ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Evelina BUDRIENĖ

PEDAGOGŲ NUOSTATOS Į KONFLIKTŲ SPRENDIMĄ ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Evelina BUDRIENĖ

PEDAGOGŲ NUOSTATOS Į KONFLIKTŲ SPRENDIMĄ ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)

Magistro darbo autorius .....
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas .....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas .....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Evalina Budrienė

Pedagogų nuostatos į konfliktų sprendimą švietimo organizacijoje

Magistro darbas.

Magistro darbe nagrinėjama konflikto sąvoka, konfliktų tipologija, konfliktų priežastys ir sprendimo būdai. Remiantis teorine analize atliktas empirinis pedagogų nuostatų į konfliktų sprendimus švietimo organizacijoje tyrimas, nustatant pedagogų konfliktų kilimo priežastis, bei sprendimo būdus švietimo organizacijoje. Išanalizavus gautus rezultatus galima daryti išvadą, kad švietimo organizacijoje vengiama konfliktinių situacijų. Pastebime, kad iš visų pateiktų konfliktų tipų apibūdinimų ir konfliktų sprendimo būdų, pedagogai švietimo organizacijoje naudoja tik atvirų durų konflikto sprendimo būdą. Jis naudojamas, todėl, kad pedagogas gali jaustis nevaržomas ir išsakyti savo nuomonę, bei kreiptis į organizacijos vadovą bet kada ir bet kokiu jam iškilusiu klausimu. Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus galima patvirtinti išsikeltą hipotezę, kad konfliktų kilimo priežastys ir sprendimo būdai vangiai ir neprofesionaliai sprendžiami švietimo organizacijoje.

SUMMARY

Evelina Budrienė

Teachers' views about solving conflicts in education organization.

Master's work.

The concept of conflict, ist tipology, reasons of different conflicts and way to solve them are presented and discussed in the master paper. On the base of theoretical anglysis the research was done in order to discover teachers views on conflict reasons and way to solve the conflicts in education organization. In research results enable to come to a conclusion that any education organization tends to awid conflicting situations. There were described some types of conflicts and different way to solve them. However, teachers use the way – open doors way to solve any conflict. In this case teachers ful and easy. They can express their opinion, any problem can be discussed with the headmaster. In condusion, the hypothesis that reasons of conflicts and ways to solve them are not professional and idle can be affirmed.

LENTELĖS IR PAVEIKSLAI

1 lentelė. Organizacinių konfliktų funkcijos 13

2 lentelė. Konflikto etapų, konflikto fazės ir sprendimo tarpusavio ryšys 16

3 lentelė. Pedagogų nuostatos apie tarpgrupinius konfliktus švietimo organizacijoje 44

4 lentelė. Organizacinio konflikto kilimo priežastys 49

5 lentelė. Organizacinio konflikto kilimo priežastys 49

6 lentelė. Pedagogų nuostatos apie konfliktų sprendimo atvirų durų būdą 55

1 paveikslas. Ydingas ratas 18

2 paveikslas. Pedagogų nuostatos į asmeninio arba vidinio konflikto kilimą 39

3 paveikslas. Tarpasmeninių konfliktų kilimo priežastys 41

4 paveikslas. Pedagogų nuostatos apie asmenybės ir grupės konfliktus 42

5 paveikslas. Pedagogų nuostatos apie bendravimo taisykles kolektyve 43

6 paveikslas. Kognityvinio konflikto kilimo priežastys 45

7 paveikslas. Emocinio konflikto kilimo priežastys 47

8 pav. Emocinio konflikto kilimo priežastys 48

9 pav. Konfliktų sprendimo būdas „Viskas arba nieko“ 51

10 pav. Fizinė psichinė prievarta sprendžiant ginčus švietimo organizacijoje 51

11 pav. Dalinio rezultato konflikto sprendimo būdas 53

12 pav. Dalinio rezultato konflikto sprendimo būdas 53

13 pav. Pedagogų nuostatos apie parlamentinį konfliktų sprendimo būdą 54

TURINYS

TURINYS 5
ĮVADAS 6
1. NUOSTATŲ Į KONFLIKTŲ SPRENDIMUS
TEORINIAI ASPEKTAI 9
1. 1. Konflikto samprata ir tipologija 9
1.2. Konfliktų raida 14
1.3. Konfliktų priežastys.....17
1.4. Pagrindiniai konfliktų sprendimo būdai 21
1.5. Nuostatų į konfliktą susiformavimas..... 30
2. PEDAGOGŲ NUOSTATOS Į KONFLIKTŲ SPRENDIMĄ
ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE TYRIMO METODOLOGIJA 36
3. PEDAGOGŲ NUOSTATOS Į KONFLIKTŲ SPRENDIMĄ
ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE TYRIMO REZULTATAI 38
3. 1. Demografinių duomenų analizė 38
3. 2. Konfliktų atsiradimo priežastys 38
3.2.1 Asmeninio arba vidinio, tarpasmeninio ir asmenybės ir
grupės konflikto kilimo priežastys 39
3.2.2. Tarpgrupinių ir kognityvinių konfliktų kilimo priežastys 44
3.2.3 Emocinio ir organizacinio konflikto kilimo priežastys 46
3.3 Konfliktų sprendimo būdai švietimo organizacijoje 50
IŠVADOS 56
LITERATŪRA 60
PRIEDAI 63

ĮVADAS

Gyventi be konfliktų neįmanoma. Jų vengti, kovoti su jais nereikia. Konflikto misija – atkurti, normalizuoti, o idealiu atveju – pagerinti situaciją ar pašlijusius santykius. Konfliktas – tai priešingų tikslų, interesų, pozicijų, nuomonių ar požiūrių susidūrimas, rimti nesutarimai, kurių metu užvaldo nemalonūs jausmai ar išgyvenimai. Dažnai girdime šį žodį kasdieniniame savo gyvenime: darbe, namuose, įstaigose, parduotuvėse ir pan. Kartais atrodo, kad konfliktai gali kilti bet kurioje situacijoje, bet kurioje gyvenimo srityje, bet kokioje aplinkoje, bet kuriuo metu – nelauktai ir visai netikėtai. Konfliktai jau yra tapę neatsiejama mūsų gyvenimo dalimi, turbūt nė vienas negalėtume pasakyti, kad niekada nekonfliktavome? Dažnai girdime, kad nesutapo nuomonės, charakteriai, išsiskyrė požiūriai ar pan. Visi šie reiškiniai vienaip ar kitaip atveda prie konfliktų, kurie šiuolaikinėje visuomenėje yra labai aktualūs.

Visuomenė keičiasi dinamiškai. Kartu kyla švietimo įstaigų darbuotojų kompetencijos lygis, darbo teisės žinios. Tačiau neišvengiama konfliktų, kuriuos reikia atpažinti ir laiku tinkamai spręsti. Lietuvoje darbo konfliktų švietimo sistemoje kilimo priežastys ir sprendimo būdai – mažai nagrinėti. Iki šiol nebuvo pakankamai tiriama konfliktologinė padėtis, susidaranti dėl organizacinių konfliktų. Daugelio švietimo organizacijų tyrėjų dėmesys buvo kreipiamas vien į pedagoginius konfliktus, neišskiriant konfliktų, vykstančių švietimo įstaigos darbuotojų darbo santykių reguliavimo sferoje.

Pedagoginis konfliktas, kuris labiausiai paplitęs švietimo organizacijose, pedagogikoje ir pedagoginėje konfliktologijoje yra geriausiai ištirtas mokslininkų – tai S. Banykina (2001), A. Ancupov (2004), B. Ališev (1985), R. Šakurov (1985) ir kt.

Konfliktologai A. Ancupov ir A. Šipilov (2004) teigia, kad „darbo konfliktas yra socialinio konflikto rūšis, kurio objektu yra darbo santykiai bei sąlygos jų užtikrinimui“ (Ancupov; Šipilov, 2004, p. 406). Mokslininkai pabrėžia, kad darbo konfliktas yra platesnė sąvoka nei darbo ginšas, nes aprėpia ne tik darbo santykių sritį, bet dažnai ir interesų sankirtas, gali būti reguliuojamas ne tik darbo įstatymų normomis, bet ir kitomis teisinėmis ir etinėmis priemonėmis. Praktikoje darbo ginčas sistemiškai ir apibendrintai priskiriamas prie atitinkamų socialinių reiškinių. Darbo konfliktą, D. Petrylaitės (2005,) nuomone, reikėtų laikyti labiau sociologine kategorija. Ir tik įgijus atitinkamus teisinius požymius pastaroji virsta institucionalizuotu konfliktu. (Želvys R. 2003)

Tyrimo problema. Švietimo įstaigos, kaip judrios ir socialiai jautrios bendruomenės, priklauso organizacinio konflikto rizikos grupei. Tačiau Lietuvoje tokio pobūdžio tyrimų mažai atlikta. Todėl pasirinktas tyrimo apribojimas – analizuoti švietimo sistemos įstaigas ir jose vykstančius darbo santykių konfliktus.

Tyrimo aktualumas. Pedagogų konfliktų kilimo priežastis bei sprendimo būdų tematika ir jos aktualumas šiuolaikinių organizacijų vystimuisi yra plačiai aptariamas mokslinėje literatūroje. Labai aktualu, kad pedagogai nekonfliktuotų ir neatsirastų jokių konfliktinių situacijų. Tokiu būdu bus nuolatos tobulinami santykiai tarp pedagogų, tarpusavio supratimas, tobulės santykiai su organizacijos vadovu. Pabrėžtina, kad magistro darbe bus analizuojamos pedagogų nuostatos į konfliktų sprendimo būdus, nes nuo pedagogų santykių priklauso ne tik organizacijos veikla, bet ir rodomas pavyzdys ugdytiniams.

Tyrimo objektas. Pedagogų nuostatos į konfliktų sprendimą.

Tyrimo dalykas. Raseinių rajono bendrojo lavinimo mokyklų pedagogų nuostatos į konfliktų sprendimą, bei atsiradimo priežastis.

Tyrimo tikslas. Diagnozuoti pedagogų nuostatas į konfliktų sprendimus Raseinių rajono bendrojo lavinimo mokyklose, bei atskleisti konfliktų kilimo priežastis.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti skirtingus požiūrius apie konflikto sąvoka, tipologija, konfliktų sprendimo būdus.
2. Ištirti Raseinių rajono bendrojo lavinimo mokyklų pedagogų nuostatas į konfliktų sprendimą.
3. Įvertinti Raseinių rajono bendrojo lavinimo mokyklų pedagogų konfliktų kilimo priežastis.
4. Nustatyti, kokie konfliktai yra paplitę švietimo organizacijoje.

Tyrimo hipotezė. Konfliktų kilimo priežastys ir sprendimo būdai vangiai ir neprofesionaliai sprendžiami švietimo organizacijose.

Metodologija.

Tyrimas grindžiamas pagal E. Bagdono, L. Rapalienės (1996), R. Lekavičienės(2001) išskirtus konfliktų tipus, J. Kasiulio, V. Tarvydienės(2003) išplėtota targrupinio konflikto charakteristika, J. Edelman bei M.B. Crain (1997), vienašalių ir dvišalių bei asmeninių ir struktūrinių konfliktų charakteristikomis. J. Guščinskienės (2002) išskirtu organizacinio konflikto modeliu, . A. Sakalo (1998), išskiriamomis konfliktų priežastimis, J. W. Koehler, K. W. Anatol ir R. L. Applbaum konfliktų sprendimo būdų charakteristikomis, A. Savanevičienės ir V.Šilingienės nuostatų į konfliktą susiformavimo modeliu.

Metodika

1. Tiriamieji. Tyrimui atlikti pasirinkta Raseinių rajono bendrojo lavinimo mokyklų pedagogai (196).

2. Metodai.

- Mokslinės literatūros šaltinių analizė konfliktų tipų, jų sprendimo būdų pedagogų nuostatų į konfliktų sprendimus klausimai.
- Tyrimui medžiaga apie pedagogų nuostatas į konfliktų sprendimus švietimo organizacijoje buvo renkama anoniminės anketinės apklausos metodu.
- Duomenų analizė atlikta taikant kompiuterinę SPSS ir MS Exsel programą.

3. Instrumentarijus. Pedagogų nuostatos į konfliktų sprendimus švietimo organizacijose tirtos naudojant anoniminę anketą, kuri buvo parengta remiantis E. Bagdonas, E. Rapalienė (1996) išskirtais konfliktų tipais (pagal dalyvius), R. Lekavičienė (2001) , J. Edelman, M.B. Crain (1997) konfliktų tipų modeliu, J. Guščinskienė (2002) organizacinio konflikto tipu ir J. W. Koehler, K. W. Anatol ir R. L. Applbaum (1976) konfliktų sprendimo būdų charakteristikomis.

Strategija

1. Parengiamieji veiksniai tyrimui (2007 m. kovo mėn. – balandžio mėn.).
2. Žvalgomasis tyrimas (2008 m. gegužė mėn. - birželio mėn.).
3. Surinktų duomenų suvedimas ir apdorojimas (2008 m. spalio mėn. – lapkričio mėn.).
4. Duomenų analizė ir interpretavimas (2008 m. gruodžio mėn.).
5. Tyrimo ataskaitos parengimas, tyrimo išvadų formulavimas (2009 m. sausio mėn. – balandžio mėn.).

Teorinis ir praktinis reikšmingumas.

Atliktas tyrimas atskleis, kokią svarbą turi pedagogų nuostatos į konfliktų atsiradimo priežastis ir sprendimus Raseinių rajono švietimo organizacijose. Panaudojus šio tiriamojo instrumentą (anketą), būtų galima praplėsti pedagogų nuostatas į konfliktų kilimo priežastis ir sprendimo būdus švietimo organizacijoje. Konceptualioji bei empirinė tiriamoji dalis gali būti naudojama rengiant seminarus.

1. NUOSTATŲ Į KONFLIKTŲ SPRENDIMUS TEORINIS PAGRINDIMAS

1. 1. Konflikto samprata ir tipologija

J. Edelman (1997) konfliktą apibrėžia taip: „Konfliktas – tai situacija, kai du žmonės nesutaria dėl veiksmų, kurių vienas iš jų imasi arba kai jis ar ji nenori, kad tų veiksmų būtų imtasi“.
Kovojant, varžantis tenkinami tik vieno žmogaus ar vienos grupės poreikiai. Konfliktas visada sukelia stiprių emocinių (dažniausia neigiamų) išgyvenimų ir žmogui tenka apginti savo nuomonę, jei ji skiriasi nuo kitų.

Kiekvienas iš mūsų konfliktą gali apibūdinti savaip, todėl skirtingi autoriai savo knygose skirtingai formuluoja šį apibrėžimą, kadangi yra sunku įsprausti konfliktus į vieną vienintelį rėmą.

Konfliktas (lot. Conflictus – susidūrimas) – priešingų požiūriu, interesų, elgesio motyvų, siekių, požiūrių susidūrimas, rimti nesutarimai, kurių metu žmogų užvaldo nemalonūs jausmai arba išgyvenimai.

Kasiulis J., Barvydienė V. (2003) teigia, kad konfliktas – dviejų tuo pačiu metu kylančių nesuderinamų sistemų pasireiškimas.

Bendraudami su aplinkiniais, neišvengiamai susiduriame ir su tais, kurių požiūris bei interesai prieštarauja mūsų įsitikinimams, kurių tikslai kliudo mūsų tikslams. Neretai ir patys artimiausi žmonės ar bičiuliai apie kai kuriuos dalykus mąsto priešingai nei mes, tuomet sakome, kad „nesutapo nuomonės“. Jeigu, susidūrus tokioms priešingoms pozicijoms, įsiplieskia neigiamos emocijos, žmogų užvaldo nemalonūs jausmai ar išgyvenimai, situaciją vadiname konfliktine. Plačiąja prasme konfliktas – tai prieštaravimų paūmėjimo kraštutinis atvejis. Paprastai jo pasekmė - stiprios neigiamos emocijos.

Konfliktu vadinamas nesutarimas tarp dviejų ar daugiau pusių. Pusėmis gali būti atsitiktiniai žmonės, atskira organizacija arba valstybė. Konfliktas yra daugiau ar mažiau išreikšta kova tarp dviejų ar daugiau šalių, kurios turi prieštaraujančias nuostatas, veikimo tikslus ar priešinasi agresijai į jų vertybes.

Iš pateiktų konfliktų sampratų galima susidaryti vaizdą, kad konfliktas tai tik neigiamas reiškinys, bet paklauskime savęs - ar konfliktas tik blogis? Dauguma žmonių pasakytų, kad taip, jie neigiamai vertina konfliktus ir konfliktines situacijas, kad jie turi dėl ko taip galvoti, juk konfliktai audrina emocijas, kelia nemalonius potyrius bei jausmus, nes mūsų visuomenėje nusistovėjęs neigiamas požiūris į konfliktus. Ir tik tuomet, jei nustumtume į antrą planą tuos nemalonius potyrius, susijusius su konfliktais, pamatytumėme, kad be blogosios pusės yra ir geroji: vidiniai konfliktai padeda pažinti save patį geriau, tobulėti; konfliktai darbe padeda išspręsti susidariusias problemas ir prieiti vieningos nuomonės tam tikrais darbo klausimais. Be to, konfliktas - tai vienas

iš savęs ir kitų pažinimo būdų. Taigi, konfliktas - gėris ar blogis? Manome, kad vertinimas priklauso nuo kiekvieno iš mūsų požiūrio į iškilusį konfliktą, nuo elgesio konfliktinėje situacijoje ir, žinoma, nuo konflikto pasekmių.

Konfliktai pagal įvairius kriterijus yra skirstomi į tam tikras rūšis, grupes, tipus. Kaip ir pats konflikto apibrėžimas yra skirtingai nusakomas įvairių autorių, taip ir jų skirstymą skirtingi autoriai pateikia kažkiek kitaip.

E. Bagdonas, L. Rapalienė (1996) konfliktus (pagal dalyvius) skirsto į 4 pagrindinius tipus:

1. *Asmeniniai konfliktai*, arba kitaip vidiniai konfliktai, tai tokie, kurie kyla tuomet, kai žmogus nepasitenkina darbu, pačiam darbui keliami prieštaringi reikalavimai, 0 tada kyla stresai, dirglumas ir psichinės negalios. Pvz., dažnai pasitaikanti situacija, kai žmogus dirba jam nemielą darbą tik dėl didesnio užmokesčio. Gal taip galima dirbti ir ne vienus metus, bet ilgainiui tokia situacija priveda prie vidinių konfliktų, kurių pasekmės būna depresija, nerimas ir pan. Tokie konfliktai atsiliepia ne tik pačiam asmeniui, bet ir aplinkiniams, įtakoja darbo kokybę, bendravimą.

2. *Tarpasmeniniai konfliktai* kyla tuomet, kai nesutampa kelių asmenų (vadovų, darbuotojų ir pan.) požiūriai į tą patį reiškinį, daiktą ir t.t.. Pvz., skirtingų padalinių vadovai nuėję pas savo tiesioginį vadovą ima ginčytis dėl jų darbui svarbių priemonių pirkimo. Ir kiekvienas iš jų bando įrodyti, kad jo darbo priemonė kur kas svarbesnė už kolegos.

3. *Asmenybės ir grupės* konfliktai kyla tada, kai susiduria asmeniniai ir grupiniai interesai, požiūriai, vertinimai. Dažnai tokie konfliktai kyla, kai žmogus nenori ar nesugeba prisitaikyti prie grupės normų. Pvz., įmonėje nusistovėjusi tokia tvarka, kad susirgusį ar išvykusį kolegą pavaduoja kiti kolegos be papildomo atlygio, o atėjęs naujas asmuo į įmonę ima konfliktuoti su kolegomis dėl tokios nusistovėjusios tvarkos. Ir dėl vieno žmogaus požiūrio susidaro įtampa visame kolektyve.

4. *Tarpgrupiniuose konfliktuose* susiduria grupių interesai, vertybės ir tikslai. Tai gali būti konfliktai tarp įmonės administracijos ir darbuotojų kolektyvo, tarp padalinių, padalinių viduje t.t. Dažnas konfliktas, pasitaikantis įmonėse, kyla tada, kai personalo skyriaus darbuotojai ilgą laiką negali sulaukti darbuotojų, dirbančių gamyboje, kad šie pasirašytų reikalingus, su darbo santykiais susijusius dokumentus, nes jų neišleidžia darbų vykdytojai, kad nenutrūktų gamybos procesas. Ir tuomet, kai dėl nepasirašytų dokumentų tenka atsiskaitinėti vadovams, personalo darbuotojai ima kaltinti darbų vykdytojus, o pastarieji pradeda teisintis, įrodinėti savo tiesą ir pan.

Pasak R. Lekavičienė (2001) galima išskirti tokius pagrindinius konfliktų tipus: vidiniai asmenybės konfliktai, socialiniai konfliktai, kurie dar skirstomi į tarpasmeninius, tarpgrupinius, tarptautinius.

Tarpgrupinis konfliktas, kaip teigia J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2003), gali pasireikšti ir tada, kai tarpasmeniniai konfliktai tampa tarpgrupiniais konfliktais: asmenybė identifikuojasi su grupe, su organizacija, su jos vadovu ir pan. Objektyvios jėgos, priešiškos kitų subjektų interesams,

suasmeninamos, įkūnijamos konkrečiame lyderyje, dažnai sutapatinamos su realia asmenų grupe. Todėl tarpgrupiniai konfliktai susiaurinami iki minimumo, keliamos vienos kitoms atmetančios vertybės, veikla nukreipiama į kitos grupės sunaikinimą, sutrikdymą ar bent jau kontrolę. Susidaro situacijos, kai laimėti galima tik kitos grupės sąskaita, išryškėja bandymai paremti valdžią, vadovavimą, ima dominuoti psichologinis priešiškumas. Kol grupė nestabili, kol vidinė jos struktūra neišsikristalizavusi, tol siekiama šiuos trūkumus sureguliuoti. Grupė linkusi veltis į konfliktus su kitomis grupėmis. Konfliktus grupėje galima skirstyti į kognityvinius (funkcinius) ir emocinius. Kognityvinis (įsisąmoninamas) konfliktas sukasi apie nesutarimus sprendimuose. Pavyzdžiui, nesutarimas, kaip pasiekti organizacijos tikslus. Sprendimo priėmimo procesą, kognityvinio konflikto požiūriu, pabrėžia debatai tarp visų grupės narių, ginančių savo perspektyvas galutiniam sprendimui pasiekti. Kognityvinis konfliktas grupėse yra neišvengiamas ir natūralus, o savivaldos grupės atveju - netgi daugiau dominuojantis. Tradicinės organizacijos perėjimas į tinklinę organizaciją, diegiančią savivaldos grupę, galėtų būti svarbia kognityvinio konflikto priežastimi, kadangi organizacijos tikslų pasiekimą grupės nariai suvokia skirtingai. Faktiškai vadovai tampa įrankiais perėjimo procese, kurių funkcija yra ne valdyti, bet daugiau palaikyti viską, kas yra susiję su grupe. Toks vadovo pasikeitimas yra kritiškas ir gali generuoti kognityvinį konfliktą grupėje, dėl vadovo ankstesnio vaidmens priimant galutinį sprendimą.

Anot W. Felts (1995), kita kognityvinio konflikto priežastis įdiegiant savivaldos grupę yra dilema, su kuria susiduria vadovai, kai grupė yra pribrendusi. Grupės įrankio vaidmuo pasikeičia į personalo palaikymo asmens vaidmenį grupėje. Tai gali atvesti vadovą prie savo naujo vaidmens atsisakymo ir naujos situacijos organizacijoje atmetimo, todėl tai gali generuoti konfliktinę situaciją. Didelis iššūkis vadovybei bei pavojingiausias minų laukas yra situacija, kai bandoma pasiekti, kad žmonės liktų įsipareigoję gerinti savo procesą dirbdami savarankiškai.

Pasak Brockmann (1996), antra konfliktų, esančių grupėse, rūšis yra emocinis konfliktas. Tai konfliktas, nukreiptas į asmenį, o ne į rezultatą. Emocinis konfliktas laikomas disfunkciniu ir dažnai nuveda į varganus bei nepriimtinus sprendimus.

Galima paminėti ir kitus autorius, tokius kaip J. Edelman bei M.B. Crain (1997), kurie konfliktus skirsto į vienašalius ir dvišalius bei asmeninius ir struktūrinius. Jie taip pat dažnai sutinkami mūsų darbo aplinkose, nors vienašalių konfliktų nelabai sutiksime, vis dėl to vienu ar kitu atveju tai bus užslėptas dvišalis konfliktas. Pvz., viršininkas ant jūsų rėkia už darbą, kurį padarėte ne taip, kaip jis to norėjo, jūs, žinoma, tylite, o mintyse verda pyktis, nepasitenkinimas ir pan. Išeina, kad lyg ir vienašalis konfliktas, nes jūs paklusniai nuleidęs galvą klausotės, tačiau pripažinkime, jog mumyse kilo vidinis konfliktas. O štai asmeninių ir struktūrinių konfliktų sutapatinti negalėtume, nes tai visiškai skirtingi konfliktai. Asmeninis konfliktas yra susijęs su

ypatingomis asmenybėmis ir ypatingu požiūriu į jas. Tuo tarpu struktūrinis - bendresnio pobūdžio, jis būdingas tam tikroms aplinkybėms ar konflikte dalyvaujančių žmonių grupėms.

Dėl ko dažniausiai kyla konfliktai? Viena dažniausiai pasitaikančių konflikto priežasčių - nesugebėjimas pažvelgi į situaciją lanksčiai, be išankstinių nuostatų. Konfliktiški yra tie žmonės, kurių pagrindinis tikslas - bet kokia kaina iškovoti aplinkinių pripažinimą, užimti prestižinę vietą visuomenėje. Konfliktams palankios sąlygos ir tuomet, kai yra keliami nerealūs reikalavimai.

Liepsnojant konfliktui, galimybė lengvai susitaikyti itin menka. Konfliktuodami turime tikslą atstatyti pažeistąją savąją vertę, todėl nusileisti „priešininkui“ yra labai sunku. Įnirtingo konflikto metu mūsų mąstymas pasidaro fiksuotas, nelankstus: ginčydamiesi naudojamės vis tais pačiais argumentais.

