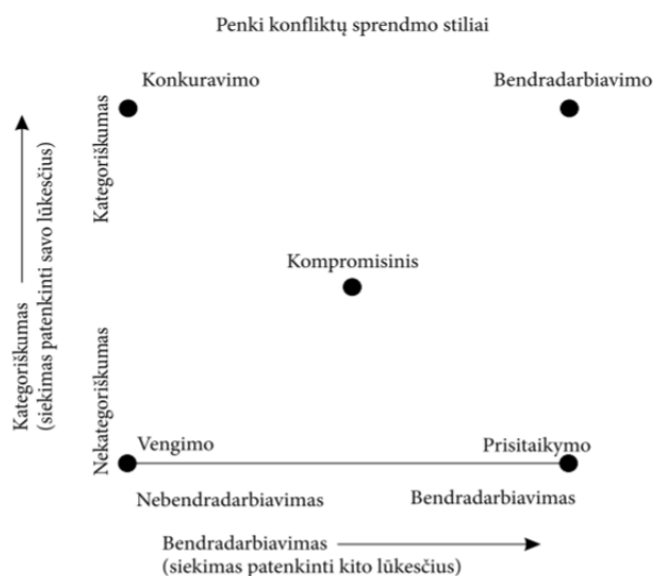
G. Čiuladienė ir D. Lasinskas (2018) atkreipia dėmesį į tai, kad remiantis konflikto tyrėjais, konfliktas iš esmės yra neutralus reiškinys, o prie konstruktyvių arba dekonstruktyvių padarinių atveda jam spręsti taikomi veiksmai. Konstruktyvaus konflikto prielaida, tai pastangos, skiriamos jo valdymui, jo proceso reguliavimui, neigiamų pasekmių sumažinimui arba eliminavimui. Destruktyvaus konflikto prielaida, tai abejingas požiūris į elementarius/ kasdienes konfliktus, kurie „*nependžiami linkę augti sniego gniūžtės principu*“ (60). Esminis aspektas, skyriantis konstruktyvų konfliktą nuo destruktivaus, tai santykių pokytis. Konstruktyvaus konflikto metu santykiai pasidaro stipresni, o destruktivaus konflikto metu santykiai silpnėja arba visai nutrūksta.

Konfliktų sprendimams naudojama nemažai skirtingų būdų. G. Čiuladienė ir D. Lasinskas (2018) remiasi G. T. Furlongo sprendimo pastangų suskirstymu į galios, teisės ir interesų strategijas.

Konflikto sprendimui pasirinkus *galia* grįstą strategiją, konflikto pusės kovoja tarpusavyje panaudodamos visus turimus išteklius pergalei pasiekti. Ši strategija pasižymi aštriu ir agresyviu varžymusi, kai tikslas pateisina visas priemones. Labiausiai tikėtina taip sprendžiamo konflikto pabaiga yra abiejų šalių pralaimėjimas arba laimėtojo – pralaimėtojo situacija (angl. *lose-lose, win-lose*). *Teise* grįstoje strategijoje konflikto šalys bando įrodyti viena kitai savo pranašumą remiantis teisės šaltiniais. Čia būdingas rungtimosi principas, dažnai siekiama apginti ir iškelti savo teises, atimant ar apribojant kitos šalies teises. Tikėtinas susidurimo rezultatas yra laimėtojo – pralaimėtojo situacija (angl. *lose-win*). *Interesais* grįstoje strategijoje pirmumas suteikiamas konflikto šalių interesams, susikoncentruojant į šalių poreikius, norus ir lūkesčius. Pastangos dedamos susitarimo radimui, kuris kuo labiau atitiktų kiekvieno interesus. Būtent todėl, tikėtina ginčo baigtis yra abiejų pusių laimėjimas (angl. *win-win*). Sprendžiant konfliktus *teisės* ar *galios* strategijomis konkuruojama ir rungtiamasi, naudojant *interesų* strategiją – bendradarbiaujama. *Galia*, kaip pirminė strategija gali būti taikoma išskirtinės, skubios pagalbos atvejais, arba nepaprastųjų situacijų metu. *Teisėmis* remtis rekomenduojama, kai viena konflikto pusė mano žinanti tam tikras taisykles ar normas, į kuriuos kita pusė netasižvelgė, o jeigu atsižvelgtų, tuomet turėtų pripažinti savo neteisingą poziciją. Efektyviausia *interesų* strategija, nes orientuojasi į konflikto pusių interesus. Bet kartais, dėl skirtingų priešasčių bendradarbiauti nesiseka, derybas sunku pradėti, ar jos patenka į aklavietę, emocijos užkerta kelią susitarimui, pasikartoja negatyvus elgesys (pyktis, kaltinimai, etikečių klįjavimas). Produktyvumui gali

kliūdyti skirtingi suvokimai ir stereotipai, reikšmingi nesutarimai dėl informacijos įvertinimo. Tokiais atvejais rekomenduojamas inovatyvus konfliktų valdymo būdas, mediacijos metodas, kai kova sprendžiant konfliktą transformuojama į bendradarbiavimą padedant nešališkam, neutraliam, konfidencialiam trečiajam asmeniui, kuris organizuoja procesą konflikto sprendimo alternatyvų paieškai. Konfliktas išsprendžiamas konstruktyviai, ugdant dalyvių konstruktyvaus konflikto sprendimo įgūdžius. J. Meldiuk ir E. Toločka (2012) savo atliktame tyrime nustatė, kad labai dažnai vadovai sprendžia konfliktus pasitelkdami į pagalbą trečiąjį asmenį.

M. Kudrevičiūtė ir M. Stankūnas (2018) bei G. Čiuladienė (2018) ir A. Kiaunytė su J. Ruškumi (2010) taip pat V. Legauskas ir R. Skučaitė (2013) savo straipsniuose remiasi populiariais, tradiciniais konfliktų valdymo metodais: *vengimas, prisitaikymas, konkurencija, kompromisas ir bendradarbiavimas*.



4 pav. Penki konflikto sprendimo stiliai (Peleckis 2015, rem. Miller)

Pasirinktas valdymo metodas priklauso nuo asmens savybių: kooperatyvumo (bendradarbiavimo) ir kategoriškumo. Pagal šias dvi dimensijas atsiskleidžia individualus žmonių elgesys konfliktinėse situacijose ir gebėjimas spręsti konfliktus. Tyrimų rezultatai atskleidė, kad dažnai respondentų naudojamas pasyvus **vengimo metodas** ir tokiais atvejais, stengiantis išvengti konflikto, neginant savo interesų, atsisakant savo tikslo, abi konflikto pusės pralaimi: nei vienos iš pusių interesai nėra patenkinami, o įtampa tik auga, problema gilėja. Nesitikima jokios naudos iš išspręsto konflikto, todėl atsitraukiama, vengiamos grėsmę keliančios situacijos, išliekama pasyviais, vengiama diskutuoti apie problemą, pasireiškia baimė konfrontuoti, konflikto svarba minimizuojama arba išvis neigiamas konflikto egzistavimas, atidėliojamas konflikto sprendimas, o kylantys neigiami jausmai yra slopinami. Konflikto pusės pasišalina iš konflikto

arba emociškai – tylint, arba fiziškai – išeinant, vengiant kontakto, neprisiimant atsakomybės už sprendimo priėmimą. Konfliktinėje situacijoje taikant šitą metodą galima nepasiekti jokio sprendimo.

Kitas dažnas konfliktų sprendimo metodas tai **kompromiso metodas**, kurio metu abi pusės linkusios nusileisti darydamos nuolaidas, patenkinamos abi konfrontuojančios pusės. Taigi naudojant kompromisą, kaip konfliktų valdymo strategiją, siekiama naudoti tiek sau, tiek partneriui, stengiamasi rasti sprendimą, patenkinantį abiejų pusių poreikius, rasti „aukso viduriuką“, vengiama kraštutinumų. Vadovaujamosi principu „duoti ir imti“, kai kiekviena iš konflikto pusių ir kažko netenka ir kažką gauna. Bet kompromisiniai sprendimai nėra laikomi labai pažangiais, nes abi konflikto šalys iš dalies atsisako savo interesų ir nuomonės, nes abiejų pusių interesai yra pernelyg nesuderinami ir skirtingi. Dažnai kompromisiniai sprendimai yra tik laikinas konfliktinės situacijos išsprendimo būdas, greita tarpinė derybų pozicija.

**Prisitaikymo metodo** atveju savo interesai yra aukojami dėl kitų žmonių interesų, nuolaidžiaujami („padarykime taip, kaip sakai“), neigiami savo poreikiai (man ir taip gerai), norint sumažinti įtampą, išsaugoti gerus santykius. Taigi skiriamos didelės pastangos patenkinti partnerio poreikius, visai nesistengiant patenkinti savų poreikių. Konfliktinėje situacijoje, taikant prisitaikymo metodą, bandoma sumažinti tarpusavio skirtumus, pabrėžti bendrumus, vengti konfrontacijos ir kuo greičiau atkurti taikius santykius, todėl pasyviai ir greitai sutinkama su oponento sprendimais. Šį metodą naudojantys asmenys labai neatkaklūs ir problemos, sukėlusios konfliktą, nėra išsprendžiamos.

**Konkurencijos metodo** metu, demonstruojant galią, stengiamasi priversti kitus priimti savo požiūrį, sau palankius sprendimus, patenkinti savo interesus. Konkuravimo stiliuje dominuoja tvirtumas ir įtaiga, aktyvios žmogaus pastangos valdyti sąveiką, perdėtas rūpinimasis tik savo tikslais, mažai kreipiant dėmesio į oponento poreikius. Šiai kovos strategijai būdingi veiksmai, turintys du pagrindinius bruožus: 1. asmuo siekia savo tikslo (jam labai rūpi jį pasiekti), 2. asmuo visiškai neatsižvelgia į kito asmens tikslą (jam nesvarbu, nerūpi, ko nori kitas). Šios strategijos veiksnių pavyzdžiai: argumentavimas, reikalavimas, agresyvus elgesys, kuris gali pasireikšti žodžiu ir /arba veiksmais, tiesiogiai ir/ arba netiesiogiai. Dažnai konkuruojama, rungtyniaujama, savo pozicija yra išaukštinama, naudojama statuso galia, takomas psichologinis spaudimas ar netgi griebiamasi fizinės jėgos.

Abipusiu laimėjimu pasireiškia vienintelis konfliktų valdymo metodas, tai **bendradarbiavimas**. Naudojant šį metodą, apimančią atvirą elgesį, kai abi pusės pasirengusios išklausti kiekvieno nuomonę, pripažįstamas požiūrių skirtumas, ieškoma optimalių sprendimo variantų. Bendradarbiavimo strategijai būdingi veiksmai, pasižymintys sekančiomis ypatybėmis: 1. asmuo siekia savo tikslo (jam labai rūpi jį

pasiekti), 2. bet asmuo suvokia, kad jo tikslas siejasi su kito asmens tikslu, todėl būtinos abipusės derybos, kad būtų pasiekti abiejų tikslai, „aš laimiu – tu laimi“, neaukojant asmeninių interesų.

Savo tyrime M. Kudrevičiūtė ir M. Stankūnas (2018) pateikia išvadą, kurią padarė ir kiti mokslininkai, kad konfliktų valdymo strategija priklauso nuo amžiaus ir užimamų pareigų, o įgyjant daugiau patirties valdant konfliktines situacijas, dažniau pradedamas taikyti bendradarbiavimo metodas, nors savo tyrime jie nustatė, kad pusė respondentų sprenddami konfliktą naudoja vengimo strategiją, 27 proc. bando ieškoti kompromiso ir tik 2 proc. bendradarbiauja. Autoriai savo tyrime nustatė, kad didesnė pusė respondentų į konfliktines situacijas reaguoja žodžiais, 17 proc. nereaguoja, o 16 proc. pasišalina.

Mokslinėje literatūroje pažymima, kad veiksmų, pasirenkamų spręsti konfliktą, pobūdį lemia nuostata dėl konflikto. Negatyvus konflikto vertinimas siejamas su destruktiviais veiksmis (kova, vengimas, prisitaikymas, konflikto egzistavimo neigimas). Pozityvus konflikto vertinimas, kaip galimo pokyčio rodiklis, siejamas su dialogu ir derybomis, ieškant optimalaus sprendimo.

A.Kiaunytė ir J. Ruškus (2010) savo straipsnyje atkreipia dėmesį į tai, kad efektyviausi yra iš įvairių stilių sudaryti konfliktų valdymo modeliai, negu vienu stiliumi pagrįstas modelis. Dažnai konflikto sprendimo strategijos pasirinkimas gali priklausyti nuo aplinkybių, asmenybės tipo.

J. Meldiuk ir E. Toločka (2012) pabrėžia, kad nėra vieno geriausio konfliktų sureguliuavimo būdo, geriausiai tinkančio visoms situacijoms. Kiekvienam atvejui reikės parinkti savitą, tik tam atvejui tinkantį konflikto suderguliuavimo metodą.

J. Zawisza ir J. Sztanc (2018) akcentuoja tris faktorius, lemiančius strategijos pasirinkimą: bekompromisinis būdas, noras bendradarbiauti su kitais, priklausomybė nuo kitos konflikto pusės. Autoriai konflikto valdymą įvardija, kaip veiksmą, švelninantį konflikto eigą, mažinantį konflikto augimą. Konflikto valdymas nukreipia prie mažiau kenksmingų įtampos iškrovos būdų negu pyktis ir agresija. Pavojingas yra tiek konflikto nevertinimas, tiek konflikto pervertinimas. Nevertinant konflikto reikšmės, žiūrima paviršutiniškai ir ginčo esmė nebus išaiškinta. Konflikto pervertinimas lemia nereikalingus įsikišimus, įtarimus, nepasitikėjimą. Prie penkių aptartų konfliktų sprendimo stilių šie du autoriai pabrėžia, kad konflikte dalyvaujančios šalys turi susikoncentruoti ne į praeitį o į ateitį ir į galimas konflikto sprendimo pasekmes.

Mokslinėje literatūroje aptarti konfliktinių situacijų sprendimo būdai atskleidžia dažniausiai pastebimą elgesį įtemtų, sudėtingų situacijų metu ir prie kokio vidinio jausmo bei rezultato tai atveda:

Pasirenkamas situacijos sprendimo būdas.	Rezultatas. Pasekmės būseną
Nespręsti	Pralaimėjimas - pralaimėjimas.
Vilkinti.	Pralaimėjimas - pralaimėjimas.
Primesti savo sprendimą (dominavimas)	Laimėjimas - pralaimėjimas.
Nusileisti (savanoriškai).	Pralaimėjimas - laimėjimas.
Laikinais susitari situacijos stabilizavimui.	Pralaimėjimas - pralaimėjimas.
Pilnai patenkinti abiejų pusių tikrus poreikius.	Laimėjimas - laimėjimas.

5 pav. Konfliktų sprendimo būdai ir rezultatai. Sudaryta darbo autorės

*Apibendrinant svarbu pažymėti, kad konfliktus spręsti būtina, nerekomenduojama juos ignoruoti, ar atidėti. Valdyti sudėtingas ir įtemptas situacijas padeda emocinis intelektas, emocinių kompetencijų ugdyimas, leidžiantis asmenims suprasti tiek savo tiek kitų emocijas ir susitvarkyti su jomis bei suprasti savo tikruosius poreikius ir patenkinti juos. Konstruktyvus konfliktų valdymo metodas tai visų pirma efektyvi komunikacija, dialogas pagrįstas abiejų pusių interesais. Skatinamas atviras elgesys, opozicijų nuomonių išklaušymas, skirtumų pripažinimas ir abiejų pusių interesus tenkinančio sprendimo paieška, kuri vienintelė gali užtikrinti abipusį vidinį jausmą, kad nėra nuoskaudų ir abi pusės patenkintos. Tinkamai išspręsti konfliktai skatina didesnę darbuotojų atsidasvimą organizacijai, iniciatyvumą, kūrybingumą, didina pasitenkinimą darbu.*

#### 1.4. Konfliktų pasekmės

K. Peleckis (2015) savo straipsnyje primena, kad dažnai konfliktas sukuria neigiamas besiderančių šalių emocijas, tokias kaip pyktis, pagieža, priešiškus, susierzinimas, kurie sudaro barjerus konstruktyviam dialogui. Perteikiant ir demonstruojant neigiamas emocijas pasireiškia destruktivi konflikto koncepcija, bet nerikia pamiršti, kad konfliktas gali skatinti kūrybiškumą, pokyčius, socialinę sąveiką ir stiprinti socialinius ryšius.

J. Zawisza ir J. Sztanc (2018) pabrėžia, kad silpnas ar pernelyg intensyvus konfliktas gali pakenkti organizacijai, iššaukdamas priešiškus ir nenorą bendradarbiauti. Vidutinio lygio konfliktas išlaisvina motyvaciją, kūrybingumą, inovatyvumą bei iniciatyvą, o esant priešpriešų stygiui pasireiškia stagnacija, kas gali daryti neigiamą poveikį rezultatams. Pats iš savęs konfliktas nėra nei vien tik neigiamas nei vien tik pozityvus reiškinys – tik jo valdymas ir sprendimo būdai lems, kokios bus jo pasekmės. Autoriai akcentuoja

esminį tikslą – žinių įgijimą, kaip valdyti konfliktą minimizuojant jo destruktivias pasekmes ir išnaudojant konflikto privalumus, bet ne veiksmus, skatinančius konflikto vengimą ir eliminavimą iš komunikacijos procesų.

M. Kudrevičiūtė ir M. Stankūnas (2018) atliktame tyrime, atsižvelgiant į konflikto dinamiką ir sugebėjimą, norą bei metodo tinkamumo jį išspręsti ir išskiria *funkcinius* ir *disfunkcinius konflikto padarinius*:

1 lentelė. Konflikto padariniai

<b>Funkciniai konflikto padariniai</b>	<b>Disfunkciniai konflikto padariniai</b>
Skatinamas kūrybiškumas. Gerinama darbo kokybė. Atsiranda galimybė pašalinti organizacijoje įvairius trūkumus. Personalas turi galimybę geriau įsitraukti į veiklą. Iškeliamos ilgai brendusios problemos ir skatinamas jų sprendimas. Naujų požiūrių ir veiklos metodų ieškojimas. Teigiamų permainų siekis.	Pyktis, nepasitenkinimas, nusivylimas, stresas, emocinis diskomfortas ir išsekimas. Sumažėjęs produktyvumas ir rezultatyvumas. Neigiama įtaka bendrai organizacijos gerovei. Padidėjusi darbuotojų kaita.

Cituota iš M. Kudrevičiūtė ir M. Stankūnas (2018)

A. Kolodziejczyk (2014) prie neigiamų konfliktų pasekmių priskiria sumažėjusį grupės vieningumą, komunikacijos sulėtėjimą, neujaukią atmosferą darbe, stresą, grupės tikslų priderinimą asmeniui, dominuojančiam konflikte, kraštutiniais atvejais dėl konflikto grupė netgi negali toliau funkcionuoti.

J. Zawisza ir J. Sztanc (2018) (cit. iš Lewicki 2005, 37) išskiria teigiamas konfliktų organizacijoje pasekmes:

- Konflikto aptarimas didina organizacijos narių sąmoningumą ir gebėjimą susitvarkyti su problemomis. Žinojimas to, kad žmonės yra pasipyktingi ir nori pokyčių atidengia dirgiklius, atsiranda galimybė suprasti priežastis ir išspręsti tikras, gilumines problemas.
- Konfliktas pranašauja organizacinius pokyčius, perstruktūravimą. Suabejojama organizacijoje vykdomomis procedūromis, užduotimis, lėšų paskirstymu ir kitomis organizacijoje veikiančiomis struktūromis. Konfliktas nukreipia dėmesį į problemines sritis, kurios gali būti susijusios su darbuotojais.
- Konfliktas sustiprina santykius ir pakelia moralę. Darbuotojai supranta, kad jų tarpusavio ryšiai pakankamai stiprūs atlaikyti išbandymus. Darbuotojai neturi vengti pykčio ir probleminių situacijų, kaip tik patiriamos diskusijos ir bandymai išspręsti sunkumus.
- Konfliktas stiprina sąmoningumą, asmeninį tobulėjimą, psichinį vystymąsi. Būtent konflikto dėka žmonės supranta, kas juos pykdo, gazdina o tuo pačiu, kas jiems yra svarbu. Tai, dėl ko žmonės nori kovoti

suteikia informacijos apie juos ir padeda juos suprasti. Žmonės tampa mažiau egocentriški ir tolerantiškesni kitoniškiems požiūriams.

*Apžvelgus mokslinę literatūrą tampa aišku, kad dažnai atsiradus konfliktui, naturalia reakcija yra konflikto ignoravimas, tikintis, kad jis išsispręs savaime. Deja, bet neidentifikuojant ir neanalizuojant susiklosčiusios situacijos priežasčių, savaime konfliktas neišsispręs ir pasekmės bus tik neigiamos. Dažni ir ilgalaikiai neišspręsti konfliktai darbe lemia padidintą stresą, mažina darbuotojų entuziazmą, darbo našumą ir kokybę, atsiranda nenoras vykdyti užduotis. Atmosfera darbe tampa vis labiau įtempta, psichologiškai nesaugi. Konflikto pasekmės priklauso nuo žmonių sąmoningumo ir noro išgauti iš jo kuo daugiau naudos, drąsos pažiūrėti į problemines vietas ir nuversti įsisenėjusius barjerus, sudėlioti savo prioritetus, išjudėti, įsigilinti į save, peržengti savo suvokimo ribas, pažvelgti plačiau, kitu kampu ir tobulėti.*

## **1.5. Emocinė konflikto raiška**

Konfliktinių situacijų neįmanoma eliminuoti iš mūsų kasdienio gyvenimo, tad labai svarbi yra emocinė kompetencija, sugebėjimas suprasti ir susitvarkyti su savo ir kitų emocijomis. Tarpusavio santykiai organizacijose labai svarbus aspektas, į kurį turėtų būti kreipiama daugiau dėmesio. Tarpasmeniniai konfliktai tai vienas labiausiai kenksmingų stresinių faktorių kasdieniame gyvenime, kuris tampa vis labiau įprastu reiškiniu darbo vietoje. Greitas gyvenimo tempas, degantys terminai, efektyvumo reikalavimai, rezultatų siekimas, nuolatiniai pokyčiai prisideda prie įtemptos atmosferos ir konfliktų atsiradimo.

Autorės S. Rispens ir E. Demerouti (2016) atkreipia dėmesį į tai, kad intuityviai atrodo, jog išgyvenant konfliktus darbo vietoje žmonėms kyla neigiamos emocijos, tačiau empirinių įrodymų yra gana nedaug. Atliktuose tyrimuose daugiausiai dėmesio skyriama pykčiui, bet sudėtingose, įtemptose situacijose darbo vietoje gali kilti daugiau skirtingų emocijų. Tačiau visi ankstesni darbai patvirtina, kad konfliktinės situacijos tai vieni didžiausių stresorių, su kuriais žmonės susiduria darbo vietoje. Autorės pastebi, kad dėl įvairėjančios darbo jėgos, o su tuo susijusiais vertybių ir įsitikinimų skirtumais, šiandieninėse organizacijose konfliktų daugėja. Be to, ankstesni tyrimai rodo, kad emocijos turi svarbių tiesioginių ir netiesioginių motyvacinių padarinių, o neigiamos emocijos turi neigiamų pasekmių individų elgesiui ir motyvacijai. Mokslininkai vis labiau pripažįsta emocinių reakcijų į konfliktus darbe svarbą ir tai, kad neigiamos emocijos labiau veikia individų elgesį nei teigiamos emocijos.

D. Borecka Biernat (2020) akcentuoja stiprią neigiamą emocinę įtampą, jaučiama žmonių atsidurus konfliktinėje situacijoje. Į grėsmę keliančias situacijas žmonės yra linkę reaguoti emocianaliai. Dėl provokuojančių veiksnių įtakos ženkliai padidėja konfliktuojančiųjų susierzinimas, pyktis. Intensyvus šių

neigiamų emocijų sužadėjimas sudaro pagrindą destruktiviam elgesiui, tokiam kaip emociniai sproginiai, įniršio, agresijos protrūkiai.

J. Costa ir kt. (2018) pabrėžia, jog pagal naujausius tyrimus, emocijų reguliavimas yra labai svarbus vaidmuo konfliktų valdyme. Emocijų reguliavimu autoriai vadina procesus, kurių metu individai daro įtaką emocijoms, kurias turi, kada jas turi ir kaip jas išgyvena bei išreiškia. Konfliktai yra lydimi tokių neigiamų emocijų, kaip susierzinimas, pyktis, įtampa, vedančius į stresinę būseną. Gebėjimas reguliuoti emocijas konflikto metu turi didelę reikšmę palaikant aukštą pasitenkinimą santykiais ir sumažinant destruktivias konflikto pasekmes. Norint efektyviai valdyti konfliktus, svarbu reguliuoti neigiamas emocijas, kurios būdingos konfliktinėms situacijoms. Tyrimai rodo, kad kuo daugiau neigiamų emocijų patiriama ir reiškiamą konfliktų metu, tuo žalingesnės yra konflikto pasekmės. Autoriai atkreipia dėmesį į tai, kad neigiamų emocijų išreiškimas kitų atžvilgiu turi tendenciją eskaluoti konfliktą ir inicijuoti jo padidėjimą. Todėl labai svarbu rasti būdų, kaip sureguliuoti ir sumažinti neigiamas emocijas konflikto metu, nes jos daro įtaką mūsų tolesniam elgesiui.

Autorės S. Rispenis ir E. Demerouti (2016) prie stiprių neigiamų emocijų, išgyvenamų įtemptų ir sudėtingų situacijų metu, priskiria liūdesį ir kaltės jausmą, pasyvias emocijas, kurios skatina atsitraukimą, atsiribojimą, užsiskleidimą savyje, vengimą bendrauti su kitu asmeniu ir toks elgesys yra nesuderinamas su laukiamu elgesiu darbo vietoje. Neigiamos emocijos kenkia darbuotojų sąžiningumo darbe suvokimui, kas skatina blogesnę savo darbo vaidmens atlikimą ir neigiamą akytyvų ar pasyvų elgesį. Autorių tyrimas atskleidė, kad vienos dienos išgyvenimas veikia kitų dienų elgesį. Priežastis kodėl kažkas jautėsi piktas (kita konflikto šalis), greičiausiai ir vėl bus kitą dieną. Todėl vakar sukeltos neigiamos emocijos, gali būti vėl suaktyvintos kitą dieną, taigi vėl darbuotojo dėmesys ir energija bus atitraukti nuo užduočių. Žmonės, kurie dėl konfliktinės situacijos jautėsi pykti, liūdni ar kalti vakar ir kitą dieną galvos apie tai, kaip ištaisyti santykius arba kaip atkeršyti už jų suvokimu įvykusią neteisybę. Nuo to nukentė ir organizacija ir žmogus. Individams tai dažnai pasireiškia įtampa ir po darbo, miego sutrikimais. Vieninga yra mokslininkų nuomonė, kad konfliktinė situacija padidina pykčio, nusivylimo, liūdesio ar kaltės jausmus.

Pagal J. Costą ir kt. (2018) svarbia komunikacijos proceso dalimi yra neverbalinė kalba, kuria siunčiame vieni kitiems signalus, iššaukiančius reakcijas. Konflikto metu pirmais ženklais dažnai būna pasikeitusi veido išraiška ir pasikeitęs balso garsumas, tonas, tempas, kūno laikysena, kurie parodo žmogaus jausmus ir poziciją ir yra interpretuojami oponento, gali paveikti jo emocijas ir suaktyvinti atsaką. Dažnai kylančios reakcijos ir noras jas išreikšti yra užslopunami, bet užslopinimas nėra naudingas neigiamų emocijų mažinimui, jos tik tampa, kaip tiksinti bomba, kuri anksčiau ar vėliau sprogs, su didesne jėga.



J. Sonadaitė ir N. Norvilė (2009) savo kokybiniame tyrime ištyrė darbuotojų, patyrusių konfliktą su vadovu, atvejus ir priėjo išvados, kad konfliktinės situacijos visada susijusios su didelėmis emocijomis ir sukelia stresą. Darbuotojai viduje jautė stiprų emocijų antplūdį ir sulaukė savyje neigiamas emocijas, nerimą, nepasitenkinimą, susierzinimą. Konflikto metu kyla somatinės reakcijos, tokios kaip sumišimas, prakaitas, drebulys, paraudę skruostai, pasikeitęs balso tonas. Pastebimi stiprūs apatijos ir kaltės jausmai, jaučiama įtampa. Konflikto metu patiriamas menkavertiškumo ir sumažėjusio pasitikėjimo savimi jausmas, žmonės jaučiasi bejėgiai ir niekam nerūpintys. „*Konflikto metu yra suvokiamas lūkesčių ir realybės neatitikimas bei nagrinėjamas savo elegsys ir kilusios emocijos (savirefleksija)*“ (139). Nuolat nuodugniai apmąstomi savo emociniai išgyvenimai, situacija su visomis smulkmenomis, gilinamasi į išgyvenamą konfliktą, gali kilti priekaištavimai sau pačiam. Žmonės jaučiasi vieniši, nesuprasti, bejėgiai ir pasimetę, gal net ir pažeminti, juos apima neviltingas ir liūdesys. Dažnai darbuotojai tokiose situacijose jaučia nuovargį, juos kankina nemiga ar blogi sapnai, vadovo pranašumo pojūtis, o didėjantis pyktis ir nervingumas vis dažniau išliejamas ant kitų žmonių. Išsekimas, fizinis ir psichologinis nuovargis vis stiprėja, darosi sunku susikaupti, jaučiamas didelis stresas. Tyrimas patvirtino, kad po konflikto su vadovu sumažėja darbuotojų motyvacija, netgi tų, kurie iki konflikto buvo patenkinti savo darbu ir darbo santykiais. Darbuotojai nusivilia valdžia, santykiai su vadovu pablogėja, jaučiamas vadovo pranašumas. Net ir vėliau, išgyvenus krizę, lieka slegiančių prisiminimų apie konfliktą, kyla nerimas dėl ateities ir tokie darbuotojai yra labiau linkę pakeisti darbo vietą. Galime daryti prielaidą, kad konfliktas su vadovu turi neigiamą poveikį atmosferai darbe ir gali nulemti sumažėjusį organizacijos darbo našumą ir netgi darbuotojo išėjimą iš darbo.

J. Sondaitė ir A. Stunžėnaitė (2010) atliko tyrimą naratyvų darbuotojų, išėjusių iš darbo dėl konflikto. Pagrindiniu veiksmu buvo konfliktas darbe su tam tikrais asmenimis (vadovais ar kolegomis). Mokslininkės savo tyrime surinko frazes, padedančias atpažinti konfliktines situacijas ir parodančias konflikto dydį: „priekabus“, „apkaltino“, „patapdavau kalta“, „jis užsipuolė“, „kabinėdavosi dėl visokių smulkmenų“, „glumino“, „gąsdino“, „Naudojami negarbingi būdai“, „paliečiamos giluminės vertybės“, „melas“, „destruktyvi konkurencija“, „persekiojimas“, „išsikibdavo į mane“, „konfliktai nebuvo išsakyti“, „kitų žmonių apkalbos“, „viršvalandžiai“, „žala sveikatai“, „jautėsi trintis“, „murmėdavo kažką už nugaros“, „melas“, „neetiškas elgesys“, „ji pagrąšino“, „daug streso“, „jautėsi įtampa“, „negera atmosfera“, „nebebuvo bendravimo“, „naudodavo ir melą ir destruktyvią konkreciją“. Taigi tokia informantų kalba parodo vidinę reakciją konfliktinės situacijos metu, neigiamą vidinę savijautą, stiprų emocinį krūvį, staigius emocijų antplūdžius. Sekančios frazės atskleidžia elegsį konflikto metu: „nepasitenkinimo signalai vadovei“, „su kai kuriais žmonėmis pradėjau ginčytis, rodyti nepasitenkinimo ženklus“, „pasakiau, kad išvažiuosiu namo“, „agresyviai ir aršiai jam pasakiau“, „pilnėjo kantrybės taurė“. Iš visų šių frazių galime

daryti išvadą, kad situacija kėlė nerimą, įtampą, nepasitenkinimą, darėsi vis aštresnė, joje dalyvaujančių žmonių kantrybė mažėjo, pasireiškė apkaltos, ginčai, agresyvus, nepagarbus elgesys, buvo jaučiami frustracijos ir priešiško jausmai, mažėjo pasitenkinimas darbu ir visą tai vis augo ir pradėjo pasireikšti net sveikatos sutrikimais „emocijos perėjo į sveikatos problemas“, „blogai jaučiausi“.

