



MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

JUOZAS LAKIS

KONFLIKTŲ SPRENDIMAS IR VALDYMAS

Mykolo Romerio universitetas

Juozas Lakis

**KONFLIKTŲ
SPRENDIMAS
IR
VALDYMAS**

Vadovėlis

Vilnius 2008

UDK 316.3(075.8)

La-162

2007 m. gruodžio 7 d. Nr. 07-359
Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos
Aukštųjų mokyklų bendrųjų vadovėlių leidybos komisijos
rekomenduota

Išleista parėmus Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijai

Vadovėlių recenzavo:

Lietuvos mokslų akademijos narys korespondentas, Vilniaus pedagoginio universiteto prof. habil. dr. *Romualdas Grigas*
Socialinių tyrimų instituto prof. habil. dr. *Arvydas Matulionis*

Mykolo Romerio universiteto Strateginio valdymo ir politikos fakulteto Valdymo terojos katedros 2007 m. balandžio 26 d. posėdyje (protokolo Nr. 1VTK-7) vadovėlis „Konfliktų sprendimas ir jų valdymas“ rekomenduotas spausdinti

Mykolo Romerio universiteto Strateginio valdymo ir politikos fakulteto tarybos 2007 m. gegužės 28 d. posėdyje (protokolo Nr. 2SVP-4) vadovėlis „Konfliktų sprendimas ir jų valdymas“ rekomenduotas spausdinti

Mykolo Romerio universiteto mokslinių-mokomųjų leidinių aprobavimo spaudai komisija 2008 m. balandžio 17 d. posėdyje (protokolas Nr. 2L-4) vadovėlių patvirtino spausdinti.

Visos leidinio leidybos teisės saugomos. Šis leidinys arba kuri nors jo dalis negali būti dauginami, taisomi arba kitu būdu platinami be leidėjo sutikimo.

Turinys

Įvadas	7
I skyrius. Konfliktas	11
I.1. Teorinis konflikto studijų įdirbis ir šiandiena	12
I.1.1. Konfliktas socialinių mokslų ir praktikos raidoje	13
I.1.2. Konflikto aiškinimas istorinėje retrospektyvoje	16
I.1.3. Psichologijos indėlis į konflikto studijas.....	26
I.2. Taikomasis konfliktų mokslas ir praktinė veikla	31
I.2.1. Taikomojo mokslo apie konfliktus atsiradimas ir raida	34
I.2.2. Konfliktų sprendimo ir reguliavimo teisinių pagrindų formavimasis.....	37
I.2.3. Tarptautinės konfliktų prevencijos ir sprendimo institucijos.....	40
I.3. Konflikto prigimtis ir raiška	45
I.3.1. Konflikto apibūdinimas.....	46
I.3.2. Konflikto ištakos	47
I.3.3. Dalykinis ir psichologinis konflikto dinamikos lygiai	51
I.3.4. Konflikto stadijos	54
I.3.5. <i>Atvejo studija „Konfliktas dėl golfo aikštyno“</i>	58
I.4. Konfliktų atpažinimas, klasifikavimas ir diagnozavimas	63
I.4.1. Objektvyvioji ir subjektyvioji konflikto pusės.....	64
I.4.2. Socialinės aplinkos konfliktiškumas	68
I.4.3. Konfliktų tipai	69
I.4.4. Konfliktinių situacijų diagnozavimo priemonės	72
I.5. Socialinė transformacija ir konfliktiškumas (Lietuvos atvejis)	76
I.5.1. Socialinės permainos Lietuvai restruktūrizuojant ūkį ir stojant į Europos Sąjungą.....	77
I.5.2. Socialinė visuomenės sankloda.....	80
I.5.3. Socialinio konfliktiškumo ištakos ir pobūdis.....	82
I.5.4. Konfliktiškumo išraiškos	85

II skyrius. Konfliktų sprendimas	93
II.1. Bendradarbiavimo kultūra visuomenėje ir konfliktų sprendimas	95
II.1.1. Visuomenės kultūra ir konflikto kultūros paradigma.....	96
II.1.2. Konstruktyvūs ir destruktivūs šalių veiksmai	101
II.1.3. Konfliktų sprendimo ir bendradarbiavimo principai.....	102
II.1.4. Visuomeninis kapitalas kaip santykių kultūros diskursas	108
II.1.5. Konfliktų sprendimo kultūros bruožai visuomenės gyvenime	110
II.2. Žmonių elgesys ir veikla konfliktinėje situacijoje	114
II.2.1. Socialinės ir kultūrinės aplinkos poveikis konflikto dalyviams.....	114
II.2.2. Konfliktuojančių šalių reakcijų ir veiksmų subjektyvumas	117
II.2.3. Konstruktyvi ir destruktivi konflikto eigos ir baigties alternatyvos.....	119
II.2.4. <i>Atvejo studija „Linos alternatyvos“</i>	120
II.2.5. Konflikto šalių elgesio būdai	122
II.3. Konfliktų sprendimo praktikos	128
II.3.1. Konflikto sprendimo būdo pasirinkimas	128
II.3.2. Konsultacijos, apskritojo stalo diskusijos ir jų taikymas	129
II.3.3. Derybos, jų principai ir technikos	132
II.3.4. Kas lemia derybininko sėkmę?	144
II.3.5. Mediacijos potencialas	149
III skyrius. Konfliktų valdymas ir taikinamoji veikla	157
III.1. Konfliktų valdymo valstybėje esmė ir apibrėžtis	158
III.1.1. Veiklos, vadintinos konfliktų valdymu.....	159
III.1.2. Konfliktų valdymo tikslai ir sąsajos su konfliktų sprendimu	161
III.1.3. Taikos palaikymo, taikos reguliavimo ir taikos kūrimo strategijos.....	162
III.1.4. Konfliktų prevencija.....	166
III.1.5. Konfliktų įvaldymo aplinkos kūrimas.....	168
III.1.6. <i>Atvejo studija „Tautinių santykių konfliktiškumo įvaldymas“</i>	169

III.2. Taikinamosios veiklos sistema bei jos struktūrinės dalys.....	176
III.2.1. Taikinamosios veiklos rišlumas ir vieta valstybės valdyme	177
III.2.2. Politinių sprendimų įtaka socialiniam dialogui bei derybinei santarvei	178
III.2.3. Teisinės konfliktų valdymo ir sprendimo aplinkos kūrimas	181
III.2.4. Organizaciniai konfliktų sprendimo ir valdymo svertai	189
III.2.5. Taikinamosios veiklos valstybėje plėtojimo ir efektyvumo problemos.....	194
III.2.6. <i>Atvejo studija „Valstybės tarnautojai prieš Lietuvos Vyriausybę“</i>	198
III.3. Konfliktų valdymas organizacijoje.....	204
III.3.1. Organizacijos kultūra, bendradarbiavimas ir konfliktiškumas	205
III.3.2. Prieštaravimų ir konfliktų pobūdis organizacijoje	207
III.3.3. Konfliktų sprendimo funkcija organizacijų vadyboje	210
III.3.4. Santykių tyrimai ir konfliktų diagnostika.....	215
III.3.5. Konfliktinių reiškinių prevencijos priemonės	218
III.3.6. Kiti poveikio konfliktams ir integruojantys svertai.....	220
III.3.7. Antikrizinės programos kūrimas	222
III.4. Taikinamosios veiklos ugdymas per visuomenės švietimą, viešąjį administravimą ir tikslines studijas	227
III.4.1. Konfliktai kaip studijų ir praktinio mokymosi dalykas.....	228
III.4.2. Mokymosi ir socialinės tikrovės kontroversijos	229
III.4.3. Santarvės idėja ir konfliktų sprendimo realioji praktika	235
III.4.4. Kai kurie studijų ir mokymosi metodai.....	238
III.4.5. Interesų konfliktai ir taikinamasis viešosios erdvės potencialas	240
III.4.6. Viešojo administravimo misija.....	242
III.4.7. Edukacinės konfliktų sprendimo aplinkos kūrimas.....	246
III.4.8. <i>Atvejo studija „Konfliktų sprendimo ir mediacijos projektas“</i>	247
Pabaiga	255
Sąvokų ir prasmų dalykinė rodyklė	257
Literatūra.....	261

Įvadas

Ši studija skirta kasdieniškiausiam ir sudėtingiausiam socialinio gyvenimo reiškiniui – konfliktui. Visuomenės, bendruomenės, organizacijos, šeimos, pavienio žmogaus gyvenime ir sąveikose vienokie ar kitokie konfliktai yra nuolatiniai palydovai. Jie sulaiko mus mūsų kelyje. Jie sukelia stresus ir sukrečia. Jie sužlugdo planus ir sulaužo likimus. Bet jie ir *prikelia. Veikti. Priimti naujus sprendimus. Kitaip organizuotis.*

Kaip neutralizuoti, sumažinti, išsklaidyti konflikto neigiamą jėgą ir kaip išgauti iš jo permainingą pradžią, suderinti jį su savo siekiais? Kaip susieti konfliktus ir bendradarbiavimą? Ir darną organizacijoje, sistemoje, privačiuose santykiuose? Su šiais klausimais bei atsakymais į juos ir mėginsime supažindinti skaitytoją.

Konflikto problematika sudėtinga dėl kelių aplinkybių. Konfliktai vyksta visur ir kartu yra unikalūs savo eiga, šalių veiksmams, savo teisine ir moraline aplinka, tad nelabai pasiduoda klasifikuojami, analizuojami ir apibendrinami. Konfliktas, kaip reiškinys, yra bendrybių, skirtųbių ir priešybių junginys. Vienoje socialinėje erdvėje, vienu metu reiškiasi kovos ir bendradarbiavimo, teisingumo ir neteisybės, racionalumo ir emocingumo, moralės ir apgaulės pradai. Jie gali reikštis pramaišui, vienas arba kitas gali tapti vyraujantis. Norint konfliktą pažinti, juolab suvaldyti, reikia tikslios ir konkrečios analizės. Konflikto eiga priklauso ne tik nuo šalių siekių, jų veiksmų kryptingumo, bet ir nuo aplinkos, kurioje jie vyksta, ypač teisinių, organizacinių, kultūrinių, paprotinių jos veiksmių. Gal pradžioje užteks tiek nuorodų suvokti konflikto pažinimo sudėtingumą.

Nuo antikos (ar tik?) laikų konfliktas buvo mokslų ir menų inspiratorius. Atsižvelgiant į epochos dvasią, vyraujančią filosofiją, bendrabūvio kultūrą, jis buvo nevienodai interpretuojamas, o jo dalyviai veikė vadovaudamiesi skirtingomis teisingumo, abipusiškumo ir kitomis socialinėmis bei kultūrinėmis normomis. Modernus konfliktų mokslas susiformavo XX a. visuotinių susidūrimų, kataklizmų, išbandymų aki-

vaizdoje, kaip niekad os aktyviai ieškant būdų bei organizacinių ir teisinių priemonių, kaip juos suvaldyti. Galima sakyti, kad tik modernus konfliktų mokslas, besiremiantis sociologijos, psichologijos, politologijos ir kitų artimų jam mokslų tyrimų metodikomis, subrandino nuostatas apie pozityvią kuriamąją konflikto galią ir apie galimybę jį valdyti bendruomeniniu, visuomeniniu ir tarptautiniu lygiais.

Šiame leidinyje pristatomos naujausios idėjos, jau susiformavusios koncepcijos ir konflikto, kaip socialinio reiškinio, tyrimo metodai. Ne mažiau reikšmingas ir konfliktų įvairovės, jų sprendimo bei valdymo kultūros ir praktinio patyrimo pažinimas. Šiuo leidiniu siekiame papildyti negausią literatūrą lietuvių kalba apie šiuolaikinį konflikto mokslą, apie jo gyvenimišką raišką, jo sprendimo ir valdymo kultūrą. Taip susiklostė, kad mūsų visuomenė artėja prie mokslinio ir praktinio įdirbio, kuris pasaulyje jau kelis dešimtmečius aktyviai plėtojamas ir turtinamas.

Siekėme, kad leidinio struktūra būtų nuosekli ir aiški, o pristatomų problemų teorinis kontekstas nebūtų išsprastas į schemas bei atitrūkęs nuo turtingos socialinio gyvenimo įvairovės.

Svarbiausias uždavinys, kurį sprendė autorius, buvo išgryninti naujausias idėjas konfliktų mokslo srityje, atskleisti ištisą istorinį įdirbį ir susieti visa tai su socialinių transformacijų kontekstu. Tai nėra paprasta turint galvoje labai dinamišką konfliktų mokslo raidą ir turtingą istorinį paveldą.

Pirmajame skyriuje konfliktas nagrinėjamas kaip socialinis reiškinys. Toks apibendrintas lygmuo leidžia perteikti esminius konflikto studijų postulatus ir supažindinti su teorinių interpretacijų visuma. Skaitytojas čia ras mokslo apie konfliktą raidos apžvalgą, konflikto, kaip proceso, ir šalių veiklos pažinimo instrumentariją. Pabrėždami konflikto pažinimo sąsajas su praktine žmonių veikla pirmajame skyriuje supažindiname su sprendimų bei valdymo patirtimi. Šį skyrių baigiame konfliktiškumo analize Lietuvoje transformacinių pokyčių kontekste. Mūsų manymu, tai būdas teorinius teiginius susieti su realiais ir skaitytui pažįstamais reiškiniais bei procesais.

Antrasis skyrius skirtas konfliktų sprendimo idėjoms ir praktikoms. Konfliktų sprendimo atskyrimas nuo valdymo strategijų ir būdų, nors

ir šiek tiek dirbtinokas, tarsi ir metafiziškas, yra padiktuotas tikslo matyti takoskyrą tarp konflikto dalyvių poelgių bei veiklos ir išorinių jėgų bei aplinkybių įtakos ir kryptingo poveikio šiam konfliktui. Pirmuoju atveju konfliktą sprendžia tiesioginiai jo dalyviai, antruoju – konfliktas stabdomas, neutralizuojamas, sklaidomas valstybinių, savivaldinių, bendruomeninių institucijų pastangomis naudojant teises, administracines, ekonomines ir kitas priemones. Tad prasminga samprotauti apie konfliktų sprendimo kultūrą visuomenėje, kas ir kaip ją kelia, kas ir kaip ją smukdo. Ir atskirai – apie valstybinę konfliktų valdymo sistemą, jos mechanizmus, svertus, strategijas.

Konfliktų valdymas, kaip valstybės valdymo funkcija, nagrinėjamas trečiajame skyriuje siekiant pusiausvyros socialiniuose santykiuose, bendradarbiavimo ir partnerystės viešajame gyvenime. Antrojo ir trečiojo skyrių problematika tarpusavyje persipynusi. Konfliktų valdymo našumas ir efektyvumas priklauso nuo bendradarbiavimo ir konfliktų sprendimo kultūros visuomenėje, bet ir valdymo mechanizmų poveikis sprendimo praktikai taip pat svarbus.

Kai kurie poskyriai baigiami atvejo studijomis, kurių turinys pailiustruoja, papildo ir sukonkretina aptariamą temą. Atvejo studijos moko analizuoti pavienius įvykius ir procesus ir taip nutiesia gijas tarp teorijos ir praktikos. Ir atvirkščiai.

Tiems, kas ima į rankas šią studiją kaip vadovėlį, kiekvienos temos pabaigoje pateikiame klausimus pasitikrinti įgytas žinias ir patariame, kuo galima remtis norint geriau pažinti problematiką. Taip pat pateikiame svarbiausių sąvokų, prasminių žodžių sąrašą ir nuorodas, kurioje teksto vietoje jas galima rasti.

Apimli konfliktų problematika nėra kabinetinis mokslas. Nėra ji ir praktikų – administratorių, vadybininkų, socialinių darbuotojų, teisėsaugos pareigūnų, pedagogų – reikalas. Ji turi fundamentinį teorinį pamatą ir daugelio mokslų turtinamą taikomąjį antstatą. Tai sritis, kurioje apibendrinanti teorinė mintis ir praktinė vadybos administravimo, mokymo veikla neatskiriamos. Šia mintimi ir stengtasi vadovautis planuojant skyrius ir poskyrius, dėstant medžiagą.

Pastaraisiais metais į Lietuvos universitetus, kvalifikacijos kėlimo, podiplominių studijų padalinius ateina darnios raidos, konfliktų sprendimo ir valdymo problematika bei giminingi, vienaip ar kitaip su ja susiję dalykai. Manome, kad šis leidinys bus naudingas ir reikalingas studijuojantiems šiuos dalykus. Jis turėtų praversti ir praktikos žmogui, kuriam tenka sąveikauti su kitais ir, žinoma, kitokiais arba nuo kurio valios priklauso kitų nuotaikos, darbai ir galbūt likimai.

Vadovėlis yra rezultatas daugiamečio dialogo su studentais, valstybės tarnautojais, verslo žmonėmis, nevyriausybinių organizacijų aktyvistais tiek nagrinėjant koncepcijas, tiek ir narpliojant painias gyvenimiškas situacijas, kurių kiekviena nesutelpa į joki teorinį konstrukta. Neteko sutikti auditorijos, abejingos konfliktų problemoms, darniam sugyvenimui, bendradarbiavimui, deryboms, apskritai žmogiškajam kapitalui. Diskusijose šiais klausimais atsiskleisdavo įvairiausi, kartais giliai užslėpti, kartais evidentiniai niuansai. Todėl visus savo pašnekovus, dispuoto dalyvius, entuziastingus bendraminčius ir skeptiškus kritikus laikau šio kuklaus darbo bendraautoriais.

Dėkoju profesoriui Romualdui Grigui ir profesoriui Arvydui Matulioniui, kurių idėjos, pastabos rengiant šią knygą buvo pamokančios ir sektinos.

Paprastai mes brėžiame tikslus ir siekiame jų remdamiesi pozityvioms aplinkybėmis mūsų aplinkoje. Prislėgti didelės įtampos mes ilgimės šilto žodžio, supratimo ir kasdienės paramos. Mano geriausių emocijų puokštė skiriama Žmogui, kuris nenuilstamai ir pasiaukojamai kūrė tokią aplinką.

2007 m. kovas

Konfliktas

Šiuolaikinės konflikto studijos užima reikšmingą vietą socialinių, humanitarinių ir politinių mokslų sistemoje. Tai aiškintina keliomis aplinkybėmis.

Pirma, paties studijų objekto ir dalyko specifika. Konfliktas sujaukia įprastą tvarką, išjudina lig šiol mažiau pastebimas jėgas, sukelia tam tikras grėsmes. Dėl to konflikto problematika nuo bibliinių laikų yra neatskiriama istorinės atminties, viešosios nuomonės, mokslų ir menų tema.

Antra, kiekviena epocha yra savaip konfliktiška. XX a. (apie XXI a. per anksti kalbėti) pasižymėjo įgavusiomis globalų mastą sąveikomis, ryšiais, visų su visais komunikacija, deja, ir pasauliniais karais. Tai sąveikaujančios, bendrabarbiaujančios, konkuruojančios ir labai konfliktiškos įvairovės amžius. Konfliktai tapo intensyvesni, masiškesni, padidėjo reikšmė ir pasekmės tolesnei raidai.

Trečia, atsirado ir veikė politiniai, teisiniai, socialiniai, humanitariniai institutai, kurių paskirtis – reguliuoti ir spręsti konfliktus.

Visa tai žadino dėmesį konfliktams, akino įvairių sričių mokslininkus tirti konfliktą kaip reiškinių, nagrinėti nesuskaitomą daugybę jo apraiškų. Taip atsirado šiuolaikinis mokslas apie konfliktą ir konfliktus.

I.1. Teorinis konflikto studijų įdirbis ir šiandiena

Šiame skyrelyje nagrinėsime konflikto studijų istorinę raidą ir įtaką šių dienų mokslui ir praktikai.

Šimtmečiais konfliktiniai reiškiniai buvo nagrinėjami ne kaip specialus tyrimų laukas, o kaip socialinių politinių ir socialinių ekonominių teorijų dalis. Taip sąlygiškai buvo iki XIX a. pabaigos, nors ir vėliau sociologijos, psichologijos, valdymo teorijos neišleido konflikto problematikos iš akiračio. XX a. socialinės, ekonominės ir politinės konflikto interpretacijos buvo išplėstos konfliktų prevencijos, sprendimo ir valdymo problematika. Kitais žodžiais, fundamentinės teorinės projekcijos, kuriose konfliktas buvo vienas iš tiriamųjų reiškinų, buvo papildytos XX a. išsikristalizavusiu taikomuoju mokslu, kuris anglų mokslinės kalbos tradicijoje vadinamas *Conflict Resolution*, o, tarkime, rusų mokslinėje literatūroje – konfliktologija. Patogumo dėlei mes taip pat skirsime fundamentinį teorinį ir taikomąjį konfliktų studijų lygius. Laikydami lietuvių mokslinės kalbos tradicijos konfliktui skirtus bendrus teorinius darbus vadinsime *konflikto teorija*, o į praktiką orientuotus tyrimus – *taikomuoju konfliktų mokslu*¹. Verta pažymėti, jog tai pirmiausia operacinis atskyrimas; originalūs tyrimai, nesvarbu, kokio jie apibendrinto lygio, paprastai turi ir teorinę, ir taikomąją, t. y. praktinę, reikšmę.

Šiame poskyryje nagrinėjami klausimai:

1. konfliktas socialinių mokslų ir praktikos raidoje;
2. konflikto aiškinimas istorinėje retrospektyvoje;
3. psichologijos indėlis į konflikto studijas.

Susipažinę su čia pateikta medžiaga skaitytojai turėtų suvokti turtingą teorinį įdirbį ir jo sąsajas su šių dienų aktualijomis.

Prasminiai žodžiai: *konflikto teorija, socialinis konfliktas, socialinio konflikto funkcija.*

Skyrelyje apibrėžta dalis terminų ir sąvokų, vartojamų konflikto studijose.

¹ Konfliktas, kalbant apie jį kaip apie reiškinį, vartojamas vienaskaitos forma. Jei turima galvoje konkrečių konfliktų raiška, įvairovė, vartojama daugiskaita.

Konflikto teorija – mokslas apie konfliktą kaip reiškinių, jo atsiradimą, raišką ir įtaką aplinkai. Tai tarpdisciplininis mokslas, integruojantis politinius, socialinius, psichologinius, antropologinius ir kitų mokslų tyrinėjimus. Pagrindinis jos objektas ir tyrimų šerdis yra socialinis konfliktas.

Socialinis konfliktas nagrinėja prieštaravimus ir susidūrimus, kuriuos patiria žmonės savo veikloje ir tarpusavio sąveikose. Apima įvairias konfliktų klases nuo tarpasmeninių iki tarptautinių. Socialinis konfliktas, keisdamas savo pavidalus ir formas, niekuomet neišnyksta iš visuomenės gyvenimo. Tikslinė žmonių veikla gali turėti įtakos konflikto eigai, gali mažinti neigiamus jo padarinius, o jo energiją panaudoti permainoms ir naujovėms.

I.1.1. Konfliktas socialinių mokslų ir praktikos raidoje

Šiuolaikinis mokslas apie konfliktą – XIX ir XX a. intelektualinis produktas, nors, kaip minėta, konfliktų interpretacijos tokios pat senos kaip ir visuomenių istorija. Naujausio pavidalo mokslas apie konfliktus – visapusiškai modernus mokslas.

Pirma, dėl savo *integralaus pobūdžio* konfliktų problematiką tyrinėja politologija, sociologija, psichologija, vadyba, pedagogika. Minėtieji mokslai ir jų specializuotos kryptys, tyrinėdamos konfliktus, sąveikauja ir visapusiškai praturtina vienas kitą.

Antra, mokslas apie konfliktus turi fundamentinę teorinę pamatą ir reikšmingai padedančią įvairiose veiklose taikomąją dalį. Praktines konflikto sprendimo ir valdymo išvadas taiko viešojo administravimo institucijos, teisėsaugos pareigūnai, vadybininkai, socialiniai darbuotojai, pedagogai ir kt.

Kaip jau minėta, angliškai kalbančiose šalyse šio dalyko pavadinimas yra *Conflict Resolution*, čia iškeliamas būtent konfliktų sprendimas, o ne pats konflikto reiškinys.

Taigi konflikto studijos pasižymi teorinės ir taikomosios dalių kompleksišku, plačiomis sąsajomis su kitais mokslais, atvirumu naujais tyrimo metodams ir nuveda į įvairią praktinę veiklą.

Apžvelgsime, kaip atsirado ir plėtojosi šiuolaikinis mokslas apie konfliktą.

Joks kitas civilizacijos tarpsnis taip nesuartino žmonijos kaip XX a. Jam priylgsta nebent didžiojo keliautojo Kolumbo laikų epocha, kai civilizotos valstybės tapo behorizončio išbaigtumo liudininkėmis.

XX a. subrandino ir skatino visus vienijančių ekonominių, mokslinių technologinių, humanitarinių ryšių tinklą. Ši globalizacijos procesą žymėjo atsiradusios ir vartosenoje išitvirtinusios sąvokos „pasaulinė rinka“, „pasaulio bendrija“, „globalūs procesai“, „pasaulio pirmenybės“, de ja, ir „pasaulinis karas“ .

Intensyvėjančios kultūrų, tradicijų sąveikos politikoje, versle, privačiame gyvenime išgrynino kiekvieno visuomenės subjekto – žmogaus, grupės, organizacijos, firmos ir netgi tautos – esmės, esybės, tapatumo, autentiškumo ir universalumo bruožus. Norom nenorom veikdami *worldwide* (pasauliniu mastu) kiekvienas mūsų įgyjame pasaulio piliečio bruožų. Kita vertus, žmogui, grupei, tautai būdinga saugoti savo tapatumą, išskirtinumą. Tai natūrali istoriškai susiklosčiusi būvio, sąveikos ypatybė. Jau per tai nuolat esame globalumo ir lokalumo sankirtoje, turinčioje nesuskaitomą daugybę konfliktiškumo atmainų.

Yra ir kitų ne mažiau reikšmingų įvairovės sandūrų. Pavyzdžiui, individualių ir nacionalinių, nacionalinių ir globalių interesų. Tas pats – ilgalaikių ir trumpalaikių interesų sankirtos. Didžiausia pramoninė valstybė pasaulyje ir kartu atmosferos teršėja, JAV, nepaisydama tarptautinių susitarimų ir rekomendacijų (pagal žinomą Kioto protokolą, 1997), neprisiima išpareigojimo pertvarkyti ir riboti gamybą, kad iki 2012 m. sumažintų 7 proc. atmosferos teršimą šiluminį efektą sukeliančiomis dujomis. Tai būtų svarus veiksnys pristabdant klimato atšilimą pasaulyje.

Tokių ir panašių kontroversijų mūsų gyvenime – tūkstančiai. Už jų slypi interesų, siekių, vertybių nesutapimai ir priešingumai.

Kuo glaudesni ryšiai saisto valstybes, tautas ir žmones, tuo labiau didėja takoskyros, skirtumai, prieštaravimai ir iš jų kylančios grėsmės, krizės, konfliktai, susidūrimai. Akivaizdūs pavojai, kylantys dėl netolygaus atskirų valstybių ir regionų vystymosi, didėjančios prarajos tarp ekonomiškai ir techniškai stipriausiųjų ir silpniausiųjų. Arba nacionalizmo ir religinio ekstremizmo protrūkiai, tokie kaip, pavyzdžiui, Jugoslavijoje, Artimuosiuose Rytuose, išprovokavo grėsmingą įtampą, supriešino tautas ir valstybes, pagimdė tarptautinį terorizmą.

Galima pateikti ir kitokio pobūdžio pavyzdžių. Vartotojiškų orientacijų bumai pokomunistinėse šalyse ir šiose visuomenėse menki pilietinės moralės ištekliai, kaip rodo pavyzdžiai ir iš Lietuvos viešojo gyvenimo, sukelia interesų konfliktus, kai politiko arba tarnautojo pareigos ir įtaka panaudojama jo ir artimųjų naudai. Materialinių poreikių apologija, pilietinis nihilizmas kelia daug pavojų pokomunistinės transformacijos šalyse, gali pakirsti, netgi sužlugdyti demokratijos plėtrą. Dar ankstyvuju pokomunistinės transformacijos laikotarpiu išvalgus politologijos autoritetas Z. Brzezinski rašė: „*Pergalė prieš totalitarizmo iššūkį gali ir nesukurti naujo universalaus sutarimo, paremto šiuolaikine demokratijos idealų ... sinteze. Vietoj to ji gali sukelti naujas ir gana pavojingas pažiūrų priešingybes, kylančias iš skirtingos kultūrinės ir ekonominės aplinkos ir ryškėjančias dėl technologinio ir ekonominio išsivystymo lygio, kuris dar akivaizdžiau padidina perspektyvos ir troškimų atotrūkį*“ (Z. Brzezinski, 1998, p. 55). Tai neišvengiamai atsilieptų demokratėjimo tendencijų pusiausvyrai pasaulyje.

Ne visos netgi labai išvalgių protų prognozės pildosi. Europoje dėl aktyvios Europos Sąjungos integracijos politikos panašios raidos pavyko išvengti. Tačiau minėta tendencija matoma Afganistano, Irako atveju, kai kuriose kitose Azijos ir Afrikos valstybėse.

Šios aplinkybės paaiškina didėjančių įvairių sričių specialistų – teoretikų ir praktikų – interesą konfliktu. Nestebina ir jo interpretavimo įvairovė. Socialinė psichologija, sociologija, teisė, diplomatija, etika gvildena vidinius žmogaus konfliktus, visuomenės gyvenimo subjektų tarpusavio susidūrimus, karus, smurto protrūkius ir kitus vienaip ar kitaip su konfliktais susijusius reiškinius.

I.1.2. Konflikto aiškinimas istorinėje retrospektyvoje

Antikinių laikų literatūra ypač domėjosi lemtingais susidūrimais, konfliktuojančių šalių poelgiais vertindama juos moralinėmis kategorijomis. Konfliktas buvo traktuojamas kaip dramatiška ir tragiška jo dalyvių lemtis.

Nuo Platono ir Aristotelio laikų konfliktas buvo interpretuojamas kaip pavojus bendruomenei ir valstybei, drumsčiantis ir destabilizuojantis viešąją tvarką ir dėl to reikalingas sumažinimo iki įmanomo minimumo.

Viduramžių epochoje daugiau dėmesio buvo skiriama krikščioniškų vertybių ir to, kas buvo laikoma nekrikščioniška, konfliktams (šviesos jėgos prieš tamsos jėgas).

Švietimo epochoje daugiausia buvo keliami visuomeninės sutarties idėja ir atitinkamai samprotaujama, kokios jėgos ir kaip valdo visuomenę. Valstybė atsiranda visų bendru sutarimu, tad valdžia turi priedermę saugoti žmones nuo kitų skriaudų, neleisti jiems naikinti vienas kito. „Nesant pilietinės bendrijos, visada vyksta karas kiekvieno su kiekvienu“ (T. Hobbes, 1999, p. 137). Konflikto priežasčių ieškota žmoguje, tad, kitaip nei antikos laikais, konfliktas jau nebuvo suvokiamas kaip lemtis, gyvenimo drama. Tai buvo žmonių ambicijų, egoizmo apraiška. Fundamentiniame veikalė „Leviatanas“ Thomas Hobbesas nurodė tris esmines ginčų priežastis, išplaukiančias iš žmogaus prigimties – lenktyniavimą, nepasitikėjimą, garbės troškimą. „Pirmoji verčia žmones pulti vienas kitą norint pasipelnyti, antroji – siekiant saugumo, o trečioji – šlovės“ (T. Hobbes, 1999, p. 138).

Susiformavęs XIX a. sociologijos mokslas socialinės diferenciacijos, konfliktų, socialinių įtampų ir prieštaravimų problematiką laikė kertine tyrinėjimo kryptimi. Socialinių darinių konflikto tema tampa sudėtine klasikinės sociologijos dalimi.

Socialinių mokslų istorikai pripažįsta, kad išskirtine XIX a. laikoma K. Marxo klasių kovos ir revoliucijos teorija, kurioje apibendrinti ankstyvojo kapitalizmo prieštaravimai. K. Marxo teorijose „glūdi mo-

derniojo socialinio konflikto supratimo raktas“ (R. Dahrendorf, 1996, p. 20). Išsamiai nenagrinėdami K. Marxo sukurtos socialinės ir ekonominės kapitalizmo ir ankstesniųjų formacijų panoramos pažymėsime keletą esminių teiginių, rodančių, kaip jis suprato socialinį konfliktą.