Kaip užgesinti konfliktą? Konflikto sprendimo būdai gali būti tiesioginiai ir netiesioginiai. Sprendžiant konfliktą tiesiogiai, paprastai dalyvauja abi konfliktuojančiosios pusės, o kartais ir trečiasis nešališkas asmuo. Jis gali užjausti, padėti išspręsti konfliktą. (Кошелев, Иванникова 2007, Чумиков 1996).

Žmonės, ateidami į darbą, gali atsinešti ginčų atgarsių iš namų arba gali pradėti konfliktuoti dėl asmeninių motyvų. Toks konfliktas gali būti pratęstas organizacijoje ir vėliau tapti organizaciniu. Galimas ir atvirkštinis variantas, kai konfliktas, kilęs išimtinai dėl kažkokių organizacinių priežasčių, pereina į tarpasmeninių santykių sritį. Tarp šių konfliktų nėra aiškios ribos ir labai dažnai neįmanoma pasakyti, kur baigiasi vienas konfliktas ir prasideda kitas.

Pasak J. Guščinskienės (2002), *organizacinis konfliktas* – tai konfliktas, kurį sukelia organizacijos specifinės savybės, struktūros ypatybės bei jos sąveika su kitomis organizacijomis, organizacinė dinamika, individų asmeninės savybės jiems atliekant organizacijos paskirtus vaidmenis.

Sociologų nuomone, organizacinių konfliktų atsiradimui įtakos turi įvairūs veiksniai: organizacijos tipas, organizacijoje nusistovėję pareigybiniai funkciniai, hierarchiniai ryšiai bei jų struktūra, organizacijoje veikiantys asmenys.

J. Guščinskienė (2002) nurodo, kad organizacinį konfliktą tyrusi O. N. Gromova jo funkcijas suskirstė į pozityvias ir negatyvias (žr. 1 lent.).

1 lentelė

Organizacinių konfliktų funkcijos

Pozityvios	Negatyvios
Konfliktuojančių šalių įtampos sumažinimas.	Dideli emociniai, materialinių išteklių praradimai dėl dalyvavimo konflikte.
Naujos informacijos apie oponentą gavimas.	Organizacijos narių atleidimas, drausmės sumažėjimas, socialinio psichologinio klimato pablogėjimas.
Organizacijos kolektyvo susitelkimas kovojant su išorės „priešu“.	Nugalėtųjų grupių vadinimas priešu.
Pokyčių ir plėtros skatinimas.	Per didelis įsitraukimas į konfliktinę sąveiką ir dėl to darbui daromi nuostoliai.
Pavaldinių nuolankumo sindromo išnykimas.	Bendravimo sumažinimas, t. y. pasibaigus konfliktui, mažiau organizacijos narių tarpusavyje bendrauja.
Oponentų galimybių diagnostika.	Sudėtingas dalykinių santykių atkūrimas („konflikto šleifas“).

Šaltinis: Guščinskienė, J. (2002). Organizacijų sociologija. Kaunas. p. 137.

Kaip teigia J. Guščinskienė (2002), organizacinius konfliktus skirsto į racionalius ir iracionalius.

Iracionalius konfliktus dažniausiai nulemia individo asmeninės savybės. Asmenų individualumas turi įtakos šiems atliekant priskirtus vaidmenis. Kartais tai gali tapti esmine nepasitenkinimo priežastimi. Tyrimai rodo, kad asmeninis elgesys gana dažnai sukelia konfliktus organizacijoje. Be to, yra žmonių, kurie be konfliktų tiesiog negali gyventi.

Racionalių konfliktų priežastimi paprastai tampa pati organizacija. Jie gali būti trijų tipų: konfliktas tarp netiesiogiai konkuruojančių organizacijos padalinių (konfliktai dažniausiai vyksta dėl tarnautojų ir administracijos atliekamų funkcijų, skirtingų veiklos tikslų, dėl vertinimo skalių ir pan.), konfliktas tarp tiesiogiai konkuruojančių organizacijos pogrupių (jei dvi grupės kovoja dėl įtakos organizacijoje, tai jų nariai turi didesnę galimybę patenkinti savo siekius. Tačiau nesutarimų, prieštaravimų gali būti tarp vieno padalinio darbuotojų. Tuomet laimėtojų dažniausiai nebūna), konfliktai hierarchijos vidinėje struktūroje, kylantys dėl apdovanojimų (tokio tipo konfliktai gali kilti ir tarp žmonių, ir tarp grupių, ir tarp organizacijų. Šie konfliktai dar vadinami konfliktais dėl išteklių). (Guščinskienė 2002).

Organizacijos ir jų konfliktai pasižymi savo specifika. Pirmiausia, organizacija – daug lokalesnė ir paprastesnė sistema (lyginant su visuomenine organizacija). Jai būdinga vaidmenų struktūra,

kurios specifika pasireiškia šiais bruožais: į pirmą planą iškeliamos profesinės savybės bei pareigybinė padėtis, pabrėžiama tam tikra vaidmenų „nelaisvė“, palaikomas tam tikras vaidmenų ir asmeninių savybių santykis. Šis santykis dažnai kinta asmeninių savybių naudai.

J. Guščinskienė (2002) teigia, kad organizaciniam konfliktui būdingos dar dvi ypatybės. Viena iš tokių ypatybių – konfliktuojančių grupių susitelkimas. Šios grupės padeda kontroliuoti savo narių elgesį, iškeldamos konfliktų motyvus aukščiau individualių vertybių. Kitas svarbus dalykas – organizacijų struktūriniai dariniai, formuojami ne tik pagal objektyvius požymius, bet ir pagal žmonių įsitikinimus, vertybines orientacijas, nuotaikas ir t.t. Objektyvių ir subjektyvių veiksnių susipynimas trukdo konfliktinių grupių veiklos prognozavimui, daro tas grupes sunkiai apibrėžiamas. Egzistuoja tam tikra priklausomybė tarp organizacijoje esančio konfliktų lygio ir veiklos rezultatyvumo.

Didžiausią veiklos efektyvumą sąlygoja vidutinis konfliktų lygis organizacijoje. Per mažas konfliktų lygis rodo, kad organizacija yra stagnacijos būklėje, čia mažas suinteresuotumas veiklos rezultatyvumo didinimu. Antra vertus, kai labai konfliktų daug, jų sprendimui sugaištama per daug laiko ir energijos. (Valackienė 2005).

1.2. Konfliktų raida

Psichologų nuomone, kiekvieną konfliktinį epizodą sąlygoja aplinkybės, turinčios konfliktinį potencialą, pavyzdžiui, konkurencija siekiant vienodų tikslų arba kai darbuotojui pavedamas darbas, kurio jis negali atlikti.

Leonienė B. (2001) teigia, kad išskiriami šie konflikto raidos etapai:

Suirzimas. Jį pajunta viena arba visos susikertančių interesų turinčios pusės, negalėdamos pasiekti norimų tikslų arba pajutusios išorinį dirginimą.

Situacijos suvokimas. Kiekviena suirzusi pusė kuria savo situacijos suvokimo modelį – apibrėžia problemą ir išsiaiškina jos priežastis. Kadangi modelis kuriamas suirzus, dažniausiai jis yra labai subjektyvus, nesavikritiškas, nes priežasčių ieškoma išorėje, neretai kaltinant kitą pusę pikta valia.

Elgesio stiliaus, sąlygojamo situacijos suvokimo pasirinkimas. Priklausomai nuo konfliktuojančių pusių atkaklumo siekiant savo tikslų bei nuo jų nusiteikimo derinti interesus psichologas K.Tomas išskiria 5 elgesio stilius:

Vengimas. Konfliktuojančios pusės neatkakliai siekia savo tikslų, nors ir nenusiteikusios tenkinti kitos pusės reikmes, -interesų susidūrimas yra, bet konfliktas gęsta.

Varžybos. Abi pusės atkakliai siekia savo tikslų ir nelinkusios nusileisti viena kitai,- konfliktas vis stiprėja.

Susitarimas. Konfliktuojančios pusės vienodai nusiteikusios siekti savo tikslų ir patenkinti kitos pusės reikalavimus. Todėl randa bendrą sprendimą.

Prisitaikymas. Viena konfliktuojanti pusė atsisako savo tikslų suteikdama pirmenybę kitos pusės interesams.

Bendradarbiavimas. Konfliktuojančios pusės bendromis pastangomis randa galimybę tenkinti abiejų pusių interesus.

Kitos konflikto pusės reagavimas į pasirinktą elgesio stilių. Tolesni veiksmai, sukeliantys atitinkamus padarinius (teigiami arba neigiami).

Konflikto eigą nusako dvi pagrindinės sąvokos: konflikto etapai ir konflikto fazės.

Konflikto etapai parodo konflikto raidos esminius momentus. Paprastai skiriami penki etapai: konfliktinės situacijos atsiradimas, konfliktinės situacijos suvokimas, įsisąmoninimas. Tai pakeičia mūsų nuotaiką, pradedame riboti kontaktus su potencialiu „priešininku“, pasirodome negeranoriški savo oponentui.

Atviros konfliktinės sąveikos pradžia. Kuris nors iš oponentų, įsisąmoninęs konfliktinę situaciją, imasi aktyvių veiksmų. Sąvaime suprantama, konflikto iniciatorius greit sulaukia atsakomųjų veiksmų.

Atviro konflikto plėtra. Aktyviai reiškiamos savos pozicijos ir reikalavimai ir konflikto išsprendimas. (Leonienė 2001).

Konflikto fazės glaudžiai siejasi su konflikto etapais. Skiriamos keturios fazės, kurios konflikto metu cikliškai gali pasikartoti keletą kartų: pradinė fazė, kilimo fazė, konflikto pikas, kritimo fazė. Beje, kuo daugiau ciklų konflikto metu pasikartoja, tuo kaskart menkesnės galimybės jį išspręsti.

Kaip tarpusavyje susiję konflikto etapai, konflikto fazės ir konflikto sprendimo galimybės parodo 2 lentelė:

2 lentelė

Konflikto etapų, konflikto fazės ir sprendimo tarpusavio ryšys

Konflikto fazė	**Konflikto etapas**	**Galimybė išspręsti konfliktą (%)**
Pradinė	Konfliktinės situacijos atsiradimas. Konflitinės situacijos suvokimas, įsisąmoninimas.	92%
Kilimo	Atviros konflitinės sąveikos pradžia.	46%
Pikas	Atviro konflikto plėtra.	Mažiau nei 5%
Kritimo	-	Apie 20%

Šaltinis: Локутов С.П. 2001, Bendravimo psichologija 2001, Дмитриев А . А., Кудрявцев С. В. 1993.

Konfliktų stadijos gali būti skirstomos remiantis įvairiais požymiais. Pateikiami keli variantai: diskomfortas (intuityvus jausmas, kad kažkas vyksta ne taip), incidentas (smulkmena, sukelianti susierzinimą),nesusipratimas (situacijos dalyviai ją klaidingai suvokia/interpretuoja), įtampa (santykiai su kitais – įtampos šaltinis), krizė (įnirtingi ginčai, prievarta, kontrolės netekimas).

Kiekvienoje stadijoje aprašyti veiksmai, įvykiai ir jausmai gali būti išreikšti įvairiu laipsniu, priklausomai nuo konflikto ir emocijų intensyvumo.

Egzistuoja potenciali konfliktinė situacija: žmonės pripažįsta, jog dėl tam tikro nesuderinamumo (įsitikinimų, vertybių, tikslų, šaltinių ir t.t.) gali kilti konfliktas, jei jie netaps tolerantiškesni šiems skirtumams. Paslėptas konfliktas: konkurencijos situacija gali peraugti į konfliktą. Atviras konfliktas: bet kokia smulkmena gali išprovokuoti konfliktą. Antrinis konfliktas: probleminė situacija gali būti išspręsta, tačiau konflikto pasireiškimo tikimybė vis dar išlieka. Norint valdyti konfliktus, labai svarbu sugebėti nustatyti, kurioje stadijoje konfliktas yra tam tikru momentu. Jei kuri nors potencialiai konfliktuojanti pusė tą sugeba pastebėti, konfliktą galima numalšinti be didesnių pasekmių. (Тренев 2001).

1.3. Konfliktų priežastys

A. Petrulytė (2004) išskiria šias *konfliktu priežastis*: gyvybei svarbus poreikiai riboti ištekliai, skirtingos vertybės, suvokimas, interesai, psichologiniai poreikiai.

V. Barvydienė ir kt. (1996) į klausimą, kodėl kyla konfliktai, atsako – jog viena dažniausiai pasitaikančiu priežasčių – nesugebėjimas pažvelgti į situaciją lanksčiai, be išankstinių nuostatų. Į konfliktą su aplinkiniais lengviausiai įsivelia užsispyrę, įnertiški žmonės, nepakenčiantys elgesio, prieštaraujančio jų principams. Autorės mano, jog konfliktiški yra tokie žmonės, kurių pagrindinis gyvenimo tikslas – bet kokia kaina iškovoti aplinkinių pripažinimą, užimti prestižinę vietą visuomenėje. Palankios sąlygos konfliktams ir tada, kai aplinkai keliami nerealus reikalavimai, sąlygoti per didelio savojo „Aš“ idealizavimo. Žmogus ima jaustis pranašesnis už kitus, teisuolis, neklystantis, galintis nurodinėti.

J. Lakis ir kt. (1996) teigia, jog konfliktas, susidūrimas interpretuojamas kaip bendra problema, kuri įjungia į jį įsitraukusius žmones arba grupes, turinčias kiekviena savo poreikius. Įtampos židinys turi tam tikra socialini lauka, kuriame konflikto dalyviai gali suartėti, jei jie racionaliai siekia savo interesų ir kontroliuoja įvykių eiga. Konfliktą sukėlusių interesų ir poreikių tenkinimas reikalauja racionalios, kryptingos veiklos, atskiriant žmones, kurie dėl susiklosčiūsių aplinkybių atsidūrė priešingose pusėse, nuo problemos, sukėlusios šį konfliktą.

V. Šeinovas (2006) išanalizavęs daug konfliktinių situacijų mano, jog konfliktuojantys asmenys ne visada gali suformuluoti tikrąsias konflikto priežastis.

Konflikto priežastimi dažnai būna žmonių temperamentas, ypatumai, polinkiai, taip pat tokie žmonių charakterio bruožai, kaip nekultūringumas, aplaidumas, tinginiavimas darbe arba polinkis į kivirčus, įtarumas, savimeilė, pavydas, tolerancijos stoka ir kt. Taip pat yra ir tokių atvejų, kai konfliktinėje situacijoje žmonės atsiduria dėl nepalankių gyvenimo sąlygų. Todėl daugelis konfliktų priklauso nuo objektyvių ir subjektyvių priežasčių.

A. Sakalas (1998), išskiria šias konfliktų priežastis.

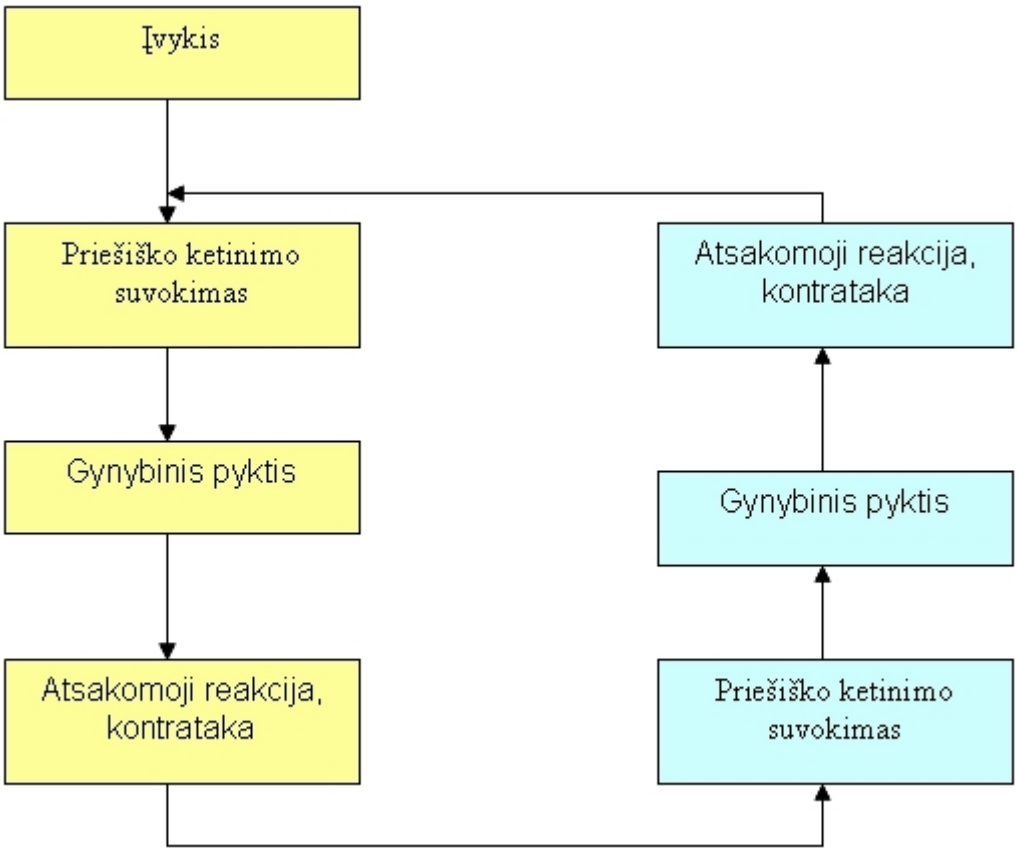
Išteklių paskirstymas. Ištekliai dažniausiai yra riboti. Jei vieni gaus daugiau, tai kiti mažiau. Siekdami įgyvendinti savo interesus, žmonės ir grupės konfliktuoja. Pvz., du vienos įmonės darbų vykdytojai turi du skirtingus objektus, kuriuose dirba, jiems yra reikalinga pakankama darbo jėga darbams laiku atlikti. Kiekvienas iš jų reikalauja, jų manymu, reikalingo darbuotojų skaičiaus, o šis išteklius ribotas, ir kiekvienas bando įrodyti, kad jam tų darbuotojų reikia daugiau, jo darbas svarbesnis nei kolegos, ir pan.

Užduočių ir darbų tarpusavio priklausomybė. Kadangi kiekviena įmonė yra sistema, susidedanti iš tarpusavyje susijusių elementų, tai dėl vieno padalinio ar žmogaus neadekvataus darbo, jei darbai priklauso vienas nuo kito, gali kilti konfliktas kituose padaliniuose. Tokio konflikto tikimybė

padidėja, esant tam tikroms organizacinėms struktūroms: matricinėje, kur pats sistemos principas yra grįstas konflikto sprendimu tarp kelių padalinių; funkcinėje, kur kiekvienas funkcinis padalinys rūpinasi tik savo sritimi.

Skirtingi atskirų padalinių ir darbuotojų grupių tikslai. Jei nėra tinkamos koordinacijos, individualūs ir grupiniai tikslai iškeliami aukščiau bendrųjų ir tik per konfliktą atstatoma pusiausvyra.

Pažiūrų ir vertybių skirtumai. Ši priežastis yra viena iš labiausiai paplitusių. Konkrečią situaciją žmogus priima ne tokią, kokia ji yra iš tikrųjų, bet tokią, kokią jis suvokia. Šis suvokimas priklauso nuo žmogaus požiūrio, vertybių sistemos. Iš esmės skirtingi požiūriai į tą pačią situaciją gali sukelti rimtų nesusipratimų. Žmonių skirtinga elgsena ir patirtis dar labiau padidina konfliktų galimybę. Yra žmonių, kurie tiesiog sukuria konfliktinę aplinką: jie agresyvūs, priešiški bet kokiai idėjai, pasiruošę ginčytis dėl kiekvieno menkniekio. (Sakalas 1998).



1 pav. Ydingas ratas.

Šaltinis: Almonaitienė J. Bendravimo psichologija (2001).

Čia gelsva spalva pažymėtas vienas žmogus, melsva spalva reiškia kitą žmogų, gyvūną, stichinę jėgą arba tą patį žmogų, jei vyksta vidinis konfliktas. Konfliktas visada prasideda nuo kokio nors

įvykio, kurį geltonai pažymėtas žmogus supranta kaip grėsmę. Tas įvykis gali būti net nesusijęs su melsvai pažymėtu žmogumi, svarbiausia- geltonai pažymėtas žmogus įvykį susieja su melsvai pažymėtu žmogumi. Grėsmės ir nesaugumo pojūtis sukelia gynybinį pyktį. Pykčio vedamas žmogus atlieka kažkokius veiksmus, skirtus melsvai pažymėtam žmogui. Čia viskas prasideda naujai tik kitam žmogui. Rezultatas toks: jei konfliktas nesustabdomas, įsisuka ydingasis ratas. Konflikto sprendimas sustabdo šį ydingąjį ratą.

Tuo atveju, jei vietoje melsvai pažymėto žmogaus yra stichinė jėga, pvz., sniego griūtis, kuri gali užgriūti, schemoje lieka tik vienas stačiakampis, kuriame įrašyta „tolimesnis stichinės jėgos poveikis“. (Гришина 1996).

Nepakankama informacija. Blogas informacijos perdavimas gali būti ir konflikto priežastis, ir pasekmė. Tai gali veikti kaip konflikto katalizatorius, trukdydamas tam tikriems darbuotojams ar jų grupei suvokti situaciją ir kitų poziciją. Konfliktus gali sukelti netikslūs vertinimo kriterijai, blogos pareiginės instrukcijos, skyriaus nuostatai ir pan. (Sakalas, 1998).

Konfliktų priežastys pagal E. Bagdoną ir L. Rapalienę (1996):

Išteklių paskirstymas padaliniams. Organizacijos ištekliai (pinigai, įrengimai, darbo jėga, medžiagos ir pan.) yra riboti, todėl vadovybė turi nuspręsti, kaip ir kam juos paskirstyti, kad organizacija galėtų kuo efektyviau siekti užsibrėžtų tikslų. Kiekvienas darbuotojas jaučiasi įmonei labai svarbus, jo darbas aukščiau kitų darbų ir kiekvienam atrodo, kad tų išteklių turėtų gauti bent jau pakankamai.

Darbų sąryšis. Dažniausiai konfliktai kyla ten, kur vieno asmens ar grupės darbo rezultatai priklauso nuo kito asmens ir grupės. Pvz., darbuotoja daranti bankinius pavedimus kai kurių laiku negalėjo padaryti, nes negavo paskaičiavimų iš realizacijos skyriaus. Taip kyla konfliktas tarp grupių ir niekas nenori atsakyti už neatliktą darbą laiku. Organizacija yra sistema, sudaryta iš tarpusavyje susijusių dalių, tai vienos iš jų prastas darbas dažnai būna konflikto priežastis.

Skirtingi tikslai. Konfliktinės situacijos galimybė organizacijoje padidėja tada, kai jos specializuoti padaliniai savo tikslus ima laikyti svarbesniais už visos organizacijos tikslus. Pvz., gamybos skyrius bando pagaminti kuo daugiau produkcijos (ypač tose įmonėse, kur atlyginimas mokamas nuo pagamintos produkcijos kiekio), o tuo tarpu į rinką realizavimui tokio kiekio pelningai parduoti nėra galimybės. Štai čia ir susiduria grupių interesai.

Skirtingos vertybės. Kiekvienas organizacijos narys vertina situacijas savaip. Pvz., vadovas pasišaukė darbuotoją ir liepė pasiaiškinti dėl lėto jo darbo, o darbuotojui - svarbiausia darbo kokybė. Štai čia ir susiduria požiūris į tą patį procesą pagal skirtingą vertybių skalę.

Skirtinga elgsena, išsilavinimas, bendravimo stilius. Šie skirtumai gali padidinti konflikto tikimybę, nes skirtinga gyvenimo patirtis, vertybės, išsilavinimas, darbo stažas, amžius ir socialinė padėtis sumažina skirtingų kartų atstovų tarpusavio supratimą ir norą dirbti kartu.

Apžvelgus konfliktų priežastis, tyrusių asmenų išvadas ir apibendrinimus, taip pat paanalizavus pavyzdžius, galime konfliktus skirti į dvi grupes: konfliktus dėl asmeninių nesutarimų ir konfliktus, kylančius dėl idėjų, nuomonių ar sprendimų skirtumo. Jei pirmoji konfliktų grupė retai kada būna produktyvi, tai idėjiniai konfliktai gali atnešti naudos visai įmonei, joje dirbantiesiems. Nesutariančioms pusėms ieškant kompromiso, gali gimti visiškai naujas, kūrybiškas ir netgi visiems priimtinas sprendimas, o konstruktyvus ginčas skatina organizacijos narius sutelkti ir lavinti savo žinias ir gebėjimus.

Galime drąsiai teigti, jog viena iš pagrindinių konfliktų priežasčių – nesugebėjimas nusistatyti vieningų organizacijos vertybių, tikslų, bei kelių, kaip juos įgyvendinti. Nemaža atsakomybė tenka kolektyvo vadovui. Jei vadovas sugeba efektingai ir organizuotai paskirstyti darbus, išteklius, atsakyti už tikslią ir kokybišką bei laiku pateikiamą informaciją, teigiamos atmosferos sukūrimą, tai jis sugebės laiku pastebėti kylančius konfliktus ir juo kokybiškai išspręsti, tikėtina, kad tuomet konfliktai vyks daug rečiau.

Бородкин Ф. М., Коряк И. М. (1989) pateikia konfliktų klasifikavimą:

Asmeniniai (vidiniai) konfliktai:

vaidmens – kai tam pačiam asmeniui pateikiami skirtingi reikalavimai;

prieštaravimai tarp gamybinių reikalavimų ir asmeninių vertybių;

pasirenkant gėrybę tenka kažką prarasti pačiam arba šeimos nariams.;

Tarpasmeniniai. Pagal poreikius*:* išteklių – kai konfliktai kyla dėl materialinių gėrybių; statusų ir vaidmens – konfliktai kyla nepasidalijus valdžia, įtakos sferomis, dėl socialinių vaidmenų neatlikimo; idėjų, normų, principų konfliktai.

Pagal gyvenimo sferą: šeimos, darbo, buitiniai, politiniai.

Pagal pozityvių ir negatyvių konflikto elementų santykį: konstruktyvūs ir nekonstruktyvūs.