A. Kaušylienė ir E. Celiešienė (2016) atkreipia savo straipsnyje dėmesį į tai, kad bandymai išspręsti konfliktus pasitelkiant hierarchinę poziciją, gali tik paaštrinti esamą situaciją, padidinti prieštaravimo lygį, prisidėti prie agresyvios reakcijos.

J. Sondaitė ir A. Stunžėnaitė (2010) išanalizavo ir aprašė darbuotojų, išėjusių iš darbo dėl konfliktų naratyvus (pasakojimus). Visi darbuotojai, dėl konflikto išėję iš darbo, iš pradžių jautėsi patenkinti savo darbu organizacijoje, bet pirminiai konfliktai su laiku virsdavo kompleksiniais. Gautų duomenų analizė atskleidė, kad nuo pat konflikto užuomazgos iki išėjimo iš darbo darbuotojai jautė nuolatinį stresą, įtampą, kas įtakojo jų darbo kokybę ir prastą emocinę būseną. Prieš priimant sprendimą išeiti iš darbo daugelis darbuotojų mėgino spręsti konfliktus. Tyrimas parodė, kad darbuotojai nekeitė savo įsitikinimų ir vertybių, o vietoj to, lydimi prieštarų jausmų, nusprendė išeiti iš darbo. Pozityvus tokios patirties rezultatas toks, kad visi darbuotojai, išėję iš darbo dėl konflikto atrado ir teigiamų tokios situacijos pusių: „*vieni išmoko konstruktyviau valdyti konfliktus, atpažinti save konfliktinėje situacijoje, kiti – rado organizacijas, kurių vertybės ir požiūris į darbuotoją sutampa su darbuotojo įsitikinimais*“ (98).

Mokslinėje erdvėje, kalbant konfliktų tema, sutinkama nuomonė, kad įtemptos situacijos sukelia daug skirtingų emocijų. Daugiausiai dėmesio skiriama pykčiui, tačiau paletė jausmų yra gerokai platesnė, tačiau ne taip plačiai ištirta. Įtemptame konfliktiniame kontekste reziumuojant gali būti išskiriamos sekančios emocijos:

jaučiamas pyktis				
jaučiamas susierzinimas		apima agresija		
nepasitenkinimas		apmaudas	priešiškusmas	
nervingumas	baimė	susirūpinimas	sumišimas	nerimas
liūdeys	įtampa	jaučiamasi išduotu	užsiskleidimas	apatija
nusivylimas	nenoras bendrauti	abejingumas	atsiribojimas	vienišumas
pasimetimas	nesupratingumas	antipatija oponentui	apima neviltis	kaltės jausmas
sumažėjęs pasitikėjimas	bejėgiškumas	sunku susikoncentruoti	jaučiamas nuovargis	pažeminimas

6 pav. Emocijų, jaučiamų konfliktinių situacijų metu, įvairovė. Sudaryta darbo autorės

*Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje erdvėje nėra daug tyrimų apie neigiamas emocijas, patiriamas konfliktų metu, bet mokslininkai sutinka, kad konfliktus lydi labai įvairios ir skirtingos neigiamos emocijos, kurios veikia žmonių elgesį net labiau, negu teigiamos emocijos. Neigiamos emocijos tik eskaluoja konfliktą ir inicijuoja jo padidėjimą. Neigiamos emocijos kaupiasi ir veda į stresinę būseną, pablogėja žmonių psichologinė ir fizinė sveikata.*

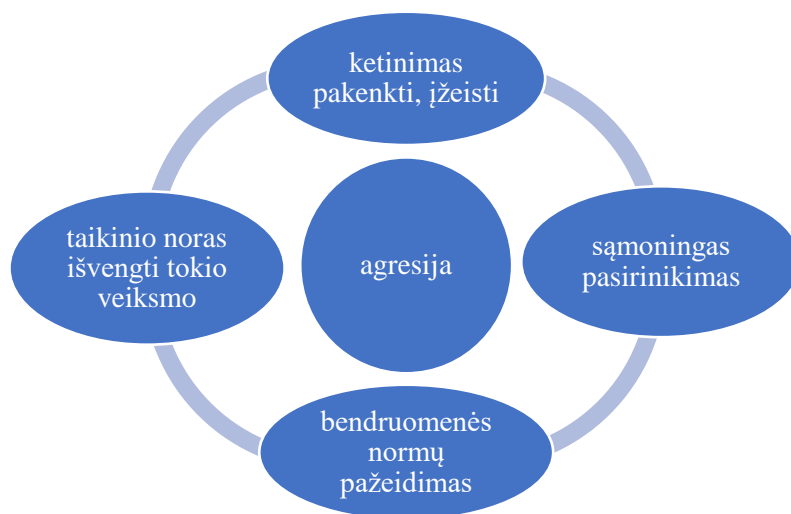
### **1.5.1. Agresija, kaip sudedamoji konflikto dalis**

Konflikto metu dažnu atveju neigiamos emocijos ir įtampa pereina į destruktivų jų išreiškimo būdą - agresiją.

Žmogus savo kasdiniame gyvenime turi aibę konfliktinių situacijų, kuriose gali pasireikšti agresija, pavyzdžiui laukiant eilėje prekybos centre, stovint kamštyje, per sporto varžybas ir t.t. Agresija pasireiškia įvairiomis formomis, bet dažniausiai suprantama, kaip nepageidaujamas reiškinys ir gali būti sunkiai įsivaizduojama darbo vietoje. Agresija egzistuoja nuo žmogaus atsiradimo, ginantis, medžiojant, kaip išgyvenimo garantas, ji yra ir ji tikra, natūrali žmogaus savybė. Ar ji yra įgimta, kaip teigia Freudas, ar išmokta, veikiant aplinkos, bet laikai pasikeitė ir agresija negali būti bendravimo ar tikslų pasiekimo įrankiu tiek asmeniniame gyvenime tiek darbo vietoje. Žmogus jaučia ir turi teisę jausti ir teigiamas ir neigiamas emocijas, reaguoti, bet agresija, tai jau daugiau nei vien impulsyvus pykčio ar nepasitenkinimo išreiškimas. Agresija perauga į tyčinį veiksma, antisocialinį elgesį, nukreiptą prieš kitą žmogų, padarant jam psichologinį ar fizinį skausmą, skriaudą, žalą.

Johnie J. Allen ir Craig A. Anderson (2017) savo straipsnyje pabrėžia, kad agresija visų pirma objektyviai pastebimas elgesys, o ne mintis ar jausmas, o visų antra – tyčinis elgesys ir atliekamas siekiant pakenkti kitam, kai tuo tarpu taikiny yra motyvuotas išvengti tos žalos.

Kadangi agresija pasireiškia labai įvairiai, kartais gali būti sunku nustatyti, ar elgesys agresyvus, ar ne. Danny J. Hills (2018) išskiria keturias sąlygas, kurios apibrėžia, ar elgesys turi būti traktuojamas, kaip agresyvus. Pirmiausia tai agresoriaus veiksma ar elgesys su ketinimu nuskriausti, įskaudinti ar pakenkti agresijos taikiniui. Šis ketinimas, intencija yra tikslingi, skirti rezultatui pasiekti. Tikėtina, kad taikiny yra motyvuotas išvengti agresyvaus elgesio savo atžvilgiu, kad būtų išsaugotas jo fizinis ir emocinis vientisumas. Paskutinis, svarbus agresijos komponentas yra bendruomenės normų pažeidimo laipsnis, ar elgesys pateisinamas, tinkamas ir galiausiai teisėtas.



7 pav. Agresijos komponentai. Sudaryta darbo autorės pagal D. J. Hills (2018)

Z. Chodkowski (2018) apibrėžia agresiją, kaip apgalvotą, tyčinį veiksma, dėl kurio kitam žmogui sukeliamas skausmas, fizinė ar psichinė žala ar nuostoliai. Dėl agresijos darbe autoriaus nuomone bet koks įvykis yra laikomas agresija, kurio metu asmuo yra įžeidinėjamas, bauginamas ar užpuolamas dėl su darbu susijusių aplinkybių, kurios kelia tiesioginę ar netiesioginę grėsmę dėl asmens saugumo, gerovės ir sveikatos.

Panašiai B.Coskun ir A. Baki (2020) vertina agresijos darbe reiškinių ir priskiria jam bet kokią elgesį, galintį sukelti fizinę ar emocinę žalą kitam asmeniui. Ir netgi nesvarbu, ar tikslas būna pasiekiamas, ar ne, pakanka ketinimo pakenkti ir veiksmai/neveiklumas gali būti priskirti agresyviems. Ypatingai tai aktualu kalbant apie užslėptą, pasyvią agresiją, kuri darbo vietoje pasireiškia paslėptomis, ne taip akivaizdžiai pastebimomis ir suvokiamomis formomis.

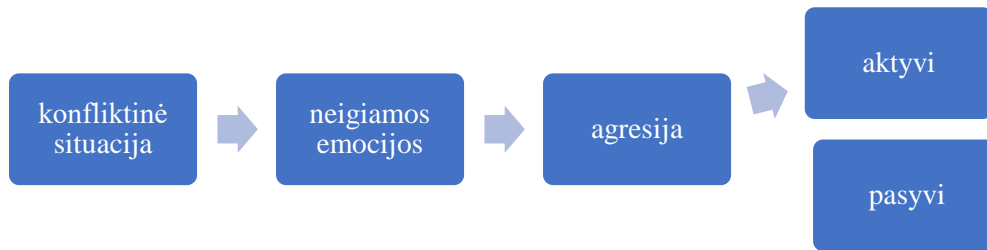
Ž. Gevorgianienė ir kt. (2020) savo tyrime remiasi agresijos supratimu, kaip galios veiksmu ar požiūriu, nusiteikimu siekiant pakenkti, priversti atlikti kažkokius veiksmus, sukelti skausmą. Atsisakymas atsakyti į kito asmens klausimus ar kalbėti su kitu asmeniu, gali būti traktuojama kaip verbalinė, pasyvi ar tiesioginė agresija, apimanti mintis ir jausmus. Pavyzdžiui pyktis, traktuojamas kaip agresijos elementas, kaip emocinė reakcija į tam tikrą situaciją ir gali būti skirtingo intensyvumo nuo susierzinimo iki priešiško ar įniršio. Asmuo, į kurį nukreipti agresyvūs veiksmai, tokios sąveikos nenori. Tyrinėjant darbo vietos problemas vartojama sąvoka *agresija darbo vietoje*, nors vieningo apibrėžimo tam reiškiniui ir nėra. Daugelio mokslininkų teigiama, kad agresija darbo vietoje tai ir tiesioginė fizinė prievarta, bet ir subtiliai užmaskuoti veiksmai. Agresija darbo vietoje tai neigiamas reiškinys, disfunkcinis elgesys, apimantis visas agresijos formas darbe: tiek pačias ekstremaliausias fizinės agresijos formas, tiek tiesioginę verbalinę

agresiją (pajuoka, užgauliojimai, gąsdinimai) tiek veiksmus, nesusijusius su fizine agresija, netiesioginę agresiją (konfidencialumo pažeidimas, svarbios informacijos paviešinimas).

J. G. Caillier (2020) apibrėžia agresiją darbo vietoje, kaip pastangas pakenkti kitiems organizacijos nariams, apimančias tiek fizinius tiek nefizinius veiksmus, kurie gali turėti žalingą poveikį darbuotojams. Agresija darbe kelia nerimą, nes sukeldama stresą, nerimą, įtampa neigiamai veikia ir darbuotojus ir visą organizaciją. Agresoriumi gali būti visi, turintys ryšių su organizacija. Tai apima vadovus, bendradarbius, klientus, tiekėjus, partnerius ir t.t. Agresija darbe, deja gan dažnas reiškinys, tarptautinis reiškinys, pasaulinė problema. Ir kaip pabrėžia Ch. Jacobsen ir kiti (2020) agresija darbe tai labai sparčiai didėjanti problema.

K. Pekala ir kt. (2019) savo tyrime daro išvadą, kad labai dažnai agresija darbo vietoje pasireiškia pakeltu tonu, šauksmu, įžeidinėjimais, tai yra akivaizdžiai pastebimu ir matomu būdu, bet labai dažnos yra ir ne taip paprastai pastebimos, užslėptos formos.

L. Žalimienė ir kt. (2020) pabrėžia, kad labai svarbu, jog aktualiai vis daugiau dėmesio skiriama agresijos darbo vietoje problemai, nes agresijos, kaip galios veiksmo ir požiūro, kaip disfunkcinio elgesio neigiamas poveikis darbuotojų gerovei ir darbo kokybei seniai įrodytas.



8 pav. Etapų seka konfliktinėje situacijoje iki agresijos apraiškos. Sudaryta darbo autorės

*Agresija pasireiškia labai skirtingais būdais ir mokslinėje erdvėje išskiriama daug agresijos rūšių, atsižvelgiant į raiškos formą, funkcijas ir kitus aspektus, tačiau toliau bus skiriamas dėmesys nevienareikšmei, užslėptai, bet labai opiai agresijos formai darbo vietoje - pasyviai agresijai.*

### 1.5.2. Pasyvi agresija darbo vietoje

D'Lisa N. Mckee (2019) atkreipia dėmesį į tai, kad mokslinėje literatūroje agresijos darbo vietoje tema sulaukė daug dėmesio. Agresija darbo vietoje suprantama, kaip elgesys organizacijoje ar už jos ribų, skirtas fiziškai ar psichologiškai pakenkti kitam darbuotojui/ams, kuris pasireiškia su darbu susijusiame kontekste. Agresijos terminas gali asocijuotis su fizine prievarta. Agresyvus elgesys darbe nėra toleruojamas. Pasyviai agresyvus elgesys nėra taip lengvai užfiksuojamas, o ir mokslinėje literatūroje daug mažiau ištirtas. Atrodo, kad terminas „pasyviai agresyvus“ yra oksimoronas, tačiau jis apibūdina konfliktą, kuris sukuria tokį elgesį. Elgesys yra agresyvus tuo, kad atspindi pykčio ir priešiško jausmą, o pasyvus,

nes netiesiogiai išreikštas, apima baimės ir nerimo jausmus, kurie neleidžia individui veikti pagal savo agresiją.

S.S. Tikva ir kt. (2017) ir S. Bar-David (2018) taip pat paantrina, kad kartais pasyviai agresyvaus elgesio kategorija net nėra įtraukiama į prievartos ir smurto darbo vietoje tyrimus iš dalies dėl to, kad ji yra pagrįsta subjektyviu suvokimu. Tuo tarpu S.S. Tikva ir kt. (2017) tyrimo rezultatai atskleidė, kad pasyviai agresyvus elgesys užima pirmą vietą pagal pasitaikymo dažnumą:

**Table 2** The extent of exposure to all types of violence during the past 6 months

Type of violence	By patient	By companion
Verbal violence	304 (43.1%)	331 (47%)
Explicit threat	136 (19.3%)	176 (25%)
Passive aggressive	336 (47.7%)	378 (53.6%)
Equipment destruction	67 (9.5%)	65 (9.2%)
Mild violence	42 (6%)	54 (7.7%)
Severe violence	23 (3.3%)	17 (2.4%)
Sharp object	11 (1.6%)	6 (0.9%)
Sexual harassment	47 (6.7%)	34 (4.8%)

9 pav. Prievartos darbe tyrimo rezultatai. Šaltinis: S.S. Tikva ir kt. (2017)

Tyrimo rezultatai patvirtina, kad būtina atkreipti daugiau dėmesio į pasyviai agresyvų elgesį kaip į prievartos darbo vietoje kategoriją. Taip pat autoriai savo tyrimu išsiaiškina, kad pasireikšti pasyviai agresyviam elgesiui reikalinga ilgesnė tarpusavo sąveika.

Taip pat Ch. Jacobsen ir kt. (2020) tyrimo rezultatuose pasyviai agresyvus elgesys užima antrą vietą įvairių prievartos darbo vietoje raiškos formų tarpe (žr. 1 priedas, 81 psl.)

Panašiai ir H. E. Chang ir kt. (2019) atskleidė, kad darbe daug dažniau pasireiškia užslėptos agresijos formos, negu atvira agresija.

Rosanna F. De Marco ir kiti (2017) vertina pasyvią agresiją, kaip užslėptą neigiamo elgesio pusę ir teigia, kad pasyvi agresija sustiprėja, kai darbo kolegos ir bendrai visa dabovietės sistema nieko nesako ir nesiima jokių veiksmų prieš pasyvios agresijos išraišką. Autorių nuomone pasyvi agresija gali būti siejama su lytimi, nes moterys daugiau negu vyrai yra linkusios išvengti konfliktų, kad nepakenktų santykiams. Šita prielaida palaiko vengimą išsakyti savo norus, jausmus ir poreikius, netiesiogines reakcijas ir elgesį, pasyvią agresiją.

D’Lisa N. Mckee (2019) akcentuoja, kad agresija darbo vietoje ne visada reiškia smurtą, o labiau nesmurtinį elgesį, susijusi su neveiklumu, įžeidžiančia potekste su užslėptomis klasta, kerštu bei baudimu, turint tikslą padaryti žalą. Pasyvi agresijos išraiška apima veiksmų sulaikymą, siekiant pakenkti kam nors. Pasyviai agresyvaus elgesio spektras yra labai platus, nuo neatrašymo į elektroninį laišką, projekto neužbaigimo laiku iki sąmoningo saugos priemonių nepaisymo, kad kiltų pavojus kitam darbuotojui.

Agresijos poveikį darbo vietoje jaučia ne tik tiesiogiai ją patiriantys, bet ir aplinkiniai kolegos, kas turi neigiamą poveikį visai organizacijai.

Atpažįstant pasyviai agresyvų elgesį, prie pagrindinių bruožų yra priskiriamas pasyvumas ir slaptumas. Autorė primena, kad pasyviai agresyvus elgesys apima nuslėptą veiksmo atsisakymą siekiant pakenkti numatytam tikslui. Pavyzdžiui, kai vadovas paprašo informacijos, o darbuotojas neigia ją turėjęs. Tokio pobūdžio elgesys gali atrodyti menkas, palyginus su atviromis ar aktyviomis agresijos formomis, bet jis gali būti klastingas ir tam tikrais atvejais gali greitai peraugti į kažką rimtesnio.

A. V. Buzmakova ir Y. V. Poshekhanova (2017) atskleidžia pasyviai agresyvų elgesį, kaip elgesį, kurio tikslas yra netiesiogiai bausti dalyvius įtemptose, konfliktinėse situacijose.

M. Bucurean (2019) savo straipsnyje apibendrina pasyviai agresyvaus elgesio sąvoką kaip agresyvius jausmus, perteikiamus ir išreiškiamus pasyviomis priemonėmis, kurios ne taip lengvai atpažįstamos, kaip kitos agresijos formos ir gali būti neteisingai interpretuojamos. Priešiškumas yra išreiškiamas netiesiogiai per subtilius įžeidinėjimus, užsispyrimą, žiaurų elgesį, tyčia sulėtintą darbą ar net sugadinimus, kenksmingos taktikos naudojimą, svarbios informacijos nuslėpimą, kas yra klastingiausias ir pavojingiausias reiškinys darbo vietoje.

Taip pat Johnie J. Allen ir Craig A. Anderson (2017) pabrėžia, kad pasyviai agresyvūs poelgiai gali būti ne taip lengvai pastebimi. Įžeidimai, spardymai lengvai priskiriami prie aktyvios agresijos apraiškos, o tyčinis „pamiršimas“ pakviesti į renginį, palikti asmeniui anoniminiai niekinantys užrašai ar tyčinis pagalbos skyrimo uždelsimas laikomi pasyvia agresija.

Kaip pabrėžia A.V. Bystrykh ir E. I. Vysotskaya (2020) pasyviai agresyvus elgesys visada nukreiptas į slaptą žalą padarymą oponentui, tai visada „dvigubas žaidimas“, užmaskuotas mandagumu, apsimestiniu sutikimu, palaikymu ar netikru dėkingumu.

Pasyvi agresija N. Strelcovo ir kt. (2018) paaiškinama, kaip užgniaužta pykčio išraiška. Pasyviai agresyvus elgesys atsiranda tada, kai žmogus dėl kažkokių priežasčių draudžia sau išreikšti visų pirma pyktį ir kitas negatyvias emocijas. Jos užgniaužiamos, blokuojamos. Iš pirmo žvilgsnio toks žmogus atrodo labai taikaus charakterio, niekada nesiginčija, nereiškia nepasitenkinimo atlikdamas darbo užduotis. Tačiau vėliau paaiškėja, kad toks žmogus gali skriausti kolegas dėl kažkokios neišsakytos informacijos, šalia jo jaučiamos neigiamos emocijos, tokios kaip kaltė, susierzinimas, apmaudas, pyktis. Toks žmogus niekada tiesiai neišsakys savo kitoniškos nuomonės, sutiks su kitais, bet toliau seks jo neveiknumas, toks, kaip vėlavimas į susitikimą, pamirštas pakrauti telefonas, neatsiliepimas į skambučius, nesavalaikis atrašymas į elektroninius laiškus. Žmogus formaliai sutinka, pritaria, nepasako ne, bet savo veiksmais parodo visiškai priešingą prasmę: nesutikimą ir pasipriešinimą, kurie ir gali būti traktuojami, kaip pasyvi agresija. Toks

žmogus sutiks padėti ar jam bus paskirta užduotis, bet jis darys viską per prievartą, atidėliodamas arba galiausiai netgi „pamiršdamas“. Toks žmogus įsivaizduoja, kad ji supa žmonės dėl kurių kaltės jis negali būti laimingas, sėkmingas, laisvas. Jis nuolat skundžiasi, jaučiasi prislėgtas ir neįvertintas. Pasyvi agresija tampa asmenybės dalimi.

Įvykus atviram konfliktui pasyvus agresorius pereis prie asmeniškumų primins senus nesutarimus ir iki paskutinio bandys perkelti kaltę kitiems. Tai ironijos ir sarkazmo profesionalas. Didžiausiai tuo metu tikslas bus užbaigti šį pokalbį, tad jis bus pasiruošęs perimti bet kokius pažadus, kurių vėliau neištesės. Beto, niekas nesužinos, kad šis pokalbis jam buvo nemalonus.

Pagal autorius darbe pasyvi agresija stabdo ir griaua verslą. Pasyvios agresijos darbe egzistavimą greičiausiai parodo apkalbos, gandai, sąmokslai ir intrigos.

Taip pat M. R. Arpentyeva (2017) teigia, kad pasyvi agresija tai pykčio ignoravimas. Svarbu nepasiduoti provokacijoms, nes dažnai pasyvios agresijos tikslas – išvesti kitą iš kantrybės, liekant nepastebėtam, neliečiamam, tyliame sabotaže. Pasireiškiant pasyviai agresijai žmogus konfliktuoja ne tik su aplinkiniais bet ir su pačiu savimi, savo viduje. Tai ne tik kenkia santykiams su kitais, bet ir neigiamai veikia žmogaus asmeninę sveikatą. Dažnai kaip pirminis pasyvios agresijos šaltinis fiksuojamas tėvų pyktis dėl atviros jausmų išraiškos, kuris prasiskverbia į pašamonę ir pasireiškia tolesniu atvirų jausmų reiškimo ir aktyvių agresijos formų vengimu bei pasyviu autoritetų atmetimu, neigimu. Tad pasyvios agresijos šaknys, kaip gynybinė strategija, gludi dar vaikystėje. Jeigu išmokstama taip reaguoti, tai ir toliau, jau ne tik šeimoje taip elgiamasi. Autorės nuomone, svarbu nepamiršti, kad pasyvus reiškia „kenčiantis“. Pasyviai agresyviai besielgiantys kenčia ne mažiau nei tie žmonės, į kuriuos toks elgesys nukreiptas, todėl pasyvi agresija dažnai sukelia psichosomatiką ir psichikos sutrikimus: užgniaužiami jausmai ir išgyvenimai, žmogus negali pajusti pasitenkinimo gyvenimu, pasiekti artumo ir atvirumo su kitais.

D’Lisa N. Mckee (2019) paaiškina pasyvią agresiją, kaip tyčinį, užslėptą veiksmą, norint padaryti žalą kitam asmeniui. Pasyviai agresyvaus elgesio spektras yra labai platus, nuo nelabai reikšmingų smulkmenų iki rimtų sabotažų.

Z. Chodkovski (2018) prie netiesioginės, pasyvios agresijos priskiria veiksmus, kurių tikslas pakenkti kitam asmeniui. Bet tuos veiksmus ne visada paprasta identifikuoti, todėl sudėtinga jiems pasipriešinti. Dažniausiai pasitaikančios pasyvios agresijos pavyzdžiai tai apkalbos, šmeižtas, neteisinga ir melaginga informacija apie asmenis, skundai, kitų darbuotojų nuopelnų priskirimas sau, atsakomybės permetimas kitiems. L. Žalimienė ir kt. (2020) mini konfidencialumo pažeidimą ir svarbios informacijos paviešinimą, kaip pasyvios agresijos apraišką.



Pasak N. Gelata (2020) žmonės pasyviai agresiją naudoja kaip būdą sumenkinti ir manipuliuoti kitais. Užuoat nesutarę atvirai, žmonės priešinsis atlikti jiems skirtas užduotis ir slapta rengs sabotazą ar bandys pakenkti kitų kolegų pastangoms.

Z. Iqbal ir kt. (2019) pasyviai agresyvų elgesį apibrėžia kaip priešiško elgesio išreiškimo būdą netiesioginiais, nutyldytai pykčio kanalais ir kaip konfrontaciją su išorine kontrole. Pasyviai agresyvus elgesys tai ne besikeičiantis tarpusavyje pasyvus elgesys ir agresyvus elgesys, o labiau sujungiantis juos į vieną elgesį, kuris yra sukeliantis sąmyšį ir erzina kitus. Pasyvus agresorius rodo savo pyktį priešindamasis kitų lūkesčių patenkinimui, veluodamas su kitų užsakymais, gauna malonumą iš kitų erzino ir žlugdymo. Tai apgalvotas būdas išreikšti užslėptą pykčio jausmą kitų atžvilgiu, neatskleidžiant to pykčio tiesiogiai, todėl liekant nenubaustam, neimant už tai atsakomybės.

Kaip teigia straipsnio autoriai pasyviai agresyvus elgesys pasitaiko visose kultūrose, skirtingomis formomis, nepriklausomai nuo socialinės ir ekonominės padėties, lyties ir amžiaus. Palaipsniui, pasyviai agresyvus elgesys sukuria sumišimą ir galiausiai sugriauna tarpasmeninius santykius. Tai gali būti suvokiama, kaip emocinės prievartos forma, galinti sukelti didžiulį skausmą ir kančias abiem individams, ir tam, kuris demonstruoja pasyviai agresyvų elgesį ir tam, kuris bendrauja su tuo asmeniu. Toks elgesys yra įprastas ir labai paplitęs namuose, kur ir užgimsta, mokyklose, kur ir toliau yra praktikuojamas, darbo vietose ir jis daro žalą asmeninei laisvei, komfortui ir artumui tarp šeimos narių, klasės draugų ir bendradarbių. Ne taip paprastai pastebimas, jis gali neigiamai paveikti psichologinę žmonių sveikatą.

D'Lisa N. Mckee (2019) pažymi tai, kad dėl savo prigimties pasyviai agresyvus elgesys iš tikrųjų net gali neatrodyti nukrypstantis nuo normos. Nors pasyviai agresyvus elgesys ir sukelia reikšmingų padarinių organizacijai ir jos nariams, gali būti gan sunku jį aptikti ir užfiksuoti. Pasyvi agresija yra labiausiai paplitusi agresijos rūšis darbo vietoje, nepaisant to, jai skiriama gerokai mažiau dėmesio negu fizinei agresijai. Labai svarbu yra suprasti tokio elgesio priežastis ir rasti sprendimus, leidžiančius valdyti pasyvią agresiją darbo vietoje.

Z. Iqbal ir kt. (2019) pabrėžia, kad priklausomai nuo situacijos šeimoje, kultūros ir aplinkos konteksto jaučiami ir išoriniu elgesiu parodomi jausmai gali labai skirtis. Panašiai, kaip ir M. R. Arpentyeva (2017), Z. Iqbal ir kt. (2019) teigia, kad pasyvi agresija užgimsta šeimoje, kaip gynybinė strategija ir jeigu šeimoje išmokstame jos, tai taip toliau ir elgiamės. Pasyviai agresyvus elgesys pateikiamas įvairiomis formomis, tokiomis kaip laikinas nuolaidumas, tyčinis neveiksmingumas, nepasidalinimas svarbia informacija, pasyvus klausimasis (girdint tik tai, ką nori), tikslingas, sąmoningas užmaršumas, problemos eskalacija, slapta įvykdytas kerštas ir savęs nuvertinimas, tyčinis neigiamas vertinimas, „atsitiktinės“ klaidos, smulkūs nusižengimai patyliukais. Iš pasyvių agresorių dažnai girdimi nusiskundimai kitais, jie

neretai vengia darbų atlikimo laiku, arba išvis neatlieka paskirtų užduočių ar to, ko iš jų tikimasi. Visais atvejais pyktis yra užmaskuotas, sunkiai pastebimas ir varginantis.

G. Karpetis (2019) agresijos išraiška laiko elektroninio laiško siuntimą, prisegant kopiją kitiems kolegoms, užimantiems skirtingas pozicijas, turintiems skirtingus administracinius vaidmenis. Autorius prieina išvados, kad pasyvi agresija dažnai pastebima institucijose, kuriose nepaisomi darbuotojų poreikiai, sulaikoma žinių ir naujovių sklaida, nevykdomi pokyčiai.

M.A. Grigoryeva ir M.F. Sekach (2019) paaiškina agresiją, kaip būdą išreikšti pyktį. Sveika dozė agresijos netgi būtina kiekvienam įveikti kliūtis ar įgyvendinti projektą. Bet dažnai susiduriame su pasyvia agresija, kuri pasireiškia tyčiniu darbo žlugdymu, slaptomis pastangomis sutrukdyti kažką suorganizuoti, pareigų nevykdymu, terminų nesilaikymu, prašymų ignoravimu, negatyviu nusiteikimu, nuolatiniais nusiskundimais. Pasyviai agresijai būdingas užslėptas pasipriešinimas kitų lūkesčiams ar reikalavimams neimant atsakomybės už savo veiksmus ar neveiksumą. Pasyvūs agresoriai niekada „nesprogsta“, jie užsislendža savyje, ignoruoja, gali skųstis, kritikuoti, apkalbinėti, ironizuoti, kalbėti sarkastiškai, grubiai, ciniškai, visą tai vadinant karčia tiesa, realybe ar netgi faktais. Pasyvi agresija jaučiama emocijų ir santykių lygmenyje. Pasyvus agresorius niekada pirmas nepradės ginčo, bet aplink jį nuolat kyla konfliktai. Jis mandagus, bet atsakyti jam norisi grubiai. Jis nedaro nieko blogo, bet pabendraurus su pasyviu agresoriumi jaučiamos sunkios, nemalonios emocijos.

