

**LATVIJAS UNIVERSITĀTE**

Pedagoģijas, psiholoģijas un mākslas fakultāte

**Psiholoģijas nodaļa**

Profesionālās psiholoģijas bakalaura studiju programmas

studentes **Vinetas Laizānes**,

stud. apl. Nr. vl07014

Bakalaura darbs

**Konfliktu risināšanas stratēģiju saistība ar dalībnieku subjektīvo vērtējumu par grupas veikumu un apmierinātību ar dalību mazās grupās organizācijās**

Darba vadītājs:

asoc. profesors, Ph.D. Ģirts Dimdiņš

Rīga 2011

## Satura rādītājs

Rezumējums .....	2
Abstract.....	3
Ievads.....	4
Konflikta jēdziens, veidošanās un risināšana .....	7
Jēdziena konflikts transformācija sociālajā psiholoģijā .....	7
Konflikta veidošanās un risināšana .....	7
Konflikta veidošanās un risināšana mazās grupās.....	9
Konflikta veidošanās un risināšana mazās grupās organizācijās.....	13
Apmierinātība ar darbu.....	16
Apmierinātības ar darbu saistība ar konfliktu veidiem un konfliktu risināšanas stratēģijām	19
Apmierinātības ar darbu saistība ar konfliktu veidiem un konfliktu risināšanas stratēģijām mazās grupās organizācijās .....	20
Grupas veikums mazās grupās organizācijās .....	22
Grupas veikuma saistība ar konfliktu veidiem un konfliktu risināšanas stratēģijām mazās grupās organizācijās .....	26
Metode .....	29
Rezultāti.....	31
Iztirzājums .....	34
Nobeigums.....	41
Izmantotās literatūras saraksts .....	43

## Rezumējums

Pētījuma mērķis bija izpētīt konfliktu risināšanas stratēģiju saistību ar dalībnieku subjektīvo vērtējumu par grupas veikumu un apmierinātību ar dalību mazās grupās organizācijās Latvijā. Pētījuma dalībnieki bija organizāciju darbinieki ar grupas darba pieredzi (N = 141), no kuriem 68,67% bija sievietes un 31,33% - vīrieši. Dalībnieku vidējais vecums bija 35,95 gadi (SD-7,45) un vidējais darba stāžs – 12,00 gadi (SD-7,96). Darbinieku skaits uzņēmumā, kurā strādā/ir strādājis pētījuma dalībnieks: līdz 9 darbiniekiem – 25,33%, 10-49 darbinieki – 34,67%, 50-249 – 25,33%, 250 un vairāk – 10,00%. Dalībnieki pārstāvēja dažādas darbības nozares. Pētījumā tika izmantota aptauja Darbs grupā, kura sastāvēja no trijām apakšskalām. Apakšskalas konfliktu risināšanas stratēģiju mērīšanai un subjektīvā vērtējuma par grupas veikumu mērīšanai tika izveidotas bakalaura darba ietvaros. Apakšskala apmierinātības ar dalību grupā mērīšanai tika izveidota un adaptēta kursa darba ietvaros (Laizāne, 2010). Apakšskalas panti konfliktu risināšanas stratēģiju mērīšanai izveidoti, balstoties uz Behfāras un kolēģu (Behfar et al., 2008) pētījumā minētā stratēģiju apraksta. Panti apakšskalu apmierinātības ar dalību grupā mērīšanai un subjektīvā vērtējuma par grupas veikumu mērīšanai izveidoti, balstoties uz Behfāras un kolēģu pētījumā izmantotās aptaujas Core Team Survey – II pantiem. Tika atklāta statistiski nozīmīga saistība starp uz grupu vērstām konfliktu risināšanas stratēģijām un apmierinātību ar dalību grupā, tomēr tieši apmierinātība ar dalību visbūtiskāk prognozēja subjektīvo vērtējumu par grupas veikumu. Iegūtie rezultāti nozīmīgi mikro un mazo uzņēmumu kontekstā, kur uzņēmuma kolektīvs atbilst mazās grupas kritērijiem. Pētījuma rezultāti varētu norādīt, ka uzņēmuma dzīvotspējas nodrošināšanai svarīga darbinieku apmierinātība ar dalību kolektīvā, kas lielā mērā atkarīga no vadītāja attieksmes.

*Atslēgas vārdi:* konflikts, risināšanas stratēģijas, apmierinātība ar dalību, grupas veikums

### **Abstract**

The aim of the study was to find relations among conflict resolution strategies, satisfaction with the participation and subjective evaluation of the group performance in small groups in organizations in Latvia. The participants of the study were employees with group work experience (N = 141), 68.67% were females, 31.33% - males, mean age was 35.95 years (SD-7.45), mean employment – 12.00 years (SD-7.96). The participants came from organizations of different sizes working in various industries. A survey Group Work consisting of three subscales was used in the study. The subscales for measuring conflict resolution strategies and subjective evaluation of the group performance were constructed within this study. The subscale measuring satisfaction with the participation was constructed and adapted within the study carried out in 2010 (Laizane, 2010). The items of the subscale measuring conflict resolution strategies were constructed basing on the description of the strategies by Behfar et al. (Behfar et al., 2008). The items of the subscales measuring satisfaction with the participation and subjective evaluation of the group performance were constructed basing on the items of the survey Core Team Survey – II used by Behfar et al. in their original study. A statistically significant relation was found between pluralistic conflict resolution strategies and satisfaction with the participation. The results of regression analysis showed that it was satisfaction with the participation that best predicted subjective evaluation of the group performance. The results of the study are significant within the framework of micro and small enterprises in which staff meets small group criteria, conveying that the staff satisfaction with the participation may be crucial for viability of the entire enterprise, and it depends on the attitude of the manager.

*Key words:* conflict, resolution strategies, satisfaction with participation, group performance

## Ievads

Šī darba temats ir konfliktu risināšanas stratēģiju saistība ar dalībnieku subjektīvo vērtējumu par grupas veikumu un apmierinātību ar dalību mazās grupās organizācijās.

Mūsdienās aizvien vairāk organizācijas izmanto grupas dažādu uzdevumu veikšanai, līdz ar to organizācijas veikums kopumā kļūst atkarīgs no grupu spējas efektīvi sadarboties un risināt dažāda veida problēmas (DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010; Forsyth, 2006). Grupu kontekstā parasti tiek aplūkoti vairāki faktori.

Viens no tiem ir apmierinātība ar darbu, kas organizācijas psiholoģijas pētījumos ir viens no vispētītākajiem mainīgajiem lielumiem (Bowling, 2007, kā minēts Fried, Shirom, Gilboa, & Cooper, 2008) un tiek saistīts ar tādiem nozīmīgiem faktoriem kā nodoms mainīt darbu (e.g., George & Jones, 1996; Hellman, 1997) un darba kavējumi (Hulin, 1990, kā minēts De Dreu & Weingart, 2003a). Tāpat apmierinātība ar darbu tiek saistīta ar citu organizācijai nozīmīgu iznākumu – grupas veikumu (e.g., Judge et al., 2001, kā minēts Fried et al., 2008), kas ir otrs nozīmīgs un pētījumos daudz aprakstīts faktors. Trešais nozīmīgais faktors ir konflikts, kas tiek saistīts gan ar pazeminātu grupas veikumu, gan pazeminātu apmierinātību (Gladstein, 1984, kā minēts Gibson, Cooper, & Conger, 2009), tomēr atklāts, ka ar konflikta risināšanu saistītā komunikācijas atklātība un atbalsts veido pozitīvu sakarību ar grupas apmierinātību un veikumu. Tas ir viens no iemesliem, kāpēc pētnieki uzsver, ka konfliktu risināšana organizācijās ir kļuvusi par svarīgu uzdevumu (Conbere, 2001).

1994. gadā publicētajā pētījumā K. Džens (Jehn, 1994) izdalīja attiecību konfliktu un uzdevuma konfliktu. Kopš tā laika literatūrā, kas aplūko konfliktus, šie divi konfliktu veidi tiek pētīti atsevišķi un saistīti ar atšķirīgiem konfliktu iznākumiem. Virkne pētījumu rezultātu apstiprina attiecību konflikta negatīvo saistību gan ar dalībnieku apmierinātību, gan grupas veikumu, taču pētnieku vidū nav vienprātības par uzdevuma konflikta saistību ar abiem minētajiem faktoriem. Vieni pētnieki norāda, ka uzdevuma konflikts pozitīvi saistās ar grupas veikumu (e.g., Amason, 1996, kā minēts Varela, Burke, & Landis, 2008), tomēr citi norāda, ka tas iespējams tikai noteiktos specifiskos apstākļos (e.g., De Dreu, 2008, kā minēts Hulsheger, Anderson, & Salgado, 2009).

Konfliktu iznākumi tiek saistīti arī ar konfliktu risināšanas stratēģijām. Līdz šim literatūrā aplūkoti dažādi konfliktu risināšanas modeļi, kas galvenokārt balstīti uz R. Bleika un Dž. Mautona (Blake, & Mouton, 1964, kā minēts DeChurch, Hamilton, & Haas, 2007) Vadības režģa teoriju un aplūko četras līdz piecas konflikta risināšanas stratēģijas, piemēram, sadarbību, izvairīšanos, konkurenci, un to saistību ar konflikta iznākumu. Piemēram, pierādīts, ka sadarbība labvēlīgi ietekmē uzdevuma konflikta iznākumu (De Dreu, 2006;

Tjosvold, Hui, & Yu, 2003), savukārt attiecību konflikta risināšanai daži autori iesaka izvairīšanās stratēģiju (De Dreu & Van Vianen, 2001, kā minēts Boz, Martinez, & Munduate, 2009).

Tomēr šie pētījumi nesniedz atbildi uz jautājumiem, kāpēc dažas grupas veiksmīgi risina attiecību konfliktu bez aprakstītās negatīvās ietekmes, savukārt citas uzdevumu konfliktu izvērš nesaskaņās, kas var kļūt par pamatu hroniskam konfliktam vai konflikta spirālei. Dažos pētījumos norādīts, ka vienai un tai pašai konflikta risināšanas stratēģijai var būt atšķirīga ietekme uz dažādiem organizācijai nozīmīgiem iznākumiem. Piemēram, attiecību konflikta gadījumā ieteiktā izvairīšanās stratēģija var pozitīvi saistīties ar grupas veikumu (De Dreu & Van Vianen, 2001, kā minēts Boz, Martinez, & Munduate, 2009), tomēr negatīvi ietekmēt apmierinātību ar darbu (De Dreu, Dierendronck, & Dijkstra, 2004; Tabak & Koprak, 2007).

K. Dž. Behfāra, R. S. Pētersons, E. A. Manniksa un V. M. K. Trochims (Behfar, Peterson, Mannix, & Trochim, 2008) veica kvalitatīvu pētījumu, kura rezultātus apkopoja teorētiskā modelī. Šajā modelī aplūkota grupas līmeņa konflikta risināšanas stratēģiju saistība ar grupas veikumu un apmierinātību. Modeļa autori norāda, ka grupas dzīvotspējai svarīgi izvēlēties tādas konflikta risināšanas stratēģijas, kas ievērotu līdzsvaru starp grupas veikumu un dalībnieku apmierinātību. Viņi izdala uz grupu vērstas, uz indivīdu vērstas, kā arī proaktīvas un reaktīvas konflikta risināšanas stratēģijas. Tiek norādīts, ka uz grupu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas saistās ar paaugstinātu grupas veikumu, savukārt uz indivīdu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas saistās ar pazeminātu grupas veikumu. Proaktīvās un reaktīvās konflikta risināšanas stratēģijas tiek saistītas attiecīgi ar paaugstinātu un pazeminātu dalībnieku apmierinātību grupā. Tomēr, kā norāda paši pētnieki, šis ir teorētisks modelis un nepieciešami empīriski pētījumi aprakstīto sakarību pārbaudīšanai.

Ja Behfāras un kolēģu aprakstītajām grupas līmeņa konflikta risināšanas stratēģijām nav iepriekšēju pētījumu, atskaitot šo pašu pētnieku iepriekš veikto kvalitatīvo pētījumu, tad mainīgie lielumi *apmierinātība* un *grupas veikums* iepriekš ir daudz pētīti. Vienīgi jānorāda, ka Behfāras un kolēģu izstrādātajā modelī *Grupās līmeņa konfliktu risināšanas stratēģijas* apmierinātība un grupas veikums tiek aplūkoti kā savstarpēji nesaistīti lielumi, tomēr citu pētījumu rezultāti norāda, ka starp šiem mainīgajiem pastāv saistība (e.g., Bowling, 2007, kā minēts Fried et al., 2008; Judge et al., 2001, kā minēts Fried et al., 2008). Tāpat jāatzīmē, ka mainīgais lielums *apmierinātība* oriģinālajā pētījumā tiek izmantots, lai mērītu, cik veiksmīgi grupa risina *grupas darba sociālo jeb afektīvo pusi* (Behfar et al., 2008, 4). Bakalaura darba pētījumā šis mainīgais tiek dēvēts *apmierinātība ar dalību grupā* un tiek operacionalizēts kā apmierinātība ar darbu grupas līmenī.

*Pētījuma mērķis* ir izpētīt konflikta risināšanas stratēģiju saistību ar dalībnieku subjektīvo vērtējumu par grupas veikumu un apmierinātību ar dalību mazās grupās organizācijās.

*Pētījuma hipotēzes:*

- a) uz indivīdu vērsto konflikta risināšanas stratēģiju izmantošana saistīsies ar pazeminātu grupas dalībnieku subjektīvo vērtējumu par grupas veikumu mazās grupās organizācijās;
- b) uz grupu vērsto konflikta risināšanas stratēģiju izmantošana saistīsies ar paaugstinātu grupas dalībnieku subjektīvo vērtējumu par grupas veikumu mazās grupās organizācijās.

*Pētījuma jautājumi:*

- a) vai pastāv saistība starp uz indivīdu vērsto un uz grupu vērsto konflikta risināšanas stratēģiju izmantošanu un dalībnieku apmierinātību ar dalību mazās grupās organizācijās?
- b) vai pastāv saistība starp dalībnieku apmierinātību ar dalību un subjektīvo vērtējumu par grupas veikumu mazās grupās organizācijās?

*Pētījuma mainīgie lielumi* ir konflikta risināšanas stratēģijas, grupas dalībnieku apmierinātība ar dalību grupā un subjektīvais vērtējums par grupas veikumu.

*Pētījuma izlase:* 141 dalībnieks, kurš strādā vai ir strādājis mazās grupās (3 līdz 7 cilvēki) organizācijās ekonomiski aktīvajā vecumā.

*Pētījuma dizains un datu ievākšanas metodes:* tiks veikts korelatīvs pētījums, kurā tiks pētītas saistības starp četriem mainīgajiem lielumiem. Pētījuma ietvaros tiks izveidota aptauja, kura sastāvēs no trijām apakšskalām. Pirmā apakšskala sastāvēs no 32 apgalvojumiem konflikta risināšanas stratēģiju noteikšanai, kas izveidoti, balstoties uz Behfāras un kolēģu konflikta risināšanas stratēģiju apraksta (Behfar et al., 2008). Otrā apakšskala sastāvēs no pieciem jautājumiem apmierinātības ar dalību mērīšanai, kas izveidoti, balstoties uz aptaujas Core Team Survey-II (Behfar et al., 2008) pantiem un adaptēti kursa darba ietvaros 2010. gadā (Laizāne, 2010). Dalībnieku subjektīvā vērtējuma par grupas veikumu mērīšanai tiks izveidoti astoņi jautājumi, balstoties uz aptaujas Core Team Survey-II pantiem.

Darbs sastāv no 10 nodaļām, darba kopējais apjoms ir 55 lappuses. Darbā iekļautas atsauces uz 174 literatūras avotiem.

## **Konflikta jēdziens, veidošanās un risināšana**

### ***Jēdziena konflikts transformācija sociālajā psiholoģijā***

Jēdziena *konflikts* attīstība jāaplūko sociālās psiholoģijas attīstības kontekstā. Tā dēvētais Zelta laikmets (1945. – 1970. gads) sociālās psiholoģijas vēsturē iezīmējās ar aktīvu dažādu teoriju izstrādāšanu (Apfelbaum, 1992). Šis laiks sākās, beidzoties Otrajam Pasaules karam, tā kā karš atstāja daudz neatbildētu jautājumu, uz kuriem sociālie psihologi meklēja atbildes. Tajā laikā, kā norāda S. Moskoviči (Moscovici, 1970, kā minēts Apfelbaum, 1992), sociālo psihologu uzmanības centrā bija sociālie un politiskie notikumi. Jēdziens *konflikts* tika saistīts ar cīņu un tam bija negatīva nozīme.

Arī iepriekš konflikts tika pētīts, taču vairāk kā iekšējo spēku sadursme individuā (Freud, kā minēts Rubin, Pruitt, & Kim, 1994). K. Levins (Lewin, 1943, 1948, kā minēts Forsyth, 2006) pievērsās starpindivīdu attiecībām grupā, uzsverot, ka konflikta pamatā grupā ir indivīda uztvertās atšķirības starp grupas noteiktajām normām un indivīda mērķiem un vajadzībām (Zimbardo, kā minēts Rubin, Pruitt, & Kim, 1994). Šī pieeja konfliktam līdzinās mūsdienās sociālajā psiholoģijā sastopamajam no vairākiem aspektiem – tam ir sociāls raksturs, tajā ir aplūkotas divas reālas iesaistītās puses, taču nozīmīgākais Levina definīcijā ir ideja, ka konflikta cēlonim nav jābūt reālam, tas var pastāvēt tikai kā uztvertā atšķirība.

Mūsdienās konflikts tiek definēts kā uztverto interešu atšķirība, pastāvot pārliecībai, ka abas iesaistītās puses nevarēs vienlaicīgi realizēt savas intereses (Rubin, Pruitt, & Kim, 1994). Pēc konfliktā iesaistītajām pusēm tiek izdalīti intrapersonālie jeb intrapsihiskie konflikti (Riediger & Freund, 2008) un diāžu konflikti (Rubin, Pruitt, & Kim, 1994). Intrapsihiskais konflikts vairāk līdzinās Z. Freida raksturotajam, jo risinās individuā, taču diāžu konflikts ir sociālas dabas konflikts un notiek starp kādām divām pusēm. Sociālajā psiholoģijā tiek aplūkoti starppersonāla, starppersonu, starppersonālu un starptautiska līmeņa konflikti.

Šajā darbā konflikts tiks aplūkots starppersonālā līmenī ar reālu vai uztvertu iemeslu.

### ***Konflikta veidošanās un risināšana***

Literatūrā, kas aplūko konfliktus, tiek minēti dažādi iespējamie konflikta iemesli jeb avoti. Dž. Z. Rubins, D. G. Pruts un S. H. Kima (Rubin, Pruitt, & Kim, 1994) norāda, ka konflikta pamatā var būt intereses. Citos pētījumos tās tiek dēvētas arī par vērtībām vai vajadzībām (Burton, 1979, kā minēts Rubin, Pruitt, & Kim, 1994). Dž. M. Mikoličs, Dž. K. Parkers un D. G. Pruts (Mikolic, Parker, & Pruitt, 1997) kā galveno sociālā konflikta avotu min pastāvīgu aizkaitinājumu (persistent annoyance), ar to saprotot kādas grupas vai indivīda atkārtotu provokāciju. G. A. Van Klīfs, C. K. De Dreijns un A. S. R. Mansteds (Van Kleef, De Dreu, & Manstead, 2006) par pamatu konfliktam jebkurā sabiedrības slānī min sociālo

mijiedarbību, kas nozīmē, ka konflikts potenciāli ir iespējams jebkur, kur mijiedarbojas indivīdi.

Tātad, konflikta iemesli var būt gan reālas, gan uztvertas interešu un vērtību sadursmes, indivīdam pieņemot, ka viņa nodomi un mērķi var netikt realizēti kādas otras puses pretdarbības rezultātā. Jāsecina, ka konflikts ir jebkuras indivīdu mijiedarbības iespējama sastāvdaļa.