Pagal trukmę: trumpalaikiai, ilgalaikiai, užsitęsę.

Pagal pavaldumą: horizontalūs – tarp vienodo statuso individų; vertikalūs – tarp pavaldinio ir vadovo; diagonalūs – tarp vadovo ir netiesiogiai jam pavaldaus žemesnio statuso asmens.

Pagal emocinę įtampą: aukštos įtampos, vidutinės įtampos, žemos įtampos.

Pagal intensyvumą: aukšto intensyvumo, vidutinio intensyvumo, žemo intensyvumo.

Pagal nukreiptumą: tiesioginiai – nukreipti į mus; šalutiniai – tiesiogiai mūsų neliečia, tačiau vis tiek žeidžia.

Pagal konflikto sukėlėją: aktyvūs – patys išprovokuojate konfliktą; pasyvūs- išgyvenate kito individo sukeltą konfliktą.

Pagal konflikto kontrolę: kontroliuojami, nekontroliuojami.

Tarp dviejų asmenų. Dažniausiai tokie konfliktai iškyla tarp vadovų ir pavaldinių:

kova dėl ribotų išteklių;

konfliktas dėl aukštesnio posto (dėl paaukštinimo);

dėl skirtingų charakterio bruožų, skirtingų požiūrių.

Tarp asmenų ir grupės. Grupės lūkesčiai prieštarauja asmens lūkesčiams.

Tarp grupių. Pats sunkiausias konfliktas. Interesų, požiūrių nesutapimas. Dažniausiai pasireiškia tarp funkcijinių padalinių dėl išteklių.

Konfliktai su išorinės aplinkos asmenimis ar grupėmis. Tai sunkiausiai valdomi konfliktai. Здравомыслов А.Г. Аспект-пресс.,Зайцев А. К. (2000) teigia, konfliktų klasifikavimo tipai yra tokie:

Psichologiniai konfliktai: poreikių konfliktas, konfliktas tarp poveikio ir socialinės normos, socialinių normų konfliktas;

Grupiniai konfliktai: asmeninis konfliktas arba priklausymo konfliktas;

Tarpgrupiniai konfliktai;

Tarporganizaciniai konfliktai;

Socialiniai konfliktai.

Pagal įtampos lygius konfliktai gali būti skirstomi taip: susidūrimas (nuomonių, interesų, įpročių). Šie konfliktai neišvengiami, jų būna daug; susirėmimas, kurio požymiai yra šie: tų pačių argumentų kartojimas; priežasčių, sukeliančių nesusipratimus, sąrašo išplėtimas; noro bendradarbiauti su kitu sumažėjimas; kitos pusės geranoriškumo įvertinimo sumažėjimas; Krizės, kurių požymiai galėtų būti tokie: sprendimas visai nutraukti santykius; baimė, kad kita pusė nutrauks santykius savo iniciatyva; santykiuose atsiranda nesveikų požymių ir baimės pasiekti emocinį sprendimą be prievartos. (Бородкин., Коряк 1989; Здравомыслов, Аспект-пресс.,Зайцев 2000).

1.4. Pagrindiniai konfliktų sprendimo būdai

Konfliktai yra neišvengiamas dalykas bet kurios įmonės ar organizacijos veikloje. Galimi konfliktai tiek tarp vieno lygio darbuotojų, tiek tarp vadovybės ir darbuotojų. Nors daugelis įmonių laikosi pozicijos, kad vertėtų konfliktą slopinti pačioje užuomazgoje, visgi tai nėra pats tinkamiausias konfliktų valdymo būdas. Užslopintas konfliktas niekur nedingsta, psichologinė įtampa pasilieka ir gali išsiveržti kito konflikto metu, daug nepalankesnėje situacijoje ir daug stipriau. Konfliktus reikėtų ne slopinti, o spręsti pačioje užuomazgoje, kol konfliktas dar nepasiekė

kulminacijos, ir situacija tampa nebevaldoma. Norint sėkmingai išspręsti konfliktą pačioje jo užuomazgoje, darbuotojai turi turėti tam tikrų gebėjimų. Labai svarbu atpažinti konfliktą kuo anksčiau, o dar svarbiau – mokėti tam tikrų elgesio strategijų, kurios padeda spręsti konfliktus.

Daug vadovų ir darbuotojų mano, kad konfliktai yra organizacijai žalingi ir jų reikia visais būdais vengti. Tokia prielaida klaidinga. Tinkamai valdomi konfliktai gali padėti išvengti stagnacijos, siekti permainų, skatinti kūrybiškumą.

Kad darbo konfliktas netaptų kasdieninio streso šaltiniu, reikia žinoti keletą visoms konfliktinėms situacijoms bendrų taisyklių, kurios padės konstruktyviau spręsti kilusius nesutarimus. Tiksliai argumentuokite savo argumentus. Žodžiai „niekada“, „visuomet“ ir pan. Reiškia ne ką kitą, kaip susierzinimą ir nenorą konstruktyviai ginčytis. Vietoj „jis amžinai man trukdo dirbti“ geriau skambės „dabar rašau ataskaitą, o jo plepėjimas mane atitraukia ir neleidžia susikaupti“. Venkite asmeninių skundų. Spręsdami darbinį kivirčą kalbėkite tik apie tai, kas tiesiog susiję su darbu. Vietoj „ji visiška idiotė“ pamėginkite „mane erzina, kad ji praleidžia pro ausis mano nurodymus ir stabdo projektą“. Nuasmeninkite ginčą. Nuo „aš prieš tave“ pasistenkite pereiti prie „mes prieš problemą“. Tai ne tik padės lengviau išspręsti ginčą, bet bus produktyviau darbo atžvilgiu. Izoliuokite ginčą. Juk jūsų kolegoms nebūtina girdėti jūsų konflikto detalių ir paskui apkalbėti? Įtraukti kuo daugiau žmonių į ginčą ir ieškoti sąjungininkų – ne pats geriausias sprendimas. Kam pilti žibalo į ugnį? Verčiau susitarkime su oponentu susitikti prie kavos ir ramiai aptarti nesutarimus. Ieškokite tarpininko. Kai konfliktas tampa nevaldomas, įsikišti turėtų vadovas. Tačiau nelėkite pas jį su skundais kaskart, kai iškyla nesutarimai – pelnysite „skundų maišelio“ vardą. (http://www.karjeroscentras.lt/)

Atsakykite į klausimą, ar tikrai visais atvejais privalote Jūs spręsti konfliktus? Tikriausiai, kad ne. Tarpininkavimo įgūdžių turintys žmonės šiuo atveju - tikras vadovo ramstis. Tarpininko pagalba pravers gerinant kolektyvo klimatą, sprendžiant darbo reorganizavimo klausimus, keičiant skatinimo ir atlyginimo sistemą, diegiant naujoves. Tarpininkavimas - konfliktų sprendimo būdas, dalyvaujant trečiajai, neutraliai, pusei. Tarpininkavimo esminė nuostata yra ta, jog abi konflikto šalys yra svarbios, ir būtina, kad jų kova taptų bendradarbiavimu bei galiausiai - konsensusu. Pripažinkite, kad visai kitaip ginčijatės su bendradarbiu, darbuotoju, kaimynu, statybų ar remonto meistru, kai jus stebi su konfliktu nesusiję žmonės. Tarpininkas ir yra tas trečiasis asmuo, kuris jau savo buvimu gali atvėsinti atmosferą, leisti į save ir „priešininką “ pasižiūrėti blaiviau. Tarpininkas nekalba apie savo vertybes, nemoralizuoja, neieško teisiųjų ir kaltųjų, net neišdėsto savo nuomonės, bet asistuoja konflikto pusėms, padidindamas šansą nuo disputo pereiti prie dialogo. Tarpininkas nėra tik pasyvus stebėtojas, jis aktyviai remia abi puses. Tai tarsi komutatorius, savotiškas diskusijos vertėjas. Jo siekis – atverti komunikacijos šliuzus. Skirtingai nuo teisėjo, tarpininkas žiūri ne į praeitį, o į ateitį, skatindamas pačius konflikto dalyvius ieškoti pačios geriausios išeities iš

susidariusios situacijos. Kaip matome, visi ginčai gali vesti į pergalę. Jei tie ginčai - tinkamai valdomi! (Raišienė 2005, Виханский , Наумов 1996, Веренко 1990).

Konfliktas sprendžiamas stengiantis pašalinti priežastį, dėl kurios jis iškilo. Tačiau tai yra neefektyvu ir turbūt nuves į konflikto išplitimą organizacijoje. Efektyvus konflikto sprendimas turi būti esminis, bešališkas ir teisingas. Jis turi skatinti moralę darbo vietoje ir nukreipti darbuotojus, ypač tuos, kurie įsivėlę į konfliktą priimti pozityvesnį vadovybės požiūrį. Konflikto sprendimas gali tapti iššūkiu vadovybei. Konflikto sprendimas, priešpastačius vien tik vadovybei ar išsprendimui, iškelia pasekmę, kuri įtrauktų šalių požiūriu yra ilgalaikis problemos sprendimas.

Konfliktų sprendimo specialisto Williamo Ury teigimu, yra trys pagrindiniai konfliktus sprendimo būdai – jėga, teisės ir interesai. Jėgos panaudojimas – pats paprasčiausias konfliktų sprendimo būdas. Tačiau paprastai tai veikia tik laikinai, ir priešingai, tai tampa pagrindu atsirasti didesniam konfliktui.

Teisiniai konfliktų sprendimo mechanizmai, tokie kaip teismas, kiti teisminiai procesai, remiasi praeitimi ir galimybe rasti tiesą – kas gi iš tiesų nutiko. Teisminiai procesai orientuoti į praeitį ir siekia nubausti ar išteisinti konflikto dalyvius. (Grižibauskienė 2002).

J. W. Koehler, K. W. Anatol ir R. L. Applbaum (1976) siūlo tokius konfliktų sprendimo būdus, pradedant mažiausiai efektyviu ir baigiant efektyviausiu:

„Viskas arba nieko" būdas;

Dalinio rezultato būdas;

Atvirų durų būdas;

Parlamentinis būdas;

Rutininių sprendimų būdas;

Smegenų šturmo būdas;

Derybų būdas.

Konfliktams spręsti galima naudoti įvairius būdus. Kai kurie organizacijų konfliktų sprendimo būdai sąlygoja teigiamus pokyčius organizacijoje, kiti gali pabloginti situaciją, dar kiti tinka tik tam tikromis sąlygomis. Kai kurie būdai papildo vienas kitą ir gali būti naudojami kartu. „Viskas arba nieko" būdas. Pirmasis šio būdo tipas pagrįstas tiesioginiu valdžios naudojimu. Pavyzdžiui, vadovas, sakydamas "daryk taip, kaip aš sakau, nes esu viršininkas", naudoja jam teisėtai organizacijos suteiktą valdžią. Ši valdžia leidžia atlyginti ar bausti sau pavaldžius, todėl akivaizdu, kad konfliktą galima nuslopinti. Tačiau toks konflikto sprendimas ne visada patenkina visas jame dalyvaujančias šalis. Tiesą sakant, konfliktas gali būti ne išspręstas, o tik atidėtas.

Antrasis šio būdo tipas reiškia psichinės ar fizinės prievartos naudojimą, siekiant tam tikrų tikslų. Pavyzdžiui, vadovas gali pagrasinti atleisti nesutinkantį darbuotoją ar visą jų grupę, jei jie nesutinka su jo nuomone.

Trečiasis „viskas arba nieko” būdo tipas reiškia reakcijos nebuvimą. Pavyzdžiui, sprendžiant sumažėjusios apyvartos klausimą, per susirinkimą kas nors pasiūlo: “Manau, kad reikėtų perskirstyti teritorijas tarp prekybos agentų”. Jei šis pasiūlymas nesulaukia jokios reakcijos, vadinasi, galima sakyti, kad idėja nepriimta: Kažkas pralaimėjo, o visi kiti laimėjo. Jei tokia situacija pasikartoja keletą kartų, kažkas gali daugiau nebedalyvauti diskusijoje, vengdamas pralaimėjimo.

Ketvirtasis šio būdo tipas pagrįstas daugumos taisykle. Demokratija pagrįsta būtent balsavimu ir daugumos nuomonės paisymu. Be to, empiriniai duomenys rodo, kad dauguma dažniau teisi nei mažuma. Balsavimas gali būti tinkama strategija, kai grupės nariai dažnai susirenka drauge. Tada kiekvienas jų kartais atsiduria laimėjusioje, kartais - pralaimėjusioje pusėje, o alternatyvos, dėl kurių balsuojama, yra daugmaž priimtinos visiems. Tačiau, jeigu mažuma nuolat pralaimi ir jei į tokius pralaimėjimus žiūrima kaip į asmeninius, daugumos taisyklė gali būti gana destruktyvi.

Penktasis „viskas arba nieko” būdas pagrįstas mažumos taisykle. Galima pateikti du tokios strategijos pavyzdžius. Pirmu atveju susirinkimo pirmininkas gali pasakyti: „Man atrodo, galima būtų sukviesti susirinkimą tuo pačiu metu kitą savaitę. Kaip jums atrodo?” Jei nėra jokios reakcijos, pirmininkaujantis gali palaikyti tylą pritarimu savo pozicijai ir tarti: „Kadangi nesutinkančiųjų nėra, kitą savaitę įvyks susirinkimas”. Tokioje situacijoje nebūtų nuostabu, jei susirinkime dalyvautų mažai žmonių. Kitas mažumos taisyklės pavyzdys, kai sprendimas priimamas susirinkimo metu, nors jį palaiko tik keletas žmonių. Pavyzdžiui, jei trys žmonės iš devynių prieš susirinkimą susitaria, kad palaikys pasiūlymą, jų vieningumas gali paveikti daugumą grupės narių. Antai, kažkas gali pasakyti: „Siūlau daryti taip“... Jį palaikantys kiti du grupės nariai gali išreikšti aiškų savo pritarimą šiam pasiūlymui. Tačiau kas nors paprieštarauja: „Pirmą kartą girdžiu šią idėją, tačiau kai kurie jos aspektai man nepatinka, ir nesu tikras, kad ją palaikau”. Tada susitarę grupės nariai gali atkirsti: „Tiesiog nesupranti, kodėl ši idėja gera”, arba paprieštarauti: „Tu elgiesi kaip pažangos stabdys”. Kiti grupės nariai, nenorėdami sulaukti panašių komentarų, gali nutylėti. Tokiu atveju mažumos pozicija gali būti suprasta kaip visos grupės oficiali pozicija.

Dalinio rezultato būdas. Šis būdas vadinamas taip todėl, kad nė viena iš konflikto šalių nepasiekia visų savo tikslų. Geriausiu atveju abi gauna dalį to, ko nori. Dalinio rezultato būdas pagrįstas įsitikinimu, kad „pusė pyrago yra geriau nei nieko”. Nuolatos laikantis tokio įsitikinimo, galima tikėtis tolesnės konflikto plėtros. Pavyzdžiui, jei darbuotojų grupė mano, kad geriausiu atveju galima tikėtis gauti iš firmos vadovų pusę prašomų išteklių, ji gali nuspręsti, kad vienintelis būdas gauti pakankamą „pusę” yra prašyti gerokai daugiau. Kitas dalinio rezultato būdo tipas susijęs su papildomais mokėjimais. Iš esmės tai reiškia: „Mes jus papirksime, kad užimtumėte pralaimėjusiojo poziciją”. Organizacijos plačiai naudoja papildomus mokėjimus, išleisdamos

nemažai lėšų, kad priverstų individus elgtis taip, kaip joms patogiau. Tokioje situacijoje abi šalys iš dalies pralaimi.

Trečiasis dalinio rezultato būdo tipas reiškia, kad klausimas atiduodamas spręsti trečiai, neutraliai šaliai. Pavyzdžiui, kai du padalinių vadovai paprašo savo bendro viršininko išspręsti jų konfliktą, jie vengia konfrontacijos, tikėdamiesi, kad toks problemos sprendimo procesas suteiks bent dalinę naudą kiekvienai šaliai. Jei trečioji šalis išsprendžia konfliktą kurios nors vienos pusės naudai, šis būdas gali būti tapatus „Viskas arba nieko" būdui. Tačiau dažniausiai tokiu atveju priimamas iš dalies naudingas abiem pusėms sprendimas.

Ketvirtasis dalinio rezultato būdo tipas pagrįstas taisyklių taikymu. Šios taisyklės gali būti jau egzistuojančios arba sukuriamos konkrečiai situacijai. Pavyzdžiui, kai darbuotojas paprašo nedarbo dienos dėl kokios nors svarbios priežasties, o vadovas, pasirėmęs kokia nors taisykle, atmeta prašymą, problema ar konfliktas neišsprendžiamas. Šiuo atveju taisyklės - tai būdas išvengti konfrontacijos.

Verta atkreipti dėmesį, kad tiek „Viskas arba nieko", tiek dalinio rezultato būdai pagrįsti nesutarimu dėl priemonių. Pavyzdžiui, prekybos ir gamybos skyrių vadovai dažnai ginčijasi dėl papildomų išteklių skyrimo jų padaliniams. Tokių ginčų metu paprastai pamirštamas galutinis tikslas - pelningumo didinimas. Šalys ginčijasi dėl savitų problemos sprendimo priemonių, užuot susitarusios dėl bendro tikslo.

„Viskas arba nieko" ir dalinio rezultato būdai turi kai kurių bendrų bruožų: šalys aiškiai išsiskiria „mes - jie", o ne „mes - problema" pagrindu; energija į kitą šalį nukreipiama visiškos pergalės ar visiško pralaimėjimo atmosferoje; kiekviena šalis žiūri į problemą tik iš savo pozicijų, o ne remdamasi bendrais poreikiais; pagrindinis dėmesys skiriamas sprendimo radimui, o ne tikslų, vertybių ar motyvų apibrėžimui; konfliktai greičiau suasmeninami, o ne nuasmeninami, objektyviai žiūrint į faktus bei problemas; šalys orientuotos į konfliktą bei nesutarimus, o ne į santykius, suprantant ilgalaikes jų skirtumų pasekmes ir ieškant tų skirtumų derinimo būdų. (Koehler, Anatol, Applbaum 1976).

Atvirų durų būdas. Priešingai plačiai paplitusiai nuomonei, atvirų durų būdas yra palyginti neefektyvus organizacinių konfliktų sprendimo būdas. Tokio metodo pavyzdys: vadovas pareiškia, kad visus nesutarimus, susijusius su organizacijos politika, tikslais ar taisyklėmis galima išspręsti atėjus į jo kabinetą - esą durys visada atviros. Nepaisant vadovo nuoširdumo ir jo filosofijos humaniškumo, ši strategija nėra efektyvi, nes vadovo hierarchinis statusas gali paskatinti tolesnę konflikto plėtrą. Kaip pažymi F. Shull (1970), „vadovas visada turi daugiau informacijos, didesnį statusą ir valdžią, leidžiančią naudoti formalius paskatinimus bei sankcijas, kurie yra svarbūs pavaldiniams". Taigi vadovo kontroliuojami ištekliai suteikia jam dominuojančią poziciją, todėl mažai tikėtina, kad pavaldiniai bus iki galo nuoširdūs, dėstydami savo poziciją.

Parlamentinis būdas. Darbuotojų, valdybos ir panašūs susirinkimai paprastai nėra efektyviausias būdas konfliktams spręsti, nes jie dažnai pradedami nuo išvadų, o ne nuo išsamaus problemos nagrinėjimo. Be to, nors tokie susirinkimai, atrodytų, grindžiami parlamentinėmis procedūromis, pavaldinių ir vadovų padėties bei socialinio statuso skirtumų įtaka neišvengiama. Todėl sunku tikėtis visiškai bešališko konflikto sprendimo, nors diskusija ir vyksta „prie apvalaus stalo". Panaši problema gali kilti net tada, kai diskutuoti susitinka vienodo statuso organizacijos darbuotojai, pavyzdžiui, vadovai. Labai tikėtina, kad diskusijoje dominuos iškalbingesni bei agresyvesni grupės nariai. Be to, keli jų prieš susirinkimą gali sudaryti koaliciją - sutarti, kaip balsuos kuriuo nors klausimu. Tada kuris nors susirinkimo dalyvis, turintis kitą nuomonę, susiduria ne su atskirais oponentais, o su visa koalicija, ir susirinkimas praranda „demokratinį" pobūdį. Kaip pažymi F. Shull. (1970), net ir keletas kitų grupės narių, norinčių pritarti idėjos oponentui, dažnai nutyli, paveikti daugumos efekto.

Rutininių sprendimo būdas**.** Šis konfliktų sprendimo būdas pagrįstas rutininiu, kitaip dar vadinamu „programuotu", sprendimų priėmimu. Organizacijos nariai susitaria dėl siekiamo tikslo ar konflikto sprendimo būdo ir kuria priemones, kurios padėtų pasiekti šio tikslo.

Šis sprendimų priėmimo būdas grindžiamas tokiais elementais. Grupės struktūra: grupę sudaro specialistai ir koordinatorius (lyderis); grupiniai vaidmenys: grupės elgsena apibūdinama kiekvieno specialisto indėliu savo ekspertizės srityje, taip pat ir lyderio, kuris specializuoja įvairių darbo etapų koordinavimą; grupinis procesas: projekto pradžioje specialistai kartu su koordinatoriumi aptaria siekiamus tikslus. Tolimesniuose etapuose, išskyrus bendrus susirinkimus, kurių metu aptariami konkrečių etapų rezultatai, specialistų darbas koordinuojamas, jiems komunikuojant su koordinatoriumi arba tarpusavyje; grupės stilius: būdingas gana didelis stresas. Jį sąlygoja kokybės ir kiekybiniai įsipareigojimai bei laiko terminai, dėl kurių buvo susitarta darbo pradžioje. Atsakomybė yra decentralizuota atskiroms specializacijos sritims, tačiau koordinavimas yra centralizuotas; grupės normos: profesionalumas arba individualios atsakomybės bei meistriškumo svarbos suvokimas, atsidavimas bendriems grupės tikslams, efektyvumas. Verta atkreipti dėmesį į tai, kad atsakomybę už konfliktų sprendimą sąlygoja daugiausia grupės atsidavimas bendriems tikslams. Šis atsidavimas sukuriamas per bendras diskusijas, tarp specialistų ir koordinatoriaus vienodai paskirstant atsakomybę. Taip pat svarbu pabrėžti, kad pasiektiems rezultatams stebėti sukuriami tam tikri mechanizmai. Pirmiausia koordinatorius privalo pateikti grupei grįžtamąją informaciją. Registruojami visi nukrypimai nuo ankstesnių įsipareigojimų ir teikiami bendri pasiūlymai dėl galimų korekcijų. Tokiu būdu siekiama, kad drausmė atsirastų grupės viduje, o ne būtų nuleista „iš viršaus". Valdžia yra decentralizuojama, o grupės nariai vaidina svarbų vaidmenį sprendžiant konfliktus bei priimant sprendimus.

Šio būdo naudojimas taip pat susijęs su kai kuriais sunkumais. Jis bus efektyvus tik tada, jei procese dalyvauja labai aukštos kvalifikacijos bei komunikacinių sugebėjimų darbuotojai. Antra, vadovai turi būti pasirengę suteikti grupėms pakankamai autonomijos.

Smegenų šturmo būdas. Pasak F. Shull (1970), pagrindinis šio būdo bruožas tas, kad jis nesiūlo iš anksto žinomo recepto konfliktinės situacijos sprendimui. Remiantis šiuo požiūriu, kol nenustatyta problemos priežastis, neįmanoma rasti idealaus šios problemos sprendimo būdo. Šis būdas taip pat pagrįstas grupės struktūros, vaidmenų, procesų, stiliaus ir normų koordinavimu. Smegenų šturmo metodo logika būtų tokia. Grupės struktūra: grupę sudaro heterogeninis, kompetentingiausias personalas, turintis skirtingus požiūrius į problemą ir įvairių sričių kompetenciją, bei lyderis, skatinantis kūrybinius ir pažinimo procesus.

Grupiniai vaidmenys: kiekvienas individas aptaria su grupe visas su problema susijusia idėjas, net ir labiausiai neįtikėtinas.

Grupiniai procesai: problemos sprendimo procesui būdinga: spontaniška komunikacija tarp grupės narių, t.y. ji nėra sutelkta į lyderį; aktyvus visų narių dalyvavimas; idėjų generavimo ir vertinimo atskyrimas; problemos apibrėžimo ir jos sprendimo strategijų generavimo atskyrimas; vaidmenų perskirstymas, t.y. problemos sprendimo būdų paieška tampa ne vien lyderio atsakomybė; susilaikymas nuo išankstinių vertinimų ir sprendimų, skiriant pagrindinį dėmesį analizei ir ieškojimams, o ne kuo greitesniam sprendimui rasti.

Grupės stilius: grupės socialiniam klimatui būdinga: laisva, nestresinė aplinka; elgsena, kurios pagrindinis motyvas - problemos sprendimas, o ne trumpalaikiai rezultatai; neskiriama nuobaudų už nevykusias idėjas ar nuomones.

Grupės normos: originalumo bei neįprastų idėjų palaikymas, ekscentriškumo toleravimas; šaltinio ir turinio atskyrimas vertinant informaciją bei idėjas; neautoritarinio požiūrio atskyrimas vertinant informaciją bei idėjas; humoro bei laisvo nuomonių aptarimo toleravimas; atvira komunikacija, kurios metu subrendę, savimi pasitikintys individai pateikia grupės svarstymui bei tobulinimui nenugludintas idėjas; pagyrimų už trumpalaikius rezultatus ar trumpalaikį ryžtingumą vengimas; konsensuso siekimas bei rėmimasis daugumos taisykle ten, kur konsensusas nepasiekiamas. Šio būdo grupės struktūra ir procesai skiriasi nuo rutininio sprendimų būdo. Pastarasis galimas, kai komandą sudaro vienas kitą papildantys specialistai, tuo tarpu smegenų šturmo būdas grindžiamas heterogenine grupe, sudaryta iš gana plačios kompetencijos narių.