M. Stawiarska – Lietzau ir M. Luzniak – Piecha (2017) atkreipia dėmesį į tai, kad agresyvų elgesį galima atpažinti pagal dominuojantį bendravimo stilių ir demonstruojamą jėgą, pasireiškiančią abejingumu, atšalimu, tyła, ignoravimu, arogancija, kitų nepaisymu, pasityčiojimais. Pagrindinis agresyvaus elgesio tikslas yra pranašumo įgijimas ir dominavimas, kas suteikia agresoriui jėgos ir stabilumo, nukreiptus į išorę.

M. Bucurean (2019) savo straipsnyje apibūdina pasyvų agresorių darbo aplinkoje, kaip žmogų, kuris:

- visiems matant yra malonus ir palaikantis, o už nugaros yra sabotажų iniciatorius;
- teigia, kad juo galima pasitikėti, bet jo veiksmai rodo priešingai;
- duoda pažadus, kurie ir lieka tik pažadais;
- kaltina „nekontroliuojamus dalykus“, už tai, kad nepavyko ištesėti pažado;
- kalbant tiesiogiai sutinka su jumis, o už nugaros nesutinka ar net tyčia žlugdo planus ar trukdo jų organizavimui ir įgyvendinimui ;
- kaltina kitus, bet nepripažįsta savo paties nepakankamą atsidavimą/laiko neskirimą ar pan.;
- į akis pasako teigiamą atsiliepimą, o už nugaros bendradarbiams ir vadovybei – neigiamą;

- renka svarbią informaciją iš kitų darbuotojų, o pateikia ją nuo savęs, norėdamas taip pasirodyti galingesnis ir svarbesnis už kitus;
- tyčiojasi iš aplinkinių, apsimesdamas, kad tai tik juokai;
- neišreiškia savo tikrų jausmų, nori sudaryti įvaizdį labai stipraus ir įtakingo;

Taip pat ir K. Ozog (2019) savo straipsnyje kalba apie užslėptą agresiją komunikacijoje, kuri pažeidžia kito asmens orumą, gerą vardą, garbę, tapatybės jausmą. Užslėptos agresijos komunikacijoje formos tai šmeižtas, įtarimai, apkalbos, kaltinimai, skundai, pokštai, ironija, sarkazmas, kurie padeda gauti laikiną pranašumą prieš kitą, suvokiamą kaip fizinio pranašumo pakaitalą. Tačiau tai yra iliuzinis laimėjimas, laikina emocinė sėkmė, pykčio, nusivylimo, pavydo ar kitų agresiją lydinių neigiamų emocijų išleidimas. Visa tai gali kompromituoti ir kurstyti maištavimą ir priešiškumą. Kai emocijos nurimsta, kai viršų ima intelektas, lieka diskomfortas bendravime, stipriai sutrikęs ar netgi visai nutrūkęs bendravimas, įžeistas partneris. Autorius pabrėžia, kad ypatingai internetinė erdvė dabar siūlo puikias galimybes agresyviai reikštis, išliekant nuošaly, neprarandant savo veido, dažnai išliekant anonimu. Komunikacija elektroninėje erdvėje nevaržoma ir dažnai peržengiamos ribos, kas, tikėtina, būtų visai kitaip, komunikuojant gyvai.

Taip pat Ž. Gevorgianienė ir kt. (2020) savo tyrime pažymi, kad verbalinė agresija darbo vietoje gali pasireikšti bendraujant ir raštu/ elektroninėje erdvėje.

L. Eraslan ir A. Kukuoglu (2019) savo straipsnyje pabrėžia, kad elektroninė erdvė suteikia asmenims galimybę elgtis grubiai ir agresyviai, neprisiimant jokios atsakomybės už savo veiksmus. Interneto aplinka suteikia žmonėms dar didesnę pasyviai agresyvaus manevringumo erdvę dėl privatumo politikos, kuri leidžia žmonėms likti nematomi ir išvengti atsakomybės. Dažnai socialiniai tinklai tampa pasyvios agresijos priemone. Skelbdami neigiamus komentarus žmonės aiškiai išreiškia savo pyktį aplinkoje, kurioje, panašu, jaučiasi saugūs ir nematomi.

G. Rubežiutė (2016) bei K. Zasada ir V. Kamasa (2017) savo tyrimuose atkreipė dėmesį į kreipinius elektroniniame diskurse, kaip būdingiausią pykčio ir agresijos pasireiškimą. Iš pirmo žvilgsnio kreipinio buvimas panašus į etiketo leksiką, bet tikrai ne visada vartojamas kreipinys priklauso etiškai leksikai, o dažnai turi neigiamą konotaciją, paslėptą prasmę. Kreipimosi žodžiai yra vienas esminių pokalbio dalyvių santykių rodiklių ir juose gali būti užslepimas niekinimas, nepagarba, įžūlumas, atsispindi ironiškas, menkinantis atspalvis, ką jau galima priskirti pasyviai agresijai (*ponuli, avine, kaimieti, puslenki, gerbiamoji*). Bendraujant elektroninėje erdvėje žmonės fiziškai nesusitinka, tad pykčiui ir nepasitenkinimui išreikšti drąsiau pasirenka neigiamą konotaciją turinčius kreipinius.

Analizuojant mosklinę literatūrą išryškėjo bruožai, kurie yra būdingi pasyvios agresijos raiškiai:

Pasyvumas/ neveiksnumas/ delsimas/ veiksmų sulaukymas, "užmiršimas"
Slaptumas, netiesioginis žalos darymas
Tyčinis, sąmoningas žalos darymas
Apsimestinis mandagumas, dėkingumas, sutikimas
Išlikimas nepastebėtam, neprisiimant atsakomybės už savo veiksmus

10 pav. Bruožai, būdingi pasyviai agresijai. Sudaryta darbo autorės

*Apžvelgus mokslinę literatūrą galima padaryti išvadas, kad nors ne taip paprastai atpažįstamas, iš pirmo žvilgsnio net sunkiai pastebimas, pasyviai agresyvus elgesys yra labai rimtas ir sudėtingas fenomenas, dažnai pasitaikantis organizacijose ir apimantis labai platų raiškos būdų spektrą. Pasyviai agresyvaus elgesio esmę sudaro atvirai neišsakytas, užgniaužtas nepasitenkinimas, pyktis, neigiamos emocijos. Draudimas sau jas išreikšti, jų blokavimas. To pasekoje atsiranda veiksmų sulaukymas, atsisakymas, su tikslu panenkinti kitam, subtiliai nubausti, tylus sabotžas užmaskuoti mandagumu, apsimestiniu sutikimu, palaikymu ar netikru dėkingumu, liekant nepastebėtam, nepričiuptam, nenešant atsakomybės. Pasyviai agresyvus elgesys labai greitai plinta darbo aplinkoje, todėl būtina skirti jam daugiau dėmesio, pastebėti jį, atsekti, išsiaiškinti jo priežastis ir užkirsti kelią tolesniam jo plitimui.*

### **1.5.3. Pasyviai agresyvaus elgesio darbe priežastys**

Kai darbe pasireiškia pasyviai agresyvus elgesys, labai svarbu jį identifikavus išsiaiškinti, kokios jo atsiradimo priežastys.

Z. Iqbal ir kt. (2019) atkreipia dėmesį į tai, kad pasyviai agresyvus elgesys neatsiranda izoliuotoje erdvėje. Viena iš jo atsiradimo sąlygų yra kito žmogaus įsitraukimas. Tarp žmonių klostosi pasyviai agresyvūs santykiai. Pasyviai agresyviuose santykiuose dalyvauja tas, kuris priešinasi, pasyvus agresorius ir tas, kuris jaučiasi sužlugdytas ir nusivylęs, auka. Dažnai pasyviai agresyvus elgesys būdingas žmonėms, kurie dar šeimoje neišmoko išreikšti kitiems savo tikrus poreikius, jausmus ir norus.

M.A. Grigoryeva ir M.F. Sekach (2019) kaip vieną iš esminių pasyvios agresijos priežasčių mato neišreikštą pyktį ir tai, kad žmonės nemoka atvirai pasakyti apie tai, kas jiems nepatinka, nemoka išreikšti savo nepritarimo ir nepasitenkinimo. Žmonės užgniaužia savo emocijas, bet pyktis, apmaudas randa sau kelią žodiniuose įžeidimuose, tylėjime, bendravimo vengime.

Taip pat D'Lisa N. Mckee (2019) atkreipia dėmesį į tai, kad agresija darbo vietoje yra susijusi su darbuotojų emociniais dirgikliais įvairiose situacijose, tokiais kaip nusivylimas ar suvokiama neteisybė ir su asmeniniais bruožais, tokiais kaip pyktis, nerimas ir kontrolės lokusas. Prie priežasčių gali prisidėti ir asmens ir organizacijos vertės atitikimas, lojalumo įmonei ir pareigos vertė, galimybės, valdymo sistema, organizacijos kultūra, asmeninės aplinkybės.

Kalbant apie pasyviai agresyvaus elgesio priežastis autorė siūlo atsižvelgti ir į vadovavimo stilių. Pastebima, kad autokratiškas vadovavimo stilius gali būti pasyviai agresyvaus elgesio pirmtakas. Taip pat pastebima, kad bejėgiškumo ar valdymo praradimo situacijos dažniau lemia pasyviai agresyvų elgesį. Tai gali pasireikšti tokiose situacijose kaip organizaciniai pokyčiai ar net veiklos ataskaitos apžvalga.

Taip pat Z. Iqbal ir kt. (2019) pabrėžia, kad aplinkoje, kur vyrauja autoritetas ir kontrolė, griežtumas, pagieža, sukelti diskomfortą, pasyviai agresyvus elgesys gali didėti. Kai autoritetu ir kontrole rodoma galia ir įtaka, norint išvengti pasipykstinimo ir susierzinimo, atsakoma užslėptu pasipykstinimu. Turint ribotus sugebėjimus išreikšti žodžiais savo emocijas ir jausmus, griebiamasi pasyviai agresyvaus atsako.

Autoriai savo tyrime priėjo išvadą, kad pagrindinės pasyvios agresijos priežastys yra pozityvaus dėmesio trūkumas, nuvertinimas, nepakankamas darbų vertinimas. Žmonės demonstruoja pasyvią agresiją su tikslu išreikšti savo pyktį ir gauti dėmesio. Gali būti, kad jie nebuvo palaikomi, kai rodė tinkamą elgesį arba greičiausiai jie neturi reikiamų įgūdžių sukelti teigiamą dėmesį. Dar viena svarbi pasyviai agresyvaus elgesio priežastis tai žema savigarba, savo galimybių neįvertinimas. Šis neigiamas suvokimas stiprėja kiekvieną kartą taip elgiantis. Tai lemia vis daugiau neigiamo suvokimo apie save ir apie kitus, kas tik sustiprina pasyviai agresyvų elgesį ir konfliktai lieka neišspręsti.

B. Pijarskienė ir kt. (2012) prie esminio konflikto darbe požymio priskiria prievartą taikančio asmens siekimą psichologiškai dominuoti, kai konflikto metu šiuo požiūriu darbuotojai yra lygūs, o prievartą patiriantis asmuo gali apsiginti. Psichologinis dominavimas gali pasireikšti žodine agresija, ujimu, peraugančiu į užgaulingą elgesį, priekabiavimus ir grasinimus, kas bendrai gali būti įvardijama, kaip psichologinis smurtas, kuris gali pakenkti kito žmogaus protinei, dvasinei, moralinei ar socialinei gerovei. Darbuotojas gali pasijausti žeminamas, negerbiamas ir nevertinamas. Autoriai savo tyrime nustatė, kad dėl konfliktinių situacijų darbe rizika darbe patirti psichologinį smurtą reikšmingai padidėja.

Savo straipsnyje M. Bucurean (2019) aptaria priežastis, dėl kurių pasyvi agresija pasireiškia organizacijose:

1. Visų pirma pasyviai agresyvus elgesys pasireiškia visur, kur žmonės praleidžia daugiau laiko, negu bet kur. Darbas yra ta terpė, kurioje žmonės praleidžia didžiausią dienos dalį.

2. Organizacija tai dažniausiai ne vienas žmogus, o komanda. Komandoje neišvengiamai atsiranda santykiai, o santykiuose gali pasireikšti pasyviai agresyvus elgesys.

3. Individai turi asmeninių emocijų, kurios turi būti išreikštos. Oficialioje profesinės atmosferos darbo vietoje darbuotojams sunkiau išreikšti emocijas. Tas pasyviai agresyvus elgesys dažniau pasireiškia ten, kur nėra nuoširdžių ir atvirų emocijų, o neišreikštos emocijos kaupiasi.

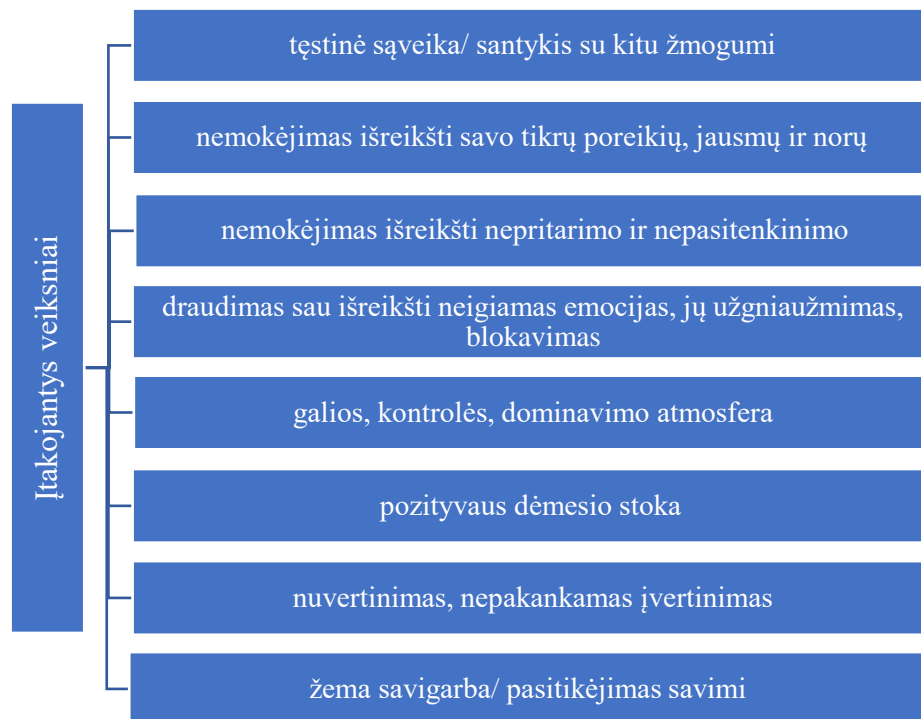
4. Kai kurie darbuotojai mano, kad jų viršininkas įžeidžia juos, kalba apie juos be tinkamos pagarbos ar dėmesio, tačiau jie neturi drąsos pasakyti viršininkui, kaip iš tikrųjų jaučiasi, bijodami rizikuoti dėl karjeros galimybių. Todėl darbuotojai priversti būti atsargūs, rinkdamiesi žodžius. Vieta, kur darbuotojas negali būti nuoširdus, atviras, sąžiningas yra ideali vieta pasireikšti pasyviai agresijai.

5. Pasyviai agresyvų elgesį skatina elektroninis bendravimas. Darbuotojui elektroniniu būdu daug lengviau išreikšti pasyviai agresyviais žinutes, negu bendraujant gyvai.

6. Komandoje darbuotojai dirba kartu, bet atskaitomybė ne visada vyksta iki kiekvieno darbuotojo. Pasyviai agresyvus komandos narys gali sabotuoti visą projektą, likdamas neidentifikuotas, kaip kaltininkas.

7. Pasyviai agresyvus elgesys nėra lengvai atskleidžiamas ir įrodomas. Pasyvus agresorius visada randa paaiškinimus savo elgesiui, dažnai suteikdamas sau aukos vaidmenį, todėl tokio žmogaus atleidimas yra gan sunkus.

Apžvelgus mokslinėje literatūroje aptariamas pasyviai agresyvaus elgesio priežastis galima išvelgti įtakos veiksnius, lemiančius pasyvios agresijos atsiradimą:



11 pav. Įtakos veiksniai pasyvios agresijos atsiradimui. Sudaryta darbo autorės

*Apibendrinant galima išskirti daugybę priežasčių, dėl kurių darbo vietoje sudėtingose, konfliktinėse santykių situacijose pasireiškia pasyviai agresyvus elgesys. Pagrindinė priežastis slypi visų pirma psichologiniame lygmenyje, kai sunku yra tinkamai išsakyti savo tikrus jausmus ir poreikius, kai sunku yra tinkamai išreikšti nepritarimą ar nepasitenkinimą kolegoms, o tuo labiau vadovams, beto ne visada organizacijoje yra atvira ir saugi aplinka išreikšti savo tikrasias emocijas. Faktorių, galinčių sukelti nepasitenkinimą ir pykti labai daug, ne visada galime daryti jiems įtaką ar rasti greitus sprendimus, tad labai svarbu yra daugiau dėmesio skirti savo emocijų supratimui ir konstruktyviam jų išreiškimo būdui, racionalioms reakcijoms.*

#### **1.5.4. Pasyvios agresijos darbe pasekmės**

Nors pasyviai agresyvus elgesys ne visada lengvai pastebimas, bet jo neigiamos pasekmės pasireiškia gan intensyviai. Taip, tai nėra fizinio smurto sukeltos pasekmės, bet nei kiek mažiau svarbios, įvairios psichologinės pasekmės, tiesiogiai veikiančios žmogaus savijautą ir sveikatą. Labai dažnai pasyviai agresyvaus elgesio aukos lieka pačios su savimi, prarasdamos pasitikėjimą savimi, nežinodamos į ką kreiptis, ir bijodamos, kad dėl to gali būti blogiau, taip padidindamos izoliacijos jausmą darbo vietoje.

Z. Iqbal ir kt. (2019) pabrėžia, kad pasyvūs agresoriai elgiasi su savo pykčiu ir nepasitenkinimu taip, kad iššaukia tas emocijas kitose žmonėse. Jie elgiasi neracionaliai, norėdami paslėpti nuo visų savo neapykantos jausmus. Neabejotinai pasyvi agresija kenkia tarpusavio santykiams, sukeldama daugybę iššūkių abiem pusėms.

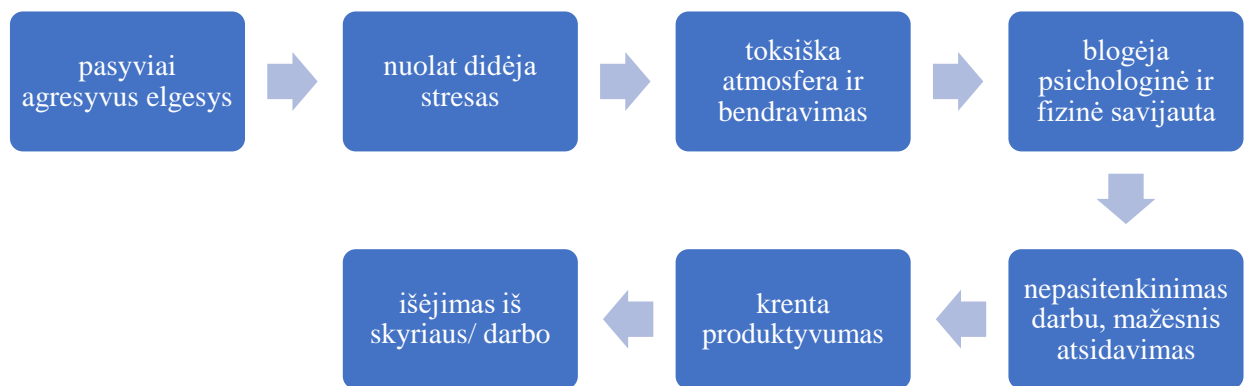
M. Stawiarska – Lietzau ir M. Luzniak – Piecha (2017) pažymi, kad agresoriaus tikslai būna pasiekti darant didžiulę įtaką aplinkinimas. Tačiau toks būdas traktuojamas kaip prievarta kito žmogaus atžvilgiu, pažeidžiant jo orumą ir psichinę gerovę, nuvertinant ir negerbiant jo emocijų, požiūrio, nuomonės ir netgi teisių. Užgimsta skriaudos, apmaudo ir nesąžiningumo, baimės jausmas, ilgalaikė negatyvi emocinė atmosfera, kuri turi stiprią neigiamą įtaką darbuotojų psichinei būklei, sveikatai ir produktyvumui. Tai savo atliktame tyrime visiškai patvirtina R. Fida ir kiti (2018) (žr. 2 priedas, 82 psl.).

J. G. Caillier (2020) savo straipsnyje pabrėžia, kad pasyvi agresija yra stiprus streso sukelėjas darbe, sudarantis pagrindą diskomfortui. Taip yra todėl, kad darbuotojai šalia savo darbo užduočių vykdymo turi skirti labai daug pastangų ir vidinių resursų kovai su nepageidaujamu elgesiu, priešišku ir gauna papildomą naštą. Rezultatas yra psichinių išteklių išsekimas, kas neigiamai veikia psichinę būseną. Dažnai rezultatas yra nepasitenkinimas darbu, darbo prasmės praradimas, ko pasekoje stebimas išėjimas į kitą skyrių arba iš organizacijos.

Dianne P. Ford ir kt. (2016) savo straipsnyje atkreipia dėmesį į tai, kad psichologinės neigiamos pasekmės pasireiškiant agresyviai-toksiškai atmosferai darbe yra neišvengiamos. Žmonės nuolat jaučia stresą, įtampą, nerimą, baime, pyktį, nuotaikų kaitą, emocinį išsekimą, depresiją, kas atsispindi valgymo ir miego sutrikimuose. Taip pat organizacijoms tai turi neigiamas pasekmes, nes sumažėja žmonių produktyvumas, entuziazmas ir atsidavimas darbui, pasitenkinimas darbu, atsiranda pravaikštos, dažnesni nedarbingumai. Atsiranda reali grėsmė psichologiniam saugumui, sveikai darbo aplinkai, blogėja bendradarbiavimas ir santykiai tarp bendradarbių ir galiausiai žmonės išeina iš darbo.

Tokiems padariniams pritaria savo straipsnyje ir H. E. Chang ir kt. (2019). Užslėpta agresija kolektyvo tarpe tampa nuolatine ir yra reikšmingai susijusi su mažesniu pasitenkinimu darbu, mažesniu atsidavimu, didesniu perdegimo jausmu ir noru išeiti iš darbo.

M. Bucurean (2019) savo tyrime atkreipia dėmesį į tai, kad pasyvi agresija turi tendenciją plėsti per visą organizaciją, horizontaliai ir vertikalčiai. Nors pasyviai agresyvus elgesys darbe turi neigiamas pasekmes visai organizacijai, deja, bet labai dažnai jis yra toleruojamas. Pasyviai agresyvus elgesys gan greitai sukuria toksišką aplinką organizacijose, bet nevaldant pasyviai agresyvaus elgesio vertingi darbuotojai nebenori likti įmonėse. Prieš išsiskverbiant į visą organizaciją, pasyviai agresyvus elgesys turi būti identifikuotas ir sustabdytas.



12 pav. Pasyviai agresyvaus elgesio pasekmės. Sudaryta darbo autorės

*Mokslinės literatūros analizė atskleidžia, kad iš pirmo žvilgsnio nepastebimas, gal net subjektyvus elgesys, turi labai neigiamas pasekmes tiek kiekvienam individui, tiek visai organizacijai. Negatyvi, toksiška emocinė atmosfera, nuolat didinama stresą. Daug pastangų ir energijos skiriama kovai su nepageidaujamu elgesiu. Blogėja žmonių psichologinė ir fizinė būseną, tarpusavio santykiai tampa itin įtempti, mažėja produktyvumas, blogėja darbo rezultatai, didėja nepasitenkinimas darbu ir dažnai seka išėjimas iš darbo, ko pasekoje, pralaimi visi.*



### **1.5.5. Pasyviai agresyvaus elgesio darbe konfliktinių situacijų metu prevencija**

Iškyla natūralus klausimas, kaip užkirsti kelią pasyviai agresyviai elgesiui darbe, kaip elgtis ir reaguoti į situacijas, kad konfliktas nebūtų eskaluojamas ir neintensyvėtų, o būtų konstruktyviai, abipusiai naudingai išspręstas.

Pagal J. Zawisza ir J. Sztanc (2018) geriausias ir paprasčiausias būdas sumažinti žalą organizacijoje, atsirandančią dėl konfliktinių situacijų, tai dedamos pastangos, kad jos nevirstų konfliktais. Potencialias problemines situacijas būtina spręsti iki joms tampant krizinėmis situacijomis, konfliktu. Kartais neįmanoma numatyti konfliktinės situacijos, bet dažniausiai, imantis veiksmų ją spręsti iš karto, kuo anksčiau, galima sumažinti neigiamas jos pasėkmes. Organizacijos vadovybė turėtų užkirsti kelią tokioms situacijoms ir turėti pakankamai vadybinių ir mediacinių žinių bei sugebėjimų, kaip efektyviai ir teisingai reaguoti.

B. Pijarskienė ir kt. (2012) savo tyrimo išvadose rekomenduoja skirti didesnę dėmesį laiku spręsti darbinius konfliktus ir optimalių sprendimų ieškoti kartu, kalbant. Autoriai pabrėžia, kad labai svarbu motyvuoti darbuotojus dalyvauti tokiuose atviruose pokalbiuose, įgyti jų pasitikėjimą atviram išsakymui, su kokiomis problemomis yra susiduriama darbe. Tik atviras bendravimas leis laiku pastebėti konflikto grėsmę ir užkirsti jiems kelią. Beto dalyvaudami konfliktų sprendimo procese darbuotojai geriau toleruos ir pasitikės siūlomų priemonių veiksmingumu. Dirbant komandoje yra kiek lengviau nustatyti prevencines priemones.

M. Bucurean (2019) pastebi, kad dažnai vadovai yra užimti ir toli nuo realybės, kuri vyksta organizacijoje. Norint užkirsti kelią pasyviai agresyvaus elgesio konfliktų metu atsiradimui vadovai turėtų leisti visiems darbuotojams pasidalinti galimais rūpesčiais, nebijant atsakomųjų veiksmų. Autorė pataria visiems vadovautis sekančiais nurodymais:

- pasitikėti savo jausmais ir atsakinėti ryžtingai, klausti, ką iš tikrųjų reiškia konkretus elgesys;
- pranešti atsakingiems, kai gaunamos žinutės, jūsų nuomone, yra painios ar dviprasmiškos;
- atkreipti dėmesį į tai, kas daroma ir į tai, kas sakoma, taigi vertinti rezultata, o ne pažadus;
- išlaikyti teigiamą požiūrį ir parodyti, kad esate stabilus ir suvokiate pranešimo prasmę;
- jei su kažkuo nesutinkate, mandagiai atmeskite pasiūlymus, nes normalu kartais nesutikti.

Jeigu pasyviai agresyvus elgesys jau pasireiškia organizacijoje, reikia rasti būdų, kaip su juo susidoroti. Keli naudingi autorės patarimai gali būti:

- Įsitikinti, kad atsakymas „taip“ iš tikrųjų reiškia „taip“. Pasyviai agresyvūs žmonės dažnai atsako „taip“, nors galvoja „ne“.
- Venkite netiesioginės komunikacijos, bendraukite gyvai „akis į akį“.

- Atsakinėkite pasyviai agresyviai žmogui faktais, kad asmuo žinotų, kad jūs suprantate, kas vyksta.
- Pasakykite pasyviai agresyviai asmeniui, kad stebėjote jo elgesį ir aptarkite, kas ir dėl kokių priežasčių yra problematiška ir nepriimtina.
- Darbuotojams turi būti suteikta galimybė išsakyti savo nuomonę, pateikti atsiliepimą.
- Su kažkuo nesutinkantys asmenys neturi būti baudžiami, nes tai skatintų pasyviai agresyvų elgesį.
- Vadovai turi įsitikinti, kad darbuotojai aiškiai suprato jų lūkesčius. Neaiškus pranešimas, neaiškūs reikalavimai palieka vietą pasyviai agresyviai elgesiui.
- Periodiškai turi būti įvertinama organizacijos kultūra, ar pasyviai agresyvūs asmenys nedaro neigiamos įtakos kitiems darbuotojams.
- Turi būti reaguojama į pasyviai agresyvių asmenų elgesį, netgi atleidžiant juos iš darbo, jeigu kitaip nepavyksta susitarti. Tokiu būdu visiems siunčiamas pranešimas, kad organizacijoje toks elgesys nebus toleruojamas.
- Organizacijoje turi būti puoselėjami sąžiningumas, lojalumas ir pagarba. Organizacijos kultūra, kurioje dirbama turi būti tokia, kuria galima būtų didžiuotis.

C. Bicer (2019) savo straipsnyje rekomenduoja peržiūrėti ir priimti veiksmingesnius ir tikslingesnius reglamentus, taisykles, paskatas ir nuobaudas, teisės aktus, kad būtų išvengta agresyvaus elgesio, o tokiam atsitikus, numatytas efektyvus neigiamų pasekmių sumažinimas. Autorius siūlo keletą patarimų, kaip užkirsti kelią agresijai darbo vietoje ir sumažinti jos neigiamas pasekmes:

- Įdarbinus naują žmogų vadovybė turėtų supažindinti su taisyklėmis darbo vietoje, organizacijos kultūra, reikalavimais dėl pagarbos kolegoms ir partneriams, dėl agresijos netoleravimo.
- Turi būti skatinama socialinė darbuotojų sąveika, geri santykiai su kolegomis, turi vykti konsultacinės valandos su darbuotojais, aptariant kiek darbinius klausimus, tiek visus kitus, jiems rūpimus klausimus, siekiant sumažinti nerimą, stresą, konfliktines situacijas ir tokiu būdu užkirsti kelią galimam agresijos pasireiškimui.
- Organizacijoje turi būti paskelbta ir visiems prieinama išsami informacija apie vadovų ir darbuotojų atsakomybę, apie standartus, susijusius su sąžiningu elgesiu ir sąžiningomis darbo sąlygomis. Turi būti parengta agresijos prevencijos programa, apsauganti darbuotojų privatumą ir orumą, numatytas darbuotojų švietimas ir mokymas, siekinat lavinti komunikavimo įgūdžius, emocijų ir konfliktinių situacijų valdymą.
- Darbuotojų vertinimas, pripažinimas, motyvavimas, galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo, padaro darbuotojus labiau patenkintus o darbo aplinką sveikesne ir labiau palankia organizacijos tikslams siekti, kas bendrai sumažina konfliktinių situacijų atsiradimo ir agresijos plitimo galimybes.

- Agresija negali likti nepastebėta ir neužfiksuota. Dažnai žmonės, susidurę su pasyvia agresija darbo vietoje nežino, kaip turėtų elgtis, į ką turėtų kreiptis pagalbos, nes bijo, kad nuo to gali būti tik blogiau. Darbuotojai turėtų turėti galimybę saugiai pranešti apie agresyvų elgesį, net nedidelį pasyvios agresijos atvejį, nes jiems gali prireikti emocinės pagalbos ir palaikymo.

Kadangi konfliktai pastebimi kasdienėje žmonių tarpusavio sąveikoje darbo vietoje, kaip neišvengiamas reiškinys, Y. Choi ir J. H (2018) labai svarbiu laiko tinkamos organizacinės konfliktų sprendimo kultūros lavinimą, kaip sveikos psichologinės atmosferos darbo vietoje garantą ir aukštesnio pasitenkinimo darbu lygio užtikrinimą. Konfliktų valdymo kultūra ir atmosfera darbo vietose gali ne tik paveikti individualų pasitenkinimą ir psichologinius jausmus, bet ir teigiamai paveikti individualų darbo efektyvumą ir produktyvumą.