Konfliktu risināšanas literatūrā populārs modelis ir duālais interešu modelis (Rubin, Pruitt, & Kim, 1994), kas aplūko četras konfliktu risināšanas stratēģijas – izvairīšanos, konkurēšanu, piekāpšanos un problēmu risināšanu. E. Van de Vlierts un M. C. Eivema (Van De Vliert & Euwema, 1994) izdala arī piekto stratēģiju – kompromisu. Šīs stratēģijas tiek attēlotas xy asu grafikā un izriet no tā, vai konfliktējošās puses izrāda augstu vai zemu ieinteresētību savu vai otras puses interešu apmierināšanā (Rubin, Pruitt, & Kim, 1994). Literatūrā šīs asis dēvē arī par interesi par attiecībām/cilvēkiem un interesi par uzdevumu/rezultātu. Vlierts un Eivema (Van De Vliert & Euwema, 1994) šīs divas asis dēvē par aktivitāti un draudzīgumu. Duālais interešu modelis un tā modifikācijas balstās uz Bleika un Mautona vadības režģa teoriju (Blake & Mouton, 1964, kā minēts DeChurch, Hamilton, & Haas, 2007).

Kā uzskata Rubins, Pruts un Kima, jebkurš konflikts, arī tie, kuru risināšanai sākotnēji izvēlētas citas stratēģijas, agri vai vēlu nonāk līdz problēmu risināšanai, kuru var definēt kā *jebkurus centienus rast abpusēji pieņemamu konflikta risinājumu* (Rubin, Pruitt, & Kim, 1994, 168). Atšķirībā no augstāk minētā piecu stratēģiju modeļa, kur kompromiss tiek izdalīts atsevišķi kā piektā stratēģija, Rubins, Pruts un Kima savā modelī kompromisu min kā vienu no trijiem veiksmīgiem problēmu risināšanas rezultātiem, saglabājot to pašu nozīmi, ka kompromisa gadījumā abas puses tikai daļēji apmierina savas interese.

Pārējie divi veiksmīgi problēmu risināšanas rezultāti ir vienošanās par procedūru, kurā nolemj, kurš uzvar un kurš zaudē, un integratīvs risinājums, kurš, kā atzīmē Rubins, Pruts un Kima, vienīgais no trijiem rezultātiem nodrošina visaugstāko ieguvumu abām pusēm. Dažreiz tas tiek dēvēts par uzvara-uzvara risinājumu (Pruitt & Carnevale, 1993, kā minēts Rubin, Pruitt, & Kim, 1994). Lai arī tiek minēts, ka vairumā konfliktu veiksmīgāk izvēlēties integratīvu risinājumu, problēmu risināšana ietver sevī vairākus riskus. Tiek izdalīti sava tēla, pozīcijas vai informācijas zaudēšanas riski (Rubin, Pruitt, & Kim, 1994). Lai izvairītos no minētajiem riskiem, tiek ieteikts izmantot slēpto problēmu risināšanas stratēģiju jeb problēmu risināšanu „aiz kulisēm”, kas ietver signālu sūtīšanu par puses nodomiem sadarboties vai piekāpties un neoficiālu starpnieku izmantošanu. Izšķir arī oficiālus starpniekus, kas var būt mediatori, šķīrējtiesneši un ierēdņi, kas izskata pilsoņu sūdzības (ombudsmen).

Vairāki pētnieki (e.g., Van Kleef, De Dreu, & Manstead, 2006) norāda, ka tieši pārrunas ir izplatītākais un arī konstruktīvākais veids, risinot dažādus sociālās mijiedarbības rezultātā radušos konfliktus. Pārrunas tiek definētas kā diskusija starp pusēm, interešu atšķirību risināšanai (Pruitt & Carnevale, 1993, kā minēts Van Kleef, De Dreu, & Manstead, 2006).

Jāsecina, ka, definējot konfliktu kā uztvertās atšķirības, jau sākotnēji tiek iekļauta iespēja pārrunām un risinājumiem. Jāpievienojas to pētnieku viedoklim, kas saskata konflikta cēloni kā neatņemamu sociālās mijiedarbības sastāvdaļu un līdz ar to ļauj izprast lielo pētījumu skaitu sociālajā psiholoģijā, kuri veltīti konfliktam un tā risināšanas iespējām.

Konfliktu risināšanai tiek piedāvātas dažādas modifikācijas modelim, kas balstīts uz Bleika un Mautona (Blake & Mouton, 1964, kā minēts DeChurch, Hamilton, & Haas, 2007) vadības režģa teoriju, un aplūko četras līdz piecas konflikta risināšanas stratēģijas, no kurām kā vispiemērotākā tiek izdalīta problēmu risināšana jeb sadarbība. Tomēr nevar piekrist Rubina, Pruta un Kimas problēmu risināšanas stratēģijas definējumam, jo tas jau sākotnēji piedāvā divus neveiksmīgus konflikta risināšanas variantus, t.i., kompromisu un vienošanos par to, kurš uzvar un kurš zaudē, tātad ietver visu-vai-neko domāšanu. Šie autori kā piemērotāko risinājumu norāda integratīvu risinājumu, kas sasaucas ar atziņu, ka veiksmīgākā stratēģija ir sadarbība. Var piekrist pētnieku secinājumiem, ka pārrunas ir konstruktīvākais problēmu risināšanas veids ar vai bez starpnieku iesaistīšanas, jo tas atbilst pieņēmumam, ka konfliktu pamatā ir uztvertas atšķirības, kuras var atklāt pārrunu gaitā.

### **Konflikta veidošanās un risināšana mazās grupās**

Literatūrā sastopamas dažādas definīcijas, kurās grupas lielums minēts no diviem līdz pat tūkstošiem grupas locekļu, taču mazās grupas vidēji sastāv no diviem līdz septiņiem grupas dalībniekiem (Forsyth, 2006).

Grupas tiek aprakstītas kā *sistēmas, kas rada, organizē un uztur mijiedarbību starp grupas locekļiem* (Forsyth, 2006, 10). Jēdziens *mazās grupas* tika lietots jau piecdesmitajos gados, kad R.F. Beilzs (Bales, 1950, kā minēts Hare, 2000) aprakstīja trīs galvenās dimensijas, kas ietekmē sociālo mijiedarbību gan mazās grupās, gan organizācijās un sabiedrībā vispār, kā galveno mainīgo lielumu katrā sistēmas līmenī minot indivīda vērtības. Šīs trīs dimensijas ir dominēšana – pakļaušanās, draudzīgs – nedraudzīgs un orientācija uz uzdevumu – opozīcija.

Divi mijiedarbības veidi tika izdalīti kā tipiskākie grupās – uzdevuma mijiedarbība, kas ir darbības, saistītas ar grupas veicamā uzdevuma mērķi un uzdevumiem, un attiecību mijiedarbība, kas ir darbības, saistītas ar emocionālo un starppersonālo saikni un var būt gan

pozitīvas, piemēram, sociālais atbalsts, gan negatīvas, piemēram, konflikts (Bales, 1950, 1999, kā minēts Forsyth, 2006).

Arī citi pētnieki, piemēram, Dž. E. Makgrass (McGrath) un B. V. Takmans (Tuckman), aprakstot dažādus grupu attīstības un darbības aspektus, min konfliktu kā iespējamu grupu sastāvdaļu (Forsyth, 2006). Tas sasaucas ar augstāk minēto Van Klīfa, De Dreijas un Mansteda atziņu, ka jebkura mijiedarbība indivīdu starpā var būt par pamatu konfliktam, tai skaitā, indivīdu mijiedarbība grupās, tomēr tiek uzskatīts, ka grupas ir vairāk pakļautas konfliktiem kā indivīdi. Pētnieki min dažādus iemeslus.

D. R. Forsaits (Forsyth, 2006) izdala sāncensību, kas apvienojumā ar visu-vai-neko domāšanu rada augsni konfliktiem grupā. Tāpat tiek atzīmēta cīņa par resursiem, kas nozīmē sociālās dilemmas situāciju grupas locekļiem.

Konfliktu iemeslu pētīšanā grupā vairāk uzmanības tiek veltīts demogrāfiskajiem mainīgajiem lielumiem, salīdzinot ar individuālām atšķirībām (e.g., Jehn, Northcraft, & Neale, 1999, kā minēts Varela, Burke, & Landis, 2008; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999, kā minēts Varela, Burke, & Landis, 2008), piemēram, tiek uzskatīts, ka konflikts ir drīzāk iespējams neviengabalainās grupās, salīdzinot ar homogēnām (Jehn, 1995, kā minēts De Dreu, & Weingart, 2003a; Jehn, Northcraft, & Neale, 1999, kā minēts Curseu, & Schreijer, 2010).

Tomēr citi pētnieki min dažādas personības iezīmes kā būtisku faktoru, aplūkojot konfliktus grupā. Vairāku pētījumu rezultāti parāda, ka labvēlīgums veido visciešāko saistību ar konfliktu un ir visvairāk sociāli orientēts (McCrae et al., 2002, kā minēts Varela, Burke, & Landis, 2008).

Citi pētnieki norāda, ka dažādība grupas dalībnieku uzdevumu reprezentācijās var izpausties konfliktu veidā (Cronin & Weingart, 2007, kā minēts Van Ginkel, Tindale, & Van Knippenberg, 2009).

Tātad, konflikta cēloņi grupā tiek aplūkoti kā indivīdu mijiedarbības viens no iznākumiem, kā grupas attīstības neatņemama sastāvdaļa, kā arī grupas demogrāfisko un individuālo faktoru līmenī.

Savukārt, M. Doičs (Deutsch, 2001), atkarībā no grupas locekļu mērķu savstarpējas atkarības, izdala divu veidu grupas – sadarbības grupas, kur grupas locekļu mērķi ir pozitīvi saistīti ar pārējo grupas locekļu mērķiem, un konkurences grupas, kur grupas dalībnieku mērķi ir savstarpēji negatīvi saistīti, kas nozīmē kāda grupas dalībnieka mērķa sasniegšanas iespēju tikai uz pārējo grupas dalībnieku rēķina.

Konflikta iespējamība un risināšana šādās grupās ir atšķirīga. Kā norāda Doičs, sadarbības grupā grupas locekļi interešu konfliktu uztver kā kopēju problēmu, kas jārisina kopējiem spēkiem. Šāda grupa ierobežo konfliktējošo interešu apjomu. Ietekme izpaužas tikai

kā pārliecināšana, t.i., netiek lietotas asās taktikas, kas saasina konfliktu. Savukārt konkurences grupā uzskata, ka risinājums ir tikai viens un to var panākt, vienai pusei uzspiežot savu risinājumu. Par mērķi tiek izvirzīta savas varas pastiprināšana un otras puses tiesību mazināšana. Tas palielina konfliktējošo interešu apjomu un konflikts saasinās, veicinot grupas locekļu emocionālu iesaistīšanos. Pretstatā sadarbības grupai, konkurences grupa pārliecināšanai izmanto piespiešanu. Šī pētnieka atziņas sasauca ar iepriekš veiktu pētījumu, kurā tika secināts, ka grupas dalībnieku uz sadarbību vērstu iznākumu savstarpēja atkarība veicina konstruktīvāku konflikta risināšanu, salīdzinot ar konkurējošu iznākumu savstarpēju atkarību (Tjosvold, 1998, kā minēts De Dreu, 2007).

Pētījumos konflikti tiek aplūkoti no divējāda viedokļa – kā konstruktīvi vai destruktīvi (Deutsch, 1973, kā minēts DeChurch, Hamilton, & Haas, 2007), taču kopš 90-to gadu vidus tiek plaši lietots cits konfliktu veidu dalījums.

Kā norāda mazo grupu pētījumi (Amason, 1996, kā minēts Varela, Burke, & Landis, 2008; Jehn, 1995, kā minēts DeChurch, Hamilton, & Haas, 2007), tiek izšķirti divi konfliktu veidi, kur viens tiek uzskatīts par produktīvu, otrs par destruktīvu. Tie ir K. Džena definētie uzdevumu konflikts un attiecību konflikts (Jehn, 1994, 1995, kā minēts DeChurch, Hamilton, & Haas, 2007).

Savukārt, Forsaits (Forsyth, 2006) min divus citus konfliktu veidus, kas var tikt saistīti ar uzdevumu konfliktu – procedūras konflikts, kad grupai ir domstarpības par stratēģiju, politiku un metodēm, un substantīvais konflikts, kad grupas domstarpību pamatā ir atšķirīgi viedokļi un interpretācijas, kas saistītas ar grupas mērķiem un procedūrām.

Pētnieki ir mēģinājuši pierādīt uzdevumu konflikta pozitīvo ietekmi (Amason, 1996, kā minēts Varela, Burke, & Landis, 2008; Jehn, 1995, kā minēts De Dreu, & Weingart, 2003a; De Dreu, 2006; Lovelace, Shapiro, & Weingart, 2001, kā minēts DeChurch, Hamilton, & Haas, 2007) un attiecību konflikta negatīvo ietekmi (De Dreu, & Weingart, 2003a; De Dreu, & Van Vianen, 2001, kā minēts DeChurch, Hamilton, & Haas, 2007) uz grupas veikumu, taču iegūtie rezultāti nav bijuši viennozīmīgi skaidrojami (De Dreu, & Weingart, 2003a). Ja attiecību konflikts atstāja negatīvu ietekmi gan uz uzdevuma veikumu, gan grupas dalībnieku emocionālo stāvokli, tad uzdevuma konflikta pētījumi atklāja gan pozitīvu, gan neitrālu un pat negatīvu ietekmi uz grupas veikumu.

Arī iepriekšējos pētījumos par konflikta saistību ar dažādiem iznākumiem grupā iegūtie rezultāti bija pretrunīgi. Tika uzskatīts, ka konflikts saistās gan ar pazeminātu grupas veikumu, gan pazeminātu apmierinātību (Gladstein, 1984, kā minēts Gibson, Cooper, & Conger, 2009), tomēr ar konflikta risināšanu saistītā komunikācijas atklātība un atbalsts veidoja pozitīvu sakarību ar grupas apmierinātību un veikumu.

Citā pētījumā tika norādīts, ka konflikta līmenim ir nozīme, saistot zemu konflikta līmeni ar pozitīvu ietekmi uz grupas veikumu (Deutsch, 1973, kā minēts De Dreu & Weingart, 2003a). Savukārt, Forsaits uzskatīja, ka tajā brīdī, kad konfliktā iesaistītās puses sāk meklēt risinājumu problēmai, konflikts kļūst par vērtīgu resursu (Forsyth, 2006).

Viena no jaunākajām atziņām pieder pētniekam DeDreijam, kurš, veicot literatūras apkopojumu, kas veltīta konfliktiem, secināja, ka konflikts var veikt pozitīvu funkciju tikai noteiktos specifiskos apstākļos (De Dreu, 2008, kā minēts Hulsheger, Anderson, & Salgado, 2009). Šobrīd pētījumi vairāk tiek virzīti šo specifisko faktoru atklāšanai.

Atsevišķi tiek aplūkota konflikta risināšanas stratēģiju saistība ar dažādiem iznākumiem grupā. Jau iepriekš tika minēts, ka noteiktas stratēģijas konflikta risināšanai saistās ar atšķirīgiem iznākumiem, piemēram, vairāki pētījumi (e.g., DeChurch, & Marks, 2001; Simons, & Peterson, 2000) norāda, ka asāku taktiku izmantošana palielina iespējamību, ka grupas dalībnieki uzdevuma konfliktu uztvers kā attiecību konfliktu, kas, savukārt, kā minēts augstāk, nozīmē negatīvu ietekmi uz grupas veikumu un grupas dalībnieku emocionālo stāvokli.

L. A. De Čērča, K. L. Hamiltone un K. Hāsa (DeChurch, Hamilton, & Haas, 2007) secināja, ka tās grupas, kas izmantoja sadarbības, izvairīšanās un piekāpšanās stratēģijas, uztvēra mazāk neatrisinātu uzdevumu konfliktu, nekā grupas, kas lietoja konkurējošo stratēģiju. Savukārt, kompromiss, kas ir populārs veids konfliktu risināšanā, jo atbilst taisnīguma normām (Aquino, 2000, kā minēts DeChurch, Hamilton, & Haas, 2007), neatstāja būtisku ietekmi uz uzdevuma konfliktu, salīdzinājumā ar pārējiem konflikta risināšanas veidiem. De Čērča ar kolēģiem savā pētījumā apstiprināja citos pētījumos gūtās atziņas (Tjosvold, 1998, kā minēts De Dreu, 2007; Bales 1999, kā minēts Hare, 2000), ka grupām vajadzētu izvairīties lietot konkurējošo stratēģiju, tā vietā dodot priekšroku sadarbībai.

Konfliktu veidošanās grupā tiek aplūkota kā indivīdu mijiedarbības viens no iznākumiem, kā grupas attīstības neatņemama sastāvdaļa, kā arī grupas demogrāfisko un individuālo faktoru līmenī. Cita pieeja aplūko grupas pēc to dalībnieku savstarpēji konkurējošiem vai uz sadarbību vēršiem mērķiem, kas jau ietver noteiktu stratēģiju lietošanu un izrietošos iznākumus grupā. Kopš 90-to gadu vidus konflikti tiek dalīti uzdevuma un attiecību konfliktā, pēdējam konfliktu veidam piedēvējot negatīvu saistību ar dažādiem iznākumiem grupā. Savukārt, uzdevuma konflikta saistība dažādos pētījumos bijusi pretrunīga. Šobrīd pētījumos tiek vairāk uzmanības veltīts tiem faktoriem, kuri uzdevuma konfliktu grupā pārvērš vērtīgā resursā. No minētajām piecām konfliktu risināšanas stratēģijām grupā galvenokārt tiek ieteikta sadarbšanās.

## Konflikta veidošanās un risināšana mazās grupās organizācijās

Pieaugot darba sarežģītībai, mūsdienās daudzas organizācijas izmanto grupas. Līdz ar to organizācijas veikums ir atkarīgs no grupu spējas efektīvi sadarboties un risināt dažāda veida problēmas (DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010; Forsyth, 2006).

Lai arī pētnieki norāda, ka grupas spēja veiksmīgi sadarboties ir atkarīga no dažādiem faktoriem, ieskaitot dalībnieku rakstura īpašības, prasmes, uzdevuma veidu, dažādus situatīvus faktorus un mijiedarbības procesu (e.g., Hackman, 2002, kā minēts Karau, & Elsaid, 2009), tomēr viedokļi dalās par grupu darba efektivitāti (Karau, & Elsaid, 2009). Viens no iemesliem ir iepriekšējā nodaļā minētais konflikts kā grupu neatņemama sastāvdaļa un tā pretrunīgi vērtētā saistība ar dažādiem iznākumiem grupā. Daži pētnieki sasaista attiecību konfliktu ar lielāku personāla mainību, darba kavēšanu un zemāku pilsonisko uzvedību organizācijā (De Dreu & Weingart, 2003a). Tiek arī norādīts, ka grupā risināt konfliktus ir sarežģītāk.

Pētnieki min vairākus faktorus, kas ir raksturīgi organizācijām un var kļūt par iemeslu konfliktiem. Tiek minēts, ka organizācijās indivīds nemītīgi atrodas sociālas dilemmas priekšā, ja viņa intereses atšķiras no kolektīvajām interesēm (Weber, Kopelman, & Messick, 2004). Pētnieki nosauc sabiedriskā labuma un sociālā slazda dilemmu. Tāpat tiek minēta godīguma dilemma.

Biznesa vide ir specifiska ar cīņām par varu (Forsyth, 2006). Varas atšķirības var izpausties lielākā grupu konfliktā, pazemināt dalībnieku apmierinātību un veicināt personāla mainību (Jackson, 1996, kā minēts Nishii & Mayer, 2009).

S. L. Bleiders un T. R. Tailers (Blader & Tyler, 2009) norāda, ka noteicošais faktors uzvedības prognozēšanai grupās organizācijās ir sociālā identitāte. Ar sociālo identitāti tiek saprasts konstrukts, kuru veido dažādi elementi, kas, kopā darbojoties, sasaista indivīda dalību grupā ar indivīda pašuztveri (self-concept) (Tajfel, 1982; Haslam, 2004; Van Dick, Wagner, Stellmacher, & Christ, 2004). Kā norāda pētnieki, jo spēcīgāka sociālā identitāte indivīdiem grupā, jo mazāka iespēja, ka radīsies nekonstruktīvi, darba iznākumu un savstarpējās attiecības negatīvi ietekmējoši konflikti.

Pētījumos tiek uzsvērtā vadītāja loma dažādu grupas procesu un iznākumu ietekmēšanā (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001, kā minēts Nishii & Mayer, 2009). Pētījumā par mērķu sasniegšanas, konstruktīva konflikta un vadītāja - grupas uztveres distances saistību, tika secināts, ka jo mazāka vadītāja - grupas uztveres distance, jo augstāki rādītāji konstruktīviem konfliktiem un mērķu sasniegšanai (Gibson, Cooper, & Conger, 2009). Tāpat tiek norādīta

vadītāja lomu kā starpniekam, lai novērstu uzdevuma konflikta pārtapšanu attiecību konfliktā (Farh, Farh, & Lee, 2010).