Kiekviena visuomenė susideda iš klasių, kurių ekonominės ištakos glūdi gamybos pobūdyje ir nuosavybės formoje. XIX a. viduryje ekonomiškai pirmaujančiose Europos valstybėse K. Marxas išskyrė, jo terminologija, kapitalistus, t. y. pramonės gamybos priemonių savininkus, ir darbininkus, kurie pardavinėjo savo darbo jėgą, kad galėtų pragyventi. Taigi verslininkai ir samdomieji darbuotojai sudarė dvi poliarines klases, kurių pirmoji nusavindavo kitos pagamintą produktą. Tiesa, K. Marxas darė esminę išlygą: kapitalistai sudaro tokias sąlygas darbininkams, kad šie galėtų reprodukuotis ir atkurti savo darbo jėgą. Tačiau, pasak K. Marxo, neįmanoma išspręsti kapitalistinių nuosavybės santykių sistemoje. Šis konfliktas galėjo būti išspręstas tikta revoliuciniu būdu – darbininkams sukilus, paėmus valdžią į savo rankas nusavinamos gamybos priemonės ir atveriamas kelias santvarkai, kuri grindžiama visuomenine nuosavybe, kitais žodžiais, komunizmui.

Teorinė K. Marxo projekcija, kurioje socialinės formuotės buvo kildinamos iš gamybos būdo ir nuosavybės tipo, o klasių tarpusavio santykiai analizuojami atsižvelgiant į gamybinius santykius, buvo iš tiesų kompleksinė, saistanti ekonomiką, socialinius ir politinius santykius. Jis suteikė visuomenės mokslams vidinę logiką, sisteminių pradų, išbaigtumo elementus.

Teorinį K. Marxo konstruklą priimta skirstyti į dvi dalis. Pirmąją sudarė to meto socialinės tikrovės analizė, apibendrinamosios išvagos. Jo socialinio konflikto interpretacija tapo reikšminga mokslui ir inspiravo vėlesnius tyrimus.

Antroji dalis, kurią sudaro prognostiniai proletariato vaidmens vertinimai, revoliucijos, komunizmo idėjos, pasižymėjo dirbtiniu konstruktyvizmu, utopiniais sumanymais. K. Marxas nemėgino pagrįsti darbininkų klasės (proletariato) vaidmens įvykus planuojamai revoliucijai, kokie ekonominio suinteresuotumo svertai bus panaudojami keičiant rinkos dėsnius komunizmu.

Marxo revoliucijos teorija „pernelyg grakšti, kad galėtų būti naudinga“; „įvykiai, kuriuos turėtų paaiškinti ši teorija, atsiduria už jos

ribų, o tai, ką ji numatė, iš tikrųjų neįvyko“. Šis griežtas vertinimas priklauso vienam žymiausių konfliktų teorijos interpretatoriui R. Dahrendorfui (1996, p. 22–23). Absoliutizuodamas savininkų ir samdomųjų darbuotojų socialinius prieštaravimus K. Marxas neįvertino prielaidos, kad kapitalistai gali būti suinteresuoti saugoti ir gausinti samdomųjų darbininkų darbo ir kūrybines galias, kad, be kovos, dar yra ir derybų, sutarimo galimybės, kurių laisvajai rinkai bręstant tolydžio gausėjo. Be to, klasės nėra uždaros kastos – tarp jų vyksta judėjimas (socialinis mobilumas). Kaip žinome, tolesnę gamybinių jėgų ir socialinių santykių pažangą nulėmė struktūriniai kapitalizmo pokyčiai, darbdavių ir darbuotojų socialinio dialogo, demokratinių laisvių ir pilietiškumo plėtra.

Nemažai iškilių XIX a. antrosios pusės ir XX a. sociologų ir psichologų laikė socialinio konflikto interpretaciją kertine savo kuriamų sistemų projekcija. Apsistosime ties kai kuriomis.

Maxas Weberis (1864–1920) laikė socialinės sandaros ir tvarkos problematiką viena svarbiausių savo teorinės veiklos objektų. Pagrindiniuose sociologiniuose jo veikaluose, skirtuose racionalumui, religijų sąveikai ir įtakai moderniajam kapitalizmui, valdžios ir pavaldumo santykiams, socialinių skirtumų ir nelygybės suvaldymas, socialinės tvarkos palaikymas yra daugelio jo veikalų pagrindinė tema. Kitaip nei išpopuliarėjęs marksizmas, M. Weberis savo panoraminėse istorinės raidos studijose ieškojo atsakymų, kaip visuomenės išsaugo socialinę santarvę, kokia yra religijų, politinės valdžios, ekonominės veiklos įtaka kuriantis bendruomenėms ir įgyvendinant kūrybines žmonių galias. „Visuomenės socialinės stratifikacijos faktus... jis laiko socialinio-ekonominio lūžio, mokslškai vadinamo „kapitalizmo geneze“, paveldu... Kapitalizmą Weberis suvokė kaip universalų istorinį reiškinį. Tačiau jam rūpėjo „ne kapitalizmo apskritai, bet ypatingos kapitalizmo formos – modernaus, vakarietiško, racionalaus kapitalizmo – genezė“ (Z. Norkus, 1997, p. 342, 343).

Viena produktyviausių jo paieškos krypčių – kaip racionalizmas veikė pasaulio tvarką „kaip sankaupą netobulumo, neteisingumo, kančios, nuodėmės, laikinumo“. Racionalumo ir tikrovės konfliktas nėra beprasmis, jis veda į gyvenimo racionalėjimą, į pasaulio pažinimą. Šia-

me procese gilius pėdsakus paliko religinė etika (M. Beber, 1994, p. 36).

Weberis išplėtė racionalizmo sąvoką aprašydamas teorinį ir praktinį, esminį substantyvų ir formalų teisinį jo atmainas. Racionalizmas, anot Weberio, yra pagrindinė mūsų elgesio ir veiklos kategorija. Vadovaudamiesi racionalizmu žmonės ieško sprendimų probleminėse ir konfliktinėse situacijose. Vertybės, normos, taip pat ir teisinės, suteikia subjektų veiklai racionalumo, kryptingumo, padaro įmanomą bendruomeninį gyvenimą, užtikrina pavaldumą.

Pagrindinis mechanizmas, reguliuojantis valdžios santykius, yra biurokratija, kurią Weberis interpretuoja kaip šiuolaikinių organizacijos tipą. Hierarchiškai organizuoti biurokratai, vadovaudamiesi nustatytais rašytinėmis taisyklėmis, veikia savo kompetencijos srityje vykdydami specifines funkcijas. Būtent teisiškai racionaliai veikianti biurokratija yra efektyviausia modernios visuomenės gyvenimo organizatorė (G. Ritzer, 2003, p. 30–34).

M. Weberio teoriniame palikime randame išplėtotus teorinius konstruktus, kurių šerdis yra socialinė taika. Jos turinį sudaro racionalizmas, bendruomeniškumas, religinė etika, socialinis teisingumas.

XIX ir XX a. sandūroje ir vėliau žinomų pasaulinio masto konfliktų ir sukrėtimų kontekste sociologija ypač domėjosi istorinės raidos dėsningumais, revoliucijos pobūdžiu, galimybėmis ir pasekmėmis. Konflikto problematika šiuose tyrimuose vėl buvo akivaizdi. Ypač veržliai ir produktyviai dirbo JAV sociologai, iš kurių išsiskyrė vadinamieji „struktūriniai reformatoriai“ bei laipsniškų tobulinimų šalininkai. A. Smolas (General Sociology, 1905), Ch. Colley (Social Process, 1918), Ed. Ross (The Principles of Sociology, 1920), interpretuodami konfliktą kaip esmingą socialinį reiškinių, didžiausių prieštaravimų mazgą, būdavo už radikalias permainas, giluminius socialinius pokyčius, atvesiančius prie naujo tipo socialinės struktūros. Šiose teorinėse konstrukcijose konfliktas buvo pagrindinė sąvoka. Pavyzdžiui, Ch. Colley, sakydamas, kad „konfliktai ir bendradarbiavimas nėra atskiri dalykai, o vieno proceso fazės, proceso, kuris jungia ir pirmą, ir antrą“ (Jl. Kozep, 2000, p. 37), gerokai aplenkė vėlesnius tyrimus ir publikacijas apie kooperaciją ir konkurenciją.

Kita sociologų grupė, kuriai priklauso W. G. Sumneris, o vėliau ypač išsiskyrė T. Parsonsas, buvo tolima radikaliesiems reformato-riams. Jie labiau orientavosi į esamos padėties gerinimą, daug dėmesio skyrė socialinių įtampų prevencijai ir netgi retai vartodavo patį konflik-
to terminą.

*Pirmaisiais XX a. dešimtmečiais konflikto problematika
tampa savarankiška kompleksine teorinės analizės ir taiko-
mųjų tyrimų kryptimi.*

Žymūs konflikto studijų atstovai XX a. buvo G. Simmelis ir Lewi-
sas A. Coseris. Remdamasis G. Simmelio studija „Conflict“ (1955) L.
Coseris parašė „Socialinio konflikto funkcijas“ (1956). Simmelio ir Co-
serio veikalai pagrįstai laikomi reikšmingu priartėjimu prie modernios
visuomenės socialinės problematikos.

G. Simmelis pirmasis pradėjo vartoti sąvoką „socialinis konfliktas“
. Kai dėl dvasingumo ir atsirandančios kultūros žmonės pradėjo ben-
dradarbiauti ir grupuotis pagal giminystės saitus, susiformavo gentys.
Žmonių populiacija susiskirstė į asociacijas, kurių viduje ir tarp kurių
užsimezgė priklausomybės, pavaldumo, bendrumo socialiniai ryšiai.
Dėl šio proceso kilo daug ir vis įvairesnių socialinių konfliktų. Konflik-
tai tapo neatskiriama socializacijos forma pavienių individų, kurie turė-
jo įveikti nesutarimus, vidinius skirtumus asociacijoje, išorines kontro-
versijas. „Konfliktas yra socializacijos forma“, – apibūdino Simmelis
(International Encyclopedia of Social Sciences, 1972, p. 232).

Simmelio nuomone, socialinio konfliktiškumo ašį nubrėžia vi-
suomenės ir individų santykiai. Visuomenė funkcionuoja per individų
pastangas. Dėl to visuomeninis interesas kuria paklusnų, visiškai soci-
alizuotą individą, kuris turi vykdyti bendruomenės, sociumo nario prie-
voles. Visuomeninė individo projekcija – ne individualybė, o narystė.

O individas turi vidinį pašaukimą atsiskleisti, kiek leidžia jo gali-
mybės, talentas. Čia jo tobulėjimo, brendimo, veiklos dominantė. Tar-
navimas visuomenei, narystė joje reikalauja tik tam tikrų, o ne visų jo
galių. „Individo laisvė, daranti jį atsakingą už savo veiksmus, reiškia,

kad jis visais savo poelgiais sudaro tobulą organinę visumą, kuri iš principo susipriešina su aukštesnės visumos (visuomenės – J. L.) lūkesčiu pajungti ją kaip savo nari, padaryti ją priklausomą“ (G. Simmel. *Die Religion*, 1906, p. 53).

Iš šios prieštaros kyla daugybė konfliktų tarp žmonių ir visuomenės, kuriai jie priklauso ir kurios savybes jie turi kaip savo bendruomeninės tapatybės ženklą. Kita vertus, besiverždamas į laisvę nuo jų supančių socialinių apribojimų, siekdamas visapusiškai atsiskleisti, žmogus išgyvena daugybę vidinių konfliktų (G. Simmel. *Sociologia*. 1975, p. 74–75).

Remdamasis Simmelio įdirbiu L. Coseris minėtoje studijoje išsamiai aprašo įvairias socialinio konflikto funkcijas. Apžvelgiamas veikalas turėjo ypatingą reikšmę plėtojant socialinio konflikto valdymo mokslą ir praktiką. Su jo originaliomis idėjomis supažindinsime smulkiau.

Paaškinsime sąvoką „socialinio konflikto funkcija“. Kalbant apie funkcijas paprastai turima galvoje subjekto sąmoninga, kryptinga veikla. Šiame kontekste funkcijos sąvoka priskiriama reiškiniui, ji išreiškia pokyčius, kurie įvyksta konflikto metu ir jam pasibaigus ir kurie turėjo reikšmės jo dalyviams bei platesnei socialinei aplinkai.

Pirmiausia Coseris išskiria *grupių kūrimo ir sutvirtinimo poveikį*. Būdami vienodos padėties (pagal socialinius, amžiaus, išsilavinimo, profesinius arba kitokius požymius) žmonės nebūtinai sudaro integruotą vienetą ir nebūtinai jaučia poreikį suvienyti veiksmus, veikti koordinuotai. Tik iškilus vienodai jiems svarbių problemų, žmonės pradeda įsisąmoninti savo bendrumą, savitumą bei savo atskirumą nuo kitų. Konfliktas su išorės jėga pareikalauja iš jų ne tik dvasinio solidarumo, bet ir bendrų praktinių veiksmų. Prasidėjęs jų telkimosi procesas gali atvesti į tam tikro patvarumo organizacijos susiformavimą (kaip pavyzdį žr. atvejo studiją „Ginčai dėl golfo aikštyno“ 1. 3 skyrelio pabaigoje).

Tai teisinga netgi ir tuo atveju, kai grupė yra organizuota, turi savo formalią struktūrą, lyderį (pvz., visuomeninė asociacija). Konfliktas, turėdamas įtakos šio darinio narių interesams bei vertybėms, sutelkia žmones ir dvasiškai, ir organizaciškai. Coserio žodžiais, konfliktas skatina visuomenės arba grupės susitapatinimą ir ribų nustatymą platesniame sociume (J. Kozep, 2000, p. 58).

Tačiau tendencija telktis ir solidarizuotis nėra absoliuti. Jeigu konfliktuoti pradeda grupė, kuri viduje silpnai susitelkusi, neturinti aiškiai suvokto bendro tikslo ir vertybių, tai įtampų ir prieštaravimų slegiama ji gali pasidaryti apatiška ir netgi suirti kaip darinys. Taip atsitinka kai kurioms šeimoms, kurios prieš patirdamos krizę buvo silpnai susivienijusios. Tokie pavojai gresia netgi valstybėms. Pavyzdžiui, Prancūzija Antrajame pasauliniame kare, fašistinės Vokietijos užpulta, prarado vidinį solidarumą, buvo draskoma nesutarimų. Priešingas pavyzdys – Didžioji Britanija, baigusi karą būdama labiau susitelkusi ir integruota nei buvo anksčiau (Jl. Kozep, 2000, p. 119).

Konflikto metu kaupiasi įtampa ir priešiškus. Neigiamoms emocijoms išsiliejus grupė paprastai lieka susitelkusi. Neturėdamos išeities neigiamos sancaupos gali susilpninti arba netgi sugriauti grupę. Tačiau, kaip pažymi Coseris, neigiamų emocijų destrukcija nėra neišvengiama. Jeigu neigiamos emocijos nukreipiamos į pakaitinį subjektą, užuot nukreipus jas į priešininką, sistema gali būti išsaugota ir išvengta destrukcijos bei dezorganizacijos.

Iš politinių santykių istorijos žinome, kaip dažnai siekdamas sumažinti krizes, neutralizuoti žmonių nepasitenkinimą politinės jėgos (ypač tai būdinga autokratiniam ir diktatoriškiems režimams) kuria tariamo priešo baubą arba suranda realų objektą, kuris, kaip atpirkimo ožys, tampa emocinės arba (ir) tiesioginės agresijos taikiniu. Kartais savo struktūros viduje surandamas kitamintis, kitatikis ir grupės sutelkimo tikslais prieš jį išprovokuojamas karas.

Socialinės sistemos, rašo Coseris, kuria specialius institutus priešiškomis ir agresyvioms emocijoms nudrenuoti. Tokie institutai, užbėgdami už akių galimam konfliktui arba sumažindami, kiek tai įmanoma, jo ardomąsias pasekmes, padeda išsaugoti sistemą (Jl. Kozep, 2000, p. 70). Tipiškas pavyzdys – pompastiškų švenčių, masinių pasilinksminių vartojant svaigalus arba kūniškų orgijų organizavimas ir finansavimas. Tokius svetus nuo seno naudodavo klastingi diktatoriai siekdami išlaikyti ir sustiprinti savo valdžią. Tačiau tai sukuria naujas konfliktines situacijas ir, užuot nutiesus kelią į realias permainas, socialinė energija neproduktyviai eikvojama politinių intrigu ir manipuliacijų tikslais.

Šiuolaikinis konfliktų valdymo mokslas neatmeta galimybės visuomenės integravimo tikslais kurti tokius institutus, kurių dėka neigiamos emocinės sankaupos išsisklaido arba pasireiškia lėčiau ir rečiau. Argi, pavyzdžiui, pakilios Dainų šventės netelkia Lietuvos piliečių, nepakylėja žmonių virš jų kasdienių rūpesčių į emocinio solidarumo lygį? Tokios priemonės įmanomos kiekvienoje sistemoje – nuo organizacijos, verslo įmonės iki tautos ir valstybės.

Daug dėmesio Coserio darbe skiriama realistinio konflikto atskyrimui nuo nerealistinio. Pirmasis atsiranda tuomet, kai žmonės, siekdami savo poreikių, interesų, vilčių, tikėjimų, susiduria su sunkiai įveikiamomis kliūtėmis arba priešprieša. Tuomet konfliktas su jėgomis, kurios trukdo, blokuoja jų pastangas, gali būti priemonė pasiekti tikslą, jeigu kitos priemonės nerezultatyvios.

Nemažai konfliktų kyla iš subjekto arba tam tikram reiškiniui būdingos destruktijos, agresyvumo, iš dirbtinai sukulto priešiško kuriam nors kitam subjektui. Aktyvumas kilus tokiam nerealistiniam konfliktui yra pats savaime tikslas, nes priešiškos emocijos ir agresija yra pačiame subjekte, jos negali neprasiveržti. Nerealistinį konfliktą išprovokavusiam subjektui svarbiausia – kovoti, mažiau svarbu, prieš ką arba dėl ko.

Realistinio ir nerealistinio konflikto nustatymas turi nemažą praktinę reikšmę, nes padeda teisingai pasirinkti būdus ir priemones jam valdyti ir jį spręsti. Svarbu pažymėti, kad realistinis konfliktas nebūtinai sukelia priešišumą, agresiją, o nerealistinio konflikto raida beveik visuomet siejama su pykčio ir agresijos proveržiais.

Simmelis ir Coseris rašo apie tarpininko vaidmenį ir jo galimybes spręsti konfliktą. Pagrindinė tarpininko funkcija yra apvalyti konfliktą nuo agresyvaus ir neracionalaus prado ir kartu įtikinti konflikto šalis, kad svarbiausia – susitaikymo sąlygos, o ne kova.

Savo studijoje L. Coseris nagrinėja dar kelis konflikto raiškos būdus ir jo pasekmių rūšis. Trumpai pažymėsime svarbiausius akcentus laikydamiesi teorinės jo konstrukcijos.

Nagrinėdamas konfliktiškumą grupėje Coseris daro išvadą, kad kuo glaudesni santykiai, tuo didesnė priešišku jausmų, persipinančių su simpatijos išraiška, tikimybė. Simpatijų ir antipatijų derinį, beje, labai

greitai kintantį į vieną arba kitą pusę, priimta vadinti ambivalencija. Organizacijų vadyboje, šeimos konsultavimo, ugdymo darbe galima kurti prielaidas pozityviems jausmams stiprinti ir kartu vengti santykių konfliktų (smulkiau apie tai žr. 2. 2 sk.). Dėl gerų santykių žmonės paprastai linkę slopinti priešiškus. Jeigu jo nenusikratoma arba jeigu priežastis jam rasti yra nuolatinė, tai neigiamos emocijos gali tapti tarpusavio santykių dominante ir iš esmės sužlugdyti juos. Taip dažnai suyra šeimos, nutrunka draugystė. Coseris formuluoja teiginį: „Kuo glaudesni santykiai, tuo didesnis konfliktas“ (Л. Козер, 2000, p. 91). Tai fatali prielaida, jeigu ne ta aplinkybė, kad daugybė konfliktų grupėje – įvairių savo dydžiu, įtampa, pobūdžiu – persipindami tarpusavyje nebūtinai turi žlugdyti organizaciją. Atvirkščiai, jie gali kurti jos stabilumo prielaidas. Jeigu konfliktai susitelkia ties kuria nors viena bendra takoskyra, tuomet skilimo, iširimo pavojus tampa visiškai realus. Daugialypių, persipinančių, bet nepapildančių vienas kito savo poveikiu konfliktų įvairovė tampa vienu iš apsauginių mechanizmų, padedančių išsaugoti pagrindinį konsensumą tiek organizacijoje, tiek ir visuomenėje. Svarbiausiu veiksniu tampa mokėjimas spręsti konfliktus ir svertų, reikalingų konfliktams suvaldyti, buvimas.

Tam tikromis aplinkybėmis konfliktas gali sujungti priešininkus arba paskatinti juos laikytis tokių normų ir taisyklių, kurios kitados būtų buvusios ne itin reikšmingos. Tarkime, kariaujančios šalys gali įsipareigoti arba būti verčiamos laikytis tam tikrų tarptautinių susitarimų dėl elgesio su belaisviais, dėl tam tikrų (sakykime, cheminių) ginklų nenaudojimo.

Gali pasitaikyti, kad viena šalis suinteresuota kitos integralumu arba stipria politine valdžia joje. Tai matome, pavyzdžiui, šių dienų Izraelio ir Palestinos konflikte. Izraelis ne kartą rodė suinteresuotumą turėti reikalų su stipria Palestinos vadovybe, kuri būtų pajėgi kontroliuoti kovinius jos formuočių veiksmus.

Atlikęs išsamią socialinio konflikto funkcijų analizę L. Coseris užbaigė ilgą teorinių interpretacijų raidą:

- konfliktas – lemtis;
- konfliktas – sugriovimai, žlugimas;
- konfliktas – revoliucijos.

Aiškindamas konfliktą pozityviame socialinių procesų kontekste, atskleisdamas jo apraiškų – ir konstruktyvių, ir destruktivių – didžiulę įvairovę jis atvėrė plačias vadybos, pedagogikos, kitų mokslų taikomųjų tyrimų ir eksperimentų galimybes (žr. kitą poskyrį).

Iškiliu socialinio konflikto teoretiku laikomas R. Dahrendorfas. Tęsdamas Marxo ir Weberio paieškas, konflikto problematiką jis laiko vyraujančia socialinėse studijose. Konfliktas, pasak Dahrendorfo, yra visuotinis žmonių bendrijos fenomenas. Visuomenę sudaro tarpusavyje kovojančios grupės, kurios išlieka valdžios–pavaldumo sistemoje ir yra saistomos tam tikrų normų. Valdžios–pavaldumo santykiai konfliktiškiausi. Visuomenė suskirstyta į kvazigrupes, kurios, išsąmonindamos savo interesus ir savo grupinį statusą, tampa klasėmis. Valdžios–pavaldumo santykiai laipsniškai poliarizuoja visuomenę į dvi konfrontuojančias grupes. Tie, kurie disponuoja valdžios svertais, siekia *status quo*, o visi kiti – permainų. Taikliai pažymėta, kad Dahrendorfo veikaluose „konfliktą lemia netolygios priėjimo prie trūkstamų valdžios ir autoriteto išteklių galimybės“. Tai „ne tiek konflikto, kiek *galios* analizė“ (R. Dahrendorf, 1996, p. 320).

Prieštaravimai, pasak Dahrendorfo, kaupiasi pagal valdžios disponavimo vektorių. Be to, jis nuosekliai grindė teiginį, kad visuomenė yra konfliktiška iš esmės ir dėl to ji nuolat kinta ir tobulėja.

Vėlyvesnėse studijose (10-ajame dešimtmetyje) Dahrendorfas aprašo šiuolaikinio konflikto apraiškas. Perimdamas iš savo pirmtakų sąvoką *anomija* Dahrendorfas interpretuoja ją naujausių laikų konfliktiškumo kontekste². Ji apibrėžia daugumos klasės, besilaikančios normų, įstatymų, dalyvaujančios pilietiniame gyvenime, ir tų grupių, kurios vienu ar kitu aspektu yra socialiniame užribyje ir yra nušalinusios save nuo pilietinio dalyvavimo, teisėtumo ir atsakomybės, santykį. Dėl to marga jų minia vadintina užribio klase. „Anomija apibūdina tokią situaciją, kurioje už normų pažeidimą nesulaukiama baudmės... Žmonės neturi savo dalies visuomenėje, todėl nesijaučia varžomi jos normų... Visuomenė, kuri atrodo susitaikiusi su nuolatiniu egzistavimu grupės,

² Anomija (graikų k. a + nomos, įstatymo paneigimas, neįstatyminis) – tokia sąmoningumo būseną, būdingą individui arba grupei, kuri pasižymi visuomenėje nusistovėjusių moralinių ir teisinių normų neigimu. Anomija, išreikšdama visuomeninių santykių negalavimus, atskiria tam tikrą grupę žmonių nuo daugumos. Atskirtieji ir atsiskyriusieji nepripažįsta daugumos įstatymų, vertybių, kultūros. Jie kuria savo bendrabūvio įpročius pamindami daugumos santykių kultūrą. Anomijos reiškinių tyrimo E. Diurkheimas, R. Mertonas.

neturinčios joje realios dalies, pati sau kelia pavojų“ (R. Dahrendorf, 1996, p. 244, 245). Politine prasme tas pavojus – tai galima tironija. Kultūrine prasme – tai užriebio „kultūrinių“ stereotipų paplitimas kitoje visuomenės dalyje.

Tokią socialinio konflikto interpretaciją pateikė R. Dahrendorf.

I.1.3. Psichologijos indėlis į konflikto studijas

Tuo pat metu kaip ir sociologija konfliktą nagrinėjo ir psichologija. Gilią vagą paliko XIX a. pabaigos–XX a. pradžios jos psichoanalitinė kryptis, kurią plėtojo Z. Freudas, vėliau tęsė A. Adleris, K. G. Jungas, E. Frommas ir kt.

Tyrinėdami asmenybės sąmoningumo santykį su jo nesąmoninga sfera ir pasąmonės klodais, psichologai nustatė sąmoningų veiksmų ir poelgių priklausomybę nuo giluminės psichikos, kurioje vyrauja tam tikri instinktai. Instinktų ir gyvybinių poreikių galia yra didžiulė, dažniausiai nevaldoma, jie tik iš dalies įsisąmoninami. Asmenybės psichika, teigė psichoanalitikai, kupina tamsos – to, kas nepažinta ir neįsisąmoninta. „Pačių šviesiausių ir pačių švenčiausių mūsų pažiūrų pamatai yra gilūs ir tamsūs“ (K. Г. Юнг, 1994, p. 23).

Nors psichoanalizės kūrėjai labai nesutarė kategorizuodami, aiškindami ir vertindami pasąmonės impulsus, jie įtikinamai atskleidė asmenybės „norimo“ ir „privalomo“ vidinį konfliktiškumą, jo neįgyvendinamų potraukių akligatvius, jo sąžinės kančias. „Privalėdamas įvardyti patį svarbiausią dalyką iš tų, kuriais analitinė psichologija galėtų papildyti mūsų pasaulėžiūrą, pasakysiu: tai žinojimas, kad egzistuoja pasąmonės turiniai, keliantys akivaizdžius reikalavimus ar skleidžiantys įtakas, kurių sąmonė *volens nolens turi paisyti*“ (C. G. Jung, 1999, p. 31).

Tad žmogaus elgesyje ir veikloje – aibės spontaniškų ir neprognozuojamų dalykų. O žmonių sambūriuose ir sąveikose reiškiasi psichinių impulsų iracionalumas. Visa tai viešojoje erdvėje sukelia daugybę konfliktų, kurių ištakose – ne skirtingi interesai arba vertybės, o subjektų

pasaulėjautos bei elgesio savybės. L. Coseris tai vadina nerealistiniais konfliktais. Bet kuriame konflikte negalima paneigti gaivališkumo ir iracionalumo šalių elgesyje, realybės ignoravimo ir mistifikacijų.

Kita konfliktiškumo sritis, kuria nuosekliai domėjosi analitinė psichologija, yra individas bei jo troškimai ir juos ribojanti, blokuojanti socialinė aplinka, kurioje apstu draudimų bei reglamentavimo. Remiantis S. Freudu tyrimais, tokių konfliktų ištakų randama tarp asmenybės Ego ir Superego, kitais žodžiais, tarp skirtingų jos sąmoningumo ir socialumo lygių. Superego, vykdydamas asmenybės mąstymo ir poelgių stebėjimus, sąžinės ir identifikacijos su išorės pasauliu funkcijas, iš esmės reguliuoja jos mentalinį ir socialinį aktyvumą, tramdo jos instinktus. „Superego yra mums visų moralinių apribojimų atstovas, siekimo tobulėti šalininkas, kitaip tariant, tai, kas mums tampa psichologiškai prieinama iš vadinamojo labiau pakylėto žmogiškajame gyvenime“ (3. Фрейд, 1989, p. 341).

Iš čia galime nubrėžti daugiau nei vieną konfliktiškumo liniją: tarp asmenybės esybės ir iš išorės ateinančių per Superego reikalavimų, skatinimų, draudimų; tarp individo ir jo socialinės aplinkos. „Superego rādimosi istorija leidžia suprasti, kad ankstyvieji Ego konfliktai su Id (paveldimoji žmogaus sąmonės dalis – JL)...gali toliau tęstis virsdami konfliktais su tuos objektinius ryšius paveldėjusiu Superego... Kova, siautėjusi gilesniuose sluoksniuose ir dėl greitos sublimacijos bei identifikacijos nepasibaigusi, ... toliau vyksta aukštesniuose regionuose“ (S. Freud, 1999, p. 167). Taigi žmogiškoji prigimtis yra nuolatinio susidūrimo su pačia savimi ir su socialine tikrove būsenos, turi taikytis prie tos tikrovės, neretai konfliktuoti su ja.

Susitelkę ties giluminiais sąmonės klodais, tyrinėdami jų esmę, įtaką asmenybei bei jos socialumui psichoanalizės atstovai natūraliai kėlė tas reikšmes, kurios yra mažiau matomos arba iš viso nematomos pragmatiškam racionaliam protui. Tai tapo savotišku iššūkiu išgalėjusiam racionalumui, į planuojamus rezultatus besiorientuojančiam ir vis didesnę pagreitį įgaunančiam taikomajam vadybos mokslui. Tačiau abi šalys ieškojo sąlyčių ir bendrų prasmų. Laikui bėgant jų pradėjo rasti. Jungo veikaluose yra studijų apie psichoanalizės santykį su pasaulėžiūra, su grožine literatūra ir kitais reiškiniiais, kurie buvo kitų socialinių ir humanitarinių mokslų akiratyje.

Vėliau iškilus psichoanalizės tęsėjas E. Fromas tyrinėjo religiją, visuomenės sveikatingumą, ginklavimosi pavojus vis labiau integruodamas psichoanalizės įdirbį su sociologija, etika, vadyba ir netgi su politika. „Žmogiškosios aistros paverčia žmogų iš mažo, nepastebimo sutverimo herojumi, būtybe, kuri nepaisant visų kliūčių siekia įprasminėti savo gyvenimą. Jis nori būti savo paties kūrėju, nori paversti savo nevisavertę egzistenciją visaverte, išmąstyta ir tikslinga, leidžiančia jam maksimaliai siekti savo asmenybės vientisumo“, – rašė Fromas viename paskutinių savo veikalų (Э. Фромм, 1999, p. 27).

Šiandien psichologija, besiremianti psichoanalizės tyrimais, labai produktyviai ieško būdų spręsti ir valdyti konfliktus, kurti ir palaikyti bendradarbiavimo, individo ir jo socialinės aplinkos darnos santykius. Šias pastangas liudija, pavyzdžiui, vertinga Veros F. Birkenbihl knyga „Derybų vedimo psichologija“ (V. Birkenbihl, *Psychologia prowadzenia negocjacji*. Wrocław: Astrum, 1997). Didelė šios iš vokiečių kalbos verstos knygos dalis skirta biologinių veiksnių įtakai derybų procesui.