Prie veiksmingiausių būdų, siekiant išvengti pasyviai agresyvaus elgesio, galima priskirti sekančius:  
2 lentelė. Prevenciniai veiksmai užkirsti kelią pasyvios agresijos atsiradimui

spresti problemines situacijas iš karto, iki joms tampant krizinėmis
optimalių sprendimų ieškojimas kartu
motyvavimas atviriems pokalbiams
darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime
saugi darbo aplinka išsakyti nuomonę ar pasidalinti rūpesčiais
dėmesys į faktus ir veiksmus, o ne į žodžius/ pažadus
bendravimas gyvai "akis į akį"
aiškumas ir konkretumas užduotyse, reikalavimuose, taisyklėse
darbuotojų vertinimas ir motyvavimas
komunikavimo, emocijų ir konfliktinių situacijų valdymo įgūdžių lavinimas
organizacinės kultūros puoselėjimas, remiantis pagarba, sąžiningumu, lojalumu, agresijos netoleravimu

Sudaryta darbo autorės

*Mokslinėje erdvėje išskiriami labai naudingi ir dėmesio verti patarimai, kurie gali atnešti naudos ir individams ir organizacijoms, siekiant abipusės naudos ir palengvinant bendrų tikslų siekimą. Skirtumai požiūriuose, interesuose, vertybės yra neišvengiami, kaip ir emocijų įvairovė skirtingų situacijų fone, tad būtina ugdyti emocinį intelektą, komunikacijos gebėjimus, ir kartu, geranoriškai ieškoti bendrų sprendimų tikslų siekimo procesui ir kasdienio darbo organizacijoje tobulinimui.*

## 2. PASYVIOS AGRESIJOS KONFLIKTŲ METU DARBE TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1. Tyrimo objektas, tikslas, uždaviniai

Mokslinės literatūros analizė padėjo įsigilinti į konfliktų reiškinių esmę, atsiradimo priežastis, raiškos būdus ir formas, pasekmes ir konfliktinių situacijų valdymo svarbą. Mokslinių šaltinių analizė išgrynino svarbiausius konflikto faktorius, kurie buvo detaliam išnagrinėti. Analizės metu buvo gilinama emocijų konfliktų fona, išgyvenimus ir veiksmus, lydinčius konfliktines situacijas. Teorinės dalies analizė leidžia teigti, kad didelę reikšmę konfliktinėse situacijose turi emocinė kompetencija ir mūsų įgūdžiai reaguoti ir spręsti konfliktus, išmokti dar šeimose. Esame labai uždari, užsisklendę, dažnai deja nemokantys sakyti apie savo poreikius, norus ir jausmus, kas padidina konfliktinių situacijų atsiradimą ir apsunkina sudėtingų situacijų valdymą ir konstruktyvų sprendimą. Mokslinėje literatūroje yra daug teorinės medžiagos apie konfliktus, jų tipus, priežastis, pasekmes, valdymą, bet empirinių tyrimų, kurie atskleistų darbuotojų nuomonę, išgyvenimus ir veiksmus konfliktų metu, nėra labai daug. Konfliktus lydi stiprios neigiamos emocijos, kurios dažnai pasireiškia agresija. Labai dažnai kalbama apie aktyvias agresijos formas, fizines ar verbalines, bet gerokai per mažai dėmesio skiriama pasyvios agresijos apraiškai darbo vietoje, todėl tyrimo probleminis klausimas yra, kokiais būdais ir kaip dažnai pasireiškia pasyvi agresija. Šio **tyrimo objektas** yra darbuotojų pasyviai agresyvi elgsena sudėtingose santykių situacijose.

Konfliktas egzistuoja tik tuomet, kai abi konflikto pusės imasi veiksmų. Todėl **tyrimo tikslas** yra išsiaiškinti, kokių veiksmų imasi žmonės nesutarimų, įtemptų, sudėtingų santykių situacijų metu.

**Tyrimo tikslui pasiekti iškelti sekantys uždaviniai:**

1. Parengti anketą.
2. Surinkti duomenis ir apdoroti.
3. Ištirti, kokios emocijos ir kokie veiksmai būdingi darbuotojams konfliktinėse situacijose organizacijose.
4. Išanalizuoti, kaip dažnai įtemptose situacijose pasireiškia pasyviai agresyvus elgesys?
5. Nustatyti, kokie pasyviai agresyvaus elgesio būdai dažniausiai pasireiškia darbuotojų tarpe.

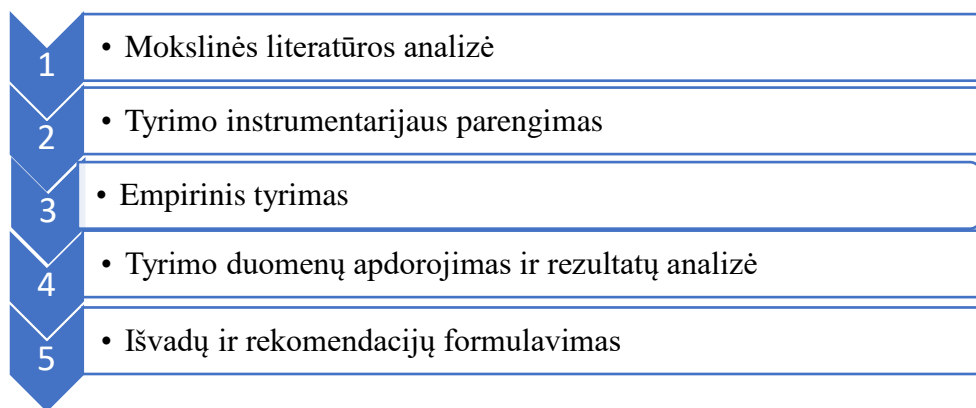
## 2.2. Tyrimo metodologija

Empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas metodas, kiekybinė duomenų rinkimo strategija: apklausa.

Pasak I. Gaižauskaitės ir S. Mikėnės (2014) apklausa labai plačiai taikoma moksliniuose tyrimuose, kaip procesas atskleidžiantis sąsajas tarp teorijos ir faktų (empirinių duomenų). Pagrindinė apklausos paskirtis yra tikslingas, išsamus realybės stebėjimas ir matavimas, suteikiantys galimybę aprašyti tyrimus reiškinis. Apklausos priemonė ir instrumentas yra klausimynas, sudarytas iš iš anksto suformuluotų bei aiškia, nekintama tvarka pateiktų klausimų. Apklausos galutinis rezultatas tai duomenų visuma susisteminta tam tikru būdu. Duomenys yra susistemunami aprašant kiekvieną atvejį pagal tuos pačius požymius, kurie apima jiems priskirtų reikšmių spektrą. Duomenys susistemunami *atvejų* (respondentų) ir *kinatmyjų* tinklelio forma.

Anketa yra viena populiariausių apklausos rūšių. Autorės pabrėžia, kad apklausos klausimyno pagrindas tai klausimai su iš anksto suformuluotais atsakymų variantais. Visi respondentai atsako į tuos pačius klausimus, tokia pačia tvarka ir pagal tokia pačias instrukcijas. Pagrindinis informacijos šaltinis apie realius veiksmus konfliktinėse situacijose yra darbuotojų anoniminė uždaro tipo anketinė apklausa, kaip saugus būdas, nepažeidžiantis konfidencialumo, negalintis padaryti žalos, nesuteikiantis jokių pasekmės grėsmių.

**Tyrimo organizavimas.** Darbą sudarė keturi pagrindiniai etapai:



13 pav. Darbo loginė schema. Sudaryta darbo autorės

*Pirmame etape* buvo analizuojami moksliniai šaltiniai, atskleidžiantys teorinius temos aspektus. Remiantis mokslinės literatūros analize buvo apibrėžtas tyrimo objektas, tikslas ir uždaviniai.

*Antrame etape* buvo pasirinktas apklausos būdas, teorinės analizės pagrindu sudarytas tyrimo klausimynas.

*Trečiame etape*, suformuota imtis, atliktas empirinis (kiekybinis) tyrimas, kurio metu apklausti 379 respondentai.

*Ketvirtame etape* tyrimo duomenys buvo apdorojami, analizuojami ir interpretuojami. Statistinė tyrimo duomenų analizė atlikta naudojant kompiuterinę programą SPSS (24 versija) ir Microsoft Excel. Analizuojant tyrimo duomenis, taikyti matematinės-statistinės analizės metodai: aprašomoji statistika (procentiniai dažniai) ir analitinė statistika. Paveikslai ir grafikai sudaromi naudojant Windows programas: Microsoft Office Excel, Microsoft Office Word.

*Penktame etape* pateiktos tyrimo išvados ir rekomendacijos.

### 2.3. Tyrimo organizavimas ir eiga

**Tyrimo instrumentas.** Šiame darbe sudaryta anketa (žr. 3 priedą) yra skirta transporto ir logistikos įmonių darbuotojams, organizuojantiems krovinių pervežimą kelių transportu. Anketos klausimynas buvo sudarytas remiantis I. Gaižauskienės ir S. Mikėnės (2014) bei K. Kardelio (2016) pateiktais metodologiniais reikalavimais. Anketa buvo sudaroma atsižvelgiant į teorinės magistro darbo dalies atliktą analizę. Anketą sudaro 20 uždarų klausimų, kuriems jau paruošti atsakymų variantai ir respondentai renkasi jiems labiausiai tinkantį atsakymą. Respondentams buvo pateikiama grafa („Kita....“), į kurią respondentai galėjo įrašyti ir savo atsakymo variantą. Anketoje nurodyta ir pildymo instrukcija, klausimai prasideda nuo paprastesnių ir pereina prie sudėtingesnių klausimų. Formuojant anketą dėmesys buvo skiriamas klausimų formulavimo aiškumui ir suprantamumui. Anketinės apklausos tikslas - ištirti ir nustatyti, kokios emocijos užvaldo darbuotojus konfliktų metu ir kokio elgesio jie imasi.

Formuojant tyrimo instrumentą buvo sukonstruotos situacijos artimos galimoms situacijoms kasdienėje respondentų darbo aplinkoje, leidžiančios susitapatinti su aplinkybėmis ir lengviau apibūdinti savo reakcijas į jas. Sukonstruoti atsakymai remiasi teorinės literatūros apžvalga ir jų dalis yra priskiriama pasyviai agresyviai elgesiui, taigi socialiai nepriimtina elgesiui. Tokiu būdu elektroninio klausimyno pagalba siekiama gauti atvirus atsakymus, atskleisti maksimaliai realų elgesį įtemptų santykių situacijų metu. Tema yra gan subtili, jautri, todėl buvo pasirinkti uždari klausimai, kitais būdais sunku būtų tikėtis, kad žmonės išrinks realius atsakymus, prisipažins.

Tyrimo instrumentarius prasideda kreipimusi į respondentą, paaiškinant tyrimo priežastį ir tikslą. Anketa susideda iš keturių klausimų blokų, kuriuos tikslinga apibūdinti išsamiau:

*Demografiniai respondentų duomenys.* 1- 4 klausimai, skirti sužinoti respondentų lytį, amžių, išsilavinimą ir darbo patirtį pasirinktame sektoriuje.

*Darbuotojų tarpusavio santykiai ir konfliktų buvimas.* 5 – 6 klausimai skirti išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina santykius su bendradarbiais ir kaip dažnai susiduria su konfliktinėmis situacijomis.

*Emocijos įtemptų situacijų metu.* 7 – 8 klausimai skirti įvertinti, kokios emocijos ir kokie emociniai išgyvenimai išryškėja konfliktų metu ir kaip respondentai su tuo susitvarko.

*Elgesys sudėtingų, konfliktinių situacijų metu.* 9 – 20 klausimai skirti nustatyti, kokių veiksmų žmonės imasi nesutarimų metu, koks elgesys jiems yra būdingas.

Tyrimo instrumentarijus buvo ruošiamas išanalizuotos mokslinės literatūros pagrindu:

3 lentelė. Instrumentarijaus teorinis pagrindimas

<b>Autoriai ir jų nagrinėjamas aspektas</b>	<b>Klausimo numeris</b>	<b>Klausimo tikslas</b>
J. Sondaitė ir A. Stunžėnaitė (2010) Santykių su kolegomis vertinimas.	5	Išsiaiškinti, kaip žmonės vertina/ mato santykius su bendradarbiais.
K. Peleckis (2015); A. V. Buzmakova ir Y. V. Poshekhanova (2017) Situacijos matymas, kaip konfliktinės priklauso nuo žmogaus suvokimo.	6	Sužinoti, kaip dažnai žmonės įvairias situacijas supranta, kaip konfliktines.
S. Rispens ir E. Demerouti (2016); D. Borecka Biernat (2020); J. Sonadaitė ir N. Norvilė (2009); J. Sondaitė ir A. Stunžėnaitė (2010); Plati emocijų įvairovė konfliktinių situacijų metu.	7	Nustatyti, kokios emocijos dažniausiai lydi įtemptas situacijas.
M. Skordoulis ir kiti (2020); L. A. Beitler ir kt. (2018); K. Ozog (2019) Emocinės kompetencijos, emocinis intelektas, kaip svarbus faktorius konfliktų valdyme.	8	Išsiaiškinti, kaip žmonės supranta ir išreiškia savo emocijas.
M. Kudrevičiūtė ir M. Stankūnas (2018); G. Čiuladienė (2018); A. Kiaunytė ir J. Ruškumi (2010); V. Legauskas ir R. Skučaitė (2013); G. Čiuladienė ir D. Lasinskas (2018); J. Zawisza ir J. Sztanc (2018) Konfliktų valdymo ir sprendimo strategijos.	9	Atskleisti, kaip dažniausiai sprendžiamos konfliktinės situacijos.
A.V. Bystrykh ir E. I. Vysotskaya (2020); N. Strelcovo ir kt. (2018); M. R. Arpentyeva (2017); Z. Iqbal ir kt. (2019) Po nesąžiningos jūsų manymu situacijos, pasyvios agresijos forma: bendravimo apribojimas tik iki būtinų klausimų, kerštas ateityje.	10	Sužinoti, kaip žmonės reaguoja, kai be pagrindo, nesąžiningai gauna iš kolegos ar vadovo pastabas dėl savo darbo.
Rosanna F. De Marco ir kiti (2017); D'Lisa N. Mckee (2019); A. V. Buzmakova ir Y. V. Poshekhanova (2017); Johnie J. Allen ir Craig A. Anderson (2017) Reaguojant į įžeidžiančias pastabas, tokios pasyvios agresijos apraiškos formos, kaip tyčinis užmiršimas pakviesti, anoniminiai skundai, pranešimai apie nederamą elgesį.	11	Nustatyti, kokios reakcijos būdingos į užgaulias, sarkastiškas pastabas.

3 lentelės tęsinys

Z. Iqbal ir kt. (2019); N. Gelata (2020); Delsimas, atidėliojimas, kaip pasyvios agresijos forma.	12	Išsiaiškinti, kaip dažnai žmonės naudoja uždelsimą, atidėliojimą, kaip atsaką į jų manymu nesąžiningą veiksmą.
M Johnie J. Allen ir Craig A. Anderson (2017); M. Bucurean (2019); N. Strelcov ir kt. (2018); D'Lisa N. Mckee (2019); Atidėliojimas, ne visos informacijos suteikimas, laiško „pasimetimas“ kaip pasyvios agresijos forma.	13	Atskleisti, koks elgesys seka po neseniai įvykusios konfliktinės situacijos, kai asmuo sulaukė kaltinimų dėl dalykų, už kuriuos nebuvo atsakingas.
M. Bucurean (2019); N. Gelata (2020); M.A. Grigoryeva ir M.F Sekach (2019); Z. Iqbal ir kt. (2019); Neveiknumas, tyčinis užduočių, kurioms nepritariama nevykdymas, kaip pasyviai agresyvaus elgesio apraiška.	14	Sužinoti, kaip žmonės elgiasi nesutikdami su kolegės dėstomu pasiūlymu.
N. Gelata (2020); Z. Iqbal ir kt. (2019); M.A. Grigoryeva ir M.F Sekach (2019); M. Bucurean (2019); Sąmoninga bloga veiksmų taktika, vėlavimas su terminais, kaip pasyvios agresijos raiškos būdas.	15	Išsiaiškinti, kaip žmonės atlieka savo darbą, kai rezultatas reikalingas kitam žmogui, su kuriuo yra įtempti santykiai.
M. Bucurean (2019); M.A. Grigoryeva ir M. F Sekach (2019); Z. Iqbal ir kt. (2019); Johnie J. Allen ir Craig A. Anderson (2017) Nesugebėjimas išsakyti savo nuomonės tiesiogiai, o vėliau seka tyčinis neveiknumas, ignoravimas ir pažado nevykdymas, kaip pasyvios agresijos forma.	16	Nustatyti, koks elgesys būdingas neapgalvotai pažadėjus pagalbą kolegai, kurio puikūs darbo rezultatai, kuris pasitiki savimi ir yra aktyvus.
G. Karpetis (2019); Pastabų asmeniui darymas ne asmeniškai, o įtraukiant į tai vadovą ar kolegas.	17	Sužinoti, kaip dažnai pasireiškia tokia pasyvios agresijos forma, kaip pastabų išsakymas girdint kolegoms, ar prikabinant laišką CC vadovui.
D'Lisa N. Mckee (2019); M.A. Grigoryeva ir M. F Sekach (2019); Z. Iqbal ir kt. (2019) Vėlavimas, terminų nesilaikymas	18	Išsiaiškinti, kaip dažnai pasyvios agresijos išraiška tampa vėlavimu, terminų nepaisymas.
M.A. Grigoryeva ir M. F Sekach (2019); Atsakomybė už savo jausmus ir santykius su kitais žmonėmis. Nemokėjimas atvirai išreikšti savo nepritarimo, nepasitenkinimo.	19	Sužinoti nusistatymą į atsakomybės prisiėmimą už savo norus, jausmus ir jų išreiškimo būdus bei santykių puoselėjimą su kitais žmonėmis.
J. Zawisza ir J. Sztanc (2018); M.A. Grigoryeva ir M.F Sekach (2019); Z. Iqbal ir kt. (2019); Nuostata dėl konflikto, pozityvus/negatyvus konflikto vertinimas ir būtent nuo to priklausantis tolimesnis elgesys.	20	Nustatyti, koks vyrauja požiūris į santykių konfliktus? Ar žmonės linkę atvirai išsiaiškinti santykius konfliktėse situacijose?

Sudaryta darbo autorės

Klausimų numeriai pagal 3 priedą (žr. 83 psl.)



Kadangi tiriami duomenys – nominaliniai arba ranginio tipo (Likerto skalė), statistinei duomenų analizei taikyti neparametriniai kriterijai: dviejų tiriamųjų grupių duomenų palyginimui – Mann-Whitney rangų sumų kriterijus, daugiau nei dviejų grupių – Kruskal-Wallis kriterijus. Atsakymų pasirinkimo procentinių dažnių palyginimui taikytas Chi kvadrato statistinis kriterijus. Priklausomybės ryšiams tarp dviejų veiksnių, matuojamų Likerto skalėje, nustatymui taikyta Spearmano koreliacinė analizė. Statistinės analizės rezultatai statistiškai reikšmingi, jei apskaičiuota kriterijaus  $p$  reikšmė mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį  $\alpha=0,05$ .

**Tyrimo imtis.** Tyrimui atrinkta populiacija tai krovinių vežėjų kelių transportu sektorius. Logistikos ir transporto veikla yra labai dinamiška, besikeičianti, aktyvi ir visą tai sudaro puikią terpę atsirasti įtemptoms, sudėtingoms situacijoms tarp darbuotojų.

Linava ([www.linava.lt](http://www.linava.lt)) tai Lietuvos nacionalinė vežėjų automobiliais asociacija, skelbianti savo puslapyje organizacijos narių sąrašą. Atrankos pagrindas, tai šios asociacijos narės, įmonės registruotos Vilniaus mieste ir Vilniaus rajone. Bendras darbuotojų skaičius 7308 darbuotojai.

Kad būtų nustatytas tinkamas respondentų skaičius, taikyta Paniotto formulė:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

kur:

$n$  – imties dydis – atrankinės visumos dydis (reikiamas apklausti respondentų skaičius);

$\Delta$  - leidžiama 0,05 paklaida

$N$  – tiriamos visumos narių skaičius – generalinės visumos dydis.

Taikant Paniotto formulę atliktas imties tūrio skaičiavimas. Nustatyta, kad esant 5% paklaidos dydžiui reprezentatyviai imčiai būtų pakankamas 379 respondentų dalyvavimas tyrime.

**Tyrimo eiga.** Anketinis tyrimas buvo atliktas 2021 metų vasario – kovo mėnesiais. Tyrimas buvo atliktas elektroniniu būdu, anketa buvo patalpinta adresu [www.manoapklausa.lt](http://www.manoapklausa.lt) Poto, kai buvo sudarytas tyrimo instrumentarijus buvo susisiekiama su organizacijų vadovais, paprašytas leidimas toje organizacijoje atlikti anketinį tyrimą. Anketiniai duomenys buvo rinkti, kol buvo surinktas pakankamas anketų skaičius. Duomenų rinkimas iš respondentų nevyko labai greitai dėl didelio užimtumo, galbūt nenoro dalyvauti tyrime ar nerimto požiūrio į panašius tyrimus. Taip pat susisiekimo galimybes su įmonėmis apsunkino nuotolinis darbas dėl šiuo metu šalyje paskelbto karantino. Tyrimo tema yra gan subtili, tad vienas pagrindinių sunkumų buvo ir tai, ar žmonės atsakys į klausimus atvirai. Tačiau, kaip teigia autorės I. Gaižauskaitė ir S. Mikėnė (2014) el. Klausimynas išvengia interviuotojo įtakos ir suteikia daugiau

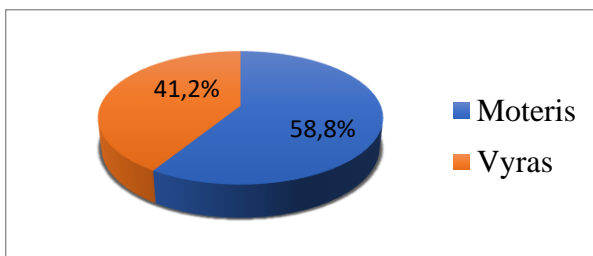
privatumo atsakant būtent į tokius jautrius klausimus. Atsakymų patikimumą užtikrina identiški klausimai visiems respondentams. Taip pat autorės pabrėžia, kad el. Klausimynas pagreitina ir palengvina duomenų rinkimo ir apdorojimo procesą, atsisakant rankinio duomenų apdorojimo ir suvedimo į duomenų bazę, ir tokiu būdu apsaugo nuo galimų apdorojimo klaidų.

**Tyrimo etika.** Kaip pataria V. Pruskus ir E. Kocai (2014) bei K. Kardelis (2016) atliekant empirinį tyrimą didelis dėmesys buvos skirtas mokslinių tyrimų atlikimo normų paisymui ir pagrindinių etikos reikalavimų laikymuisi: geranoriškumo, privatumo, konfidencialumo, pagarbos. Vienas esminių principų, atliekant tyrimą, buvo laisvanoriškumas. Prieš pradėdant tyrimą buvo kreipiamasi į pasirinktos organizacijos vadovus, prašant leisti atlikti anketinę apklausą jų vadovaujamoje organizacijoje. Darbuotojai galėjo apsispręsti dėl dalyvavimo tyrime, nebuvo daromas spaudimas. Siekiant užtikrinti respondentų objektyvumą ir informacijos tikslumą pasirenkant klausimų atsakymus, laikomasi konfidencialumo principo, anketos pildomos anonimiškai. Duomenys yra tyrimo empirinis pagrindas, todėl svarbu, kad duomenys būtų patikimi ir pagrįsti, nepažeidžiantys moralinių, kultūrinių bei politinių vertybių. Organizacijoms buvo pasiūlyta galimybė, esant susidomėjimui, gauti informaciją apie tyrimo rezultatus, apibendrinimą ir pateiktas rekomendacijas.

### 3. ATLIKTO TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

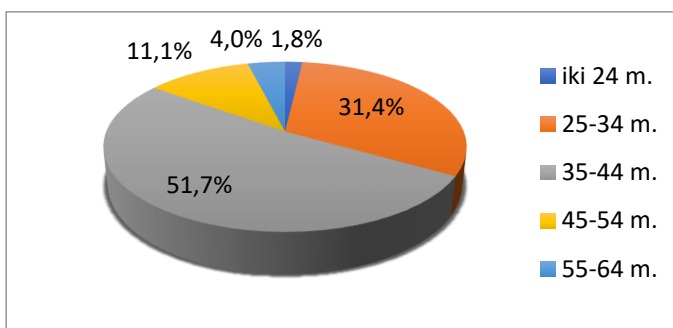
#### 3.1. Respondentų charakteristika

Respondentų charakteristikai pagal lytį/amžių/išsilavinimą po tyrimo rezultatų I.Gaižauskienė ir S. Mikėnė (2014) siūlo respondentų „paso“ sąvoką. Tyrimo anketas užpildė 379 respondentai. 58,8% jų sudarė moterys, 41,2% – vyrai (14 pav.).



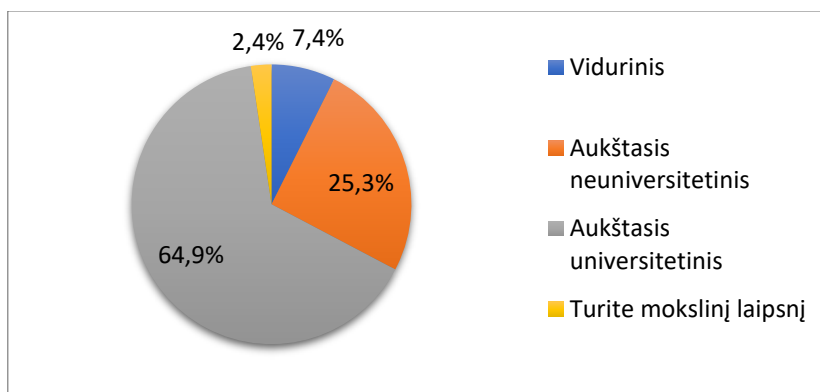
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Daugumą respondentų sudarė darbuotojai, kurių amžiaus grupės – 25-34 metai arba 35-44 metai (jų dalis atitinkamai 31,4% ir 51,7%). 45-54 metų respondentų dalis – 11,1%, 55-64 metų – 4%. Jaunesni nei 24 metų darbuotojai sudarė tik 1,8% (15 pav.).



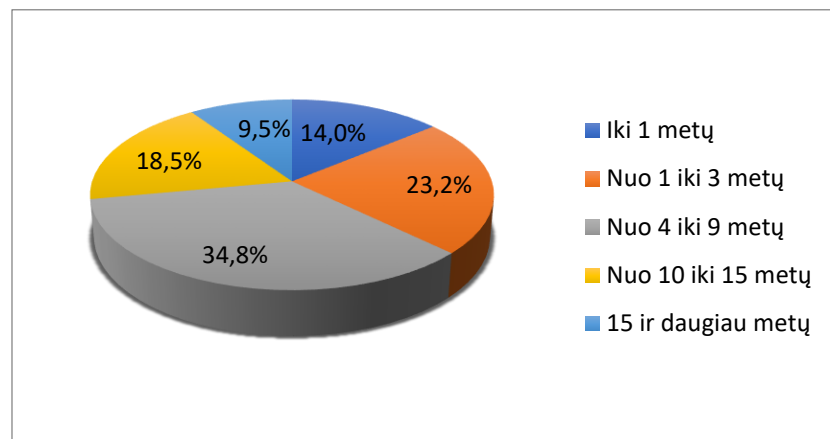
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Didžioji dalis tyrimo dalyvių įgiję aukštąjį išsilavinimą: 64,9% – aukštąjį universitetinį, 25,3% – aukštąjį neuniversitetinį, 2,4% turi daktaro laipsnį. 7,4% pažymėjo turintys žemesnį, vidurinį išsilavinimą (16 pav.).



16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

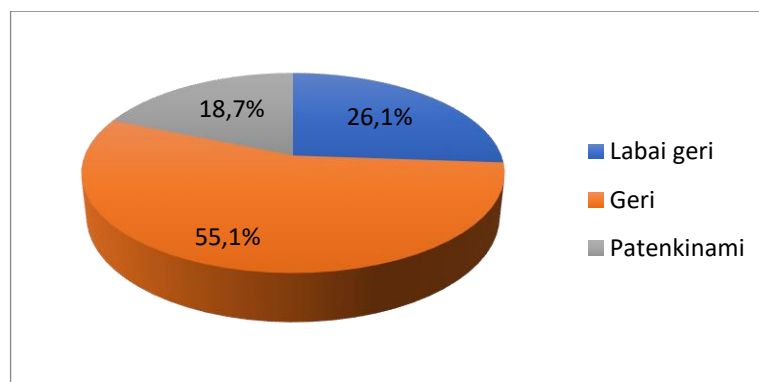
Didžiosios dalies apklausos dalyvių (72%) darbo stažas krovinių pervežimų srityje – iki 10 metų. 18,5% tyrimo dalyvių sudarė respondentai dirbantys šioje srityje nuo 10 iki 15 metų, 9,5% – 15 ir daugiau metų (17 pav.).



17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą krovinių pervežimų srityje

### 3.2. Darbuotojų tarpusavio santykiai ir konfliktų buvimas

Darbe praleidžiame didelę dalį mūsų laiko ir labai svarbu palaikyti gerus santykius su kolegomis, nepaisant to, kad kasdienio santykių darbo vietoje dalimi yra ir konfliktai. Šio tyrimo duomenimis, 5 klausime didžioji dalis apklaustų krovinių pervežimų srities darbuotojų santykius su savo bendradarbiais vertina gerai (55,1 %) arba labai gerai (26,1 %). Nors net 18,7 % respondentų pažymėjo, kad jų santykiai su bendradarbiais yra patenkinami (18 pav.).



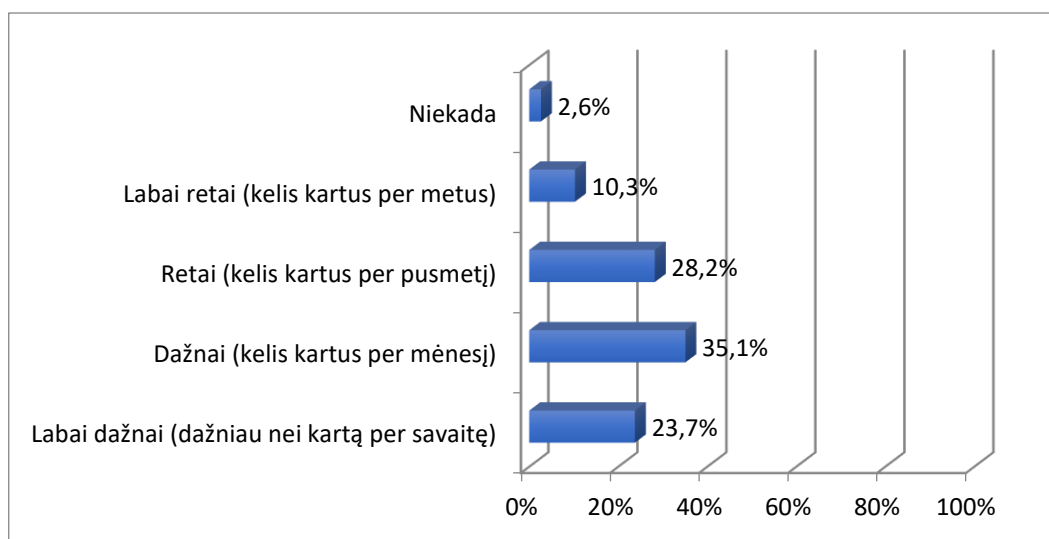
18 pav. Respondentų atsakymai į klausimą, kaip jie vertina savo santykius su bendradarbiais

Tarpusavyje palyginus vyrų ir moterų vertinimus, reikšmingų nuomonių skirtumų tarp jų nenustatyta ( $p > 0,05$ ) (1 lentelė). Taigi, vyrai ir moterys savo santykius su bendradarbiais vertina panašiai.