Kā norāda Dž. P. Konbērs (Conbere, 2001), konfliktu risināšana organizācijās ir kļuvusi par svarīgu uzdevumu, jo lētāk noturēt jau esošo darbaspēku, nekā atrast vietā, apmācīt un noturēt jaunu, taču noturēt darbaspēku organizācijā ar augstu destruktīvo konfliktu līmeni ir grūti.

Uzticībai ir liela nozīme, risinot konfliktus. Pētnieces S. Doiča Salamone un S. L. Robinsone (Deutsch Salamon, & Robinson, 2008) secina, ka uzticībai no vadītāja puses attiecībā pret grupu ir tieša ietekme uz atbildības normām, kas savukārt ietekmē organizācijas veikumu kopumā. Viens no veidiem, kā organizācijā mazināt konfliktsituācijas, ir palielināt vadības uzticību indivīdiem grupas līmenī, paaugstinot kolektīvi uztverto uzticību (collective felt trust), ko Doiča Salamone un Robinsone definē kā uztverto vadības uzticības pakāpi indivīdiem, kas organizācijā strādā kopā. Tas sasaucas ar citu pētnieku atziņām, kas norāda, ka uzticībai un konfliktam ir pretējas ietekmes uz tādu organizācijai svarīgu iznākumu kā grupu veikums (Curseu, & Schruijer, 2010). Tiek uzskatīts, ka uzticība grupas līmenī ietekmē grupas veikumu, samazinot attiecību konfliktu iespējamību (Simons & Peterson, 2000).

Virkne pētījumu ir pierādījusi konflikta risināšanas stratēģiju saistību ar dažādiem iznākumiem gan individuālā, gan grupu līmenī (e.g., Blake & Mouton, 1964, kā minēts Behfar et al., 2008).

Vairākos pētījumos iegūtie rezultāti ļauj secināt, ka sadarbība labvēlīgi ietekmē uzdevuma konflikta iznākumu (De Dreu, 2006; Tjosvold, Hui, & Yu, 2003), savukārt attiecību konflikta risināšanai daži pētnieki iesaka izvairīšanās stratēģiju (De Dreu & Van Vianen, 2001, kā minēts Boz, Martinez, & Munduate, 2009). Citi pētnieki norāda, ka tās grupas, kas konfliktu risināšanā izvēlas sadarbības stratēģiju, veiksmīgāk izmanto tām piešķirto autonomiju (Alper, Tjosvold, & Law, 2000, kā minēts De Dreu, 2007).

Tomēr ne visas grupas, konfliktu risināšanai izvēloties vienādu stratēģiju, iegūst vienādu rezultātu. Ir pētījumi, kas parāda, ka dažās grupās vērojami, tā dēvētie, hroniskie konflikti, citas kļūst uzņēmīgas pret konfliktu spirāli, vadības procesu neelastību (e.g., De Dreu, & Van Vianen, 2001, kā minēts Boz, Martinez, & Munduate, 2009; Peterson & Behfar, 2003, kā minēts Behfar et al., 2008), tāpēc Behfāra ar kolēģiem (Behfar et al., 2008) ir izstrādājuši grupas līmeņa konflikta risināšanas stratēģiju modeli, kura mērķis ir atspoguļot, kā izvēlēta konflikta risināšanas stratēģija ietekmē grupas iznākumu.

Šis modelis tiek attēlots xy asu grafikā, kur uz vertikālās ass atrodas konflikta vadīšana kā uz grupu vērsta pret uz indivīdu vērstu, savukārt, uz horizontālās ass – reaktīvās konflikta vadīšanas stratēģijas pretstatītas proaktīvām. Uz grupu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas

nozīmē grupas procesu uztveri no visas grupas redzespunkta un šie procesi grupā tiek vērsti uz uzdevuma veikšanu. Savukārt, uz indivīdu vērstā perspektīva ir konflikta uztvere no situācijas vai konkrēta indivīda skata punkta.

Grupas ar augstu efektivitāti lietoja uz grupu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas, turpretī grupas ar zemu efektivitāti izvēlējās uz indivīdu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas, kas fokusējās uz individuāliem risinājumiem. Piemēram, uz grupu vērstā konflikta risināšanas pieeja nozīmē, ka grupas ievieš noteikumus, kas attiecas uz visiem grupas locekļiem, savukārt uz indivīdu vērstās nozīmē, ka darbs tiek sadalīts, neņemot vērā indivīda pieredzi un spējas. Šādas sadales mērķis ir neaizvainot indivīdu. Veicot kvalitatīvu pētījumu, pētnieki secināja, ka uz grupu vēsta konflikta risināšanas pieeja konfliktiem novērsa vai koriģēja konflikta cēloni, kas nozīmēja, ka tā turpmākā ietekme uz grupu tika pārtraukta.

Proaktīvas stratēģijas, pēc pētnieku definīcijas, ir grupas lēmumi par grupas resursiem, kā laiku, materiāliem, indivīdu prasmēm u.tml., iekļaujot indivīdu intereses un piedāvājot risinājumus pirms konflikta radies. Reaktīva orientācija nozīmē to, ka lēmumi tiek pieņemti, balstoties uz iepriekšējām procesa kļūdām un konflikta pieredzi, fokusējoties uz to, kā grupai vajadzētu strādāt nākotnē kopā, nevis domājot par indivīdu interesēm.

Šis modelis iekļauj stratēģijas, kas varētu pārtraukt negatīvo konflikta spirāli pirms tā sākas (Brett, Shapiro, & Lytle, 1998, kā minēts Behfar et al., 2008). Viens no būtiskākajiem šo pētnieku pienesumiem konfliktu izpētē grupās ir norāde uz to, ka ne tikai konflikta veidam varētu būt nozīme, bet grupas dzīvotspējas nodrošināšanai svarīgi izvēlēties konflikta risināšanas stratēģiju, kas ievēro līdzsvaru starp grupas veikumu un grupas dalībnieku apmierinātību.

Jāsecina, ka šis modelis ir efektīva dažādu pieeju sintēze, jo norāda, ka, veiksmīgi izvēloties stratēģiju, ir iespējams pārtraukt konflikta spirāli grupā. Šis modelis aplūko arī preventīvus pasākumus konflikta iespējamības samazināšanai atšķirībā no līdzšinējām pieejām, kas tikai reaģēja uz notikušu situāciju. Tāpat, salīdzinot ar iepriekšējiem modeļiem, kas aplūkoja vairāk individuālas stratēģijas, šis modelis piedāvā grupas līmeņa risinājumus.

Tātad, konfliktu risināšana mazās grupās organizācijās ir īpaši aktuāla, jo organizācijas vide iekļauj vairākus faktorus, kas var kļūt par konfliktu iemeslu, tomēr konfliktu saistība ar dažādiem nozīmīgiem organizācijas iznākumiem ir pretrunīga.

Vairāki pētnieki uztver konfliktu kā funkcionālu, grupas veikumu paaugstinošu, savukārt, citi šim viedoklim nepiekrīt. Tiek uzsvērta vadītāja loma saistībā ar grupas iznākumiem un konfliktu grupā. Pētnieki norāda uz uzticības veicināšanas nozīmi grupā, kas saistās ar pazeminātu konflikta līmeni.

Lai arī vairākos pētījumos tiek apstiprināta sadarbības pozitīvā saistība ar organizācijai nozīmīgiem grupas iznākumiem, tomēr ir pētījumi, kas norāda uz šīs stratēģijas neviennozīmīgo saistību, kas citās grupās var neatkārtoties. Atšķirīgu pieeju piedāvā Behfāra ar kolēģiem modelī, kas iekļauj stratēģijas, kuru lietošana jau sākotnēji saistās ar iespēju izvairīties no grupas veikumu un apmierinātību pazeminošiem konfliktiem. Atšķirībā no līdzšinējām konflikta risināšanas stratēģijām, kas balstītas uz Bleika un Mautona vadības režģa teoriju, Behfāras un kolēģu izveidotajā modelī piedāvātās stratēģijas iekļauj grupas līmeņa risinājumus.

Tomēr jāatzīmē, ka šis modelis šobrīd ir vairāk teorētisks un būtu nepieciešami empīriski pētījumi saistību apstiprināšanai starp modelī aprakstītajām konfliktu risināšanas stratēģijām, grupas veikumu un dalībnieku apmierinātību mazās grupās.

### **Apmierinātība ar darbu**

Behfāras un kolēģu veiktajā pētījumā konstrukts *apmierinātība* tiek izmantots, lai mērītu, cik veiksmīgi grupa risina *grupas darba sociālo jeb afektīvo pusi* (Behfar et al., 2008, 4). Bakalaura darba pētījumā šis mainīgais tiek dēvēts *apmierinātība ar dalību grupā* un tiek operacionalizēts kā apmierinātība ar darbu grupas līmenī, tāpēc tālāk tiks aplūkoti pētījumi, kuros kā viens no mainīgajiem lielumiem ir pētīts *apmierinātība ar darbu* gan grupas, gan individuālā līmenī.

Organizācijas psiholoģijas pētījumos apmierinātība ar darbu ir viens no vispētītākajiem mainīgajiem lielumiem (Bowling, 2007, kā minēts Fried, Shirom, Gilboa, & Cooper, 2008). Literatūrā sastopamas dažādas definīcijas apmierinātībai ar darbu, taču tās pamatā balstās uz Loka (Locke) definīciju, ka *apmierinātība ar darbu ir kognitīvās (novērtējošās), afektīvās (emocionālās) un uzvedības reakcijas uz darbu, tā aspektiem indivīda vērtējumā, emocionālās reakcijas uz notikumiem darbā un ar darbu saistītie uzvedības nodomi* (Locke, 1976, kā minēts Fried et al., 2008, 308).

Pētījumos apmierinātība ar darbu tiek aplūkota saistībā ar dažādiem organizācijai nozīmīgiem iznākumiem, tai skaitā, veikumu (Bowling, 2007, kā minēts Fried et al., 2008) jeb darba izpildi (Reņģe, 2007).

Senākos pētījumos tika minēts, ka apmierinātība ar darbu mazāk paredz darba izpildi jeb veikumu (e.g., Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Locke, 1976, kā minēts Leung, Chen, & Yu, 2008), savukārt citi (e.g., Henne & Locke, 1985) norādīja, ka augsta apmierinātība ar darbu var būt augstas izpildes rezultāts. Vēlāk tika atklāts, ka starp apmierinātību ar darbu un veikumu pastāv abpusēja saistība (e.g., Judge et al., 2001, kā minēts Fried et al., 2008), tomēr

daži jaunāki pētījumi (Harrison et al., 2006, kā minēts Fried et al., 2008; Riketta, 2008) norāda, ka apmierinātībai ar darbu ir lielāka ietekme uz veikumu nekā otrādi. Tas sasaucas ar sociālās apmaiņas teoriju, kuras kontekstā tiek sagaidīts, ka apmierināti darbinieki veiks savu darbu labāk (e.g., Fisher, 2003, kā minēts Fried et al., 2008).

Savukārt, Behfāras ar kolēģiem izveidotajā teorētiskajā modelī (Behfar et al., 2008) apmierinātība un veikums tiek aplūkoti kā savstarpēji nesaistīti lielumi, kas vairāk atkarīgi no dažādu stratēģiju izmantošanas konfliktu risināšanā.

Tiek izdalīti dažādi faktori, kas saistās gan ar apmierinātību ar darbu, gan grupas veikumu. Pētnieki min grupas refleksivitāti, kas tiek pozitīvi saistīta ar abiem minētajiem mainīgajiem lielumiem (Tjosvold, Hui, & Yu, 2003). Kā norāda De Dreijs, individuāls atalgojums paaugstina grupas dalībnieku apmierinātību un veicina ciešāku saistību uzvedībai un iznākumiem, tomēr nestimulē grupas dalībniekus palīdzēt saviem grupas biedriem (De Dreu, 2007). Senāki pētījumi saista popularitāti gan ar apmierinātību ar darbu (Van Zelst, 1951, kā minēts Scott, & Judge, 2009), gan individuālo (Bass, 1962, kā minēts Scott, & Judge, 2009) un grupas veikumu (Lodahl, & Porter, 1961, kā minēts Scott, & Judge, 2009).

Apmierinātība ar darbu tiek saistīta arī ar citiem organizācijai nozīmīgiem iznākumiem, galvenokārt ar nodomu mainīt darbu (e.g., George & Jones, 1996; Hellman, 1997), ar darba kavējumiem (Hulin, 1990, kā minēts De Dreu & Weingart, 2003a), kā arī ar dažādām kaitnieciskām darbībām, tai skaitā, sabotāžu un zādzību (e.g., Farrell & Rusbult, 1981, kā minēts De Dreu, Dierendronck, & Dijkstra, 2004).

Mercs un Kempions (Maertz & Campion, 1998, kā minēts Mansell, Brough, & Cole, 2006) pētījumā atklāja, ka galvenokārt nodoms aiziet, apmierinātība ar darbu un uztvertās darba alternatīvas paredz reālo darbinieku mainības uzvedību. Citā pētījumā (De Moura et al., 2009) tika atklāts, ka identificēšanās ar organizāciju sasaista apmierinātību ar darbu un nodomu mainīt darbu. Turklāt tieša sakarība starp šiem faktoriem vairāk novērojama privātās organizācijās, salīdzinot ar valsts organizācijām, un organizācijās ar lielāku vīriešu īpatsvaru. Apmierinātība ar darbu tiek saistīta arī ar pilsonisko uzvedību organizācijās (Organ, & Ryan, 1995, kā minēts Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009).

Apmierinātību ar darbu ietekmē vairāki faktori. Pētnieki norāda, ka, pieaugot stresa līmenim (e.g., Tabak & Koprak, 2007) un darba slodzei (Jex & Beerh, 1991, kā minēts Spector, Chen, & O'Connell, 2000), apmierinātība ar darbu krītas. Tāpat lomu neskaidrība un lomu konflikts saistās ar pazeminātu apmierinātību ar darbu (Abramis, 1994, kā minēts Fried et al., 2008; Jex, & Beerh, 1991, kā minēts Spector, Chen, & O'Connell, 2000).

Tiek minēts kontroles trūkums kā apmierinātību ar darbu pazeminošs faktors (Jex & Beerh, 1991, kā minēts Spector, Chen, & O'Connell, 2000). Tas sasaucas ar citiem

pētījumiem, kuros, salīdzinot tradicionālos un autonomos darba dizainus, atklāja, ka autonomās darba grupās strādājošiem ir augstāka apmierinātība ar darbu (Cordery, Mueller, & Smith, 1991, kā minēts Gibson, Cooper, & Conger, 2009; Spector, Chen, & O'Connell, 2000).

Uztvertais taisnīgums veido ciešu sakarību ar apmierinātību ar darbu. Pētnieki atzīmē organizācijas taisnīguma nozīmi, kas attiecas uz indivīdu subjektīvo uztverto godīgumu organizācijās (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001, kā minēts Loi, Yang, & Diefendorff, 2009). Saistībā ar organizācijas taisnīgumu sadales taisnīgums, kas attiecas uz uztverto lēmumu iznākumu godīgumu, un procedūras taisnīgums, kas attiecas uz lēmuma pieņemšanas procedūru uztverto godīgumu, ir visnozīmīgāk saistīti ar apmierinātību ar darbu (e.g., Mossholder et al., 1998, kā minēts Loi, Yang, & Diefendorff, 2009). Tāpat arī ikdienas starppersonu taisnīgums pozitīvi saistās ar ikdienas apmierinātību ar darbu (Judge et al., 2006, kā minēts Loi, Yang, & Diefendorff, 2009).

Citā pētījumā secināts, ka apmierinātība ar darbu pozitīvi saistās ar vadītāja atbalstu (Mansell, Brough, & Cole, 2006), savukārt, negatīva atgriezeniskā saite no vadītāja, pat ja tā ir konstruktīva, var pazemināt apmierinātību (Podsakoff, & Fahr, 1989, kā minēts Gibson, Cooper, & Conger, 2009).

Paaugstināta apmierinātība ar darbu tiek saistīta ar tādām personības iezīmēm kā labvēlīgums un apzinīgums (Ilies et al., 2009), augstu indivīda – organizācijas saderību jeb vērtību kongruenci (Verquer, Beehr, & Wagner, 2003, kā minēts Ng, & Sarris, 2009), kā arī darba stāžu un vecumu (Tabak, & Koprak, 2007).

Pētījumos tiek minēta konflikta negatīvā ietekme uz apmierinātību ar darbu (e.g., Jex, 1998, kā minēts Spector, Chen, & O'Connell, 2000). Savukārt, K. Stempera un M. Jolkes (Stamper & Johlke, 2003, kā minēts Ng & Sarris, 2009) pētījums atklāj, ka konflikti darbinieku starpā samazinās, paaugstinot darbinieku apmierinātību ar darbu, ja organizācijas atbalsta savus darbiniekus, kas sasaucas ar iepriekš minēto pētījumu par vadītāja atbalsta pozitīvo saistību ar darbinieku apmierinātību (skatīt Mansell, Brough, & Cole, 2006).

Pētnieki V. Bruka-Lī un P. E. Spektors savā pētījumā atsevišķi aplūkoja konfliktu ar kolēģiem un konfliktu ar vadītāju (Bruk-Lee & Spector, 2006). Iegūtie rezultāti apstiprināja M. R. Frouna (Frone, 2000) pieņēmumu, ka konflikti ar kolēģiem vairāk ietekmē personīgus faktorus, piemēram, izraisa depresiju, pazemina pašcieņu, savukārt konflikti ar vadītājiem ietekmē ar organizāciju saistītus faktorus, piemēram, apmierinātību ar darbu un darbinieku mainību. Šī pētījuma rezultāti sasaucas ar citiem pētījumiem, kuros atklāj, ka vadītāja cieņpilna izturēšanās pret darbiniekiem, savlaicīga dalīšanās ar informāciju, kas saistīta ar

organizācijas procedūrām, spēj nodrošināt augstu apmierinātību ar darbu (Loi, Yang, & Diefendorff, 2009).

Jāsecina, ka apmierinātība ar darbu ir bieži aplūkots jēdziens organizāciju psiholoģijas pētījumos un tiek saistīta ar dažādiem organizācijai nozīmīgiem iznākumiem, piemēram, ar nodomu mainīt darbu un darba kavējumiem. Pētījumi sniedz neviennozīmīgi skaidrojamas atziņas par apmierinātības saistību ar veikumu. Gan agrākos, gan jaunākos pētījumos iegūtie rezultāti ir bijuši savstarpēji pretrunīgi. Apmierinātību ar darbu ietekmē virkne faktoru. Pētījumi atklāj pozitīvu saistību starp apmierinātību ar darbu un vadītāja atbalstu, kā arī darbu autonomās grupās, savukārt konflikts negatīvi ietekmē apmierinātību ar darbu, kas norāda, ka tā risināšana organizācijās apmierinātības kontekstā ir īpaši aktuāla.

### ***Apmierinātības ar darbu saistība ar konfliktu veidiem un konfliktu risināšanas stratēģijām***

Literatūrā, kas aplūko konfliktu saistību ar apmierinātību ar darbu, tiek minēts, ka jebkura veida konflikts saistās ar pazeminātu apmierinātību (De Dreu & Weingart, 2003b, kā minēts DeChurch, Hamilton, & Haas, 2007), tomēr citos pētījumos tiek uzsvērts, ka tieši attiecību konflikts samazina apmierinātību ar darbu (De Dreu & Van Vianen, 2001, kā minēts Boz, Martinez, & Munduate, 2009), palielinot stresa līmeni (Friedman, Tidd, Currall, & Tsai, 2000), kā arī iespēju aiziešanai no darba (Medina et al., 2005, kā minēts Boz, Martinez, & Munduate, 2009). Līdzīgi kā tika minēts iepriekš, pētnieki norāda, ka atbalstošs vadītājs spēj mazināt attiecību konflikta negatīvo sekas ietekmi uz apmierinātību ar darbu (Boz, Martinez, & Munduate, 2009).

Pētījumos tiek norādīts, ka arī konfliktu risināšanas stratēģiju izvēlei ir saistība ar apmierinātību ar darbu (De Dreu et al., 2000, kā minēts De Dreu, Dierendronck, & Dijkstra, 2004; Rubin, Prutt, & Kim, 1994).