Derybų būdas. Kartais konfliktus organizacijose sukelia atskiros frakcijos, kurių kiekviena veikia, vadovaudamasi priimtina logika ir vertybėmis, tačiau siūlo skirtingus kelius organizacijos tikslams pasiekti. Tokio pobūdžio konfliktai unikalūs. Šioje situacijoje net ir išsami problemos analizė negali garantuoti visoms frakcijoms priimtino sprendimo, nes kiekviena jų įsitikinusi, kad

jos pozicija yra pagrįsta ir logiška. Tačiau, neišsprendusi tokio konflikto, organizacija negali efektyviai funkcionuoti. (Shull 1970).

Tokioje konfliktinėje situacijoje organizacijos vadovai gali taikyti derybų būdą. Jis reiškia procesą, kurio metu konflikte dalyvaujančios šalys aptaria bendrus interesus, siekdamos susitarimo. Tai pirmasis derybų strategijos žingsnis, todėl būtina paskatinti konfliktuojančias šalis apibrėžti bendrus interesus, svarbius visiems organizacijos nariams. „Derybininkai" dar turi suvokti, kad kiekvienos derybos prasideda neturint išsamios informacijos bei žinių, kad jos gali atsirasti laikui bėgant ir kad grupių reikalavimai, nuolaidos ar pasipriešinimas gali keistis abipusės sąveikos metu.

F. Shull (1970) teigia, kad derybų būdą galima apibūdinti tokiu klimatu ir procedūromis:

Grupės struktūra: kiekvienai frakcijai proporcingai atstovaujama frakcijoje (tačiau mažiausios frakcijos negali atstovauti mažiau nei du asmenys), o jai vadovauja bešališkas pirmininkas.

Grupiniai vaidmenys: kiekvienas individas suvokia save kaip savo frakcijos atstovą, siekdamas išreikšti ir apginti pagrindinius savo atstovaujamos grupės interesus ir tuo pat metu derėdamasis dėl priimtino kompromisinio sprendimo.

Grupiniai procesai: problemos sprendimo procesui būdinga: „tvarkinga" pirmininko vadovaujama komunikacija, suteikianti galimybę kalbėti kiekvienos frakcijos atstovams, vengiant kurio nors frakcijos dominavimo; formalizuotos diskusijos vedimo procedūros; formalizuota balsavimo procedūra; kiekvienai frakcijai suteikiama „veto" teisė; analitinis požiūris, siekiant kompromiso, o ne kliovimasis jėga.

Grupės stilius: jam būdinga: atvirumas ir sąžiningumas pateikiant priešingas nuomones; atitinkamo proceso pripažinimas, siekiant konfliktų sprendimo; atvirumas permąstymui ir tarpininkavimui; emocinio priešiškumo ir agresijos vengimas.

Grupės normos, joms būdinga: visų frakcijų noras pasiekti susitarimo; požiūris į konfliktus ir nesutarimus kaip į sveiką ir natūralų, o ne kaip į patologinį reiškinį; individo ir grupės teisės nesutikti pripažinimas; atvirumas naujiems analitiniams požiūriams, siekiant priimtino kompromiso.

Derybų būdas yra gana novatoriškas, todėl paprastai jį retai taiko organizacijos, besiremiančios klasikinės vadybos principais. Laikantis požiūrio, kad konflikto sprendimas turėtų ne tik reikšti paliaubas tarp konfliktuojančių šalių, bet ir išspręsti problemą, derybų būdo taikymas padeda pašalinti pagrindinius tarpgrupinius skirtumus - patį konflikto pagrindą. Be to, šis būdas padeda rasti kūrybiškų sprendimų, o tai retai atsitinka taikant kitas strategijas. Pasiekti bendromis įvairių frakcijų pastangomis šie sprendimai padeda įtvirtinti tarp jų bendradarbiavimą. Taip sukuriamas palankus klimatas individų atsidavimui bendriems organizacijos tikslams, o ne siauriems grupės, su kuria jie identifikuoja save, interesams. Struktūriniai būdai apima reikalavimus darbui, tų reikalavimų išsiaiškinimą, darbų koordinavimą ir integravimą, atlyginimo už darbą sistemą bei

bendrųjų tikslų nurodymus. Geriausias būdas iš paminėtų yra reikalavimų darbui išaiškinimas. Žmogus visada turi žinoti, kokių rezultatų iš jo laukiama ir kokį darbą jis turi atlikti bet kokioje situacijoje. Bendri tikslai taip pat dažnai primenami konfliktuojantiems ir panaudojami konfliktams valdyti. Atlyginimo sistema daugiausia sukelia konfliktų. Ginčijamasi dėl asmeninio indėlio, premijų skatinimo ir pan. Dažniausiai priežastys, sukeliančios konfliktą, kartojasi, todėl konfliktas kartais pateikiamas kaip proceso modelis, nurodant funkcines ir disfunkcines konflikto pasekmes. (Gailienė, Bulotaitė ir kt.2002)

Dalykinius konfliktus spręsti lengviau, nes jie mažiau intensyvūs. Svarbu suprasti, kad tikslas yra ne laimėti, o rasti bendrą sprendimą. Konflikto metu reikėtų parodyti, kad konfliktuojančios šalys nėra nusiteikusios vienas prieš kitą, o pagrindas - yra noras išspręsti oponentus siejantį klausimą. Tai padės sukurti draugišką atmosferą. Reikia pasiruošti daryti kompromisus, įsiklausyti į kito nuomonę ir ją vertinti. Abi šalys neturėtų galvoti apie savo atsakymus, o turėtų įsiklausyti, perfrazuodami išsakytas mintis. Pripažįstamos geros idėjos bei pasiūlymai. Aiškiai turi būti pateikiama kiekvieno nuomonė, kuri nereikalauja jos priėmimo. Objektyvumas sau padės ir kito atžvilgiu būti objektyviam.

Asmeninių konfliktų sprendimas reikalauja daugiau emocinių pastangų. Turime būti pasiruošę suprasti kito jausmus ir nereikalauti, kad jie jaustųsi kitaip, net jei nematome jų emocijoms realios priežasties. Jausmų reiškimas gali nukrypti į kraštutinumus: jie arba slepiami, arba pernelyg atvirai ir greitai išliejami. Oponentai jaus vidinę įtampą ir, nesidalindami savo jausmais su kitais, vengs konflikto sprendimo. Konflikto šalys, besielgdamos pernelyg emocingai, gali sukurti naujų problemų. Asmeniniame konflikte reikėtų ieškoti atsakymų ir į šiuos klausimus: Ar kolega/vadovas elgiasi blogai tik su jumis? Jei jaučiatės išskirtas iš kitų darbuotojų, ar yra neišspręstas ginčas? Ar neduodate pagrindo jūsų nemėgti (pvz., prastas darbas)? Pasitikrinkite savo perspektyvą – paklauskite kolegos, ką jie mano apie situaciją. Gal jūs perdedate? Ar sutariate su kitais darbe? Gal problema slypi jumyse? Akivaizdu, jog egzistuoja daugelis konflikto sprendimo būdų, bet visuomet turime pradėti nuo savęs: išmokti klausytis ir išgirsti, kalbėti ir būti išgirsti, iš susipriešinimo sukurti bendrumą. To reikia kantriai mokytis ir patirtį taikyti praktikoje. Stenkimės pažinti save, savo poreikius bei tikslus, faktorius, kurie mus erzina ir pykdo. (Baršauskienė, Janulevičiūtė 1999, Gadeikytė 2005, Kulvinskienė, Stancikas 2003).

Netiesioginiai sprendimo būdai. Psichologijoje be tiesioginių konflikto sprendimo būdų (kai konfliktą sprendžia pačios konfliktuojančios pusės arba padedamos trečiųjų asmenų), skiriami ir *netiesioginiai* konflikto sprendimo būdai. Pagrindiniai netiesioginių konflikto sprendimo būdų principai: jausmų išliejimo principas: negesinkime „užsidegusio" žmogaus jausmų, nesikiškime, tegul jis išsilieja.

Pozicijų pasikeitimo principas. Tai universalus konflikto mažinimo būdas, tinkantis ir šeimoje, ir darbe, ir studentų grupėje. Konfliktuojantieji prašomi „persikūnyti", susikeisti pozicijomis ir ginti jau priešingą poziciją. Šis būdas labai veiksmingas, nors sunkus. Agresijos apnuoginimo principas: patartina nepastebimai suvesti konfliktuojančiuosius, kad jie padiskutuotų, pažaistų, pasportuotų ir pan. Oponento priverstinio klausymo principas.Konfliktuodami paprastai menkai girdime savo priešininką, daugiausia tik fiksuojame jo intonaciją, nes ruošiame savo triuškinančias replikas. Konflikte dalyvaujantis psichologas ar kitas autoritetingas asmuo bet kurioje vietoje sustabdo ginčą ir, prieš atsikertant, liepia pasakyti ką tik girdėtą priešininko repliką. Tada oponentai ne tik išgirsta vienas kitą, bet ir išmoksta įsiklausyti į savus žodžius.

Pajuokavimo principas. Jei konfliktas nėra per daug įsišaknijęs, vertėtų viską nuleisti juokais - dėmesys nukreipiamas kitur, išsiblaškoma ir atsipalaiduojama. (Pakštaitė, Tarpasmeniniai konfliktai. Bendravimo psichologija).

1.5. Nuostatų į konfliktą susiformavimas

Nuostata yra palanki ar nepalanki ko nors ar kieno nors vertinimo reakcija, kuri išreiškiama nuomone, jausmais ir tikslingu elgesiu. Nuostatos yra nukreiptos į konkrečius žmones, objektus, įvykius tam tikru metu ir tam tikroje vietoje. Jos gali keistis priklausomai nuo situacijos.

Nuostatų komponentai:

Emocinės: emocinės reakcijos į nuostatos objektą (koks požiūris į bedarbystę).

Kognityvinis: mintys ir vaizdiniai apie nuostatos objektą.

Elgesio: veiksmai nukreipti į nuostatų objektą.

Nuostatų formavimasis. Pažinimo pagrindu formuojama nuostata, kuri grindžiama pirmiausia žmonių supratimu apie nuostatos objekto savybes. Tokių nuostatų funkcija – įvertinti obejektą. Rikiuojami objekto trūkumai, kad galėtume įvertinti, ar objektas vertas dėmesio. Emocijomis grįstos nuostatos paremtos pirmiausia žmonių jausmais ir moralinėmis vertybėmis, o ne nuomone apie objekto savybes. Dalis šių nuostatų formuojasi kaip jausmų ir moralinių įsitikinimų rezultatas. Jų funkcija yra išreikšti ir pastiprinti konkretaus žmogaus pagrindinę vertybių sistemą. Kitomis emocijomis grįstos nuostatos gali būti sensorinės reakcijos rezultatas. Gali būti estetinė reakcija. Nuostatos, grįstos elgesiu, yra tokios nuostatos, kurios paremtos mūsų stebėjimu, kaip elgiamės nuostatų objektų atžvilgiu. Išvados apie nuostatas daromos iš elgesio, jeigu pradinė nuostata yra silpna ir neapibrėžta, jeigu žmonės negali kitaip paaiškinti savo elgesio.

Nuostatų pastovumas. Kuo nuostata stipresnė, tuo mažiau kinta. Pastovios nuostatos bus tos, kurios „prieinamesnės“ atmintyje. Nuostatų prieinamumas priklauso nuo ryšio stiprumo tarp objekto ir to, kaip tą ogjektą vertina žmogus. Prieinamumą galima nustatyti iš greičio, kaip žmonės gali pranešti apie savo jausmus dėl aptariamo objekto.

Nuostatos ir elgesys. Nuostatos lemia poelgius, jei nuostata atitinka elegesį, kita įtaka sumažinta iki minimumo, nuostata yra stipri, nes kas nors sužadina žmogui jos atsiminimą, elgiamasi taip, kaip būtina elgtis, kad nuostata stiprėtų arba kai situacija aktyvuoja nesąmoningą nuostatą, nepastebimai nukreipsiančią į įvykių suvokimą ir reagavimą. (Baršauskienė 2002).

Nuostatų rūšys: Stereotipai – tai sudėtingos nuostatos, kurias sudaro tam tikrų reiškinių schematizuotas supratimas, vaizdiniai ir emocinai vertinimai, apibendrintas įsitikinimas apie kai kurių socialinių grupių narius. Stereotipai gali liesti žmones, elgsenos formas, dorovinius vertinimus, politines pažiūras. Stereotipai palengvina bendravimą, supaprastina elgseną, žmogui nereikia eikvoti daug energijos vertinant paprastas situacijas.

Vertybinės orientacijos – sudėtingos asmenybės ar grupės nuostatos, kurių turinį sudaro vertybių pažinimas ir jų siekimas.

Vertybinės orientacijos pagal produktyvumą išskiriamos – tai 4 neproduktyvios ir 1 produktyvi:

Neproduktyvios:

Imlioji - žmogui būdingas įsitikinimas, kad viskas, kas gera, šaltinis glūdi išoriniame pasaulyje; trokštamų dalykų įsigijimas gautas iš išorinio pasaulio kaip dovana ar pagalba už paklusnumą, prieraišumą, gerumą. Toks žmogus – nesaugus, kol nesulaukia pagalbos, kad kiti sutvarkytų jo reikalus, jis labai priklausomas nuo kitų žmonių. Jie gali būti optimistiški, kol nekyla grėsmė likti be paramos.

Išnaudotojiška - žmogus įsitikinęs, kad visų gėrybių šaltinis yra išoriniame pasaulyje, tačiau įsigijimas galimas atėmimo keliu. Džiaugsmą teikia ne tik pasiektas dalykas, bet ir pats atėmimo procesas, kuris siejasi su savo kompetencijos pajautimu. Šiems žmonėms gali būti būdingas įtarumas, cinizmas, pavydas.

Kaupimo - žmogui būdinga savybė – tai daiktų laikymas ir buvimas, kai nenori prarasti turimų dalykų, nes įprastumas jam sukuria saugią aplinką. Visa, kas nauja, kelia grėsmę, todėl priešinasi naujovėms.

Rizikos - žmogus save pateikia kaip objektą, kaip prekę, kurio tikslas - būti paklausiam. Žmogus stengiasi parodyti tokias savo savybes, kurių poveikis greičiausias ir didžiausias. Savoji vertė grindžiama išoriniais atsitiktiniais požymiais, priklausančiais nuo kintančių rinkos dėsnių. Savęs vertinimo pagrindas netvirtas, žmogus yra bejėgis ir nerimastingas.

Produktyvioji vertybinė orientacija. Visa, kas gera, šaltinis yra ir išoriniame, ir vidiniame pasauluje. Žmogus sugeba atskleisti savyje glūdinčias galimybes, laisvai jas pasirinkdamas, būdamas kūrybiškas. (Baršauskienė 2002).

Psichologinis darnumas. Darnumas – tai teigiama emocinė ir kognityvinė atskirų asmenų tarpusavio sąveika. Darnumas gali būti:

psichofiziologinis, socialinis psichologinis (jis priklauso nuo tinkamumo atlikti vaidmenis), socialinis vertybinis, grįstas vertybių, vertybinių orientacijų ir stereotipų panašumu.

Psichologinis klimatas grupėje. Psichologinis klimatas – bendra grupės emocinė būsena, priklausanti nuo darbo sąlygų, vadovavimo ir tarpasmeninių santykių. Į jį įeina:

veiklos ir pastangų įvertinimas, tikslų žinomumas ir priimtinumas, tarpusavio santykiai ir pagarba, veiklos lankstumas ir kokybė, narių pastangos, didžiavimasis savo grupe, veiklos organizavimas. (Eldmanas, Beth 1997).

Konformiškumas. Asmeninių elgesio ar mąstymo priderinimas prie grupės normos poreikių požiūrio, kai pats žmogus turi kitą nuomonę. Konformiškumas didėja, kai žmonės jaučiasi neišmanantys: grupė vieninga, grupė patinka, kiti grupės nariai stebi elgesį, žmogus iš anskto nėra apsisprendęs dėl atsakymo, grupėje yra nemažiau kaip trys žmonės. Konformiškumą gali lemti noras patikti arba noras būti tiesiam. Konformiškumas priklauso nuo to, kiek žmogus vertina individualumą, originalumą, kiek siekia tikslumo.

Paklusnumas. Jo vienas iš veiksnių - draugystė, simpatija įsipareigojimai, nuoseklumas, deficitas (vertinamas ir stengiamasi išlaikyti retas išnykstančias galimybes).

Abipusiškumas (labiau pasiduodama prašymams tų žmonių, kurie įvykdę mūsų prašymus ar padarę paslaugas).

Socialinis patvirtinimas (žmonės labiau linkę atlikti veiksmus, kurie suderinami su tuo, ką daro ar galvoja kiti į juos panašūs žmonės).

Valdžia (lengviau paklūstama prašymams tų, kurie turi valdžią arba atrodo ją turintys).

Priežastingumo fokusas.

Tai priskyrimas veiksnio priežasties vidinėms, nuo asmenybės priklausančioms, arba išorinėms, nuo asmenybės nerpiklausančioms, jėgoms.

Vidinės jėgos – asmenybės savybės, motyvai, vertybės, emocijos.

Išorinės jėgos – veiklos aplinkybės, užduoties ypatumai, kitų žmonių pastiprinanti ar blokuojanti įtampa.

Bendravimo funkcijos. Komunikacinė, informacinė, emocinė, kognityvinė, konatyvinė, kreatyvinė.

Aureolės efektas. Iškreipiančioji santykio įtaka suvokimui vadinama aureolės efektu. Jį sudaro dvi pusės – teigiamoji ir neigiamoji. Jeigu susiformavęs bendras geras įspūdis apie žmogų, patikę

bruožai ar poelgiai yra suabsioliutinami, jų pagrindu daromi nepagrįsti apibendrinimai, o neigiami, nepatikę bruožai subjektyviai sumenkinami arba iš viso nenorima jų pastebėti. Tai žmogaus idealizacija. Aureolės efektas parodo, kiek žmogus gali toleruoti ir priimti dviprasmiškumą, prieštaringą informaciją apie kitą žmogų. Santykis, nulemiantis aureolės efektą, yra raidos rezultatas, jis priklauso nuo gaunamos informacijos pobūdžio ir net eilės. (Shapiras 1996).

Tarpasmeninių konfliktų strategijos: 1 konstruktyvi ir 4 nekonstruktyvios.

Nekonstruktyvaus konflikto sprendimas:

Išorinis konflikto nuslopinimas. Konflikto nuslopinimas nepašalina jo priežasčių. Jis tik neleidžia jam plisti, bent jau kol „slopintojas“ šalia, priešininkai konfliktuoti nedrįsta.

Konflikto užglostymas. Tai nenoras spręsti konfliktą ir savo pozicijos atsisakymas. Sukuriama paviršutiniška harmonijos iliuzija, tikrąsias konflikto priežastis paliekant nenagrinėtas.

Konflikto vengimas. Vengimas sukuria racionalumo iliuziją. O iš tikrųjų vengimo strategija ne tik palieka neišpręstas problemas, bet ir pastiprina oponentą, sukelia jam pergalės įspūdį.

Kompromiso strategija – kai kurių dalykų atsisakymas vardan susitarimo.

Konstruktyvaus konflikto sprendimas. Konfliktą reikia spręsti. Konstruktyvioji konflikto sprendimo strategija prasideda problemos pripažinimu, kuris vyksta žmogaus viduje. Problemos pripažinimas pašalina iliuziją. Dar daugiau drąsos prireikia pasakyti tai bendravimo partneriui.

Trukdo atmetimo baimė. Kuo ilgiau problemos slepiamos, kuo daugiau jų susikaupia, tuo didesnė sprogimo tikimybė.

Referentinė grupė**.** Žmogaus elgesį vertina ne tik kiti, tą daro ir jis pats. Vertinama vadovaujantis tam tikrais kriterijais, dauguma iš jų yra subjektyvūs, priklausantys nuo subjekto. Pagrindinis tikslas – lyginti savo elgesį su kitų žmonių elgesiu. Save lyginame su žmonėmis, kurie mums kuo nors svarbūs, reikšmingi, su mėgstamais knygų, filmų, herojais. Tai reikšmingieji kiti. Vienos ar kitos grupės tapsmą referentine grupe asmenybei nulemia tokios pagrindinės priežastys: grupės normų priimtinumas, asmens statusas grupėje, grupės prestižas.

Referentinė grupė atlieka palyginimo funkciją. Lyginimai yra dvejopo pobūdžio; su asmenimis, kurių padėtis yra blogesnė, ir su asmenimis, kurių padėtis yra geresnė.

Statusų hierarchija grupėje. Grupės narių padėtis grupės santykių sistemoje kitų jos narių požiūriu vadinama nario statusu. Aukščiausio statuso žmogus grupėje yra jos lyderis. Nebūtinai jis esti ir pats populiariausias žmogus grupėje. Kiti – atstumtieji ir izoliuotieji. Tarpinę padėtį užima vidutinio statuso asmenys. Statusas turi tiesioginės įtakos savęs vertinimui, todėl grupės nariai siekia aukštesnio statuso arba bent jau išlaikyti turimą. Dėl šios priežasties grupėje paprastai vyksta statusų varžybos, t.y. kova dėl aukštesnio statuso. Aukštesnį statusą turintys asmenys stengiasi išlaikyti ir yra jautrūs žemesnį turinčių pastangoms pagerinti savo statusą. Šios pastangos

suvokiamos kaip statusų hierarchijos pažeidimas. Daugelio konfliktų priežastis kaip tik ir yra statusų hierarchijos pažeidimas. (Бордовская, Реан 2003).

Aš vaizdas – tai vaizdinių ir sprendimų apie save (savo bruožus ir sugebėjimus, išgyvenimus ir motyvus, savo vietą tarp žmonių) visuma.

Aš vaizdo turinys – informacija apie save. Požiūris į savo išvaizdą, savo emocionalumo įvertinimas, sprendimai apie savo moralines savybes, požiūris į savo intelektą ir sugebėjimus, informacija apie savo socialinius vaidmenis.

Aš vaizdo formos**:** realusis aš, idealusis aš, ateities aš, idealizuotas aš, parodomasis aš, dvasinis, socialinis, fizinis, intymus, šeimyninis aš, veidrodinis aš.

Nežodinis bendravimas arba kūno kalba – tai kūno komunikacijos forma, išreikšta nesąmoningais gestais ir pozomis. (Скотт 1993).

Nuostata – yra žmogaus parengtis ar predispozicija specifiniu būdu atsakyti į tam tikrus poveikius.

Tarpasmeninių konfliktų nuostatų formavimo būdai. Mėgdžiojimas yra nesąmoningas kitų žmonių elgsenos kopijavimas. Labiausiai mėgdžiojima vyresnio amžiaus, aukštesnio socialinio rango, aukštesnio intelekto, geresnių praktinių mokėjimų, įgūdžių turinčių asmenų elgsena. Potraukis kopijuoti atsiranda tada, kai kiti žmonės, jų elgsena yra patraukli, kelia susižavėjimą. Stengiamasi mėgdžioti ne tik pagrindines asmens savybes, kurios sukėlė susižavėjimą, bet ir kitas gerbiamos asmenybės savybes.

Identifikavimas yra sąmoningas kitų asmenų elgsenos kopijavimas. Dažniausiai sąmoningai kopijuojama elgesena tų asmenų, kurie traukia mėgdžioti, sąmoningai perimama kitų elgsena neaiškiose, neįprastose situacijose. Identifikuoti savo elgseną su grupės papročiais, taisyklėmis prisieina asmenims, patekusiems į naujas grupes. (Светлов 2003).

Kopijuoti kitų elgseną labiau linkę asmenys, kurie nepasitiki savimi arba jaučia nepilnavertiškumą. Ypatingą reikšmę turi siekimas būti panašiam į kokius nors idealius asmenis. Nuostatos formuojasi individo praktiniu patyrimu, pažįstant ir įvertinant daiktus, reiškinius, žmones ir grupes. Visi žmonės asmeninės patirties būdu lygindami pažįstamus reiškinius, susidaro įvairiausių nuostaų apie tikrovės reiškinių vertingumą ir žalingumą.

Mokymas yra toks nuostatų formavimo kelias, kai vienas asmuo gauna informaciją iš kito. Šiuo keliu perduodamos žinios, mokėjimai ir įgūdžiai bei įpročiai, susiję su daugybe objektų, suvokimas, kas juose teisinga ir neteisinga, gražu ar negražu, gera ar bloga... Išmokimas yra kiekvienos asmenybės individualus reiškinys, priklausantis nuo visų jos ypatybių, taip pat mokytojų, auklėtojų nuostatų ir jų teikiamos informacijos atžvilgiu. Nuostatų turinys ir tempas visada priklauso ne tik nuo pedagogų, bet ir nuo moksleivių aktyvumo. Konflikto nuostatos lemia, kaip bus sprendžiamas konfliktas, kaip žmonės elgsis konflikto metu.

Nuostata - tai žmogaus parengtis tam tikru būdu reaguoti į tam tikrus poveikius. (Savanevičienė A., Šilingienė V., p. 15).

Jei konfliktas suprantamas kaip konkurencija ar jėgos kova, tada laimėtojas visų pirma kalba apie savo naudą. Įmonei tai dažniausiai atneša nuostolius: rezultatyvumo mažėjimas, augantis nepasitenkinimas kolegomis dėl įtampos, tarpusavio nesupratimų ir nepasitikėjimo. Šiuo atveju informacija slepiama, sprendimai ieškomi pavieniui, klausimai, kuriais nesutariama, yra apeinami, diskusijoje bandoma apgaudinėti, susiformuoja nepasitikėjimu ir priešiškumu paremti santykiai. Kooperatyviai nusiteikę partneriai ieško sprendimo, kuris tenkintų abu patrnerius. Jų nuostata atvira, sprendimai priimami abipusės iniciatyvos dėka, diskutuojant, įtikinant. Šiuo atveju siekiama pasitikėjimu paremtų santykių. (Бордовская, Реан 2003, Светлов 2003, Скотт 1993).

2. PEDAGOGŲ NUOSTATOS Į KONFLIKTŲ SPRENDIMĄ ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE TYRIMO METODOLOGIJA

Pedagogų nuostatų į konfliktų sprendimą nustatymui ir empiriniam pagrindimui švietimo organizacijoje buvo atlikta apklausa raštu. Siekiant identifikuoti tikrąsias konfliktų sprendimo situacijas ir gauti kuo tikslesnius tyrimo rezultatus, buvo vykdytas anoniminis anketavimas. Taikant anketinės apklausos metodą siekėme: gauti tikslesnę, išsamesnę informaciją, parengti ir išbandyti paprastą, aiškią metodiką; atlikti mažesnių laiko sąnaudų reikalaujantį tyrimą.