4 lentelė. Vyrų ir moterų nuomonių apie savo santykius su bendradarbiais palyginimas

	Kaip vertinate savo santykius su bendradarbiais?			
	Labai geri	Gerai	Patenkinami	
Moterys	56 (25,1 %)	117 (52,5 %)	50 (22,4 %)	$\chi^2=4,850$ , $df=2$ , $p=0,088$
Vyrai	43 (27,6 %)	92 (59,0 %)	21 (13,5 %)	

Vertinant respondentų atsakymus į 6 klausimą, kaip dažnai jiems darbe tenka atsidurti sudėtingose santykių situacijose, pastebėta, kad apie pusę jų su minėtais konfliktais susiduria dažnai arba labai dažnai (atitinkamai 35,1 % ir 23,7 %), 28,2 % susiduria retai, 10,3 % labai retai. Tik 2,6 % apklaustųjų teigė niekada nesusiduriantys su konfliktais (19 pav.).



19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą, kaip dažnai jiems darbe tenka atsidurti sudėtingose santykių situacijose

Lyginant vyrų ir moterų atsakymus apie patiriamų konfliktų dažnumą, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta ( $p>0,05$ ) (5 lentelė). Taigi, vyrai ir moterys konfliktines santykių situacijas darbe patiria panašiai dažnai. Čia svarbu prisiminti A. V. Buzmakova ir Y. V. Poshekanova (2017) tezes, kad būtent sąmoningas situacijos suvokimas, kaip konfliktinės, lemia subjekto elgesį, o ne pati situacija iš esmės.

5 lentelė. Vyrų ir moterų patiriamų sudėtingų, konfliktinių santykių situacijų darbe dažnumo palyginimas

	Lytis	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	P reikšmė
Kaip dažnai darbe tenka atsidurti sudėtingose santykių (pvz. konfliktinėse, įtemptose ir pan.) situacijose?	Moterys	223	189,16	0,852
	Vyrai	156	191,20	

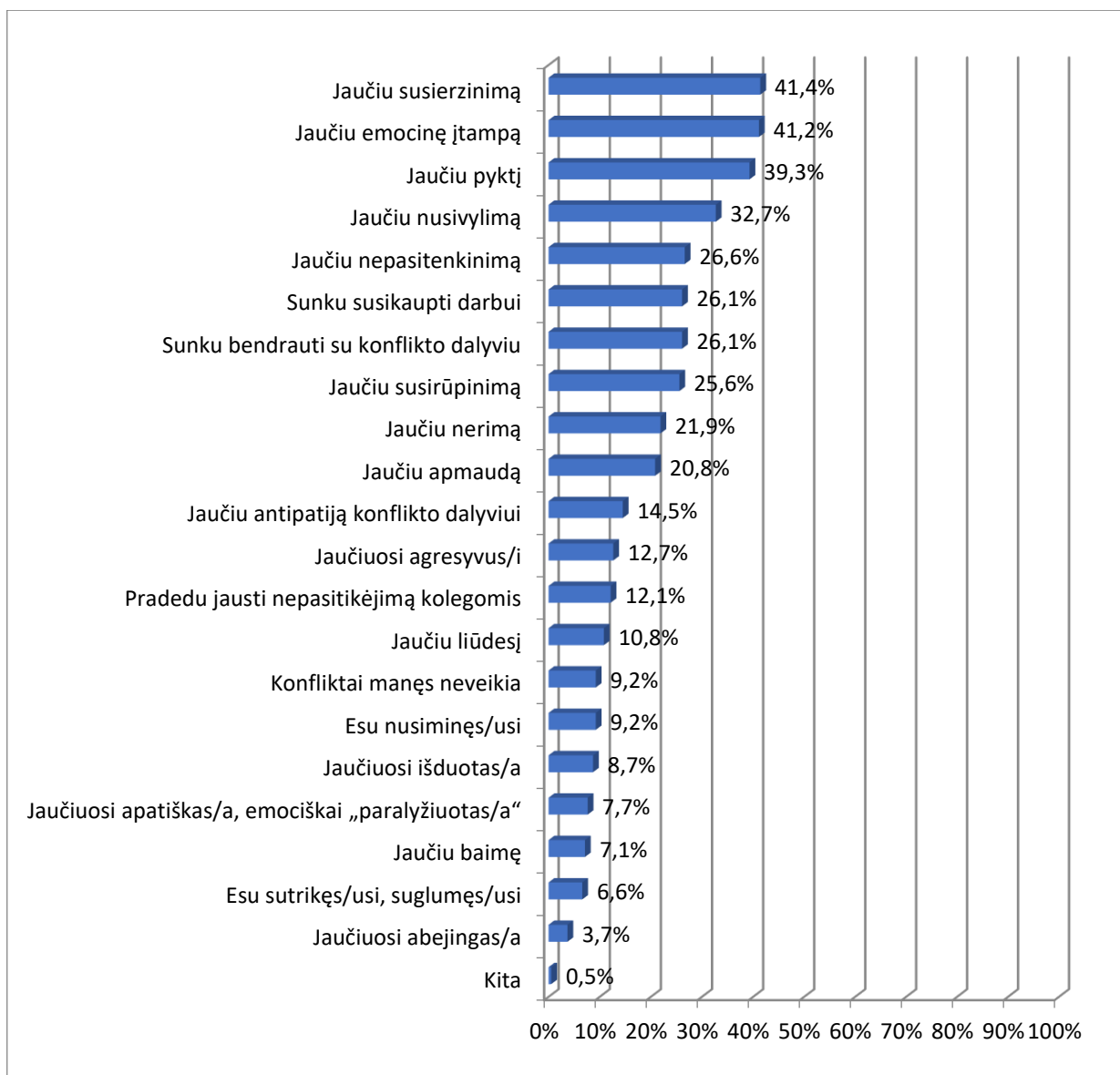
Apskaičiavus koreliacijos koeficientus nenustatyta statistiškai reikšmingų priklausomybės ryšių tarp darbuotojo amžiaus, darbo stažo krovinių pervežimų srityje ir to, kaip dažnai jis darbe susiduria sudėtingose, konfliktinėse santykių situacijose ( $p > 0,05$ ) (6 lentelė).

6 lentelė. Darbuotojų amžiaus, darbo stažo krovinių pervežimų srityje koreliacijos su patiriamų konfliktinių santykių situacijų darbe dažnumu

			Kaip dažnai darbe tenka atsidurti sudėtingose santykių (pvz. konfliktinėse, įtemptose ir pan.) situacijose?
Spearman's rho	Amžius	Koreliacijos koeficientas	0,035
		P reikšmė	0,494
		N	379
	Stažas	Koreliacijos koeficientas	0,083
		P reikšmė	0,107
		N	379

### 3.3. Emocijos įtemptų situacijų metu

Dažniausiai su konfliktinėmis situacijomis yra siejamas pyktis, tačiau kaip išanalizuota teorinėje šio darbo dalyje, įtemptose situacijose gali kilti gerokai daugiau ir skirtingų emocijų. Šio tyrimo 7 klausimo atsakymų rezultatai atskleidė, kad krovinių pervežimų srities darbuotojai santykių konflikto su bendradarbiais metu dažniausiai jaučia tokias būsenas kaip susierzinimas, emocinė įtampa, pyktis, nusivylimas (jas pažymėjo daugiau kaip 30% respondentų). Dažnai apima nepasitenkinimas darbu ir tampa sunku jam susikaupti bei bendrauti su konflikto dalyviu (pažymėjo virš 26% dalyvavusiųjų apklausoje). Virš 20% apklaustųjų jaučia susirūpinimą, nerimą ir apmaudą. 14,5% respondentų jaučia antipatiją konflikto dalyviui. Virš 12% respondentų pasijaučia agresyvūs, praranda pasitikėjimą kolegomis. Virš 10% atsakiusiųjų įtemptose, konfliktinėse santykių situacijose jaučia liūdesį, virš 9% būna nusiminę. Ne svetimos yra ir tokios būsenos kaip – sutrikimas/ suglumimas, baimė, apatija, emocinis „paralyžius“, išdavystės jausmas (pažymėjo 6,6 – 8,7% respondentų). 3,7% jaučiasi abejingi konfliktinei situacijai. Tad paletė neigiamų emocijų yra labai plati ir visos jos sukelia stresinę būseną bei sudaro sąlygas destruktiviam, pasyviai agresyviai elgesiui atsirasti. Neigiamai paveikiama tiek psichologinė individo būseną, atmosfera darbe tiek ir darbo rezultatai. Nukenčia ir individai ir organizacija. Tik 9,2% respondentų teigė, kad konfliktai jų neveikia (20 pav.).



20 pav. Respondentų jaučiamos emocijos konflikto su bendradarbiais metu

M. Kūdrevičiūte ir M. Stankūnas (2018) savo tyrime ligoninės darbuotojų tarpe užfiksavo panašias stipriausiai išreikštas neigiamas emocijas konfliktinių situacijų metu. Prie stipriausių ir pasikartojančių ir šiame tyrime yra emocinė įtampa/diskomfortas, sunkumas bendrauti su konflikto dalyviu ir susikoncentruoti darbui, antipatija kitai konflikto pusei, nepasitenkinimo jausmas, pyktis, baimė.

7 lentelėje pateikiama, kuri dalis apklausos dalyvių vyrų ir kuri – moterų pažymėjo konflikto metu jaučiantys tam tikrą emociją. Iš statistinio palyginimo rezultatų galima matyti, kad konflikto su bendradarbiais metu moterys daug dažniau negu vyrai jaučia nerimą ( $p < 0,05$ ), nusivylimą ( $p < 0,05$ ), susirūpinimą ( $p < 0,05$ ), liūdesį ( $p < 0,05$ ), išdavystę ( $p < 0,01$ ), emocinę įtampą ( $p < 0,001$ ), nepasitenkinimą ( $p < 0,05$ ), sunkumą bendraujant su konflikto dalyviu ( $p < 0,05$ ), sunkumą susikaupti darbui ( $p < 0,01$ ). Tuo

tarpu vyrai dažniau negu moterys pažymėjo, kad jaučiasi abejingi ( $p=0,001$ ) arba teigė, kad konfliktai jų neveikia ( $p=0,001$ ). Stiprios neigiamos emocijos sudaro didelę kliūtį konstruktyviam pokalbiui.

7 lentelė. Vyrų ir moterų jaučiamos emocijos konflikto su bendradarbiais metu

	Kokias emocijas jaučiate konflikto su bendradarbiais metu?		
	Moterys	Vyrai	
Jaučiu pyktį	96 (43,0 %)	53 (34,0 %)	$\chi^2=3,168$ , $df=1$ , $p=0,075$
Jaučiu baimę	19 (8,5 %)	8 (5,1 %)	$\chi^2=1,596$ , $df=1$ , $p=0,206$
Jaučiu nerimą	58 (26,0 %)	25 (16,0 %)	<b><math>\chi^2=5,349</math>, <math>df=1</math>, <math>p=0,021</math></b>
Jaučiu apmaudą	50 (22,4 %)	29 (18,6 %)	$\chi^2=0,817$ , $df=1$ , $p=0,366$
Jaučiu nusivylimą	84 (37,7 %)	40 (25,6 %)	<b><math>\chi^2=6,032</math>, <math>df=1</math>, <math>p=0,014</math></b>
Jaučiu susirūpinimą	66 (29,6 %)	31 (19,9 %)	<b><math>\chi^2=4,558</math>, <math>df=1</math>, <math>p=0,033</math></b>
Jaučiu liūdesį	30 (13,5 %)	11 (7,1 %)	<b><math>\chi^2=3,899</math>, <math>df=1</math>, <math>p=0,048</math></b>
Jaučiuosi išduotas/a	27 (12,1 %)	6 (3,8 %)	<b><math>\chi^2=7,881</math>, <math>df=1</math>, <math>p=0,005</math></b>
Jaučiuosi apatiškas/a, emociškai „paralyžiuotas/a“.	21 (9,4 %)	8 (5,1 %)	$\chi^2=2,389$ , $df=1$ , $p=0,122$
Jaučiuosi abejingas/a	2 (0,9 %)	12 (7,7 %)	<b><math>\chi^2=11,915</math>, <math>df=1</math>, <math>p=0,001</math></b>
Jaučiu susierzinimą	98 (43,9 %)	59 (37,8 %)	$\chi^2=1,419$ , $df=1$ , $p=0,233$
Jaučiuosi agresyvus/i	30 (13,5 %)	18 (11,5 %)	$\chi^2=0,304$ , $df=1$ , $p=0,581$
Jaučiu emocinę įtampą	121 (54,3 %)	35 (22,4 %)	<b><math>\chi^2=38,384</math>, <math>df=1</math>, <math>p&lt;0,001</math></b>
Jaučiu nepasitenkinimą	69 (30,9 %)	32 (20,5 %)	<b><math>\chi^2=5,107</math>, <math>df=1</math>, <math>p=0,024</math></b>
Esu nusiminęs/usi	21 (9,4 %)	14 (9,0 %)	$\chi^2=0,021$ , $df=1$ , $p=0,884$
Esu sutrikęs/usi, suglumęs/usi	19 (8,5 %)	6 (3,8 %)	$\chi^2=3,255$ , $df=1$ , $p=0,071$
Sunku bendrauti su konflikto dalyviu	68 (30,5 %)	31 (19,9 %)	<b><math>\chi^2=5,366</math>, <math>df=1</math>, <math>p=0,021</math></b>
Jaučiu antipatiją konflikto dalyviui	30 (13,5 %)	25 (16,0 %)	$\chi^2=0,490$ , $df=1$ , $p=0,484$
Sunku susikaupti darbui	70 (31,4 %)	29 (18,6 %)	<b><math>\chi^2=7,793</math>, <math>df=1</math>, <math>p=0,005</math></b>
Pradedu jausti nepasitikėjimą kolegomis	32 (14,3 %)	14 (9,0 %)	$\chi^2=2,487$ , $df=1$ , $p=0,115$
Konfliktai manęs neveikia	11 (4,9 %)	24 (15,4 %)	<b><math>\chi^2=11,963</math>, <math>df=1</math>, <math>p=0,001</math></b>

Darbuotojų, konfliktuojančių su bendradarbiais dažnai, ir darbuotojų, susiduriančių su šiais konfliktais retai, jaučiamos emocijos konflikto metu taip pat reikšmingai skiriasi. Remiantis statistinio palyginimo rezultatais, darbuotojai, su konfliktais darbe susiduriantys dažnai/labai dažnai, konflikto su bendradarbiu metu yra labiau linkę jausti pyktį ( $p<0,001$ ), baimę ( $p<0,01$ ), apmaudą ( $p<0,05$ ), susierzinimą ( $p<0,001$ ), agresiją ( $p<0,01$ ), nepasitenkinimą ( $p<0,05$ ), antipatiją konflikto dalyviui ( $p<0,01$ ) (8 lentelė).

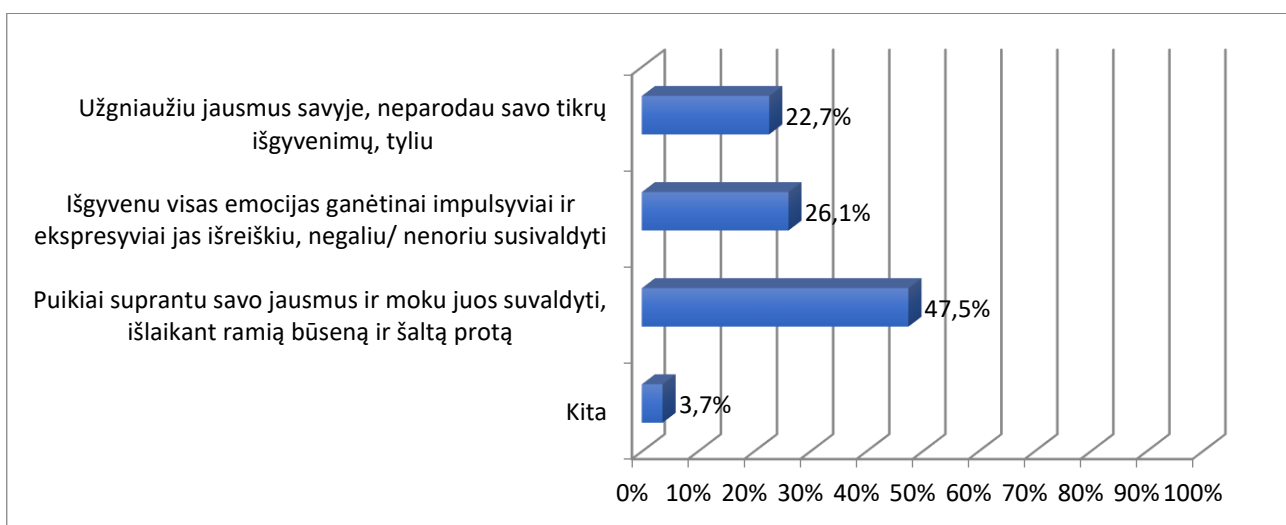


8 lentelė. Darbuotojų, konfliktuojančių su bendradarbiais dažnai, ir darbuotojų, susiduriančių su šiais konfliktais retai, jaučiamos emocijos konflikto metu

	Kokias emocijas jaučiate konflikto su bendradarbiais metu?		
	Su konfliktais darbe susiduriantys dažnai/labai dažnai	Su konfliktais darbe susiduriantys retai/labai retai/niekada	
Jaučiu pyktį	104 (46,6 %)	45 (28,8 %)	$\chi^2=12,177$ , df=1, p<0,001
Jaučiu baimę	23 (10,3 %)	4 (2,6 %)	$\chi^2=8,332$ , df=1, p=0,004
Jaučiu nerimą	53 (23,8 %)	30 (19,2 %)	$\chi^2=1,104$ , df=1, p=0,293
Jaučiu apmaudą	56 (25,1 %)	23 (14,7 %)	$\chi^2=5,981$ , df=1, p=0,014
Jaučiu nusivylimą	79 (35,4 %)	45 (28,8 %)	$\chi^2=1,805$ , df=1, p=0,179
Jaučiu susirūpinimą	63 (28,3 %)	34 (21,8 %)	$\chi^2=2,009$ , df=1, p=0,156
Jaučiu liūdesį	22 (9,9 %)	19 (12,2 %)	$\chi^2=0,509$ , df=1, p=0,475
Jaučiuosi išduotas/a	23 (10,3 %)	10 (6,4 %)	$\chi^2=1,760$ , df=1, p=0,185
Jaučiuosi apatiškas/a, emociškai „paralyžiuotas/a“.	21 (9,4 %)	8 (5,1 %)	$\chi^2=2,389$ , df=1, p=0,122
Jaučiuosi abejingas/a	7 (3,1 %)	7 (4,5 %)	$\chi^2=0,469$ , df=1, p=0,493
Jaučiu susierzinimą	110 (49,3 %)	47 (30,1 %)	$\chi^2=13,944$ , df=1, p<0,001
Jaučiuosi agresyvus/i	37 (16,6 %)	11 (7,1 %)	$\chi^2=7,554$ , df=1, p=0,006
Jaučiu emocinę įtampą	94 (42,2 %)	62 (39,7 %)	$\chi^2=0,220$ , df=1, p=0,639
Jaučiu nepasitenkinimą	69 (30,9 %)	32 (20,5 %)	$\chi^2=5,107$ , df=1, p=0,024
Esu nusiminęs/usi	22 (9,9 %)	13 (8,3 %)	$\chi^2=0,257$ , df=1, p=0,612
Esu sutrikęs/usi, suglumęs/usi	19 (8,5 %)	6 (3,8 %)	$\chi^2=3,255$ , df=1, p=0,071
Sunku bendrauti su konflikto dalyviu	63 (28,3 %)	36 (23,1 %)	$\chi^2=1,273$ , df=1, p=0,259
Jaučiu antipatiją konflikto dalyviui	42 (18,8 %)	13 (8,3 %)	$\chi^2=8,158$ , df=1, p=0,004
Sunku susikaupti darbui	65 (29,1 %)	34 (21,8 %)	$\chi^2=2,572$ , df=1, p=0,109
Pradedu jausti nepasitikėjimą kolegomis	33 (14,8 %)	13 (8,3 %)	$\chi^2=3,579$ , df=1, p=0,058
Konfliktai manęs neveikia	19 (8,5 %)	16 (10,3 %)	$\chi^2=0,330$ , df=1, p=0,566

Atsakydami į 8 klausimą, kaip jie elgiasi atsidūrę sudėtingoje, įtemptoje santykių situacijoje, didžioji dalis respondentų (47,5%) pažymėjo, kad puikiai supranta savo jausmus ir moka juos suvaldyti, išlaikant ramią būseną ir šaltą protą. M. Skordoulis ir kiti (2020) bei L. A. Beitler ir kiti (2018) pabrėžia,

kad būtent emocinis intelektas, taigi emocinių būsenų valdymo ir reguliavimo įgūdžiai sudaro išankstinę sąlygą konstruktyviai valdyti įtemptas, sudėtingas, konfliktines santykių situacijas. Būtina analizuoti situacijas, suprasti save ir kitą (lavinti empatiją), atsitraukti nuo situacijos ir pažiūrėti į viską iš šalies. 26,1% tyrimo dalyvių teigė, kad išgyvena visas emocijas ganėtinai impulsyviai ir ekspresyviai jas išreiškia ir negali/ nenori susivaldyti. J. Costa ir kiti (2018) tyrimai šiuo klausimu rodo, kad kuo daugiau neigiamų emocijų patiriama ir reiškama konfliktinių situacijų metu, tuo žalingesnės yra konflikto pasekmės. 22,7% respondentų pažymėjo, kad užgniaužia jausmus savyje, neparodo savo tikrų išgyvenimų arba tyli (8 pav.), kas beabejo skatina atsitraukimą, atsiribojimą, užsiskleidimą savyje, vengimą bendrauti su kolegomis. Toks elgesys yra nesuderinamas su laukiamu elgesiu darbo vietoje. Beto būtent toks elgesys sudaro sąlygas atsirasti ir pasireikšti negatyviam pasyviai agresyviam elgesiui, „kerštui“ už jų suvokimu įvykusią neteisybę, nes neigiamos emocijos niekur nedingsta, o tik kaupiasi diena iš dienos ir intensyvėja.



21 pav. Respondentų pasirenkamos elgsenos sudėtingoje, įtemptoje santykių situacijoje

Statistinio palyginimo rezultatai atskleidė, jog sudėtingoje, įtemptoje santykių situacijoje vyrai ir moterys yra linkę elgtis skirtingai ( $p < 0,05$ ). Kaip parodoma 9 lentelėje, moterys (lyginant su vyrais) du kartus dažniau teigė, kad konfliktinėje situacijoje su bendradarbiais jos užgniaužia jausmus savyje, neparodo savo tikrų išgyvenimų, tyli.

9 lentelė. Respondentų vyrų ir moterų elgsenos sudėtingoje, įtemptoje santykių situacijoje, palyginimas

	Kai dalyvauju sudėtingoje, įtemptoje santykių situacijoje:				
	Puikiai suprantu savo jausmus ir moku juos suvaldyti, išlaikant ramią būseną ir šaltą protą	Išgyvenu visas emocijas ganėtinai impulsyviai ir ekspresyviai jas išreiškiu, negaliu/ nenoriu susivaldyti	Užgniaužiu jausmus savyje, neparodau savo tikrų išgyvenimų, tyliu	Kita	
Moterys	94 (42,2 %)	58 (26,0 %)	63 (28,3 %)	8 (3,6 %)	$\chi^2=10,654$ , df=3, <b>p=0,014</b>
Vyrai	86 (55,1 %)	41 (26,3 %)	23 (14,7 %)	6 (3,8 %)	

Tarpusavyje palyginus skirtingą elgseną įtemptoje santykių situacijoje pasirenkančių krovinių pervežimų srities darbuotojų vertinimus, kaip dažnai jie darbe atsiduria sudėtingose santykių situacijose, pastebėti statistiškai reikšmingi skirtumai ( $p < 0,001$ ). Iš 10 lentelėje pateiktų Kruskal-Wallis rangų matyti, kad dažniausiai konfliktinėse situacijose darbe atsiduria tie, kurie išgyvena visas emocijas ganėtinai impulsyviai ir ekspresyviai jas išreiškia, negali/ nenori susivaldyti. Mokslininkai pritaria, kad nesureguliuotos neigiamos emocijos išreiškiamos kitiems tik eskaluoja konfliktus ir inicijuoja jų padidėjimą. Tuo tarpu rečiausiai sudėtingose konfliktinėse situacijose atsiduria tie, kurie supranta savo jausmus ir moka juos sureguliuoti ir suvaldyti, išlaikant ramią būseną ir šaltą protą.

10 lentelė. Skirtingą elgseną įtemptoje santykių situacijoje pasirenkančių darbuotojų palyginimas pagal tai, kaip dažnai jie darbe atsiduria šiose situacijose

	Kai dalyvauju sudėtingoje, įtemptoje santykių situacijoje:	N	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	P reikšmė
Kaip dažnai darbe tenka atsidurti sudėtingose santykių (pvz. konfliktinėse, įtemptose ir pan.) situacijose?	Puikiai suprantu savo jausmus ir moku juos suvaldyti, išlaikant ramią būseną ir šaltą protą	180	166,25	<b>&lt;0,001</b>
	Išgyvenu visas emocijas ganėtinai impulsyviai ir ekspresyviai jas išreiškiu, negaliu/ nenoriu susivaldyti	99	222,88	
	Užgniaužiu jausmus savyje, neparodau savo tikrų išgyvenimų, tyliu	86	172,15	

Siekiant įvertinti sąsajas tarp darbuotojui įprastos elgsenos įtemptoje santykių situacijoje ir jo santykių su bendradarbiais, palyginta, kaip savo santykius su bendradarbiais įvertino trijų grupių darbuotojai: tie, kurie konflikto metu išlaiko ramią būseną; kurie emocijas išreiškia impulsyviai ir ekspresyviai; kurie konflikto metu užgniaužia jausmus savyje. Statistinės analizės rezultatai atskleidė, kad

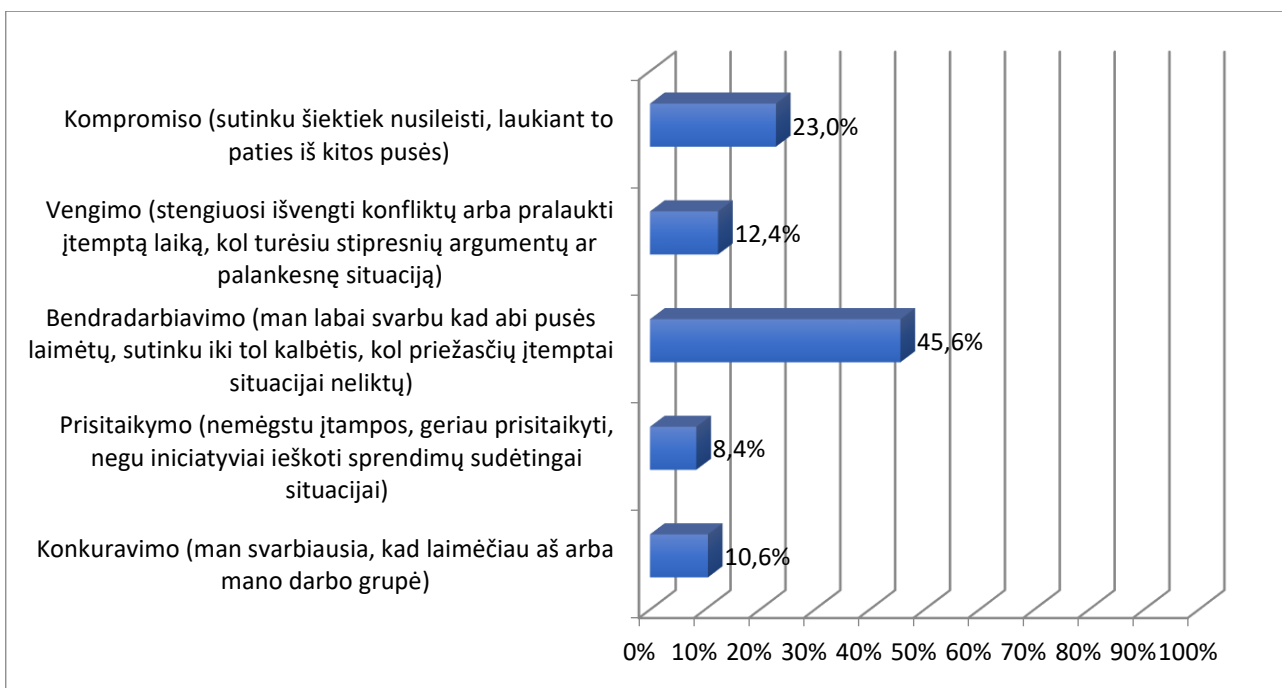
šių trijų grupių darbuotojų santykiai su bendradarbiais reikšmingai skiriasi ( $p < 0,001$ ). Geriausiai sutariantys su bendradarbiais – tie, kurie pažymėjo, kad konflikto metu moka suvaldyti savo jausmus, išlaikyti ramią būseną ir šaltą protą (90 % šių darbuotojų teigė, kad jų santykiai su bendradarbiais geri arba labai geri, ir tik 10%, kad patenkinami). Tuo tarpu santykinai blogiausiai su bendradarbiais sutaria tie darbuotojai, kurie išgyvena visas emocijas ganėtinai impulsyviai ir ekspresyviai jas išreiškia, negali/ nenori susivaldyti (68,7% šių darbuotojų teigė, kad jų santykiai su bendradarbiais geri arba labai geri, 30,3%, kad patenkinami).

11 lentelė. Skirtingą elgseną įtemptoje santykių situacijoje pasirenkančių darbuotojų santykiai su bendradarbiais

	Kaip vertinate savo santykius su bendradarbiais?				
	Labai geri	Gerai	Patenkinami		
Kai dalyvauju sudėtingoje, įtemptoje santykių situacijoje:	Puikiai suprantu savo jausmus ir moku juos suvaldyti, išlaikant ramią būseną ir šaltą protą	67 (37,2 %)	95 (52,8 %)	18 (10,0 %)	$\chi^2=36,846$ , df=4, <b>p&lt;0,001</b>
	Išgyvenu visas emocijas ganėtinai impulsyviai ir ekspresyviai jas išreiškiu, negaliu/ nenoriu susivaldyti	16 (16,2 %)	53 (53,5 %)	30 (30,3 %)	
	Užgniaužiu jausmus savyje, neparodau savo tikrų išgyvenimų, tyliu	10 (11,6 %)	57 (66,3 %)	19 (22,1 %)	

### 3.4. Elgsenys sudėtingų, konfliktinių situacijų metu

Siekiant geriau iširti krovinių pervežimų srities darbuotojų elgseną konfliktų metu, 9 klausime buvo prašoma nurodyti, kurią iš pateiktų penkių strategijų jie dažniausiai taiko sudėtingose santykių situacijose. Kaip matyti 22 pav., didžioji dalis apklaustųjų renkasi bendradarbiavimą, kaip konfliktų sprendimo strategiją (pažymėjo 45,6% respondentų) arba kompromisą (23,0% respondentų). Vengimo strategiją taiko 12,4% apklaustųjų, prisitaikymo – 8,4%, konkuravimo – 10,6 %.