Ja izvairīšanās un piekāpšanās stratēģijas konflikta risināšanā tiek saistītas ar negatīvu ietekmi uz apmierinātību ar darbu (De Dreu, Dierendronck, & Dijkstra, 2004; Tabak & Koprak, 2007), tad aktīvākas stratēģijas, piemēram, problēmu risināšana, kurās indivīds kontrolē situāciju, tiek saistītas ar labākām starppersonu attiecībām, samazinātu spriedzi nākotnē, paaugstinātu pašvērtības un pašefektivitātes uztveri, kā arī samazinātu konflikta negatīvo ietekmi uz apmierinātību ar darbu (De Dreu, Dierendronck, & Dijkstra, 2004).

Līdzīgi rezultāti tika iegūti citā pētījumā, kurā tika atklāts, ka pastāv nozīmīga pozitīva sakarība starp apmierinātību ar darbu un integrējošo un dominējošo stratēģiju izmantošanu konfliktu risināšanā. Dominējošo un integrējošo stratēģiju izmantošana konfliktu situācijās tika saistīta arī ar zemāku stresa līmeni, taču pretēji pētnieku gaidītajam, netika atklāta stresa kā starpnieka loma starp konfliktu risināšanas stratēģiju izvēli un apmierinātību ar darbu (Tabak & Koprak, 2007).

De Dreija pētījumā atklāja, ka tad, kad rūpes par sevi ir augstas, apmierinātība ar darbu, darba motivācija un prosociāla uzvedība ir vairāk atkarīgi no konkrētā darba aspektiem, piemēram, autonomijas, prasmju dažādības, uzdevuma identitātes, samaksas un karjeras izredzēm. Savukārt, kad ir augsta orientācija uz citiem, šie faktori ir vairāk atkarīgi no sociālā konteksta, piemēram, komandas klimata, citu cilvēku viedokļa par veicamo darbu, godīguma, kā arī no pakāpes, kādā tiek realizēts psiholoģiskais kontrakts (De Dreu, 2006).

Cita pētnieku grupa secināja, ka apmierinātība ar darbu pozitīvi saistījās ar visām konflikta risināšanas stratēģijām, izņemot konkurējošo. Visciešākā pozitīvā saistība tika atklāta starp apmierinātību ar darbu un uztverto sadarbības stratēģijas izmantošanu (DeChurch, Hamilton, & Haas, 2007).

Tātad, lai arī tiek uzskatīts, ka jebkurš konflikts saistās ar pazeminātu apmierinātību ar darbu, īpaši tiek uzsvērta attiecību konflikta negatīvā ietekme. Iepriekš tika minēts, ka attiecību konflikta risināšanai tiek ieteikta izvairīšanās stratēģija (skatīt De Dreu & Van Vianen, 2001, kā minēts Boz, Martinez, & Munduate, 2009), tomēr apmierinātības ar darbu kontekstā vairāki pētnieki norāda uz šīs stratēģijas negatīvo ietekmi. Jāsecina, ka veiksmīgākā stratēģija konfliktu risināšanai saistībā ar apmierinātību ar darbu ir sadarbības stratēģija.

#### ***Apmierinātības ar darbu saistība ar konfliktu veidiem un konfliktu risināšanas stratēģijām mazās grupās organizācijās***

Konflikti grupā bieži tiek saistīti ar grupas līmeņa apmierinātību (De Dreu & Weingart, 2003a). Džens (Jehn, 1995, kā minēts Boz, Martinez, & Munduate, 2009) uzskatīja, ka attiecību konflikts negatīvi ietekmē gan individuālo, gan grupas veikumu, grupas dalībnieku apmierinātību un samazina varbūtību, ka grupa vēlēties strādāt kopā atkārtoti. Arī vēlāki pētījumi šo viedokli apstiprināja (De Dreu & Weingart, 2003a; De Dreu & Van Vianen, 2001, kā minēts DeChurch, Hamilton, & Haas, 2007).

Tiek uzskatīts, ka uzdevumu konflikts (Jehn, 1997, kā minēts De Dreu & Weingart, 2003a) var veicināt sarežģīta uzdevuma izpildes efektivitāti, taču tam ir vāja saistība ar apmierinātību ar darbu. Veicot iepriekšējo pētījumu metaanalīzi, De Dreijs un Veingarts (De Dreu & Weingart, 2003a) secināja, ka abi konflikta veidi saistās ar negatīvu grupas līmeņa apmierinātību, tomēr spēcīgāk tas izpaužas attiecību, nevis uzdevumu konflikta gadījumā. Pētnieki izteica pieņēmumu, ka uzdevumu konflikts mazāk apdraud indivīda identitāti un pašcieņu, kā arī iesaista ne tik spēcīgas emocijas, kā tas ir attiecību konflikta gadījumā.

Savukārt, cits pētījums parāda, ka mērens uzdevumu konflikta līmenis lēmumu pieņemšanas procesā nodrošina visaugstāko dalībnieku apmierinātību, veidojot apgrieztu u-formas sakarību (Leung, Ng, & Cheung, 2002).

Tiek uzskatīts, ka heterogēnas grupas ir pakļautas lielākam attiecību konflikta riskam, kas saistās ar pazeminātu grupas dalībnieku apmierinātību (e.g., Jehn, Northcraft, & Neale, 1999, kā minēts Varela, Burke, & Landis, 2008; Pelled, Eisenhart, & Xin, 1999, kā minēts Curseu, & Schrujjer, 2010), ko var skaidrot ar zemāku uzticības līmeni heterogēnās grupās, salīdzinot ar homogēnām grupām (Costa, 2003, kā minēts Curseu, & Schrujjer, 2010).

Pētnieki norāda, ka apmierinātība ar darbu ir svarīgs faktors, novērtējot arī konfliktu risināšanas stratēģiju efektivitāti un nosakot grupas spēju turpināt strādāt kopā (DeChurch, Hamilton, & Haas, 2007). Tika atklāts, ka neatkarīgi no konflikta veida, tās grupas, kas izmantoja konkurējošo stratēģiju konfliktu risināšanā, uzrādīja zemāku apmierinātību ar darbu.

Pētījumos sastopami arī atšķirīgi viedokļi, kas norāda, ka veids, kādā grupas dalībnieki izturas viens pret otru, risinot problēmas, nosaka to, vai grupas dalībnieki vēlēties turpināt darbu grupā, dalībnieku apmierinātību ar grupu (Lind & Tyler, 1988, kā minēts Behfar et al., 2008), kā arī grupas dalībnieku vēlmi turpināt ieguldīt pūles grupas labā proaktīvi (Jehn, 1997, kā minēts Behfar et al., 2008). Behfāra ar kolēģiem savā pētījumā norāda, ka izmaiņas grupu veikumā un apmierinātībā ar dalību grupā ir saistītas nevis ar stratēģijas veidu konfliktu risināšanā, bet ar to, kā šīs stratēģijas tiek pielietotas (Behfar et al., 2008). Šī pētnieku grupa saista iegūtos rezultātus ar Dž. Hekmana un K. Morisa (Hackman & Morris, 1975, kā minēts Behfar et al., 2008) trim kritērijiem grupu dzīvotspējas noteikšanai. Tiek izdalīts veikums, grupas dalībnieku apmierinātība ar dalību grupā un procesi grupā, piemēram, konfliktu risināšanas stratēģijas, kurām jāveicina dalībnieku vēlme strādāt kopā arī nākotnē.

Tās grupas, kas pētījumā parādīja augstus veikuma un apmierinātības rādītājus, atbilda visiem trim minētajiem kritērijiem, t.i., šīs grupas izrādīja rūpes gan par veicamo uzdevumu, gan par dalībnieku interesēm, risinot uzdevumu un procesu konfliktus. Grupas, kas parādīja zemu apmierinātību, risināja konfliktus reaktīvi, izstrādājot dažādus likumus un noteikumus, izmantojot konkurences, piespiešanas vai kompromisa stratēģijas.

Līdzīgi kā tika secināts iepriekš (skatīt *Apmierinātības ar darbu saistība ar konfliktu veidiem un konfliktu risināšanas stratēģijām*), arī organizācijās mazās grupās pazemināta apmierinātība ar darbu tiek saistīta tieši ar attiecību konfliktu, tomēr saistībā ar uzdevuma konfliktu pētnieki nav vienprātis. Džens uzskata, ka starp apmierinātību ar darbu un uzdevuma konfliktu pastāv vāja saistība, ko daļēji apstiprina arī De Dreijas un Veigarta veiktās metaanalīzes rezultāti, tomēr cita pētnieku grupa norāda, ka mērens uzdevumu konflikta līmenis saistās ar visaugstāko dalībnieku apmierinātību. Savukārt, konfliktu risināšanā organizācijās mazās grupās kā galveno kritēriju stratēģijas efektivitātei vairāki pētnieki izvirza nosacījumu, ka grupa vēlēties strādāt kopā arī nākotnē. Līdz ar to paralēli

tam, ka tiek ieteikta sadarbības stratēģija, tiek uzsvērtā arī līdzsvara ievērošanas nozīme starp fokusēšanos uz dalībniekiem (apmierinātība) un fokusēšanos uz uzdevumu (veikums).

### **Grupās veikums mazās grupās organizācijās**

Organizācijās darbs bieži tiek veikts grupās (Hackman, 2002, kā minēts Karau, & Elsaid, 2009; Kozlowski, & Ilgen, 2006), tā kā grupām, salīdzinot ar indivīdiem, ir vairāk resursu (Kozlowski, & Bell, 2003, kā minēts Kozlowski, & Ilgen, 2006). Tomēr, pētot grupas, kuras veica vienkāršus intelektuālus uzdevumus, tika atklāts, ka grupas veikums ir virs vidējā tipiskā grupas dalībnieka veikuma, taču zemāks kā labākā grupas dalībnieka veikums (e.g., Forsyth, 1990, kā minēts Littlepage et al., 1995; Laughlin, 1980, kā minēts Littlepage et al., 1995; McGrath, 1984, kā minēts Littlepage et al., 1995).

Arī citi pētnieki norāda, ka grupas ir efektīvs darba organizācijas veids organizācijās, tomēr jāņem vērā dažādie faktori, kas var negatīvi saistīties ar grupas veikumu (Karau, & Elsaid, 2009).

Tā kā grupu darbs organizācijās tiek aizvien vairāk izmantots, pētījumos veikums tiek bieži aplūkots grupu kontekstā, jo organizāciju veikums kopumā ir atkarīgs no dažāda veida grupu un komandu darbības efektivitātes (Sundstrom, 1999, kā minēts Mesmer-Magnus, & DeChurch, 2009).

Angļu valodā tiek izmantoti vairāki līdzīgi apzīmējumi – grupas efektivitāte (group/team effectiveness), grupas iznākums (group/team outcome) un grupas veikums (group/team performance). Daži autori nodala veikumu un efektivitāti (e.g., Borman, 1991, kā minēts Varela, Burke, & Landis, 2008), savukārt citi (e.g., DeChurch, & Mesmer-Magnus, 2010) šos jēdzienus lieto kā sinonīmus. Iznākums bieži tiek lietots plašākā nozīmē, ietverot apmierinātību, konfliktu un veikumu, kā arī citus jēdzienus (Nishii, & Mayer, 2009, Perkins, 2009).

Šajā darbā autore izmantos jēdzienu *grupās veikums*, kurš tiek definēts kā *objektīvs vai subjektīvs spriedums par to, cik veiksmīgi grupa sasniedz sev nozīmīgus mērķus* (Salas, Rosen, Burke, & Goodwin, 2009, kā minēts DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010, 34).

Lai arī pastāv vairāki modeļi grupas veikuma aplūkošanai (e.g., Gladstein, 1984, kā minēts Gibson, Cooper, & Conger, 2009; Hackman & Morris, 1975, kā minēts Littlepage et al., 1995), pētījumos dominē ieguldījuma – procesa – iznākuma (IPI) modelis (Guzzo & Shea, 1992, kā minēts Littlepage et al., 1995), kurš uzsver ieguldījuma ietekmi uz procesu un procesa ietekmi uz grupas veikumu kā iznākumu. Šis modelis balstīts uz MakGrata izveidoto pieeju (McGrath, 1964, kā minēts Varela, Burke, & Landis, 2008). Kopš 90-tajiem gadiem

grupas veikuma IPI modeļu vidū ievēriību guvusi dalītā grupas mentālā (shared team mental) modeļa koncepcija, kura atspoguļo mehānismus, kas abpusēji saista procesus dažādu ieguldījumu ietekmju izskaidrošanai vai pārraidīšanai uz grupai nozīmīgiem iznākumiem (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001, kā minēts DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010).

Pēdējo divu desmitgažu laikā pētnieki fokusējušies uz dažādu veikumu paaugstinošu faktoru atklāšanu (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005), tomēr tas nav vienkāršs uzdevums, tā kā grupas veikums ir jēdziens, kas ietver dažādus aspektus (Bachrach, Bendoly, & Podsakoff, 2001; Beersma et al., 2003). Sākot ar Dž. Hekmana un G. Oldhema pētījumiem (Hackman, & Oldham, 1975), tiek uzskatīts, ka veikums ir no piecām pamatdimensijām sastāvoša funkcija. Šīs pamatdimensijas ir iemaņu dažādība, uzdevuma identitāte un nozīmīgums, darba autonomija un atgriezeniskā saite.

Kā norāda K. Viljams un K. O'Reiljs (Williams, & O'Reilly, 1998, kā minēts Nishii, & Mayer, 2009) savā pārskata pētījumā, grupas veikuma indikatori, kas galvenokārt piesaista pētniekus, ir gan grupas veikuma iznākumi, gan grupas spēja funkcionēt kā grupai ilgākā laika periodā.

Pētījumos tiek minēta virkne faktoru, kas saistās ar grupas veikumu. Ir atklāts, ka grupas dalībnieku pieredze pozitīvi saistās ar grupas veikumu (e.g., Yetton, & Bottger, 1982, kā minēts Littlepage, Schmidt, Whisler, & Frost, 1995). Arī citi pētnieki uzsver pieredzes un ar darbu saistīto iemaņu nozīmi, norādot, ka pieredze sniedz dziļākas zināšanas par to, kā efektīvāk paveikt darbu, risināt problēmas nestandarta situācijās (Berman et al., 2002, kā minēts Humphrey, Mannor, & Morgeson, 2009), tā palīdz efektīvāk paveikt un saskaņot lomas ar citiem grupas dalībniekiem, kas tāpat ir svarīgi grupas veikumam (Steiner, 1972, kā minēts Humphrey, Mannor, & Morgeson, 2009).

Pētnieki arī norāda, ka grupas pieredze veicina grupas dalībnieku spēju attīstīt dalīto grupas mentālo modeli (Kim, 1997, kā minēts Humphrey, Mannor, & Morgeson, 2009). Grupas mentālo modeli pirmie aprakstīja Dž. Kanons-Bauers un E. Salas (Cannon-Bowers, & Salas 1990, kā minēts DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010). Šie pētnieki izmantoja mentālā modeļa pieeju, lai skaidrotu ekspertu grupu veikumu un spēju koordinēt darbības bez atklātas komunikācijas nepieciešamības (Cannon-Bowers, & Salas 2001, kā minēts DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010). Tomēr tiek norādīts, ka svarīga ir ne tikai dalībnieku pieredze, bet arī spēja šo pieredzi atpazīt grupā (Littlepage et al., 1995).

Savukārt, ar darbu saistītās iemaņas ietekmē veikumu, jo tieši atspoguļo grupas spēju paveikt konkrētus uzdevumus (Humphrey, Mannor, & Morgeson, 2009; Varela, Burke, & Landis, 2008). Daži pētnieki izteica minējumu, ja visiem grupas dalībniekiem ir vienmērīgi zemas iemaņas, tas var radīt konfliktu grupā, jo netiek piepildītas lomu gaidas un tiek saņemta

negatīva atgriezeniskā saite zema grupas veikuma rezultātā (Tziner & Eden, 1985). Savukārt, grupas, kurās dalībniekiem ir augstas iemaņas, sinerģijas rezultātā sasniegs augstu grupas veikumu.

Veidojot grupas, tiek uzsvērta grupas dalībnieku rakstura īpašību nozīme (Varela, Burke, & Landis, 2008), īpaši tiem dalībniekiem, kas grupā izpilda nozīmīgākās lomas (Homan et al., in press, kā minēts Humphrey, Mannor, & Morgeson, 2009). Tas sasaucas ar MakGrata izstrādāto IPI pieeju (McGrath, 1964, kā minēts Varela, Burke, & Landis, 2008), kas izsaka pieņēmumu, ka grupas dalībnieku personības (ieguldījums) ir tieši saistītas ar emocionālo konfliktu un ir nozīmīgas grupas dalībnieku uzvedības kontekstā (procesī), kas, savukārt, saistās ar grupas veikumu (iznākums).

Cits individuālā līmeņa mainīgais – nodoms mainīt darbu – literatūrā tiek aplūkots kā faktors, kas vislabāk prognozē reālo personāla mainību, kas, savukārt, tiek saistīta ar veikumu (e.g., Griffith, Hom, & Gaertner, 2000, kā minēts Fried et al., 2008).

Tāpat saistībā ar grupas veikumu tiek minēta grupas dalībnieku zināšanu savstarpēja saderība, īpaši norādot uz zināšanu satura un struktūras spēju prognozēt grupas veikumu (DeChurch, & Mesmer-Magnus, 2010).

Svarīga ir arī grupas dalībnieku vēlme strādāt grupā (Karau, & Elsaid, 2009). Pozitīva grupas dalībnieku attieksme pret grupu paaugstina veikumu, jo veicina grupas saliedētību (Mullen, & Copper, 1994, kā minēts Karau, & Elsaid, 2009), paaugstina dalībnieku vēlmi un spēju efektīvi sazināties (Hirokawa, & Poole, 1996, kā minēts Karau, & Elsaid, 2009), kā arī veicina dalībnieku atvērtību citu grupas dalībnieku idejām (Aldag, & Fuller, 1993, kā minēts Karau, & Elsaid, 2009). Savukārt, negatīva grupas dalībnieku attieksme pret grupu pazemina veikumu, jo apvērš iepriekš minētos faktorus, kā arī tiek saistīta ar biežu darba kavēšanu (Iverson, & Deery, 2001, kā minēts Karau, & Elsaid, 2009), resursu ieguldīšanu citos uzdevumos (Ashkanasy, 2003, kā minēts Karau, & Elsaid, 2009), kā arī pazeminātu identificēšanos ar grupu (Ellemers, De Gilder, & Haslam, 2004, kā minēts Karau, & Elsaid, 2009), kas, savukārt, kā minēts iepriekš (skatīt De Moura et al., 2009), tika negatīvi saistīta arī ar apmierinātību ar darbu un pozitīvi saistīta ar nodomu mainīt darbu.

Grupu procesu pētījumi norāda, ka grupas veikumu paaugstina pozitīvs, uzticību veicinošs grupas klimats, kas balstīts uz savstarpējām simpātijām un dalītām vērtībām (e.g., Zander, 1993, kā minēts Karau, & Elsaid, 2009). Arī citi pētījumi uzsver, ka grupas līmeņa uzticība ir svarīgs priekšnoteikums efektīvam grupas veikumam (Salas, Sims, & Shawn Burke, 2005, kā minēts Yakovleva, Reilly, & Werko, 2010). Tāpat tiek uzskatīts, ka uztvertā taisnīguma klimats (Naumann, & Bennett, 2000, kā minēts De Dreu, & Nauta, 2009) paredz veikumu (Colquitt, Noe, & Jackson, 2002, kā minēts De Dreu, & Nauta, 2009) un pilsonisko

uzvedību (e.g., Liao, & Rupp, 2005, kā minēts De Dreu, & Nauta, 2009), kas, savukārt, kā minēts iepriekš (skatīt Organ, & Ryan, 1995, kā minēts Podsakoff et al., 2009) saistās arī ar apmierinātību ar darbu.

Pētījumos tiek minēta atalgojuma veida saistība ar grupas veikumu (Pearsall, Christian, & Ellis, 2010). Salīdzinājumā ar individuālu vai dalītu atalgojumu, pētnieki norāda uz hibrīdatalgojuma ciešu saistību ar efektīvu grupas veikumu, jo tas veicina efektīvāku informācijas sadali, kā arī samazina sociālo slinkošānu. Kooperatīvas atalgojuma struktūras piekritēji izsaka minējumu, ka visaptveroši stimuli motivē grupas dalībniekus fokusēties savstarpējai mijiedarbībai, tādējādi paaugstinot grupas veikumu (e.g., Harrison, Price, Gavin, & Florey, 2002, kā minēts Pearsall, Christian, & Ellis, 2010).