Tyrimo metu laikytasi tyrimo etikos principų: gavus įstaigos vadovo sutikimą atlikti tyrimą, paprašyta respondentų sutikimo atsakyti į anketos klausimus, pabrėžiant jų apsisprendimo teisę dalyvauti ar nedalyvauti tyrime (teisė savarankiškai apsispręsti dėl dalyvavimo tyrime). Respondentams garantuojant teisę būti nepažeistiems, nepateikiant asmeniškų klausimų, kurie galėtų respondentams kenkti (konfidencialumo užtikrinimas) bei užtikrinant informaciją apie tyrimo tikslą, duomenų panaudojimą.

Tyrimas buvo atliekamas 2008 m. spalio – gruodžio mėnesiais pagal specialiai parengtas anketas, (klausimynus). Tyrime dalyvavo 196 Raseinių rajono bendrojo lavinimo mokyklų pedagogų. Tyrimui atlikti buvo išdalintos 250 anketų, respondentai atliko anketinę apklausą raštu.

Tyrimo **metodologija** grindžiama remiantis E. Bagdonas, E. Rapalienė (1996) išskirtais konfliktų tipais (pagal dalyvius), R. Lekavičienė (2001) , J. Edelman, M.B. Crain (1997) konfliktų tipų modeliu, J. Guščinskienė (2002) organizacinio konflikto tipu ir J. W. Koehler, K. W. Anatol ir R. L. Applbaum (1976) konfliktų sprendimo būdų charakteristikomis. (žr. 2 pried.)

Tyrimo metodika:

Metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, statistinė duomenų analizė

Tyrimo duomenys buvo apdoroti statistiniais metodais naudojant SPSS programą. Taikyta statistinė kiekybinė duomenų analizė. Statistiniai metodai pasitelkiami į pagalbą loginiams samprotavimams, bet patys jie logikos nepakeičia, tik padeda interpretuoti duomenis, atsakyti į tyrimo klausimus.

Parengus anketą, buvo atliktas žvalgomasis tyrimas, kurio metu buvo siekiama išsiaiškinti ar pateikti anketos klausimai yra suprantami ir aiškūs pedagogams. Kad būtų lengviau lyginant rezultatus ir norint išvengti painiavos apdorojant duomenis, anketoje naudojami uždaro tipo klausimai, kurie respondentams suteikia informuotumą, ir tik demografiniame bloke buvo pateikti keli atviro tipo klausimai.

Įvadinėje anketos dalyje pateikiamas kreipimasis į respondentą, pildymo instrukcija, primenama apie anonimiškumo garantijas iš tyrėjo pusės. Po įvadinės dalies pateiktas demografinių klausimų blokas. Pagrindinėje anketos dalyje išdėstyti teiginiai apie konfliktų rūšis ir jų sprendimo būdus. (žr.

1 pried.) Pagal respondentų atsakymus buvo galima preliminariai spręsti apie konfliktinių situacijų problemos reikšmingumą. Analizavome tik tuos atsakymus, kurie atspindėjo tiriamą sritį (šiuo atveju pedagogų nuostatas į konfliktų sprendimą).

Siekiant, kad imtis būtų reprezentatyvi, tyrimo metu buvo planuojama apklausti 250 Raseinių rajono bendrojo lavinimo mokyklų pedagogų. Tyrimo anketas gražino 196 pedagogai.

3. PEDAGOGŲ NUOSTATOS Į KONFLIKTŲ SPRENDIMĄ ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE TYRIMO REZULTATAI

3. 1. Demografinių duomenų analizė

Iš gautų rezultatų pastebime, kad tyrime dalyvavę 196 respondentai. Iš visų apklaustų Raseinių rajono pedagogų net 83% sudarė moterys, o vyrų pedagogų - tik17% .

Svarbus respondentų imties rodiklis tyrime - jų amžius. Vidutinis apklausoje dalyvavusių pedagogų amžius (N- 196) – 50 metų. Respondentų pasiskirstymo pagal amžių duomenys rodo, kad daugumos apklaustų Raseinių rajono pedagogų amžius - nuo 47,5 iki 50 metų, t.y., vidutinio ir vyresnio amžiaus respondentai. Amžiaus tarpsnis nuo 35 iki 49 yra pats produktyviausias amžius, kurio sulaukę žmonės turi tvirtą nuomonę ir susiformavusias nuostatas. Kadangi dauguma apklaustųjų patenka į šį amžiaus tarpsnį, galima daryti prielaidą, kad pateikta nuomonė atspindės realią respondento poziciją.

Dauguma tyrime dalyvavusių respondentų yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą - 78% pedagogų, o 15% respondentų - nebaigtą aukštąjį. Vadinasi, galime teigti, kad apklausos rezultatuose atsispindės išsilavinusių respondentų nuomonė.

Gauti rezultatai rodo, kad dauguma pedagogų turi didelę (nuo 10 iki 30 metų) darbo patirtį švietimo sistemoje, ir didžioji dalis, net 54% pedagogų, yra įgiję vyresniojo mokytojo kategoriją, 31% - mokytojo metodininko kategoriją, todėl galime teigti, kad respondentai galės tiksliai nurodyti savo nuostatas į konfliktų sprendimus.

Išanalizavus demografinius kintamuosius galima teigti, kad apklausos rezultatai turėtų gana tiksliai apibrėžti pedagogų nuostatas į konfliktų sprendimą švietimo organizacijoje, nes dauguma respondentų turi aukštąjį išsilavinimą, didelį darbo stažą švietimo sistemoje.

3. 2. Konfliktų atsiradimo priežastys

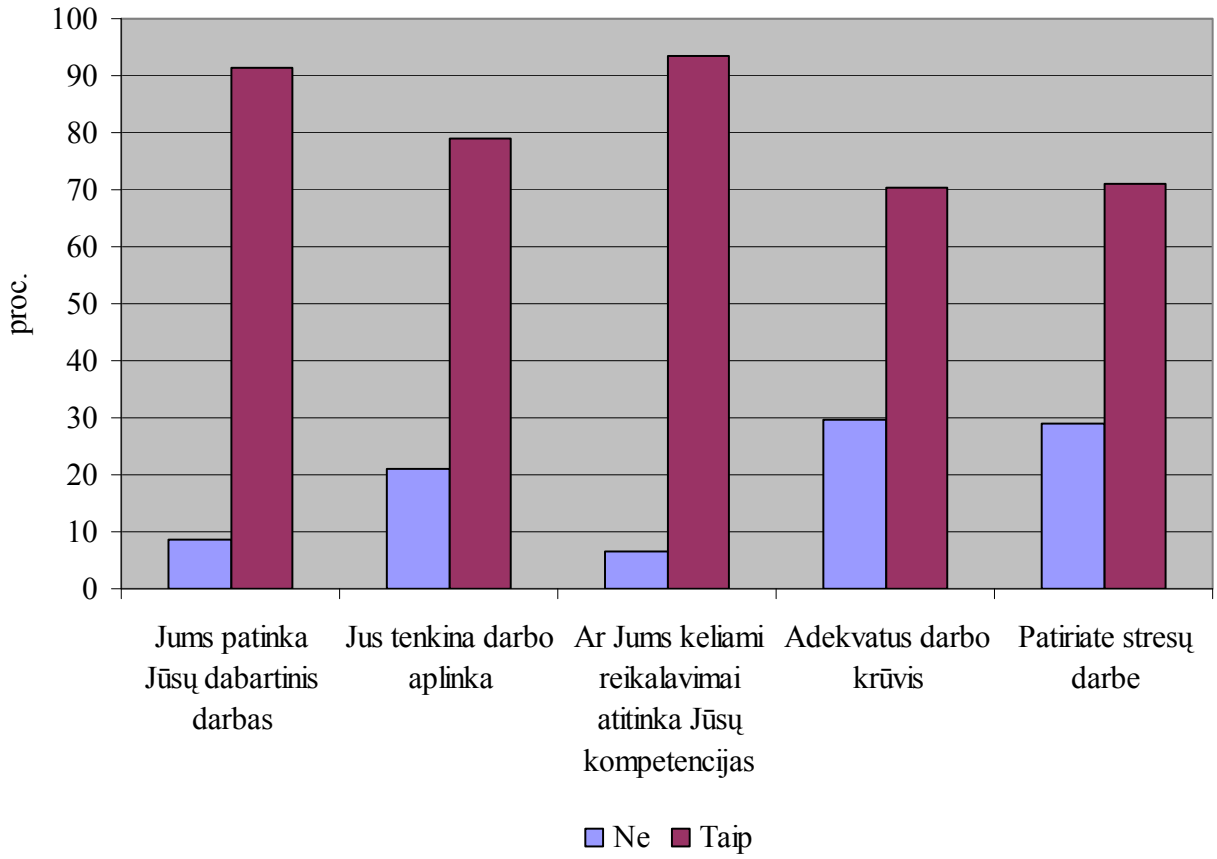
Analizuojant respondentų pateiktas užpildytas anketas, naudojant SPSS programą bei MS Excel programą, apdorojant gautus rezultatus buvo išanalizuotos pedagogų nuostatos į konfliktų kilimo priežastis bei sprendimo būdai.

3.2.1 Asmeninio arba vidinio, tarpasmeninio ir asmenybės bei grupės konflikto kilimo priežastys

I. Leliūgienė (2002) teigia, jog konfliktas – tai priešingų tikslų, interesų, pozicijų, nuomonių ar požiūrių susidūrimas, rimti nesutarimai, kurių metu žmogų užvaldo nemalonūs jausmai arba išgyvenimai.

Analizuojant respondentų nuomones apie asmeninių arba vidinių konfliktų kilimo priežastis, apklaustųjų nuomonės vertinamos pagal E. Bagdono, L. Rapalienės (1996) išskirtą **asmeninio** arba kitaip **vidinio** konflikto tipą. Tai tokie konfliktai, kurie kyla tuomet, kai žmogus nepasitenkina darbu, pačiam darbui keliami prieštaringi reikalavimai, o tada kyla stresai, dirglumas ir psichinės negalios.

Kartais mes dirbama mums nemielą darbą tik todėl, kad gautumėme už tai atlygį. Taip galima dirbti ne vienus metus, bet ilgainiui tokia situacija priveda prie vidinių konfliktų, kurių pasekmės gali būti depresija, nerimas. Tokie konfliktai gali atsiliepti ne tik pačiam asmeniui, bet ir įtakoti elgesį su aplinkiniais, pakenkti darbo kokybei ir bendravimui. (žr.2 pav.)



2 pav. Pedagogų nuostatos į asmeninio arba vidinio konflikto kilimą (N = 196)

Kaip pastebime 2 paveiksle, pedagogai pagal anketoje pateiktus teiginius apie asmeninio arba vidinio konflikto kilimo priežastis teigia, kad jiems patinka dabartinis darbas (92%), tenkina darbo aplinka (78%), jiems keliami reikalavimai atitinka jų kompetencijas (94%), kad adekvatus darbo krūvis, teigia (71%).

Išanalizavus pedagogų nuomones apie asmeninio arba vidinio konflikto atsiradimo priežastis galime daryti išvadą, kad švietimo organizacijose asmeniniai arba vidiniai konfliktai kyla retai, nes pagal išskirtus asmeninio arba vidinio konflikto požymius, stresų darbe patiria tik (72%) apklaustųjų. Taigi stresai ir gali būti asmeninio arba vidinio konflikto atsiradimo priežastis švietimo organizacijoje.

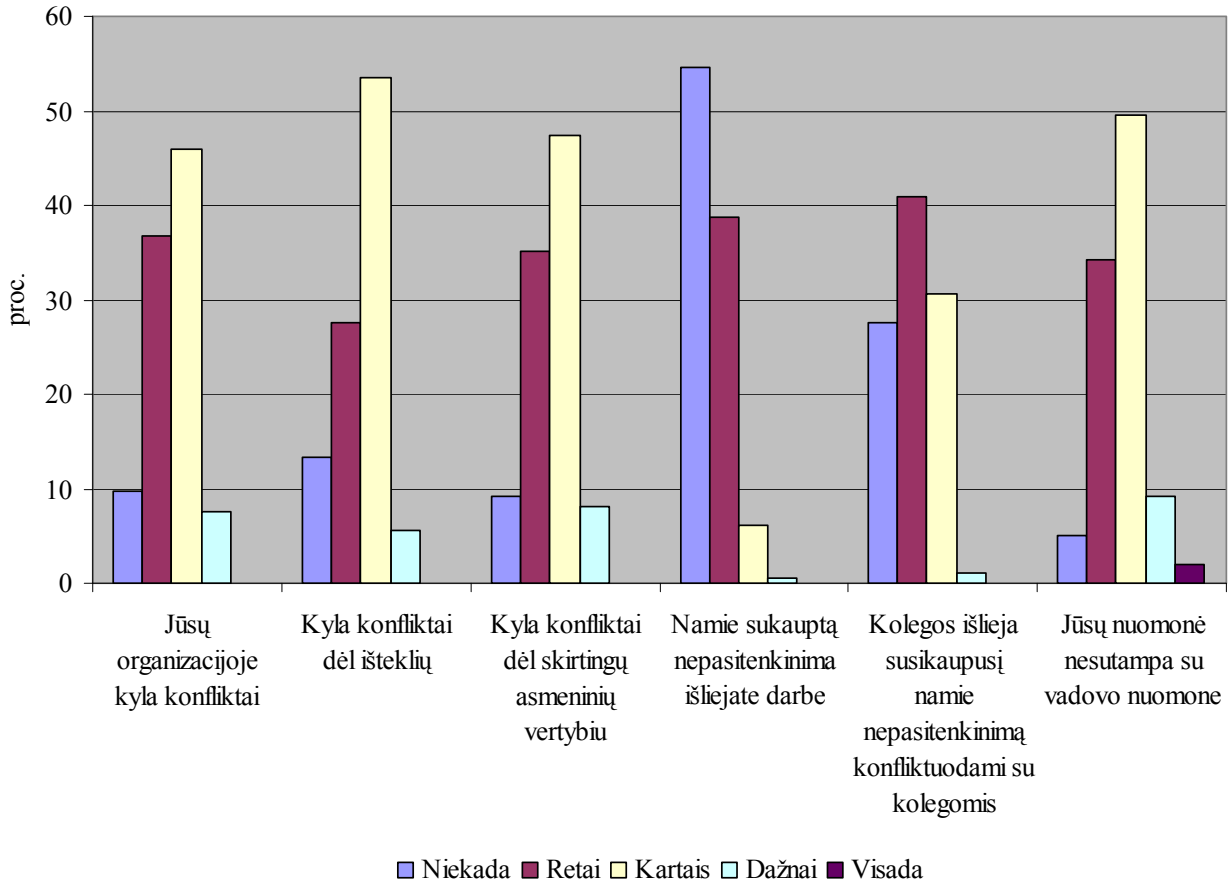
Kasiulis J., Barvydienė V. (2003) teigia, kad konfliktas – dviejų tuo pačiu metu kylančių nesuderinamų sistemų pasireiškimas.

A. Suslavičius (1998) teigia, kad **tarpasmeninis konfliktas** - tai socialinis reiškinys, kurio metu tarp dviejų ar daugiau asmenų (tarp asmens ir grupės, tarp grupių) vyksta priešingų interesų, nuostatų, tikslų ar tikslo siekimo būdų susidūrimas. Konfliktas formuoja asmenybės nuostatas į konfliktą sukėlusį žmogų ir į visą tai, kas su tuo žmogumi susiję.

A. Petrulytė (2004) mano, jog **tarpasmeniniai konfliktai** paprastai vyksta tarp dviejų ar daugiau grupės nariu, pvz.: tarp įstaigos vadovo ir pavaduotojo, siekiant lyderio pozicijų, tarp mokinių klasėje, siekiant užimti lyderio statusą ir kt. Konfliktai tarp asmenybės ir grupės kyla tada, kai susiduria asmeniniai ir grupiniai interesai, motyvai, pvz.: konfliktai tarp vadovo ir eilinio grupės nario, tarp eilinio grupės nario ir grupės ir kt.

Kaip teigia E. Bagdonas, L. Rapalienė (1996), skirtingų padalinių vadovai nuėję pas savo tiesioginį vadovą ima ginčytis dėl jų darbui svarbių priemonių pirkimo. Ir kiekvienas iš jų bando įrodyti, kad jo darbo priemonė kur kas svarbesnė už kolegos.

Kolektyve tarpasmeniniai konfliktai reikšmingiausi, nepriklausomai nuo to, ar jie objektyvūs ar subjektyvūs. Jie kyla dėl individualybių nesuderinamumo bei įvairių bendravimo problemų: nesugebėjimo išklausyti, nepriimtino elgesio ir emocijų. (žr. 3 pav.)



3 pav. Tarpasmeninių konfliktų kilimo priežastys (N = 196)

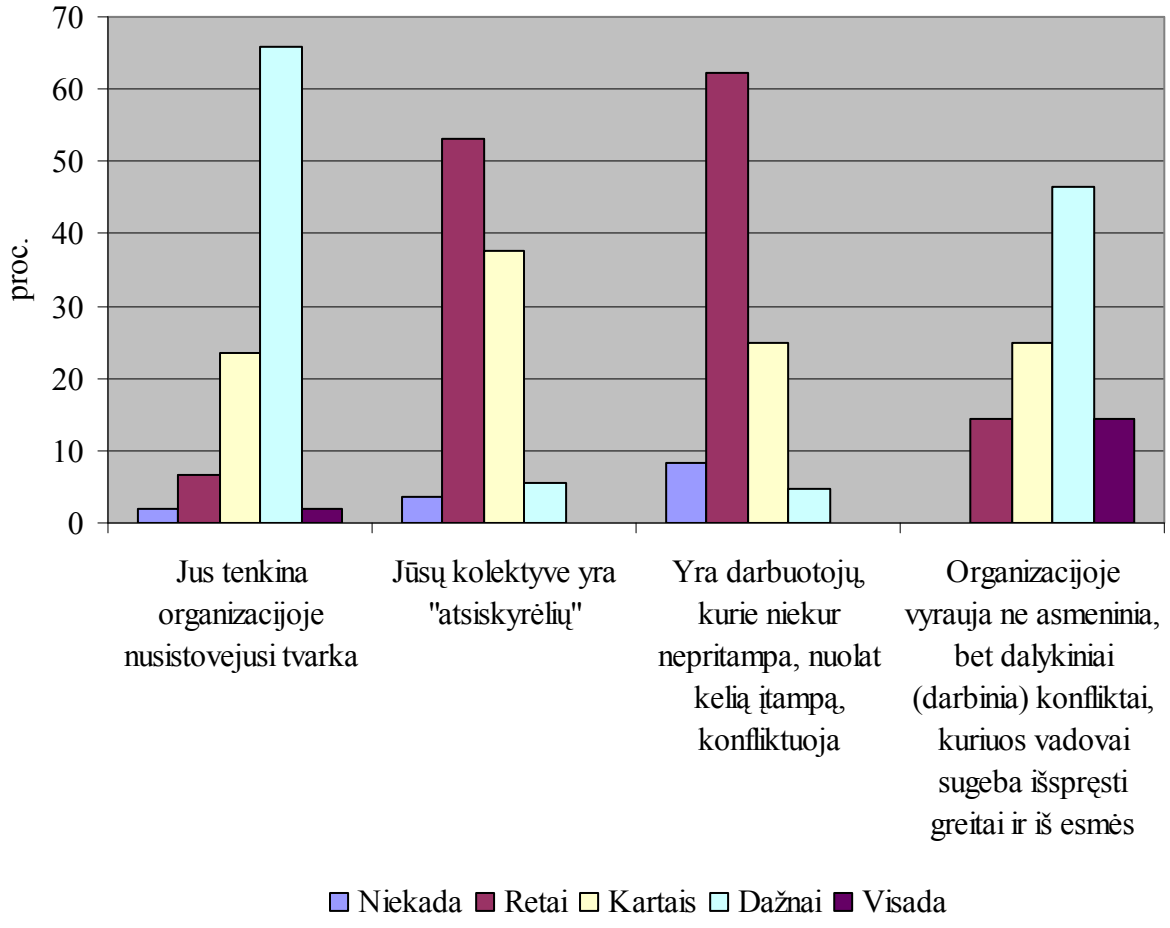
Konfliktas, tai susidūrimas, priešingų požiūriu, interesų, elgesio motyvų, siekių, požiūrių susidūrimas, rimti nesutarimai, kurių metu žmogų užvaldo nemalonūs jausmai arba išgyvenimai.

Bendraudami su aplinkiniais, neišvengiamai susiduriame ir su tais, kurių požiūris bei interesai prieštarauja mūsų įsitikinimams, kurių tikslai kliudo mūsų tikslams. Neretai ir patys artimiausi žmonės ar bičiuliai apie kai kuriuos dalykus mąsto priešingai nei mes, tuomet sakome, kad „nesutapo nuomonės“. Jeigu, susidūrus tokioms priešingoms pozicijoms, įsiplieskia neigiamos emocijos, žmogų užvaldo nemalonūs jausmai ar išgyvenimai, situaciją vadiname konfliktine.

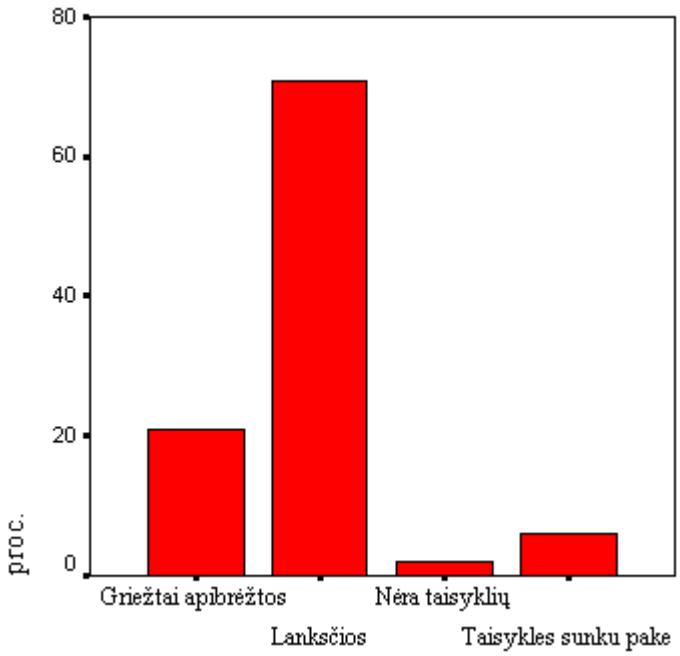
Kaip pastebime 3 paveiksle, švietimo organizacijose tarpasmeniniai konfliktai retai sutinkami. Nes respondentai teigia, kad jų organizacijoje konfliktai kyla tik kartais (45%), retai (37%) apklaustųjų, dažnai konfliktuoja tik 8% respondentų ir kad niekada nekyla konfliktai, teigia 10% pedagogų. Konfliktai dėl išteklių švietimo organizacijoje kyla tik kartais (53%), konfliktuojama dėl skirtingų asmeninių vertybių (48%). Namie sukaupto nepasitenkinimo pedagogai stengiasi neišlieti savo darbe (54%) ir retai (41%) išlieja namie susikaupusį nepasitenkinimą, konfliktuoja su kolegomis.

Iš gautų duomenų galime teigti ir daryti išvadą, kad švietimo organizacijoje tarpasmeniniai konfliktai retai sutinkami, nors kartais nesutampa požiūriai į tą patį reiškinį, skirtingi tikslai, atsiranda norinčių lyderiauti. Pedagogai stengiasi išlikti objektyvūs ir nekonfliktuoti su kolegomis.

Tyrime analizuojami asmenybės ir grupės konfliktai. (žr. 4 pav., 5 pav.)



4 pav. Pedagogų nuostatos apie asmenybės ir grupės konfliktus (N = 196)



5 pav. Pedagogų nuostatos apie bendravimo taisykles kolektyve (N = 169)

Asmenybės ir grupės konfliktai kyla tada, kai susiduria asmeniniai ir grupiniai interesai, požiūriai, vertinimai. Dažnai tokie konfliktai kyla, kai žmogus nenori ar nesugeba prisitaikyti prie grupės normų. Kai organizacijoje nusistovėjusi tokia tvarka, kad susirgusį ar išvykusį kolegą pavaduoja kiti kolegos be papildomo atlygio, o atėjęs naujas asmuo į pedagogų kolektyvą ima konfliktuoti su kolegomis dėl tokios nusistovėjusios tvarkos. Ir dėl vieno žmogaus požiūrio susidaro įtampa visame kolektyve.

Iš gautų tyrimo rezultatų (4 pav.) pastebime, kad daugumą pedagogų dažnai (66%) ir visada (22%) tenkina švietimo organizacijoje nusistovėjusi tvarka. Galime teigti, kad pedagogų kolektyvai gana vieningi, nes pedagogų nuomonės rodo, kad retai (52%) kolektyve yra „atsiskyrėlių“. Retai (62%) apklaustųjų teigia, kad yra tokių darbuotojų, kurie niekur nepritampa, nuolat kelia įtampą, konfliktuoja. Dažnai (47%) respondentų teigia, kad švietimo organizacijoje vyrauja ne asmeniniai, bet dalykiniai (darbiniai) konfliktai, kuriuos vadovai sugeba išspręsti greitai ir iš esmės. Pastebime, kad pedagogų nuostatos apie bendravimo taisykles švietimo organizacijoje yra lanksčios, taip vertina net (66%) apklaustųjų. Todėl ir kilti asmenybės ir grupės konfliktui nėra pagrindo.

Apibendrinus respondentų nuomones, galime daryti išvadą, kad švietimo organizacijoje dirba išsilavinę žmonės, kurie turi rodyti elgesio pavyzdį savo ugdytiniams, o kilusius konfliktus tarp kolegų neviešina arba nesukelia jokių specialių konfliktinių situacijų. Todėl švietimo organizacijoje asmenybės ir grupės konfliktai mažai pastebimi, nekeliami į viešumą, nes pedagogai patenkinti organizacijoje nusistovėjusia tvarka, kurioje stengiasi išlikti vieningi ir nekonfliktuoti su kolegomis.