22 pav. Dažniausiai pasirenkamos konfliktų su bendradarbiais sprendimo strategijos

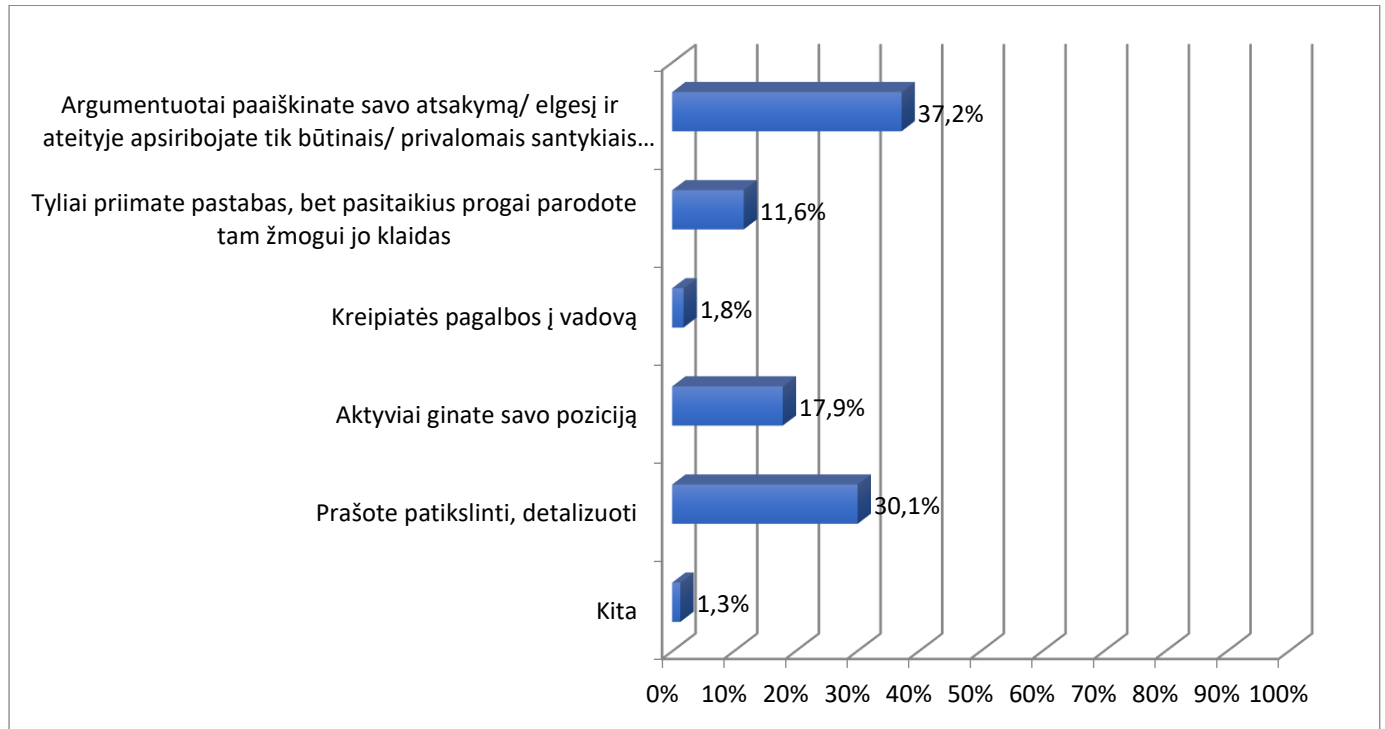
Mokslininkų tarpe kompromisas nėra laikomas gera konfliktinių situacijų sprendimo taktika, nes abi konflikto pusės atsisako dalies savo interesų, tad sprendimas dažniausiai būna tik laikinas. Mokslininkai pabrėžia, kad būtina išsigryninti ir patenkinti abiejų pusių tikruosius poreikius, tik tuomet įmanomas konflikto sprendimas abiejų pusių laimėjimu (win-win).

Tarpusavyje palyginus vyrų ir moterų dažniausiai pasirenkamas strategijas pastebėta, kad tiek vyrai, tiek moterys dažniausiai taiko bendradarbiavimo arba kompromiso strategiją. Nepaisant to, vertinant bendrai, vyrų ir moterų pasirinkimai skyriasi statistiškai reikšmingai ( $p < 0,05$ ). Kaip parodoma 12 lentelėje, moterys du kartus dažniau nei vyrai pažymėjo taikančios vengimo strategiją. Šie duomenys patvirtina Rosanna F. De Marco ir kiti (2017) autorių teigimą, kad moterys daugiau negu vyrai yra linkusios išvengti konfliktų, kad ne būtų pakenkta santykiams. Ši prielaida pabrėžia vengimą išsakyti savo jausmus ir poreikius, netiesiogines reakcijas ir elgesį, o tuo pačiu skatina pasyvią agresiją.

12 lentelė. Vyrų ir moterų pasirenkamų konfliktų su bendradarbiais sprendimo strategijų palyginimas

Kokį elgesio būdą dažniausiai taikote santykių atžvilgiu sudėtingose situacijose darbe?						
	Konkuravimo	Pristatymo	Bendradarbiavimo	Vengimo	Kompromiso	
Moteris	22 (9,9 %)	14 (6,3 %)	95 (42,6 %)	36 (16,1%)	56 (25,1 %)	$\chi^2=11,570$ , df=4, <b>p=0,021</b>
Vyras	18 (11,5 %)	18 (11,5 %)	78 (50,0 %)	11 (7,1 %)	31 (19,9 %)	

Tyrimo dalyviams anketoje pateiktos tam tikros sudėtingos konfliktinės situacijos ir buvo prašoma pažymėti, kurį elgesio būdą tuo atveju jie pasirinktų. 23 pav. parodoma, kaip pasiskirstė respondentų atsakymai į 10 klausimą, įsivaizduojant ir vertinant situaciją, kurioje jie nesąžiningai gauna iš kolegos arba vadovo pastabas dėl savo darbo.

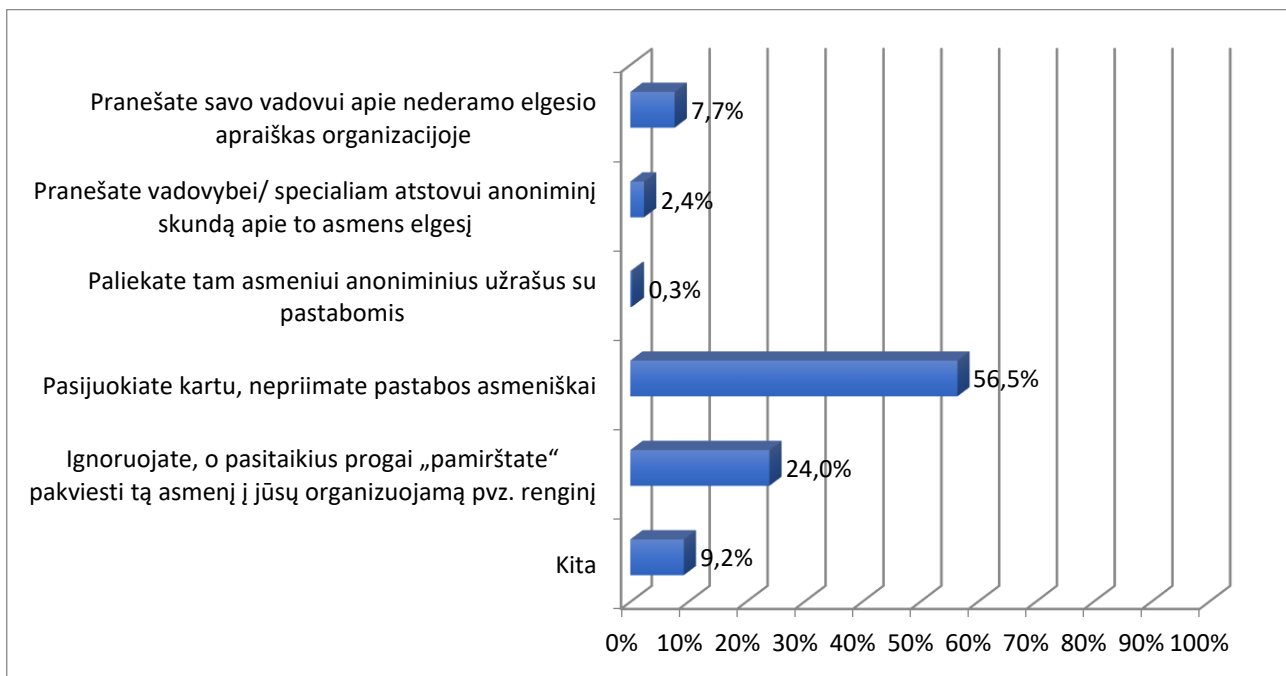


23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą, kaip jie elgiasi situacijoje, kurioje jie nesąžiningai gauna iš kolegos arba vadovo pastabas dėl savo darbo

Įvertinus respondentų pasirinktus atsakymus matyti, kad didžioji dalis respondentų (37,2%) tokioje situacijoje argumentuotų savo atsakymą/elgesį, bet ateityje apsiribotų tik būtinais/privalomais santykiais su tuo kolega, kas mokslininkų priskiriama prie pasyviai agresyvaus elgesio raiškos formų. Kiti 30,1% paprašytų patikslinti, detalizuoti. Aktyviai savo poziciją gintų 17,9% apklaustųjų. 11,6% respondentų tyliai priimtų pastabas, bet pasitaikius progai parodytų tam žmogui jo klaidas, 1,8 % – kreiptųsi pagalbos į vadovą. Taigi, šioje situacijoje atsiskleidžia, jog didelė dalis darbuotojų dažniausiai renkasi išvengti sudėtingų santykių situacijų, atvirų aiškinimūsi ir tiesiog sumažina bendravimą iki minimumo. Nemaža dalis vėliau „atkeršija“ parodant to žmogaus klaidas, kas pagal A.V. Bystrykh ir E. I. Vysotskaya (2020), N. Strelcovą ir kiti (2018) bei M. R. Arpentyevos (2017) traktuojama, kaip pasyviai agresyvus elgesys. Labai maža dalis darbuotojų kreiptųsi pagalbos į trečią asmenį, vadovą.

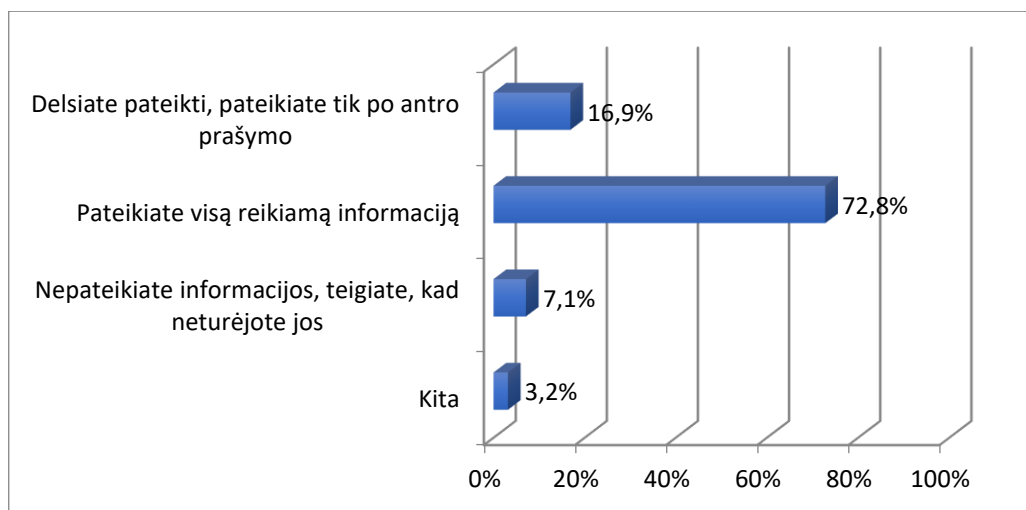
Paprašyti atsakyti į 11 klausimą, kaip jie elgtųsi išgirdę iš kolegos užgaulią, sarkastišką pastabą, skirtą jiems, daugiau nei pusė respondentų (56,5%) pasirinko pozityvų reagavimo būdą, jie teigė,

jog nepriimtų pastabos asmeniškai, o iš to pasijuoktų. Nemaža dalis, 24% taip pat nesirinktų atviro konflikto, jie teigė, kad ignoruotų įvykį, tačiau vėliau pasitaikius progai atsilygintų įžeidusiam asmeniui, pvz. „pamiršdami“ pakviesti į jų organizuojamą renginį, ką Johnie J. Allen ir Craig A. Anderson (2017) įvardiją, kaip pasyviai agresyvaus elgesio apraišką. 0,3% apklaustųjų paliktų anoniminių pranešimą įžeidusiam asmeniui. Anoniminiai skundai mokslininkų taip pat priskiriami prie pasyviai agresyvaus elgesio formų. Pastebima, kad darbuotojai nėra linkę kilus konfliktui kreiptis pagalbos į kitus: tik 7,7% apie situaciją praneštų vadovui, 2,4% – praneštų kitam specialiam atstovui (24 pav.).



24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą, kaip jie elgiasi tuo atveju, kai girdi iš kolegos užgaulią, sarkastišką pastabą, skirtą jiems

Atsakydami į 12 klausimą, kaip jie elgtųsi tuo atveju, jeigu vadovas metų pokalbyje įvertintų juos neobjektyviai, o vėliau prašytų pateikti jam svarbią informaciją, dauguma respondentų (72,8%) teigė, kad elgtųsi nekonfliktiškai – jie pateiktų visą reikiamą informaciją. 16,9% informaciją pateiktų tik po antro prašymo, ir 7,1% respondentų informacijos visai nepateiktų, sakydami, kad jos neturi (25 pav.). Z. Iqbal ir kiti (2019) bei N. Gelata (2020) straipsniuose delsimas pateikti informaciją, atidėliojimas ir reikiamos informacijos nepateikimas yra įvardijami vienareikšmiškai, kaip pasyviai agresyvaus elgesio forma. Kaip matome iš diagramo, bendrai 24% respondentų, pusirinkusių tokius atsakymo variantus įrodo, kad šis fenomenas nėra svetimas, bet pakankamai aktualus organizacijose.



25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą, kaip jie elgtųsi tuo atveju, jei vadovas metų pokalbyje įvertintų juos neobjektyviai, o vėliau prašytų pateikti jam svarbią informaciją

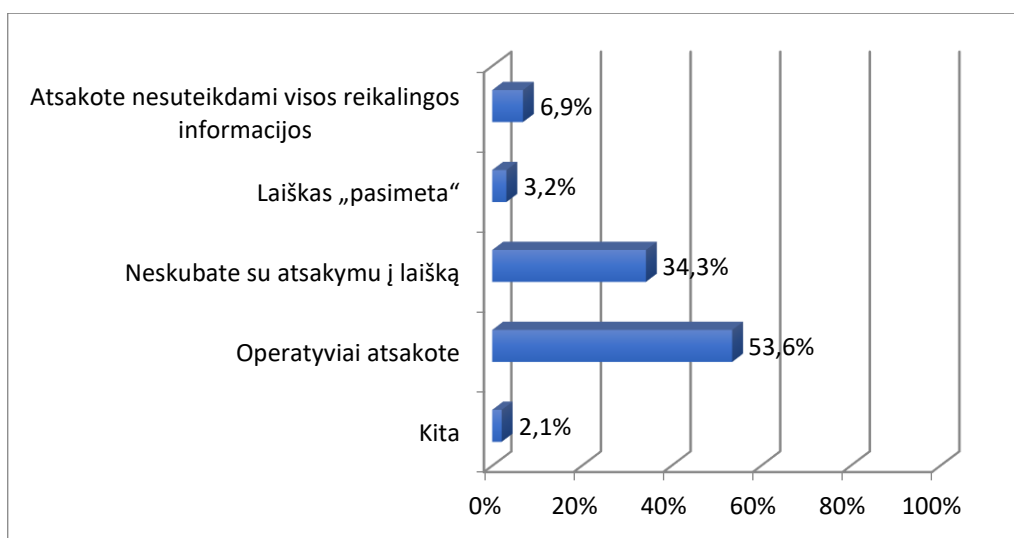
Tarpusavyje palyginus vyrų ir moterų atsakymus reikšmingų nuomonių skirtumų nenustatyta ( $p > 0,05$ ). Taigi, polinkis išsižeisti ir kerštauti vadovui nėra susijęs su lytimi.

13 lentelė. Vyrų ir moterų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą, kaip jie elgtųsi tuo atveju, jei vadovas metų pokalbyje įvertintų juos neobjektyviai, o vėliau prašytų pateikti jam svarbią informaciją

	[sivaizduokite, kad vadovas metų pokalbyje įvertino Jus neobjektyviai, o vėliau prašė pateikti jam svarbią informaciją vykdomam projektui, kurią Jūs turėjote, Jūs:			
	Nepateikiate informacijos, teigiate, kad neturėjote jos	Pateikiate visą reikiamą informaciją	Patenkami	
Moteris	15 (6,9 %)	159 (73,6 %)	42 (19,4 %)	$\chi^2=1,510$ , $df=2$ , $p=0,470$
Vyras	12 (7,9 %)	117 (77,5 %)	22 (14,6 %)	

Tuo atveju, jei gautų elektroninį laišką iš bendradarbio/ tiekėjo/ kliento, su kuriuo neseniai vyko įtempta situacija, kurios metu buvo apkaltinti tuo, dėl ko nebuvo atsakingi, dauguma respondentų pagal 13 klausimo atsakymus elgtųsi nekonfliktiškai, konstruktyviai: 53,6% apklaustųjų operatyviai atsakytų į laišką. Tačiau net 34,3% apklaustųjų visgi neskubėtų su atsakymu. 6,9% apklausos dalyvių pažymėjo, kad atsakytų nesuteikdami visos reikalingos informacijos, o 3,2% netgi „pamestų“ laišką (26 pav.). Neskubėjimas atsakyti, ne visos informacijos suteikimas, laiško „pasimetimas“ (bendrai 44,2% atsakymų) – visi šitie elgesio būdai yra pasyviai agresyvaus elgesio apraiška, apie ką savo straipsniuose kalba M. Bucurean (2019), N. Strelcov ir kt. (2018) bei D<sup>a</sup>Lisa N. Mckee (2019).





26 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą, kaip jie elgtųsi tuo atveju, jei gautų elektroninį laišką iš bendradarbio/ tiekėjo/ kliento, su kuriuo neseniai vyko įtempta situacija, kurios metu buvo apkaltinti tuo, dėl ko nebuvo atsakingi

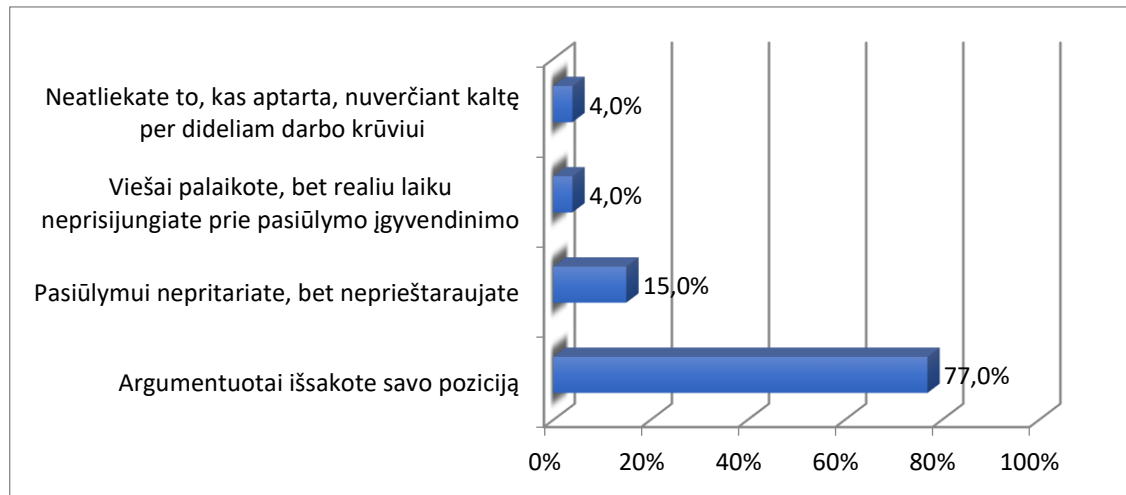
Krovinių pervežimų srities darbuotojai, tiek vyrai tiek moterys vertindami šią situaciją rinkosi panašius atsakymo variantus, statistiškai reikšmingų skirtumų tarp jų nenustatyta ( $p>0,05$ ) (14 lentelė). Ši situacija taip pat neatskleidžia, jog didesnis polinkis įsižeisti ir kerštauti bendradarbiui/tiekėjui/klientui būtų susijęs su lytimi.

14 lentelė. Vyrų ir moterų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą, kaip jie elgtųsi gavę elektroninį laišką iš bendradarbio/ tiekėjo/ kliento, su kuriuo neseniai vyko įtempta situacija, kurios metu buvo apkaltinti tuo, dėl ko nebuvo atsakingi

Kai gaunate elektroninį laišką iš bendradarbio/ tiekėjo/ kliento, su kuriuo neseniai vyko įtempta situacija, kurios metu buvote apkaltinti tuo, dėl ko nebuvote atsakingi, Jūs:					
	Operatyviai atsakote	Neskubate su atsakymu į laišką	Laiškas „pasimeta“	Atsakote nesuteikdami visos reikalingos informacijos	
Moterys	114 (52,5%)	80 (36,9%)	8 (3,7%)	15 (6,9%)	
Vyrai	89 (57,8%)	50 (32,5%)	4 (2,6%)	11 (7,1%)	

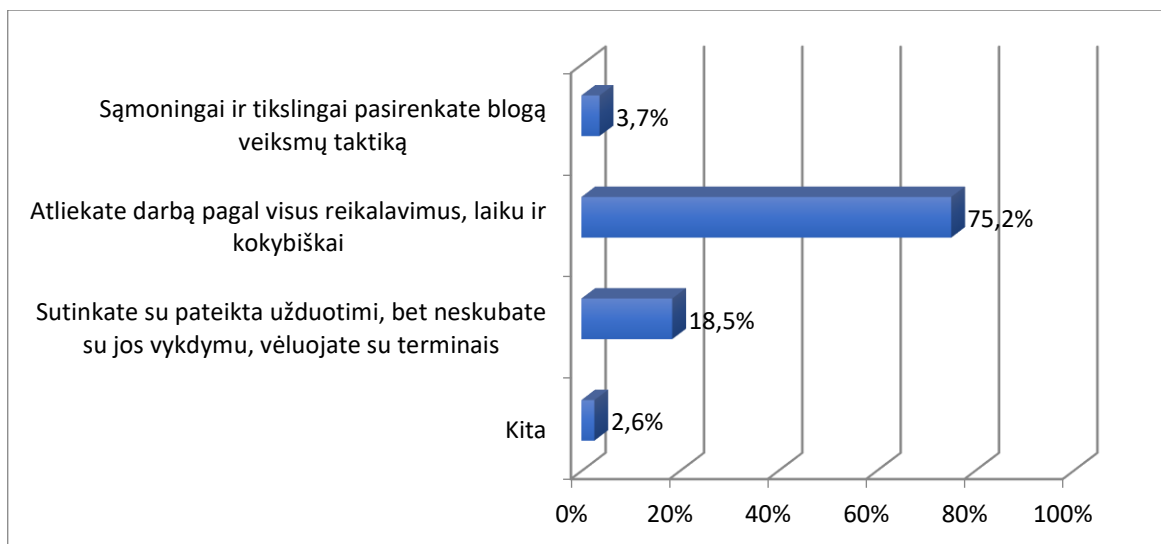
Tuo atveju, jei nesutinka su bendradarbio pasiūlymu, dauguma apklaustų darbuotojų (77,0%) 14 klausime rinkosi argumentuotai išsakyti savo poziciją. 15% prisitaikytų siekdami išvengti konflikto – net ir nepritardami pasiūlymui, atvirai jam neprieštarautų. Nesvetimas yra ir destruktivus, pasyviai agresyvus elgesys: 4% neatliektų to, kas aptarta, verčiant kaltę per dideliam darbo krūviui, kiti 4% viešai palaikytų pasiūlymą, tačiau vėliau prie pasiūlymo įgyvendinimo sąmoningai neprisijungtų (27 pav.). N. Gelata (2020),

M.A. Grigoryeva ir M.F Sekach (2019) bei Z. Iqbal ir kiti (2019) savo straipsniuose priskiria neveiksnumą, tyčinį užduočių, kurioms nepritariama nevykdymą, kaip pasyviai agresyvaus elgesio apraišką.



27 pav. Respondentų elgesio variantai, kai nesutinkama su bendradarbio dėstomu pasiūlymu

15 klausimo situacija padeda suprasti, kaip elgtųsi šios apklausos dalyviai darbe gavę užduotį, kurios rezultatas reikalingas kitam darbuotojui, su kuriuo juos sieja įtempti ar nemalonūs santykiai. Panašiai, kaip ir ankstesnėse situacijose, dauguma respondentų (75,2%) visgi rinktųsi atlikti darbą pagal reikalavimus, laiku ir kokybiškai. 18,5% apklaustųjų nekonfliktuotų ir atliktų užduotį, tačiau neskubėtų su užduoties vykdymu. 3,7% apklausos dalyvių sąmoningai ir tikslingai pasirinktų blogą veiksmų taktiką (28 pav.). Pagal M.A. Grigoryevą ir M.F Sekach (2019) taip pat M. Bucurean (2019) sąmoninga bloga veiksmų taktika ir vėlavimas su terminais, tai dažni pasyvios agresijos raiškos būdai.



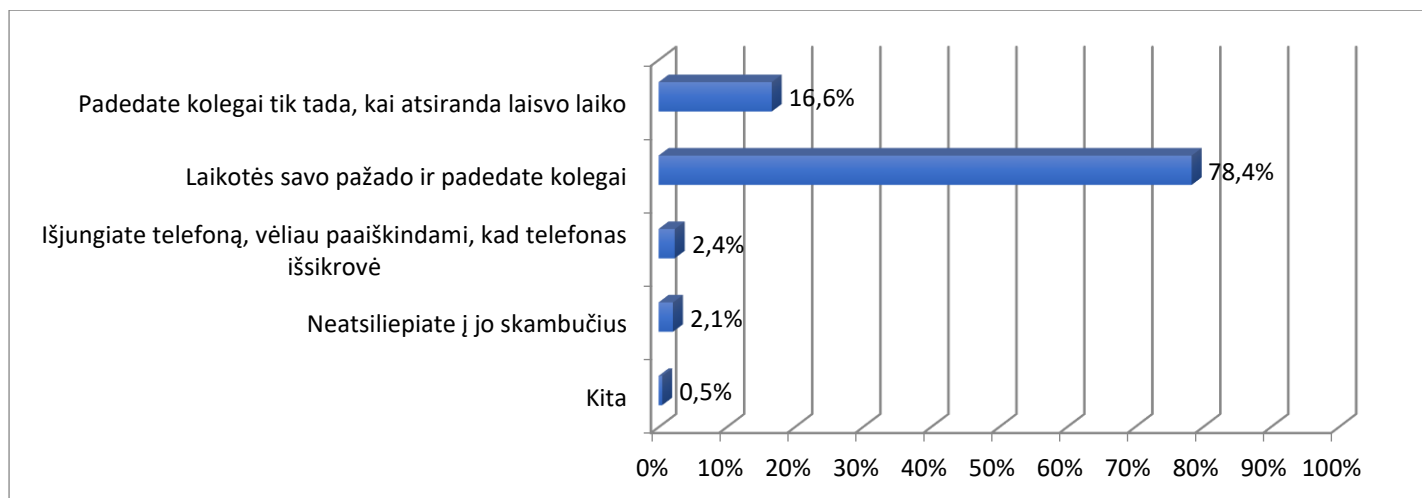
28 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą, kaip jie elgiasi tuo atveju, kai gauna užduotį, kurios rezultatas reikalingas kitam darbuotojui, su kuriuo sieja įtempti ar nemalonūs santykiai

Vyrai ir moterys aukščiau aprašytoje situacijose elgtūsi panašiai, reikšmingų skirtumų jiems renkantis atsakymus nepastebėta ( $p>0,05$ ) (15 lentelė).

15 lentelė. Vyrų ir moterų atsakymai į klausimą, kaip jie elgiasi tuo atveju, kai gauna užduotį, kurios rezultatas reikalingas darbuotojui, su kuriuo sieja įtempti ar nemalonūs santykiai

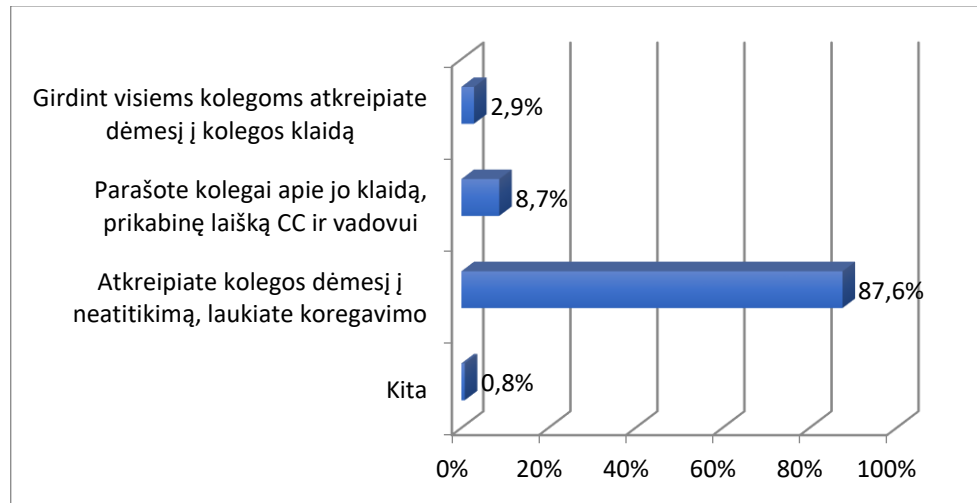
Kai gaunate užduotį, kurios rezultatas reikalingas kitam darbuotojui, su kuriuo Jus sieja įtempti ar nemalonūs santykiai:				
	Sutinkate su pateikta užduotimi, bet neskubate su jos vykdymu, vėluojate su terminais	Atliekate darbą pagal visus reikalavimus, laiku ir kokybiškai	Sąmoningai ir tikslingai pasirenkate blogą veiksmų taktiką	
Moterys	47 (21,7%)	159 (73,3%)	11 (5,1%)	$\chi^2=5,337$ , df=2, p=0,069
Vyrai	23 (15,1%)	126 (82,9%)	3 (2,0%)	

Atsakydami į 16 klausimą, kaip jie elgtūsi tuo atveju, jeigu jie neapgalvotai pažadėtų padėti po darbo bendradarbiui, kuris rodo puikius darbo rezultatus, yra pasitikintis savimi ir aktyvus, dauguma respondentų (78,4%) teigė, kad laikytūsi savo pažado ir padėtų kolegai. Taigi, jie būtų linkę prisitaikyti siekdami išlaikyti gerus santykius. Kiti 16,6% apklaustųjų taip pat geranoriškai padėtų bendradarbiui, tačiau tik turėdami laisvo laiko, taigi, jie nebūtų linkę daug aukoti dėl santykių. 2,4% apklausos dalyvių vengtų pildyti pažadus, bet atvirai apie tai nepasakytų, jie pažymėjo, kad minėtoje situacijoje išjungtų telefoną, vėliau paaiškindami, kad jis išsikrovė. 2,1% respondentų tiesiog neatsilieptų į skambučius (29 pav.). Pagal M. Bucurean (2019), M.A. Grigoryevą ir M. F. Sekach (2019) bei Z. Iqbal ir kiti (2019) nesugebėjimas išsakyti savo nuomonės tiesiogiai, o vėliau sekantis tyčinis neveiknumas, ignoravimas ir pažado nevykdymas, priskiriami prie pasyvios agresijos formų.