Apžvelgėme ilgą kelią, kurį nuėjo mokslas nagrinėdamas konfliktą socialiniame gyvenime. Stengėmės atskleisti gilėjančias išvalgas, kurias, remdamosi savo pirmtakais, darė kitos mąstytojų kartos. Kaip ir kiekvienoje srityje, čia mokslas teikė vis tobulesnius socialinės tikrovės pažinimo įrankius. Tačiau ir iš amžių glūdumos pasiekusios mus mintys ir vertinimai nėra vien mokslo istorijos faktai. Socialinis konfliktas – istoriškai nulemtas, kiekvienos epochos konfliktai turėjo specifinių bruožų. Todėl ir T. Hobbesas, ir Platonas liudija mums savo meto tikrovę taip pat įtikinamai, kaip ir Jungas bei Dahrendorfai.

Sociologų, psichologų, kiek vėliau ir vadybos teoretikų išskirtinis dėmesys konfliktui užbaigė ilgą procesą, kurio pradžioje konfliktas buvo nagrinėjamas kaip vienas iš visuomeninio gyvenimo reiškinių. Vėliau sociologijos, psichologijos, politikos mokslų sandūroje konfliktų teorija išsikristalizavo kaip savarankiška tyrimų kryptis, apimanti šių ir kitų mokslų laimėjimus. XX šimtetyje socialiniams mokslams pradėjus domėtis verslo ir vadybos poreikiais pradėjo rasti taikomasis konfliktų mokslas kaip sudėtinė konfliktų studijų dalis. Ši tema bus nagrinėjama kitame skyriuje.

Pabaigos žodis studijuojantiems. Gali būti, kad ši pirmoji tema pasirodys jums pernelyg sudėtinga ar lakoniška. Atsekti bet kurio mokslo istorinę raidą nėra lengva. Ji per daug apimli, kad tilptų keliuose puslapiuose. Tiems, kas domisi kitais šiuolaikiniais konflikto studijų aspektais (o ši tema turi įvadinės reikšmę), užtenka atidžiai perskaityti šią dalį, kad apčiuoptų problematikos ištakas, sklaidą ir raidą. Tiems, kieno domėjimasis vienu ar kitu konflikto teorijos aspektu pranoksta šio leidinio problematiką, pažintis su šia tema bus orientyras savarankiškai ir kryptingai gilintis į ją.

► **Studijuojant šią temą rekomenduojama perskaityti:**

1. Coser L. A. Conflict: Social Aspects. In: International Encyclopedia of Social Sciences. New York: The McMillan Company & The Free Press; London: Collier – McMillan Publishers, 1972, vol. 3, p. 232–236.
2. Dahrendorf R. Modernusis socialinis konfliktas. Vilnius: Pradai, 1996.
3. Ritzer G. Contemporary Sociological Theory and its Classical Roots: the Basic. Boston Burr Ridge: McGraw–Hill, 2003, p. 20–36, 43–48.

? **Kontroliniai klausimai**

1. Išskirkite ir apibūdinkite konflikto studijų raidos pagrindinius bruožus.
 2. Kaip apibūdintumėte mokslą apie konfliktą kaip modernų intelektualinį produktą?
 3. Apibūdinkite sociologų indėlį į konflikto teoriją.
 4. Kaip konfliktą aiškino K. Marxas?
 5. M. Weberio ir vėlesnių laikų sociologų įdirbis konfliktų teorijoje.
 6. L. Coserio socialinio konflikto funkcijos.
 7. Psichoanalitikų indėlis į konflikto problematiką.
-



Literatūra

1. Brzezinski Z. Nebevaldomas pasaulis. Kaunas: Tvermė, 1998.
2. Birkenbihl V. Psychologia prowadzenia negocjacji. Wrocław: Astrum, 1997.
3. Dahrendorf R. Modernusis socialinis konfliktas. Vilnius: Pradai, 1996.
4. Freud S. Anapus malonumo principo. Vilnius: Vyturis, 1999.
5. Hobbes T. Leviatanas. Vilnius: Pradai, 1999.
6. International Encyclopedia of Social Sciences. New York: The McMillan Company & The Free Press; London: Collier – McMillan Publishers, 1972. Vol. 3.
7. Jung C. G. Psichoanalizė ir filosofija. Vilnius: Pradai, 1999.
8. Ritzer G. Contemporary Sociological Theory and its Classical Roots: the Basic. Boston Burr Ridge: McGraw–Hill, 2003.
9. Simmel G. Conflict. Glencoe, III: Free Press, 1955. Cit. pagal: International Encyclopedia of Social Sciences. New York: The McMillan Company & The Free Press; London: Collier – McMillan Publishers, 1972, vol. 3.
10. Simmel G. Die Religion. Frankfurt am Main: Rutten&Loening, 1906.
11. Simmel G. Socjologia. Warszawa: PWN, 1975.
12. Фрейд З. Введение в психоанализ. Москва: Наука, 1989.
13. Фромм Э. Анатомия человеческой деструктивности. Минск: Попурри, 1999.
14. Козер Л. Функции социального конфликта, Москва: Идея пресс, 2000.
15. Юнг К. Г. Проблемы души нашего времени. Москва: Универс, 1994.

I.2. Taikomasis konfliktų mokslas ir praktinė veikla

Taikomojo mokslo apie konfliktus atsiradimas buvo subrandintas teorinių konflikto studijų. Tarp sukurtų bendrų sistemų, pagal kurias buvo vienaip ar kitaip aprašytos socialinio konflikto funkcijos, reikšmė bei įtaka, ir realių, autentiškų gyvenimo konfliktų tebebuvo atotrūkis, kurį buvo lemta užpildyti į kasdienę praktiką besiorientuojančiam mokslui. Iš bendrųjų konflikto teorijų buvo perimtos metodologinės nuostatos (pvz., socialinio konflikto funkcijų interpretavimas, bendradarbiavimo, kooperacijos, integracijos sąsajų su konfliktiškumu nustatymas). Kaip žinoma, į praktiką besiorientuojančiam mokslui plėtotis reikalingas instrumentarijus, kurį sudaro tyrimo metodų, eksperimentų, statistinės analizės būdų visuma. Tačiau tai – tik viena vaga, kurioje yra konfliktų sprendimo (ang. *Conflict Resolution*) ištakų.

Kelios kitos tendencijos padės išsiaiškinti taikomojo konfliktų mokslo metodologines šaknis ir socialinius postūmius jį plėtoti.

XX a. pirmojoje pusėje socialiniai mokslai atsigręžė į praktiką ieškodami būdų, kaip optimizuoti, racionalizuoti žmonių gamybinę, vadybinę veiklą, socialinius veiksmus, administravimą, tarpusavio santykius. Suprantama, kad konfliktas buvo vienas iš patikimiausių objektų.

Besikaupiantys prieštaravimai tarptautiniuose santykiuose, o vėliau neregėto masto karai ir smurtas vertė politikus ieškoti saugumo priemonių. Vienas perspektyviausių būdų buvo kurti politinius ir teisinius grėsmę keliančių problemų reguliavimo mechanizmus. Atsiradusios čia praktika ir patirtis vėliau buvo sėkmingai pritaikomos socialinėje srityje.

Minėtose srityse yra konfliktų sprendimo ir valdymo ištakos.

Šiame skyrelyje bus aptartas taikomojo mokslo apie konfliktus probleminis laukas ir metodai, pristatytos reikšmingos metodologinės nuostatos, parodytos jo sąsajos su kasdiene praktika. Konflikto turinio, esmės, raidos klausimai nebus nagrinėjami, jiems skirtos kelios kitos temos.

Nagrinėjami klausimai:

1. Taikomojo mokslo apie konfliktus atsiradimas ir raida.
2. Konfliktų sprendimo ir reguliavimo teisinių pagrindų formavimasis.
3. Tarptautinės konfliktų prevencijos ir sprendimo institucijos.

Prasminiai žodžiai: *bendradarbiavimas, taikos palaikymas, taikos reguliavimas, taikos kūrimas, konflikto studijų sistema.*

Šiame skyriuje aiškinama, kas ir kaip sieja konflikto teoriją su prieštaringa socialine praktika, kokios galimybės šalinti destrukciją iš socialinės praktikos.

Šiuolaikinis mokslas apie konfliktus pasižymi pozityvia nuostata dėl tiriamojo objekto, o jų sprendimų ieško skatindamas konstruktyvų subjektų elgesį ir veiklą. Tai reikšminga ir produktyvu taikant jį kasdienėje praktikoje.

Taikomasis konfliktų mokslas tyrinėja pavienius konfliktus, krizes, ginčus bei jų klases, analizuoja jų eigą ir formuluoja tokius elgesio ir veiklos principus, kuriuos taikant galima išspręsti arba sumažinti neigiamas konfliktų pasekmes, surasti tenkinančius sprendimus, siekti susitarimo.

Taikomasis konfliktų mokslas pagrįstas prielaida, jog konfliktų sprendimo ir bendradarbiavimo galimybės yra nors ir ribotos, bet įvairios ir nemenkos. Jo paskirtis – surasti ir atskleisti šias galimybes, ieškoti jų panaudojimo būdų. Tam tikslui tiriami žmonių ir jų susivienijimų interesai, siekiai, aplinkybės ir veiksniai, turintys įtakos jų veiklai, pačios veiklos eigai.

Kasdieniam gyvenime žmonės natūraliai baiminasi konfliktų, kurie jiems asocijuojasi su įtampa, neigiamomis emocijomis, agresija, galimais paradimais. Konflikto baimė vienus verčia kentėti iki infarkto, kiti kartais grėbiasi neadekvačiai agresyvių veiksmų pamindami ne tik etikos normas, bet ir įstatymus.

Tarp svarbiausių nuostatų, kuriomis vadovaujasi taikomasis konfliktų mokslas, yra tokios:

Konfliktai ir ginčai yra natūralus žmonių, organizacijų, visuomenių vidaus gyvenimo ir sąveikų reiškinys. Išlaikant racionalų požiūrį konfliktą galima atpažinti per jame slypinčią problemą. Konfliktas atskleidžia socialinės tikrovės, kurioje atsirado, problemišumą, prieštarumą ir sutelkia tobulinti santykius, veiklą, organizaciją.

Konfliktas sujaukia esamą padėtį, bet ir priverčia kritiškai įvertinti ją, imtis pokių, kad galop susiklostytų pranašesnė už ankstesnę padėtis.

Viena pamatinių konfliktų mokslo nuostatų – nuosekliai ieškoti konstruktyvaus bet kurio konflikto prado. Tačiau pripažįstama esant destruktivių konfliktų, taip pat ir tokių, kurie įžiebia kovą, smurtą, veda į visišką pralaimėjimą.

Vadovaujantis minėtomis nuostatomis kuriamos tokios strategijos, kuriomis remiantis didelę dalį konfliktų galima spręsti ir valdyti.

Žvelgiant į konfliktų įvairovę atrodytų, kad nėra prasmės kalbėti apie visus juos urmu. Tačiau konfliktų nagrinėjimas *ju galimo sprendimo* aspektu, tampa juos visus integruojančiu bendru vardikliu. Konfliktų sprendimas „pasižymi dideliu kompleksišku. Tasai kompleksškumas kyla ne tik iš tyrimų ir praktikos vienovės, fundamentinių ir taikomųjų tyrimų perimamumo, bet ir iš įvairumo intelektualinių disciplinų, kurios skiria dėmesį konfliktams ir deryboms“ (*The Nature of Conflict and Negotiation*. 1991, p. 1).

Konfliktų sprendimas siejamas su žmogaus (grupės, organizacijos) pozityviu nusiteikimu, konstruktyvia veikla, racionali bendradarbiavimu. Konfliktuojančios šalys turi pripažinti ir suprasti skirtingus, neretai ir priešingus poreikius bei interesus ir darniomis pastangomis ieškoti galimų sprendimų. Konfliktų sprendimo pagrindas – nuostata į bendradarbiavimą. Bendradarbiavimo temai bus skirti keli skyriai, čia jį apibūdinsime tik apytikriai.

Bendradarbiavimas – tai dviejų ir daugiau socialinių subjektų sąveikos siekiant tam tikrų, paprastai juos vienančių, tačiau neretai ir skirtingų, netgi priešingų tikslų. Bendradarbiavimas išskyrė žmones ir jų susivienijimus iš gyvojo pasaulio. Tai – socialinė, t. y. įsisąmoninta, kryptinga, priderinta prie aplinkos veiksmas. Gyvūnai geba sąveikauti, o ne bendradarbiauti.

I.2.1. Taikomojo mokslo apie konfliktus atsiradimas ir raida

XX amžius subrandino pasaulio bendruomenę skatindamas viską vienijančių ekonominių, mokslinių, technologinių, humanitarinių ryšių tinklą. Tačiau šiame amžiuje vyko didžiausi žmonijos istorijoje karai, ideologinės ir politinės kovos. Tarp šių dviejų žmonijos homeostazės polių yra pulsuojanti jungtis. Tai bendradarbiavimas sprendžiant problemas, krizes, ginčus, konfliktus. Tuo paaiškinamas didžiulis interesas bendradarbiauti ir spręsti konfliktus. Būtent jis stiprino viltį ir valią kurti vientisą ir saugesnį pasaulį nuo vietinių bendruomenių iki tarptautinių bendrijų „Bendradarbiavimas tampa viena iš svarbiausių žmonijos išlikimo sąlygų“ (V. Juris, 1998, p. 3).

Skaudi pasaulinių karų ir etninių susidūrimų patirtis skatino mokslininkus nuodugniau nagrinėti konfliktų sprendimo ir valdymo problemas. Ne mažiau reikšmės turėjo ir pozityvios paskatos – glaudėjantys ir intensyvėjantys tarptautiniai ryšiai, kultūrinio bendradarbiavimo plėtra. Atsirado tarptautinės organizacijos, pirmiausia Jungtinių Tautų Organizacija, kurių paskirtis buvo palaikyti taiką, suvienyti pastangas sprendžiant globalias problemas.

Prie ankstyvųjų vadybos darbų apie konfliktų sprendimą ir kooperaciją galima priskirti amerikietės Mary Parker Follet knygas „Nauja valstybė“ (The New State, 1918), „Kūrybinis patyrimas“ (The Creative Experience, 1924) ir rinktinę „Dinamiškas administravimas“ (Dynamic Administration, 1942). Konfliktinių situacijų panaudojimo galimybes ji palygino su fizikinio reiškinio – trinties – panaudojimu. Žmonės išmoko panaudoti trintį, pavyzdžiui, perduoti vieno besisukančio mašinos rato energiją kitam ratui. Follet buvo įsitikinusi, kad panašiai galima suvaldyti ir konflikto energiją.

Follet aprašė elgesio konfliktinėje situacijoje būdus – dominavimą, kompromisą ir integravimąsi. Taip pat – skirtumų aptarimo ir derybų procesą siekiant išspręsti konfliktą. Ginčytina problema, anot autorės, yra ne teorinių diskusijų, o praktinės veiklos sritis. „Integravimasis, konfliktų sprendimas ir skirtumų derinimas turi vykti motoriniu,

ne intelektualiniu lygiu“ (Cit. pagal: M. A. Davis, *An Interview with Mary Parker Follet*. Kn. *Negation. Theory and Practice*, 1991, p. 16). Ji pagrindė sąvokas „integratyvi nuostata“, „kooperatyvus mąstymas“, „atvirumas“, kurių vien pavadinimai byloja apie jų konstruktyvų turinį.

Šiuolaikiniam mokslui apie konfliktus svarbią reikšmę turėjo ke-tvirtajame dešimtmetyje pasirodę straipsniai „Eksperimentinė socialinė psichologija“ (Murphy, G. Murphy, L. B. & Newcomb T. M. *Experimental Social Psychology*. New York: Harper and Brothers, 1937) bei „Konkurencija ir kooperacija“ (May M. A. & Doob L. W. // *Social Science Research Council Bulletin # 25*, p. 1937). Tos studijos pralaužė tradicinę, ilgai vyravusią Amerikoje ideologinę tezę apie konkurencijos vyravimą visuomenės santykiuose ir jos lemiamą įtaką visuomenės pa-žangai.

Tačiau tuo ankstyvuojų konfliktų įvaldymo laikotarpiu konkuren-cija ir kooperacija buvo tik supriešinamos neįvertinant esamų jų sąsajų. Anot M. Deutscho, kelių fundamentinių darbų apie konkurenciją, ko-operaciją ir konfliktų sprendimą autoriaus, tuomet dar nebuvo tiriamos socialinės sąveikos, komunikacijos procesai, problemų sprendimo me-todai ir kiti esminiai taikomojo mokslo klausimai (Deutsch M., 1990, p. 240).

Tarp žymiausių laimėjimų minimi ir psichologiniai Kurto Levi-no bei jo mokinių darbai. Levinas aprašė žmonių sąveikas grupėje, jų kintamumą pavadindamas tai grupine dinamika. Jis nustatė, kad kiekvienas grupės narys turi savo psichologinę gyvenimišką erdvę, kurią sudaro ne tiek fiziniai objektai, kiek įvykiai, nulemiantys, kas įmanoma ir kas neįmanoma žmogui susidariusioje situacijoje. Pailiustruosime tai K. Levino atliktu eksperimentu. Buvo sudarytos dvi moksleivių grupės, kurių viena turėjo autokratinį vadovą, kita tvarkėsi demokratiškai. Eks-perimentas parodė, kad kiekvienas demokratinės grupės narys turėjo daugiau savo individualumo raiškos galimybių negu jo bendraamžiai autoritarinėje grupėje. Pirmoje grupėje buvo stipresnis „mes“ jausmas, vaikai noriai burdavosi į kokios nors veiklos pogrupius, o autoritarinėje grupėje vaikų grupinis bendrumo jausmas buvo silpnas, jie nepasižy-

mėjo saviraiškos siekiu ir burdavosi į pogrupius tik vadovo nurodymu. „Esant autoritariniam vadovavimo stiliui priešiško ir dominavimo atvejų elgesyje padaugėdavo trisdešimt kartų... Demokratinei atmosferai būdingesni bendradarbiavimo ir pritarimo santykiai“ (K. Левин, 2000, 207).

Tolesnei mokslo apie konfliktus raidai teigiamą įtaką turėjo M. Deutscho pastangos sujungti studijas apie konkurenciją ir kooperaciją visuomenės raidoje su mokslu apie grupinę dinamiką (procesus, vykstančius grupėje, jos nariams kartu ką nors veikiant) ir veiklos motyvaciją. Tęsdamas K. Levino tyrimus ir pritaikęs juos platesnio masto reiškiniams analizuoti M. Deutschas parengė dirvą praktinei konfliktų sprendimo veiklai. Daug dėmesio jis skyrė bendravimui ir bendradarbiavimui, keitimuisi informacija, šalių nuostatoms konflikte. „Kooperatyvus procesas veda į konfliktuojančių interesų suvokimą kaip abipusės problemos, kurią (konflikto dalyviai – J. L.) sprendžia per bendradarbiavimą“ (M. Deutsch, 1990, p. 242).

Konfliktų tyrimus savotiškai praturtino ir susistemino šeštajame dešimtmetyje išplėtota *lošimų teorija*. Ją taikant atsiskleidė konflikto dalyvių, jų interesų bei veiksmų tarpusavio priklausomybė. Remiantis matematinėmis lošimų teorijos formulėmis buvo susistemos tikėtinos konkurencinio ir kooperacinio konfliktuojančių šalių elgesio tipų sąveikos. Tarkime, vienos šalies siekis kilus konfliktui pasikeisti informacija, užmegzti dialogą didina tikimybę, kad kita šalis atsilieps bendradarbiavimo gestais. Ir priešingai – vienos šalies atsakas į kitos agresiją paprastai esti kovinė parengtis ir pasiryžimas apsiginti arba kovoti.

Lošimo teorijos matricos sėkmingai naudojamos tiriant specialistų konflikto susidarymą ir raidą. Tai rodo toks pavyzdys: solidus ir pripažintas pasaulyje leidinys „Journal of Conflict Resolution“ (1997, No. 1) skyrė specialią laidą lošimų teorijos formulėms, taikomoms atliekant konfliktų tyrimus.

Paskutiniaisiais XX a. dešimtmečiais konfliktų mokslas kėlė ir ieškojo atsakymų į keletą praktinių klausimų:

- kokios sąlygos lemia konstruktyvią arba destruktivią konfliktų eigą?

- kokios aplinkybės bei pasirinktos taktikos lemia vienos konflikto šalies sėkmingesnę veiklą nei kitos?
- kaip gimsta sutarimas tarp dviejų konfliktuojančių šalių ir kokia sutarimo prigimtis?
- kaip į konfliktą gali įsiterpti ir prie jo sprendimo prisidėti trečioji šalis?
- kaip mokyti žmones valdyti konfliktus ir spręsti iškilusias problemas?

Plėtojamas nurodytomis kryptimis mokslas apie konfliktus priartėjo prie praktinės veiklos ir buvo pradėtas taikyti vadyboje, socialiniame ir edukaciniame darbe, teisėsaugoje. Taikomoji pakraipa suteikė šiam mokslui vidinės dermės, susiejo jį su žmonių veikla, su viešuoju administravimu, su auklėjamuoju darbu. Šio mokslo pažangą savotiškai vainikuoja JAV profesorių R. Ficherio ir W. Ury knyga „Einant į sutarimą“ (Getting to Yes). Pirmą kartą išleista 1981 m. ir išversta į keliolika kalbų ji tapo populiariausiu leidiniu ne tik dėl labai įtaigaus stiliaus, bet ir dėl vykusios teorinių nuostatų ir praktinių patarimų jungties.

1.2.2. Konfliktų sprendimo ir reguliavimo teisinių pagrindų formavimasis

Prieš šimtą metų istorijos profesorius, fundamentinių darbų autorius V. Kliučevskis parašė nerimo kupinus žodžius: „XX amžiaus prologas – parako gamykla. Epilogas – Raudonojo Kryžiaus barakas“ (B. Ключевский, 1968, p. 361).

Kitas skvarbaus proto mokslininkas jau mūsų dienomis XX a. pavadino „megamirčių amžiumi“. Jis liudija: „Iš viso karų liepsna nusinesė ne mažiau kaip 87 000 000 gyvybių, o sužeistųjų ir suluošintųjų tuose karuose buvo dar daugiau“. „Toks milžiniškas, beveik nesuvokiamas mastas yra grasi išraiška šio šimtmečio politinių aistrų ir technologinių priemonių, kurias tos aistros sugebėjo pajungti“ (Z. Brzezinski, 1998, p. 6–8).

Neregėto masto karai ir smurtas vertė politikus ieškoti saugumo priemonių. Vienas perspektyviausių būdų buvo kurti politinius ir teisinius grėsmę keliančių problemų reguliavimo mechanizmus.

Jau ankstesniais šimtmečiais buvo sudaromos tarptautinės sutartys, numatančios būdus, kaip spręsti šalių ginčus. 1907 m. buvo priimta Konvencija dėl tarptautinių susidūrimų taikaus sprendimo. Konvencija, be kita ko, įteisino trečiosios šalies tarpininkavimo tarptautiniuose ginčiuose praktiką ir numatė Trečiųjų teismo įgaliojimus. Vienas Konvencijos punktų skelbė: „Tarpininko užduotis yra priešingų pretenzijų derinimas, raminimas priešiško, atsiradusio tarp susiginčijusių valstybių“ (Действующее международное право, 1996, p. 777).

1919 m. paskelbus Pirmojo pasaulinio karo pabaigą konferencijos dalyviai nusprendė įsteigti Tautų lygą. Tai buvo pirmoji tarptautinė organizacija, turinti rūpintis bendradarbiavimu ir saugumu. Nors ši institucija nebuvo pajėgi neutralizuoti grėsmę tarptautiniam saugumui tarpukario metais, jos įkūrimo idėja buvo vaisinga.

1928 m. buvo priimtas, o 1949 m. pataisytas ir iš naujo patvirtintas Bendrasis aktas dėl tarptautinių ginčų sprendimo. Akte buvo patvirtintos taikinimo komisijos sudarymo ir funkcionavimo procedūros, numatyta trečiosios šalies teisinė intervencija į ginčą.

Reikšmingas žmonijai buvo 1945 m. Jungtinių Tautų Organizacijos įkūrimas po Antrojo pasaulinio karo. JTO įsteigė didelius įgaliojimus turinčią Saugumo Tarybą ir išplėtojo taikos palaikymo sistemą. Kai kuriais atvejais Saugumo Tarybos sprendimai privalomi visiems JTO nariams.

Pastaraisiais metais diskutuojama, kiek veiksmingos yra Saugumo Tarybos pasirinktos priemonės krizėms mažinti ir bendradarbiavimui skatinti. Kiekvienas JTO arba jos Saugumo Tarybos veiksmas yra sudėtingas, nes reaguojama į pačius prieštarlingiausius įvykius. Neginčytina, kad XX a. baigiantis žmonija ne tik išvengė niūraus Raudonojo Kryžiaus barakų likimo bei daugelio brendusių ginkluotų konfliktų ir karų, bet ir kaip niekada anksčiau įgavo globalaus sutelktumo bruožų.

Po Antrojo pasaulinio karo vyko sparti valstybių ir tautų integracija Europoje. Ji apėmė visas gyvybiškai svarbias žmogaus gyvenimo sritis (panašios tendencijos pastebimos ir kituose žemynuose). Politinis

Europos susiskaldymas trukdė ir menkino pastangas bendradarbiauti žemyno mastu. Daugeliu atvejų integraciniai procesai vyko šiapus ir anapus geležinės uždangos. Tačiau objektyvios aplinkybės ir poreikiai bendradarbiauti bei koordinuoti veiklą priešingų sistemų lyderius vertė ieškoti bendros kalbos.

1975 m. įvyko Europos valstybių, JAV ir Kanados vadovų konferencija Helsinkyje.

Europos saugumo ir bendradarbiavimo konferencija (ESBK) buvo svarbiausias įvykis suskilusiame žemyne. Po Helsinkio konferencijos konfrontuojančių valstybių bendradarbiavimas įgavo teisinį politinį pamatą ir skleidėsi ganėtinai sparčiai. Konferencijos baigiamasis aktas numatė reguliarius susitikimus, valstybių ir vyriausybių vadovų konsultacijas, keitimosi informacija humanitariniais, žmogaus teisių ir kitais klausimais procedūras. Šio proceso metu buvo parengti ir patvirtinti šalių, ESBK dalyvių, ginčo reguliavimo ir taikaus sprendimo principai bei procedūros.

Baigiamajame akte ir vėlesniuose politiniuose bei teisiniuose dokumentuose ypač kruopščiai aptariama galimų susidūrimų ir ginčų prevencija informuojant kitas valstybes apie karinius manevrus ir kitas stambias karines akcijas, supažindinant, kaip laikomasi žmogaus teisių. Jeigu tarp dviejų ar daugiau valstybių kyla įtampa ir pavojus išpliekti konfliktui, susitarimai įpareigoja konflikto dalyves kuo greičiau nagrinėti klausimą, kol jis neišsisenėjęs, susilaikyti nuo veiksmų, galinčių komplikuoti padėtį, bendrai aptarti laikinas priemones taikiems santykiams palaikyti, kol bus nagrinėjamos ginčo priežastys (Действующее международное право, 1996, p. 822–823).

Ginčiui ir konfliktui išibėgėjus rekomenduojamos konsultacijos. Jeigu to neužtenka, rekomenduojama aptarti ginčo reguliavimo procedūras. Jeigu konfliktuojančios šalys sutinka, siūloma kviesti trečiąją šalį ginčiui spręsti. Jeigu visų šių žingsnių neužtenka, numatytas tvirtų išipareigojimų paketas, kuriame svarbus vaidmuo tenka Tarptautiniam teismui, kitoms tarptautinėms organizacijoms, specialių sureguliuojimo mechanizmų kūrimui (pvz., daugiašalės konferencijos, turinčios įgaliojimus imtis konkrečių stabilizavimo veiksmų) ir t. t. Taigi tarptautinė taikinamoji veikla buvo įteisinta, susiformavo konsultacijų, faktų nu-

statymo, šalių atskyrimo, tarpininkavimo, konferencijų, apskritųjų stalų ir kitos procedūros.

Europos saugumo ir bendradarbiavimo procesas iškėlė ir įteisino skirtingų socialinių sistemų ir politinių karinių blokų keitimąsi politine ir karine informacija ir kultūros vertybėmis kaip vieną svarbiausių saugumo ir bendradarbiavimo prielaidų. Tolesnė įvykių raida parodė, kad šių principų įgyvendinimas kėlė tolerancijos, mokėjimo sugyventi su kitokiais dvasią, gerino globalių problemų, bendro likimo suvokimą. Taip klostėsi palankios prielaidos bendradarbiauti ir spręsti konfliktus kitais lygiais.

I.2.3. Tarptautinės konfliktų prevencijos ir sprendimo institucijos

Kita konfliktų sprendimo praktikos ašis kyla iš technologijų ir ūkio globalizavimo. Tai kuria pamatinius bendradarbiavimo mechanizmus, tačiau ir kelia daugybę naujų problemų bei prieštaravimų. Šeštajame dešimtmetyje šešios Europos valstybės sutarė kurti bendrą anglių ir plieno rinką. Taip prasidėjo Europos Sąjungos istorija. Šiandien Europos Bendrija pasižymi didele traukos jėga ir yra bene išpūdingiausias valstybių bendros veiklos pavyzdys. Jos steigimo koncepcijoje pažymėta, kad Bendrija pirmiausia traktuojama kaip priemonė taikai užtikrinti, susieti laimėtojus ir nugalėtuosius bendromis institucijomis, kurios leistų joms bendrauti kaip lygus su lygiu (P. Fontenas, 1992, p. 5).

Europos Sąjunga sukūrė geriausią iš visų žinomų tarptautinę bendradarbiavimo ir konfliktų sprendimo sistemą. Jos veiksmingumą lemia ne tiek reaktyvi veikla (reakcija į prieštaravimus ir ginčus), kiek proaktyvi politika, sprendžianti esamas ir galimas Bendrijos valstybių, tarp šios organizacijos ir jos traukos zonoje esančių valstybių disproporcijas. Ši bendradarbiavimo programų sistema apima visas gyvybiškai svarbias sritis kuriant politinius ir teisinius svertus tarpusavio santykiams suderinti.

Visa ligi šiol žinoma tarptautinė praktika reguliuojant, vykdant prevenciją ir sprendžiant konfliktus bei užtikrinant ilgalaikį saugumą ir bendradarbiavimą pagrįsta trimis strategijomis: *taikos palaikymo, taikos reguliavimo ir taikos kūrimo* (anglų k. – *peace-keeping, peace-making, peace-building*)³. Siekiant palaikyti taiką imamasi neatidėliotinių politinių ir karinių veiksmų krizės ištiktame rajone padėčiai stabilizuoti ir užkirsti kelią konfliktui plėstis.

Taikos palaikymas pagrįstas reaktyvia veikla. Tai reakcija į įvykusį susidūrimą. Ji numato įsikišimą (intervenciją) į konflikto vyksmą. Ši intervencija vykdoma remiantis tarptautinio gyvenimo normomis ir teisės aktais. Taikos palaikymo metodai buvo daug kartų taikomi Artimuosiuose Rytuose, Kipre, keliose Afrikos valstybėse. Juos plačiai taiko Jungtinių Tautų Saugumo Taryba, rečiau atskiros valstybės. Lietuva taip pat išitraukė į taikos palaikymo misijas devintajame praėjusio šimtmečio dešimtmetyje. Dalyvavimo mastas nėra didelis, tačiau jis yra reikšmingas kaip bręstančios demokratijos atvirumas kitų problemoms, kaip tarptautinio teisingumo matas. Tai aktyvumas, per kurį Lietuvos visuomenė suvokia save besijungiančios Europos dalimi.

Taikos palaikymo priemonės geriausiai žinomos tarptautiniame gyvenime, tačiau neretai jos taikomos ir atskirose valstybėse (pvz., etniniais ar religiniais konfliktams sulaikyti).

Taikos reguliavimo priemonės – tai teisinių ir organizacinių institutų kūrimas siekiant palaikyti santarvę. Kilus valstybių konfliktui prekybos srityje paprastai vadovaujamosi Tarptautinės prekybos organizacijos nuostatomis, o darbo ginčus padeda sureguliuoti Tarptautinės darbo organizacijos direktyvos.

Kitokio lygio ir pobūdžio pavyzdys gali būti tautinių santykių teisinis reguliavimas Lietuvoje atgavus nepriklausomybę. Žinoma, kad pavojus sujaukti tautinę santarvę ir išprovokuoti kitataučių neramumus Lietuvoje 1990-aisiais ir vėlesniais metais buvo gana didelis.