3.2.2. Tarpgrupinių ir kognityvinių konfliktų kilimo priežastys

Pasak, J.Kasiulis, V. Barvydienė (2001), tarpasmeniniai konfliktai dažnai tampa tarpgrupiniais: asmenybė identifikuojasi su grupe, su organizacija, su jos vadovu ir pan. Objektyvios jėgos, priešiškos kitų subjektų interesams, įkūnijamos konkrečiame lyderyje, dažnai sutapatinamos su realia asmenų grupe, ir todėl tarpgrupiniai konfliktai susiaurinami iki minimumo. Keliamos vienos kitas atmetančios vertybės, veikla nukreipiama į kitos grupės sunaikinimą, ar bent jau kontrolę. Susidaro situacijos, kai laimėti galima kitos grupės sąskaita. Išryškėja bandymai paremti valdžią, vadovavimą, ima dominuoti psichologinis priešiškumas.

Kaip teigia E. Bagdonas, L. Rapalienė (1996**), tarpgrupiniuose** konfliktuose susiduria grupių interesai, vertybės ir tikslai. Tai gali būti konfliktai tarp organizacijos administracijos ir darbuotojų kolektyvo, tarp padalinių, padalinių viduje ir t.t. Dažnas konfliktas, pasitaikantis organizacijoje, kyla tada, kai personalo skyriaus darbuotojai ilgą laiką negali sulaukti darbuotojų, dirbančių gamyboje, kad šie pasirašytų reikalingus, su darbo santykiais susijusius dokumentus, nes jų neišleidžia darbų vykdytojai, kad nenutrūktų gamybos procesas. Ir tuomet, kai dėl nepasirašytų dokumentų tenka atsiskaitinėti vadovams, personalo darbuotojai ima kaltinti darbų vykdytojus, o pastarieji pradeda teisintis, įrodinėti savo tiesą ir pan.

Tyrime analizavome ir tarpgrupinius konfliktus, pedagogų nuostatas į jų kilimo priežastis.(žr. 3 lentelė)

3 lentelė

Pedagogų nuostatos apie tarpgrupinius konfliktus švietimo organizacijoje

	Jūsų organizacijoje pedagogai susiskirstę į grupes, %	Jūsų organizacijoje kyla konfliktai grupėse, %	Kyla konfliktai tarp grupės vadovo ir jos narių, %	Pedagogų grupės konfliktuoja su organizacijos vadovu, %
Visada	11,7	0	2	0
Dažnai	41,3	5,6	7,1	0
Kartais	41,3	32,7	36,2	28,6
Retai	0	48,5	43,3	56,6
Niekada	13,3	13,3	11,2	14,8

Iš gautų tyrimo rezultatų pastebime, kad švietimo organizacijoje pedagogai dažnai (41,3%) ir (41,3%) susiskirstę į grupes. Tačiau pastebime, kad konfliktai grupėse vyksta retai (48,5%) ir tik kartais (32,7%) konfliktuojama grupėse. Grupės vadovas su grupės nariais konfliktuoja tik kartais (36,2%) ir gana retai (43,3%). Taip pat pastebėta, kad pedagogų grupės vengia konfliktų su organizacijos vadovu (56,6%) retai, kartais (28,6%) ir niekada (14,8%).

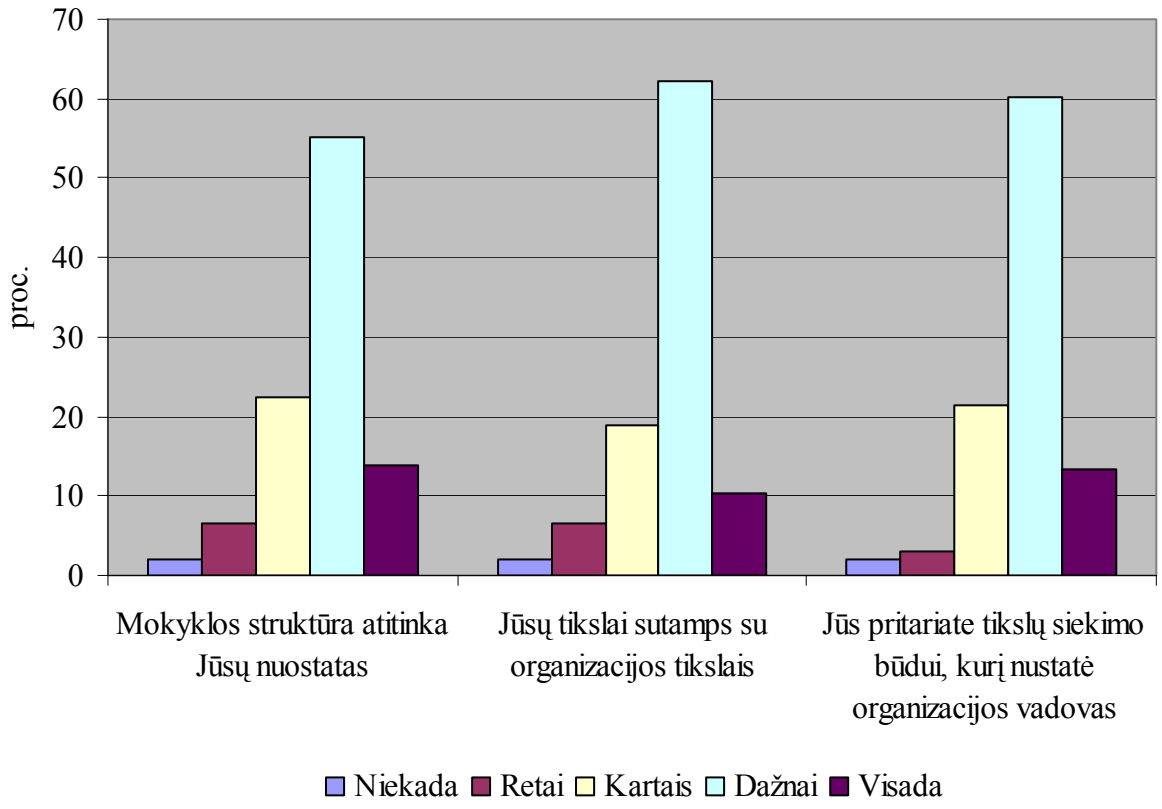
Apibendrinus gautus rezultatus, galime daryti išvadą, kad grupinių konfliktų švietimo organizacijoje aptinkama gana mažai, nors ir pedagogai susiskirstę organizacijose į grupes, stengiasi išlikti vieningi ir nekelti konfliktinių situacijų savame grupės rate, bei už jo ribų.

Konfliktus grupėje galima skirstyti į kognityvinius (funkcinius) ir emocinius. J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2003) teigia, kad **kognityvinis** (įsisąmoninamas) konfliktas sukasi apie nesutarimus sprendimuose.

Anot W. Felts (1995), kognityvinio konflikto priežastis įdiegiant savivaldos grupę yra dilema, su kuria susiduria vadovai, kai grupė yra pribrendusi.

Grupėse kognityvinis konfliktas neišvengiamas ir natūralus, o savivaldos grupės atveju - netgi daugiau dominuojantis. Kognityvinio konflikto atsiradimo priežastimi gali būti kai pedagogų grupės nariai organizacijos tikslų siekimą suvokia skirtingai. Švietimo organizacijos vadovas tampa įrankiu perėjimo procese, kurių funkcija yra ne valdyti, bet daugiau palaikyti viską, kas yra susiję su grupe. Toks vadovo pasikeitimas yra kritiškas ir gali generuoti kognityvinį konfliktą grupėje, dėl vadovo ankstesnio vaidmens priimant galutinį sprendimą.

Kognityvinio konflikto atsiradimo priežastis analizavome tyrime. (žr. 6 pav.)



6 pav. Kognityvinio konflikto kilimo priežastys (N=196)

Respondentai mano, kad jų švietimo organizacijos struktūra dažnai (54%) ir kartais (22%) atitinka jų nuostatas. Organizacijos tikslai sutampa su pedagogų siekiamais tikslais (62%) ir dauguma apklaustųjų pritaria tikslų siekimo būdui, kurį nustatė organizacijos vadovas - (60%) respondentų nuomonė.

Išanalizavus gautus duomenis galime daryti išvadą, kad kognityvinių konfliktinių situacijų švietimo organizacijose mažai aptinkama, nes pedagogai pritaria organizacijos vadovo nuomonei ir jo iškeltiems organizacijos tikslams ir jų siekimo būdui.

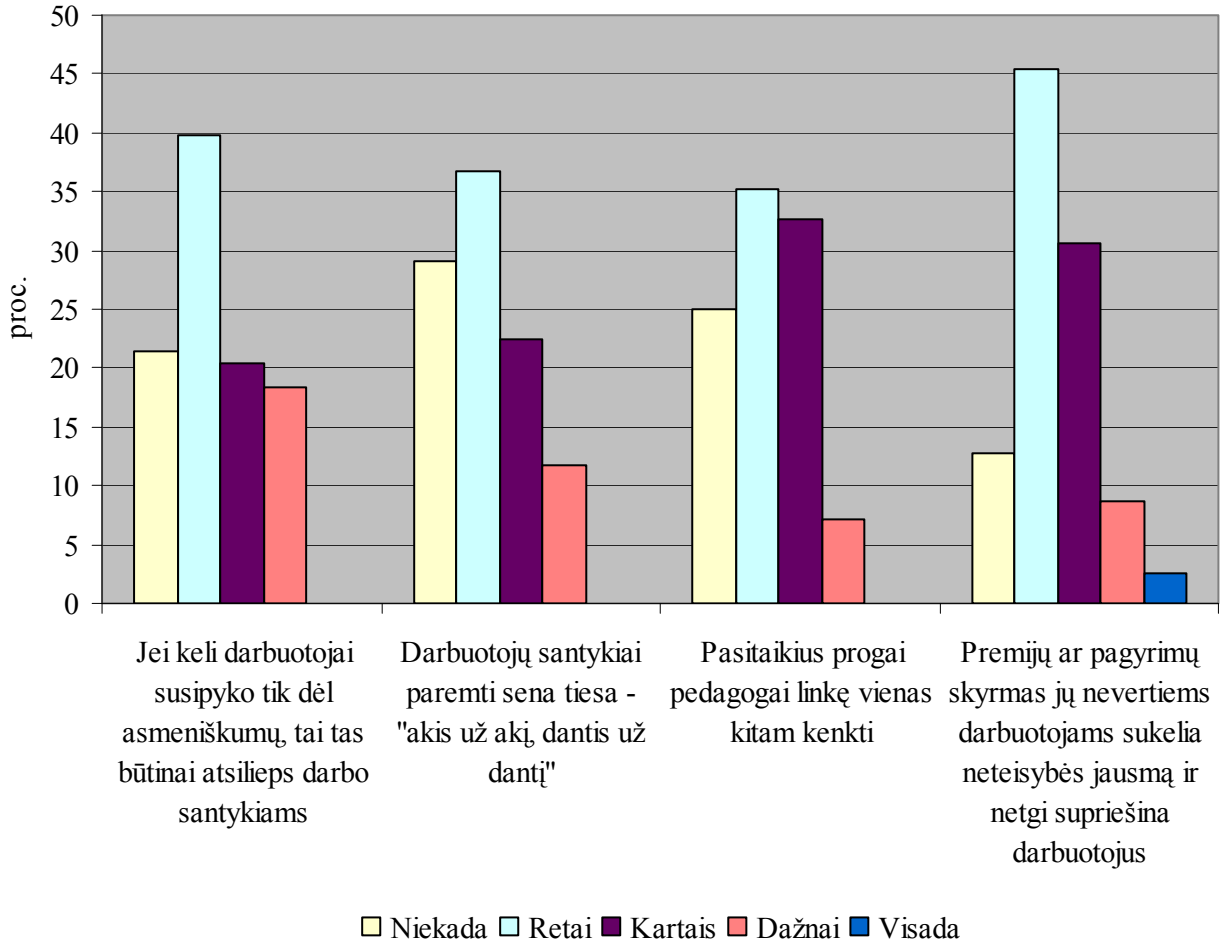
3.2.3 Emocinio ir organizacinio konflikto kilimo priežastys

Dėl ko dažniausiai kyla konfliktai? Viena dažniausiai pasitaikančių konflikto priežasčių - nesugebėjimas pažvelgi į situaciją lanksčiai, be išankstinių nuostatų. Konfliktiški yra tie žmonės, kurių pagrindinis tikslas - bet kokia kaina iškovoti aplinkinių pripažinimą, užimti prestižinę vietą visuomenėje. Konfliktams palankios sąlygos ir tuomet, kai yra keliami nerealūs reikalavimai.

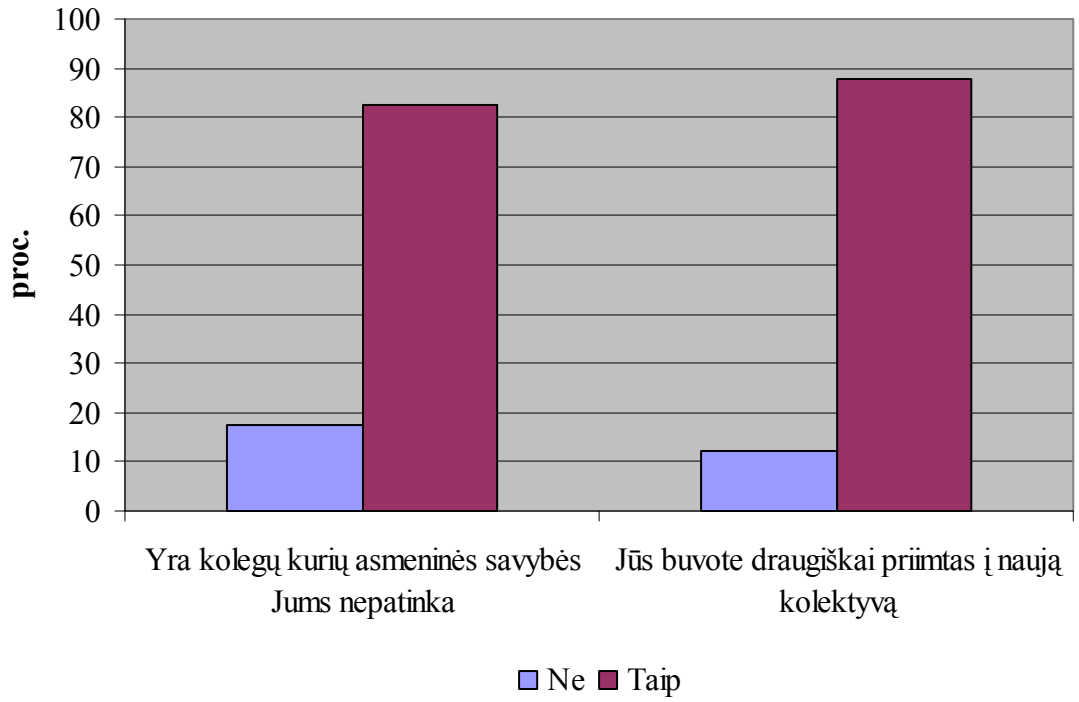
Liepsnojant konfliktui, galimybė lengvai susitaikyti itin menka. Konfliktuodami turime tikslą atstatyti pažeistąją savąją vertę, todėl nusileisti „priešininkui“ yra labai sunku. Įnirtingo konflikto metu mūsų mąstymas pasidaro fiksuotas, nelankstus: ginčydamiesi naudojamės vis tais pačiais argumentais, nesistengiame į situaciją pažiūrėti nauju aspektu.

Pasak Brockmann (1996), **emocinis konfliktas,** tai konfliktas, nukreiptas į asmenį, o ne į rezultatą. Emocinis konfliktas laikomas disfunkciniu ir dažnai nuveda į varganus bei nepriimtinus sprendimus.

7 ir 8 paveiksluose pateikiamos pedagogų nuomonės apie emocinio konflikto kilimo priežastis.



7 pav. Emocinio konflikto kilimo priežastys (N = 196)



8 pav. Emocinio konflikto kilimo priežastys (N = 196)

Iš gautų duomenų pastebime, kad daugelis (82%) respondentų susiduria su situacija, kai vienokia ar kitokia kolegos savybė nepatinka. Į kolektyvą draugiškai priimti (88%) respondentų. Darbe dar pasitaiko keršto, linkę keršyti (13%) respondentų, kurie teigia, kad tai vyksta „dažnai“, kad taip nebūna „niekada“ teigia (28%) respondentų, o kad taip pasitaiko retai ar kartais – teigia (61%) respondentų. Keliems darbuotojams susipykus, tai retai įtakoja darbo santykius, taip mano (40%) respondentų. Dėl neteisingai paskirstytų premijų darbuotojų santykiai nukenčia kartais, taip teigia (75%) respondentų, o dažnai- (8%) apklaustų pedagogų.

Galime daryti išvadą, kad švietimo organizacijose emocinių konfliktų pasitaiko gana retai, nors pedagogai gana dažnai susiduria, kai vienokia ar kitokia kolegos savybės nepatinka, bet tai nėra priežastis emociniam konfliktui kilti. Pedagogai naujus darbuotojus priima į kolektyvą draugiškai, vengia keršyti, stengiasi palaikyti draugiškus santykius su kolegomis.

Žmonės, ateidami į darbą, gali atsinešti ginčų atgarsių iš namų arba gali pradėti konfliktuoti dėl asmeninių motyvų. Toks konfliktas gali būti pratęstas organizacijoje ir vėliau tapti organizaciniu. Galimas ir atvirkštinis variantas, kai konfliktas, kilęs išimtinai dėl kažkokių organizacinių priežasčių, pereina į tarpasmeninių santykių sritį. Tarp šių konfliktų nėra aiškios ribos ir labai dažnai neįmanoma pasakyti, kur baigiasi vienas konfliktas ir prasideda kitas.

Pasak J. Guščinskienės (2002), **organizacinis konfliktas** – tai konfliktas, kurį sukelia organizacijos specifinės savybės, struktūros ypatybės bei jos sąveika su kitomis organizacijomis,

organizacinė dinamika, individų asmeninės savybės jiems atliekant organizacijos paskirtus vaidmenis.

Kaip teigia J.Kasiulis, V. Barvydienė (2001), norint išvengti organizacinio konflikto, būtina pirmiau sureguliuoti vidinę organizacijos struktūrą, tai yra sustiprinti pačią organizaciją, vengiant sudėtingos, daugiapakopės valdymo sistemos, per didelio procedūrų standartizavimo, per griežto taisyklių laikymo, perdėtos kontrolės ir pan.

Tyrime buvo analizuojamos organizacinio konflikto kilimo priežastys. (žr. 4, 5 lentelė)

4 lentelė

Organizacinio konflikto kilimo priežastys

	Jūsų organizacija turi konfliktų su kitomis organizacijomis, %	Turite organizacijų su kuriomis palaikote draugiškus santykius, %
Visada	3,6	20,9
Dažnai	2,6	52
Kartais	14,8	15
Retai	55,1	10,7
Niekada	23,9	1

5 lentelė

Organizacinio konflikto kilimo priežastys

	Konfliktai ir nesėkmės namuose veikia Jūsų darbo ir bendravimo kokybę, %
Taip	31,6
Ne	68,4

Apibendrinus respondentų nuomones, galima pastebėti, kad švietimo organizacijos kartais (14,8%), retai (55,1%) arba niekada (23,9%) neturi konfliktų su kitomis organizacijomis. Daugumos nuomone švietimo organizacijos palaiko draugiškus santykius. Konfliktai ir nesėkmės namuose, kaip teigia dauguma, netrukdo darbo ir bendravimo kokybei.

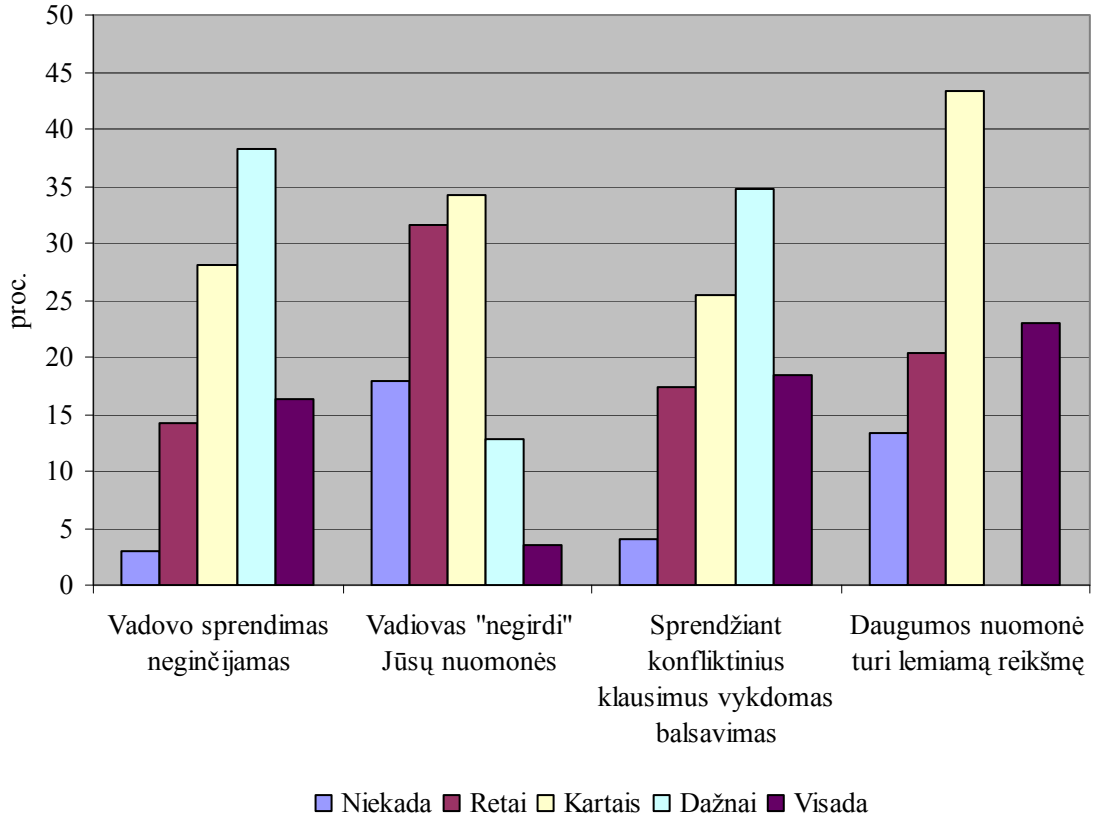
Apibendrinus respondentų nuomones, galime daryti išvadą, kad organizacinis konfliktas nepopuliarus, retai kylantis mūsų švietimo įstaigose, nes palaikomi draugiški, darnūs ryšiai tarp organizacijų.

3.3 Konfliktų sprendimo būdai švietimo organizacijoje

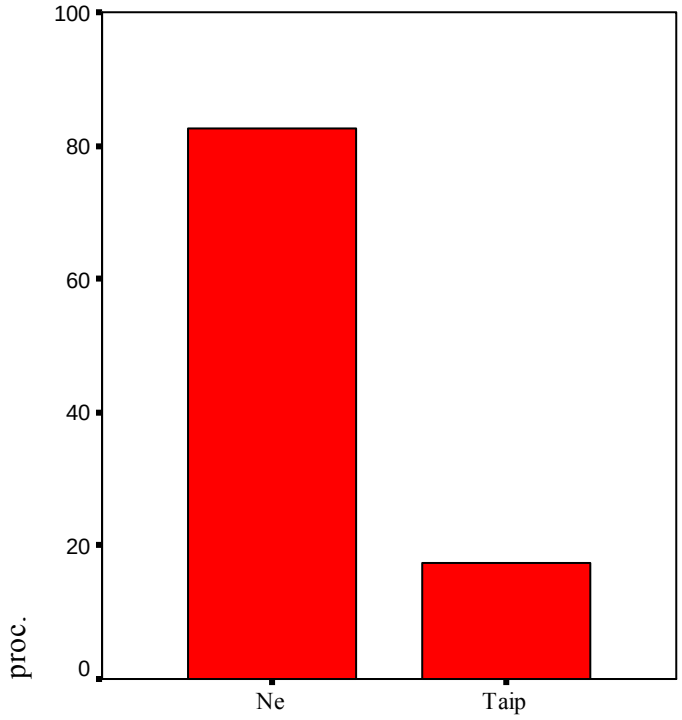
A. Zališčevskis (2004) teigia, kad konfliktai yra neišvengiamas dalykas ir bet kurios organizacijos veikloje. Galimi konfliktai tiek tarp vieno lygio darbuotoju, tiek tarp vadovybės ir darbuotoju. Nors daugelis organizacijų laikosi pozicijos, kad vertėtų konfliktą slopinti pačioje užuomazgoje, visgi tai nėra pats tinkamiausias konfliktų valdymo būdas. Konfliktus reikėtu ne slopinti, o spręsti, pačioje užuomazgoje, kol konfliktas dar nepasiekė kulminacijos, ir situacija tampa nebevaldoma. Norint sėkmingai išspręsti konfliktą pačioje jo užuomazgoje, darbuotojai turi turėti tam tikrus gebėjimus.

Konfliktams spręsti galima naudoti įvairius būdus. Kai kurie organizacijų konfliktų sprendimo būdai sąlygoja teigiamus pokyčius organizacijoje, kiti gali pabloginti situaciją, dar kiti tinka tik tam tikromis sąlygomis. Kai kurie būdai papildo vienas kitą ir gali būti naudojami kartu. J. W. Koehler, K. W. Anatol ir R. L. Applbaum (1976), teigia, konfliktų sprendimo būdas **„Viskas arba nieko“** pagrįstas tiesioginiu valdžios naudojimu. Pavyzdžiui, vadovas, sakydamas “daryk taip, kaip aš sakau, nes esu viršininkas”, naudoja jam teisėtai organizacijos suteiktą valdžią. Ši valdžia leidžia atlyginti ar bausti sau pavaldžius, todėl akivaizdu, kad konfliktą galima nuslopinti. Tačiau toks konflikto sprendimas ne visada patenkina visas jame dalyvaujančias šalis. Tiesą sakant, konfliktas gali būti ne išspręstas, o tik atidėtas.