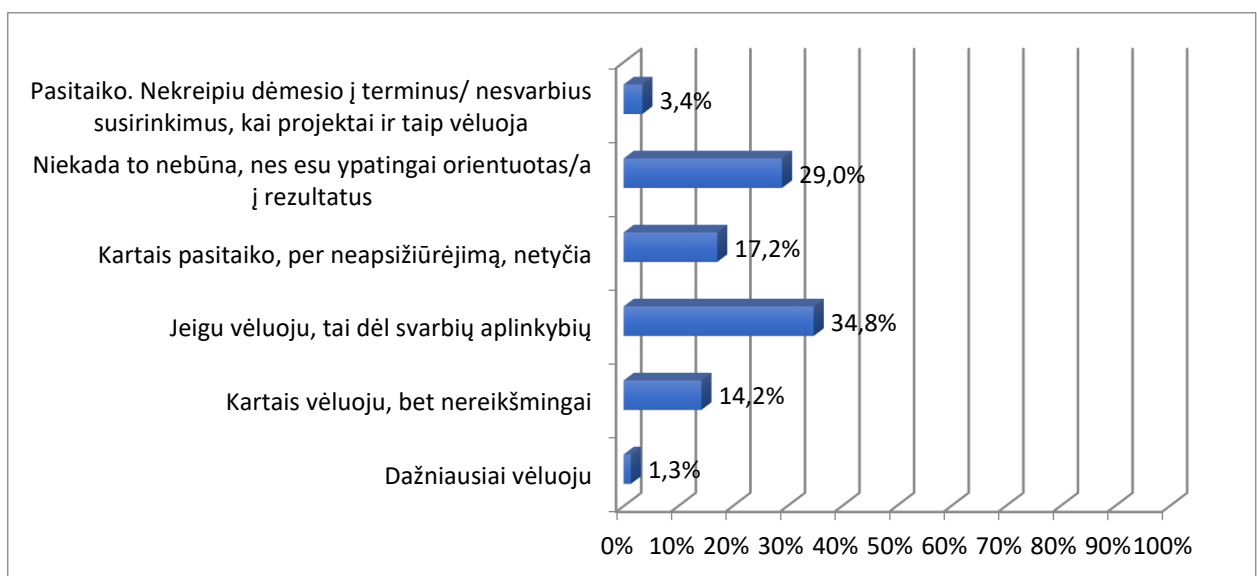
29 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą, kaip jie elgiasi situacijoje, kurioje neapgalvotai pažada po darbo padėti bendradarbiui, rodančiam puikius darbo rezultatus

17 klausimu buvo siekta nustatyti, kokius elgsenos variantus rinkęsi darbuotojai, jei iš vadovybės labai vertinamo kolegos gautų elektroninį laišką ir jame pastebėtų klaidą, kuri neigiamai įtakotų darbo rezultata. Iš apklausos rezultatų 30 pav. matyti, kad dauguma respondentų (87,6%) tokioje situacijoje tik asmeniškai atkreiptų kolegos dėmesį į neatitikimą. 8,7% apklausos dalyvių parašytų laišką kolegai apie jo klaidą, pridėdami laiško kopiją vadovui. 2,9% apklaustųjų atkreiptų dėmesį į kolegos klaidą girdint visiems kolegoms. Pagal G. Karpetis (2019) pastabų asmeniui darymas ne asmeniškai, o girdint kitiems kolegoms ar įtraukiant į tai vadovą, nors būtinumo tam ir nėra, yra akivaizdus pasyviai agresyvaus elgesio pavyzdys.



30 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą, kaip jie elgtųsi iš vadovybės labai vertinamo kolegos gavę elektroninį laišką ir pastebėję klaidą, kuri ženkliai neigiamai įtakos darbo rezultata

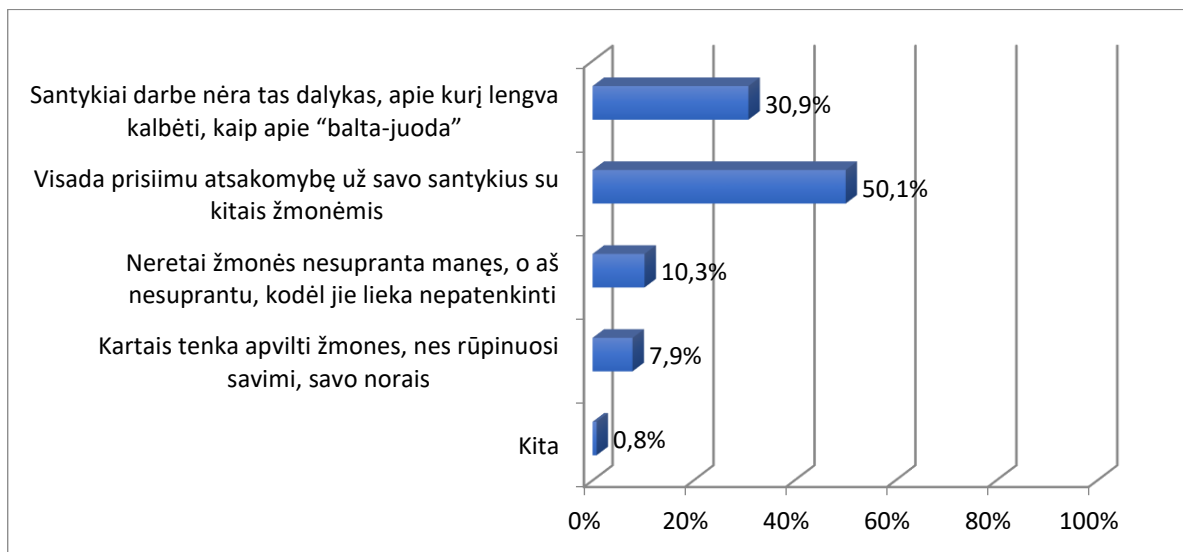
Respondentų atsakymai į 18 klausimą, kas jiems būdinga kalbant apie susirinkimus/ darbų terminus, pasiskirstė sekančiai:



31 pav. Respondentų nuomonės, kas jiems būdinga kalbant apie susirinkimus/ darbų terminus

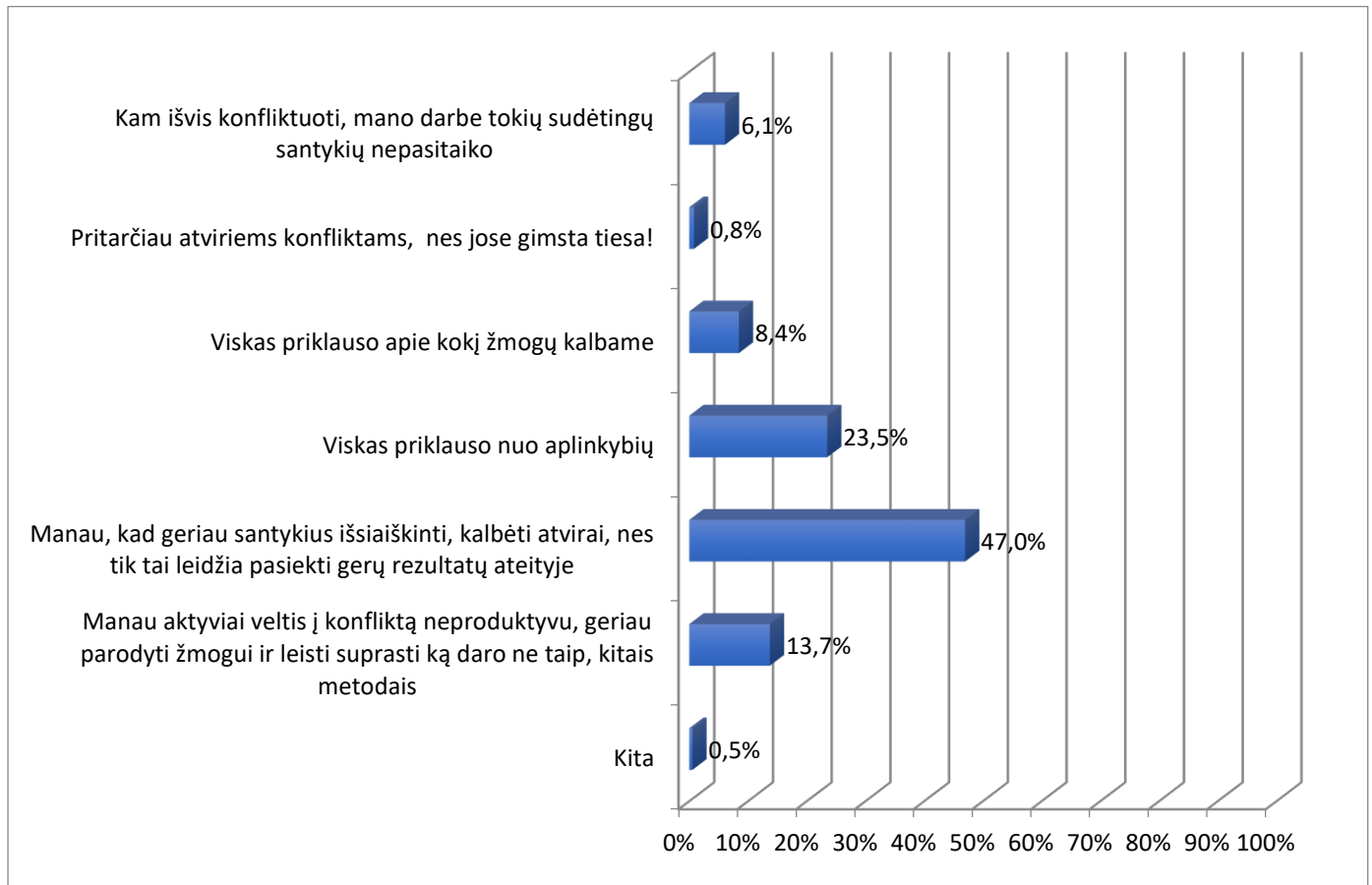
Galima daryti išvadą, kad dauguma respondentų visada stengiasi išvengti vėlavimo: 34,8% apklaustųjų teigė, kad jie vėluoja tik dėl svarbių aplinkybių. 29% pažymėjo niekada nevėluojantys, kadangi yra ypatingai orientuoti į rezultatus. 17,2% apklausos dalyvių atsakė, kad vėlavimai jiems pasitaiko netyčia, per neapsižiūrėjimą. 14,2% leidžia sau vėluoti, jei mano, kad tai nereikšminga. 3,4% apklaustųjų teigė, kad vėluoja, nekreipia dėmesio į nesvarbius susirinkimus, kai projektai ir taip vėluoja. 1,3% paminėjo, kad dažnai vėluoja (31 pav.). D'Lisa N. Mckee (2019) bei Z. Iqbal ir kiti (2019) priskiria vėlavimą ir sąmoningą terminų nesilaikymą, kaip gan dažnai pasitaikančias pasyviai agresyvaus elgesio formas.

Paprašyti pažymėti 19 klausime sau artimiausią nuomonę apie socialinius santykius ir bendravimą, daugiau nei pusė respondentų (50,1%) teigė, kad visada prisiima atsakomybę už savo santykius su kitais žmonėmis. 30,9% išreiškė nuomonę, kad santykiai darbe nėra tas dalykas, apie kurį lengva kalbėti kaip apie „balta-juoda“. 10,3% apklausos dalyvių labiausiai sutiko su nuomone, kad neretai žmonės nesupranta jų, o jie nesupranta, kodėl kiti lieka nepatenkinti. 7,9% apklaustųjų atsakė, kad kartais tenka apvilti žmones rūpinantis savimi, savo norais (32 pav.). M.A. Grigoryeva ir M. F Sekach (2019) pabrėžia savo strapsnyje atsakomybės už savo jausmus ir santykius su kitais žmonėmis svarbą. Visi turime skirtingas patirtis, skirtingus poreikius ir savaip suprantame įvairius dalykus. Deja, bet dažnai žmonės nemoka atvirai ir tiesiogiai išsakyti tai, kas jiems nepatinka, kam jie nepitaria, nemoka išreikšti savo nepasitenkinimo, nusivylimo ar kitų emocijų ar netgi tiesiog savo kitoniškos nuomonės. Žmonės užgniaužia savo emocijas, tačiau neišreikštas pyktis randa kelių žodiniuose įžeidimuose, ar kitose formose, kaip kad tylėjime, bendravimo vengime, socialinėje izoliacijoje. Ir visada tai atveda iki to, kad tarp žmonių įsivyroja įtampa, nesusikalbėjimas ir nesupratimas vieniems kitų, dažnai bendravimas nutrūksta.



32 pav. Respondentų nuomonės, kas jiems būdinga kalbant apie socialinius santykius ir bendravimą

20 klausime paprašyti pasirinkti artimiausias nuostatas dėl konfliktų su bendradarbiais, respondentų požiūriai išsiskirstė sekančiai (33 pav.):



33 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jiems artimiausias nuostatas dėl santykių su bendradarbiais

Didžioji dalis respondentų (47%) išreiškė nuomonę, kad geriau santykius išsiaiškinti, kalbėti atvirai, nes tik tai leidžia pasiekti gerų rezultatų ateityje. 31,9% apklaustųjų atsakė, kad viskas priklauso nuo aplinkybių arba nuo to, apie kokį žmogų kalbama, 13,7% apklausos dalyvių pažymėjo manantys, kad aktyviai veltis į konfliktą neproduktyvu, geriau parodyti žmogui ir leisti kitais metodais suprasti, ką jis daro ne taip. 6,1% išreiškė nuomonę, kad konfliktuoti darbe nereikia. Tik 0,8% respondentų pažymėjo, kad jie pritaria atviriems konfliktams, kadangi mano, jog juose gimsta tiesa (33 pav.).

Kaip pažymi daugelis mokslininkų, taip ir J. Zawisza ir J. Sztanc (2018) atkreipia dėmesį į pačios nuostatos į konfliktą svarbą. Tai, kaip žiūrime į konfliktą – pozityviai ar negatyviai, lems ir mūsų tolimesnį elgesį bei konflikto sprendimo būdų pasirinkimą. Pats konfliktas iš savęs nėra nei blogas, nei geras, tik mūsų požiūris lems jo tolimesnį vystymąsi ir pasekmes. Pozityvus požiūris skatins atvirą bendravimą, išklusimą, empatiją, dialogą, kūrybingą sprendimų ieškojimą ir judėjimą link geresnio rezultato kartu. Negatyvus konflikto vertinimas stiprins kovą, kaltinimus, manipuliavimus, priekaištus, emocinę įtampą, stresą.

## IŠVADOS

Remiantis mokslinės literatūros analize ir apibendrinus gautus tyrimo rezultatus galima suformuluoti šias išvadas, taikomas ne generalinei visumai, bet tyrimo grupei ir galima išvelgti sekančias tendencijas:

1. Požiūrių, interesų, poreikių, vertybių, tikslų skirtumai yra neatsiejamos, neišvengiamos kasdienio gyvenimo realijos, kurios sudaro pagrindą nesuderinamumui, priešpriešoms. Esminis tampa skirtumas tarp esamos ir norimos padėties. Tačiau ne pati situacija, o būtent mūsų situacijos suvokimas daro įtaką mūsų emocijoms, reakcijai ir elgesiui.

Tyrimas atskleidė, kad dažniausiai konfliktinėse situacijose darbe atsiduria tie, kurie išgyvena visas emocijas gan impulsyviai ir ekspresyviai jas išreiškia, negali/ nenori susivaldyti, kas konfliktus tik eskaluoja. Tie darbuotojai įvertino savo santykius su bendradarbiais santykinai, kaip blogiausius. Rečiausiai sudėtingose, įtemptose santykių situacijose atsiduria tie, kurie supranta savo jausmus, moka juos sureguliuoti, išlaikydami ramią būseną, taigi sąmoningai suvokdami situacijas ir šie darbuotojai įvertino savo santykius su bendradarbiais kaip gerus.

2. Darbo vieta nėra išimtis sudėtingoms, įtemptoms situacijoms. Išskiriamas labai platus priežasčių spektras konfliktinėms situacijoms atsirasti. Nuo jau minėtų požiūrio, interesų, tikslų ir vertybių skirtumų iki atlyginimo, darbo ir poilsio sąlygų, karjeros galimybių, vadovavimo stiliaus, organizacijos kultūros, reikalavimų kolektyvui, darbo krūvio lūkesčių ir realybės neatitikimo ar psichologinių žmonių santykių ypatumų (simpatija/ antipatija, charakterių suderinamumas).

3. Konfliktus būtina spręsti. Būtent sprendimo būdas lems, ar konfliktas bus konstruktyvus ar dekonstruktyvus, kas darys tiesioginę įtaką tolimesniems santykiams. Konstruktyviam konfliktų sprendimui palankios yra derybos, naujų idėjų svarstymo procesai, efektyvi komunikacija, savitarpio supratimas, abiejų pusių interesus tenkinančio sprendimo paieška. Valdyti sudėtingas ir įtemptas situacijas padeda emocinis intelektas, emocinių kompetencijų ugdymas, leidžiantis asmenims suprasti tiek savo tiek kitų emocijas ir susitvarkyti su jomis.

Tyrimo analizė parodė, kad tie darbuotojai, kurie susiduria darbe su konfliktinėmis situacijomis dažnai/ labai dažnai, konfliktų metu yra labiau linkę jausti stiprias neigiamas emocijas. Moterys daug dažniau jaučia įvairias neigiamas emocijas konfliktinių situacijų metu, tačiau jos, skirtingai negu vyrai, labiau linkusios jas užgniaužti savyje, neparodyti savo tikrą išgyvenimą, tylėti, o konfliktų sprendimo strategijose moterys du kartus dažniau negu vyrai taiko vengimą. Vyrai dažniau išlieka, uždari, abejingi, emociškai santūresni. Dažniausiai tiek moterų tiek vyrų pasirenkamos bendradarbiavimo ir kompromiso konfliktų sprendimo strategijos.

4. Pasyvi agresija tai užgniaužta pykčio išraiška, tiesiogiai neišsakyti jausmai ir neigiamos emocijos. Priešiškumas išreiškiamas netiesiogiai, užslėptomis formomis su tyliu tikslu pakenkti, atkeršyti. Tai apgalvotas būdas, sąmoningas pasirinkimas išreikšti užslėptą pykčio jausmą kitų atžvilgiu, neatskleidžiant to pykčio tiesiogiai ir liekant nenubaustam, neimant už tai atsakomybės. Kolegų ir darbovietės sistemos nereagavimas į pasyvią agresiją darbo vietoje ją tik sustiprina.

Atlikas tyrimas patvirtino, kad neretai organizacijose vengiama atviro konfliktų aiškinimosi, o vėliau apsiribojama tik būtiniais/privalomais santykiais. Nesugebėjimas išsakyti savo nuomonės tiesiogiai skatina tyčinį neveiknumą, ignoravimą, susitarimų nevykdymą. Labiausiai paplitusios pasyviai agresyvaus elgesio apraiškos darbo vietoje tai delsimas pateikti informaciją ar jos tyčinis nepateikimas, sąmoningas terminų nesilaikymas. Taip pat būdingas užslėptas nepritarimas, pasireiškiantis tyčiniu užduočių nevykdymu, neprisijungimu realizuojant projektus, neveiknumu arba netgi sąmoningu blogos veiksmų taktikos pasirinkimu. Tyliai priimamos pastabos lemia anoniminius skundus, velesnį kerštą, parodant kito klaidas, darant pastabas ne asmeniškai, o girdit kitiems kolegoms, ar įtraukiant vadovą, nors būtinumo tam nėra.



## PASIŪLYMAI

1. Rekomendacija įmonių vadovams skirti daugiau dėmesio organizacinei kultūrai, skatinti organizacijose saugios, draugiškos, epmatiškos, naujovėms ir pokyčiams atviros, agresiją ir prievartą netoleruojančios aplinkos kūrimą kartu.
2. Pasiūlymas vadovams rengti reguliarius susitikimus/ pokalbius, kuriuose būtų dalinamasi grįžtamoju ryšiu, rūpimais darbo ir kitais klausimais. Skatinti darbuotojų atvirą nuomonių išsakymą be neigiamų pasekmių ar bausmių. Motyvuoti darbuotojus dalyvauti tokiuose atviruose pokalbiuose.
3. Rekomenduojamas darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, darbuotojų vertinimas, pripažinimas.
4. Rekomenduojamas aiškumas, skaidrumas, konkretumas reikalavimuose, atsakomybėse, taisyklėse, užduotyse.
5. Svarbu vadovams pastebėti, neatidėlioti ir spręsti įtemptas situacijas iki joms tampant krizinėms, konfliktais.
6. Būtinasis prioritetas - darbuotojų švietimas ir mokymai, lavinantys komunikavimo įgūdžius, emocijų ir konfliktinių situacijų valdymą.
7. Rekomenduojama parengti organizacijose agresijos prevencijos programą.

## LITERATŪRA

1. Allen, Johnie J., ir Craig A. Anderson. "Aggression and violence: Definitions and distinctions." *The Wiley handbook of violence and aggression* (2017): 1-14.

[www.craiganderson.org/wp-content/uploads/caa/abstracts/2015-2019/17AA2.pdf](http://www.craiganderson.org/wp-content/uploads/caa/abstracts/2015-2019/17AA2.pdf)

2. Bar-David, Sharone. 2018. „What’s in an eye roll? It is time we explore the role of workplace incivility in healthcare.“ *Israel journal of health policy research* 7 (1): 1-3.

<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=cmedm&AN=29540237&site=ehost-live>

3. Bicer, Can. 2019. „Fight fire with fire? Workplace aggression and how to reduce its negative effects“. *Karamanoglu Mehmetbey university journal of social & economic research*, 21 (37): 37-46.

<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=141508589&site=ehost-live>

4. Borecka-Biernat, Danuta. 2020. „Ocena poznawcza konfliktu i emocjonalny wymiar strategii radzenia sobie młodzieży w sytuacji konfliktu społecznego“. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J, Paedagogika-Psychologia*, 33(2): 179–206.

<https://journals.umcs.pl/j/article/viewFile/10508/7800>

5. Belzyt, Joanna Iza, ir Jarosław Badera. 2018. „Inny/Obcy a konflikt–fenomen wzajemnych zależności“. *Zeszyty Naukowe Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią PAN*. (106): 5-12.

<http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-e371d8d1-3246-4c6a-a88d-0afdec5d8ce8>

6. Beitler, Lena A., Sonja Scherer, ir Dieter Zapf. 2018. "Interpersonal conflict at work: Age and emotional competence differences in conflict management." *Organizational Psychology Review* 8 (4) : 195-227.

<https://journals-sagepub-com.skaitykla.mruni.eu/doi/full/10.1177/2041386618808346>

7. Bucurean, Mirela. 2019. "A qualitative study on passive – aggressive behaviour at workplace." *Annals of the university of Oradea, Economic Science Series* 28 (2): 241 – 247.

<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=141445398&site=ehost-live>

8. Chang, Hyoung Eun, Mi Youn Park, Haena Jang, Shinae Ahn ir Hyo-Jeong Yoon. 2019. „Relationships among demands at work, aggression and verbal abuse among registered nurses in south Korea.“ *Nursing Outlook* 67 (5): 567-677.

<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=cmedm&AN=31202443&site=ehost-live>

9. Coskun, Basak, ir Ali Balci. 2020. „Teachers‘ workplace aggression behaviors and their relationship with organizational justice.“ *Manas. Journal of social studies* 9 (3): 1391 – 1409.

<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1208795>

10. Costa, Jean, Malte F. Jung, Mary Czerwinski, François Guimbretière, Trinh Le, ir Tairnzeem Choudhury. 2018. „Regulating feelings during interpersonal conflicts by changing voice self-perception.” *Proceedings of the 2018 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, pp. 1-13.

<https://dl.acm.org/doi/10.1145/3173574.3174205>

11. Caillier, James Gerard. 2020. „The Impact of Workplace Aggression on Employee Satisfaction With Job Stress, Meaningfulness of Work, and Turnover Intentions.” *Public Personnel Management* 00 (0):1-24.

<https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1177/0091026019899976>

12. Čiuladienė, Gražina. 2018. „Bendraamžių mediacija Lietuvos mokykloje (atvejo analizė)”. *Pedagogika*. 129 (1): 220-233.

<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=138981807&site=ehost-live>

13. Čiuladienė, Gražina, ir Dainius Lasinskas. 2018. „Konfliktų universitete sprendimas taikant mediaciją: pamokos Lietuvai”. *Acta Paedagogica Vilnensia*. (40): 58-69.

<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=132492853&site=ehost-live>

14. Demarco, Rosanna F., Jacqueline Fawcett ir Julianne Mazzawi. 2018. „Covert incivility: challenges as a challenge in the nursing academic workplace.” *Journal of professional nursing* 34 (4): 253-258.

<http://search.escohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=130911298&site=ehost-live>

15. Eraslan, Levent, ir Ahmet Kukuoglu. 2019. “Social relations in virtual world and social media aggression”. *World Journal on Educational Technology: Current Issues*. 11(2): 01–11

<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1215414&site=ehost-live>

16. Fida, Roberta, Carlo Tramontano, Marinella Paciello, Chiara Guglielmetti, Silvia Gilardi, Tahira M Probst, ir Claudio Barbaranelli. 2018. „First, do no harm: the role of negative emotions and moral disengagement in understanding the relationship between workplace aggression and misbehavior.” *Frontiers in psychology* (9): 1-17.

<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=cmedm&AN=29867649&site=ehost-live>

17. Ford, Dianne P., Susan E. Myrden, ir E. Kevin Kelloway. 2016. “Workplace aggression targets’ vulnerability factor: Job engagement.” *International journal of workplace health management*. 9 (2): 202-220.

<https://www-emerald-com.skaitykla.mruni.eu/insight/content/doi/10.1108/IJWHM-11-2015-0065/full/html>

18. Gaižauskienė, Inga, Svajonė Mikėnė. 2014. *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: MRU.

19. Geleta, Negash. 2020. Workplace bullying and it’s impact remedies in the 21 st century issues.” *American international journal of social science research* 5 (2): 1:7.

<https://www.cribfb.com/journal/index.php/ajjssr/article/view/513>

20. Gustainienė, Loreta, Aistė Pranckevičienė, ir Vita Briedaitytė. 2012. „Skambučių centro darbuotojų sveikatai palankaus gyvenimo būdo ir organizacinių darbo veiksmų ryšys“. *Mokslas: Lietuvos ateitis*. 4 (4): 311-319.

<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=84549027&site=ehost-live>

21. Hills, Danny J. 2018. „Defining and classifying aggression and violence in health care work.“ *Collegian* 25 (6): 607-612.

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1322769618300349>

22. Iqbal, Zafar, Matthew Courtne ir Nabeela Rashid. 2019. Understanding student teacher relationships and the passive-aggressive behavior of students: Reduction of malevolence in Pakistani classrooms. *Pakistan Journal of Distance and Online Learning*, 5(1), 233-255.

[https://skaitykla.mruni.eu/login?url=http://pjdol.aiou.edu.pk/?page\\_id=452](https://skaitykla.mruni.eu/login?url=http://pjdol.aiou.edu.pk/?page_id=452)

23. Younyoung, Choi, ir Jenghee Ha. 2018. „Job satisfaction and work productivity: the role of conflict management culture.“ *Social behavior & personality: an international journal* 46 (7): 1101 – 1110.

<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=130576001&site=ehost-live>

24. Jacobsen, Christina, Ivonne Volkmann, Felix Wedegärtner, Joachim Harris, Boris Bertram, Peter Gass, Berndt Bambas, ir Carsten Framme. 2020. „Erfahrungen von Aggression und Gewalt gegen Augenärztinnen und Augenärzte.“ *Der Ophthalmologe: Zeitschrift der deutschen Ophthalmologischen Gesellschaft* 117 (8): 775-85.

<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=cmedm&AN=32025792&site=ehost-live>

25. Jančauskas, Rolandas. 2015. „Pedagogų požiūris į agresyvų mokinių elgesį mokykloje“. *Andragogika*. 1 (6): 170 -187.

<http://journals.ku.lt/index.php/andragogy/article/view/1223/1466>

26. Karpētis, George. 2019. „Aggression in the academic workplace: a psychodynamic analysis of social work“. *Journal of social work practice*. (33): 1-14.

<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=138294809&site=ehost-live>

27. Kardelis, Kęstutis. 2016. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti socialiniai mokslai: vadovėlis*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.

28. Kaušylienė, Angelė, ir Eglė Celiešienė. 2016. „Inovatyvūs konfliktų mokyklose valdymo būdai: mediacijos integravimas į socialinę pedagogiką“. *Social Education / Socialinis Ugdymas*. 43 (2): 46-57.

<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=121627127&site=ehost-live>

29. Kudrevičiūtė, Marija, ir Mindaugas Stankūnas. 2018. „Konfliktų valdymas daugiaprofilinėje ligoninėje: personalo nuomonė“. *Sveikatos mokslai* 28 (4): 57-61.

[https://sam.lrv.lt/uploads/sam/documents/files/Veiklos\\_sritys/Sveikatos\\_mokslai/2018%20SM4\(Internetui\).pdf#page=58](https://sam.lrv.lt/uploads/sam/documents/files/Veiklos_sritys/Sveikatos_mokslai/2018%20SM4(Internetui).pdf#page=58)

30. Kiaunytė, Asta, ir Jonas Ruškus. 2010. „Socialinių darbuotojų elgsenos modelių identifikavimas sprendžiant profesinius konfliktus.“ *Filosofija, Sociologija* 21 (2): 112-121 .

<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=55507181&site=ehost-live>

31. Kołodziejczyk, Agnieszka. 2014. „Rola konfliktu w organizacji“. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu przyrodniczo-humanistycznego w Siedlcach. Administracja i zarządzanie.* (100): 319-324.

[https://repozytorium.uph.edu.pl/bitstream/handle/11331/1586/Kolodziejczyk.A\\_Rola\\_konfliktu\\_w\\_organizacji.pdf?sequence=1](https://repozytorium.uph.edu.pl/bitstream/handle/11331/1586/Kolodziejczyk.A_Rola_konfliktu_w_organizacji.pdf?sequence=1)

32. Lakis, Juozas. 2013. „Kultura konfliktu w organizacjach“. *Optimum. Studia ekonomiczne* 63 (3): 113-126.

[https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/961/1/07\\_Juozas%20LAKIS.pdf](https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/961/1/07_Juozas%20LAKIS.pdf)

33. Ożóg, Kazimierz. 2019. „Agresywne gry komunikacyjne między tobą a mną“. *Studia Slavica* 23 (1): 19-32.

<https://dokumenty.osu.cz/ff/ksl/slavica/slavica23-1-full.pdf#page=19>

34. Legkauskas Visvaldas, ir Skučaitė Rūta. 2013. „Studentų konfliktų sprendimo stilių ir saviveiksmingumo romantiniuose santykiuose sąsajos. *International Journal of Psychology: A Biopsychosocial Approach / Tarptautinis psichologijos žurnalas: Biopsichosocialinis požiūris.* (12): 51-7.

<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=90134079&site=ehost-live>

35. McKee, D’Lisa Nicole. 2019. Antecedents of Passive-Aggressive Behavior as Employee Deviance. *Journal of Organizational Psychology*, 19(4): 97 -105.

<https://doi.org/10.33423/jop.v19i4.2296>

36. Meldiuk, Jurgita, ir Eligijus Toločka. 2012. „Personalo Valdymo Problemų Tyrimas Lietuvos Pramonės Įmonėse Ir Inovatyvus Jų Sprendimas.“ *Science: Future of Lithuania* 4 (6): 533-536.