Padėties Lietuvoje stabilumas sietinas su tuo, kad tautinių santykių teisiniu reguliavimu buvo susirūpinta laiku, priimti svarbūs ir palankūs tautinėms mažumoms įstatymai. Šie įstatymai leido neutralizuoti

³ Smulkiau apie išvardytas strategijas – 3.1 skyriuje.

įtampą, natūraliai susidarančią arba kryptingai provokuojamą vykstant tautinių bendrijų santykių didelėms permainoms.

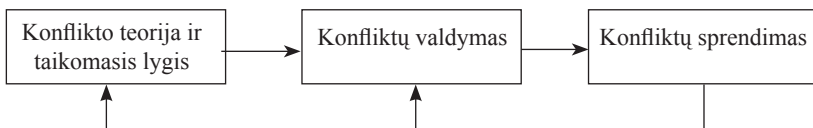
Prie taikos reguliavimo priemonių priskiriama ir tikslinė ekonominė bei kitokia parama šalims, kurias paralyžiuoja vidiniai konfliktai. Paramos teikėjas kelia tam tikrą sąlygą jos gavėjui, pavyzdžiui, investuoti skiriamus išteklius į ginčijamos problemos sprendimą arba susiginčijusių šalių bendrą ūkinį projektą. Tokių ir panašių sąlygų įgyvendinimas užtikrina supriešintų šalių bendradarbiavimą, ginčo problemų sprendimą, konstruktyvų bendradarbiavimą.

Taikos kūrimo veiksmai yra bene kompleksiškiausi ir pasižymi ilgalaikiu poveikiu. Tai sudėtingos strateginės pakraipos programos, kurių galutinis tikslas – siekti šalių santykiuose tokių infrastruktūros pokyčių, kurie padėtų pamatą jų konstruktyviems santykiams. Europoje buvo sukurta ir įvykdyta gana daug ir įvairių taiką garantuojančių programų.

Naujojoje Lietuvos istorijoje taip pat yra išimtinis konfliktų ir krizių reguliavimo patirties. Lietuvos ir Lenkijos priešprieša dėl Vilniaus krašto tarpukario metais, įtampa santykiuose su nacistine Vokietija dėl Klaipėdos krašto, mėginimai išvengti Sovietų okupacijos ketvirtą dešimtmečio metais, perestroikos kortos panaudojimas Sąjūdžiui išibėgėti, įtampos mažinimas santykiuose su rusų, žydų ir lenkų bendruomenėmis atkūrus nepriklausomybę – visa tai formavo autentišką lietuvišką patirtį sprendžiant tarptautinius ir vidaus konfliktus.

Apžvelgėme konflikto studijų raidą teoriniu ir taikomuoju lygiais. Tad turime supratimą apie tą socialinių mokslų ir socialinės erdvės nišą, kurioje ryškėja spragos, prieštaravimai, antagonizmai žmonių veikloje ir santykiuose. Jau galime apibrėžti studijuojamą dalyką kaip jo sudėtinių dalių sistemą.

1 pav. Tripakopė konfliktų studijų sistema



► **Studijuojant šią temą rekomenduojama perskaityti:**

1. Deutsch M. Sixty Years of Conflict // The International Journal of Conflict Management, 1990, vol. 3 (July), p. 237–263.
 2. Pruitt D. G. Social Psychology of Conflict and Conflict Resolution. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, p. 2531–2534.
 3. Lakis J. Taikinamosios veiklos idėjos, patyrimas ir plėtotės perspektyvos // Jurisprudencija, 2001, t. 21(13), p. 171–182.
-

? **Klausimai**

1. Kokiomis politinio ir socialinio gyvenimo aplinkybėmis atsirado taikomoji mokslų apie konfliktus kryptis?
 2. Apibūdinkite taikomojo konfliktų mokslo objektą bei paskirtį.
 3. Kurie mokslai svariai prisidėjo prie konfliktų sprendimo praktikos?
 4. Kaip plėtėsi konfliktų taikomojo mokslo tyrimų ir eksperimentų erdvė?
 5. Nusakykite konfliktų taikomojo mokslo panaudojimo galimybes – kaip jo išvados ir nuostatos tarnauja vadybininkams, pedagogams, viešojo administravimo, socialiniams darbuotojams.
-



Literatūra

1. Brzezinski Z. Nevaldomas pasaulis. Vilnius: Tvermė, 1998.
2. Davis A. M. An Interview with Mary Parker Follet. In: Negotiation Theory and Practice. Ed.: J. William Breslin and Jeffrey Z. Rubin. Cambridge: Mass., 1991.
3. Deutsch M. Sixty Years of Conflict. In: International Journal of Conflict Management, 1990, No. 3.
4. Fontenas P. Dešimt Europos pamokų. Liuksemburgas: Europos Bendrijos oficialiųjų visuomeninių leidinių skyrius, 1992.
5. Juris V. Kaip įveikti NE. Kaunas: Tyrai, 1998.

6. The Nature of Conflict and Negotiation. In: Negotiation Theory and Practice. Ed.: J. William Breslin and Jeffrey Z. Rubin. Cambridge: Mass., 1991.
7. Действующее международное право. Москва: Московский независимый институт международного права, 1996.
8. Ключевский В. Письма и дневники. Афоризмы и мысли об истории. Москва: Наука, 1968.
9. Левин К. Разрешение социальных конфликтов. Санкт-Петербург: Речь, 2000.

I.3. Konflikto prigimtis ir raiška

Toliau nagrinėsime konflikto esmės bendruosius bruožus, jo eigą. Pradžioje apsisistosime ties jo prigimtimi ir sklaida. Pabaigoje teorinius samprotavimus papildysime atvejo studija.

Konfliktas kaip reiškiny s uponuoja universalumą. Jo eiga pasižymi tam tikrais bruožais, kurių visuma formuoja tarsi bendrąją proceso vagą. Tačiau pavienių konfliktų raiška toje vagoje yra unikali.

Nusakydami konflikto universalumą mes suvokiame jį kartu su kitais reiškiniais, tokiais, pavyzdžiui, kaip krizė, įtampa, prieštaravimai, nustatome jų santykį. Nagrinėdami pavienio konflikto unikalią eigą mes susaistome jį su žmonių elgesiu ir veikla.

Pažinti konfliktą geriausia per jo universalumą, t. y. suvokti bendriausius jo bruožus ir charakteristikas, nesvarbu, kokioje srityje, kaip, dėl ko jis vyksta. O siekiant praktinių tikslų, sakykime, spręsti ir valdyti konfliktą, reikalingas analitinis požiūris į konkretų konfliktą arba į vienos konfliktų klasę gilinantis į jį (juos) sukėlusias aplinkybes bei į jo (jų) dalyvių veiksmus.

Šiame skyriuje aptarsime konflikto apibrėžimą, supažindinsime su kitais konfliktui artimais reiškiniais ir juos nusakančiomis sąvokomis, apibūdinsime jo eigą ir struktūrą.

Nagrinėjami klausimai:

1. konflikto apibūdinimas;
2. konflikto ištakų aptarimas;
3. konflikto dinamikos dalykinis ir psichologinis lygiai;
4. konflikto stadijos;
5. atvejo studija: konfliktas dėl golfo aikštyno.

Susipažinę su tema skaitytojai išmoks atpažinti ir apibūdinti konflikto studijų objektą, jo atsiradimo ištakas; tai privalomas žingsnis gilinantis į konfliktų sprendimą ir valdymą.

Prasminiai žodžiai: *konflikto esmė ir prigimtis, poreikiai, interesai, vertybės, ambicijos, konflikto dinamika.*

I.3.1. Konflikto apibūdinimas

Kas vadintina konfliktu? Kada galima pasakyti: tai konfliktas? Kas būdinga kiekvienam konfliktui? Pateiksime, o tada aptarsime keletą žinomų konflikto apibūdinimų.

L. Coseris: „Socialinis konfliktas gali būti apibrėžtas kaip kova dėl vertybių arba siekimas statuso, galios ir ribotų išteklių; kova, kurioje konfliktuojančių šalių tikslas yra ne tik laimėti pageidautinas vertybes, bet ir neutralizuoti, sukaustyti arba pašalinti priešininkus“ (L. Coser, 1972, p. 232).

J. Rubinas, D. Pruitas ir S. Kimas: „Suvoktas interesų nesutapimas: šalių įsitikinimas, kad jų siekiai šiuo metu negali būti įgyvendinti“ (Д. Рубин, Д. Пруйт, Сунг Хе Ким, 2003, p. 348).

R. Dahrendorfas nurodo, kad socialinį konfliktą sukelia socialinės padėties nelygybė, kuri individams, socialinėms grupėms, bendruomenėms reiškia nevienodą priėjimą prie vystymosi išteklių. Išteklius valdo politinė jėga. Taigi, be pasidalinimo į turtingus ir neturtingus, dar svarbesnis yra dalijimasis į valdžią turinčius ir pavaldžius. „Valdžia sukuria ne tik nelygybę, kartu ji dovanoja ir konfliktą“ (1996, p. 56). Šiuolaikinių prieštaravimų išvalgose Dahrendorfas mato nevienodų gyvenimo galimybių naudotis pilietinėmis laisvėmis konfliktiškumą.

Apibendrinamojo naujo pobūdžio yra E. Babosovo pateikta konflikto interpretacija. Socialinį konfliktą jis apibūdina kaip „kraštutinių socialinių prieštaravimų atvejį, kuriam būdingas įvairiausias individų ir skirtingų socialinių bendrijų, turinčių savų ekonominių, socialinių, politinių dvasinių interesų ir tikslų, taip pat siekiančių neutralizuoti arba pašalinti tikrą ar tariamą priešininką, kovos formos neleidžiant jam įgyvendinti savų interesų“ (E. M. Бабосов, 2001, p. 47).

Netenka stebėtis šių aiškinimų gausa. Pirma, konfliktas yra labai sudėtingas reiškiny. Antra, kiekvienas autorius savaip vertina konfliktą. Visos pateiktos versijos turi teisę būti pripažintos. Joms būdingi keli bendri bruožai.

Pirma, konfliktas – tai susidūrimas, kova, kylanti iš interesų, vertybių, poreikių prieštaravimo arba nesuderinamumo. Bet ne pats savaime nesuderinamumas bei prieštaringumas sukelia konfliktą; tokiu jis pavirsta, kai siekdamas savo intereso ar tikslo visuomeninio gyvenimo subjektas susiduria su kitais, kurie stovi jų kelyje į tikslą, kai jie nežino kito būdo, kaip pradėti kovą.

Konfliktas gali būti objektyvios, bet gali būti ir subjektyvios prigimties. Jį sukelia žmonės supanti aplinka, kuriai tiesioginės įtakos jie neturi. Tačiau konfliktas slypi ir žmonėse kaip veiklos subjektuose, jų planuose, vertybinėse nuostatose, jų elgesio kultūroje.

Antra, konfliktas kyla ne šiaip dėl skirtumų, suponuojančių žmonių, grupių, tautų, kitų subjektų socialinę padėtį, o dėl nevienodų galimybių naudotis jų poreikiams tenkinti reikalingais ištekliais. Nevienodų gyvenimo galimybių gijos veda į ekonominę, socialinę, kultūrinę politiką ir praktiką, kuri vieniems yra palankesnė, kitiems – mažiau, trečius iš viso gali ignoruoti. Bet neskubėkime karti politikų. Politikos galios taip pat ribotos. Socialiniame gyvenime esama daugybės situacijų, kurių pati įžvalgiausia politika pakeisti negali – jas gali tik pamažu veikti.

Trečia, konfliktas prasideda tuomet, kai šalys *sąmoningai* pradeda priešiškus veiksmus. Konfliktui rutuliojantis stebėtojas nesunkiai atskirs ginčo, kovos problemą (objektyvusis lygis) ir psichologinę dalyvių motyvaciją (subjektyvusis lygis). Iš kitų procesų konfliktas išsiskiria tuo, kad dalyviams siekiant tam tikrų vertybių ir susiduriant su pasipriešiniu susidaro daug didesnė nei paprastai emocinė įtampa (pyktis, baimė, neapykanta). Tai pakerta dalyvių gebėjimą realiai, blaiviai vertinti susidariusią padėtį, kitos šalies ir savo veiksmus. Kuo didesnės psichologinės įtampos slegiami dalyviai veikia, tuo plačiau savo išgyvenimuose ir mąstyme jie remiasi dipoliu masteliu (geras blogas) bei stereotipais ir neišvengia savo oponentų demonizavimo.

I.3.2. Konflikto ištakos

Konfliktas visuomet objektyviai subjektyvus veiksmas. Jį sukelia poreikiai, interesai, vertybės, ambicijos. *Poreikiai* yra objektyviausia, nepriklausoma nuo žmogaus, socialinės grupės, organizacijos valios jų

egzistencijos ir gyvavimo kategorija. Poreikio supratimas kaip objektyvios, t. y. nepriklausančios nuo subjekto įgeidžių ir norų, kategorijos kyla iš žinomos A. Maslovo poreikių piramidės, kurioje penki poreikių lygiai visapusiškai žymi žmogaus elgesio ir veiklos motyvaciją. Siekdami tenkinti savo poreikius subjektai susiduria su išteklių ribotumu ir įvairiais apribojimais, o kartu ir su kitais subjektais, kurie taip pat siekia savo dalies. Taip formuojasi konkurencijos ir konfliktų prielaidos.

Siekdamas vienokio arba kitokio poreikio tam tikroje gyvenimo situacijoje subjektas apibrėžia savo konkretų interesą, kuris suteikia jo veiklai (arba elgesiui) tikslingumą. Interesas – tai vidinis veikiančio subjekto santykis su veiksmu, kurį jis atlieka (A. Г. Здравомыслов, 1996, p. 106). *Interesas* yra objektyviai subjektyvi kategorija. Sakykime, poreikis užsitikrinti patogų, saugų būstą yra vienodai būdingas kiekvienam žmogui. Tačiau skirtingi žmonės, pasvėrę savo galimybes ir atsižvelgę į aplinkybes, gali būti suinteresuoti namu, butu, sodyba. Toliau interesai gali būti dar labiau sukonkretinti: būstas – didelis ar mažas, gyvenvietės centre ar pakraštyje ir t. t. Taigi gyvybinio poreikio tenkinimas subjekto veikloje suskyla į daugybę interesų, beje, neretai prieštaraujančių vienas kitam. Galima sakyti, kiek žmonių (grupių, bendrijų), tiek ir interesų, nors tie interesai dažnai sutampa, susikerta arba prieštarauja vienas kitam. Interesų tenkinimas dažniausiai sukelia konfliktus dėl išteklių ribotumo, nes ir kiti subjektai, tenkindami savo interesus, pretenduoja į tuos pačius išteklius. Interesų konfliktai (*interest-based conflicts*) – dažniausiai pasitaikanti konfliktų kategorija.

Vertybės kategorija atspindi tą socio- ir etnokultūrinę bei religinę ir organizacinę aplinką, kurioje subjektas susiformavo ir veikia ir kurią jaučia pareigą ginti, skleisti, propaguoti savo veikloje. Kažkas tampa vertybe mūsų gyvenime tuomet, kai mes tai perimame ir branginame. Subjektas gali save sutapatinti su tam tikra kategorija universalių vertybių (pvz., su tautybe, su gimtine, su mėgstama sporto komanda). Už tokią vertybę jis, kaip sakoma, gali galvą guldyti⁴. Ginamos ir atstovaujamos vertybės tampa konfliktų (neretai labai sunkių, pavyzdžiui,

⁴ Pavyzdžiui, Rusijoje įkurta jaunimo organizacija „Mes“, kurios idėjinė orientacija kelia nerimą demokratinėms jėgoms. Jau pačiu pavadinimu organizacijos nariai orientuojami į visišką susitapatinimą su bendrija. Kaip rodo istorinė patirtis, žmonės, susitapatindami su tam tikra ideologija, tampa lengvu manipuliavimo objektu.

brožudiški serbų, chorvatų, albanų buvusioje Jugoslavijoje karai) dingstimi ir priežastimi. Kova dėl vertybių dažniausiai reiškia siekimą apginti, įtvirtinti arba išplėsti savo suverenumą, tapatumą, pelnyti kitų pripažinimą. Taigi *vertybė* yra subjektyviai objektyvi kategorija ir jos gynimas, primetimas kitiems, propagavimas sukelia vadinamuosius tapatybės konfliktus (*identity-based conflicts*).

Mokslo tradicijoje priimta skirti interesų ir tapatumo konfliktus. Tai tokie susidūrimai, kai asmuo arba grupė, arba organizacija pradeda kovą dėl savo pažeistos arba engiamos, arba diskriminuojamos tapatybės. Tai gali būti tautinė mažuma, pakilusi kovoti už nepriklausomybę (pvz., Čečėnija). Gali būti profesinė grupė, siekianti visuomenės pripažinimo ir aukštesnio vertinimo (tarkime, mokytojai, medikai). Gali būti gyvenvietės bendruomenė, pasiryžusi priešintis projektui, kurio įgyvendinimas sujauktų jos įprastą gyvenimą ir tvarką, kaip, pavyzdžiui, buvo pradėjus vykdyti Kazokiškio sąvartyno statybą arba vienai Danijos bendrovei ketinant įrengti didžiulių kiaulidžių tinklą keliuose Lietuvos rajonuose.

Individualus tapatumas nusako, kaip žmogus suvokia save vertybių ir nuostatų skalėje, kokią turi savęs koncepciją (*self-concept*). Remdamasis ja jis veikia „rodydamas elgsenos įvairovę, kurią mes apibūdiname kaip individualių savybių domeną. Tai leidžia mums atpažinti kitus ir bendrauti su kitais kaip individualais“ (Keo F. Smyth, 2002, p. 150).

Socialinis tapatumas būdingas socialinio gyvenimo jungtiniam subjektui (gali būti tautinė grupė, religinė bendruomenė, akademinis jaunimas, pensininkai ir t. t.), kuris pasižymi tam tikrais bruožais ir savybėmis, besiformuojančiomis jam aktyviai veikiant. Šio darinio nariai atpažįsta save ir bendrauja su kitais (su „savaisiais“ ir su „svetimais“) perėmę šias savybes. Kartais socialinio tapatumo savybės gali užgožti individualiąsias ir tuomet individas tam tikru mastu depersonifikuojasi, pradeda gyventi ir veikti dėl grupinių vertybių. Taip gali atsitikti, kai išskyla grėsmė grupiniam tapatumui, į kurią kas nors kėsina. Tai atsitinka, kai gindami tautines arba religines vertybes nuo tikrų arba tariamų priešų jauni ir trykštantys gyvenimu žmonės susisprogdina arba suranda kitus būdus aukoti savo sveikatą ir gyvybę.

Jeigu kėsinamasi į individualų arba socialinį tapatumą, konfliktas neišvengiamas. Tapatumo konfliktai yra ypač sunkūs, neprognozuojami. Kovai dėl savosios individualios ar jungtinės esybės būdingos emocijos, dalyvių sutelktumas, ryžtas aukotis. Tokio konflikto dalyvių mąstymas ir elgesys stereotipizuojasi, kova vyksta pagal principą *laimiu aš (laimime mes) – pralaimi jis (pralaimi jie)*. Dėl to ginant savąsias arba kėsinantis į kitų nuostatas daug sunkiau teigiamai išspręsti konfliktą, susitarti su kita šalimi.

Žmonių, organizacijų ir netgi valstybių raiškai gali būti svarbi ir *ambicija*, t. y. tam tikra subjekto aktyviai ginama nuostata (principas). Demonstruojant arba ginant, arba primetant ambicijas kitiems gali būti išprovokuotas konfliktas (iš čia posakis – *ambicijų karas*). Nors *ambicija* yra subjektyvaus pobūdžio, jos negalima ignoruoti analizuojant konfliktus dėl dviejų priežasčių: konflikto eigai labai didelę įtaką turi subjektyvus pradas, t. y. asmeninės nuostatos (kad ir kokios tuščios jos kartais būtų); kita vertus, subjekto veikloje ambicijos glaudžiai persipina su realiais interesais, planais, etc. (sakoma: *ambicingi planai*).

Apibendrinant galima pasakyti, kad:

- konfliktai ir ginčai yra natūralus žmonių, organizacijų ir visuomenių sąveikos reiškinys; jie atskleidžia besiklostančių ryšių, įtakų, tvarkos prigimtį, problemišumą, (ne)patvarumą;
- konfliktas kyla tarp dviejų ir daugiau suinteresuotų šalių, kurios siekdamos savo tikslų suvokia kitą (-us) bei jo (jų) siekius kaip kliūtį savo veikloje ir imasi priemonių šiai kliūčiai pašalinti arba ją apeiti;
- poreikiai, interesai, vertybės, ambicijos suteikia subjekto veiklai kryptingumo ir tikslingumo, formuoja jo sąveikas su kitais subjektais bei aplinka.

Kokiomis aplinkybėmis konfliktinė situacija bręsta dažniausiai?

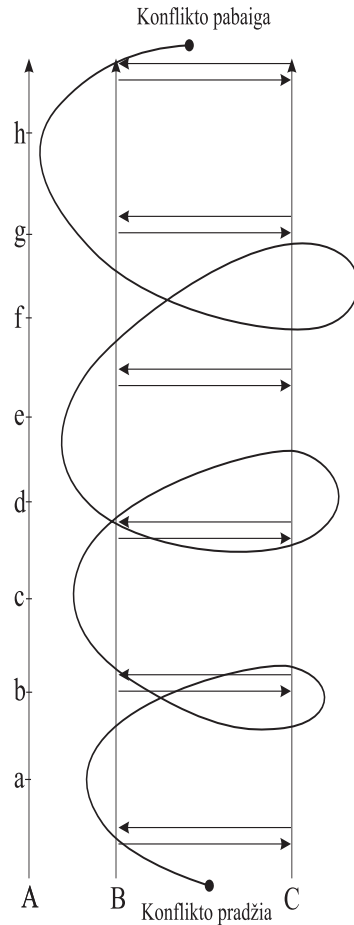
- kai subjektai, mėgindami įgyvendinti interesus, ambicijas, įtvirtinti vertybes, susiduria su kitų interesais, vertybėmis, ambicijomis;

- kai neišspręsta organizacijos arba bet kurios kitos struktūros problema supriešina toje organizacijoje arba struktūroje veikiančius subjektus;
- kai siekiama pirmauti tam tikroje situacijoje, ypač kai toks siekis įgyvendinamas kovojant su kitais;
- kai socialinė tikrovė, kurioje įprastai veikė subjektai, pradeda „lūžti“ (pvz., radikali reforma organizacijoje) ir veiklos aplinkybės, sąlygos, subjektų statusas esminiu būdu keičiasi;
- kai netinkamai organizuota ir tvarkoma informacinė aplinka, atsiranda nesusikalbėjimo, informuotumo spragų.

I.3.3. Dalykinis ir psichologinis konflikto dinamikos lygiai

Konfliktą kaip procesą lengviausia išsivaizduoti platėjančios spiralės pavidalo, kurio pradinė nedidelio spindulio vija reiškia ribotą veiksmą, o plati galutinė – plataus masto kovos veiksmą siekiant nugalėti kitą šalį (žr. 2 pav.).

2 pav. Konflikto eigos dinamika



- A – konflikto stadijos
 B – dalykinis konflikto vektorius
 C – psichologinis konflikto vektorius

Šią spiralę kerta du tarpusavyje koreliuojantys vektoriai⁵, rodantys probleminę (turinio) ir psichologinę (dalyvių emocijos, santykių atmosfera) būsenas. Kova dėl problemos formuoja tam tikrą šalių kooperacijos ir veiksmų konkurencijos santykį. Šis santykis jautriai kinta ir persipina su konfliktuojančių šalių psichologinių būsenų raida. Priklausomai nuo to, kuris – konkurencijos ar kooperacijos – pradas yra svaresnis šalių veiksmuose, konfliktas įgauna pozityvų ar destruktivų pobūdį. Pirmu atveju konfliktui rutuliojantis daugėja pasitikėjimo ir palankumo, antru – baimės ir agresijos. „Kooperatyvus procesas veda į apibūdinamą konfliktuojančių interesų kaip abipusės problemos, spėjtiną bendromis pastangomis.... Konkurencinis procesas brandina požiūrį, kad konflikto sprendimas galimas vieninteliu būdu primetant vienos šalies valią kitai“ (M. Deutsch, 1990, p. 242).

Konfliktas, jei jo nepavyksta neutralizuoti, išspręsti arba nuslopinti, turi tendenciją plėstis ir intensyvėti. Kiekviena kita konflikto spiralės vija reiškia judėjimą nuo galimybės išspręsti problemą abipusiu susitarimu (laimiu aš – laimi jis) iki visiško vienos šalies pralaimėjimo (laimiu aš – pralaimi jis) arba abiejų šalių pralaimėjimo (pralaimiu aš – pralaimi jis).

Galimi keli būdai atsekti konflikto vyksmą: dalyvių santykių pokyčiais; dalyvių santykių su spėjtiną problema pokyčiais; dalykinės ir emocinės konflikto aplinkos raida. Taip pat skiriami paties konflikto vyksmo etapai (stadijos). Pateiksime konflikto kaip proceso aprašymą apibūdinami:

1. kaip kinta probleminis laukas;
2. kaip keičiasi ginčo dalyvių reakcijos ir veiksmai;
3. kaip tarpusavyje susiję dalykinis ir psichologinis vektoriai;
4. kokia vyksmo seka ir pasekmės kiekviename etape.

⁵ Koreliacinis ryšys yra tuomet, kai vienos dimensijos pokyčiai turi reikšmės (daro įtaką) kitos dimensijos pokyčiams. Pavyzdžiui, jeigu konflikto dalyviai žengia realius žingsnius spręsdami ginčytiną klausimą, galima tikėtis ir tam tikro šalių santykių psichologinio atšilimo. Kita vertus, korektiškas ginčo dalyvių elgesys, tarpusavio supratimo, pasitikėjimo didėjimas kuria palankią atmosferą spręsti ginčą tarpusavio susitarimu.

Kaip jau minėta, konflikto spiralę sudaro du vektoriai. Dalykinis nužymi, kaip rutuliojasi problema, kaip kinta dalyvių santykis su ja bei jų tarpusavio sąveikos vykstant konfliktui.

Dalykinio vektoriaus raida:

- a. prieštaravimas kaip konflikto problema;
- b. šalių skirtingas prieštaravimo interpretavimas;
- c. savęs teisinimas, kito (-ų) kaltinimas;
- d. kovinės pozicijos rengimas ir užėmimas;
- e. rengimasis kovai; vienminčių, rėmėjų, sąjungininkų telkimas;
- f. nutolimas nuo problemos ir situacijos mitologizavimas;
- g. prieštaravimo aštrinimas, ginčo problemos komplikavimas;
- h. kitai šaliai žalingų veiksmų planavimas ir vykdymas.

Psichologinis (emocinis) vektorius žymi šalių psichologinės būsenos ir konflikto atmosferos raidą:

- a. įtampa, kylanti iš problemos, ir dalyvių susirūpinimas;
- b. nepasitikėjimas, įtarumas;
- c. kitos šalies veiksmų kaip nepriimtinių išgyvenimas;
- d. kitos šalies, kaip varžovo ir priešininko, įvaizdžio kūrimas;
- e. pyktis, baimė;
- f. susitelkimas ties priešininku;
- g. agresyvumas, laimėjimo ir pralaimėjimo jausmai;
- h. ryžtas imtis destruktivių veiksmų.

Pasekus žingsnis po žingsnio pokyčius dalykiniu ir emociniu lygiais nesunku išvelgti jausmų ir veiksmų tarpusavio sąsajas bei įtaką.

Prieštaravimo kaip ginčo problemos suvokimas kelia susirūpinimą ir įtampą, kuri gali būti jaučiama ir tarpusavio santykiuose (a–a).

Tai savo ruožtu skatina konflikto dalyvių šališkumą aiškinant problemą sau ir kitiems (b–b).

Šališkumas atitolina subjektus į jiems saugesnę padėtį. Pradedą ryškėti takoskyros ir praraja tarp konfliktuojančiųjų. Dalyviai užsi-sklendžia savo nuostatose, vyksta nuostatų pozicionavimas (c–c).

Formuojasi priešininko įvaizdis (d–d).

Jeigu atviro susidūrimo iki šiol pavyko išvengti, tai jis netrukus turėtų įvykti. Dalyviai rengiasi kovai arba pradeda ją (e–). Neigiamos emocijos ir išgyvenimai didėja labai sparčiai (–e).

Realī problema suvokiama vis labiau iškreiptai, nuo jos tolstama; racionalaus mąstymo ir emocinių išgyvenimų centre atsiduria priešininkas (f–f).

Galvojama ne apie problemos sprendimą, o apie kovą. Įnirtingai ieškoma būdų sustiprinti savo pozicijas ir nukreiptų į priešininką veiksmų jėgą. Siekinys nugalėti arba bent jau kuo skaudžiau pakenkti priešininkui tampa jausmų ir veiksmų dominante (g–g).

Konfliktas tampa destruktivus, nes galimybių išspręsti problemą suinteresuotų šalių pastangomis sumažėja iki minimumo (h–h).

Tokia konflikto seka iki jo kraštutinės destrukcijos. Suprantama, kiekviename jo raidos etape galimas posūkis į konstruktyvų mąstymą ir sprendimą. Tačiau ši galimybė sulig kiekviena nauja konflikto spirālės vija tolydžio mažta. Būlieka pasirinkti: vienai šaliai pasitraukti, jei tampa akivaizdi jėgų nelygė jos nenaudai, arba pasiduoti, jei pralaimėjimas – geresnė blygybė nei tolesnė kova.

Galima ir trečiosios šalies intervencija siekiant neutralizuoti, nutraukti, arba padėti išspręsti konfliktą.

I.3.4. Konflikto stadijos

Konfliktą, kaip ir kiekvieną vyksmą, galima skirstyti į etapus, kurie gali būti įvairaus masto – tai priklauso nuo jo konkrečios eigos, nuo jį analizuojančio subjekto poreikių, nuo žengiamo konfliktui nagrinėti žingsnelio. Taip kaip galima skirti 100 centimetrų arba 10 decimetrų, sudarančių metrą – tai priklauso nuo pasirinkto mastelio ir kitų aplinkybių.

Pažinimui svarbiausia, kad bet kuris mastelis neiškreiptų konflikto raidos, jo vidinės logikos.

Pažymėsime kelias būdingiausias konflikto stadijas: ikikonfliktinę, kovos, sprendimo, pokonfliktinę.

Ikikonfliktinė situacija susidaro, kai subjekto veiklos aplinkoje atsiranda tam tikrų kliūčių. Tokia padėtis gali susiklostyti dėl ribotų išteklių arba sunkaus priėjimo prie siekiamos, sakykime, kai keli darbuotojai pretenduoja į tas pačias pareigas arba kai norima gauti finansavimą iš to paties šaltinio. Ikikonfliktinę įtampą gali išprovokuoti ir neišsami arba klaidinga informacija reikšmingu klausimu, šališkas arba nekompetentingas gautos informacijos interpretavimas.

Ikikonfliktinė situacija gali peraugti į kovos stadiją. Bet gali taip ir likti nepasitenkinimo, susirūpinimo lygmenis; taip pat gali paskatinti subjektą ieškoti kitų veiklos būdų. Tai priklauso nuo poreikių stiprumo, subjektų individualių savybių (karingas, nuolaidus ir pan.) ir nuo pasirinktos veiksmų taktikos (pvz., ieškoma alternatyvos, ar taikoma apgaulė siekiant įveikti kliūtį).

Kovos stadija prasideda incidentu, t. y. tam tikru atveju, įvykiu, veiksmu, kuris tampa tuo paskutiniu lašu, provokuojančiu suinteresuoto asmens susidūrimą su kitais. Kova prasideda suinteresuotų šalių puolamaisiais arba gynybiniais veiksmais ir tęsiasi iki tam tikro problemos sprendimo, iki vienos šalies pasidavimo arba iki abiejų šalių visiško išsekimo. Paprastai kovos stadijoje konfliktas eskaluoja: intensyveja priešiški veiksmai, plečiasi įtraukiamų į konfliktą tiesioginių arba netiesioginių dalyvių ratas, daugėja ginčytinų klausimų ir pan. Sparčiai mažėja kompromiso arba vienašališko pasitraukimo tikimybė. Šalys vis labiau telkiasi ties tikslu – suduoti kuo skaudesnę smūgį priešininkui, kad tas patirtų kuo didesnius nuostolius. Tam tikroje eskalavimosi pakopoje konfliktas tampa nevaldomas ir nenusakomas.