Efektīva informācijas sadale tiek saistīta ar paaugstinātu grupas veikumu (Mesmer-Magnus, & DeChurch, 2009), jo veicina pozitīvu klimatu grupā, paaugstinot saliedētību un uzticību (Beal, Cohen, Burke, & McLendon, 2003, kā minēts Mesmer-Magnus, & DeChurch, 2009), kas, savukārt, kā minēts iepriekš, samazina konflikta iespējamību grupā (skatīt Curseu, & Schruijer, 2010), īpaši attiecību konfliktu (skatīt Simons & Peterson, 2000). Pētnieki uzsver, ka īpaši svarīga ir grupas dalībnieku dalīšanās ar unikālu informāciju, jo tā veido pieejamo zināšanu krājumu, tieši uzlabojot uzdevuma veikumu grupā (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009).

Pētījumos tiek minētas pretrunīgas atziņas par heterogēnu grupu saistību ar veikumu (e.g., Van Knippenberg & Schippers, 2007, kā minēts Curseu, & Schruijer, 2010). Daži pētnieki norāda uz pozitīvu saistību (Jehn, Northcraft, & Neale, 1999, kā minēts Varela, Burke, & Landis, 2008; Pelled, Eisenhart, & Xin, 1999, kā minēts Curseu, & Schruijer, 2010), turpretī citi norāda uz negatīvu saistību (Banks & Millward, 2007; Bonner, 2004; Tziner & Eden, 1985).

Neskatoties uz to, ka pētījumos tiek uzsvērti dažādi faktori, kas jāņem vērā, lai grupa spētu veiksmīgi sadarboties, aizvien vairāk organizācijas izvēlas mazo grupu dizainu darba veikšanai, padarot sevi tieši atkarīgas no mazo grupu efektivitātes. Joprojām daudzi pētījumi tiek virzīti faktoru atklāšanai, kas padara grupas par spēcīgu instrumentu organizācijā, tomēr jāsecina, ka vairākos pētījumos atklāta pozitīva saistība starp grupas veikumu un dalībnieku pieredzi, dalībnieku ar darbu saistītām iemaņām un pozitīvu grupas dalībnieku attieksmi pret grupu. Svarīga loma ir arī grupas līmeņa uzticībai, kas, kā minēts iepriekš (skatīt Simons & Peterson, 2000), saistās arī ar pazeminātu attiecību konflikta iespējamību grupā.

### ***Grupās veiktuma saistība ar konfliktu veidiem un konfliktu risināšanas stratēģijām mazās grupās organizācijās***

Grupās sociālo procesu kontekstā tiek bieži aplūkoti konfliktu saistība ar grupas veikumu (e.g., Amason, 1996, kā minēts Varela, Burke, & Landis, 2008; Beersma & De Dreu, 2005; De Dreu & Weingart, 2003a; Jehn & Mannix, 2001, kā minēts Varela, Burke, & Landis, 2008).

Kopš 1994. gada, kad pētījumos sāka nodalīt uzdevuma konfliktu no attiecību konflikta, tiek uzskatīts, ka emocionālais jeb attiecību konflikts negatīvi saistās ar grupas veikumu (De Dreu & Weingart, 2003a). Pētnieki skaidro, ka attiecību konflikts ierobežo informācijas pārstrādes spēju, grupas dalībniekiem tērējot laiku un enerģiju, fokusējoties vienam uz otru, nevis uzdevumu (Simons & Peterson, 2000). Saistībā ar uzdevuma konfliktu pētnieki uzskata, ka tas var pozitīvi saistīties ar grupas veikumu noteiktos apstākļos (Simons & Peterson, 2000; Jehn, 1995, kā minēts De Dreu & Weingart, 2003a). Tiek uzskatīts, ka uzdevuma konflikts rosina atklātu diskusiju, kas uzlabo grupas lēmumu kvalitāti un grupas veikumu, paaugstinot grupas dalībnieku kognitīvo spēju izmantošanu (Amason, 1996, kā minēts Varela, Burke, & Landis, 2008; Simons & Peterson, 2000). Arī citi pētnieki uzskata, ka uzdevumu konflikts iedrošina grupas dalībniekus paust atšķirīgus viedokļus (Farh, Farh, & Lee, 2010). Tomēr iegūtie rezultāti dažādos pētījumos ir bijuši pretrunīgi.

Lai arī vairāki pētnieki ieguvuši pozitīvu saistību uzdevumu konfliktam un grupas veikumam (e.g., Jehn, 1994, kā minēts DeChurch, Hamilton, & Haas, 2007; Nijdam, 1998, kā minēts De Dreu & Weingart, 2003a), tomēr citi norāda uz negatīvu saistību (e.g., Jehn, Northcraft, & Neale, 1999, kā minēts Varela, Burke, & Landis, 2008; Lovelace, Shapiro, & Weingart, 2001, kā minēts De Dreu & Weingart, 2003a) vai nav atklājuši nekādu saistību (e.g., Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999, kā minēts Varela, Burke, & Landis, 2008; Kurtzberg, 2000, kā minēts De Dreu & Weingart, 2003a), tāpēc šobrīd pētnieki vairāk fokusējas uz faktoru noskaidrošanu, kas varētu ietekmēt uzdevuma konflikta un grupas veikuma saistību.

Daži pētnieki aplūko uzdevuma konflikta saistību ar grupas veidu (De Dreu & Weingart, 2003a). Tika secināts, ka sarežģīta uzdevuma grupās (lēmumu pieņemšanas, projekta grupas) konfliktam ir negatīva saistība ar grupas veikumu, taču vienkāršu, labi apgūtu uzdevumu veikšanā, piemēram, ražošanas grupās, abiem konfliktu veidiem ir vāja saistība ar veikumu.

Kāda pētnieku grupa, kas aplūkoja uzdevumu konflikta un grupas kreativitātes kā iznākuma saistību projekta grupās, atklāja, ka būtiska ir konflikta intensitāte un grupas attīstības fāze (Farh, Farh, & Lee, 2010). Saistībā ar konflikta intensitāti tika atklāts, ka pozitīvai sakarībai ir apgriezta U burta sakarība, kur kreativitāte bija visaugstākā pie mērena

uzdevuma konflikta līmeņa. Savukārt, saistībā ar grupas attīstības fāzi rezultāti parādīja, ka visciešākā saistība pastāvēja grupas sākuma fāzē.

Tāpat tiek uzsvērtas augstas psiholoģiskās drošības (Edmonson, 1999, kā minēts De Dreu & Weingart, 2003a), atklātības normu (Jehn, 1997, kā minēts De Dreu & Weingart, 2003a) un „sātana advokāta” esamības grupā (Schwenk, 1990, kā minēts De Dreu & Weingart, 2003a) nozīme.

Pētnieki arī uzsver, ka uzdevuma konflikta rosinātās novatoriskās idejas pārtaps kreativitātē tikai tad, ja grupai ir pietiekami resursi, laiks un atklātības līmenis (Farh, Farh, & Lee, 2010). Tiek norādīts, ka vadītājam nepieciešams veidot psiholoģiski drošu klimatu grupā projekta sākumā, lai grupas dalībnieki uzdrošinātos paust no vairākuma atšķirīgas idejas (Edmonson, 1999, kā minēts Farh, Farh, & Lee, 2010).

Pētījumos tiek aplūkota arī savstarpēja saikā attiecību un uzdevumu konfliktam. Tika atklāts, ka uzdevumu konfliktam bija vismazākā negatīvā saistība ar grupas veikumu, ja starp uzdevumu un attiecību konfliktu pastāvēja vāja korelatīva saikā (De Dreu & Weingart, 2003a). Šī saikā mazinās, jo spēcīgāka ir grupas līmeņa uzticība (Simons, & Peterson, 2000). Daži autori norāda, ka uzticībai un konfliktam ir pretējas ietekmes grupā uz grupas veikumu (Curseu, & Schruijer, 2010). Tiek uzskatīts, ka uzticība ietekmē grupas veikumu, samazinot konfliktu grupā, īpaši attiecību konfliktu (Peterson & Behfar, 2003, kā minēts Curseu, & Schruijer, 2010; Simons & Peterson, 2000). Savukārt, citi norāda, ka konflikts samazina grupas veikumu, mazinot uzticību (Langfred, 2007, kā minēts Curseu, & Schruijer, 2010).

Aplūkojot konfliktu risināšanas stratēģiju saistību ar grupas veikumu, pētnieki norāda, ka atklāta vide, viedokļu dažādības pieņemšana un sadarbības normas kavē konfliktus grupā uztvert kā personīgus uzbrukumus (Amason, 1996, kā minēts Varela, Burke, & Landis, 2008; De Dreu & West, 2001; Jehn, 1995, kā minēts De Dreu & Weingart, 2003a; Lovelace, Shapiro, & Weingart, 2001, kā minēts De Dreu & Weingart, 2003a; Simons & Peterson, 2000), netieši norādot uz proaktīvu pasākumu iespējamību grupā destruktīvu konfliktu novēršanai.

Tāpat tiek uzsvērtas uz sadarbību vērstas komunikācijas priekšrocība, salīdzinājumā ar konkurējošu, risinot uzdevumu konfliktus (Lovelace, Shapiro, & Weingart, 2001, kā minēts De Dreu & Weingart, 2003a). Tomēr attiecību konflikta gadījumā pētnieki iesaka izvairīšanās stratēģiju (De Dreu & Van Vianen, 2001, kā minēts Boz, Martinez, & Munduate, 2009; Murnighan & Conlon, 1991, kā minēts De Dreu & Weingart, 2003a).

Tiek norādīts, ka grupas veikums uzlabojas, ja grupas dalībnieki pieņem prosociālu motivāciju un uztver iznākumu savstarpējo atkarību kā kooperatīvu, risinot dažāda veida konfliktus grupā (De Dreu, 2007).

Savukārt, Behfāra ar kolēģiem (Behfar et al., 2008) savā teorētiskajā modelī izdala uz grupu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas, kas attiecas uz visiem grupas dalībniekiem un ir saistītas ar paaugstinātu grupas veikumu, bet nesaistītas ar dalībnieku apmierinātību ar dalību grupā. Uz indivīdu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas fokusējas uz indivīdu. Šīs stratēģijas tāpat netiek tieši saistītas ar dalībnieku apmierinātību ar dalību grupā, bet tiek saistītas ar pazeminātu grupas veikumu.

Jāsecina, ka attiecību konflikts pētījumos tiek negatīvi saistīts gan ar veikumu grupā, gan apmierinātību, tomēr viedokļi dalās par uzdevuma konfliktu. Šobrīd tiek pieņemts, ka uzdevuma konfliktam var būt pozitīva saistība ar veikumu noteiktos apstākļos un vairums pētījumu fokusējas to atklāšanai. Vairāki pētījumi parādījuši, ka šie noteiktie faktori saistāmi ar dažāda veida grupas resursiem, piemēram, laiku.

Viens no jaunākajiem pētījumiem (skatīt Farh, Farh, & Lee, 2010) norāda, ka nozīmīgi faktori ir arī grupas attīstības fāze un konflikta intensitāte. Vairākos pētījumos uzsvērtā grupas līmeņa uzticības nozīme. Attiecību konflikta gadījumā tiek ieteikta izvairīšanās stratēģija, kas, kā minēts augstāk (skatīt De Dreu, Dierendronck, & Dijkstra, 2004; Tabak & Koprak, 2007), saistījās ar pazeminātu apmierinātību ar darbu.

Taču, aplūkojot stratēģiju efektivitāti, svarīgi ņemt vērā ne tikai to ietekmi uz veikumu, bet arī uz grupas spēju turpināt strādāt kopā ilgākā laika periodā (skatīt Williams, & O'Reilly, 1998, kā minēts Nishii, & Mayer, 2009), tāpēc jāsecina, ka, izvērtējot stratēģijas, svarīgi ievērot līdzsvaru starp grupas veikumu un dalībnieku apmierinātību grupā.

Kopš 1994. gada, kad Džens izdalīja attiecību konfliktu un uzdevuma konfliktu, virkne pētījumu rezultātu apstiprina attiecību konflikta negatīvo saistību gan ar dalībnieku apmierinātību, gan grupas veikumu, taču pētnieku vidū nav vienprātības par uzdevuma konflikta saistību ar abiem minētajiem faktoriem. Vieni pētnieki norāda, ka uzdevuma konflikts pozitīvi saistās ar grupas veikumu (e.g., Amason, 1996, kā minēts Varela, Burke, & Landis, 2008; Lovelace, Shapiro, & Weingart, 2001, kā minēts DeChurch, Hamilton, & Haas, 2007), tomēr citi norāda, ka tas iespējams tikai noteiktos specifiskos apstākļos (e.g., De Dreu, 2008, kā minēts Hulsheger, Anderson, & Salgado, 2009).

Tāpat pētījumos iegūti pretrunīgi rezultāti uzdevuma konflikta un apmierinātības ar darbu saistībai (e.g., Jehn, 1997, kā minēts De Dreu & Weingart, 2003a; Leung, Ng, & Cheung, 2002; De Dreu & Weingart, 2003a).

Citi pētījumi saista konfliktu veidus un konfliktu risināšanas stratēģijas ar konflikta iznākumu. Piemēram, tiek uzskatīts, ka sadarbība pozitīvi ietekmē uzdevuma konflikta iznākumu (De Dreu, 2006; Tjosvold, Hui, & Yu, 2003), tomēr šie pētījumi nesniedz atbildi uz jautājumiem, kāpēc dažas grupas veiksmīgi risina attiecību konfliktu bez minētās negatīvās ietekmes, tomēr citas izvērš uzdevumu konfliktu nesaskaņās, kas var veidot pamatu hroniskam konfliktam vai konflikta spirālei.

Behfāra ar kolēģiem (Behfar et al., 2008) savā izveidotajā teorētiskajā modelī piedāvā uz grupu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas, kas tiek saistītas ar augstu grupas veikumu, savukārt, uz indivīdu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas tiek saistītas ar pazeminātu grupas veikumu. Tomēr, kā minēts iepriekš, šis ir teorētisks modelis un trūkst pētījumu, kas apstiprinātu saistību starp minētajām stratēģijām un grupas veikumu, tāpēc, lai iegūtu empīriskus pierādījumus šīs sakarības esamībai, autore izvirza sekojošas hipotēzes:

- a) uz indivīdu vērsto konflikta risināšanas stratēģiju izmantošana saistīsies ar pazeminātu grupas veikumu mazās grupās organizācijās;
- b) uz grupu vērsto konflikta risināšanas stratēģiju izmantošana saistīsies ar paaugstinātu grupas veikumu mazās grupās organizācijās.

Minētajā modelī šīs abas stratēģijas netiek tieši saistītas ar apmierinātību ar dalību grupā un pētnieki aplūko apmierinātību ar dalību grupā un grupas veikumu kā neatkarīgus, savstarpēji nesaistītus mainīgos, tomēr citi pētnieki (e.g., Bowling, 2007, kā minēts Fried et al., 2008; Judge et al., 2001, kā minēts Fried et al., 2008) norāda, ka starp šiem mainīgajiem pastāv saistība, tāpēc autore izvirza sekojošus pētījuma jautājumus:

- a) vai pastāv saistība starp uz indivīdu vērsto un uz grupu vērsto konflikta risināšanas stratēģiju izmantošanu un dalībnieku apmierinātību ar dalību mazās grupās organizācijās?
- b) vai pastāv saistība starp dalībnieku apmierinātību ar dalību grupā un grupas veikumu mazās grupās organizācijās?

## **Metode**

### ***Pētījuma dalībnieki***

Pētījuma dalībnieki ir 141 cilvēks, kurš strādā vai ir strādājis mazās grupās (3 līdz 7 cilvēki) organizācijās. Kopā tika saņemtas 150 aizpildītas aptaujas. Tika izslēgtas tās aptaujas, kuras neatbilda pētījuma kritērijiem, t.i., nebija norādīts vai bija norādīts neatbilstošs paveikts uzdevums grupā, piemēram, uzdevums komandā sporta sacensībās vai norādīts, ka darbs netiek veikts grupā. Tāpat tika izslēgtas tās aptaujas, kurās tika sniegtas pārsvarā vidējās atbildes.

Pētījumā piedalījās 31.33% vīrieši un 68.67% sievietes, vidējais vecums – 35.9 gadi (SD-7.4), vidējais darba stāžs – 12.0 gadi (SD-8.0), ar vidusskolas izglītību – 32.67%, ar augstāko izglītību – 65.33%. Darbinieku skaits uzņēmumā, kurā strādā/ir strādājis pētījuma dalībnieks: līdz 9 darbiniekiem – 25.33%, 10-49 darbinieki – 34.67%, 50-249 – 25.33%, 250 un vairāk – 10.00%. Dalībnieki pārstāv dažādas darbības nozares, t.sk., izglītība/zinātne (10.00%), finanses un tirdzniecība (9.33%), kultūra (8.00%), veselības aprūpe (7.30%) un klientu apkalpošana (6.67%).

### ***Instrumentārijs***

Tika izveidota aptauja Darbs grupā, kas sastāv no trīs apakšskalām. Šīs aptaujas izveidošanas mērķis ir pārbaudīt sakarības, kas aprakstītas Behfāras un kolēģu pētījumā un iekļautas modelī *Grupās līmeņa konflikta risināšanas stratēģijas* (Group Level Conflict Resolution Strategies) (Behfar et al., 2008). Šī modeļa pamatā ir kvalitatīvs pētījums un nav izveidots instruments modelī aprakstīto sakarību kvantitatīvai pētīšanai.

Pirmā apakšskala sastāv no 32 apgalvojumiem konflikta risināšanas stratēģiju noteikšanai, kas izveidoti, balstoties uz Behfāras un kolēģu pētījumā iekļautā konflikta risināšanas stratēģiju apraksta (Behfar et al., 2008). Šī apakšskala paredzēta teorētiskā modeļa vienas dimensijas stratēģiju noteikšanai. Šīs dimensijas stratēģijas ir uz indivīdu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas un uz grupu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas. 16 apgalvojumi mēra uz grupu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas, 16 – uz indivīdu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas. Apgalvojumi tiek mērīti 9 punktu Likerta skalā, kur 1 ir *pilnībā nepiekrītu*, 9 – *pilnībā piekrītu*.

Otrā apakšskala sastāv no pieciem jautājumiem apmierinātības ar dalību grupā mērīšanai, kas izveidoti, balstoties uz aptaujas Core Team Survey-II (Behfar et al., 2008) pantiem un adaptēti kursa darba ietvaros 2010. gadā (Laizāne, 2010). Atbildes jānovērtē 9 punktu Likerta skalā, kur 1- *nemaz, nekad*, 9 – *ļoti, noteikti*.

Dalībnieku subjektīvā vērtējuma par grupas veikumu mērīšanai tika izveidoti astoņi jautājumi, balstoties uz aptaujas Core Team Survey-II (Behfar et al., 2008) pantiem. Atbildes jānovērtē 9 punktu Likerta skalā, kur 1- *nemaz, ļoti slikti*, 9 – *ļoti, ļoti labi*.

Pētījuma dalībniekiem tika lūgts norādīt dzimumu, vecumu, izglītību, darbības nozari, darbinieku skaitu uzņēmumā un nostrādāto gadu skaitu (darba stāžs).

### ***Procedūra***

Izveidotā aptauja tika ievietota elektroniskā vidē [www.visidati.lv](http://www.visidati.lv). Iespējamiem pētījuma dalībniekiem tika izsūtīta e-vēstule ar uzrunu, kurā tika izteikts lūgums piedalīties pētījumā, kā arī norādīts galvenais kritērijs dalībnieku atbilstībai pētījuma mērķim, t.i., pieredze darbam mazās grupās (3-7 cilvēki) organizācijā. Lai pētījuma autore iegūtu papildus apstiprinājumu

šādas pieredzes esamībai, aptaujas pirmajā jautājumā lūgts īsumā aprakstīt konkrētu darbu, kas bijis jāpaveic grupā. Tāpat vēstulē tika ievietota hipersaite, uz kuras uzklikšķinot atveras aptauja. Hipersaite ar aptauju, lūgums piedalīties pētījumā un galvenais atbilstības kritērijs tika ievietoti arī sociālajā tīklā [www.twitter.com](http://www.twitter.com).