<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=85982973&site=ehost-live>

37. Pajarskienė, Birutė, Remigijus Jankauskas, Venckienė Rasa, ir Kristina Žalnieraitienė. 2012. „Psichologinio smurto ir socialinės darbo aplinkos veiksnių sąsajos Lietuvos ligoninėse dirbančių gydytojų ir bendrojo ugdymo mokyklų mokytojų darbo vietose.“ *Visuomenės sveikata* 59(4): 47-58.

[http://hi.simplit.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2012.4\(59\)/VS%202012%204\(59\)\\_Pajarskiene.pdf](http://hi.simplit.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2012.4(59)/VS%202012%204(59)_Pajarskiene.pdf)

38. Pękala, Krzysztof, Emil Rośniak, Anna Lipert, Waldemar Machała, ir Paweł Rasmus. 2019. „Charakterystyka zachowań agresywnych przejawianych wobec ratowników medycznych w czasie wykonywania obowiązków służbowych. Characteristics of aggressive behavior towards paramedics during performing their duties.” *Anaesthesiology & Rescue Medicine/Anestezjologia I Ratownictwo*, 13(1): 18-22.  
<https://www.akademiamedycyny.pl/wp-content/uploads/2019/07/Pe%CC%A8kala.pdf>
39. Peleckis, Kęstutis. 2015. „Tarptautinio verslo derybos: tarpasmeniniai konfliktai ir jų valdymo galimybės“. Verslo ir teisės aktualijos (10): 64-82.  
<http://web.b.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=49b79630-8617-44aa-b499-8845ff80f597%40pdc-v-sessmgr01>
40. Pruskus, Valdas, ir Elena Kocai. 2014. *Sociologinių tyrimų organizavimas ir atlikimo metodika: metodinė priemonė*. Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla.
41. Rispens, Sonja, ir Evangelia Demerouti. 2016. „Conflict at work, negative emotions, and performance: a diary study”. *Negotiation & conflict management research* 9 (2): 103 -119.  
<http://search.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=114481273&site=ehost-live>
42. Rubežiuotė, Gabrielė. 2016. „Kreipinių vartojimas moterų ir vyrų kalboje reiškiant pyktį elektroniniame diskurse“. *Kalba ir kontekstai* (7): 267-275.  
<https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2016~1488995076798/J.04~2016~1488995076798.pdf>
43. Shafran-Tikva, Sigal, Revital Zelker, Zvi Stern ir David Chinitz. 2017. „Workplace violence in a tertiary care israeli hospital – a systematic analysis of the types of violence, the perpetrators and hospital departments.” *Israel journal of health policy research* 6 (1): 1-11.  
<http://search.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=cmedm&AN=28835267&site=ehost-live>
44. Skordoulis, Michalis, Marios Koukounaras Liagkis, Georgijos Sidiropoulos, ir Dimitrios Drosos. 2020. „Emotional intelligence and workplace conflict resolution: The case of secondary education teachers in Greece.” *International Journal of Research in Education and Science*. 6(4), 521-533.  
<http://search.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1271240&site=ehost-live>
45. Sondaitė, Jolanta, ir Natalija Norvilė. 2009. „Konflikto su vadovu patyrimo egzistencinė fenomenologinė analizė. *Socialinis Darbas*. 8 (2): 133-141.  
<http://search.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=45703354&site=ehost-live>
46. Sondaitė, Jolanta, ir Asta Stunženaitė. 2010. „Išėjimas iš darbo dėl konflikto: naratyvinė analizė”. *Vadyba. Journal of management* 17 (1): 95-10  
[https://www.ltvk.lt/file/manual/Vadyba/Vadyba\\_2010\(17\).pdf#page=95](https://www.ltvk.lt/file/manual/Vadyba/Vadyba_2010(17).pdf#page=95)
47. Stawiarska-Lietzau, Monika, ir Magdalena Łuźniak-Piecha. 2017. „Krzyć czy nie krzyć – styl komunikacji menedżerskiej a efektywność pracy”. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 44(2): 53-68.

<https://doi.org/10.5604/01.3001.0010.5938>

48. Tamošauskas, Povilas, Robertas Veršinskas, Eugenijus Kriškoviecas, ir Algirdas Šulinskas. 2012. „Sportuojančiųjų studentų konfliktų ypatumų tyrimo rezultatų analizė.“ *Santalka: filologija, edukologija*, 20 (1): 106-118.

<https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2012~1367183778920/J.04~2012~1367183778920.pdf>

49. Zasada, Kamila, Viktoria Kamasa. 2017. „Agresja werbalna w komentarzach internetowych” *Investigationes Linguisticae* (37): 72-85. <https://pressto.amu.edu.pl/index.php/il/article/view/13402>

50. Zawisza, Jerzy ir Janusz Sztanc. 2018. „Zarządzanie konfliktem w organizacji“. *Przedsiębiorczość i zarządzanie*. 19 (11): 97-109.

[https://scholar-google.lt.skaitykla.mruni.eu/scholar?hl=lt&as\\_sdt=0%2C5&q=Zarz%C4%85dzanie+konfliktem+w+organizacji%E2%80%9C.+Zawisza&btnG=](https://scholar-google.lt.skaitykla.mruni.eu/scholar?hl=lt&as_sdt=0%2C5&q=Zarz%C4%85dzanie+konfliktem+w+organizacji%E2%80%9C.+Zawisza&btnG=)

51. Žalimienė, Laimutė, Violeta Gevorgianienė, Donata Petružytė, Eglė Šumskienė, Miroslavas Seniutis, ir Lijana Gvaldaitė. 2020. „Institucinės agresijos apraiškos vaiko gerovės profesionalų veikloje“. *Filosofija. Sociologija* 31 (2): 148-156.

<https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2020~1588933152980/J.04~2020~1588933152980.pdf>

52. Григорьева, Марина Анатольевна, и Михаил Федорович Секач. 2019. „Психотерапия пассивной агрессии.“ *Человеческий капитал*. (11)131: 140-144.

[https://humancapital.su/wp-content/uploads/2019/11/201911\\_p140-144.pdf](https://humancapital.su/wp-content/uploads/2019/11/201911_p140-144.pdf)

53. Стрельцов, Николай Валерьевич, Александра Андреевна Кузнецова, и Людмила Павловна Овчинникова. 2018. „Особенности пассивно агрессивного поведения“. *Студенческая наука: современные реалии. Интерактив плюс*. 26-28

<https://interactive-plus.ru/e-publications/e-publication-574.pdf#page=27>

54. Быстрых А. В., Высоцкая Е. И. 2020. „Оксюморон по форме и содержанию: дискурсивные механизмы пассивной агрессии.“ *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Лингвистика и межкультурная коммуникация*. (4): 28–36.

<https://journals.vsu.ru/lic/article/view/3077>

55. Арпентьева, М. Р. 2017. „Профессиональное выгорание: десакрализация и латентная агрессия сотрудников правоохранительной системы.“ *Человек: преступление и наказание*. 25(4): 669–676.

<https://cyberleninka.ru/article/n/proffesionalnoje-vygoranie-desakralizatsiya-i-latentnya-agressiya-sotrudnikov-pravoohranitelnoy-sistemy/viewer>

56. Бузмакова, Анна Владимировна, Юлия Владимировна Пошехонова. 2017. «Описание авторской методики «Репрезентация конфликтной ситуации».» *Вестник ЯрГУ. Серия Гуманитарные науки* (1): 85-89.

<https://scholar-google->

[lt.skaitykla.mruni.eu/scholar?cluster=163171823425804073282&hl=en&as\\_sdt=0,5](https://scholar-google-)

Svirbutovič, B. Konfliktų ir pasyvios agresijos raiška ir valdymas organizacijose, Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas, vadovė prof. dr. Agota Giedrė Raišienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, 2021. - 90p.

## SANTRAUKA

Mūsų visų kasdienybę sudaro įvairios situacijos santykiyje su kitais žmonėmis ir to neįmanoma išvengti. Kiekvienas turime skirtingus poreikius, norus, tikslus, turime skirtingą tų pačių dalykų matymą bei suvokimą, skiriasi mūsų vertybės, interesai, požiūris, patirtis. Mus visus supa nuolat ir gan sparčiai besikeičianti aplinka, mažesni ar didesni pokyčiai. Esame priklausomi vieni nuo kitų, tad visa tai atveda iki įvairių tarpusavio nesuderinamumų, nesusipratimų, priešiškimų, ginčų ir konfliktų, kurie yra lydimi skirtingų neigiamų emocijų ir destruktivaus elgesio, neretai pasyviai agresyvaus elgesio.

**Magistro darbo objektu** pasirinkta darbuotojų pasyvios agresijos raiška konfliktinėse santykių situacijose.

**Tyrimo tikslas** yra išsiaiškinti, kokių veiksmų imasi žmonės nesutarimų, įtemptų, sudėtingų santykių situacijų metu.

**Darbo uždaviniai:** (1) Apžvelgti konfliktų prigimtį, priežastis, raišką. (2) Išnagrinėti ir palyginti konfliktų valdymo ir sprendimo organizacijose metodus. (3) Išanalizuoti konfliktinių situacijų emocinį foną bei poveikį darbuotojams ir organizacijai. (4) Apžvelgti, kokią įtaką emocinė kompetencija turi konfliktinėms situacijoms ir kokie yra galimi būdai sumažinti neigiamų emocijų raišką konfliktuose. (5) Išanalizuoti, kaip, kokiais veiksmais ir dėl kokių priežasčių pasyvi agresija pasireiškia darbe. (6) Išsiaiškinti galimas pasyvios agresijos darbe sprendimo strategijas.

Darbą sudaro trys pagrindinės dalys: teorinė, metodologinė ir tyriamoji.

**Darbe panaudoti metodai:** mokslinės literatūros analizė bei sisteminimas, kiekybinis tyrimas - anketinė apklausa ir statistinė tyrimo duomenų analizė (aprašomoji ir analitinė, naudojant kompiuterinę programą SPSS 24 versiją ir Microsoft Excel).

Teorinėje darbo dalyje atskleidžiamos konfliktų priežastys, emocinis konfliktinių situacijų fonas, pasekmės ir galimos konfliktų sprendimų strategijos. Aptariamas pasyviai agresyvus elgesys, jo atsiradimo priežastys, raiškos būdai, pasekmės.

Metodologinėje dalyje paruošiamas metodologinis tyrimo modelis, metodika, parengiamas tyrimo instrumentarijus.

Tyriamojoje šio darbo dalyje pateikiami ir analizuojami atlikto tyrimo rezultatai.

Atliktas kiekybinis tyrimas, anoniminė anketinė apklausa. Anketą sudarė trys pagrindiniai blokai – demografiniai duomenys, emocijos sudėtingų, įtemptų situacijų metu ir elgesys konfliktinių situacijų metu. Tyrime dalyvavo 379 krovinių pervežimų kelių transportu srities darbuotojai.

Tyrimo rezultatai rodo, kad nuo situacijos ir savo emocijų suvokimo, bei sugebėjimo išreikšti neigiamas emocijas priklauso konfliktų dažnumas, intensyvumas, elgesys jų metu ir bendrai santykiai su bendradarbiais. Nesugebėjimas išsakyti savo nuomonės tiesiogiai skatina tyčinį neveiknumą, ignoravimą, susitarimų ir terminų nesilaikymą, taigi pasyviai agresyvų elgesį. Būtina pastebėti konfliktų užuomazgas ir neleisti joms išsiplėsti, skatinant atvirą ir nuoširdų pokalbį, efektyvią komunikaciją, ieškant sprendimų kartu, patenkinant visų pusių tikruosius interesus.

**Raktiniai žodžiai:** konfliktai darbo vietoje, santykių konfliktai, konfliktų valdymas, elgesys konfliktinėse situacijose, pasyviai agresyvus elgesys, pasyvi agresija, užslėpta agresija, užslėptas pyktis.



Svirbutovič, B. Expression and management of conflict and passive aggression in organisations, Master's Thesis in Leadership and Change management, supervisor prof. dr. Agota Giedrė Raišienė. – Vilnius: Mykolo Romerio University, Faculty of Public Administration and Business, 2021. - 90p.

## SUMMARY

The daily lives of all of us are made up of different situations, which are related to other people and this is unavoidable. Everyone has different needs, desires, goals, we have different visions and perceptions of the same things. As well our values, interests, attitudes and experiences are different. We are all surrounded by a constantly and quite rapidly changing environment, smaller or larger changes. We are dependent on each other, so all this leads to various incompatibilities, misunderstandings, hostilities, disputes and conflicts, which are accompanied by different negative emotions and destructive behavior, often passive aggressive behavior.

**As the object** of the master's thesis has been chosen the expression of passive aggression of employees in conflicting situations.

**The goal of the paper** is to find out what actions people take during disagreement, tense and complicated relationships situations.

**Tasks of the paper:** (1) To review the nature, causes and expression of conflicts. (2) Examine and compare methods of conflict management and resolution in organizations. (3) To analyze the emotional background of conflict situations and the impact on employees and the organization. (4) To review the influence of emotional competence on conflict situations and what are the possible ways to reduce the expression of negative emotions in conflicts. (5) To analyze how, by what actions and for what reasons passive aggression occurs at work. (6) To identify possible strategies for dealing with passive aggression at work.

The work consists of three main parts: theoretical, methodological and research.

**Methods** used in the work: analysis and systematization of scientific literature, quantitative research – questionnaire survey and statistical analysis of research data (descriptive and analytical, using the computer program SPSS 24 version and Microsoft Excel).

The theoretical part of the work reveals the causes of conflicts, the emotional background of conflict situations, the consequences and possible strategies for conflict resolution. It discusses passive aggressive behavior, its causes, ways of expression, consequences.

Methodological part of the paper prepares the research model, methodology and instrumentation.

The research part of this work presents and analyzes the results of the research.

There was performed a quantitative study, anonymous questionnaire.

The questionnaire consisted of three main parts – demographics, emotions in tense situations and behavior in conflict situations.

The study involved 379 employees from transportation sector.

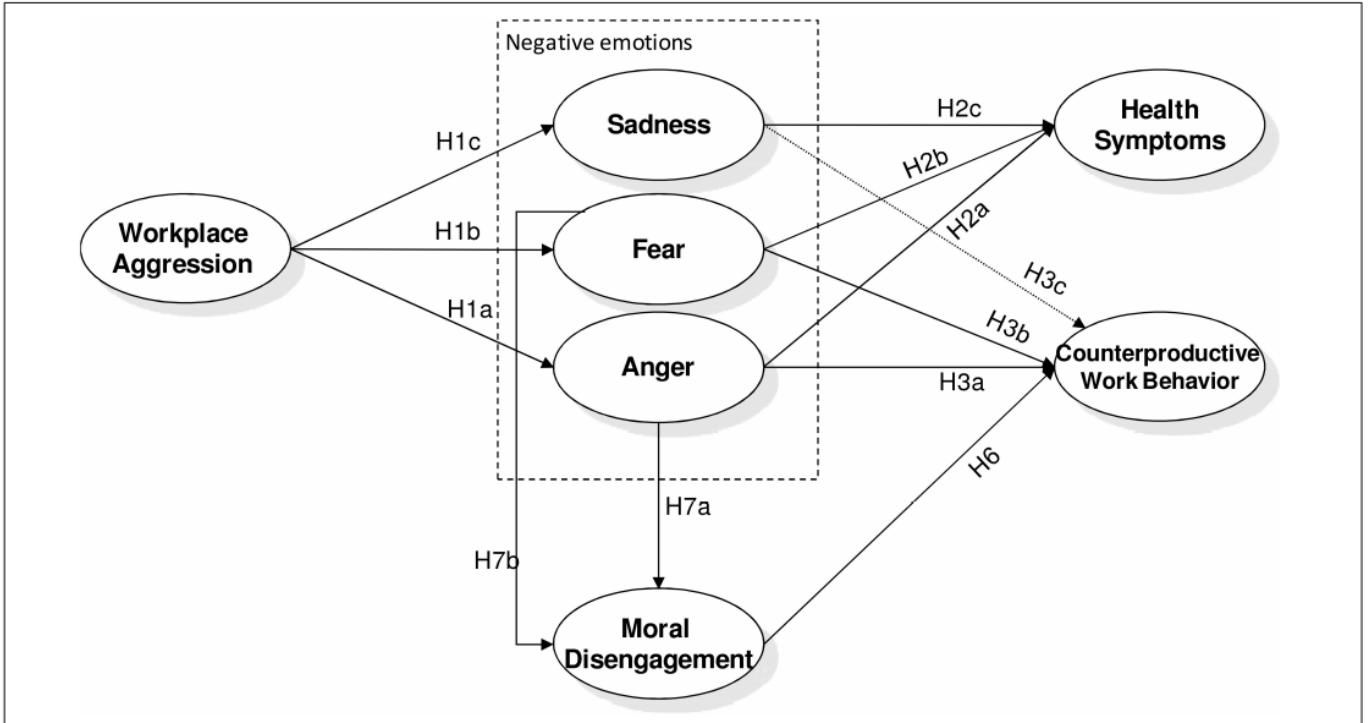
The results of the research show that the frequency and intensity of conflicts, behavior and general relationships with co-workers depend on the perception of the situation and of own emotions, as well as ability to express negative emotions. The inability to express one's opinion directly stimulates intentional incapacity, ignoring, non-compliance with agreements and deadlines, and thus passive aggressive behavior. It is necessary to notice the origins of conflicts and prevent them from escalating by promoting open and frank conversation, effective communication, finding solutions together, satisfying the real interests of all parties.

**Keywords:** conflicts in the workplace, relationship conflicts, conflict management, behavior in conflict situations, passive aggressive behavior, passive aggression, covert aggression, covert anger.

Ch. Jacobsen ir kiti (2020) tyrimo rezultatai. Patirta prievarta darbo vietoje

<b>Tab. 2</b> Angaben zu Gewalterfahrungen jemals und innerhalb der letzten 12 Monate	
<b>Gewalterfahrungen und Beispiele</b>	<b>Jemals erlebt</b>
	<b>% (n)</b>
Verbale Übergriffe ohne Drohung: Beleidigungen, Fluchen, Beschimpfungen, Herumbrüllen, persönliche Beleidigungen, Schreien	65,6 (986)
Bedrohendes verbales Verhalten: boshaft Fluchen, verbale Drohung von Gewalt, Wutanfälle, Androhung von Gewalt außerhalb des Arbeitsplatzes	23,7 (355)
Demütigendes aggressives Verhalten: eindeutige persönliche Beleidigungen, ausfällig Fluchen, Spucken, abwertende Bemerkungen und Gesten	28,5 (427)
Herausforderndes aggressives Verhalten: Provokation oder Verhalten, das zu negativer Reaktion führt	41,1 (613)
<b>Passiv aggressives</b> Verhalten: Verhalten, das irritierend, störend, blockierend wirkt	59,1 (880)
Spaltend aggressives Verhalten: manipulatives Verhalten, das zu Streit oder Disharmonie beim Personal führt	49,5 (730)
Bedrohlich körperliches Verhalten: Schlagen von Türen, Werfen und Treten von Gegenständen, Bedrohen mit Waffen	24,3 (363)
Zerstörerisch aggressives Verhalten: Beschädigen, Zerstören oder Zerschlagen von Gegenständen	8,3 (124)
Mäßige körperliche Gewalt: Beißen, Schlagen, Treten, Würgen, Austeilen von Fausthieben, Kratzen, an den Haaren Ziehen oder Ausreißen	6,6 (99)
Schwere körperliche Gewalt: schwere Verletzungen, die zu einer ärztlichen Behandlung führten (z. B. Knochenbrüche, Bewusstlosigkeit oder Fleischwunden)	2,0 (30)
Mäßige gegen sich selbst gerichtete Gewalt: PatientInnen, die sich selbst kratzen, beißen, schlagen etc., mit keinen oder nur kleineren Verletzungen (während der Konsultation)	6,8 (101)
Schwere gegen sich selbst gerichtete Gewalt: behandlungsbedürftige Selbstverstümmelung, tiefe Schnitte, Bisse, Verbrennungen, innere Verletzungen, Brüche, Bewusstlosigkeit (während der Konsultation)	2,8 (42)
Versuchter Suizid: Einnahme einer Medikamentenüberdosis, Aufschneiden der Pulsadern, Sprung von Gebäuden (während der Konsultation)	2,5 (37)
Vollendeter Suizid: (während der Konsultation)	1,8 (27)
Sexuelle Einschüchterung/Belästigung: obszöne Gesten, exhibitionistische Übergriffe, zweideutige Bemerkungen, private Kontaktaufnahme, sexistische Verhaltensweisen	21,6 (322)
Sexueller Übergriff: sexuelle Nötigung, Vergewaltigung	2,0 (30)

R. Fida ir kiti (2018), tyrimo rezultatai



**ANKETA DARBUOTOJAMS****Gerbiamas respondente,**

šiuo metu MRU atliekamas tyrimas, kurio tikslas išsiaiškinti, kokių veiksmų imasi žmonės įtemptų, sudėtingų situacijų darbe metu. Šis klausimynas skirtas įsigylinti ir suprasti, kokie išgyvenimai lydi ir koks elgesys dažniausiai pasireiškia įtemptų aplinkybių metu.

Maloniai prašome Jūsų atsakyti į pateiktus klausimus.

**Anketa yra anoniminė.**

Pildydami anketą laikykitės toliau pateikiamų instrukcijų.

Anketą sudaro 20 klausimų, užpildymas užtrunka apie 7 minutes.

**Dėkoju už nuoširdžius atsakymus!****1. Jūsų lytis:**

- Moteris
- Vyras

**2. Jūsų amžius:**

- iki 24 m.
- 25 – 34 m.
- 35 – 44 m.
- 45 - 54 m.
- 55 – 64 m
- 65 – 74 m.
- virš 75m.

**3. Jūsų išsilavinimas:**

- Vidurinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis
- Turite mokslinį laipsnį

**4. Jūsų darbo stažas tarptautinių krovinių pervežimų srityje:**

- Iki 1 metų
- Nuo 1 iki 3 metų
- Nuo 4 iki 9 metų
- Nuo 10 iki 15 metų
- 15 ir daugiau metų

**5. Kaip vertinate savo santykius su bendradarbiais?**

*(pasirinkite vieną atsakymo variantą)*

- Labai geri
- Geri
- Patenkinami
- Blogi
- Labai blogi

**6. Kaip dažnai darbe tenka atsidurti sudėtingose santykių (pvz. konfliktinėse, įtemptose ir pan.) situacijose?**

*(pasirinkite vieną atsakymo variantą)*

- Labai dažnai (dažniau nei kartą per savaitę)
- Dažnai (kelis kartus per mėnesį)
- Retai (kelis kartus per pusmetį)
- Labai retai (kelis kartus per metus)
- Niekada

**7. Kokias emocijas jaučiate konflikto su bendradarbiais metu?**

*(galite pasirinkti kelis atsakymo variantus arba įrašykite savo)*

- Jaučiu pyktį.
- Jaučiu baime.
- Jaučiu nerimą.
- Jaučiu apmaudą.
- Jaučiu nusivylimą.
- Jaučiu susirūpinimą.
- Jaučiu liūdesį.

- Jaučiuosi išduotas/a.
- Jaučiuosi apatiškas/a, emociškai „paralyžiuotas/a“.
- Jaučiuosi abejingas/a.
- Jaučiu susierzinimą.
- Jaučiuosi agresyvus/i.
- Jaučiu emocinę įtampą.
- Jaučiu nepasitenkinimą.
- Esu nusiminęs/usi.
- Esu sutrikęs/usi, suglumęs/usi.
- Sunku bendrauti su konflikto dalyviu.
- Jaučiu antipatiją konflikto dalyviui.
- Sunku susikaupti darbui.
- Pradedu jausti nepasitikėjimą kolegomis.
- Konfliktai manęs neveikia.
- Kita \_\_\_\_\_

**8. Kai dalyvauju sudėtingoje, įtemptoje santykių situacijoje:**

*(pasirinkite vieną atsakymo variantą arba įrašykite savo)*

- Puikiai suprantu savo jausmus ir moku juos suvaldyti, išlaikant ramią būseną ir šaltą protą.
- Išgyvenu visas emocijas ganėtinai impulsyviai ir ekspresyviai jas išreiškiu, negaliu/ nenoriu susivaldyti.
- Užgniaužiu jausmus savyje, neparodau savo tikrų išgyvenimų, tyliu.
- Kita \_\_\_\_\_

**9. Kokį elgesio būdą dažniausiai taikote santykių atžvilgiu sudėtingose situacijose darbe?**

*(pasirinkite vieną atsakymo variantą)*

- Konkuravimo (man svarbiausia, kad laimėčiau aš arba mano darbo grupė)
- Prisitaikymo (nemėgstu įtampos, geriau prisitaikyti, negu iniciatyviai ieškoti sprendimų sudėtingai situacijai)

- Bendradarbiavimo (man labai svarbu kad abi pusės laimėtų, sutinku iki tol kalbėtis, kol priežasčių įtemptai situacijai neliktų)
- Vengimo (stengiuosi išvengti konfliktų arba pralaukti įtemptą laiką, kol turėsiu stipresnių argumentų ar palankesnę situaciją)
- Kompromiso (sutinku šiek tiek nusileisti, laukiant to paties iš kitos pusės)

#### **10. Kai konkrečioje situacijoje, be pagrindo, nesąžiningai gaunate iš kolegos arba vadovo pastabas dėl savo darbo, Jūs:**

*(pasirinkite vieną atsakymo variantą arba įrašykite savo)*

- Prašote patikslinti, detalizuoti.
- Aktyviai ginete savo poziciją.
- Kreipiatės pagalbos į vadovą.
- Tyliai priimate pastabas, bet pasitaikius progai parodote tam žmogui jo klaidas.
- Argumentuotai paaiškinate savo atsakymą/ elgesį ir ateityje apsiribojate tik būtinais/ privalomais santykiais su tuo kolega.
- Kita \_\_\_\_\_

#### **11. Girdite iš kolegos užgaulią, sarkastišką pastabą, skirtą Jums:**

*(pasirinkite vieną atsakymo variantą arba įrašykite savo)*

- Ignoruojate, o pasitaikius progai „pamiršate“ pakviesti tą asmenį į jūsų organizuojamą pvz. renginį.
- Pasijuokiate kartu, nepriimate pastabos asmeniškai.
- Paliekate tam asmeniui anoniminius užrašus su pastabomis.
- Pranešate vadovybei/ specialiam atstovui anoniminių skundą apie to asmens elgesį.
- Pranešate savo vadovui apie nederamo elgesio apraiškas organizacijoje.
- Kita \_\_\_\_\_

#### **12. Įsivaizduokite, kad vadovas metų pokalbyje įvertino Jus neobjektyviai, o vėliau prašė pateikti jam svarbią informaciją vykdomam projektui, kurią Jūs turėjote, Jūs:**

*(pasirinkite vieną atsakymo variantą arba įrašykite savo)*

- Nepateikiate informacijos, teigiate, kad neturėjote jos.

- Pateikiate visą reikiamą informaciją.
- Delsiate pateikti, pateikiate tik po antro prašymo.
- Kita \_\_\_\_\_

**13. Kai gaunate elektroninį laišką iš bendradarbio/ tiekėjo/ kliento, su kuriuo neseniai vyko įtempta situacija, kurios metu buvote apkaltintas tuo, dėl ko nebuvote atsakingas, Jūs:**

*(pasirinkite vieną atsakymo variantą arba įrašykite savo)*

- Operatyviai atsakote.
- Neskubate su atsakymu į laišką.
- Laiškas „pasimeta“.
- Atsakote nesuteikdami visos reikalingos informacijos.
- Kita \_\_\_\_\_

**14. Kai nesutinkate su bendradarbio dėstomu pasiūlymu:**

*(pasirinkite vieną atsakymo variantą arba įrašykite savo)*

- Argumentuotai išsakote savo poziciją.
- Pasiūlymui nepritariate, bet neprieštaraujate.
- Viešai palaikote, bet realiu laiku neprisijungiate prie pasiūlymo įgyvendinimo.
- Neatliekate to, kas aptarta, nuverčiant kaltę per dideliu darbo krūviu.
- Kita \_\_\_\_\_

**15. Kai gaunate užduotį, kurios rezultatas reikalingas kitam darbuotojui, su kuriuo Jus sieja įtempti ar nemalonūs santykiai:**

*(pasirinkite vieną atsakymo variantą arba įrašykite savo)*

- Sutinkate su pateikta užduotimi, bet neskubate su jos vykdymu, veluojate su terminais.
- Atliekate darbą pagal visus reikalavimus, laiku ir kokybiškai.
- Sąmoningai ir tikslingai pasirenkate blogą veiksmų taktiką.
- Kita \_\_\_\_\_



**16. Bendradarbis, kuris rodo puikius darbo rezultatus, yra pasitikintis savimi ir aktyvus, paprašė Jūsų pagalbos po darbo. Neapgalvotai sutikote ir dabar:**

*(pasirinkite vieną atsakymo variantą arba įrašykite savo)*

- Neatsiliepiate į jo skambučius.
- Išjungiate telefoną, vėliau paaiškindami, kad telefonas išsikrovė.
- Laikotės savo pažado ir padedate kolegai.
- Padedate kolegai tik tada, kai atsiranda laisvo laiko.
- Kita \_\_\_\_\_

**17. Iš vadovybės labai vertinamo kolegos gaunate elektroninį laišką ir pastebite klaidą, kuri ženkliai, neigiamai įtakos darbo rezultatą, Jūs:**

*(pasirinkite vieną atsakymo variantą arba įrašykite savo)*

- Atkreipiate kolegos dėmesį į neatitikimą, laukiate koregavimo.
- Parašote kolegai apie jo klaidą, prikabinę laišką CC ir vadovui.
- Girdint visiems kolegoms atkreipiate dėmesį į kolegos klaidą.
- Kita \_\_\_\_\_

**18. Kalbant apie susirinkimus/ darbų terminus man būdinga:**

*(pasirinkite vieną atsakymo variantą arba įrašykite savo)*

- Dažniausiai vėluoju.
- Kartais vėluoju, bet nereikšmingai.
- Jeigu vėluoju, tai dėl svarbių aplinkybių.
- Kartais pasitaiko, per neapsižiūrėjimą, netyčia.
- Niekada to nebūna, nes esu ypatingai orientuotas/a į rezultatus.
- Pasitaiko. Nekrepiu dėmesio į terminus/ nesvarbius susirinkimus, kai projektai ir taip vėluoja.
- Kita \_\_\_\_\_

**19. Kalbant apie socialinius santykius ir bendravimą:**

*(pasirinkite vieną atsakymo variantą arba įrašykite savo)*

- Kartais tenka apvilti žmones, nes rūpinuosi savimi, savo norais.

- Neretai žmonės nesupranta manęs, o aš nesuprantu, kodėl jie lieka nepatenkinti.
- Visada prisiimu atsakomybę už savo santykius su kitais žmonėmis.
- Santykiai darbe nėra tas dalykas, apie kurį lengva kalbėti, kaip apie “balta-juoda”.
- Kita \_\_\_\_\_

**20. Kam labiau pritartumėte?**

*(pasirinkite vieną atsakymo variantą arba įrašykite savo)*

- Manau aktyviai veltis į konfliktą neproduktyvu, geriau parodyti žmogui ir leisti suprasti ką daro ne taip, kitais metodais.
- Manau, kad geriau santykius išsiaiškinti, kalbėti atvirai, nes tik tai leidžia pasiekti gerų rezultatų ateityje.
- Viskas priklauso nuo aplinkybių.
- Viskas priklauso apie kokį žmogų kalbame.
- Pritarčiau atviriems konfliktams, nes jose gimsta tiesa!
- Kam išvis konfliktuoti, mano darbe tokių sudėtingų santykių nepasitaiko.

**Dėkojame už atsakymus!**