Sprendimo stadija artėja, kai šalys baigia išnaudoti visus kovos išteklius, kai tampa akivaizdus apylygis kovotojų jėgų santykis – dėl to neįmanoma vienos šalies pergalė, o kitos pralaimėjimas. Arba kovos baigtį priartina aiškėjantis vienos šalies pranašumas ir didėjanti galimybė primesti savo sprendimą kitai šaliai. Konfliktas taip pat gali baigtis, kai į jį įsikiša trečioji šalis, kuri pasinaudodama savo galiomis nutraukia kovą arba pasirenka tarpininkės vaidmenį ir skatina dalyvius sėsti prie derybų stalo.

Išskirtinės reikšmės artėjant sprendimo stadijai ir renkantis sprendimo būdą turi organizacinė ir teisinė aplinka, kurioje konfliktas vyksta.

Sunkių, destruktivių konfliktų tikimybė daug mažesnė tokioje aplinkoje, kurioje galioja tam tikras rinkinys įstatymų, normų, taisyklių, papročių. Netgi kilęs tokioje terpėje konfliktas lengviau baigiasi arba racionaliau sprendžiamas. Bet kurios sporto, ypač komandų, varžybos lengvai virstų muštynėmis, jei ne taisyklių rinkinys ir teisėjavimas, kuris padeda sunorminti pačias atkakliausias kovas ir neutralizuoti žaidimo dalyvių bei sirgalių aistras.

Atspariausios konfliktų destrukcijai sritys yra, tarkime, darbo santykiai, paslaugų teikėjų ir vartotojų santykiai. Čia funkcionuoja teisinių, organizacinių ir paprotinių svertų sistema, kuri sunormina santykius apskritai ir numato veiksmus bei priemones atsirandantiems ginčams spręsti. Gerokai mažiau atramos taškų savo tarpusavio problemoms spręsti turi sutuoktiniai, tėvai ir vaikai. Čia bendrosios teisės ir pareigos nusakytos ir žinomos, tačiau situacijų įvairovė ir santykių privatumas sukuria prielaidas kilti dažniems, neretai sunkiems ir destruktiviems konfliktams.

Jeigu neatsitiko taip, kad viena šalis visiškai nugalėjo priešininką (-us), sprendimo stadija baigiasi konflikto dalyvių tarpusavio susitarimu. Susitarimas gali būti pasiektas derybomis arba mažiau formalizuotu suderinimu (žr. II. 2 skyrelį). Galimas ir trečiosios šalies primestas arba pasiūlytas bei konfliktuojančių šalių aprobuotas sprendimas.

Pokonfliktinė stadija reiškia naują konfliktavusių šalių santykių etapą, nes pasikeitė tarpusavio santykiai ir santykiai su aplinka, galėjo atsirasti naujų bendradarbiavimo galimybių. Tačiau jei pasiekti susitarimai nelabai tenkina vieną, o galbūt ir abi šalis, jei buvo pažeistos teisės arba nepriklausomybė kurio nors dalyvio, tikėtina įtampa ir netgi nauji konfliktai.

Ši konflikto stadijų schema yra orientacinė. Žinomi kiti masteliai konflikto raidai analizuoti. Svarbu buvo supažindinti su tokia, kuri gali būti naudinga sprendžiant pavienius konfliktus.

Labai reikšmingi komunikaciniai konfliktinių santykių aspektai. Jei konfliktuojančios šalys kylant įtampai arba padaugėjus nesusipratimų nustoja tarpusavyje komunikuoti („dėl šventos ramybės“), tai galimybių savo pastangomis išsiaiškinti problemas ir ieškoti sutarimo sumažėja iki minimumo.

Gebėjimas palaikyti ryšį su priešininku, keistis reikiama informacija yra vienas svarbiausių konfliktų sprendimo kultūros veiksnių.

Nekomunikuojant didėja nepasitikėjimo, įtarimo ir baimių, neįmanoma susitarimo paieška.

Taip pat naudinga aptarti konflikto eigos modelius. K. Ignatavičienė ir D. Račelytė, remdamosi socialinių psichologų darbais, skiria tris konflikto modelius (2003, p. 26–30).

Agresyvus gynybinis modelis: konfliktas vyksta pagal scenarijų, kuriame viena šalis yra „agresorė“, t. y. ji siekia įgyvendinti savo nuostatą, interesą, vertybę ir kaip nors pakeisti esamą padėtį, o kita, „besiginti“, aktyviai arba pasyviai priešinasi pokyčiams. Tai paprastas savo eiga, vienpusio priežastinio nuoseklumo konfliktas, atspindintis dažnai pasitaikančius viršininko ir jo pavaldinių, mokytojos ir jos mokinių, vaikų ir tėvų santykių niuansus (K. Ignatavičienė, D. Račelytė. 2003, p. 26).

Kur kas sudėtingesnę konfliktų eigą atspindi *spiralinis modelis*, artimas jau aprašytajam vyksmui (žr. šio skyrelio pirmąją dalį, p. 51). Pagal jį kova plėtojasi ciklais, kurių kiekvienas pranoksta ankstesnius emocijų intensyvumu, veiksmų užmojais, kovos įnirtingumu. Šiame modelyje eskalavimo amplitudė kur kas platesnė, o grįžtamumo tikimybė (t. y. dalyvių sugebėjimas grįžti prie konflikto ištakų – problemos, priežasties) kur kas mažesnė nei ankstesniajame. Tad ir spręsti bei suvaldyti tokį konfliktą yra sunku.

Struktūrinių pakitimų modelis yra bene sudėtingiausias, nes kiekvienoje jo pakopoje šalių sąveikos, santykiai, būseną ne tik komplikuoja, bet ir įvyksta struktūros, tvarkos pokyčių, kurie iš esmės keičia konflikto dalyvių padėtį, daro neįmanomą grįžimą prie konflikto ištakų ir kartu – sprendimą susitarimu. Ir Pirmasis, ir Antrasis pasauliniai karai nuvedė konflikto dalyvius labai toli nuo pradinių nuostatų, tikslų ir planų, sukėlė tokius pokyčius abipus fronto ir visame pasaulyje, kad geopolitinė padėtis iš esmės pasikeitė ir nė vienas konfliktų iniciatorius, pradėdamas kovinius veiksmus, negalėjo nė iš tolo numatyti baigties pasekmių. Struktūriniai konfliktai paprastai yra žūtbūtiniai, ypač seki-

nantys, demoralizuojantys, destruktivūs ir baigiasi arba visišku dalyvių išsekimu, arba vienos šalies pergale, už kurią ji sumoka daliniu arba visišku tapatumo praradimu. Kitais žodžiais, pradėjęs konfliktą arba inicijavęs jo destruktivų pagreitį subjektas, nors ir randa papildomų išteklių galiai didinti ir pergalei pasiekti, bet dažniausiai iškovoja Piro pergalę, nes žūtbūtinio konflikto kaitroje jis struktūriškai pakinta kaip individualybė.

I.3.5. Atvejo studija „Konfliktas dėl golfo aikštyno“⁶

Golfo aikštyno įrengimo Vilniuje projektas ilgą laiką kaitino suinteresuotų grupių santykius ir patraukė platesnės visuomenės dėmesį. Tai būtų buvęs vietinės reikšmės įvykis, jeigu jis nebūtų iškėlęs į paviršių kai ką esminio valdžios ir piliečių bei pačių piliečių tarpusavio santykiuose.

2001 m. Vilniaus rotušėje visuomeninė organizacija „Žvėryno golfo klubas surengė aikštyno projekto pristatymą visuomenei. Pagal galiojančius įstatymus projekto viešas pristatymas ir suinteresuotų šalių pritarimas yra privalomas. Aikštyną buvo numatyta įrengti Vilniaus miesto Pilaitės mikrorajone vaizdingoje vietovėje, kur vietiniai gyventojai mėgo leisti laiką.

Tačiau abejotina, ar tarp svečių Rotušėje buvo kas nors iš eilinių Pilaitės gyventojų, kurie vėliau buvo vadinami golfo aikštyno priešininkais. Taigi pirmas žingsnis įteisinant sumanymą lyg ir buvo žengtas – apie jį buvo viešai paskelbta. Be šio veiksmo nebūtų įmanoma siekti, kad klausimas būtų nagrinėjamas Vilniaus savivaldybėje.

⁶ Atvejo studija yra nedidelis savarankiškas tam tikro įvykio, reiškinio ar proceso tyrimas konflikto eigos, sprendimo ar valdymo požiūriu. Ši studijų forma buvo naudinga akademinuose užsiėmimuose. Manome, kad šiame leidinyje atvejo studijos atliks šias funkcijas: padės geriau suprasti dėstomą teorinę medžiagą: susies teoriją su kasdienio gyvenimo įvykiais; atsvers teorinės medžiagos dedukcinį metodą indukciniu priėjimu. Be to, atvejų studijos moko studentus neapsiriboti informacija apie įvykius, o nagrinėti jų priežastis, sąsajas su kitais įvykiais, dalyvių veiksmų motyvus.

Priminsime, jog LR viešojo administravimo įstatymas įpareigoja „dėl administracinio reglamentavimo sprendimų, ...tutrinčių svarbią reikšmę didelei gyventojų bendruomenės daliai, ...konsultuotis su visuomenės interesams ...atstovaujančiomis organizacijomis“ (LR viešojo administravimo įstatymas, 7.1 str.). Toliau įstatyme aiškinama, kad konsultavimo būdai gali būti: suinteresuotų asmenų sueiga, apklausos, viešai skelbti susirinkimai, atstovų kvietimai ir pan. Nė apie vieną iš minėtų būdų neužsimenama nei projekto iniciatorių, nei Vilniaus savivaldybės informacijose ankstyvajame projekto įgyvendinimo etape. Kviestinių svečių sueiga Vilniaus rotušėje negalėjo atlikti pirmojo kontakto su Pilaitės gyventojais funkcijos.

Kai projekto rengėjai pradėjo rodytis planuojamo aikštyno teritorijoje, taip ir nesuderinę su vietos bendruomene savo sumanymų, pradėjo fermentuotis nepasitenkinimas ir protestas tų, kurie buvo įpratę leisti laiką patraukliame gamtovaizdyje. Dar nieko nebuvo prarasta. Aikštyno iniciatoriai, kartu su seniūnijos ar savivaldybės atstovais galėjo užmegzti dialogą su gyventojais. Dar geriau būtų buvusi nedidelė apklausa, kaip žmonės naudojami planuojamo aikštyno teritorija. Tiesa, gyventojai būtų aktyvizuoti kaip kita suinteresuotoji šalis sprendžiant aikštyno problemą. Galimas dalykas, kad būtent šito Žvėryno klubo strategai kaip tik ir vengė. Bet tokiu atveju jiems būtų su kuo kalbėtis ir galbūt derėtis, jei prireiktų. Atsiliepus į gyventojų poreikius, priėmus kai kuriuos jų siūlymus – atsižvelgiant į organizatorių turimus išteklius – golfo klubas ir Vilniaus savivaldybė būtų kontroliavę derinimo eigą ir neturėję organizuoti pasipriešinimo.

Užuoat tai padarę projekto rėmėjai parengė maksimalistinį planą, pagal kurį buvo numatyta atriakti didžiausią įmanomą teritoriją, joje įrengti didžiausio skaičiaus duobučių golfo aikštyną ir dar šalia administracinių ir pagalbinių patalpų pastatyti namus atvykstantiems svečiams... Susirūpinę piliečiai pradėjo burtis protestuoti. Formavosi nepasitenkinimo, spėliojimų ir įtarimų atmosfera

Iš savivaldybės pasigirdo aimanos, kad piliečių nepasitenkinimą kurstė politiniai oponentai. Bet konfliktas buvo tiesiog užprogramuotas nepagarbiais aplinkiniams gyventojams ir iš esmės nedemokratiškais veiksmais. Pasikliauta senu biurokratų triuku – pastatyti visuomenę prieš faktą. Juolab kad vietos bendruomenė tuo metu dar buvo amorfiška susirūpinusių piliečių „masė“.

Kai reikalai priartėjo prie organizuotų protestų, konfliktu susidomėjo teisėsaugos ir valdžios institucijos. Projekto iniciatoriai ir jam palanki savivaldybės administracija iš tiesų susirūpino jo įvaizdžiu ir santykiais su Pilaitės bendruomene. Prabilta apie projekto ekonominę naudą (naujos darbo vietos, investicijos, privažiavimas, sutvarkyta ir puoselėjama teritorija). Tiesa, tai galėjo ir nepaveikti aplinkinių gyventojų, nes jiems rūpėjo kur kas konkretesni dalykai – kur išeiti su vaikais ir pan.

Buvo griebtasi ir kiek komiškai atrodančių reveransų nepatenkintiems – jų atstovams surengta nemokama ekskursija į Rygos aikštyną, tarsi tai turėtų padaryti juos golfo entuziastais.

Gelbėdami projektą iniciatoriai pradėjo karpyti jį. Iš grandiozinių sumanymų liko ne kažin kiek – trigubai sumažinta išnuomoti prašoma teritorija ir pats aikštynas.

Šis, kaip ir daugelis panašių atvejų, atskleidė administravimui Lietuvoje būdingas ydas. Paprastai valdininkai per daug nesivargina siekti partnerystės su bendruomene, netgi jei jų veikla tiesiogiai susijusi su pastarosios interesais. Tokia elgsena primena sovietinių laikų komunalininkus, kurie, neįspėję gyventojų, galėjo išknisti tranšėją aplink namą atkirsdami jį nuo gatvės.

Viešosios administracijos atstovai paprastai mėgsta darbuotis ir priiminėti piliečius savo teritorijoje. Išėjimas į bendruomenę sukelia galvos skausmą, nes, tikėtina, gali susilaukti pretenzijų, reikalavimų, kaltinimų (žinoma, ne visuomet realių ir pagrįstų). Tačiau priimtas Europoje viešojo administravimo standartas įpareigoja. Anksčiau ar vėliau teks pereiti prie kasdienio atviro administravimo, kantraus bendruomeninių poreikių aiškinimosi. Ir prie derybų, kai sprendžiant problemą susidaro interesų grupės.

Dar viena administravimo problema – ryžto ir noro vesti derybas su suinteresuotomis grupėmis stoka. Dažniausia ginčo situacijoje, kaip ir minėtu atveju, derybas įstaigai primeta žmonės, jei jiems pavyksta susivienyti ir apibrėžti savo interesus. Lietuvos viešojo administravimo praktikoje jau tapo tradicija, kad tiesioginis dialogas bei derybos pradedamos tuomet, kai suinteresuota grupė pradeda streikuoti, boikotuoti arba kitaip sukyla.

Yra esminis skirtumas tarp derybų, kurias inicijuoja viešojo administravimo institucija, ir derybų, kurias primeta susiorganizavę piliečiai. Pirmu atveju derybos, kad ir kokios įtemptos gali būti, turi perspektyvą pavirsti jungtimi, partneryste. Antru – konkurencijos, ultimatumų, vadinamų nešvarių triukų tikimybė.

Grįžtant prie minėto ginčo galima pasakyti, kad šiandien padėtis galėjo būti gerokai kitokia, jeigu būtų paisoma kelių ganėtinai paprastų viešojo administravimo taisyklių. Pirmą, informuoti suinteresuotą pusę, o ne „visuomenę“ apskritai. Antra, nevengti tiesioginių ryšių ir prireikus derybų su kita suinteresuota šalimi. Trečia, įsidėmėti ir atsižvelgti į kitos šalies interesus, kad ir kiek pastangų tai pareikalautų.

Minėtas projektas žlugo. Tai buvo įdomus ir naudingas miestui sumanymas, jeigu būtų veikiama demokratijos ir pagarbos visuomenei dvasia. Tačiau demokratijos pamoka, kurią piliečiai davė elitui ir administracijai, ne mažiau vertinga, nes grindžia kelį socialinei partnerystei.

Pabaigos žodis studijuojantiems. Aptarėme sudėtingą konflikto reiškinių susitelkdami ties jo esme, prigimtimi, vyksmu bei raida. Ši tema neišsemta, liko neaptartų jos aspektų, nes tam prireiktų analizės, pranokstančios vadovėlio galimybes. Tad tenka šią temą baigti, o norintieji sužinoti daugiau ras nemažai specialių studijų, skirtų įvairiems konflikto raidos aspektams.

► **Iš publikacijų, nušviečiančių konfliktą kaip socialinį reiškinį, pirmiausia pažymėtume:**

1. Conflict: Human Needs Theory. Ed. by John Burton. St. Martin's Press, 1990.
2. Dahrendorf R. Modernusis socialinis konfliktas. Vilnius: Pradai, 1996.
3. Ross M. H. The Culture of Conflict. New Haven and London: Yale University Press, 1993.

? **Kontroliniai klausimai:**

1. Apibūdinkite pagrindines konflikto savybes.
2. Kuo skiriasi interesų ir tapatybės konfliktai?
3. Ką apibūdina dalykinis ir emocinis vektoriai konflikto eigos schemoje?
4. Kokios yra konflikto dinamikos stadijos?
5. Kokiomis aplinkybėmis konfliktas turi tendenciją eskaluotis?
6. Kas būdinga kiekvienam iš trijų aprašytų konflikto modelių?
7. Panagrinėkite konflikto dėl golfo aikštyno dinamiką panaudodami tas sąvokas, su kuriomis susipažinote šiame skyrelyje.



Literatūra

1. Coser L. Conflict: Social Aspects. In: International Encyclopedia of Social Sciences, vol. 3. The Macmillan Company & The Free Press. New York, Collier-Macmillan Publishers, London, 1972.
2. Dahrendorf R. Modernusis socialinis konfliktas. Vilnius: Pradai, 1996.
3. Deutsch M. Sixty Years of Conflict. The International Journal of Conflict Management, 1990, vol. 1, No. 3 (July).
4. Ignatavičienė K., Račelytė D. Apie konfliktus ir jų sprendimą. Vilnius: VPU leidykla, 2003.
5. Smyth K. F. Identity-based Conflicts: a Systematic Approach. Negotiation Journal, April 2002, vol. 18, No. 2.
6. Бабосов Е. М. Конфликтология. Минск: Тетра Системс, 2001.
7. Рубин Д., Пруйт Д., Ким Сунг Хе. Социальный конфликт. Эскалация, Турик, Разрешение. Санкт-Петербург: прайм-Еврознак, Москва: Олма Пресс, 2003.
8. Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. Москва: Аспект Пресс, 1996.

I.4. Konfliktų atpažinimas, klasifikavimas ir diagnozavimas

Kilęs tam tikroje aplinkoje konfliktas pamažu, vis didėjančiu mastu pradeda keisti veikiančių joje subjektų sąveikas, įprastą tai aplinkai tvarką, sukeldamas suirutę. Paprastai konfliktas turi įtakos ne tik jo tiesioginiams dalyviams, bet ir juos remiančioms jėgoms, artimiausiai (gali būti ir tolesnei) aplinkai. Jeigu jis vyksta spontaniškai, įgauna pagreitį ir nevaldomai eskaluojasi pavergdamas dalyvius kovos dvasia, jame pamažu daugėja destruktijos. Tuomet gali daugėti nuostolių ir aukų. Prasidėjęs dviejų šalių interesų sankirtoje jis gali peraugti tų interesų ratą ir sukelti struktūrinius pokyčius sistemoje.

Sutuoktinių konfliktas ir iširusi santuoka turi ilgalaikes pasekmes vaikams jų socializacijos, mokslinimosi, psichoemocinės raidos kelyje. Dviejų padalinių konfliktas gali mažinti organizacijos funkcionalumą, bloginti jos veiklos kokybę, gali pareikalauti mažesnių arba didesnių reformų. Dviejų valstybių konfliktas pablogina jų piliečių gyvenimo kokybę, gali skatinti didesnes politines, ekonomines bei socialines permainas.

Tad kylančio konflikto ankstyvas atpažinimas, ekspertavimas ir pasekmių numatymas yra ne tik jo dalyvių, bet ir kitų toje aplinkoje veikiančių subjektų, valdymo bei administravimo institucijų problema. Nuo to, koku mastu konfliktą pavyksta įvaldyti, priklauso ardomoji ar ba kuriamoji jo poveikio galia.

Aptarsime konfliktų atpažinimo, klasifikavimo ir diagnozavimo klausimus vadovaudamiesi prielaida, kad kuo anksčiau ir tiksliau pavyksta atskleisti konflikto pobūdį ir esmę, įvertinti jo grėsmes ir galimybes, tuo daugiau galimybių neutralizuoti jo destruktivityją ir išlaisvinti kuriamąją energiją.

Konfliktų atpažinimo ir pažinimo problematiką nagrinėsime tokiu nuoseklumu. Šiame skyrelyje daugiau dėmesio skirsime jų sąsajoms su išorine aplinka, kitais žodžiais – kokie išorės veiksniai turi jiems įtakos. Žemiau (II.2 skyriuje) bus susitelkta ties konflikto dalyvių elgesiu bei veiksmais – kokią įtaką jie daro konflikto eigai ir baigčiai. Konfliktų anatomija bus pristatyta naudojant schemą: aplinkos veiksniai ↔ dalyvių veiksmi. Kaip jau buvo pažymėta anksčiau, nagrinėdami konfliktų įvairovę, jų raišką, sąveikas su aplinka vartojame daugiskaitą, o kalbėdami apie konfliktą kaip reiškinį arba kaip faktinį vienetinį procesą – vartojame vienaskaitą.

Šios temos turinį sudaro:

1. objektyvioji ir subjektyvioji konflikto pusės;
2. socialinės aplinkos konfliktiškumas;
3. konfliktų tipai;
4. konfliktinių situacijų diagnostavimo priemonės.

Susipažinusieji su šia dalimi išmoks įvertinti konflikto priešastinius ryšius su aplinka, šios sąveikos pasekmes, suvoks socialinės aplinkos konfliktiškumą ir objektyvią konflikto prigimtį.

Prasminiai žodžiai: *socialinė aplinka, socialinė dilema, konfliktinių situacijų diagnostika.*

I.4.1. Objektyvioji ir subjektyvioji konflikto pusės

Kiekvienas konfliktas vyksta tam tikru būdu organizuotoje erdvėje arba tam tikrame socialinės aplinkos segmente. Tai gali būti šeima, įstaiga, įmonė, įmonių ir organizacijų sistema (pvz., žemės ūkio), bendruomenė, valstybė. Kiekviena tokia organizacija veikia joje atsirandančius konfliktus savo vidiniu reglamentu, nusistovėjusia organizacine kultūra. Neišleiskime iš akių, kad šis segmentas, būdamas jį supančios socialinės aplinkos dalimi, paklūsta tos aplinkos funkcionavimo ir raidos tendencijoms. Bet ir socialinė aplinka yra veikiamą platesnių ma-

kroaplinkos ir globalių socialinių dėsnių. Taigi kiekvienas konfliktas yra veikiamas labai skirtingo mastelio dėsnių, tendencijų, taisyklių, tradicijų.

Žinoma, kyla ir situacinių konfliktų, pavyzdžiui, gatvėje, viešajame transporte, kur aplinka yra atsitiktinė, kintanti (šios kategorijos konfliktų mes neaptarinėsime).

Nusistovėjusi aplinka pasižymi tam tikromis politinėmis, socialinėmis, kultūrinėmis, ekonominėmis savybėmis, joje pripažįstamos tam tikros vertybės, nuostatos, papročiai. Konfliktas yra aplinkos veikiamas, bet ir joje palieka pėdsakus. Todėl labai svarbu suvokti šių įtakų pobūdį ir mastą.

Kiekvienas mūsų gyvename veikiami ne tik objektyvios socialinės aplinkos, bet ir tam tikrų socialinių sąveikų. Ši sistema – tai visuma institucijų, organizacijų, formalių ir neformalių grupių, mūsų artimųjų, draugų ir priešų, partnerių ir bendradarbių. Jie daro įtaką mūsų veiklai, sprendimams. Atsidūręs konfliktinėje situacijoje subjektas paprastai perdėtai jautriai seka savo gyvąją aplinką, stebi, kaip ji reaguoja į jo poelgius, ieško užtarimo, solidarumo ir paramos. Kita vertus, aplinkos subjektai taip pat gali turėti savų interesų, konfliktą gali skatinti arba slopinti.

Taigi norint atpažinti ir pažinti konfliktą reikia pirmiausia skirti socialinę aplinką, kurioje jis kilo, ir konflikto dalyvių veiksmus, be to, kas dar turi interesų konfliktinėje situacijoje, kokią įtaką konfliktui jis ar jie gali daryti. Išsiaiškinę nurodytus veiksmus sudarome prielaidas konfliktui analizuoti.

Kaip jau minėjome, tinkamas metodas pažinti konfliktą yra *išorės veiksnių*, sukeliančių ir palaikančių konfliktinę situaciją, ir toje situacijoje atsidūrusių, turinčių interesų *dalyvių veiksmų* atskyrimas. Tad konfliktas atpažįstamas pagal prieštaravimus ir įtampą, kylančią iš socialinės aplinkos, ir pagal jo dalyvių kultūrą, patyrimą, psichoemocines savybes. Toks yra pirmas žingsnis ieškant tinkamiausių metodų konfliktams pažinti.

Socialinė tikrovė kupina įvairių raidos tendencijų, reiškinių, ekonominio, politinio ir kultūrinio lygių prieštaravimų. Ją dar labiau komplikuoja veikla žmonių, kurie siekdami savų interesų buriasi į tarpusavyje

konkuruojančias grupes, veikia iš egocentristinių, partinių, nacionalistinių, religinių ir kitokių paskatų. Panagrinėkime tai išsamiau.

Dėl socialinės raidos netolygumų visuomenė susiskirsto į grupes, klases, sluoksnius. Kiekvienoje epochoje šie netolygumai ir iš jų plaukiantys prieštaravimai įgauna vis kitokį pavidalą. Pramoninės gamybos epochoje pagrindinės takoskyros ėjo tarp pramonės gamybos savininkų (kapitalistų) ir laisvai samdomų fizinių darbuotojų (proletariato), tarp iš esmės fizinių ir iš esmės protinių darbą dirbančių, tarp pramoninių centrų ir agrarinių periferijų.

Susidariusi padėtis sparčiai ėmė kisti didėjant gamybinės veiklos našumui, tobulinant jo organizavimą ir vadybą. Vis mažiau žmonių dirbo gamyboje, plėtėsi ir greitai pradėjo vyraujanti paslaugų sritis, didelę reikšmę įgavo elektroninė komunikacija ir žinių pramonė. Tai iš pamatų pakeitė naujai ištraukusių į aktyvų socialinį gyvenimą kartų gyvenimo ciklą. Tradiciškai žmogaus gyvenimo ciklą sudarė vaikystė ir paauglystė, mokslinimasis ir pasirengimas profesinei veiklai, profesinė veikla (poilsio dienos ir valandos buvo skirtos žmogaus darbingumui grąžinti), o pasitraukus iš jos – senatvė. Dabartinėmis aplinkybėmis, kaip teigia R. Dahrendorf, mokslinimasis, profesinė veikla ir pensinis tarpsnis – „visi trys aspektai įgavo savarankišką reikšmę... Švietimo pasaulis palaiko ir gina savas vertybes...Laisvalaikis sukūrė visą pramonės šakų tinklą... Pensija tapo „trečiuoju amžiumi“, kuris daugeliui trunka dvidešimt ir daugiau metų ir kuris sukūrė savąsias struktūras“ (1996, p. 217).

Pasirodo, šiuolaikinės visuomenės gerovė ir socialinė politika sukuria prielaidas gyventi nedirbant ir taip sulaukti saulėlydžio. Dirbančiųjų ir nuolatinio darbo neturinčių žmonių santykis visuomenėje kinta pastarosios kategorijos naudai. Žmonės, atsidūrę ilgalaikių bedarbių gretose, pradeda tolti nuo visuomenės į socialinį užribį. „Lemiamas dalykas, kurį galima pasakyti apie užribio klasę ir nuolatinius bedarbius, yra tas, kad visuomenėje jie neturi savo dalies... visuomenei jie nereikalingi“ (R. Dahrendorf, 1996, p. 241).

O ir patys bedaliai netrokšta integruotis į visuomenę, jie gyvena nepaisydami pareigų, įstatymų, visų kitų pilietinės visuomenės normų. Šį reiškinį R. Dahrendorf apibūdino terminu *anomija*. „Konfliktai

kyla ne kaip mūšių linijos, nubrėžtos revoliuciniame kare, ir net ne kaip demokratinė klasių kova, o kaip anomija“ (1996, p. 242).

Šiuolaikinio socialinio gyvenimo prieštaravimai reiškiasi per skirtingą žmonių socialinį statusą, nevienodą priėjimą prie mokslinimosi ir kultūros, per socialinį užribį ir nepaisymą pilietinės visuomenės normų bei nusišalinimą nuo jos.

Globalizmo laikais labai svarbu paisyti visos žmonijos problemų – sveikatingumo, gamtinių išteklių taupymo, užterštumo, ekologinės raidos. „Kiekviena pasaulinė problema supriešina atskirą žmogų, linkusį tarnauti sau pačiam ir save apgaudinėti, su didele grupe, nors šios grupės narys yra ir jis pats“ (P. Чалдини, Д. Кенрик, С. Нейберг, 2002, p. 181–182).

Cituotos studijos apie socialines dilemas autoriai D. T. Kenrikas, S. L. Neubergas, R. B. Cialdini pateikia daug konkrečių atvejų, kai siekdami individualios arba grupinės naudos žmonės nepaisė ilgalaikių globalių poreikių ir galų gale pakirto šaknis veiklos, iš kurios pelnėsi. Vienas iš tokių pavyzdžių – vadinamųjų karališkų krabų žvejyba prie Aliaskos krantų praėjusio amžiaus aštuntajame dešimtmetyje. Didėjant jų žvejybos mastams krabų populiacija ir reprodukcija mažėjo. Nors žmonės žinojo, kad krabų atsargos senka, siekdami kiekvienas savo naudos, užuot mažinę, jie vis plėtė žvejybą. Tik tuomet, kai kilo krabų išnykimo pavojus, vietinė valdžia uždraudė jų žvejybą.

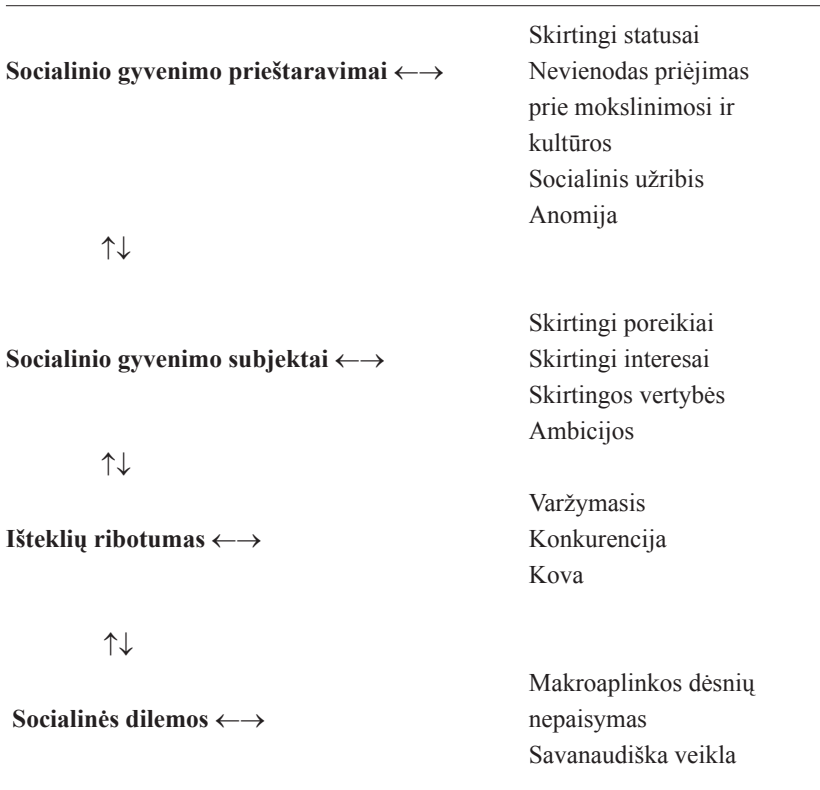
Socialinę dilemą minėtieji autoriai apibūdina kaip „situaciją, kurioje kiekvienas atskiras individas laimi veikdamas egoistiškai, tačiau jei kiekvienas pasirenka egoistinę alternatyvą, visa grupė pralaimi“ (P. Чалдини, Д. Кенрик, С. Нейберг, 2002, p. 182).