Konfliktų sprendimo būdas „Viskas arba nieko“ analizuojamas tyrime. (žr. 9, 10 pav.)



9 pav. Konfliktų sprendimo būdas „Viskas arba nieko“ (N = 196)



10 pav. Fizinė psichinė prievarta sprendžiant ginčus švietimo organizacijoje. (N = 196)

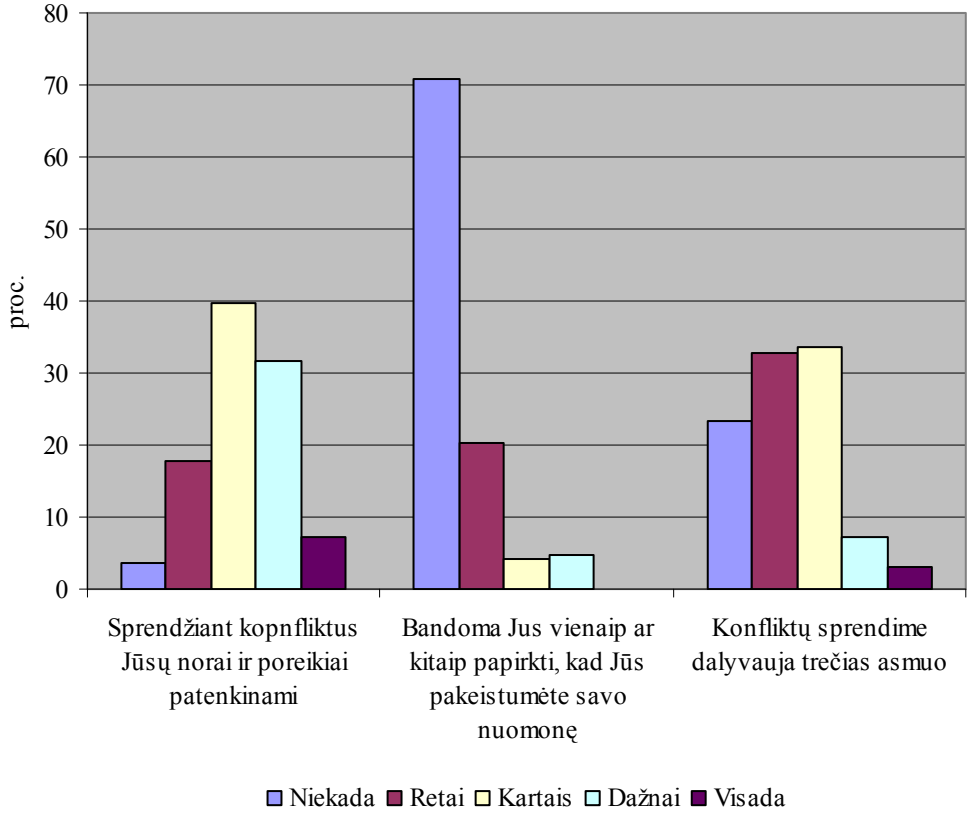
Išanalizavus respondentų nuomones, pastebime, kad švietimo organizacijoje dažnai (38%), kartais (28%), visada (15%) vadovo sprendimas būna neginčijamas. Dauguma respondentų mano, kad kartais (33%) ir retai (31%) vadovas negirdi jų nuomonės. Dažnai (33%), kartais (24%) ir visada (18%) daugumos respondentų nuomonė, kad sprendžiant konfliktinius klausimus vykdomas balsavimas. Kartais (43%) ir visada (22%) respondentų mano, kad daugumos nuomonė turi lemiamą reikšmę. Pedagogų nuomone fizinės ir psichinės prievartos sprendžiant ginčus nepatiria (82%) apklaustųjų.

Iš gautų rezultatų galime daryti išvadą, kad „Viskas arba nieko“ konfliktų sprendimo būdas švietimo organizacijose naudojamas vangiai, nors kai kuriose situacijose pastebime tiesioginį valdžios naudojimą.

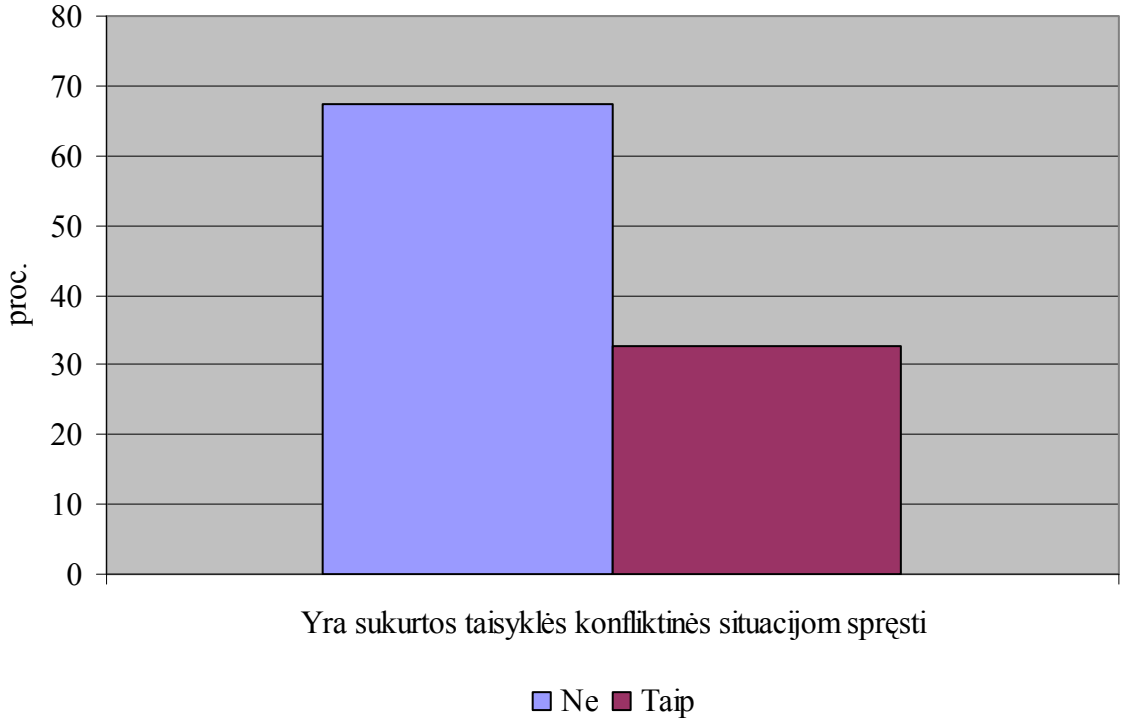
Kaip teigia, J. W. Koehler, K. W. Anatol ir R. L. Applbaum (1976), **dalinio rezultato būdas** vadinamas tai, kai viena iš konflikto šalių nepasiekia visų savo tikslų.

Šis konfliktų sprendimo būdas yra pagrįstas įsitikinimu. Nuolatos laikantis tokio įsitikinimo, galima tikėtis tolesnės konflikto plėtros. Kitas dalinio rezultato būdo tipas gali būti susijęs su papildomais mokėjimais. Organizacijos plačiai naudoja papildomus mokėjimus, išleisdamos nemažai lėšų, kad priverstų individus elgtis taip, kaip joms patogiau. Taip pat dalinio rezultato konfliktų sprendimo būdas, reiškia, kad klausimus gali spręsti trečias asmuo, kuris yra neutralus. Šis konfliktų sprendimo būdas dar pagrįstas taisyklių taikymu. Šios taisyklės gali būti jau egzistuojančios arba sukuriamos konkrečiai situacijai. Kai darbuotojas paprašo nedarbo dienos dėl kokios nors svarbios priežasties, o vadovas, pasirėmęs kokia nors taisykle, atmeta prašymą, problema ar konfliktas neišsprendžiamas.

Tyrime buvo analizuotas dalinio rezultato konfliktų sprendimo būdas. (žr. 11, 12 pav.)



11 pav. Dalinio rezultato konflikto sprendimo būdas (N = 196)

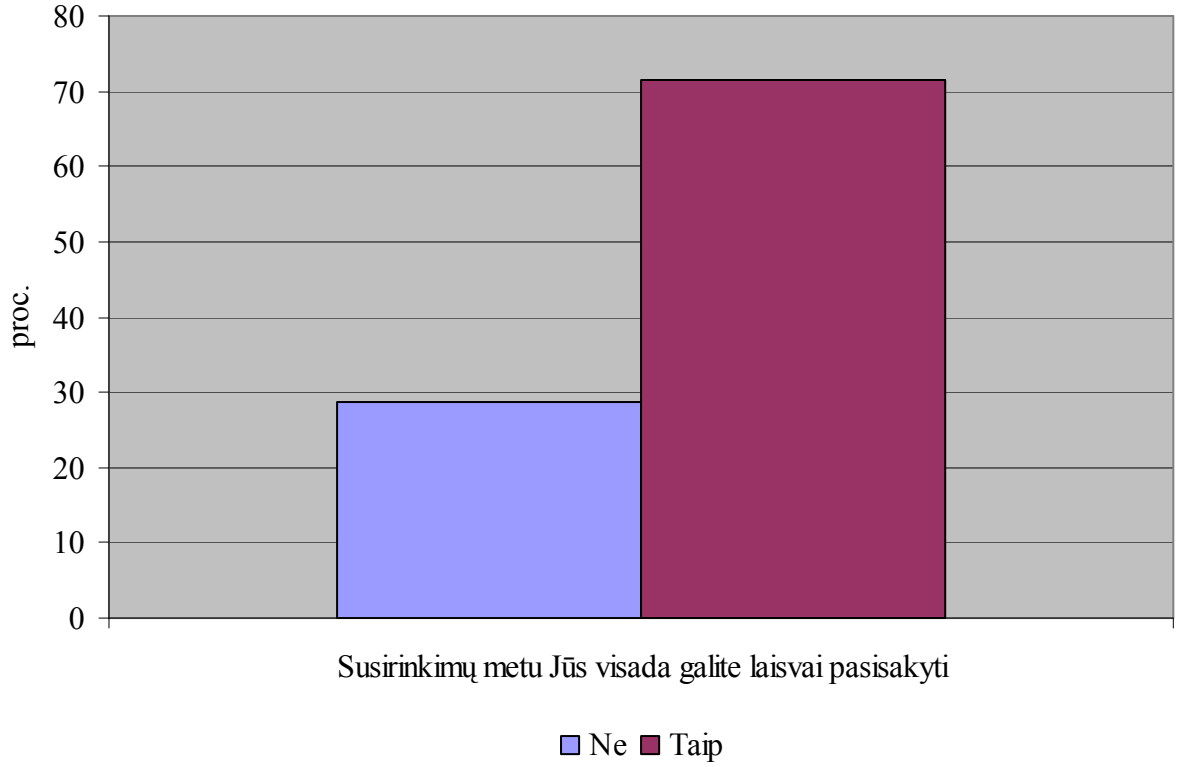


12 pav. Dalinio rezultato konflikto sprendimo būdas (N = 196)

Respondentų nuomonės rodo, jog sprendžiant švietimo organizacijoje konfliktus daugumai jų norai ir poreikiai patenkinami kartais (40%) ir dažnai (32%). Dauguma pedagogų teigia, kad jų papirkti ar priversti, kad pakeistų savo nuomonę, neįmanoma, tvirtai laikosi savo įsitikinimų. Konfliktų sprendime trečias asmuo retai dalyvauja, kartais (33%), retai (32%) ir niekada nedalyvauja trečias asmuo teigia (23%) respondentų. Pedagogų nuomone, nėra sukurtų taisyklių konfliktinėms situacijoms spręsti (68%), kad yra tokios taisyklės teigia (32%) pedagogų.

Iš apibendrintų rezultatų galime daryti išvadą, kad dalinio rezultato konfliktų sprendimo būdas mažai naudojamas švietimo organizacijose, nes pedagogų konfliktų sprendime retai dalyvauja pašalinis - trečias asmuo. Iškelti tikslai siekiami.

Pasak, J. W. Koehler, K. W. Anatol ir R. L. Applbaum (1976), **parlamentinis būdas**, tai darbuotojų, valdybos ir panašūs susirinkimai paprastai nėra efektyviausias būdas konfliktams spręsti, nes jie dažnai pradedami nuo išvadų, o ne nuo išsamaus problemos nagrinėjimo.



13 pav. Pedagogų nuostatos apie parlamentinį konfliktų sprendimo būdą.

Respondentų nuomonės rodo, jog dauguma pedagogų susirinkimų metu gali laisvai pasisakyti. Taip pat nepastebimas priešiškumas tarp pedagogų, nes tik mažuma nusistato ir nepaiso vieni kitų nuomonės. Dauguma respondentų teigia, kad dažnai (33%) ir kartais (38%) išsamiai švietimo organizacijoje nagrinėjama iškilusi problema. Kolektyve vengiama pamatyti ir netgi spręsti tokius konfliktus, kuriuos spręsti būtina, teigia respondentai, kad retai (48%) ir (30%) mano, kad kartais.

Iš gautų rezultatų galime daryti išvadą, kad parlamentinis konfliktų sprendimo būdas vangiai naudojamas švietimo organizacijose, nes yra efektyvesnių konfliktų sprendimo būdų, tokių kaip „viskas arba nieko“ ir kt.

Bendraujant ypač sunkios tos situacijos, kai partneris (klientas, bendradarbis, draugas) kaltina, priekaištauja, išlieja nepasitenkinimą. O jei pretenzijos, kaltinamojo nuomone, nepagristos – turbūt kils rimtas konfliktas su didesnėmis pasekmėmis. Tačiau to galima išvengti. Net tada, kai partneris mus kaltina visiškai nepagrįstai, galima konstruktyviai išspręsti kilusius prieštaravimus. Kad taip įvyktų, turime atsisakyti kai kurių instinktyvių reagavimo būdų, kurie tik didina konflikto įtampą, vaizdžiai kalbant, „kursto ugnį”, teigia G.Chomentauskas ir kt. (1996).

Kaip teigia, J. W. Koehler, K. W. Anatol ir R. L. Applbaum (1976), priešingai plačiai paplitusiai nuomonei, **atvirų durų būdas** yra palyginti neefektyvus organizacinių konfliktų sprendimo būdas. Tokio metodo pavyzdys: vadovas pareiškia, kad visus nesutarimus, susijusius su organizacijos politika, tikslais ar taisyklėmis galima išspręsti atėjus į jo kabinetą - esą durys visada atviros.

Šis konfliktų sprendimo būdas analizuojamas tyrime. (žr. 6 lentelė).

6 lentelė

Pedagogų nuostatos apie konfliktų sprendimo atvirų durų būdą

	Bet kada ir bet kuriuo klausimu galiu kreiptis į organizacijos vadovą., %	Vadovo statusas daro Jums įtaką bandant išspręsti problemas,%
Visada	40,8	12,2
Dažnai	29,1	28,6
Kartais	9,2	36,2
Retai	16,8	19,4
Niekada	4,1	3,6

Daugumos pedagogų nuomone, visada (40,8%), dažnai (29,1%) jie nevaržomai, bet kada ir bet kuriuo klausimu gali kreiptis į organizacijos vadovą ir tik mažumos nuomone retai (16,8%) gali kreiptis į organizacijos vadovą. Respondentai mano, jog dažnai (28,6%) ir kartais (36,2%) vadovo statusas daro jiems įtaką bandant išspręsti problemas.

Iš tyrimo rezultatų pastebime ir galime daryti išvadą, kad efektyviai yra naudojamas atvirų durų konfliktų sprendimo būdas, nes pedagogai nevaržomai gali kreiptis į organizacijos vadovą, laisvai išsakyti savo nuomonę.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išvados, išplaukiančios iš literatūros šaltinių analizės:

Konfliktai kyla atsiradus vidinei ar išorinei kovai, susijusiai su mintimis, jausmais ar veiksmais. Asmeniniai, tarpasmeniniai ir tarpgrupiniai konfliktai gali sukelti kolektyvinį nedarnumą, kadangi tarp žmonių egzistuoja didžiuliai kilmės, požiūrių, vertybių ir poreikių skirtumai. Dauguma organizacijų patiria konfliktų. Tam daro įtaką sudėtinga organizacinė struktūra ir su ja susiję žmonių santykiai. Konflikto atsiradimas gali sukelti grėsmę kolektyvo harmonijai bei pusiausvyrai, tačiau jis gali būti ir naudingas, pagerinti kolektyvo darbą. Sprendžiant konfliktus pirmiausia reikia surasti konflikto šaltinį ir suprasti nepasitenkinimo priežastį, tik tada galima pereiti prie jo sprendimo. Visi konflikto dalyviai turi pasijausti visaverčiais žmonėmis, o jų požiūriai, jausmai ir poelgiai turi būti gerbiami.

Yra įvairių konfliktų rūšių: 1) asmeninis konfliktas, 2) konfliktas tarp organizacijų, 3) organizacinis konfliktas (tarpasmeninis ir tarpgrupinis).

Konfliktai egzistuoja, tačiau kai kurie taip ir lieka neišspręsti, arba sprendžiami paviršutiniškai. Kai konfliktas ilgai užsitęsia ilgą laiko tarpą patiriant stresą ateina išsekimo fazė, ji sukelia individo fizinių bei emocinių resursų išeikvojimą.

Mokslinėje literatūroje nagrinėjama:

- konflikto sąvoka, kuri padeda įsigilinti ir apibendrinti pedagogų nuostatas į konfliktų kilimo priežastis ir sprendimo būdus. Iš pateiktų mokslinių šaltinių galima daryti išvadą, kad konfliktas tai tik neigiamas reiškinys, priešingų požiūrių, interesų, elgesio motyvų, siekių, požiūrių susidūrimas, rimti nesutarimai, kurių metu žmogų užvaldo nemalonūs jausmai arba išgyvenimai.
- konfliktų tipai, kurie padeda išsiaiškinti, kokie konfliktai kyla švietimo organizacijoje. Tai gi galima daryti išvadą, kad didžiausią veiklos efektyvumą sąlygoja vidutinis konfliktų lygis švietimo organizacijoje. Per mažas konfliktų lygis rodo, kad organizacija yra stagnacijos būklėje, čia mažas suinteresuotumas veiklos rezultatyvumo didinimu.
- konfliktų priežastys, kurios dažnai būna žmonių temperamentas, ypatumai, polinkiai, taip pat tokie žmonių charakterio bruožai, kaip nekultūringumas, aplaidumas, tinginiavimas darbe arba polinkis į kivirčus, įtarumas, savimeilė, pavydas, tolerancijos stoka ir kt. Taip pat yra ir tokių atvejų, kai konfliktinėje situacijoje žmonės atsiduria dėl nepalankių gyvenimo sąlygų. Taigi galime daryti išvadą, kad daugelis konfliktų priklauso nuo objektyvių ir subjektyvių priežasčių.

- konfliktų sprendimo būdai, kurie padėjo išanalizuoti, kukius konfliktų sprendimo būdus naudoja švietimo organizacijos. Konfliktai yra neišvengiamas dalykas bet kurios organizacijos veikloje. Konfliktus reikėtų ne slopinti, o spręsti pačioje užuomazgoje, kol konfliktas dar nepasiekė kulminacijos, ir situacija tampa nebevaldoma. Norint sėkmingai išspręsti konfliktą pačioje jo užuomazgoje, darbuotojai turi turėti tam tikrų gebėjimų. Labai svarbu atpažinti konfliktą kuo anksčiau, o dar svarbiau – mokėti tam tikrų elgesio strategijų, kurios padeda spręsti konfliktus.

Išvados, išplaukiančios iš anketinės apklausos analizės:

Konfliktas darbe galima sakyti yra unikalus, nes darbuotojas organizacijoje būna 40 valandų, tai yra penkias dienas per savaitę. Organizacijoje vykstančių konfliktų poveikis mūsų sąmonei, emociniam ir fiziniam komfortui yra toks, kurio daugelis konfliktų nepalieka, nes jie gali paveikti pajamas, savimonę, statusą, asmeninį gyvenimą ir pan. Todėl, kai organizacijoje kyla konfliktų, su jais tvarkytis yra dar sunkiau, nes čia atsiranda plačiai aptartas stiprus baimės elementas. Konfliktuojančios pusės bijo, nes mano, kad jų įvertinimui ir darbo saugumui kyla grėsmė. Konfliktai tarp pedagogų gali atsiliepti ir jų darbo kokybei bei bendravimui su mokiniais.

Dažnai pasitaikanti situacija, kai žmogus dirba jam nemielą darbą tik dėl didesnio užmokesčio. Gal taip galima dirbti ir ne vienus metus, bet ilgainiui tokia situacija priveda prie vidinių konfliktų, kurių pasekmės būna depresija, nerimas. Tokie konfliktai atsiliepia ne tik pačiam asmeniui, bet ir aplinkiniams, įtakoja darbo kokybę, bendravimą.

- Tyrimo rezultatai parodė, švietimo organizacijose asmeniniai arba vidiniai konfliktai kyla retai, nes pagal išskirtus asmeninio arba vidinio konflikto požymius, pedagogams patinka dabartinis darbas, tenkina darbo aplinka ir jiems keliami reikalavimai atitinka jų kompetencijas, todėl nėra priežasčių kilti asmeniniams arba vidiniams konfliktams.
- Iš gautų duomenų galime teigti ir daryti išvadą, kad švietimo organizacijoje tarpasmeniniai konfliktai retai sutinkami, nors kartai ir nesutampa požiūriai į tą patį reiškinį, bet pedagogai stengiasi išlikti objektyvūs ir nekonfliktuoti su kolegomis.
- Apibendrinus respondentų nuomones, galime daryti išvadą, kad švietimo organizacijoje dirba išsilavinę žmonės, kurie turi rodyti elgesio pavyzdį savo ugdytiniams, iškilusius konfliktus tarp kolegų neviešina arba nesukelia jokių specialių konfliktinių situacijų. Todėl švietimo organizacijoje asmenybės ir grupės konfliktai mažai pastebimi, nekeliami į viešumą, nes pedagogai patenkinti organizacijoje nusistovėjusia tvarka, kurioje stengiasi išlikti vieningi ir nekonfliktuoti su kolegomis.
- Tarpgrupiniuose konfliktuose susiduria grupių interesai, vertybės ir tikslai. Iš gautų rezultatų galime daryti išvadą, kad grupinių konfliktų švietimo organizacijoje aptinkama

gana mažai, nors pedagogai ir susiskirstę organizacijose į grupes, bet stengiasi išlikti vieningi ir nekelti konfliktinių situacijų savame grupės rate bei už jo ribų.

- Išanalizavus gautus duomenis galime daryti išvadą, kad kognityvinių konfliktinių situacijų švietimo organizacijose mažai aptinkama, nes pedagogai pritaria organizacijos vadovo nuomonei ir jo iškeltiems organizacijos tikslams bei jų siekimo būdui.
- Apibendrinus respondentų nuomones, galime daryti išvadą, kad organizacinis konfliktas nepopuliarus, retai iškylantis mūsų švietimo įstaigose, nes palaikomi draugiški, darnūs ryšiai tarp organizacijų.
- Emocinis konfliktas - tai konfliktas, nukreiptas į asmenį, o ne į rezultatą. Emocinis konfliktas laikomas disfunkciniu ir dažnai nuveda į varganus bei nepriimtinus sprendimus. Galime daryti išvadą, kad švietimo organizacijose emocinių konfliktų pasitaiko gana retai, nors pedagogai gana dažnai susiduria, kai vienokia ar kitokia kolegos savybė nepatinka, bet tai nėra priežastis emociniam konfliktui kilti. Pedagogai naujus darbuotojus priima į kolektyvą draugiškai, vengia keršyti, stengiasi palaikyti draugiškus santykius su kolegomis.
- Konfliktams spręsti galima naudoti įvairius būdus. Kai kurie organizacijų konfliktų sprendimo būdai sąlygoja teigiamus pokyčius organizacijoje, kiti gali pabloginti situaciją, dar kiti tinka tik tam tikromis sąlygomis. Kai kurie būdai papildo vienas kitą ir gali būti naudojami kartu. „Viskas arba nieko“ konfliktų sprendimo būdas pagrįstas tiesioginiu valdžios naudojimu. Iš gautų rezultatų galime daryti išvadą, kad „Viskas arba nieko“ konfliktų sprendimo būdas švietimo organizacijose naudojamas vangiai, nors kai kuriose situacijose pastebime tiesioginį valdžios naudojimą.
- Dalinio rezultato konfliktas - tai vienas iš konfliktų sprendimo būdų. Jis vadinamas taip todėl, kad nė viena iš konflikto šalių nepasiekia visų savo tikslų. Iš apibendrintų rezultatų galime daryti išvadą, kad dalinio rezultato konfliktų sprendimo būdas mažai naudojamas švietimo organizacijose, nes pedagogų konfliktų sprendime retai dalyvauja pašalinis - trečias asmuo. Siekiama iškeltų tikslų.
- Iš gautų rezultatų galime daryti išvadą, kad parlamentinis konfliktų sprendimo būdas vangiai naudojamas švietimo organizacijose, nes yra efektyvesnių konfliktų sprendimo būdų, tokių kaip „viskas arba nieko“ ir kt.
- Iš tyrimo rezultatų pastebime ir galime daryti išvadą, kad efektyviai yra naudojamas atvirų durų konfliktų sprendimo būdas, nes pedagogai nevaržomai gali kreiptis į organizacijos vadovą, laisvai išsakyti savo nuomonę.

Apibendrinus gautus rezultatus, galime daryti išvadą, kad švietimo organizacijose vengiama konfliktinių situacijų. Pastebime, kad iš visų pateiktų konfliktų tipų apibūdinimų ir konfliktų

sprendimo būdų, pedagogai švietimo organizacijose naudoja tik atvirų durų konflikto sprendimo būdą. Jis naudojamas todėl, kad pedagogas gali jaustis nevaržomais ir išsakyti savo nuomonę bei kreiptis į organizacijos vadovą bet kada ir bet kokiu jam iškilusiu klausimu.

Rekomendacijos pedagogams:

Esminiai žingsniai, siekiant išvengti organizacijoje kilusio konflikto: objektyvi situacijos apžvalga, informacijos surinkimas, alternatyvių variantų analizė, įsigilinimas ir pagarba kito žmogaus padėčiai, nusiteikimas pasiekti abi puses patenkinantį problemos sprendimą.