## Rezultāti

Vispirms tika izvērtētas dalībnieku atbildes un pētījumā iekļautas tās aptaujas, kas atbilda pētījuma kritērijiem. Tad dalībnieku atbildēm tika aprēķināti aritmētiskie vidējie rādītāji pa skalām, pirmo jautājumu, t.i., *īsi aprakstiet uzdevumu, kas Jums ir bijis jāpaveic grupā vai komandā*, izmantojot tikai kā aptaujas atbilstības izvērtēšanas kritēriju pētījuma mērķim. Pēc tam visām četrām apakšskalām tika aprēķināta iekšējā saskaņotība Kronbaha alfa. Iegūtie rezultāti parādīti 1. tabulā.

1. tabula. Iekšējās saskaņotības Kronbaha alfa rādītāji aptaujas Darbs grupā apakšskalām

<i>Aptaujas Darbs grupā apakšskalās</i>	Kronbaha alfa
Uz grupu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas	0,71
Uz indivīdu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas	0,61
Apmierinātība ar dalību grupā	0,91
Subjektīvais vērtējums par grupas veikumu	0,94

Apakšskalai *Uz grupu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas* ticamība ir pieņemama ( $\alpha = 0,71$ ). Šīs skalas rādītāju iespējams paaugstināt līdz  $\alpha = 0,73$ , neiekļaujot pantu *Savstarpējie pārpratumi tika risināti, iesaistot cilvēku no malas*. Viszemākā ticamība ( $\alpha = 0,61$ ) tika aprēķināta apakšskalai *Uz indivīdu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas*. Šīs apakšskalās ticamības rādītāju var paaugstināt līdz  $\alpha = 0,65$ , neiekļaujot pantu *Katram dalībniekam bija iespēja iekļaut darbā savas idejas*. Apakšskalai, kas mēra apmierinātību ar dalību grupā, ticamība ir teicama ( $\alpha = 0,91$ ). Tā ir augstākā iespējamā ticamība šajā izlasē ar apakšskalā iekļautajiem jautājumiem. Apakšskalai *Subjektīvais vērtējums par grupas veikumu* ticamība ir teicama ( $\alpha = 0,94$ ), kas ir augstākā iespējamā ticamība šajā izlasē ar apakšskalā iekļautajiem jautājumiem.

Tālāk tika aprēķināti aprakstošās statistikas rādītāji aptaujas Darbs grupā apakšskalām, pēc asimetrijas un ekscesa koeficientiem nosakot apakšskalū atbilstību normālam sadalījumam. Aprēķinātie rādītāji parādīti 2. tabulā.

2. tabula. Aptaujas Darbs grupā apakšskalu aprakstošās statistikas rādītāji (N = 141)

<i>Aptaujas Darbs grupā apakšskalas</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Asim.koef.</i>	<i>Ekscesa koef.</i>
Uz grupu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas	5,21	0,99	-0,41	2,33
Uz indivīdu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas	4,60	0,93	0,20	0,75
Apmierinātība ar dalību grupā	7,21	1,43	-1,27	2,00
Subjektīvais vērtējums par grupas veikumu	7,50	1,24	-1,42	3,13

Normālam sadalījumam atbilda apakšskala *Uz indivīdu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas*, uzrādot pozitīvu asimetrijas koeficientu, kas nozīmē biežāku zemāku dalībnieku vērtējumu par aritmētisko vidējo nekā augstāku, tomēr šīm īpatnībām bija gadījuma raksturs. Pozitīvais ekscesa koeficients norādīja uz izteiktu vērtību koncentrēšanos 1 – 2 intervālos, tomēr arī šīs īpatnības nebija noturīgas, tām bija gadījuma raksturs.

Normālam sadalījumam neatbilda apakšskalas *Uz grupu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas*, *Apmierinātība ar dalību grupā* un *Subjektīvais vērtējums par grupas veikumu*. Neatbilstību normālam sadalījumam apakšskalā *Uz grupu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas* noteica izteikti pozitīvais ekscesa koeficients, norādot uz izteiktu vērtību koncentrēšanos aritmētiskā vidējā tuvumā 1 – 2 intervālos, šīs īpatnības bija būtiskas, vērā ņemamas. Savukārt negatīvais asimetrijas koeficients norādīja uz biežāku augstāku dalībnieku vērtējumu par aritmētisko vidējo nekā zemāku, tomēr šīm īpatnībām bija gadījuma raksturs.

Apakšskalās *Apmierinātība ar dalību grupā* un *Subjektīvais vērtējums par grupas veikumu* neatbilstību normālam sadalījumam noteica gan izteikti negatīvie asimetrijas koeficienti, gan izteikti pozitīvie ekscesa koeficienti. Iegūtie rezultāti noteica tālāku neparametrisko statistisko metožu izvēli.

Lai pārbaudītu pētījuma hipotēzes par konflikta risināšanas stratēģiju saistību ar subjektīvo vērtējumu par grupas veikumu, kā arī, lai atbildētu uz pētījuma jautājumu par konflikta risināšanas stratēģiju saistību ar apmierinātību ar dalību grupā, un pētījuma jautājumu par apmierinātības ar dalību grupā saistību ar subjektīvo vērtējumu par grupas veikumu tika veikta korelatīva analīze, izmantojot Spīrmena korelācijas koeficientu. Iegūtie rezultāti parādīti 3. tabulā.

3. tabula. Spīrmena korelācijas koeficienti starp konflikta risināšanas stratēģijām, apmierinātību ar dalību grupā un subjektīvo vērtējumu par grupas veikumu (N = 141)

<i>Aptaujas Darbs grupā apakšskalas</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. Uz grupu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas	--			
2. Uz indivīdu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas	0,20*	--		
3. Apmierinātība ar dalību grupā	0,29**	-0,06	--	
4. Subjektīvais vērtējums par grupas veikumu	0,16	0,05	0,78**	--

\*  $p < 0,05$ . \*\*  $p < 0,01$ .

Iegūtie rezultāti neļāva apstiprināt izvirzītās pētījuma hipotēzes par to, ka uz grupu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas saistīsies ar paaugstinātu subjektīvo vērtējumu par grupas veikumu un uz indivīdu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas saistīsies ar pazeminātu subjektīvo vērtējumu par grupas veikumu, tā kā tie nebija statistiski nozīmīgi (attiecīgi  $r_s = 0,16$ ,  $p > 0,05$  un  $r_s = 0,05$ ,  $p > 0,05$ ).

Korelācijas analīzes rezultāti parādīja, ka pastāv statistiski nozīmīga saistība starp uz grupu vērsto konflikta risināšanas stratēģiju izmantošanu un apmierinātību ar dalību mazās grupās organizācijās ( $r_s = 0,29^{**}$ ,  $p < 0,01$ ). Šī sakarība ir tieša, vāja, bet vērā ņemama. Starp uz indivīdu vērstām konflikta risināšanas stratēģijām un apmierinātību ar dalību grupā netika konstatēta statistiski nozīmīga sakarība ( $r_s = -0,06$ ,  $p > 0,05$ ), tādējādi daļēji sniedzot atbildi uz izvirzīto pētījuma jautājumu par to, vai pastāv saistība starp uz indivīdu vērsto un uz grupu vērsto konflikta risināšanas stratēģiju izmantošanu un apmierinātību ar dalību mazās grupās.

Korelācijas analīzes rezultāti ļāva apstiprinoši atbildēt uz pētījuma jautājumu, vai pastāv saistība starp apmierinātību ar dalību grupā un subjektīvo vērtējumu par grupas veikumu, tā kā starp abiem mainīgajiem lielumiem tika konstatēta statistiski nozīmīga sakarība ( $r_s = 0,78^{**}$ ,  $p < 0,01$ ). Šī sakarība ir tieša, cieša un vērā ņemama.

Tālāk tika veikta standarta multiplā regresijas analīze, lai noskaidrotu, kā apmierinātība ar dalību grupā, uz grupu vērstās un uz indivīdu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas prognozē dalībnieku subjektīvo vērtējumu par veikumu mazās grupās organizācijās. Vispirms tika pārbaudīts, vai iegūtais modelis ir statistiski nozīmīgs. Rezultāti parādīja, ka modelis ir statistiski nozīmīgs ( $F(2, 141) = 97,24$ ,  $p < 0,05$ ). Regresijas analīzes rezultāti doti 4. tabulā.

4. tabula. Standarta multiplās regresijas analīze atkarīgam mainīgam subjektīvais vērtējums par grupas veikumu (N = 141)

<i>Neatkarīgais mainīgais</i>	<i>B</i>	<i>SE B</i>	<i>β</i>
Apmierinātība ar dalību grupā	0,76*	0,05	0,87
Uz grupu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas	-0,19*	0,07	-0,15
Uz indivīdu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas	0,10	0,07	0,08

*Piezīme.*  $R^2 = 0,67, p < 0,05$

\*  $p < 0,05$

Regresijas analīzes rezultāti parāda, ka neatkarīgo mainīgo variācija izskaidro atkarīgo mainīgo *subjektīvais vērtējums par grupas veikumu* 67 % apmērā.

Rezultāti parāda, ka visnozīmīgāk subjektīvo vērtējumu par grupas veikumu prognozē dalībnieku apmierinātība ar dalību grupā ( $B = 0,76, t = 16,66, p < 0,01$ ). Savukārt uz grupu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas negatīvi prognozē subjektīvo vērtējumu par grupas veikumu ( $B = -0,19, t = -2,81, p < 0,05$ ). Uz indivīdu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas subjektīvo vērtējumu par grupas veikumu prognozē nebūtiski ( $B = 0,10, t = 1,56, p > 0,05$ ).

### Iztirzājums

Iegūtie pētījuma rezultāti neļāva apstiprināt izvirzītās hipotēzes, ka uz indivīdu vērstu konflikta risināšanas stratēģiju izmantošana saistīsies ar pazeminātu subjektīvo vērtējumu par grupas veikumu un uz grupu vērsto konflikta risināšanas stratēģiju izmantošana saistīsies ar paaugstinātu subjektīvo vērtējumu par grupas veikumu mazās grupās organizācijās, tā kā iegūtie rezultāti nebija statistiski nozīmīgi.

Tāpat netika iegūti statistiski nozīmīgi rezultāti, lai atbildētu uz pētījuma jautājumu par to, vai pastāv saistība starp uz indivīdu vērstu konflikta risināšanas stratēģiju izmantošanu un apmierinātību ar dalību mazās grupās organizācijās. Savukārt starp uz grupu vērstām konflikta risināšanas stratēģijām un apmierinātību ar dalību grupā tika atklāta tieša, vāja, bet statistiski nozīmīga sakarība, tādējādi apstiprinoši atbildot uz pētījuma jautājumu par saistību starp šiem abiem mainīgajiem. Tāpat tika atklāta tieša, cieša un vērā ņemama saistība starp subjektīvo vērtējumu par grupas veikumu un apmierinātību ar dalību mazās grupās, apstiprinoši atbildot uz pētījuma jautājumu par saistības esamību starp šiem mainīgajiem.

Veicot regresijas analīzi ar subjektīvo vērtējumu par grupas veikumu kā atkarīgo mainīgo un apmierinātību ar dalību grupā, uz grupu vērstām un uz indivīdu vērstām konflikta risināšanas stratēģijām kā neatkarīgām pazīmēm, tika iegūts statistiski nozīmīgs modelis, kurš parādīja, ka visnozīmīgāk subjektīvo vērtējumu par grupas veikumu prognozē apmierinātība ar dalību grupā. Uz indivīdu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas atkarīgo mainīgo

prognozēja nebūtiski, savukārt uz grupu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas subjektīvo vērtējumu par grupas veikumu prognozēja negatīvi.

Tā kā netika iegūti rezultāti, kas apstiprinātu pētījuma hipotēzes, var pieņemt, ka pētījuma izlasē nepastāv būtiska saistība starp uz grupu vērstām un uz indivīdu vērstām konflikta risināšanas stratēģijām un subjektīvo vērtējumu par grupas veikumu. Savukārt apmierinātība ar dalību grupā ne tikai veidoja nozīmīgu saistību ar uz grupu vērstām konflikta risināšanas stratēģijām, bet arī visnozīmīgāk prognozēja subjektīvo vērtējumu par grupas veikumu.

Behfāra ar kolēģiem (Behfar et al., 2008) savā pētījumā apraksta, ka grupas, kas uzrādīja augstu veikumu un apmierinātību, izmantoja stratēģijas konfliktu risināšanai, kas, atsaucoties uz iepriekšējiem konfliktu risināšanas modeļiem, atbilda piekāpšanās, sadarbības un kompromisa stratēģijām, savukārt grupas, kuru veikums bija augsts, taču apmierinātība zema, izmantoja stratēģijas, kas atbilda konkurēšanas un kompromisa stratēģijām. Cita pētnieku grupa secināja, ka apmierinātība ar darbu pozitīvi saistījās ar visām konflikta risināšanas stratēģijām, izņemot konkurējošo (DeChurch, Hamilton, & Haas, 2007).

Tas ļautu skaidrot, kāpēc uz grupu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas, kas pēc Behfāras un kolēģu teorētiskā apraksta tiek saistītas ar augstu grupas veikumu, taču netiek viennozīmīgi saistītas ar augstu vai zemu apmierinātību, pēc bakalaura pētījumā iegūtajiem rezultātiem nozīmīgi saistījās tieši ar apmierinātību – to stratēģiju īpatsvars, kas tiek pozitīvi saistītas ar apmierinātību, konstruktā *Uz grupu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas* ir lielāks par to stratēģiju īpatsvaru, kas tiek negatīvi saistītas ar apmierinātību.

Pētnieki Viljams un O'Reiljs (Williams, & O'Reilly, 1998, kā minēts Nishii, & Mayer, 2009) savā pārskata pētījumā norāda, ka grupas veikuma indikatori, kas galvenokārt piesaista pētniekus, ir gan grupas veikuma iznākumi, gan grupas spēja funkcionēt kā grupai ilgākā laika periodā. Arī Behfāras un kolēģu (Behfar et al., 2008) galvenais uzsvars ir uz grupas dzīvotspēju, atsaucoties uz Hekmana un Morisa (Hackman & Morris, 1975, kā minēts Behfar et al., 2008) trim kritērijiem grupu dzīvotspējas noteikšanai – grupas izvēlētajām konflikta risināšanas stratēģijām jāpanāk līdzsvars starp grupas veikumu un dalībnieku apmierinātību.

Ņemot vērā, ka bakalaura pētījumā iesaistītie dalībnieki pārstāvēja reālas, funkcionējošas grupas jeb grupas, kas acīmredzot spēj funkcionēt ilgākā laika periodā, var pieņemt, ka konkrētajā izlasē grupas dzīvotspējai nozīmīgāks faktors ir grupas dalībnieku apmierinātība ar dalību grupā. Jāņem arī vērā, ka dalībnieku norādītās atbildes apakšskalā *Subjektīvais vērtējums par grupas veikumu* bija augstākas par vidējo, kas nozīmēja, ka dalībnieki lielākoties pozitīvi vērtēja grupas veikumu.

Pētījuma rezultāti sasaucas ar virkni iepriekšēju pētījumu, kuros atklāta apmierinātības ar darbu saistība ar veikumu (e.g., Bowling, 2007, kā minēts Fried et al., 2008; Judge et al., 2001, kā minēts Fried et al., 2008). Tomēr nozīmīgi šie secinājumi ir jaunāku pētījumu kontekstā (Harrison et al., 2006, kā minēts Fried et al., 2008; Riketta, 2008), kuros atklāts, ka tieši apmierinātībai ar darbu ir lielāka ietekme uz veikumu nekā otrādi. Tas sasaucas ar sociālās apmaiņas teoriju, no kuras nostādnēm var pieņemt, ka apmierināti darbinieki veiks savu darbu labāk (e.g., Fisher, 2003, kā minēts Fried et al., 2008).

Bakalaura pētījuma galvenais mērķis bija pārbaudīt Behfāras un kolēģu (Behfar et al., 2008) izveidotā teorētiskā modeļa vienu dimensiju, t.i., uz grupu vērsto konflikta risināšanas stratēģiju, uz indivīdu vērsto konflikta risināšanas stratēģiju saistību ar dalībnieku subjektīvo vērtējumu par grupas veikumu mazās grupās organizācijās Latvijā. Lai šo mērķi īstenotu, vispirms bija nepieciešams izveidot apakšskalās modelī aprakstīto konflikta risināšanas stratēģiju mērīšanai, kā arī izveidot apakšskalu subjektīvā vērtējuma par grupas veikumu novērtēšanai.

Izveidotajām apakšskalām konflikta risināšanas stratēģiju mērīšanai bija pieņemami ticamības rādītāji, subjektīvā vērtējuma par grupas veikumu novērtēšanai izveidotajai apakšskalai bija augsts ticamības rādītājs. Apakšskalai apmierinātības ar dalību grupā mērīšanai ticamība arī bija augsta. No psiholoģijas zinātnes viedokļa izveidotās apakšskalās konflikta risināšanas stratēģiju mērīšanai ir pirmais solis instrumenta izveidei, ko var izmantot Behfāras un kolēģu (Behfar et al., 2008) izveidotā teorētiskā modeļa *Grupās līmeņa konfliktu risināšanas stratēģijas* (Group Level Conflict Resolution Strategies) grupas līmeņa konfliktu risināšanas stratēģiju kvantitatīvai mērīšanai.

Neskatoties uz to, ka apakšskalām konflikta risināšanas stratēģiju mērīšanai bija pieņemami ticamības rādītāji, nepieciešams pārbaudīt apakšskalu konstrukta validitāti. Izveidojot apakšskalās konflikta risināšanas stratēģiju mērīšanai, tika sastādīti panti, balstoties uz Behfāras un kolēģu (Behfar et al., 2008) pētījumā minētā stratēģiju apraksta, tomēr būtu nepieciešams analizēt iegūtās atbildes apakšskalu pantu līmenī.

Konverģentās validitātes pārbaudīšanai var tikt izmantotas aptaujas, kas mēra individuālā līmeņa konfliktu risināšanas stratēģijas, jo, kā norāda Behfāra ar kolēģiem (Behfar et al., 2008), lai arī modelis piedāvā jaunu grupas līmeņa skatījumu uz konfliktu risināšanas stratēģiju ietekmi uz rezultātu grupā, tomēr var vilkt paralēles ar individuālā līmeņa konfliktu risināšanas stratēģiju teorijām, piemēram, Bleika un Moutona Vadības režģa teoriju (Blake & Mouton, 1964, kā minēts Behfar et al., 2008). Tāpat būtu jāpārbauda apakšskalu diskriminantā validitāte.

Pētījuma rezultātu korelatīvā analīze atklāja, ka pastāv statistiski nozīmīga saistība starp uz grupu vērstām konflikta risināšanas stratēģijām un apmierinātību ar dalību grupā. Šī analīze varētu kalpot par sākuma punktu konstrukta validitātes pārbaudei.

Tāpat pētījuma ietvaros tika izveidota apakšskala subjektīvā vērtējuma par grupas veikumu novērtēšanai. Arī šai apakšskalai nepieciešama papildus statistiska analīze konstrukta validitātes noskaidrošanai, tomēr, velkot paralēles ar līdzīgiem iepriekšējiem pētījumiem (e.g., Bowling, 2007, kā minēts Fried et al., 2008; Judge et al., 2001, kā minēts Fried et al., 2008), kas sasaista apmierinātību ar veikumu, iegūtā ciešā saistība starp subjektīvo vērtējumu par grupas veikumu un apmierinātību ar dalību grupā varētu norādīt uz veiksmīgu sākumu šīs apakšskalas konstrukta validitātes pārbaudīšanai.

Arī apmierinātības ar dalību grupā mērīšanai izmantotajai apakšskalai būtu nepieciešama papildus analīze konstrukta validitātes pārbaudei, tomēr 2010. gadā kursa darba ietvaros (Laizāne, 2010) veiktā pētījuma rezultāti parādīja, ka apakšskala nozīmīgi korelēja ar teorētiskā modeļa *Grupās līmeņa konfliktu risināšanas stratēģijas* (Behfar et al., 2008) stratēģiju *proaktīvās stratēģijas*, kas tāpat varētu iezīmēt sākuma punktu apakšskalas konstrukta validitātes pārbaudei.