Pasigilinę į šiuolaikinės raidos tendencijas kiekvienas mūsų nesunkiai rastume ne vieną pavyzdį, kaip atskiri žmonės, interesų grupės, organizacijos ir netgi valstybės, siekdami savo poreikių arba egocentristinių tikslų, greitos naudos, veikia savanaudiškai, žinodami, kad jų veikla prieštarauja gamtos, bendrabūvio ir bendruomeniškumo dėsniams. Galų gale tai atsisuka prieš juos pačius kaip narius bendruomenės, kuriai jie priklauso.

I.4.2. Socialinės aplinkos konfliktiškumas

Taigi socialinės raidos netolygumai, nevienodas priėjimas prie mokslinimosi, kultūros, skilimas tarp daugumos ir socialinio užribio, egzistuojančių išteklių ribotumas, kad galėtų būti tenkinami visi žmonių, grupių, organizacijų, valstybių siekiniai, taip pat minėtos socialinės dilemos sukelia daugiausia konfliktinių situacijų mus supančioje aplinkoje.

3 pav. Socialinės aplinkos konfliktiškumas



Socialinėje aplinkoje susidaro mažiausiai priklausantys nuo žmonių valios konfliktogeniniai veiksniai. Būtina pabrėžti, kad, be jų, ne mažiau reikšmingi yra kultūrinės, organizacinės ir pagaliau teisinės aplinkos veiksniai. Kadangi jie yra labiau susiję su žmonių sąmoninga, kryptinga veikla, dėl to bus nagrinėjami kitoje ir paskesnėse temose.

Žmonės, grupės, organizacijos, patekę į vienokią ar kitokią prieštaravimų sritį, gali pradėti konfliktuoti. Tačiau anaipol ne kiekviena konfliktinė situacija perauga į atvirą konfliktą. Konflikto užuomazgos ilgą laiką gali likti vadinamosios latentinės būsenos. Žmonės dėl vienokių ar kitokių priežasčių gali vengti konflikto, prisitaikyti prie susidariusios padėties. Tokia padėtis gali kelti įtampą, mažinti sistemos, organizacijos veiksmingumą, bet tokią kainą tenka mokėti bijant kovos arba kitos suinteresuotosios šalies, turinčios akivaizdų galios pranašumą, arba vengiant permainų, kurias konfliktas gali išprovokuoti. Tai bus nagrinėjama kitoje temoje.

I.4.3. Konfliktų tipai

Analizę palengvina konfliktų suskirstymas į tam tikras klases. Konflikto priskyrimas prie tam tikros klasės leidžia palyginti jį su kitais tos pačios klasės konfliktais. Didžiausias klasifikavimo sunkumas yra tas, kad konfliktų yra tiek ir tokių, kiek ir kokių yra gyvenimiškų situacijų. Sutikime, kad jų iš tiesų esama labai daug ir labai skirtingų. Pagal kokius kriterijus tai daroma?

Kaip žinoma, yra konflikto šalys (kas?), yra jį sukėlusios priežastis (kodėl?) arba jo ištakos, yra erdvė (kur?), kurioje jis vyksta. Be to, svarbu, kaip jis vyksta (kaip?). Štai šie indikatoriai gali tapti konfliktų klasifikavimo įrankiais.

Pradėkime nuo konflikto šalių – *kas su kuo* konfliktuoja?

Gali būti tarpasmeniniai konfliktai, o šie savo ruožtu – bendradarbių, sutuoktinių, kaimynų ir t. t.

Gali būti tarpgrupiniai konfliktai – tarp bendro intereso, vertybės, tikslo susaistytų žmonių, ir kitos grupės, kitokio intereso siekiančių.

Arba tarp nesusaisytų organizacine struktūra, neapibrėžtos narystės grupių, tarkime, dviejų krepšinio komandų mylėtojų.

Sistemos padalinių, kitų subjektų, esančių toje pačioje struktūroje – pirminių kolektyvų organizacijoje, ir dviejų valstybių Europos Sąjungoje konfliktai.

Skirtingo statuso subjektų – įstaigos ir intereso, darbuotojų ir darbdavio, piliečio ir valstybės interesams atstovaujančios institucijos konfliktas.

Kitas būdas klasifikuoti konfliktus – *kur, kokioje srityje, sistemoje ar struktūroje* jie vyksta. Sakykime, skirtingų arba priešingų ekonominių arba politinių, arba kultūrinių (ir pan.) tikslų siekiantys subjektai įsipainioja į ekonominį, politinį, kultūrinį, tarptautinį konfliktą panaudodami ekonominius, politinius ir t. t. svirtus. Taikant šį mastelį galima skirti organizacijos, bendruomenės, šeimos, politinės partijos konfliktus.

Pagal jų pobūdį skiriame ginkluotus, kriminalinius, destruktivius ir konstruktyvius konfliktus⁷.

Produktyvus būdas skirstyti konfliktus pagal jų atsiradimo ištakas. Mokomojoje literatūroje galima rasti vadinamąjį konfliktų ratą, kuriame pažymėtos penkios jų klasės. Tai interesų, vertybių, santykių, informacijos (duomenų) bei struktūros konfliktai (Ch. Moore, 1989, 8–11; K. Ignatavičienė, D. Račelytė, 2003, p. 11–14).

Interesų konfliktai kyla dėl skirtingų arba vienas kitą neigiančių interesų, kurių siekia šalys, veikdamos toje pačioje aplinkoje arba siekdamos tų pačių išteklių. Interesai gali būti materialiniai, dvasiniai, procedūriniai. Pavyzdžiui, toks konfliktas gali kilti tarp konkuruojančių firmų, kovojančių už savo pozicijas naujame rinkos segmente, kuriame vienos stiprėjimas mažintų konkurentės galimybes. Arba, tarkime, tos pačios firmos gali susigrumti dėl užsakovo pasiūlymo; perspektyvus pasiūlymas vienas ir vykdytojas galimas tik vienas.

⁷ Dvi pastarosios konfliktų klasės turėtų būti paaiškintos. Destruktyviais laikomi konfliktai, kurie neišsprendžia juos sukėlusią problemą, kuriuose vyrauja kova ir stokojama bendradarbiavimo. Konstruktyvų pobūdį konfliktui suteikia dalyvių arba neutraliosios šalies pastangos pasiekti sprendimą, tenkinantį suinteresuotąsias šalis ir gražinantį aplinkai funkcionalumo, kurio ji neteko dėl šio konflikto (smulkiau apie tai žr.: V. Targamadžė, 2006, p. 14).

Vertybių konfliktai kyla tuomet, kai tam tikras subjektas (tautinė grupė, religinė bendruomenė, idėjinės ar moralinės nuostatos šalininkai) vertina kitų subjektų poveikį kaip grėsmingą jo vertybėms arba kai norima savo vertybines nuostatas primesti kitiems. Paprastai kova dėl vertybių visiškai arba iš dalies virsta tapatybės konfliktais.

Santykių konfliktai kyla kaip išdava besireiškiančio šalių elgesyje ir veikloje skirtingo temperamento, asmeninės kultūros, stereotipinio kitų suvokimo ir interpretavimo, dėl vadinamojo sunkaus charakterio.

Duomenų arba informaciniai konfliktai išsiplieskia, kai sąveikaujantys partneriai disponuoja skirtinga informacija juos dominančiu klausimu arba ją skirtingai interpretuoja, dėl to supranta reiškinius nevienodai arba negali susikalbėti. Prie duomenų konfliktų priskirtina nemaža dalis vaikų ir tėvų, mokytojų ir mokinių konfliktų. Jie plaukia iš skirtingos patirties, žinojimo ir mokėjimo.

Struktūriniai konfliktai kyla tarp subjektų, veikiančių toje pačioje sistemoje, apribotų tų pačių reikalavimų, taisyklių, normų ir reglamentuojamoje erdvėje atsidūrusių priešais vienas kitą. Tokie konfliktai būdingi pavaldumo santykiams (viršininkas–pavaldinys) ir dažni tarp reformuojamos įstaigos bendradarbių, kurių kiekvienas siekia nesusilpninti, o pagal galimybę sustiprinti savo tarnybinę padėtį vykstant permainingoms. Nepriklausomybę atgavusioje ir pradėjusioje reformas Lietuvoje labai paaštrėjo socialiniai santykiai. Padaugėjo konfliktų, kurių nemaža dalis buvo sukelta radikalių permainų, vienu socialinių grupių padėties blogėjimu, kitų – gerėjimu (smulkiau apie tai žr. 1. 6 skyrelį).

Konfliktų skirstymas į tam tikras kategorijas bei klases padeda lengviau juos atpažinti ir nagrinėti. Tai prasminga, kol siekiame konfliktą pažinti kaip socialinį reiškinį.

Tačiau reikia pabrėžti, kad pasiūlyti klasifikavimo būdai yra formalūs ir nesuponuoja konflikto turinio, kurį sudaro jo dalyvių veiksmai. Kadangi žmonių, kaip ir socialinių grupių, poelgiai, veiksmai, taktikos yra unikalūs, nėra ir negali būti universalaus būdo, kurį pritaikius galima būtų sudėlioti konfliktus „į lentynėles“. Kiekvieno jų raiška ir eiga yra unikali.

I.4.4. Konfliktinių situacijų diagnozavimo priemonės

Ar tai turėtų reikšti, kad bandymai pažinti konfliktus yra bevaisiai? Anaiptol. Konfliktą, kaip kiekvieną kitą socialinį reiškinių, galima pažinti, pamatuoti jo kiekybines ir aprašyti kokybines charakteristikas taikant sociologijos, socialinės psichologijos bei kitas tyrimo metodus. Žmogiškiems santykiams tirti dažniausiai taikomi stebėjimai, apklausos, ekspertų vertinimai, laboratoriniai eksperimentai, statistinė analizė, lošimo teorijos matricos. Kituose skyriuose, nagrinėjant konfliktų sprendimo ir suvaldymo problemas, bus apsiesta ties santykių diagnozavimo galimybėmis.

Čia aptarsime būdus, kuriais atpažįstamos konkrečios įtampos ir beužsimezgančios konfliktinės situacijos. Konfliktų valdymo sistemoje santykių diagnostika turi išskirtinę reikšmę, nes patikimai tarnauja konfliktų prevencijai. Konflikto pasekmių prognozavimas – tai tik vienas, bet kertinis aspektas. Paminėti ir tokie (taip pat specializuoti) kaip rizikos, krizių, profesinių ligų bei viruso protrūkių, avaringumo, taip pat kitų reiškinių (pvz., orų anomalijų, ekologinių katastrofų) numatymas.

Konfliktinių situacijų diagnozavimas ir pasekmių prognozavimas tam tikroje organizacijoje arba sistemoje – tai visų nusistovėjusių joje ir naujai atsirandančių sąveikų kokybės įvertinimas, taip pat jų pasekmių tos organizacijos arba sistemos ateities raidai nustatymas.

Žmogiškieji santykiai ypač paslankūs, gali greitai ir radikalai kisti. Tačiau organizuotoje gamybinėje, administracinėje ar politinėje srityje, kur galioja įpareigojančios taisyklės, teisinės ir administracinės normos, jie kinta ne bet kaip, o pagal tam tikrus dėsnius. Pažinti santykių kaitos tendencijas ir numatyti jų tąsą – tokią paskirtį turi žmogiškųjų santykių tyrimai. Nerasime žmogaus arba žmonių organizuotos grupės,

kurie tikslingai veikia šiandien negalvodami apie ateitį. Būtent šioje srityje ypač reikšmingos dabarties ir perspektyvos sąsajos.

Santykių diagnostika tam tikroje visuomenės sistemoje padeda jai stabiliai funkcionuoti, našiai veikti, būti atvirai naujovėms. Tai rodo ir išskirtinis, mokslininkų bei praktikų politikų, vadybininkų dėmesys reiškiniams, kurie žymimi tokiais terminais kaip *darnus vystymasis, dalyvavimas pilietinėje visuomenėje, žmogiškasis ir visuomeninis kapitalas*.

Santykių tyrimai orientuoti į žmonių, interesų grupių, valstybei atstovaujančių institucijų ir jos piliečių tarpusavio pasitikėjimo, veiklos koordinavimo, bendradarbiavimo problemas.

Santykius diagnozuoti ir prognozuoti padeda tradicinės viešosios nuomonės arba riboto kontingento apklausos bei labiau specializuoti sociologiniai tyrimai. Profesionaliai atliekamos apklausos (gerai parengtas instrumentarijus, kiekybiškai ir kokybiškai pagrįsta apklausiamųjų imtis, tinkama apklausos procedūra) suteikia pakankamą informacijos apie žmonių santykių kokybę, apie esamą ir galimą įtampą. Tiriant sudėtingus arba prieštarigus procesus ir reiškinius apklausos papildomos ekspertų arba kitos tikslingai atrinktos grupės interviu ir atitinkamų dokumentų arba (ir) statistikos analize⁸. Be to, apklausos turėtų būti tęstinės (longitiudinės) tam, kad būtų atskleista tiriamųjų reiškinų bei procesų raida.

Vadybinėje praktikoje, pavyzdžiui, darbo kolektyvuose, naudojamoms standartinės apklausos matricos, kuriomis remiantis surinkta informacija lengvai, greitai apdorojama. Tokias matricas kartą sudarius galima naudoti reguliariai, lyginant kaskart gaunamus rezultatus ir laiku fiksuojant vykstančius pokyčius, sakykime, pablogėjusios komunikacijos, kylančios įtampos, nepasitenkinimo atvejus.

Vertingos informacijos žmogiškųjų santykių klausimais teikia atsakingų už jų kokybę vadybos ir administravimo darbuotojų stebėjimai, viešos diskusijos rūpimais klausimais, susirinkimai, pasitarimai.

Dar vienas produktyvus ir ypač veiksmingas ne vien tyrimų, bet ir korekcijos metodas – mokomieji renginiai, skirti bendravimo ir bendradarbiavimo problemoms organizacijoje arba tam tikrame viešojo

⁸ Tokio konfliktiško tyrimo pavyzdį galima rasti: V. Targamadžė. Konfliktų kontūrų brėžimas: ugdymo realybės kontekstas. Vilnius: VPU leidykla, 2006.

gyvenimo segmente. Ši metodika nutaikyta į užslėptų konfliktų, įvairių destrukcijų išsiaiškinimą ir šalinimą iš žmonių ir organizacinių vienetų sąveikų (plačiau apie tai – II. 3 skyrelyje).

Toks ne visas sąrašas dažniausiai praktikuojamų metodų, taikomų žmogiškiesiems santykiams diagnozuoti, prognozuoti ir analizuoti. Tai veikiau sociologinių, t. y. sutelktų į aplinkos poveikį konfliktui, priemonių visuma. Ne mažiau reikšmingi vidiniai konflikto dalyvių motyvai, nuostatos, įpročiai, kuriems tirti taikytini pirmiausia psichologijos metodai (žr. 2.2 skyrių).

Pabaigos žodis studijuojantiems. Žengtas dar vienas reikšmingas žingsnis mokantis pažinti, išspręsti ir valdyti konfliktus. Nuo bendrosios konflikto teorijos pamažu pereiname prie praktinių dalykų. Šiame kelyje suvokti konfliktų įvairovę, labai skirtingus jų mastelius, pasirengti išskirti vieną ar kitą jų klasę, apmąstyti jų ištakas išorėje – socialinėje, organizacinėje, kultūrinėje aplinkoje; visa tai – reikšmingas pažinimo grandinės segmentas, susaistantis konflikto teoriją su taikomaisiais socialiniais mokslais.

► **Studijuojant šią temą siūlome susipažinti su publikacijoms, skirtomis konfliktų sociologijai. Prieinamiausios yra šios:**

1. Crouch C. J. Conflict Sociology. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. Elsevier Science, Ltd., 2001, p. 2554–2559.
2. Dahrendorf R. Modernusis socialinis konfliktas. Vilnius: Pradai, 1996.
3. Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. Москва: Аспект Пресс, 1995.

? **Kontroliniai klausimai**

1. Kuo aktuali konflikto atpažinimo problema?
 2. Į ką pirmiausia reikia kreipti dėmesį siekiant pažinti konfliktą?
 3. Pateikite kelis tipiškus socialinės aplinkos prieštaravimus ir iš jų kylančius konfliktus.
 4. Kaip nusakytumėte socialinės dilemos sąvoką?
 5. Kuo pasižymi modernusis socialinis konfliktas?
 6. Išvardykite svarbiausius konfliktų klasifikavimo kriterijus.
 7. Apibūdinkite konfliktinių situacijų diagnozavimo ir pasekmių prognozavimo sociologinius metodus.
-



Literatūra

1. Dahrendorf R. Modernusis socialinis konfliktas. Vilnius: Pradai, 1996.
2. Ignatavičienė K., Račelytė D. Apie konfliktus ir jų sprendimą. I dalis. Vilnius: VPU leidykla, 2003.
3. Moore Ch. Negotiating, Bargaining, and Dispute Resolution. Boulder Colorado: CDR Associates, 1986.
4. Targamadžė V. Konfliktų kontūrų brėžimas: ugdymo realybės kontekstas. Vilnius: VPU leidykla, 2006.
5. Чалдини Р., Кенрик Д., Нейберг С. Социальная психология. Санкт-Петербург, Прайм-Еврознак, 2002.

I.5. Socialinė transformacija ir konfliktiškumas

(Lietuvos atvejis)

Šia tema baigiamas I skyrius. Anksčiau pateikti teoriniai teiginiai čia panaudoti Lietuvos socialinei tikrovei apibūdinti.

Šiame poskyryje nagrinėsime:

1. socialinės permainos Lietuvai restruktūrizuojant ūkį ir įstojus į Europos Sąjungą;
2. visuomenės socialinė sankloda;
3. socialinio konfliktiškumo ištakos ir pobūdis;
4. konfliktiškumo išraiškos.

Prasminiai žodžiai: *naujos socialinės grupės, socialinė nelygybė, socialinio konfliktiškumo apraiškos, anomija.*

Pažintis su šia tema padės skaitytojui sukonkretinti teorinį socialinio konflikto konstruklą ir susieti jį su socialine praktika. Šią temą išsiaiškinus bus nutiestas takas į konfliktų sprendimo bei valdymo problematiką.

Socialinio konflikto samprata reikšminga ne vien kaip tam tikra visuomenės socialinės stratifikacijos projekcija. Konfliktas yra savotiškas visuomenės socialinės sveikatos, socialinių santykių suderinamumo ir suderinimo indėlis. Be to, kaip parodė R. Dahrendorf (1996, p. 230), moderniu pavidalu konfliktas suponuoja pilietiškumo (piliетinių teisių) diskursą: „Tai ne aprūpinimo, o teisių suteikimo problema“.

Kitaip tariant, socialinis konfliktiškumas modernioje visuomenėje nesibaigia prieštaravimais nuosavybės, vartojimo santykiuose (kaip pramoninės ar vartojimo visuomenės laikais), o nusidriekia į švietimo, mokslinimosi sritis, į viešąjį sektorių. Galutiniam socialinio konfliktiškumo apreiškimui taikytinas dalyvavimo—nedalyvavimo pilietinės visuomenės reikaluose mastelis.

I.5.1. Socialinės permamos Lietuvai restruktūrizuojant ūkį ir stojant į Europos Sąjungą

Buvusios socializmo sistemos rekonstrukcija nepasižymėjo istoriniu novatoriškumu, istoriškai naujas visuomeninės santvarkos tipas nesukūrė. Transformacija tik išlaisvino visuomenę nuo sustabarėjimo ir išjudino laisvosios rinkos bei demokratijos mechanizmus, kurie vyrauja pasaulyje ir (tai, beje, labai svarbu pabrėžti kalbant apie konfliktų valdymo kontekstą), pasižymi atsinaujinančiu potencialu. Vykdomas reformas rėmė tarptautiniai ir Europos Sąjungos fondai, Pasaulio bankas. Tai labai trumpino transformacijos laiką ir spartino tempus, bet *nesumažino permamų mastelio, krizių ir įtampų, o galbūt jas netgi didino*. Permamos kyla blogėjant profesinių, amžiaus, kitų grupių bei mažumų socialinei padėčiai arba iš viso joms išnykstant. Formavosi nauji socialiniai dariniai, atsirado takoskyrų ir prieštaravimų tarp jų.

Sustabarėjusiai sistemai pradėjus irti viešajame gyvenime ir socialiniuose santykiuose atsirado sumaištis, neapibrėžtumas, buvo prarandami nusistovėję socialinio teisingumo masteliai. Pirmajame transformacijų etape buvo gerokai pakrikęs racionalaus bendradarbiavimo principas žmonių ir grupių sąveikose. Viršų ėmė galia, prievarta, o ne teisingumas, kurį Brianas Barry interpretavo kaip racionalų apdairumą, „kuriuo vadovaujamasi situacijose, kai kitų žmonių bendradarbiavimas (arba bent jau susilaikymas nuo kišimosi) yra mūsų galimybių sąlyga siekti savo tikslų“ (2002, p. 22).

Vykstant politinėms ir ekonominėms permamoms vieniems pavyko rasti didžiausias galimybes pagerinti socialinę padėtį, kiti atsidūrė užribyje. Kaitos sukeltas neapibrėžtumas kėlė žmonėms įtarumą, pilietinį skepticizmą, teisinį nihilizmą, priešišumą kitiems. „Civilizacinių krizių laikotarpiais, kai anksčiau pripažinti problemų sprendimo būdai daugeliui nustoja būti įtikinami, sustiprėja prieštaravimai tarp visų... priešingybių“ (V. Kavolis, 1996, p. 3). Šiomis aplinkybėmis aktualėja gebėjimų įveikti įtampą ir krizes, atsinaujinimo iššūkius klausimas. Gebėjimų išverti, nepalūžti, neatsidurti užribyje problema iškilo kiekvie-

nam socialinio gyvenimo subjektui – ir individui, ir kai kurioms profesinėms grupėms, įmonių ar organizacijų kolektyvams. Tai buvo metas, kai *viešojo gyvenimo kultūroje pradėjo formuotis igūdžių ir įpročių sandas, kaip įveikti krizes ir konfliktus*. Šią patirtį skatino ir inspiravo atsirandantys nauji teisiniai, administraciniai svertai, ekonominio gyvenimo realijos.

Prasidėjusi rekapitalizacija naikino socialinių grupių apibrėžtumą. Atkūrus nuosavybės teises, susiformavus rinkos santykiams, taip pat ir darbo rinkai buvę socialiniai dariniai ėmė irti.

Sisteminių pokyčių metu socialinį vyksmą apibūdina:

1. Naujų profesinių, turtinių, interesų grupių susidarymas, sparčius jų sudėties kintamumas. Ilgainiui dauguma jų konsolidavosi kaip naujos visuomenės socialinės grupės. Jos sąmonėjo, brandino savo bendrinį išskirtinumą, siekė užimti visuomenėje kuo palankesnę sau padėtį;
2. didėjo atotrūkis tarp šių naujadarų pagal turto, priėjimo prie valdžios, taip pat išsilavinimo požymius;
3. vyko spartus, daugiausia priverstinis individų ir ištisų grupių mobilumas iš vieno socialinės hierarchijos lygio į kitą;
4. kaitos reiškiniai neaplenkė ir vertybių sąrangos. „Tautoje daug destruktivumo, socialinės patologijos, žmogiškojo nuosmukio“ (B. Kuzmickas, L. Astra, 1996, p. 10). Daugėjo socialinių įtampų ir konfliktų.

Visuomenėje sparčiai skleidėsi turtinė diferenciacija.

Statistika rodo, jog jau po ketverių nepriklausomybės metų iki 11 kartų padidėjo skirtumai tarp pajamų, gaunamų dešimtadalio turtingiausiai ir dešimtadalio skurdžiausiai gyvenančiųjų. 1989 m. šis rodiklis buvo lygus 4 (Pranešimas apie žmogaus socialinę raidą Lietuvoje, 1995, p. 50)⁹.

Lyginant du apatinius decilius su dviem viršutiniais penktadalis skurdžiausiai gyvenančių visuomenėje turėjo 6,2 karto mažiau pajamų nei analogiška dalis turtingiausiųjų 1996 m. Po penkerių metų šios žirkklės dar labiau padidėjo – iki 6,5 karto (Skurdo būklės Lietuvoje 2001 m. pranešimas, 2001, p. 14). Ekspertai rašė tuo metu apie toliau didėjančią gyvenimo kiekybinių rodiklių diferenciaciją.

⁹ Manoma, kad socializmo sistemoje buvo nemaža užslėptos nelygybės.

1991–1994 m. atliktos visuomenės apklausos rodė, kad net 50 proc. respondentų save priskyrė žemesnėms socialinės piramidės pakopoms. Daugėjo žmonių, vis prasčiau vertinančių savo socialinį-ekonominį statusą. O prie aukščiausio statuso save priskyrė tik 1–2 proc. apklaustųjų (D. Tureikytė, 1995, p. 94).

Skurdžių stratą sudarė ilgalaikiai bedarbiai, mažiausias pajamas turintys žemdirbiai, menkas pensijas gaunantys bei kitų pajamų neturintys senvyi žmonės; dalis daugiavaikių šeimų, taip pat šeimų, kuriose vaikai auga be vieno iš tėvų, ypač tų, kurių galva linkusi į alkoholizmą; mokyklų nelankantys vaikai; neturintys išsilavinimo paaugliai; benamiai, priklausomybės ligomis sergantys žmonės. Šių grupių sudėtis ir socialinės ribos laipsniškai nusistovėjo. Ilgainiui jos nutolo nuo pilietinio dalyvavimo, daugiau ar mažiau atsiribojo nuo pareigų ir atsakomybės, tapo paženklinti socialinės atskirties. Jie neteko paskatų ir įgūdžių aktyviai dalyvauti viešajame gyvenime, iškrito iš įprastų socialinių sąveikų, buvo silpnai reprezentuojami (atstovavimo funkcijos dažniausiai ėmėsi užribio grupių vardu kalbėjusios nevyriausybinės organizacijos. R. Dahrendorf, remdamasis skurdo JAV reiškiniais, pažymi, kad „oficiali, normali politika šių žmonių nepasiekia. Ekonomikai įsivažiavus jie vis tiek lieka nuošalėje. Gyvenamuosiuose jų rajonuose gali būti mokyklų, bet vaikai jų nelanko.... Gali netgi būti galimybių gauti tam tikros rūšies darbą, bet jo niekas nesiima... Oficialioji visuomenė visada kaltindavo skurdžius dėl jų likimo“ (1996, p. 229).

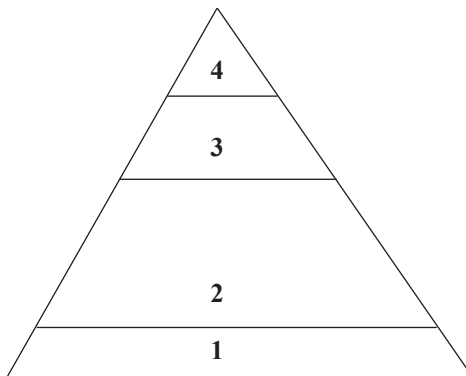
Jis įvardija visuomenės ir socialinio užribio santykių pobūdį kaip *anomiją (socialinę atskirtį)*. Tai žmonių grupė, kuri, jo žodžiais, neturi savo dalies visuomenėje, laiko save laisva nuo bet kurių saistančių normų ir teisinio reglamentavimo. Jos aplinkoje praktikuojamas smurtas ir prievartavimas, mokesčių vengimas ir kitos ekonominių nusikaltimų formos.

Antra vertus, visuomenė taip nepasitiki savo normomis, kad nebeverčia atstumtųjų laikytis jų. Tai – vienas ryškiausių bruožų šiuolaikinio socialinio konflikto, kurį Dahrendorf laiko labai pavojingu. Konflikto, kuris laužo visuomenės sutartį, nustačiusią pagrindines piliečių teises ir pareigas (1996, p. 245–246). Socialinis užribis, kaip svetimkūnis, pakerta pilietiškumo visuomenėje pamatus.

I.5.2. Socialinė visuomenės sankloda

Socialinė Lietuvos visuomenės (panašiai kaip ir kitų posovietinių šalių) sankloda panašėjo į trikampį (žr. 4 pav.), kurio apatinėje dalyje, užimančioje beveik vieną penktadalį erdvės, buvo atsidūrę skurdžiai ir apyskurdžiai gyvenantys asmenys (1 segmentas); pusei visos erdvės priklausė neturtingiems, bet save beveik išlaikantiems (2 segmentas). Gerokai siauresnis gyventojų sluoksnis – apie ketvirtadalį – galėjo būti laikomas viduriniąja klase (3 segmentas). Tai buvo savęs dar neidentifikavusi, neįsigyvenusi į savo padėtį strata, kurią pagrįstai galima vadinti viduriniąja klase pagal jos nutolimą nuo vargingai gyvenančių grupės ir pasiturinčiųjų (naujųjų lietuvių) mažumos (4 segmentas).

4 pav. Socialinė Lietuvos visuomenės sankloda rekapitalizacijos metu



Apie viduriniąją klasę tenka kalbėti su išlygomis, nes ji buvo pradinio formavimosi stadijos ir negalėjo atlikti tos funkcijos ekonomikoje ir politikoje, kuri paprastai priskiriama šiai socialinei grupei stabilioje visuomenėje. Tai buvo verčiau tam tikra socialinė „masė“ erdvėje tarp

turtingiausiųjų mažumos ir absoliučios daugumos sankaupos, išsیدėčiusios šiek tiek aukščiau ir žemiau statistinio pragyvenimo lygio. Lietuvoje ryškėjo bipolinė struktūra. „Tarp šių polių praktiškai nėra perėjimo. Žmonių su vidutinėmis pajamomis procentas labai neženklus. Taigi depresijos laikotarpiu turime „dvi Lietuvos“ (O. Rakauskienė, 1997, p. 29). Tai – tipiška neturtingos ir socialiai nestabilios visuomenės pavyzdys.

Visuomenė, kurios socialinė struktūra yra nusistovėjusi, pasižymi proporcijomis, kurių kontūrai panašūs į rombą arba kiaušinį. Didžiausią tokios schemos erdvę užima vidurinioji klasė. Viršutinis jos sluoksnis susilieja su aukščiausiaja klase, o žemutinis – su vargingąja mažuma. Vidurinioji tokios visuomenės klasė yra atraminė ir savo dideliu skaičiumi, ir pagal didžiausią jai tenkančių socialinių vaidmenų įvairovę. Savo stabilium viduriniu segmentu remiasi įtakingiausios politinės partijos. Lietuvos sociume vidurinioji klasė ir po dešimties nepriklausomybės metų vis dar buvo socialiai besiformuojanti ir ideologiškai nesusitapatinusi kaip visuomenės šerdis ir stabilumo atrama. Kodėl ir kaip tai atsitiko?

Sovietiniais laikais viduriniąją klasę sudarė didesnė dalis to meto techninės ir humanitarinės inteligentijos, aukštos kvalifikacijos darbininkai, kolūkių ir kitų ūkių administracijos darbuotojai. Radikalios struktūrinės permainos pakirto ekonominius šių sluoksnių gyvavimo pagrindus. Daugelis jų išsisklaidė (inžinieriniai techniniai darbuotojai, žemės ūkį administruojantis personalas), neteko pajamų ir lengvatų (kūrybiniai darbuotojai) arba paprasčiausiai sunyko kaip savarankiška grupė (karinio pramoninio komplekso darbuotojai, personaliniai pensininkai). Suprantama, dalis inteligentiškų profesijų atstovų, kiti aukštos kvalifikacijos darbuotojai vėl pateko į besiformuojančios medianos sritį.

Specialistai teigia, kad valstybės, tik atgavusios nepriklausomybę, valdymas neturėjo ilgalaikės socialinės orientacijos, buvo neveiksmingas ir nenuoseklus, kad sudarytų palankias sąlygas viduriniajai klasei tarpiti. Būtina pažymėti ir bendresnę prielaidą: *transformacijos laikotarpiu socialinių pokyčių valdymo galimybės yra ganėtinai ribotos*. Skurdo mažinimo strategija susirūpinta tik 2000 m., kai šis reiškinys jau akivaizdžiai stabdė tolesnę socialinę ekonominę krašto raidą. 2001

m. atlikus ekspertų apklausą buvo padaryta išvada, kad skurdo mažinimo politika yra „per daug pasyvi“, „per didelė orientacija į socialinį persikirstymą, o ne ekonomikos plėtojimą“ (Skurdo būklės Lietuvoje 2001 metų pranešimas, 2001, p. 39).