LITERATŪRA

1. Andrijauskaitė V. (2002) . Kaip sulaikyti besiblaškantį laivą. Konfliktai komandoje. Vadovo pasaulis. p. 11.

2. Анцупов А.И., Шипилов А.Я. Конфликтология. (2004). Москва: Юнити.

3. Анцупов А.И Профилактика конфликтов в школбном коллективею (2004). Москва: Владос.

4. Baršauskienė V., Janulevičiūtė B. (1999). Žmogiškieji santykiai. Kaunas. Technologija.

5. Baršauskienė V. (2002). Dalykinė komunikacija. Kaunas.

6. Bagdonas E., Bagdonienė L. (2000). Administravimo principai. Kaunas. Technologija.

7. Bagdonas E., Rapalienė E. (1996). Administravimo principai. Kaunas. Technologija.

8. Bendrosios ir karo psichologijos pagrindai. (2001). Gen. J Žemaičio karo akademija. Vilnius.

9. Баныкина С. Педагогическая конфликтология: состаяние, проблемы исследования и перспективы развития. [žiūrėta 2008 12 01]. Prieiga per internetą http://www.i-u.ru/biblio/archive/banykina_pedkonf

10. Bendravimo psichologija. Ats. redaktorė Almonaitienė J. (2001). Kaunas. Technologija.

11. Бородкин Ф. М., Коряк И. М. (1989). Внимание: конфликт! Новосибирск.

12. Бордовская Н.В., Реан А.А. (2003). Педагогика. Санпетервург. Питер.

13. C Appleby R. (2003). Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius. Charibidis.

14. Светлов В.А. (2003). Управление конфликтом. Новые технологии принятия решений в конфликтных ситуациях. Масква. Росток.

15.Скотт Дж. (1993). Сила ума. Способы разрешения конфликтов. Санпетервург.

16. Chomentauskas G., Lepeška V. (1996). Praktin_s psichologijos pagrindai. Vilnius.

17. Чумиков А.Н. (1996). Управление конфликтом. Масква.

18. Дмитриев А . А., Кудрявцев С. В. (1993). Введение в общую теорию конфликта. Масква.

19. Edelman J., Crain M.B. (1997). Derybų kelias : kaip išvengti konfliktų ir juos spręsti darbe ir kasdieniniame gyvenime. Vilnius. Atviros Lietuvos fondas; p. 279.

20. Gailienė D., Bulotaitė L., Sturlienė N. (2002). Psichologija. Vilnius.

21.Guščinskienė, J. (2002). Organizacijų sociologija. Kaunas. Technologija. p. 137.

22. Grižibauskienė E. (2002). Aistrų gesintojai. Vadovo pasaulis. p. 7 – 8.

23. Gadeikytė G. (2005 – 10 – 25). Kas trukdo dirbti? // Dienraštis „Klaipėda“. Priedas „Tavo pinigai“.

24. Гришина Н.В. (1996). Психология конфликта. Масква. Росток.

25. Jacikevičius A. (1995). Žmonių grupių (socialinė) psichologija. Vilnius. p.102.

26. Kasiulis J., Barvydienė V. (2003). Vadovavimo psichologija. Kaunas. Technologija. p. 205 – 230.

27. Komirlis J., Barvydienė V. (2003). KTU Vadovėlis „Vadovavimo psichologija“. Kaunas. Technologija.

28. KTU (2001). Bendravimo psichologija. Kaunas. Technologija.

29. Кошелев А. Н., Иванникова Н. Н. (2007). Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления. Масква. Альфа-Пресс.

30. Konfliktai, jų rūšys ir ypatumai. [žiūrėta 2008 12 01]. Prieiga per internetą http://elinara.ktu.lt/plc/cdk-igudziai/tema2/173991.html

31. Leonienė B. (2001). Darbuotojų vadyba. Kaunas. Šviesa. p.156 – 164.

32. Lekavičienė R. (2001). Socialinės kompetencijos psichologiniai kriterijai ir vertinimas. Kaunas. p.73.

33. Leliūgienė I. (2002). Socialinė pedagogika. Kaunas.

34. Lakis J., Šlapkauskas V., Ignatavicius S. (1996). Konfliktai ir bendradarbiavimas. Tarptautinės konferencijos “konfliktu reguliavimas nudienos visuomenėje” medžiaga. Vilnius.

35. Локутов С.П. (2001). Конфликты в коллективе: причины, управление, минимизация. Масква. Вентана-Граф.

36. Malinauskas R., Miškinis K. (2000). Studentų, kaip būsimųjų mokytojų parengtis spręsti pedagoginius konfliktus. Pedagogika. Nr. 43. p. 4.

37. Masalskienė E., Masalskis V. Tarpasmeniniai konfliktai ir jų sprendimo būdai. [žiūrėta 2008 10 17]. Prieiga per internetą http:// www.lokada.lt - skaitykla

38. Mintys apie tai, kaip valdyti likimą, o ne būti jo valdomam. Apie klaidas, jų taisymą ir kt. [žiūrėta 2008 10 02]. Prieiga per internetą http://pilotingoflife.blogas.lt/333837/konfliktai.html

39. Obrazovas V. (2006). Konfliktų sprendimas. Valdymo ir administravimo metodai. Vilnius. p. 136 – 138.

40. Petrylaitė D. (2005). Kolektyviniai darbo ginčai. Vilnius. Teisinės informacijos centras.

41. Pakštaitė S. Tarpasmeniniai konfliktai. Bendravimo psichologija. [žiūrėta 2008 10 02]. Prieiga per internetą http://209.85.129.132/search?q=cache:2TGEa7-56dEJ:silwootia.weebly.com/uploads/3/2/0/6/320653/tarpasmeniniai_konfliktai_referatas.ppt+konflikt%C5%B3+sprendimo+nuostatos&cd=66&hl=lt&ct=clnk&gl=lt

42. Petrulytė A. (2004). Bendravimo psichologija. Vilnius.

43. Roobins S. P. (2003). Organizacijos elgsenos pagrindai. Poligrafija ir informatika. Vilnius. p. 168.

44. Roobins S. P. (2006). Konfliktai. Organizacijos elgsenos pagrindai. Vilnius. p. 205 – 213.

45. Raišienė A. G. (2005 04 21). Nuo lenktyniavimo iki bendradarbiavimo. Konfliktu sprendimo strategijos. Karjera ir vadyba. Nr. 16.
46. Sakalas A (1998). Personalo vadyba. Vilnius.
47. Stoner J.A.F., Freeman R.E, Gilbert D. (2001). Vadyba . Vilnius.
48. Suslavičius A. (1998). Socialinė psichologija. Vilnius. Vilniaus universiteto leidykla.
49. Шейнов В. (2006) Конфликты в нашей жызни.[žiur_ta 2008-01-30]. Prieiga per interneta: <http://www.aquarun.ru/psih/konflikt/konflikt1p1.html.
50. Шакуров Р., Алишев Б. Причины конфликтов в педагогическом колективе и способы их разрешения [žiūrėta 2008 12 14]. Prieiga per internetą: http://yurpsy.by.ru/biblio/konflikt/02.html
51. Тренев Н.Н. (2001). Управление конфликтами. Масква. Приор.
52. Trakumaitė Mirolanda „OVC Consulting" vyresnioji konsultantė Konfliktinių situacijų valdymashttp://www.museums.lt/Ateitis/images/Kurkime_ateities_muz_leidinys/leidinys_28_31.pdf
53.Valackienė A. (2005). Krizių valdymas ir sprendimu priėmimas. Kaunas. Šviesa.
54. Vaišnoraitė K. (2007). Konfliktu sprendimas. [žiūrėta 2008 12 12]. Prieiga per internetą: http://www.slauga.lt/Naujienos/konfliktai2.html.
55. Vijeikis B.(2000). Komandinio darbo pagrindai.
56. Виханский О.С., Наумов А.И. (1996). Менеджмент. Масква.
57. Веренко И.С. (1990) Конфликтология. Масква. Swiss.
58. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. Масква Аспект-пресс.
59. Zališcevskis A. (2004). Kaip spręsti konfliktus ? [žiūrėta 2009-01-26]. Prieiga per internetą: <http://www.manager.lt.
60. Žukauskienė R. (1999). Psichologinis konsultavimas mokykloje // Agresija ir bendradarbiavimas: kaip padėti vaikams išmokti konstruktyviai elgtis. Vilnius
61. Želvys R. (2003). Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius:VU leidykla.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Anketa

Konfliktai darbo vietoje

Bendrojo lavinimo mokyklų pedagogų nuomonės tyrimas

Gerbiami respondentai, Jūsų organizacijoje atliekamas tyrimas norint surinkti informaciją apie konfliktus, jų sprendimo būdus, vadovo požiūrį ir taktiką. Šis tyrimas padės įvertinti, kas lemia konfliktų atsiradimą ir kokie pasirenkami jų sprendimo būdai.

Ši anketa yra **anoniminė.** Vardo ir pavardės niekur nurodyti nereikia. Remdamiesi mokslininko etika, tyrėjai įsipareigoja ir garantuoja, kad rezultatai bus apibendrinti.

Labai svarbu, kad atsakytumėte į VISUS anketos klausimus. **Mums Jūsų nuomonė labai svarbi.**

Prie kiekvieno klausimo yra pateikti atsakymo variantai. Tinkantį atsakymo variantą pažymėkite ☒, pasirinkite tik vieną atsakymą.

Iš anksto nuoširdžiai dėkojame už sugaištą laiką.

Keletas klausimų apie Jus:

1. Jūsų lytis:
□□ vyras
□□ moteris

2. Jūsų amžius:
.....(įrašykite)

3. Jūsų išsilavinimas:
□ nebaigtas vidurinis
□ vidurinis
□ aukštesnysis
□ nebaigtas aukštasis
□ aukštasis

4. Jūsų specialybė?
.....(įrašykite)

5. Ar dirbate pagal specialybę?
□ TAIP □ NE

6. Jūsų darbo stažas?
.....(įrašykite)

7. Kiek metų Jūs dirbate šioje organizacijoje?
.....(įrašykite)

8. Ką esate baigęs (usi)?
.....(įrašykite)

9. Jūsų įgyta kategorija?
.....(įrašykite)

10. Ar ketinate kelti savo kategoriją?
□ TAIP □ NE

Gerbiami pedagogai, Jums pateikiame keletą teiginių apie konfliktų rūšis ir jų sprendimo būdus:

	TAIP	NE
11. Jums patinka Jūsų dabartinis darbas.	O	O
12. Jus tenkina darbo aplinka.	O	O
13. Jums keliami reikalavimai atitinka Jūsų kompetencijas.	O	O
14. Adekvatus darbo krūvis.	O	O
15. Patiriate stresų darbe.	O	O

Žemiau pateikiami teiginiai, prašome eilutėje pažymėti Jums tinkamą vieną atsakymo variantą	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Visada
16.Esate patenkintas savo darbu.	O	O	O	O	O
17. Jus tenkina organizacijoje nusistovėjusi tvarka.	O	O	O	O	O
18.Jūsų organizacijoje kyla konfliktai.	O	O	O	O	O
19. Kyla konfliktai dėl išteklių.	O	O	O	O	O
20. Kyla konfliktai dėl skirtingų asmeninių vertybių.	O	O	O	O	O
21. Namie sukauptą nepasitenkinimą išliejate darbe.	O	O	O	O	O
22. Kolegos išlieja susikaupusį namie nepasitenkinimą konfliktuodami su kolegomis.	O	O	O	O	O
23. Jūsų kolektyve yra „atsiskyrėlių“.	O	O	O	O	O

Žemiau pateikiami teiginiai, prašome eilutėje pažymėti Jums tinkamą vieną atsakymo variantą	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Visada
24. Jūsų kolektyve vertinamas individualumas.	O	O	O	O	O
25. Organizacijoje konfliktuojama be rimtos priežasties ir ilgai.	O	O	O	O	O
26. Organizacijoje yra darbuotojų, kurie sumažina įtampą, sutaiko konfliktuojančius asmenis.	O	O	O	O	O
27. Jei keli darbuotojai susipyko tik dėl asmeniškumų, tai tas būtinai atsilieps darbo santykiams.	O	O	O	O	O
28. Darbuotojų santykiai paremti sena tiesa – „akis už akį, dantis už dantį“.	O	O	O	O	O
29. Pasitaikius progai pedagogai linkę vienas kitam kenkti.	O	O	O	O	O
30. Premijų ar pagyrimų skyrimas jų nevertiems darbuotojams sukelia neteisybės jausmą ir netgi supriešina darbuotojus.	O	O	O	O	O
31. Aiškiai skiriami darbiniai konfliktai nuo asmeninių.	O	O	O	O	O
32. Yra darbuotojų, kurie niekur nepritampa, nuolat kelia įtampą, konfliktuoja.	O	O	O	O	O
33. Kolektyve vengiama pamatyti ir spręsti netgi tokius konfliktus, kuriuos spręsti būtina.	O	O	O	O	O
34. Organizacijoje vyrauja ne asmeniniai, bet dalykiniai (darbiniai) konfliktai, kuriuos vadovai sugeba išspręsti greitai ir iš esmės.	O	O	O	O	O

35. Bendravimo taisyklės kolektyve:

	TAIP	NE
Griežtai, apibrėžtos	O	O
Lanksčios	O	O
Taisykles sunku pakeisti, bet galima	O	O
Nėra taisyklių	O	O

36. Jūsų santykiai su administracija:

	TAIP	NE
Dalykiški	O	O
Draugiški	O	O
Įtemti	O	O
Nėra bendros kalbos	O	O

Žemiau pateikta keletas teiginių apie organizacijos vadovą	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Visada
37. Jūsų nuomonė nesutampa su vadovo nuomone.	O	O	O	O	O
38. Organizacijos vadovas kiekviena proga primena, pabrėžia, kas yra viršininkas.	O	O	O	O	O
39. Nepriklausomai nuo užimamų pareigų ir padėties organizacijos vadovas visus darbuotojus gerbia ir vertina.	O	O	O	O	O
40. Mūsų organizacijos vadovo veide atsispindi nuoširdi šypsena.	O	O	O	O	O
41.Yra darbuotojų, kuriuos administracija engia.	O	O	O	O	O
42.Vadovas piktnaudžiauja savo padėtimi – jam darbe galioja visai „kitos taisyklės“.	O	O	O	O	O

Žemiau pateikta keletas teiginių apie organizacijos vadovą	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Visada
43. Vadovas moka pasakyti šiltą žodį pedagogams.	O	O	O	O	O
44. Perdėtas pedagogų pataikavimas vyresnybei yra įprastas ir toleruojamas mūsų kolektyvo reiškinys.	O	O	O	O	O
45. Tik padaryk darbe klaidą, ir vadovas tave išbars, pasmerks.	O	O	O	O	O
46. Mūsų kolektyve vadovas su visais bendrauja labai šiltai ir draugiškai.	O	O	O	O	O
47. Vadovui pedagogai visi lygūs.	O	O	O	O	O
48. Vadovo sprendimas neginčijamas.	O	O	O	O	O
49. Vadovas „negirdi“ Jūsų nuomonės.	O	O	O	O	O
50. Bet kada ir bet kuriuo klausimu galiu kreiptis į organizacijos vadovą.	O	O	O	O	O
51. Vadovo statusas daro Jums įtaką bandant išspręsti problemas.	O	O	O	O	O

52. Organizacijos vadovo vadovavimo stilius:

	TAIP	NE
Autokratinis	O	O
Demokratinis	O	O
Liberalus	O	O
Sutelktas darbui, žmogui	O	O

53. Egzistuoja „ryškus“ hierarchinis susiskirstymas Jūsų organizacijoje:

□ TAIP □ NE

54. Santykiai grupėse:

	TAIP	NE
Draugiški	O	O
Nuoširdūs	O	O
Nėra bendros kalbos	O	O
Įtemti	O	O

55. Santykiai tarp grupių:

	TAIP	NE
Draugiški	O	O
Nuoširdūs	O	O
Nėra bendros kalbos	O	O
Įtemti	O	O
Vyksta konkurencija	O	O

Žemiau pateikiami teiginiai, prašome eilutėje pažymėti Jums tinkamą vieną atsakymo variantą	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Visada
56. Jūsų organizacijoje pedagogai susiskirstę į grupes.	O	O	O	O	O
57. Jūsų organizacijoje kyla konfliktai grupėse.	O	O	O	O	O
58. Kyla konfliktai tarp grupės vadovo ir jos narių.	O	O	O	O	O
59. Pedagogų grupės konfliktuoja su organizacijos vadovu.	O	O	O	O	O
60. Mokyklos struktūra atitinka Jūsų nuostatas.	O	O	O	O	O
61. Jūsų tikslai sutampa su organizacijos tikslais.	O	O	O	O	O
62. Jūs pritariate tikslų siekimo būdui, kurį nustatė organizacijos vadovas.	O	O	O	O	O
63. Jūsų organizacija turi konfliktų su kitomis organizacijomis.	O	O	O	O	O
64. Turite organizacijų su kuriomis palaikote draugiškus santykius.	O	O	O	O	O
65. Sprendžiant konfliktinius klausimus vykdomas balsavimas.	O	O	O	O	O
66. Daugumos nuomonė turi lemiamą reikšmę.	O	O	O	O	O
67. Sprendžiant konfliktus Jūsų norai ir poreikiai patenkinami.	O	O	O	O	O
68. Bandoma Jus vienaip ar kitaip papirkti, kad Jūs pakeistumėte savo nuomonę.	O	O	O	O	O
69. Konfliktų sprendime dalyvauja tračias asmuo.	O	O	O	O	O
70. Grupė pedagogų dar prieš susirinkimą susitaria tarpusavyje ir Jūsų nuomonės nepaiso?	O	O	O	O	O
71. Išsamiai nagrinėjama organizacijoje iškilusi problema.	O	O	O	O	O

Žemiau pateikiami teiginiai, prašome eilutėje pažymėti Jums tinkamą vieną atsakymo variantą	TAIP	NE
72. Yra kolegų kurių asmeninės savybės Jums nepatinka.	O	O
73. Jūs buvote draugiškai priimtas į naują kolektyvą.	O	O
74. Dažnai gaunate pastabas iš aukštesnę kategoriją turinčių kolegų.	O	O
75. Pats duodate pastabas žemesnę kategoriją turintiems kolegoms.	O	O
76. Aplinkybės veikia Jūsų darbo kokybę.	O	O
77. Konfliktai ir nesėkmės namuose veikia Jūsų darbo ir bendravimo kokybę.	O	O
78. Dažnai kyla konfliktai darbe, dėl nesėkmių namie.	O	O
79. Patiriate darbe fizinę ir psichinę prievartą sprendžiant ginčus.	O	O
80. Yra sukurtos taisyklės konfliktinėm situacijoms spręsti.	O	O
81. Susirinkimų metu Jūs visada galite laisvai pasisakyti.	O	O
82. Konfliktui spręsti sudaromos grupės.	O	O
83. Geri konflikto sprendimo mechanizmai sukuriami grupės pagalba.	O	O

DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ IR LINKIME SĖKMĖS DARBE.

2 PRIEDAS

Operacionalizacija

CHARAKTERISTIKA	KRITERIJAI	INDIKATORIAI
1. ***Asmeniniai konfliktai***, arba kitaip ***vidiniai konfliktai***	- nepasitenkinimas darbu - nepatinka darbo aplinka - prieštaringų reikalavimų kėlimas - per didelis/mažas darbo krūvis - stresai darbe	Ar Jums patinka Jūsų darbas? Ar Jus tenkina darbo aplinka? Ar Jums keliami reikalavimai atitinka Jūsų darbo profilį. Ar adekvatus darbo krūvis? Ar patiriate stresų darbe?
2. ***Tarpasmeniniai konfliktai***	- nuomonių su kolegomis išsiskyrimas - nuomonių tarp vadovo ir darbuotojų išsiskyrimas - kova dėl išteklių - kova dėl skirtingų vertybių - namuose susikaupusio nepasitenkinimo išdava	Ar dažnai kyla ginčiai tarp darbuotojų? Ar dažnai dėl tų pačių priežasčių kyla ginčai? Ar dažnai Jūsų nuomonė nesutampa su vadovo nuomone? Ar dažnai kyla konfliktai dėl išteklių? Ar dažnai kyla konfliktai dėl skirtingų asmenų vertybių? Ar dažnai namie sukauptą nepasitenkinimą išliejate darbe? Ar kiti bendradarbiai išlieją susikaupusį nepasitenkinimą namie konfliktuodami su kolegom?
3. ***Asmenybės ir grupės konfliktai***	- nepatinka vidaus taisyklės - nepatinka nusistovėjusi tvarka - neprisitaikymas prie grupės - grupės spaudimas žmogui - individualumo „gniuždymas	Kokios vidaus taisyklės susiformavusios kolektyve? Ar Jus tenkina įmonėje nusistovėjusi tvarka? Ar Jūsų kolektyve yra „atsiskyrėlių“? Ar grupė neužgožia Jūsų asmenybės? Ar vertinamas individualumas?
4. ***Tarpgrupiniai konfliktai***	- nesutarimai su administracija - nesutarimai tarp atskirų grupių - nesutarimai tarp vadovo ir grupės - nesutarimai tarp profsąjungos ir vadovo -	Kokie Jūsų santykiai su administracija? Ar yra susiskirstymas į grupes? Jei taip, kokie santykiai tarp grupių? Ar kyla konfliktų tarp grupės darbuotojų ir vadovo? Ar kyla konfliktai tarp profsąjungos ir vadovo?
Tarpgupiniai konfliktai skirstomi į **kognityvinius (funkcinius)** konfliktus;	- siekiamų tikslų nesutapimas - tikslų siekimas skirtingais būdais - du lygiaverčiai tikslai - nepriimtinų alternatyvų pasirinkimas alternatyva su pliusais ir minusais	Ar Jūsų tikslai sutampa su įmonės tikslais? Ar Jūs pritariate tikslų siekimo būdui nustatytam įmonės vadovo? Ar yra buvę, kad Jūs pritartumėte abiejų konfliktuojančių grupių siekiams ir tikslams? Ar teko rinktis alternatyvą iš dviejų Jums nepriimtinų? Ar teko rinktis alternatyvą, kuri Jums patinka tik iš dalies?

Emocinis konfliktas	- priešiškumas asmeniui	Ar yra bendradarbių, kurių asmeninės savybės Jums nepatinka? Ar jums atėjus dirbti dėl Jums nesuprantamų priežasčių nusistatėte prieš vieną iš savo kolegų?
Vienašaliai, dvišaliai konfliktai	- netenkina vadovavimo stilius - netenkina hierarchinė tvarka	Koks Jūsų vadovo vadovavimo stilius? Ar „ryškus“ hierarchinis susiskirstymas? Jei taip, ar dažnai gaunate pastabas iš aukštesnę padėtį užimančių kolegų? Ar pats duodate pastabas žemesnės padėties kolegoms?
Struktūrinis konfliktas	- aplinkybių poveikis	Ar aplinkybės veikia Jūsų darbo kokybę?
Organizacinis konfliktas	- netenkina organizaciją atstovaujantis žmogus - netenkina organizacijos struktūra - netenkina organizacijos sąveika su kitom organizacijom - gyvenamos aplinkos poveikis	Ar Jūsų įmonę atstovauja tinkamas žmogus? Ar organizacijos struktūra atitinka Jūsų nuostatas? Ar Jūsų organizacija neturi konfliktų su kitomis įmonėmis? Ar turite įmonių su kuriomis palaikote draugiškus santykius? Ar konfliktai ir nesėkmės namuose veikia Jūsų darbo ir bendravimo kokybę? Jei taip, ar dažnai kyla dėl to konfliktai darbe?
Konfliktų sprendimo būdai: „Viskas arba nieko” būdas;	- tiesioginės valdžios naudojimas - psichinės ar fizinės prievartos naudojimas - reakcijos nebuvimas - demokratinis valdymas - mažumos įtaka	Ar vadovo sprendimas neginčijamas? Ar nepatiriate darbe fizinės ar psichinės prievartos sprendžiant ginčus? Ar vadovas dažnai „negirdi“ Jūsų nuomonės? Ar sprendžiant konfliktinius klausimus vykdomas balsavimas? Jei taip, ar daugumos nuomonė turi lemiamą reikšmę?
Dalinio rezultato būdas	- dalinis norų patenkinimas - papirkimas - trečios šalies įsikišimas - taisyklių laikymasis (kūrimas)	Ar sprendžiant konfliktus Jūsų norai ir poreikiai patenkinami? Jei taip, ar jie patenkinami pilnai? Ar bandoma Jus vienaip ar kitaip papirkti, kad Jūs pakeistumėte savo nuomonę? Ar konfliktų sprendime dalyvauja tračias asmuo? Ar yra sukurtos taisyklės konfliktinėm situacijoms spręsti?

Atvirų durų būdas	- vadovas Jus išklausys	Ar bet kada ir bet kuriuo klausimu galite kreiptis į vadovą? Ar vadovo statusas nedaro Jums įtakos bandant išspręsti problemas?
Parlamentinis būdas	- darbuotojų susirinkimas - valdybos susirinkimas	Ar per susirinkimus Jūs visada galite laisvai pasisakyti? Ar nebuvo taip, kad grupė žmonių dar prieš susirinkimą susitaria tarpusavyje ir Jūsų nuomonės nepaiso? Ar išsamiai nagrinėjama iškilus problema?
Rutininių sprendimų būdas	- kvalifikuotų tyrimo grupių sudarymas - priemonių kūrimas	Ar konfliktui spręsti sudaromos grupės? Jei taip ar grupės nariai kvalifikuoti? Ar geri konflikto sprendimo mechanizmai sukuriami grupės pagalba?
Smegenų šturmo būdas	- heterogeninių grupių sudarymas	Ar sudaromos heterogeninės tyrimo grupės? Jei taip ar Jūs dalyvavote tokioje grupėje? Ar parinktas grupės vadovas skatino kūrybinius ir pažinimo procesus?
Derybų būdas	- bendrų interesų aptarimas	Ar yra kelios grupės siekiančios tokių pačių tikslų tik skirtingais būdais? Jei taip, tai ar tarp jų įvyko derybos?