Tā kā bakalaura darba ietvaros veiktais pētījums ir korelatīvs pētījums, kurā netiek kontrolēti ne pētījuma apstākļi, ne mainīgie lielumi, var pieņemt, ka pētījuma iekšējā validitāte nav pārāk augsta, tomēr šajā gadījumā būtiskāka ir diskusija par pētījuma rezultātu vispārinājumu uz populāciju kopumā.

Pētījuma izlase vairāk atbilda mērķa izlases atlases kritērijiem, kas varētu likt papildus izvērtēt iespēju vispārināt iegūtos rezultātus. Kā norāda vairāki pētnieki (Hackman, 2002, kā minēts Karau, & Elsaid, 2009; Kozlowski, & Ilgen, 2006), šobrīd organizācijās darbs grupās kļūst aizvien biežāk sastopams, kas ļauj pieņemt, ka pētījuma dalībnieku atlases kritērijs, t.i., darba pieredze grupās, neierobežo konkrēto izlasi un ļauj iegūtos rezultātus attiecināt uz plašāku populāciju, tomēr jāņem vērā, ka nav pietiekami daudz informācijas par to, cik daudz darba tiek veikts grupās tieši organizācijās Latvijā.

Atšķirībā no Behfāras un kolēģu veiktā pētījuma, kurā dalībnieki bija maģistra programmas biznesa studenti, bakalaura darba ietvaros veiktā pētījuma dalībnieki bija reālu uzņēmumu darbinieki ar vidējo vecumu 35, 9 gadi (SD-7,4) un vidējo nostrādāto gadu skaitu 12,0 gadi (SD-8,0). Pētījumā iegūtie rezultāti, kur apmierinātība ar dalību grupā visbūtiskāk saistījās ar subjektīvo vērtējumu par grupas veikumu, kā arī veidoja nozīmīgu saistību ar uz grupu vērstām konflikta risināšanas stratēģijām, var tikt skaidroti citā pētījumā iegūto secinājumu kontekstā, kurā atklāts, ka paaugstināta apmierinātība ar darbu saistīta ar darba stāžu un vecumu (Tabak, & Koprak, 2007). Tas norādītu, ka izlases demogrāfiskie rādītāji var

ietekmēt pētījuma rezultātu, paaugstinot apmierinātības ar dalību grupā nozīmi bakalaura darba pētījuma izlasē. Tomēr jāsecina, ka pēc demogrāfiskiem rādītājiem bakalaura pētījuma izlase vairāk atbilst kritērijiem, kas ļautu vispārināt iegūtos rezultātus uz populāciju kopumā.

Vēl viens nozīmīgs aspekts, ar ko atšķiras bakalaura darba pētījuma izlase no Behfāras un kolēģu veiktā pētījuma izlases, ir grupu dizains. Behfāras un kolēģu pētījumā tika iesaistītas studentu grupas, kas bija autonomas, savukārt, balstoties uz grupā veicamo uzdevumu apraksta, kas bija ievietots aptaujas Darbs grupā sākumā un kalpoja kā galvenais pētījumu dalībnieku atbilstības kritērijs pētījuma mērķim, var pieņemt, ka bakalaura darba pētījuma grupu dizains bija lielākoties tradicionāls. Tas nozīmē, ka atšķirībā no autonomām darba grupām šādās grupās ir vadītājs.

Behfāra ar kolēģiem (Behfar et al., 2008) norāda, ka grupu dizains, t.i., tieši vadītāja loma tradicionālā grupas dizainā, var atšķirīgi ietekmēt pētījuma rezultātu, jo šādās grupās ir iespēja vainot vadītāju par kritisku atgriezenisko saiti vai neapmierinošu rezultātu, kas savukārt var ietekmēt grupas dalībnieku apmierinātību, salīdzinot ar autonomām grupām, kurās kritiska atgriezeniskā saite tiek saņemta no grupas dalībniekiem, kā arī atbildība par paveikto tiek dalīta grupas dalībniekiem sava starpā.

Arī citos pētījumos tiek uzsvērtā vadītāja loma dažādu grupas procesu un iznākumu ietekmēšanā (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001, kā minēts Nishii & Mayer, 2009), piemēram, tiek norādīta vadītāja loma kā starpniekam, lai novērstu uzdevuma konflikta pārtapšanu attiecību konfliktā (Farh, Farh, & Lee, 2010), kas, kā minēts iepriekš (skatīt De Dreu & Van Vianen, 2001, kā minēts Boz, Martinez, & Munduate, 2009), samazina apmierinātību ar darbu. Tiek atzīmēts, ka atbalstošs vadītājs spēj mazināt attiecību konflikta negatīvo seku ietekmi uz apmierinātību ar darbu (Boz, Martinez, & Munduate, 2009). Tas sasaucas ar citu pētījumu atziņām, ka vadītāja atbalsts (Mansell, Brough, & Cole, 2006), cieņpilna izturēšanās pret darbiniekiem, savlaicīga dalīšanās ar informāciju, kas saistīta ar organizācijas procedūrām (Loi, Yang, & Diefendorff, 2009), spēj nodrošināt augstu apmierinātību ar darbu. Var pieņemt, ka tradicionāls grupu dizains salīdzinot ar autonomu vairāk atbilst nosacījumam, kas pētījumā iegūtos rezultātus ļautu attiecināt uz populāciju kopumā.

Kā atzīmē Behfāra ar kolēģiem savā pētījuma aprakstā (Behfar et al., 2008), pētījuma grupu uzdevumi bija relatīvi vienkārši, savukārt bakalaura pētījuma grupu uzdevumi bija dažādas sarežģītības pakāpes, to veicēji ieņēma dažādas lomas, kā arī pārstāvēja dažādas darbības nozares. Ņemot vērā dalībnieku vidējo vecumu un darba stāžu, var pieņemt, ka bakalaura pētījuma izlases dalībniekiem ir lielāka pieredze, salīdzinot ar maģistra programmas biznesa studentiem Behfāras un kolēģu pētījumā.

Tiek norādīts, ka pieredze sniedz dziļākas zināšanas par to, kā efektīvāk paveikt darbu un risināt problēmas nestandarta situācijās (Berman et al., 2002, kā minēts Humphrey, Mannor, & Morgeson, 2009), kā arī palīdz efektīvāk paveikt un saskaņot lomas ar citiem grupas dalībniekiem (Steiner, 1972, kā minēts Humphrey, Mannor, & Morgeson, 2009), kas tāpat varētu atšķirīgi ietekmēt pētījuma rezultātus. Jāsecina, ka gan darba uzdevumu sarežģītības pakāpe, gan dalībnieku dažādās lomas, dažādās darbības nozares un lielāka pieredze ļauj pētījumā iegūtos rezultātus attiecināt uz plašāku populāciju, salīdzinot ar Behfāras un kolēģu veiktā pētījuma rezultātiem.

Vēl viens faktors, kas varētu atšķirīgi ietekmēt pētījuma rezultātus, ir pētījuma grupu attīstības fāze. Pētnieku grupa, kas aplūkoja uzdevumu konflikta un grupas kreativitātes kā iznākuma saistību projekta grupās, atklāja, ka visciešākā saistība starp kreativitāti un uzdevumu konfliktu pastāvēja grupas attīstības sākuma fāzē (Farh, Farh, & Lee, 2010).

Behfāras un kolēģu veiktajā pētījumā visas grupas atradās vienā attīstības fāzē, tā kā tika izveidotas mācību gada sākumā un darbojās viena semestra garumā. Lai arī grupas attīstības fāze netika kontrolēta bakalaura darba ietvaros veiktajā pētījumā, tomēr var pieņemt, ka grupas atradās dažādās attīstības fāzēs, tā kā pētījuma dalībnieki pārstāvēja reālas darba grupas. Velkot paralēles ar augstāk minētā pētījuma rezultātiem, var pieņemt, ka grupas attīstības fāze varēja ietekmēt konflikta risināšanas stratēģiju saistību ar apmierinātību ar dalību grupā un subjektīvo vērtējumu par grupas veikumu. Tāpat var secināt, ka šis faktors vairāk pietuvina pētījuma izlasi populācijai kopumā, kas nozīmētu, ka pētījuma rezultātus varētu attiecināt uz plašāku populāciju.

Lai arī jāsecina, ka bakalaura darba ietvaros veiktā pētījuma ārējā validitāte kopumā ir augstāka kā Behfāras un kolēģu veiktajā pētījumā, tomēr iegūtie rezultāti būtu jāattiecina uz plašāku populāciju ar zināmu piesardzību, tā kā nepieciešams pārbaudīt pētījuma rezultātus citos apstākļos ar citiem pētījuma dalībniekiem.

Gan bakalaura darba, gan Behfāras un kolēģu veiktajā pētījumā tika analizēta tikai viena grupas darba epizode. Lai labāk varētu novērtēt saistību konflikta risināšanas stratēģijām un iznākumiem grupā, atkārtojot līdzīgu pētījuma dizainu, būtu ieteicams dalībniekiem norādīt vismaz divas grupas darba epizodes vienas un tās pašas grupas sastāvā, piemēram, lūgt norādīt epizodi, kurā tika sasniegti izvirzītie mērķi grupas darba uzdevumam, un epizodi, kurā izvirzītie mērķi netika sasniegti. Pēc katras epizodes aprakstīšanas tālāk aptaujā būtu jānovērtē izmantotās stratēģijas, apmierinātība ar dalību, kā arī subjektīvais vērtējums par grupas veikumu, kas šajā gadījumā kalpotu kā papildus faktors grupas veikuma novērtēšanai.

Tāpat būtu jālūdz norādīt, pirms cik ilga laika notika dalībnieka aprakstītās epizodes, lai pārlicinātos, ka sniegtās atbildes ir ticamas un savstarpēji salīdzināmas. Šāda aptaujas

struktūra iespējams ļautu iegūt atbildes, kuru sadalījums vairāk atbilstu normālam sadalījumam, novēršot šī pētījuma nepilnības, kur trijās no četrām apakšskalām dalībnieku sniegtās atbildes neatbilda normālam sadalījumam.

Izmantojot pētījuma aptauju atkārtoti, būtu nepieciešams to sastādīt „necaurspīdīgāku”, atsevišķus apgalvojumus apvēršot, lai izvairītos no acīmredzami pozitīvu atbilžu sniegšanas. Tāpat būtu nepieciešams sajaukt ne tikai pantus konflikta risināšanas stratēģiju noteikšanai un apmierinātības ar dalību grupā, subjektīvā vērtējuma par grupas veikumu novērtēšanai, kā tas tika izdarīts, izveidojot šo aptauju, bet sajaukt pantus arī starp šīm apakšskalām, t.i., pantus, kas mēra apmierinātību ar dalību grupā un subjektīvo vērtējumu par grupas veikumu, būtu nepieciešams ievietot starp pantiem, kas mēra konflikta risināšanas stratēģijas, tā kā šiem pantiem ir augsta acīmredzamā validitāte. Iespējams šāds apakšskalū pantu formulējums un izvietojums ļautu iegūt vienmērīgāku atbilžu sadalījumu.

Lai arī Behfāra ar kolēģiem savā teorētiskajā modelī tieši nesaista uz grupu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas ar apmierinātību, tomēr, ņemot vērā, ka šīs stratēģijas pēc būtības vairāk atbilst tām individuālā līmeņa stratēģijām, kas saistās ar paaugstinātu apmierinātību, jāsecina, ka bakalaura pētījuma rezultāti veido loģisku sakarību un iekļaujas to teoriju kontekstā, kas aplūko konflikta risināšanas stratēģijas individuālā līmenī.

Tāpat jāsecina, ka pētījuma rezultāti sasauca ar virkni iepriekšēju līdzīgu pētījumu, kuros atklāta saistība starp apmierinātību ar darbu un veikumu. Īpaši nozīmīgi tas ir jaunāko pētījumu kontekstā, kuros secināts, ka tieši apmierinātībai ar darbu ir lielāka ietekme uz veikumu nekā otrādi.

Kaut gan Behfāras un kolēģu izveidotajā modelī tika pieņemts, ka uz grupu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas saistīsies ar paaugstinātu grupas veikumu, tomēr, kā var secināt no bakalaura pētījuma rezultātiem, tradicionāla dizaina mazās grupās organizācijās Latvijā subjektīvo vērtējumu par grupas veikumu vairāk prognozē tieši apmierinātība ar dalību grupā. Balstot secinājumu uz iepriekš minēto pētījumu atziņām, var pieņemt, ka apmierinātībai ar dalību grupā pastāv saistība ar vadītāja attieksmi, tomēr to vajadzētu pārbaudīt atkārtotā pētījumā, iekļaujot aptaujā pantus, kas mērītu vadītāja attieksmi pret grupas dalībniekiem un grupas veikumu.

No zinātniskā viedokļa raugoties, var secināt, ka bakalaura pētījuma ietvaros izveidotās apakšskalās konflikta risināšanas stratēģiju mērīšanai ir veiksmīgs sākums instrumenta izveidei grupas līmeņa konfliktu risināšanas stratēģiju kvantitatīvai mērīšanai. Tāpat iegūtie pētījuma rezultāti, kas norāda uz apmierinātības ar dalību grupā būtisku lomu subjektīvā vērtējuma par grupas veikumu prognozēšanai, papildina iepriekšējo pētījumu klāstu, kuros uzsvērtā apmierinātības ar darbu saistība ar veikumu. Pētījuma rezultāti papildina to pētījumu

atziņas, kuros secināts, ka noteiktas konflikta risināšanas stratēģijas saistās ar paaugstinātu apmierinātību.

Ja pieņem, ka rezultātus var attiecināt uz plašāku populāciju, var secināt, ka pētījumā iegūtie rezultāti ir sociāli nozīmīgi, jo norāda uz apmierinātības ciešo saistību ar veikumu jeb, atsaucoties uz sociālās apmaiņas teorijas atziņām un jaunākiem pētījumiem, kas norāda, ka tieši apmierinātība vairāk ietekmē veikumu nekā otrādi, tas varētu nozīmēt, ka apmierināts darbinieks savu darbu veiks labāk.

Tā kā pētījuma rezultāti tika iegūti tradicionāla dizaina mazās grupās organizācijās Latvijā, var pieņemt, ka vadītājam ir būtiska loma saistībā ar grupas dalībnieku apmierinātību ar dalību grupā, kas savukārt veido ciešu saistību ar grupas veikumu. Praktiski tas nozīmē, ka atbalstošs vadītājs var tieši ietekmēt ne tikai grupas iznākumus, bet arī organizācijas veikumu kopumā, tā kā pētījumos tiek atzīmēts, ka organizācijas aizvien vairāk balstās uz grupu veikumu.

Īpaša nozīme šī pētījuma rezultātiem ir mikro un mazo uzņēmumu kontekstā, kur darbinieku skaits nepārsniedz desmit cilvēkus un viss uzņēmuma kolektīvs atbilst mazās grupas kritērijiem. Balstoties uz bakalaura pētījuma rezultātiem, var secināt, ka šāda uzņēmuma darbības panākumi ir vadītāja rokās, no kura tiek sagaidīts atbalsts, cieņpilna izturēšanās pret darbiniekiem un savlaicīga dalīšanās ar informāciju, kas saistīta ar organizācijas procedūrām.

### **Nobeigums**

Tā kā organizācijas aizvien vairāk izmanto grupas dažādu uzdevumu veikšanai, līdz ar to organizācijas veikums kopumā kļūst atkarīgs no grupu spējas veiksmīgi strādāt kopā un risināt dažāda veida domstarpības (DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010; Forsyth, 2006). Līdz šim konfliktu risināšana vairāk tika aplūkota individuālā līmenī, izdalot vairākas stratēģijas, piemēram, sadarbība, konkurēšana, izvairīšanās, kas galvenokārt balstītas uz Bleika un Mautona (Blake, & Mouton, 1964, kā minēts DeChurch, Hamilton, & Haas, 2007) Vadības režģa teoriju. Tāpat konflikta iznākumi tika saistīti ar dažādiem konflikta veidiem (Jehn, 1994).

Tomēr, kā norāda Behfāra un kolēģi (Behfar et al., 2008), šādas pieejas ir sniegušas pretrunīgas atbildes. Veicot kvalitatīvu pētījumu maģistra programmas biznesa studentu grupās, viņi izstrādāja teorētisku modeli, kurā aplūktas grupas līmeņa konflikta risināšanas stratēģijas un to saistība ar apmierinātību un veikumu grupā.

Bakalaura pētījuma mērķis bija pārbaudīt pētnieku aprakstītās sakarības modeļa vienai dimensijai mazās grupās organizācijās Latvijā. Bakalaura pētījuma ietvaros tika izveidotas apakšskalas konflikta risināšanas stratēģiju mērīšanai, kas ir veiksmīgs sākums instrumenta izveidei grupas līmeņa konfliktu risināšanas stratēģiju kvantitatīvai mērīšanai. Tika izveidota apakšskala subjektīvā vērtējuma par grupas veikumu mērīšanai, kā arī izmantota apakšskala apmierinātības ar dalību grupā mērīšanai, kas tika izveidota un adaptēta 2010. gadā kursa darba ietvaros (Laizāne, 2010). Visām izveidotajām apakšskalām tika iegūti pieņemami ticamības rādītāji.

Pētījuma rezultāti parādīja, ka nepastāv būtiska saistība starp uz grupu vērstām un uz indivīdu vērstām konfliktu risināšanas stratēģijām un subjektīvo vērtējumu par grupas veikumu tradicionāla dizaina mazās grupās organizācijās Latvijā. Tāpat netika iegūta apstiprinoša atbilde uz jautājumu, vai pastāv saistība starp uz indivīdu vērstām konflikta risināšanas stratēģijām un dalībnieku apmierinātību ar dalību grupā. Iegūtie rezultāti parādīja, ka uz grupu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas veido nozīmīgu saistību ar apmierinātību ar dalību grupā, tomēr tieši apmierinātība ar dalību grupā visnozīmīgāk prognozēja subjektīvo vērtējumu par grupas veikumu.

Bakalaura pētījuma rezultāti veido loģisku sakarību un iekļaujas to teoriju kontekstā, kas aplūko konflikta risināšanas stratēģijas individuālā līmenī, tā kā uz grupu vērstās konflikta risināšanas stratēģijas pēc būtības vairāk atbilst tām individuālā līmeņa stratēģijām, kas saistās ar paaugstinātu apmierinātību. Tāpat pētījuma rezultāti sasaucas ar virkni iepriekšēju līdzīgu pētījumu, kuros atklāta saistība starp apmierinātību ar darbu un veikumu. Īpaši nozīmīgi šie rezultāti ir jaunāko pētījumu kontekstā, kuros secināts, ka tieši apmierinātībai ar darbu ir lielāka ietekme uz veikumu nekā otrādi.

Ņemot vērā, ka pētījuma dalībnieki pārstāvēja tradicionāla dizaina mazās grupas organizācijās Latvijā, kur liela loma ir vadītājam, tika secināts, ka iegūtie rezultāti varētu būt praktiski nozīmīgi mikro un mazo uzņēmumu kontekstā Latvijā. Šādos uzņēmumos bieži vien darbinieku skaits nepārsniedz desmit cilvēkus un viss uzņēmuma kolektīvs atbilst mazās grupas kritērijiem.

Balstoties uz bakalaura pētījuma rezultātiem un iepriekšējo pētījumu atziņām, tika secināts, ka šādos uzņēmumos veiksmīgas darbības panākumi ir vadītāja rokās. Pamatojoties uz iepriekšējiem pētījumiem, tika izteikts pieņēmums, ka vadītāja cieņpilna izturēšanās pret darbiniekiem, atbalsts un savlaicīga dalīšanās ar informāciju, kas saistīta ar organizācijas procedūrām, var ietekmēt ne tikai mazās grupas jeb uzņēmuma kolektīva dzīvotspēju, bet noteikt arī uzņēmuma izdzīvošanu.

Veicot līdzīgu pētījumu atkārtoti, būtu nepieciešams papildināt aptauju Darbs grupā, lūdzot dalībniekiem aprakstīt divas grupas darba epizodes. Vienai epizodei jāatspoguļo uzdevums, kura mērķis tika sasniegts, un otra – kur uzdevums netika paveikts atbilstoši izvirzītajam mērķim. Tāpat nepieciešams veikt uzlabojumus aptaujas apakšskalu pantiem. Tā kā tika netieši secināts par vadītāja lomu tradicionāla dizaina mazās grupās organizācijās Latvijā, aptauju jāpapildina, iekļaujot pantus, kas mērītu vadītāja attieksmi.