Tas pats pasakytina ir apie sparčiai didėjančius skirtumus regionų raidoje. Tik 1999 m. buvo parengtas pirmasis Nacionalinis socialinės-ekonominės plėtros planas, nors jau kelerius metus spaudoje ir viešajame gyvenime buvo kalbama apie nuskurdusio Didžiasalio miestelio fenomeną, apie kitus skurstančius mažuosius miestelius ir kaimus.

1.5.3. Socialinio konfliktiškumo ištakos ir pobūdis

Yra keletas socialinio konfliktiškumo priežasčių ir aplinkybių. Socialiniai pokyčiai priklauso nuo ekonominių reformų, teisinės aplinkos ir socialinės politikos. Ši priklausomybė yra integrali. Vadinasi, socialinių slinkčių mastas, tempai yra visų – skirtingos prigimties ir pobūdžio lygiagrečiai veikiančių – veiksmų pasekmė. Radikalių ir sparčių permainų metu tokio integralaus rezultato numatyti neįmanoma.

Prasidėjus transformacijai politinės jėgos (ir senos, ir naujos) veikė parengdamos tam tikrus strateginius orientyrus, bet ne strategijas. Buvo eita „ten“, bet ėjimo žingsnius diktavo su gilesne išvalga arba be jos suvokiami kasdienybės (beje, labai prieštaringos) poreikiai. Giluminių socialinių permainų ir joms būdingo neapibrėžtumo, spontaniškumo, priežasčių ir pasekmių painiavos akivaizdoje žmogiškosios išvalgos yra skurdžiai vienareikšmės. Tai buvo ėjimas menko matomumo lauke, nežinant to ėjimo pasekmių. To meto ekonominė, socialinė politika, teisėkūra neturėjo tęstinumo, buvo kuriama nenuosekliai dėl vyriausybių ir šalių valdančių politinių jėgų kaitos. Pasitaikydavo, kad valdžios panaikindavo arba nutraukdavo pirmtakių pastangas ir tikslus. Dėl to socialiniai pokyčiai buvo veikiami itin prieštaringų aplinkybių, nebuvo apsaugoti nuo kraštutinumų ir stokojo stabilumo.

Nepriklausomos Lietuvos socialinė politika formavosi pirmiausia kaip socialinio draudimo, socialinės paramos, darbo saugos ir darbo vietų rėmimo (pastarojo – ribotai) veikla. Tai buvo iš esmės reaktyvi, t. y. reaguojanti į vykstančius pokyčius, veikla. Ji neapėmė tokių svarbių žmonėms problemų kaip, pavyzdžiui, pigių gyvenamųjų namų statyba ir susidėvėjusių chruščioviškų dėžučių renovacija; parama grupėms, turinčioms ribotus išteklius apsirūpinti būstu; įvairių profesinių, amžiaus grupių sveikatingumas; mokyklinių ir ikimokyklinių įstaigų lankymas. Be specialios paramos liko darbo netekę ikipensinio amžiaus žmonės. Politinė valdžia (nesvarbu, koks jos partinis pagrindas) laikėsi liberalių nuostatų, kad socialinius santykius, statusus ir priklausomybes kuria rinka. Vis didesnius mastelius įgaunantis socialinis užribis nesusilaukė tinkamo valdžios dėmesio kelis pirmuosius po nepriklausomybės metus.

Matyt, visiškai dėsninga, kad pradiniame politinių reformų ir ekonomikos restruktūrizacijos etape politinės valdžios centrai ieškojo atramos ir partnerystės su stambiausiais darbdaviais. Stambus (legalus) kapitalas, kurio pagrindas buvo vakarykštė pramonė, energetika, prekybos susivienijimai, rėmė politinę valdžią ir darė įtaką jos veiksams, ypač privatizavimo ir ekonominių reformų srityje. Rėmimasis pragmatiškai orientuota ūkinio elito dalimi stabilizavo politinę viršūnę, teikė jai tvirtumo tų gausių profesinių ir socialinių grupių atžvilgiu, kurios sudarė centralizuotos ekonomikos šerdį. Pradėjo aiškėti, kad ši strateginė partnerystė įgauna asmeninio dalyvavimo bruožų: vienas stambiausių pramonininkų tapo vyriausybės vadovu (1992–1993), keli kiti vadovavo svarbiausioms ūkinėms ministerijoms bei žinyboms ir socialdemokratų, ir konservatorių vyriausybėse. Ši tendencija išlieka iki šiol suteikdama Lietuvos socialinei raidai išskirtinių bruožų.

Didžiajai ilgalaikių ryšių politikai ir stambiajai ekonomikai atstovaujančių grupių socialinės pasekmės buvo neigiamos. Jos ir šiandien reikšmingos. Galingų prekybos, naftos produktų, elektros skirstymo tinklų įsitvirtinimas leido modernizuoti šias ekonomikos šakas, tačiau ir pakirto smulkiuosius prekybininkus, tiekėjus, gamintojus (pvz., teikusius maisto produktus nedidelėms parduotuvėms). Minėti ryšiai, kurie leido stambiajam kapitalui „užsidirbti“ palankią įstatymų apmo-

kestinimo aplinką, didino turtinę diferenciaciją visuomenėje, įtakingų ekonominių centrų ir provincijos atotrūkį. Silpnesnieji partneriai vidutiniame ir smulkiajame versle neturėjo politinės valdžios palankumo ne tik pirmajame „dramatiško ekonominio nuosmukio“ (O. Rakauskienė, I. Jonuškaitė, 2001, p. 91) etape (iki 1994 m.), bet ir vėlesniu „atsigavimo“ laikotarpiu. Jie nuolat skundėsi ir protestavo dėl nepalankių verslui plėtoti sąlygų, įvairių mokesčių naštos, valstybės paramos stokos eksportuojant produkciją, ypač krizės Rusijoje metu.

Vienuoliktisiais nepriklausomos Lietuvos metais Lietuvos Respublikos Prezidento metiniame pranešime teigiama: „**Lietuvai šiandien reikia glaudesnio bei atviresnio valdžios ir verslo bendradarbiavimo.** ... Tačiau tai privalu daryti, ne vienas verslo grupes remiant kitų sąskaita, ne „gražinant skolas“ už rinkimuose gautą paramą, bet kuriant visiems vienodai palankias sąžiningos konkurencijos sąlygas, aktyviai tiesiant kelius mūsų įmonių eksportui“ (V. Adamkus, 2001, p. 85).

Smulkusis ir vidutinis verslas, neturėdamas senų tradicijų, gyvavo ieškodamas erdvės tarp ekonominių ir finansinių svyravimų šalies ir artimiausių kaimynų rinkoje. Suprantama, tokiomis aplinkybėmis šis sektorius negalėjo turėti didelės reikšmės nei šalies ekonomikoje, nei socialinėje visuomenės sandaroje. Smulkieji prekybininkai, paslaugų teikėjai, maisto produktų gamintojai ne kartą tapdavo įvairių valdiškų kampanijų ir akcijų taikiniai arba stambesnių partnerių aukomis. Nuolat kaitaliojami įstatymai, slegianti smulkiuosius ir vidutinius verslininkus mokesčių politika atėmė iš jų galimybę daugiau investuoti į naujas darbo vietas. Išstumtus iš bankrutuojančių gamyklų, žemės ūkio bendrovių žmones kurį laiką priglaudė turgavietės. Tačiau smulkieji prekybininkai buvo apkrauti mokesčiais, reikalavimais griežtinti apskaitą. Turgaviečių verslą negailėstingai smukdė ir didelės prekybos sistemos. Didelė dalis prekeivių dar kartą liko be pragyvenimo šaltinio ir papildė bedarbių, skurstančiųjų gretas.

I.5.4. Konfliktiškumo išraiškos

Silpna, be ilgalaikių išvalgų, besiorientuojanti į jau atsiradusių socialinių skaudulių švelninimą socialinė politika negalėjo tuo tarpu pristabdyti didėjančių turtinių skirtumų, skurdo, socialinio užribio didėjimo.

Vis labiau ryškėjo regionų ir gyvenviečių, netgi miesto gyvenamųjų rajonų (prestižinis neprestižinis) nelygė. Priklausomai nuo investicijų, infrastruktūros plėtros tempų, esamo žinių ir inovacinio potencialo pradėjo formotis ekonominiu ir socialiniu požiūriu sparčiai besivystantys regionai, o šalia jų – atskiri miestai, gyvenvietės. Kaimiškieji rajonai ėmė merdėti. Vienas geriausiai šiuos skirtumus apibendrinančių rodiklių – nedarbo mastas. 1992 m. tarp nedarbo mažiausiai (Kaišiadorys) ir daugiausiai (Druskininkai) pažeistų vietovių šis rodiklis siekė 1,4 punkto. 2002 m. skirtumas padidėjo 20 punktų (Anykščiuose ir Kretingoje nedarbas siekė 7,2 proc., Druskininkuose – 27,0 proc.) (Lietuvos darbo biržos veikla ir darbo rinka, 2001, p. 17).

Pagal Europos Sąjungos standartus regioniniai skirtumai, įvairiausių mažumų, marginalių grupių, imigrantų, netgi vyrų ir moterų padėties visuomenėje skirtumai interpretuojami kaip horizontaliosios nelygybės apraiškos, tiesiogiai susijusios su socialinės politikos ribotumu, su namų ūkio darbų ir sukurtų darbo vietų neatitikimais (Taljūnaitė, 2004, p. 10).

Transformacijos laikotarpiu visos valdžios orientavosi į ekonomiškai stipresnius ir stipriausius. Dėl to ir privatizavimo eiga, ir priimami įstatymai vienaip ar kitaip buvo orientuoti į stambaus kapitalo lūkesčius, bet menkai atspindėjo socialinių mažumų (didesnės dalies pensininkų, nevyriausybinių organizacijų, skurdžiausių kaimo sluoksnių, užribio) poreikius. Dėmesys išvardytų grupių problemoms buvo labiau akinamas Europos Sąjungos fondų bei integracijos programų reikalavimų, tarptautinių organizacijų. Taip atsirado kovos su skurdu, narkotikų vartojimu, korupcija, trečiojo sektoriaus rėmimo ir kitos smulkesnės programos.

Viena ryškiausių konfliktškumo Lietuvoje apraiškų atsiskleidžia darbo santykiuose. Dėl darbo jėgos pertekliaus, didelio nedarbo, samdomųjų darbuotojų interesams atstovaujančių profesinių organizacijų susiskaldymo ir patirties stokos darbdavių ir darbuotojų santykiai buvo vienašališki. Darbdaviai, siekdami maksimizuoti pelną, turėti kuo daugiau apyvartinių lėšų, užtikrinti vadovaujančiam personalui dideles pajamas, naudojosi susiklosčiusia padėtimi ir mokėjo minimalius atlyginimus darbuotojams, vertė juos neatlygintinai arba už labai menką atlygį dirbti viršvalandžius, vengė įmokų į socialinio draudimo fondą ir kitaip išnaudojo darbo jėgą.

Nors valstybinėse įmonėse ir organizacijose darbuotojų teisės ir socialinės garantijos geriau apsaugotos, bendra santykių dvasia buvo pagrįsta tuo pačiu ignoravimu ir nesiskaitymu. Žinomas posakis „nepatinka – išeik, už durų daug laukiančiųjų“ iškalbingai bylojo apie laukinio kapitalizmo atmosferą. Ilgainiui pradėjo aiškėti žemos santykių ir partnerystės kultūros pasekmės socialinei padėčiai, naujovėms, visuomenės gerovei. Nesutikdami nereglamentuotą laiką sunkiai dirbti, neturėdami galimybės rasti geriau mokamą darbą nemaža dalis žmonių rinkosi bedarbio statusą, ieškojo neregistruoto darbo arba migravo į ekonomiškai išsivysčiusias šalis. Kaip rodė darbuotojų apklausos, įmonėse formavosi nepalanki naujovėms, mokymuisi, tobulėjimui atmosfera; tarnybiniuose santykiuose, ypač vertikalioje valdžios-pavaldumo skalėje, buvo daug įtampos, užslėpto, o neretai ir atviro konfliktškumo. Valstybinis socialinio draudimo fondas nesurinkdavo mokesčių pensijoms ir pašalpoms išmokėti.

Lietuvai integruojantis ir įstojus į Europos Sąjungą darbingų žmonių banga plūstelėjo į Vakarų palikdama tuščias darbo vietas. Manoma, kad per kelerius metus iš Lietuvos išvyko (deklaravę ir nedeklaravę išvykimo) keli šimtai tūkstančių žmonių ir šis skaičius artėja prie pusės milijono. Tarp išvykstančiųjų vyrauja asmenys, turintieji vidurinę ir aukštąją išsilavinimą, darbingo amžiaus, paprastai tik ką pradėję karjerą (Lietuvos statistikos departamentas. Oficiali ir neoficiali tarptautinė migracija, www.stat.gov.lt, prisijungimo laikas 2007 01 16). Asmenys iš Lietuvos, kaip ir iš kitų Baltijos valstybių ir Lenkijos, paprastai priskiriami vidutiniškai patyrusiųjų darbuotojų kategorijai ir dirba svečiose

šalyse gamybos ir aptarnavimo sektoriuose (vadinamosios mėlynosios apykaklės) (*Employment in Europe 2006*, p. 17).

Lietuvoje greitai ėmė stigti darbo jėgos sveikatos apsaugoje, kai kuriuose paslaugų sektoriuose, statyboje. Kai kuriais duomenimis, 2006 m. viduryje Lietuvoje buvo apie 24 tūkstančius laisvų darbo vietų (Laukaitytė: www.delfi.lt, 2007.01.18).

Tai privertė darbdavius didinti atlyginimus, mažinti reikalavimus naujai priimamiems į darbą, tačiau to neužteko emigracijos pasekmėms neutralizuoti. Didelės ankstesniais metais susidariusios pajamų ir socialinių statusų disproporcijos dėl to neišnyko ir išlieka toliau.

Dėl darbuotojų trūkumo ir naujai priimamų dirbti žmonių žemesnės kvalifikacijos prastėjo kokybinė darbo kolektyvų sudėtis, teikiamų paslaugų kokybė.

Emigracija priklauso prie ypač prieštaringų reikšinių pagal jos ilgalaikes ir trumpalaikes, socialines kultūrinės ir kitokias pasekmes. Ji suteikė moderniam socialiniam konfliktui naujų išraiškų, kurių išvalgus analitikas Dahrendorfas prieš dešimtmetį dar neprogozavo.

Darbdavių ir darbuotojų partnerystė, nors ir deklaruojama nacionaliniu mastu, remiama Tarptautinės darbo organizacijos, buvo įkūnyta Trišalės tarybos bei Trišalės komisijos prie Lietuvos darbo biržos veikloje. Nors minėtos institucijos, veikiančios darbdavių, darbuotojų ir vyriausybės atstovus, reguliariai rinkosi ir svarstė darbo įstatymus, atlyginimų, darbo sąlygų ir kitus svarbius klausimus, glaudžių ir kolegiskų ryšių įmonėse ir organizacijose neužsimezgė. Žema darbdavių ir darbuotojų partnerystės kultūra mažino įmonių konkurencingumą, stabdė naujoves, didino valstybinių organizacijų piliečių bei bendruomenės atotrūkį.

Transformacijos laikotarpiu Lietuvos visuomenė ir jos socialinė sankloda pasižymėjo didesniu konfliktiškumu. Tokia pat tendencija fiksuotina visose dideles permainas išgyvenančiose šalyse. Tačiau, palyginti su kitomis valstybėmis (streikų bangos Lenkijoje, slavų mažumos mitingai ir demonstracijos Latvijoje, ginkluoti ir kiti smurtiniai veiksmai Moldovoje, Užkaukazėje), Lietuvoje didelių socialinių grupių konfliktai buvo riboto masto ir pobūdžio. Masinio smurto protrūkių buvo išvengta.

Ta aplinkybė, kad ekonominė ir socialinė politika vykdant ūkio restruktūrizaciją ir socialines reformas buvo orientuota į Europos Sąjungos standartus ir remiama tarptautinių institucijų, spartino permainas, tačiau socialinių krizių ir įtampų ne tik nemažino, bet ir didino. Kiekvienas spartėjantis socialinis procesas neišvengiamai sukeldavo didėjančius prieštaravimus ir įtampą.

Svarbiausia socialinių permainų išdava – nauja visuomenės struktūra, kuri formuojasi per socialinę entropiją yrant senajai struktūrai. Šiam procesui būdingas naujų profesinių, turtinių interesų grupių susidarymas, jų vidinė integracija ir konsolidacija, ryškėjančios takoskyros tarp atskirų grupių, intensyvus individų ir ištisu darinių mobilumas iš vienu darinių į kitus. Besiformuojanti socialinė hierarchija įgauna vertikalų ir horizontalų mastelius.

Naujojoje socialinėje struktūroje atsiranda įtampų laukai, socialinės patologijos ir konfliktiškumo reiškinių. Svarbiausioji modernaus socialinio konflikto išraiška – nuskurdusios, netekusios nuolatinio darbo, nuolatinų pragyvenimo šaltinių, neretai degraduojančios, praradusios abipusį ryšį su visuomenės dauguma mažumos (grupės), kurių visuma vadinama užribio klase. Tai margas padrikas junginys, kuriame yra asocialių, priklausomybės ligomis sergančių, senų ir vienišų, išėjusiųjų iš įkalinimo įstaigų asmenų, likusių be globos, nesimokančių paauglių, ilgai neturinčių darbo asmenų, apleistų namų, gyvenviečių rezidentų ir kt. Socialinis užribis nedalyvauja viešajame gyvenime, labai menkai naudojasi pilietinėmis teisėmis, ignoroja visuomenę saistančius įstatymus ir vertybes.

Teisė, socialinė politika bei viešasis administravimas nesukuria veiksmingų priemonių socialinio konflikto apraiškoms užbėgti už akių (prevencijai) arba reguliuoti jau vykstančius konfliktus (intervencijai). Yra aibė priežasčių, ribojusių minėtų institutų galimybes. Iš jų pirmiausia paminėtina socialinė politika, dažna vadovujančių partijų kaita ir jų valdymo programų nepastovumas, konjunktūrinė orientacija į įtakos turinčias socialines grupes ir kaip pasekmė – menka teisinė ir socialinės partnerystės kultūra visuomenėje.

Pabaigos žodis studijuojantiems. Toks yra sudėtingas ir daugialypis socialinis vyksmas Lietuvoje atgavus nepriklausomybę. Norėdami jį suvokti kaip visuminį procesą pažymėsime svarbiausius jo aspektus.

Socialinio konflikto ištakos:

1. vykstant restruktūrizacijai suiro senoji socialinė struktūra, atsirado nauji socialiniai dariniai, formavosi nauja socialinė struktūra, turinti dipoliškumo bruožų;
2. sumaištis, neapibrėžtumas skatino teisinį ir moralinį nihilizmą, ekonominius, finansinius ir kitus nusikaltimus;
3. nedarbas, dėl kurio tūkstančiai žmonių buvo išstumti į socialinį užribį ir apribojo savo dalyvavimą pilietiniame gyvenime;
4. biurokratijos išsigalėjimas – susidarė ir didėjo takoskyros tarp valdžios ir piliečių, tarp savivaldos ir bendruomenių;
5. trumpalaikė, be strateginių atramų socialinė politika, reaguojanti į atsiradusius prieštaravimus, užuot neutralizuojanti ir švelninanti juos vos tik pradėjusius reikštis;
6. politinių viršūnių ir stambaus kapitalo sąjunga ignoruojant smulkujų verslą ir skurdžiausių sluoksnių poreikius.

Apraiškos:

1. silpna, neidentifikavusi savęs vidurinioji klasė, nepajėgianti neutralizuoti socialinių prieštaravimų;
2. socialinis užribis, suskaldęs visuomenę į daugumą ir mažumas;
3. vienus socialiniai santykiai; darbdavių primestos socialinio žaidimo taisyklės, socialinės partnerystės ribotumas, menka derybų kultūra sprendžiant socialinius konfliktus;
4. samdomųjų darbuotojų beteisiškumas, silpnos atstovavimo galios;
5. socialinio užriebio susidarymas ir atskirties (anomijos) reiškiniai;
6. masinė emigracija ir kvalifikuotų darbuotojų stygius Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare.

Studijuojant šią temą rekomenduotina remtis Vytauto Kavolio išvalgomis apžvalginiam straipsnyje „Civilizaciniai procesai ir šiaurinė Lietuva“ (Kultūros barai, 1996, Nr. 7). R. Dahrendorfo studija apie modernų konfliktą „Modernusis socialinis konfliktas“ (Vilnius: Pradai, 1996) pasižymi subtiliais ir taikliais apibendrinimais, nuoseklia socialinės analizės metodologija. O aprašytus reiškinius pagilinti ir sukonkretinti padeda pažintis su reguliariai leista leidiniais „Pranešimas apie žmogaus socialinę raidą Lietuvoje“ ir „Socialinis pranešimas“.

? Kontroliniai klausimai:

1. Kokių permainų veikiama pradėjo irti senoji socialinė struktūra?
2. Kokios socialinės formuotės atsirado?
3. Apibūdinkite socialinius prieštaravimus atsiradusius vykdant rekapitalizaciją.
4. Kokia socialinės atskirties ir anomijos esmė?
5. Kokių naujų bruožų įgavo socialinis konfliktas Lietuvai įstojus į ES?
6. Išvardykite ir apibūdinkite socialinio konfliktiškumo apraiškas.



Literatūra

1. Adamkus V. Trys metiniai pranešimai. Vilnius: Baltos lankos, 2001.
2. Barry B. Teisingumo teorijos. Vilnius: Eugrimas, 2002.
3. Dahrendorf R. Modernusis socialinis konfliktas. Vilnius: Pradai, 1996.
4. Employment in Europe 2006. European Commission Directorate-General for Employment, ec.europa.eu//employment_social/news 2006. Prisiųdymo laikas: 2007 02 04.
5. Gellner E. Tautos ir nacionalizmas. Vilnius: Pradai, 1996.
6. Kavolis V. Civilizaciniai procesai ir šiaurinė Lietuva // Kultūros barai, 1996, Nr. 7.
7. Kuzmickas B., Astra L. Šiuolaikinė lietuvių tautinė savimonė. Vilnius: Rosma, 1996.

8. Lietuva socialinių pokyčių erdvėje. Vilnius: Lietuvos filosofijos ir sociologijos institutas, 1996.
9. Lietuvos darbo biržos veikla ir darbo rinka 1991–2000. Vilnius, 2001.
10. Pranešimas apie žmogaus socialinę raidą Lietuvoje 1995. Vilnius: JTVP, 1995.
11. Pranešimas apie žmogaus socialinę raidą Lietuvoje. 2000. Vilnius: JTVP, 2000.
12. Rakauskienė O. G. Aktyvi socialinė-ekonominė politika Lietuvoje // Filosofija, sociologija, 1997. Nr. 2.
13. Rakauskienė O. G., Jonuškaitė I. Lietuvos ūkio plėtojimo ilgalaikė strategija iki 2015 metų // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2001.
14. Skurdo būklės Lietuvoje 2001 metų pranešimas. Vilnius: JTVP, 2001.
15. Taljūnaitė M. Visuomenės stratifikaciniai procesai: jų įgyvendinimas politikoje ir valdymas. Habilitacijai teikiamų mokslo darbų apžvalga. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004.
16. Tureikytė D. Gyventojų socialinis ekonominis statusas: subjektyvus vertinimas. Kn.: Permainų metas: tapatumo ieškojimas. Vilnius: Filosofijos, sociologijos ir teisės institutas, 1995.
17. Verslo plėtra Lietuvoje ir Vidurio Europoje. Vilnius: Statistikos tyrimai, 2000.

II skyrius

Konfliktų sprendimas

Bendradarbiavimo kultūra nusako gebėjimus spręsti problemas suinteresuotų šalių pastangomis, kad ir kiek skirtingi jų interesai, poreikiai, vertybės, vaizdiniai. Bendradarbiavimo ir konfliktų sprendimo kultūros sąvoka yra apibendrinanti. Tinkamas mastelis nagrinėti bendradarbiavimo kultūrą yra piliečių visuomenė, o ne atskiri jos subjektai. Tik visuomenės atmintyje ir veikloje funkcionuoja istorinis žmonių sugyvenimo ir sąveikavimo paveldas, aktualioji kultūra, bendruomeniškumas, etinių principų kodeksas, vertybių sistema. Čia rasime ir bendradarbiavimo kultūros bruožų.

Tačiau neginčytina, kad kiekvienas socialinis subjektas yra bendradarbiavimo ir konfliktų sprendimo kultūros visuomenėje kūrėjas, nors jis neapima visų jos konstruktyvių ir destruktivių reikšmių sistemos. Žmogaus ar socialinės grupės elgesyje konfliktinėje situacijoje gali būti gana daug individualumo, jie nėra akiai prisirišę prie socialinės-kultūrinės aplinkos. Todėl siekiant suvokti konfliktų sprendimo galimybes, strategijas bei taktikas pravartu pradžioje aptarti, kokią įtaką konfliktų sprendimui daro bendradarbiavimo kultūra visuomenėje ir kokią reikšmę turi individualioji kultūra.

Šiame skyriuje bus taip pat nagrinėjami žinomiausi konfliktų sprendimo būdai. Visa tai suteiks reikiamų žinių apie veiklas ir elgsenos būdus sprendžiant konfliktus pačių dalyvių pastangomis.

Bendradarbiavimo kultūra yra integrali bendrojo kultūros paveldo dalis, išreiškianti visuomenės subjektų pozityvias nuostatas *kitų ir*

kitokių atžvilgiu, jų konkludentinį¹⁰ nusiteikimą, pasirengimą spręsti problemas, ginčus, konfliktus ne kovojant, apgaunant ar kitaip apeinant kitas suinteresuotas šalis, o suvienytomis pastangomis, remiantis įstatymais bei kitomis legaliomis galimybėmis, panaudojus savo vidines moralines galias.

Pabrėžtina legalios, atviros, moralios veiklos svarba, kituose matant savo pastangų tęstinumą, o ne apribojimą. Bendradarbiavimo kultūra pagrįsta abipusiškumo principu, tolerancija ir asertyvumu problemos ir kitų subjektų atžvilgiu.

Konstruktivių sąveikų mastas, įvairovė, intensyvumas, palyginti su kovos, susidūrimų masteliais visuomenėje, yra bendradarbiavimo kultūros išraiška visuomenėje.

Turbūt aišku, kad konfliktų sprendimo kultūra yra šiek tiek specifiskesnis fenomenas, tačiau neabejotinai – tai bendradarbiavimo kultūros sandas. Bendradarbiavimo kultūros terpėje formuojasi ir kinta visų tipų konfliktų sprendimo praktika. Šiuolaikiniame pasaulyje konfliktų sprendimo kultūra ir kasdienė praktika tiesiogiai koreliuoja su tokiomis visuomeninio gyvenimo kokybę, stabilumą nusakančiomis kategorijomis kaip pasitikėjimas kitais, bendruomeniškumas, savivalda, pilietiškumas. Kuo geriau įvardytos savybės atsiskleidžia socialiniuose santykiuose, tuo mažiau lieka užsitęsusių, neišspręstų, destruktivių konfliktų.

Bendradarbiavimo kultūra yra autentiškas konfliktų sprendimo praktikos nagrinėjimo kontekstas. Kiekvienas žmogus, subrandintas socialinės ir kultūrinės aplinkos kaip individualybė ir asmenybė, yra ir konfliktų sprendėjas. Bendravimo, kūrybiniais gebėjimais, asmenine kultūra, charakterio savybėmis jis vienaip ar kitaip prisideda prie visuomenės darnos ir nuolatinės kaitos.

¹⁰ Konkludentinis – leidžiantis daryti išvadas; konkludentinis nusiteikimas – pasirengimas ieškoti sutarimo. Žr.: Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Alma littera, 2004.

II.1. Bendradarbiavimo kultūra visuomenėje ir konfliktų sprendimas

Šiame skyriuje nagrinėsime, kokiais pavidalais skleidžiasi konfliktų sprendimo kultūra ir praktika visuomenėje ir kaip šiuo įdirbiu naudojasi socialinio gyvenimo subjektai savo veikloje.

Nagrinėsime konfliktų sprendimo sąvoką, turinį, pobūdį, konflikto šalių strategijas, taktinius sprendimus taikant jiems kultūros matą.

Taip pat aptarsime, kokios aplinkybės lemia konfliktų sprendimo kultūrą, dėl ko veiksmai, nukreipti į konfliktų sprendimą, įgauna pozityvų, kuriamąjį arba, atvirkščiai, destruktivyvų, griaunamąjį pokrypį. Numatyta išnagrinėti šiuos klausimus:

1. visuomenės kultūra ir konflikto kultūros paradigma;
2. konstruktyvūs ir destruktivyvūs šalių veiksmai;
3. konfliktų sprendimo ir bendradarbiavimo principai;
4. visuomeninis kapitalas kaip santykių kultūros diskursas;
5. konfliktų sprendimo kultūros bruožai visuomenės gyvenime.

Perskaite šį skyrelį skaitytojai suvoks konfliktų sprendimo esmę, seką, būdus, susies konfliktų sprendimą su bendradarbiavimo kultūra. Tai būtinas etapas siekiant pažinti konfliktų prevencijos ir sprendimo praktiką.

Prasminiai žodžiai: *konflikto sprendimas, bendradarbiavimo kultūra visuomenėje, visuomeninis kapitalas.*

Keli bendri teiginiai padės apibrėžti probleminį šios temos lauką.

1. Žmogus, kaip ir bet kuri žmonių grupė, tampa socialinio gyvenimo subjektu tik tai kryptingai sąveikaudamas su kitais. Sociumas – tai sąveikaujančių subjektų sistema. Atskirtas nuo visuomenės žmogus (pvz., žvėrių apsuptyje išaugęs vaikas) netenka socialumo. Tas pats pasakytina, pavyzdžiui, apie kokią nors grupę (tikėjimo, gyvenimo būdo), užsisklendusią savo fanatiškose nuostatose ir sąmoningai vengiančią bendradarbiauti. Ankstesniame skyriuje aprašytas socialinės atskirties (anemijos) reiškiny yra, be kita ko, labiausiai krentanti į akis konfliktškumo išraiška, nes jis kalba apie minimalias sąsajas, sąveikas, vi-

suomenės ir tam tikros jos dalies bendradarbiavimą. Atsitvėrimas nuo socialinės aplinkos, išipareigojimų vengimas yra viena iš ypač dažnai pasitaikančių konfliktiškumo apraiškų.

2. Bendradarbiavimas apibūdinamas kaip koordinuoti bent dviejų šalių, suvienytomis pastangomis siekiančių tarpusavyje susijusių tikslų bei rezultatų, veiksmai.

3. Esame visuomenė ir bendruomenė tiek, kiek siekiame ir mokame būti kartu, t. y. deriname skirtingus interesus, vertybes, pažiūras, toleruojame kitus ir kitokius išsaugodami savo tapatumą, kiek bendradarbiaujame įveikdami takoskyras.

II.1.1. Visuomenės kultūra ir konflikto kultūros paradigma

Šalių veiksmai konfliktinėje situacijoje gali kirstis su kultūros tradicijomis, normomis bei vertybėmis, gali būti niokojuantys, naikinantys, kitaip tariant, destruktiniai, neretai nuvedantys tas šalis į kultūros užribius. Galbūt dėl to kyla abejonų, ar kultūra ir konfliktai iš viso susisiečia tarpusavyje, o jei ir susisiečia, tai ar nėra šis ryšys netiesioginis?

Kultūra yra visa ko charakteristika žmonių veikloje, kad ir kokia ši veikla būtų. „Kultūra veikia konfliktinį elgesį, bet konfliktas taip pat gali būti interpretuojamas kaip kultūrinis elgesys. Visi konfliktai kyla kultūriniame kontekste. Žinant ką nors apie kultūrinį kontekstą, kuriame konfliktas vyksta, galima daug ką pasakyti apie jo šaknis, jo galimą sklaidą bei valdymą“ (M. H. Ross, 2000, p. 184). Kaip tik tai ir skatina taikyti kultūros mastelius nagrinėjant konflikto šalių sąveikas.