### Izmantotās literatūras saraksts

- Abramis, D. J. (1994). Work role ambiguity, job satisfaction, and job performance: Metaanalysis and review. *Psychological Reports, 75*, 1411–1433.
- Aldag, R. J., & Fuller, S. R. (1993). Beyond fiasco: A reappraisal of the groupthink phenomenon and a new model of group decision processes. *Psychological Bulletin, 113*, 533–552.
- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology, 53*, 625–642.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal, 39*, 123–148.
- Apfelbaum, E. (1992). Some teachings from the history of social psychology. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne. Vol. 33, No. 3*, 529-539.
- Aquino, K. (2000). Structural and individual determinants of workplace victimization: the effects of hierarchical status and conflict management style. *Journal of Management, 26*, 171–193.
- Ashkanasy, N. M. (2003). The human organization of time: Temporal realities and experience. *Personnel Psychology, 56*, 775–778.
- Bachrach, D. G., Bendoly, E., & Podsakoff, P. M. (2001). Attributions of the “causes” of group performance as an alternative explanation of the relationship between organizational citizenship behavior and organizational performance. *Journal of Applied Psychology, 86*, 1285–1293.
- Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis: a method for the study of small groups*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- Bales, R. F. (1999). *Social interaction systems: theory and measurement*. New Brunswick, NY: Transaction.
- Banks, A. P., & Millward, L. J. (2007). Differentiating knowledge in teams: The effects of shared declarative and procedural knowledge on team performance. *Group Dynamics, 11*, 95–106.
- Bass, B. M. (1962). Further evidence on the dynamic character of criteria. *Personnel Psychology, 15*, 93–97.

- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology, 88*, 989–1004.
- Beersma, B., & De Dreu, C. K. W. (2005). Conflict's consequences: Effects of social motives on postnegotiation creative and convergent group functioning and Performance. *Journal of Personality and Social Psychology, 89*, 358–374.
- Beersma, B., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Moon, H., Conlon, D. E., & Ilgen, D. R. (2003). Cooperation, competition, and team performance: Towards a contingency approach. *Academy of Management Journal, 46*, 572–590.
- Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix E. A., & Trochim, W. M. K. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology. Vol. 93, No. 1*, 170–188.
- Berman, S. L., Down, J., & Hill, C. W. L. (2002). Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the National Basketball Association. *Academy of Management Journal, 45*, 13–31.
- Blader, S. L. & Tyler, T. R. (2009). Testing and extending the group engagement model: linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. *Journal of Applied Psychology. Vol. 94, No. 2*, 445–464.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Bonner, B. L. (2004). Expertise in group problem solving: Recognition, social combination, and performance. *Group Dynamics, 8*, 277–290.
- Borman, W. C. (1991). Job behavior, performance, and effectiveness. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial & organizational psychology* (2nd ed., Vol. 2, pp. 271–326). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist.
- Bowling, N. A. (2007). Is the job satisfaction-job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior, 71*, 167–185.
- Boz, M., Martinez, I., Munduate, L. (2009). Breaking negative consequences of relationship conflicts at work: The moderating role of work family enrichment and supervisor support. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol. 25, No. 2*, 113-121.
- Brett, J., Shapiro, D., & Lytle, A. (1998). Breaking the bonds of reciprocity in negotiation. *Academy of Management Journal, 41*, 410–424.
- Bruk-Lee, V., & Spector, P. E. (2006). The social stressors–counterproductive work behaviors link: Are conflicts with supervisors and coworkers the same? *Journal of Occupational Health Psychology. Vol. 11, No. 2*, 145–156.
- Burton, J.W. (1979). *Deviance, terrorism & war: The process of solving unsolved social and political problems*. New York: St. Martin's Press.
- Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (1990, August). *Cognitive psychology and team training: Shared mental models in complex systems*. Paper presented at the Annual Meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Miami, FL.

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*, 425–445.
- Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. J. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology, 55*, 83–109.
- Conbere, J. P. (2001). Theory building for conflict management system design. *Conflict Resolution Quarterly, Vol. 19, No. 2*, 215–236.
- Cordery, J., Mueller, W., & Smith, L. M. (1991). Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: A longitudinal field study. *Academy of Management Journal, 34*, 464–476.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and team effectiveness. *Personnel Review, 32*, 605–622.
- Cronin, M. A., & Weingart, L. R. (2007). Representational gaps, information processing, and conflict in functionally diverse teams. *Academy of Management Review, 32*, 761–773.
- Curseu, P. L., & Schreijer, S. G. L. (2010). Does conflict shatter trust or does trust obliterate conflict? revisiting the relationships between team diversity, conflict, and trust. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 14*, 66–79.
- De Dreu, C. K. W. (2006). When too little or too much hurts: evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management, 32*(1), 83–107.
- De Dreu, C. K. W. (2006a). Rational self-interest and other orientation in organizational behavior: A critical appraisal and extension of Meglino and Korsgaard (2004). *Journal of Applied Psychology Vol. 91, No. 6*, 1245–1252.
- De Dreu, C. K. W. (2007). Cooperative outcome interdependence, task reflexivity, and team effectiveness: a motivated information processing perspective. *Journal of Applied Psychology, 92*, 628–638.
- De Dreu, C. K. W. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: Food for pessimistic thought. *Journal of Organizational Behavior, 29*, 5–18.
- De Dreu, C. K. W., & Nauta, A. (2009). Self-interest and other-orientation in organizational behavior: implications for job performance, prosocial behavior, and personal initiative. *Journal of Applied Psychology, 94*, 913–926.
- De Dreu, C. K. W., & Van Vianen, A. E. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior, 22*, 309–328.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003a). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology Vol. 88, No. 4*, 741–749.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003b). A contingency theory of task conflict and performance in groups and organizational teams. In M. A. West, D. Tjosvold & K. G. Smith (Eds.), *International handbook of teamwork and cooperative working* (pp. 151–166). Chichester, England: Wiley.

- De Dreu, C. K. W., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology, 86*, 1191–1201.
- De Dreu, C. K. W., Weingart, L. R., & Kwon, S. (2000). Influence of social motives in integrative negotiation: A Meta-analytic review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology, 78*, 889-905.
- De Dreu, C.K. W., Dierendonck, D. van, & Dijkstra, M.T. M. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management. Vol. 15, No. 1*, 6-26.
- De Moura, G. R., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S., & Ando, K. (2009). Identification as an organizational anchor: how identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European Journal of Social Psychology 39*, 540–557.
- DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: the role of conflict management. *International Journal of Conflict Management, 12*, 4–22.
- DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 95*, 32–53.
- DeChurch, L. A., Hamilton, K. L., Haas, C. (2007). Effects of conflict management strategies on perceptions of intragroup conflict. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, Vol. 11, No. 1*, 66–78.
- Deutsch Salamon, S. & Robinson, S. L. (2008). Trust that binds: the impact of collective felt trust on organizational performance. *Journal of Applied Psychology. Vol. 93, No. 3*, 593–601.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University Press.
- Deutsch, M. (2001). Cooperation and conflict resolution: implications for consulting psychology. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research. Vol. 53, No. 2*, 76-81.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*, 350–383.
- Ellemers, N., de Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review, 29*, 459–478.
- Farh, J.-L., Lee, C., & Farh, C. I. C. (2010). Task Conflict and Team Creativity: A Question of How Much and When. *Journal of Applied Psychology. 1-8*
- Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 28*, 78-95.
- Fisher, C. D. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 753–777.
- Forsyth, D. R. (1990). *Group dynamics* (2nd ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Forsyth, D. R. (2006). *Group dynamics* (4th ed.). Australia, Canada: Thomson Wadsworth.

- Fried, Y., Shirom, A., Gilboa, S., & Cooper, C. L. (2008). The mediating effects of job satisfaction and propensity to leave on role stress–job performance relationships: combining meta-analysis and structural equation modeling. *International Journal of Stress Management*, *Vol. 15, No. 4*, 305–328.
- Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S. C., & Tsai, J. C. (2000). What goes around comes around: the impact of personal conflict style on work conflict and stress. *International Journal of Conflict Management*, *11*, 32-55.
- Frone, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: Testing a model among young workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, *5*, 246–255.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1996). The experience of work and turnover intentions: interactive effects of value attainment, job satisfaction and positive mood. *Journal of Applied Psychology*, *81*, 318–325.
- Gibson, C. B., Cooper, C. D., & Conger, J. A. (2009). Do you see what we see? The complex effects of perceptual distance between leaders and teams. *Journal of Applied Psychology*. *Vol. 94, No. 1*, 62–76.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, *29*, 499–517.
- Griffith, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of the antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the millennium. *Journal of Management*, *26*, 463–488.
- Guzzo, R. A., & Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 269-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, *60*, 159–170.
- Hackman, J., & Morris, C. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. *Advances in Experimental Social Psychology*, *8*, 45–99.
- Hare A. P. (2000). Social interaction systems: theory and measurement. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. *Vol. 4, No. 2*, 199-208.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, *49*, 305–325.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, *45*, 1029–1045.

- Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations: the social identity approach*. London: Sage.
- Hastie, R., & Kameda, T. (2005). The robust beauty of majority rules in group decision. *Psychological Review*, *112*, 494–508.
- Hellman, C. M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *Journal of Social Psychology*, *137*, 677–689.
- Henne, D., & Locke, E. A. (1985). Job dissatisfaction: what are the consequences? *Int. J. Psychol.*, *20* (1), 221–240.
- Hirokawa, R. Y., & Poole, M. S. (Eds.). (1996). *Communication and group decision making* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Homan, A. C., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., van Knippenberg, D., Ilgen, D. R., & Van Kleef, G. A. (in press). Facing differences with an open mind: Openness to experience, salience of intra-group differences, and performance of diverse work groups. *Academy of Management Journal*.
- Hulin, C. L. (1990). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 2, pp. 445–506). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hulsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, *94*, 1128–1145.
- Humphrey, S. E., Morgeson, F. P., & Mannor, M. J. (2009). Developing a theory of the strategic core of teams: a role composition model of team performance. *Journal of Applied Psychology*, *94*, 48–61.
- Iaffaldano, M., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *97*, 251–273.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. D., & Jundt, D. K. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, *56*, 517–543.
- Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M., & Johnson, M. D. (2009). Personality and citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 94, No. 4, 945–959.
- Iverson, R. D., & Deery, S. J. (2001). Understanding the “personological” basic of employee withdrawal: The influence of affective disposition on employee tardiness, early departure, and absenteeism. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 856–866.
- Jackson, S. E. (1996). The consequences of diversity in multidisciplinary work teams. In M. A. West (Ed.), *The Psychology of Groups at Work* (pp. 53–76). Chichester, England: Wiley.
- Jehn, K. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, *5*, 223–238.
- Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, *40*, 256–282.

- Jehn, K. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530–557.
- Jehn, K. (1997). Affective and cognitive conflict in work groups: Increasing performance through value-based intragroup conflict. In C. K. W. De Dreu & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 87–100). London: Sage.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in groups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741–763.
- Jehn, K., & Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238–251.
- Jex, S. M. (1998). *Stress and job performance: Theory, research, and implications for managerial practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jex, S. M., & Beehr, T. A. (1991). Emerging theoretical and methodological issues in the study of work-related stress. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 9, 311–365.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376–407.
- Judge, T. A., Scott, B. A., & Ilies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: Test of a multilevel model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 126–138.
- Karau, S. J., & Elsaid, A. M. M. K. (2009). Individual differences in beliefs about groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 13, 1–13.
- Kim, P. H. (1997). When what you know can hurt you: A study of experiential effects on group discussion and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69, 165–177.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77–124.
- Kozlowski, S.W.J., & Bell, B.S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W.C. Borman, D.R. Ilgen, & R.J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Vol. 12. Industrial and organizational psychology* (pp. 333–375). London: Wiley.
- Kurtzberg, T. R. (2000). *Creative styles and teamwork: Effects of coordination and conflict on group outcomes*. Unpublished doctoral dissertation, Northwestern University, Chicago.
- Ladbury, J. L., & Hinsz, V. B. (2009). Individual expectations for group decision processes: Evidence for overestimation of majority influence. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 13 (4), 235–254.
- Laizāne, V. (2010). Konflikta risināšanas stratēģiju saistība ar dalībnieku apmierinātību mazās grupās organizācijās (nepublicēts materiāls).

- Langfred, C. W. (2007). The downside of selfmanagement: A longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 50, 885–900.
- Laughlin, P. R. (1980). Social combination processes of cooperative problem solving groups on verbal intellectual tasks. In M. Fishbein (Ed.), *Progress in social psychology* (pp. 127-155). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Leung, M., Chen, D., Yu, J. (2008). Demystifying moderate variables of the interrelationships among affective commitment, job performance, and job satisfaction of construction professionals. *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 134, No. 12.
- Leung, M., Ng, S. T., Cheung, S. (2002). Improving satisfaction through conflict stimulation and resolution in value management in construction projects. *Journal of Management in Engineering*, 4, 1-8.
- Liao, H., & Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate and justice outcomes on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90, 242–256.
- Lind, E. A., & Tyler, T. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Littlepage, G. E., Schmidt, G. W., Whisler, E. W., & Frost, A. G. (1995). An input-process-output analysis of influence and performance in problem-solving groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 877-889.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.
- Lodahl, T. M., & Porter, L. W. (1961). Psychometric score patterns, social characteristics, and productivity of small industrial work groups. *Journal of Applied Psychology*, 45, 73–79.
- Loi, R., Yang, J., & Diefendorff, M. J. (2009). Four-factor justice and daily job satisfaction: a multilevel investigation. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 3, 770–781.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L., & Weingart, L. R. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: a conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, 44, 779–793.
- Maertz, C. P., & Campion, M. A. (1998). 25 years of voluntary turnover research: a review and critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 13, pp. 49–81). London: Wiley.
- Mansell, A., Brough, P., & Cole, K. (2006). Stable predictors of job satisfaction, psychological strain, and employee retention: an evaluation of organizational change within the New Zealand customs service. *International Journal of Stress Management*, Vol. 13, No. 1, 84–107.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356–376.
- McCrae, R. R., Costa, Jr., P. T., Parker, W. D., Mills, C. J., Fruyt, F., & Mervielde, I. (2002). Personality trait development from age 12 to age 18: Longitudinal, cross-sectional, and cross-cultural analyses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1456–1468.

- McGrath, J. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Medina, F.J., Munduate, L., Dorado, M.A., Martinez, I., & Guerra, J.M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 219-230.
- Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 535–546.
- Mikolic, J. M., Parker, J. C., & Pruitt, D. G. (1997). Escalation in response to persistent annoyance: groups versus individuals and gender effects. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 72, No. 1, 151-163.
- Moscovici, S. (1970). Availt-propos. In D.Jodelet et al. (Ed.), *La psychologic sociale: une discipline en mouvement*. Paris: Mouton.
- Mossholder, K. W., Bennett, N., & Martin, C. L. (1998). A multilevel analysis of procedural justice context. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 131–141.
- Mullen, B., & Copper, C. (1994), The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210–227.
- Murnighan, J. K., & Conlon, D. E. (1991). The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets. *Administrative Science Quarterly*, 36, 165–186.
- Naumann, S. E., & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43, 881–889.
- Ng, C., & Sarris, A. (2009). Distinguishing between the effect of perceived organisational support and person–organisation fit on work outcomes. *The Australian and New Zealand Journal of Organisational Psychology*, 2, 1–9.
- Nijdam, N. E. (1998). *The functioning of work teams*. Unpublished master's thesis, University of Amsterdam, the Netherlands.
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader–member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1412–1426.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775–802.
- Pearsall, M. J., Christian, M. S., & Ellis, A. P. J. (2010). Motivating interdependent teams: individual rewards, shared rewards, or something in between? *Journal of Applied Psychology*, 95, 183–191.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1–28.
- Peterson, R. S. (1997). A directive leadership style in group decision making is both virtue and vice: Evidence from elite and experimental groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 1107–1121.

- Peterson, R., & Behfar, K. J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: a longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *92*, 102–112.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *94*, 122–141.
- Podsakoff, P., & Fahr, J. (1989). Effects of feedback sign and credibility on goal setting and task performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *44*, 45–67.
- Pruitt, D. G. & Johnson, D. F. (1970). Mediation as an aid to face saving in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 14, No. 3, 239-246.
- Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Reņģe, V. (2007). *Mūsdienu organizāciju psiholoģija*. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC.
- Riediger, M., & Freund, A. M. (2008). Me against myself: motivational conflicts and emotional development in adulthood. *Psychology and Aging*, Vol. 23, No. 3, 479–494.
- Rickett, M. (2008). The causal relations between job attitudes and performance: a metaanalysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, *93*, 472–481.
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., & Kim, S. H. (1994). *Social conflict*. New York, St. Louis: McGraw-Hill, Inc.
- Salas, E., Rosen, M., Burke, C. S., & Goodwin, G. F. (2009). The wisdom of collectives in organizations: An update of the teamwork competencies. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations*. New York, NY: Taylor & Francis.
- Salas, E., Sims, D. E., & Shawn Burke, C. (2005). Is there a “Big Five” in teamwork? *Small Group Research*, *36*, 555–599.
- Schwenk, C. R. (1990). Effects of devil’s advocacy and dialectical inquiry on decision making: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *47*, 161–176.
- Scott, B. A., & Judge, T. A. (2009). The popularity contest at work: who wins, why, and what do they receive? *Journal of Applied Psychology*, *94*, 20–33.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, *85*, 102–111.
- Spector, P. E., Chen, P. Y., & O'Connell, B. J., (2000). A longitudinal study of relations between job stressors and job strains while controlling for prior negative affectivity and strains. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 85, No. 2, 211-218.
- Stamper, C.L. & Johlke, M.C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, *29*, 569–588.
- Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.

- Sundstrom, E. (1999). Challenges of supporting work team effectiveness. In E. Sundstrom (Ed.), *Supporting work team effectiveness: Best management practices for fostering high performance* (pp. 3–23). San Francisco: Jossey-Bass.
- Tabak, N., & Koprak, O. (2007). Relationship between how nurses resolve their conflicts with doctors, their stress and job satisfaction. *Journal of Nursing Management, 15*, 321–331.
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations* (pp. 77–98). London: Academic Press.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology, 33*, 1–39.
- Tjosvold, D. (1998). Cooperative and competitive goal approach to conflict: accomplishments and challenges. *Applied Psychology: An International Review, 47*, 285–342.
- Tjosvold, D., Hui, C., & Yu, Z. (2003). Conflict management and task reflexivity for team in-role and extra-role performance in China. *International Journal of Conflict Management, 14*, 141–163.
- Tziner, A., & Eden, D. (1985). The effects of crew composition on crew performance: Does the whole equal the sum of its parts? *Journal of Applied Psychology, 70*, 85–93.
- Van de Vliert, E., & Euwema, M. C. (1994). Agreeableness and activeness as components of conflict behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology, 66*, 674–687.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*, 171–191.
- Van Ginkel, W., Tindale, R. S., & Van Knippenberg, D. (2009). Team reflexivity, development of shared task representations, and the use of distributed information in group decision making. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 13*, 265–280.
- Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W., & Manstead, A. S. R. (2006). Supplication and appeasement in conflict and negotiation: the interpersonal effects of disappointment, worry, guilt, and regret. *Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 91, No. 1*, 124–142.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology, 58, 1*, 515–541.
- Van Zelst, R. H. (1951). Worker popularity and job satisfaction. *Personnel Psychology, 4*, 405–412.
- Varela, O. E., Burke, M. J., & Landis, R. S. (2008). A model of emergence and dysfunctional effects of emotional conflict in groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 12*, 112–126.
- Verquer, M. L., Beehr, T.A., & Wagner, S. (2003). A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior, 63*, 473–489.
- Weber, M. J., Kopelman, S., & Messick, D. M. (2004). A conceptual review of decision making in social dilemmas. *Personality and Social Psychology Review, 8*, 281–307.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior, 20*, 77–140.

- Yakovleva, M., Reilly, R. R., & Werko, R. (2010). Why do we trust? Moving beyond individual to dyadic perceptions. *Journal of Applied Psychology, 95*, 79–91.
- Yetton, P. W., & Bottger, P. C. (1982). Individual versus group problem solving: An empirical test of a best member strategy. *Organizational Behavior and Human Performance, 29*, 307-321.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly, 12*, 451–483.
- Zander, A. (1993). *Making groups effective* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.