Pastaraisiais metais vis labiau intensyvėjant globalioms priklausomybėms ir sąveikoms su kitais ir kitokiais didėja ir interesus, kaip tautų kultūros veikia konfliktų sprendimą ir valdymą. Pažymima, kad subjekto elgesys ir veiksmai konfliktinėje situacijoje – tai jo susiformavusios tam tikroje socialinėje ir kultūrinėje aplinkoje interpretacijos, reakcijos, stereotipai; kad skirtingos nacionalinės kultūros ir jų subkultūros formuoja skirtingą požiūrį į konfliktus bei jų sprendimo būdus (M. H. Ross, 1993). „Konflikto kultūra yra visuomenės normų, praktikų

ir institucijų konfigūracija, kuri lemia, dėl ko žmonės pradeda ginčus, su kuo jie kovoja, kaip konfliktai vyksta. Ji yra išvestinė iš socialinės struktūrinės organizacijos ir psichokultūrinių savybių“ (M. H. Ross, 2000, p. 183).

Šiuos samprotavimus prasminga papildyti nuoroda į Lietuvos autorių paieškas. Apibūdindamas bendrąją tautos kultūrą ir aktualią Lietuvos socialinę ir kultūrinę aplinką Grigas pažymi: „*Bendroji kultūra tai, visų pirma, etnosociumo (arba sociumo) narių nusiteikimas siekti tolerancijos, konsenso ir vaisingo bendradarbiavimo sprendžiant savo, o taip pat ir bendruosius reikalus*“ (R. Grigas, 1998, p. 162–163). Nors šie samprotavimai apibendrina kitą (nacionalinį) nei cituojamų čia autorių (jie kultūros ir konfliktų sprendimo modelius nagrinėja globaliame palyginamajame kontekste) lygmenį, jų turinys įtikinamai rodo, kad šiuolaikinis mokslinis kultūros suvokimas ir aprašymas neįmanomas apeinant atvirumo, bendradarbiavimo, konfliktų sprendimo ir valdymo visuomenėje klausimus.

Tiriant konfliktų sprendimo savitumus naujausiais laikais imta skirti pasaulio kultūras į tam tikras klases. M. K. Kozanas (1997, p. 338) konfliktų sprendimo modelius susieja su skirtingų kultūros tipų aprašymu. Jis skiria tris konflikto sprendimo modelius, kurių kiekvienas tarpsta skirtingoje kultūrinėje aplinkoje.

Darnos modelis būdingesnis asociatyviai kultūrai, kurioje ypač vertinamas integralumas ir bendruomeniškumas. Kylantys konfliktai yra pastebimi kaip galimas dezintegruojantis veiksnys. Konflikto dalyviai taip pat yra susirūpinę nepažeidinėti bendros tvarkos. Todėl kilus konfliktui rūpinamasi, kaip sumažinti įtampą, apibrėžti šalių įsipareigojimus atsižvelgiant į jų statusą. Praktikuojamas vengimo ir prisitaikymo stilius. Aktyviai taikomas trečiosios šalies kišimasis į konflikto eigą, tačiau minėtoji šalis yra labai delikati, tausojanti ginčo dalyvių orumą ir nusistovėjusią pusiausvyrą aplinkoje. Minėtasis konfliktų sprendimo būdas yra ypač būdingas Japonijoje bei kitose Tolimųjų Rytų šalyse (R. R. Callister, J. A. Wall, 1997, p. 311).

Konfrontaciniam modeliui būdinga tai, kad dalyviai sugeba apibūdinti susidariusią padėtį, suvokti konfliktą kaip visumą jį sudarančių problemų, kad jie nevengia reikšti neigiamų emocijų, tačiau patys sava-

rankiškai ieško racionalių kompromisų konfliktams spręsti. Aplinkinių kultūra reiškiasi neutraliteto konfrontuojančioms šalims ir nesikišimo į konflikto eigą nuostata. Mediacija taikoma paprastai pačių šalių iniciatyva.

Reguliatyvus modelis žinomas tose kultūrose, kur išsikeriojęs biurokratinis reguliavimas, pasižymintis daugybe privalomų taisyklių ir įpareigojimų. Taikant juos konfliktai paprastai slopinami. Aukštesnė instancija formaliai atlieka trečiosios šalies vaidmenį ir daro poveikį konflikto dalyviams. Konflikto šalys paprastai vengia susidūrimo ir aiškinimosi, jos apeliuoja į sprendimo teisę turintį subjektą. Jeigu susidūrimo nepavyksta išvengti, jos renkasi kovą, taiko prievartą.

Kaip matome, socialinės-kultūrinės aplinkos įtaka konfliktui yra ne tik didelė, bet ir įvairi – tai priklauso nuo bendrosios kultūros tipo. Konflikto subjektai yra tos aplinkos ugdytiniai ir *volens nolens* laikosi jos etinių nuostatų, tradicijų ir papročių.

Vertinant valstybiškai kelti ir skatinti bendradarbiavimo kultūros ir konfliktų sprendimo praktinius įgūdžius visuomenėje yra imperatyvus siekinys – ar kalbėtume apie savo interesais besirūpinantį pilietį, ar dirbančiųjų grupę reprezentuojančią organizaciją, ar sprendimo įgaliojimus turintį pareigūną. Modernios valstybės funkcionalumas, kultūrinis, inovacinis potencialas, pagaliau konkurencingumas pasaulinėje rinkoje tiesiogiai susijęs su jos vidine organizacija, savivalda, gebėjimais ir galimybėmis spręsti problemas pačių suinteresuotų šalių pastangomis. Kuo labiau valstybinės institucijos apkraunamos prievole spręsti piliečių ir grupių tarpusavio ginčus, kuo platesniu mastu jos įveliamos kaip arbitrai į konfliktus, tuo mažiau laiko, energijos, galimybių spręsti valstybės strateginės raidos problemas.

Tam, kad painioje situacijoje būtų bendradarbiaujama, o ne kovojama tarpusavyje, reikia pozityvios filosofijos, paremtos tolerancija, atvirumu ir savigarba, bent minimalaus pasitikėjimo savimi ir kitais, bendradarbiavimo ir derybų strategijų tinkamo pasirinkimo, įgūdžių konstruktyviai veikti.

Visuomenė yra suformavusi politinius, teisinius, moralinius sverus, kurie apsaugo ją nuo pražūtingos konfrontacijos ir užtikrina jos vientisumą. Yra *politinio pobūdžio* priemonės, saugančios integralumą.

Tai demokratiškai išrinkti arba įsteigti strateginių sprendimų institutai, kurie nustato ir reglamentuoja piliečių ir jų susivienijimų galimybes daryti įtaką ir kontroliuoti politines jėgas, naudotis materialiniais ištekliais ir kultūros vertybėmis, siekti žinių ir išsilavinimo.

Dar viena svirtų kategorija yra *administracinio ir teisinio pobūdžio*. Valdžios ir piliečių, tarpasmeniniai ir tarpgrupiniai santykiai formuojami ir reguliuojami remiantis įstatymais, kitais norminamaisiais aktais, viešojo ir verslo administravimo institucijomis. Trečiajai kategorijai priklauso *moralinio pobūdžio svirtai*. Tai nusistovėję visuomenėje ir pripažįstami daugumos moraliniai principai, kurie palaiko geranorišką, tolerantišką žmonių ir grupių bendravimą, skatina socialinį dialogą ir partnerystę pripažįstant kultūrinę įvairovę.

Tačiau tenka pabrėžti, kad visuomenėje esama ir priešingų tendencijų – agresijos, smurto, diskriminavimo, savanaudiškos klikų veiklos. Tam tikromis aplinkybėmis šios tendencijos gali intensyvėti ir net parodyti visuomeninį gyvenimą.

Visa tai ne šiaip egocentrizmo ir bendruomeniškumo kontroversija. Kalbamuju atveju tai viešosios kultūros ir jos užribių antikultūros priešara. Tai išskirtinai aktualu nūdienai, nes, kaip rašė žymus Vokietijos politikas J. Rau, „mes gyvename kultūrų susidūrimo laikais, kai tarpusavyje sugyventi stengiamės daug mažiau nei treniruoti alkūnes, kurias kai kas laiko mūsų visuomenės simboliu“ (J. Rau, 2005, p. 28).

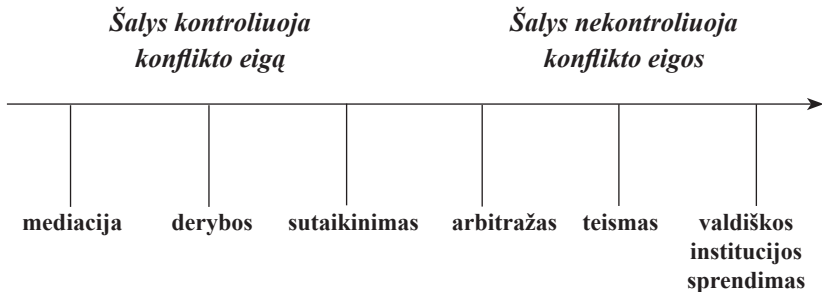
Taigi išeities postulatai nagrinėjant konfliktų sprendimo ir bendradarbiavimo kultūros problematiką yra tokie:

- valstybė ir visuomenė yra suinteresuotos įvairinti, turtinti, plėtoti piliečių, organizacijų, grupių konfliktų sprendimo praktikas. Tai pagrindinis konfliktų valdymo tikslas;
- visuomenėje, be bendradarbiavimo kultūros, esama kovos, agresijos, smurto, prievartos pradų, kurių įtaka ryšiams ir sąveikoms gali didėti.

Esame aptarę konflikto raidą, etapus, eskalavimo tikimybę. Tuomet buvo abstrahuotasi nuo sąmoningų, kryptingų, valingų pastangų neutralizuoti, nutraukti arba kitaip paveikti konfliktą. Šiuolaikinė konfliktų interpretavimo tradicija, kurią būtų galima pavadinti racionaliaja, pagrįsta prielaida, kad suinteresuotosios šalys gali nuveikti labai daug

pakreipdamos konflikto eigą vienokia ar kitokia linkme. Vadinamojoje konflikto aplinkoje priimta išskirti keletą tipų veiksmų pažymint šalių elgesį ir jų gebėjimą kontroliuoti procesą bei kryptingai siekti norimų rezultatų.

5 pav. Konfliktų sprendimo kontinuumas



Pagal: Christopher W. Moore (2003). The Mediation Process Practical Strategies for Resolving Conflict. 3rd Edition. Jossey-Bass, p. 7.

Pirmiausia nuo šalių valios, elgesio ir veiksmų kryptingumo priklauso, ar jos pasikliaus savo jėgomis ir inteligencija ir sieks susitarimo abipusiškumo pagrindu, ar ne. Jeigu linkstama susitarti – tai kokių veiksmų planą jos pasirinktų: konsultacijas, derybas, o galbūt mediaciją; jeigu nelinkstama susitarti – gali būti apeliuojama į žiniasklaidą arba į valdžios įstaigą, taip pat į teisingumo instituciją.

Pirmuoju atveju šalys kur kas geriau valdo konfliktą ir priartėja prie optimalaus rezultato nei antruoju atveju. Pasirinkusios konsultacijas arba viešą diskusiją, apskritąjį stalą ar kitokią dialogo formą, taip pat derėdamosi, jos turi daugiau galimybių suteikti konfliktui konstruktyvią eigą. Destrukcijos konflikte atsiranda tuo daugiau, kuo silpnesnis yra abipusiško bendradarbiavimo pradas, kuo mažiau kontroliuojamas jo vyksmas. Nepalankiai besiklostanti padėtis provokuoja kovą. Savo ginčą dalyviai gali perduoti trečiajam šaliai – administracinei valdžiai arba teisėsaugos institucijai, atskirais atvejais – arbitražui.

II.1.2. Konstruktyvūs ir destruktivūs šalių veiksmai

Konflikto dalyvių veiklos, pasirenkamų strategijų ir taktikų skirstymas į *konstruktyvią ir destruktivią* bene geriausiai apibūdina jų gebėjimą bendradarbiauti, kontroliuoti procesą ir kryptingai siekti susitarimo. Konstruktyvų ar destruktivų pobūdį konfliktui paprastai suteikia kooperacinis arba konkurencinis šalių elgesys. Konstruktyvus konfliktų sprendimo procesas iš esmės prilygsta kooperatyviems veiksniams, destruktivus procesas yra panašus į konkurencinę sąveiką. Kooperavimasis skatina ir yra skatinamas išsąmoninto tikėjimų ir nuostatų panašumo, pasirengimo būti naudingam, atvirumo bendraujant, pasitikėjimo ir draugiškumo, jautrumo bendriems interesams ir oponuojančių interesų nureikšminimo, orientacijos link bendros galios padidinimo ir panašiai. Konkuravimas skatina ir yra skatinamas prievartos, grasinimų ar melo taktikos, pastangų padidinti skirtumų galią tarp savęs ir kitų, skurdžios komunikacijos, vertybių panašumo menkinimo, padidėjusio jautrumo oponuojantiems interesams, įtarumo ir priešiško nuostatų, konflikto problemų svarbos ir masto sureikšminimo, pažymi M. Deuschas, daug metų tyrinėjęs konfliktų eigos ypatumus.

Konstruktyvius arba destruktivius konflikto subjekto poelgius paprastai lemia:

- jo suinteresuotumas santykių kokybe su oponentu;
- praktiniai išskaičiavimai siekiant tam tikro rezultato;
- savo galios suvokimas.

Tačiau virš visų šių kintamų yra keletas netinkamų subjektui būdingų reikšmių. Tai jo kultūra, temperamentas ir jo jau sukaupta problemų sprendimo patirtis. Visa tai subrandina jo predispozicijas kovoti arba bendradarbiauti. Atsargus, baugštus, nemėgstantis rizikuoti žmogus, siejantis savo laimėjimus su kantria ir ištvėringa siekiamybe, ir azartiškas, pasitikintis savo jėgomis, nebijantis rizikos žmogus – šie du tipai panašioje konfliktinėje situacijoje elgsis skirtingai.

Žmonių santykiuose visuomet esti ne tik konkurencijos, bet ir kooperacijos. Ir atvirkščiai – ne tik kooperacijos, bet ir konkurencijos. Konkurencijos ir kooperacijos santykis labai paslankus. Tai tarsi susi-

siekiančių indų sistema. Konkurencingiausioje situacijoje slypi galimybė išmėginti bendradarbiavimo svetus, paakinti kitą šalį daryti tą patį ir pasiekti lūžį bendradarbiavimo link.

Svarbu pabrėžti, kad vieno individo nuostata į bendradarbiavimą turi tendenciją stiprėti, jei susilaukia kito individo teigiamos reakcijos. Ir atvirkščiai, ji silpnės, jei kitas nepriims, neįvertins, juolab jei atsakys konkurencingumu. Tuomet bendradarbiavimo dvasiai lemta užgesti. Tiek bendradarbiavimas, tiek ir kova yra paprastai abipusė. Vieno palankumas, konstruktyvūs siūlymai, informacinis atvirumas gali inspiruoti kitą elgtis panašiai. Čia slypi vienas esminių konflikto sprendimo per bendradarbiavimą mechanizmų – pozityviais veiksmais žadinti, skatinti kito pozityvumą, pastebėti ir įvertinti tokio pozityvumo apraiškas. Kitos šalies konstruktyvaus elgesio skatinimo taktika praktikuojama ne tik tarpasmeniniuose, bet ir dideliuose tarptautiniuose konfliktuose.

Tačiau reikia skirti konstruktyvumo skatinimą nuo agresyviai besielgiančio subjekto maloninimo, šiuo atveju konfliktas gali užgulti taikingesnę šalį visa savo našta. Agresiją ir destrukciją gali sulaikyti tik pasipriešinimas jai.

Subjekto gebėjimai pakreipti konfliktą konstruktyvia linkme grindžiant santykius abipusiškumo principu, nuostata į bendradarbiavimą sudėtingose situacijose, dialogas ir keitimasis informacija su oponentais, išradingumas ir lankstumas ieškant sprendimų rodo kultūrinę jo brandą.

II.1.3. Konfliktų sprendimo ir bendradarbiavimo principai

Šiuolaikinis mokslas, modernioji politika, teisėkūra teikia prioritetą taikiam konfliktų sprendimui, nes būtent konfliktų sprendimas per bendradarbiavimą apsaugo visuomenę nuo sukretimų, suteikia jos raidai nuoseklumo ir darnos. Amerikiečiai R. Fisheris ir W. Ury, vykdy-

dami Harvardo projektą, skirtą deryboms, suformulavo keletą principų, kurių taikymas teikia konfliktuojančių šalių veiksmams pozityvumo, o konfliktui – konstruktyvų pagreitį (Fisher R., and Ury W. with Patton B., 1981, Chapter II). Aptarsime juos plačiau.

Atskirk žmones nuo problemas. Siekdamas savo vertybių, interesų, tikslų ir patirdamas kitų subjektų, turinčių savų interesų, pasipriešinimą žmogus linkęs suvokti juos kaip savo priešininkus. Jis neleistinai supaprastina padėtį ir iš esmės užkerta kelią iš sunkios padėties.

Neįmanoma kurti tarpusavio supratimo suvokiant kitus kaip priešininkus.

Ar kitas žmogus turi būti laikomas priešu tik dėl to, kad turi kitokių poreikių? Čia akivaizdus santykių ir problemos tapatinimas. Pirma, ko neturėtų daryti žmogus, susidūręs su sunkiai sprendžiama problema, – tai neperduoti savo susirūpinimo, nerimo, baimių, kitų neigiamų emocijų ir minčių tiems, kurie atsidūrė kitapus problemos. Gali būti, kad vieno ramus elgesys nuteiks panašiai ir oponentą ir atvers kelią pozityviam sprendimui. Žinoma, bendradarbiavimas gali ir nesusiklostyti, nes kitas, suvokdamas mus kaip priešininkus, gali pradėti kariauti su mumis ir dėl įvairių priežasčių nenukrypti nuo pasirinktos strategijos.

Konflikto dalyviai sprendžia ne vieną, o dvi problemas – viena susijusi su pačia ginčo esme, antra – tarpusavio santykiais. Jos vienodai svarbios. Geriausia jas atskirti Fisherio ir Ury nusakyta prasme. Tikėtis visiško arba bent dalinio konfliktų sprendimo gali tik tie, kurie problemos sprendimo sunkumų neperkelia į tarpusavio santykių erdvę. Išlaikydami dalykinius santykius, t. y. išiklausydami į kitos šalies argumentus, lūkesčius, baimes, bendraudami tarpusavyje tiesiogiai (tai geriausia) arba per trečiuosius asmenis, keisdami su ginču susijusia informacija, parodydami, kad supranta kitos ginčo šalies poreikius, dalyviai turi galimybę neišprovokuoti kovos ir kurti aplinką, kurioje įmanoma spręsti sudėtingiausias problemas. Probleminės situacijos įsameninimas (pvz.: „Nepasisėkė todėl, kad Petras buvo nedėmesingas, o Jonas pavydus“) paprastai veda į aklavietę.

Antras Fisherio ir Ury principas: *susitiek ties interesais, o ne ties pozicijomis*. Kasdienėje veikloje socialiniai subjektai, siekdami tam tikrų interesų, paprastai suteikia jiems pozicinės nuostatos pavidalą.

Štai jūs intensyviai rengiatės egzaminui ir paliekate nesutvarkytą, knygomis bei užrašais apkrautą stalą sakydami kitam šeimos nariui: „Neliesk šito!“. Ko jūs siekiate? Kad liktų nepajudinta knygų krūva ar kad jūsų sukurta (ne)tvarka palengvintų jums darbą, kai po kurio laiko vėl norėsite ją tęsti? Matyt, jums rūpi būtent pastaroji aplinkybė, nors jūs deklaravote ne interesą (nepaliesta knygų piramidė palengvins darbo tęstinumą), o pozicinę nuostatą.

Deklaruojamų pozicijų ir interesų, kurie už jų slypi, ryšys gali būti painus ir ne iš karto pastebimas. Gali būti, kad to paties intereso siekiant kartais deklaruojamos skirtingos pozicijos. O už tos pačios pozicijos gali slypėti skirtingi interesai. Interesą reikia pažinti, įvardyti ir tik šiuo keliu einant įmanoma sprendimų paieška.

Jei ginče reiškiamos pozicijos, per jas paprastai sunku tikėtis bendros kalbos. Kadangi *pozicijas tenka ginti* ir tai neabejotinai didina įtampą. *O interesus galima derinti*. Tokia žmogiškojo bendravimo logika.

Tarkime, sutuoktiniai rengiasi atostogų. Jis nori prie ežero, ji – prie jūros. Kokie galimi sprendimai?

1. Jis atsisako savo noro dėl jos (pasitraukimas). Vykstama prie jūros.
2. Ji atsisako savo noro dėl jo (pasitraukimas). Vykstama prie ežero.
3. Dalį laiko sutuoktiniai praleidžia prie ežero, dalį – prie jūros (kompromisas).

Kaip matome, pozicijų lygiu sprendimas galimas pasitraukiant vieni arba kitai šaliai. Kai šiek tiek imama paisyti kito interesų, galimas pusinis sprendimas. Tai jau kur kas daugiau. Tačiau tai – tik kompromisas, kitaip tariant, dalinis rezultatas. Kompromiso pranašumas tas, kad jis pats savaime nėra aklavietė, jis reiškia bendradarbiavimą. Tačiau jis nedidina pyrago, tai būdas tam tikru santykiu padalinti esamą vertybę. Suprantama, yra daugybė situacijų, kai ir kompromisas yra didžiausias laimėjimas. Tačiau neretai kompromisas gali slėpti abejingumą, o gal suinteresuotumo arba bendravimo kompetencijos stoką.

Ar galimas labiau abi šalis tenkinantis sprendimas? Nemaža galimybė rasti tokį variantą, jei šalys pasigilins į tikruosius interesus ir abi-

pusiškai pripažins jų pagrįstumą. Aiškinantis interesus iš esmės atsakoma į klausimą *kodėl?* Kodėl vyras nori prie ežero? Gali būti todėl, kad:

- mėgsta žvejoti;
- nori ramiai leisti laiką su artimiausiu žmogumi.

Žmonos interesai yra:

- jūros oras labai pagerina jos sveikatą;
- norėtų lankytis su vyru kurortiniuose renginiuose.

Taigi juos abu sieja noras kartu atostogauti, bet kiekvienas jų nori tai daryti savaip. Na, o paskutinė preferencija rodo nesutaikomus interesus. Ieškodami optimalaus varianto jie galbūt susiras tokią vietą prie jūros, kurioje nebus kurortinio šurmulio, bet bus ganėtinai patogii lankyti renginius ir vykti į žvejybą.

Siekiant išspręsti konfliktą kuo greičiau reikia gilintis į interesus – ir savo, ir kitos šalies. Atsisakius pozicinio pasistumdymo ir pradėjus aiškintis interesus atsiveria galimybės dalykiškai derėtis ir siekti abiem šalims priimtino rezultato.

Kurk siūlymus, kaip spręsti ginčą atsižvelgiant į kitos šalies interesus. Toks yra dar vienas Fisherio ir Ury principas. Pasiūlymų paieška probleminėje situacijoje yra bene atsakingiausias veiksmas. Geri, pasverti pasiūlymai pagrįsti kūrybingumu, lankstumu, gebėjimu išvelgti konfliktinės situacijos esmę ir įvairius niuansus, subtiliu savų ir kitų interesų pažinimu. Siūlomas sprendimas turi motyvuoti kitą šalį abipuse nauda ir palengvinti jos apsisprendimą. Kuo daugiau sumanymų, kaip įveikti konfliktinę situaciją, tuo labiau pasvertas ir abipusiškai naudingas bus galutinis susitarimas.

Dar vienas principas skelbia: *siek, kad problema būtų sprendžiama taikant objektyvius kriterijus.* Iš tiesų daugybė ginčų neturi apčiuopiamo mastelio problemai pasverti. Neturint atskaitos taško, kuriuo problema būtų matuojama, neįmanoma dalykiškai aptarti ir ieškoti sprendimų.

Susitarimas, kokiais masteliais matuojama ginčo problema, gali būti lemtingas konflikto eigai. Tai panašu į bendro skirtingo dydžio reikšmių vardiklio nustatymą.

Įsivaizduokime, kad vykdydamos sienos demarkavimą per jas skiriančią vingiuotą upę šalys konfliktuoja dėl kai kuriuose ruožuose esančių salelių priklausomybės. Kaip rasti sprendimą esant neaiškioms krantų linijoms, kai paskirose vietose sunku arba neįmanoma nustatyti

vidurio liniją, kai daryti mažas saleles tam tikra proporcija beprasmiška? Jeigu nepavyks rasti objektyvaus mato, ginčas gali trukti ilgai ir tapti destruktivus.

Svarbu, kad ieškomas kriterijus būtų objektyvus, taigi kad jis nepriklausytų nuo dalyvių valios ir galimo spaudimo, kad būtų pagrįstas ir įmanomas pritaikyti. Neradus materialaus kriterijaus, tai gali būti gyvenimo norma – teisinė arba paprotinė. Taip pat tai gali būti panašios problemos sprendimo precedentas. Jei nepavyksta pritaikyti materialaus mato arba normos, arba precedento, gali tikti tam tikra procedūra. Kai metami burtai, kurios komandos žais viename čempionato pogrupyje, niekam nekyla noras užginčyti korektiškai organizuotų burtų rezultatus.

Naudodami pristatytus principus konflikto dalyviai sukuria konstruktyvios jo eigos prielaidas.

Socialinių subjektų sąveikų įtampos kyla ne tik dėl skirtingų interesų, siekių ir vertybių. Sistemos, kurioje veikia subjektai, perkrova, informaciniai neaiškumai, išorės jėgų poveikis, trečiųjų šalių pasipriešinimas ir daugelis kitų aplinkybių gali komplikuoti santykius, atvesti prie nesusikalbėjimo, apriboti pasikeitimą informacija, pasėti įtarumą. Tai dar ne konfliktas, bet jau signalas, kad kyla didelė problema.

Labai svarbu, kaip subjektas, patekęs į sudėtingą situaciją, ją interpretuoja, kokiomis filosofinėmis, moralinėmis nuostatomis vadovaujasi aiškindamas kitų poelgius ir motyvus (šis klausimas bus smulkiau nagrinėjamas kitame skyrelyje, žr. atvejo studiją „Linų alternatyvos“). Būtent čia pasireiškia jo kultūra, išsiauklėjimas, gyvenimiška patirtis. Tikros arba tariamos grėsmės akivaizdoje jis gali pasidaryti įtarus, pasiduoti baimei. Gali būti, kad jis, išaukęs ir susiformavęs konkurencingoje, karingoje aplinkoje, bus linkęs karstyti nelabuosis ant kitų, demonizuoti pačią padėtį.

Bet gali būti visiškai kitaip: pasitikėdamas savimi, nežemindamas kitų orumo jis išbando būdus pašalinti beužsimezgantį konfliktą, išsklaidyti neaiškumus ir įtarimą. „Kultūra lemia, kaip individai suvokia jų socialinę aplinką, kaip jie skirsto žmones, vertina galimus veiksmus, kaip vienoms reakcijoms pritaria, o kitoms – ne“ (M. H. Ross, 2000, p. 186).

Apie konfliktų reguliavimą amerikiečiai sako: „Kilogramas prevencijos svarbiau nei tona intervencijos“. Konfliktinėje situacijoje svarbiausia laiku reaguoti, nustatyti teisingą tendenciją, aplinkybes, kuriomis ji įgauna pagreitį. Jeigu tai pavyksta padaryti, galima tikslingais veiksmais pristabdyti nepageidaujamą tendenciją, pašalinti ją sukėlusias priežastis, galbūt neutralizuoti destrukciją. Atsižvelgiant į įtampos pobūdį galima veiksmingomis priemonėmis paskleisti informaciją, demaskuoti prasimanymus, užmegzti ryšius su įveltais ir intriga žmonėmis, greičiau spręsti problemą, patikslinti veiklą ir pan.

Prevencinė veikla ypač svarbi plataus masto socialiniuose, politiniuose, viešojo gyvenimo konfliktuose, kurių pasekmės gali labai brangiai kainuoti visuomenei. Kita vertus, atsakingos už visuomeninių santykių norminimą bei socialinę partnerystę politinės, teisinės ir administracinės institucijos disponuoja nemenkomis galiomis tirti socialinius reiškinius, viešąją nuomonę, nustatyti problemas ir įtampą. Tai leidžia joms reguliuoti santykius politiniais sprendimais, teisės aktais, administracinėmis priemonėmis. Plačiau apie preventinį aktyvumą bus kalbama kituose skyriuose.

Bendradarbiavimo ir konfliktų sprendimo pastangos yra ribojamos įvairiausių aplinkybių – nuo socialinės aplinkos inercijos iki trečiųjų šalių pasipriešinimo ir destrukcijos. Tačiau svarbiausi bendradarbiavimo agentai yra patys subjektai – jų siekiai, interesai, patirtis, kultūra lemia bendradarbiavimo mastą, eigą ir lygį.

Pasitaiko, kad viena šalis mažiau suinteresuota dėl bendro veiksmo nei kita. Pavyzdžiui, darbuotojui labai rūpi atlikti tarnybinę užduotį iki darbo savaitės pabaigos, nes jis planuoja išeiti atostogų. Du kiti darbuotojai, kurie taip pat vykdo šią užduotį, neturi tokios motyvacijos ir nenori keisti savo suplanuotų darbų tvarkos. Taigi jis turi arba padaryti daugiau, nei jam tiesiogiai priklauso, arba atidėti atostogas, arba pakinti kolegas pakeisti jų darbų tvarką. Žodžiu, norėdamas užtikrinti bendradarbiavimą, jis turi įdėti kur kas daugiau sąnaudų nei įprastomis aplinkybėmis.

Dar painesnė situacija, kai vienas konflikto dalyvis suinteresuotas problemą spręsti, o kitas pasirenka kovos taktiką (laimiu – pralaimi principą). Paėmęs įkaitus teroristas iškelia politinius reikalavimus ir

nesileidžia į derybas su taikintojais. Teroristo veiksmai pagrįsti kovos be išlygų taktika, kurioje jis pasirengęs arba žūti, arba priversti kitą šalį vykdyti jo ultimatumą. Suprantama, šioje situacijoje bendradarbiavimo galimybės nedidelės. Tačiau, kaip rodo praktika, netgi šioje kraštutinėje interesų ir siekių sankirtoje derybos vyksta ir ne taip retai pasiekiamas kompromisas, kuris nieko bendra neturi su pradiniais teroristo reikalavimais, arba užpuolėjas įtikinamas paleisti įkaitus.

Bendradarbiavimo ir konfliktų sprendimo pamatinis principas – panaudoti visus legalius išteklius skatinant kitą šalį spręsti problemą bendromis pastangomis.

Žmogus arba nedideli grupiniai subjektai randa šiuos išteklius socialinės aplinkos normose, vaizdiniuose, stereotipuose bei savyje – savo pačių psichologinėse reakcijose, moraliniuose nuostatuose, gyvenimiškos patirties logikoje, profesinėje kompetencijoje.

II.1.4. Visuomeninis kapitalas kaip santykių kultūros diskursas

Visuomeniniu lygiu bendradarbiavimo ir konfliktų sprendimo kultūra tarpsta iš įstatymų ir teisinės praktikos vienovės, iš viešosios moralės (ne tiek tos, kuri deklaruojama moraliniuose kodeksuose, kiek tos, kuri taikoma kasdiniuose santykiuose), iš politinio gyvenimo kultūros, tarnybinės etikos, iš valdžios ir piliečių tarpusavio pasitikėjimo.

Pastaraisiais metais socialiniai ir politiniai mokslai dėmesingai nagrinėja *pasitikėjimo* kaip *visuomeninio kapitalo* reiškinį. Nors šios vertybės sunkiai matuojamos ir yra iš esmės idealizuotos, negalima neigti jų reikšmės ir įtakos gyvenimo kokybei, viešųjų santykių patvarumui. Pasitikėjimo priešingybė yra įtarumas ir kaip jo išdava – viešojo administravimo, ekonominės veiklos smulkmenišką reglamentavimą, valdžios ir piliečių santykių biurokratizavimą. Akivaizdūs visuomeninio

pasitikėjimo rekvizitai gali būti duoto žodžio, prisiimto įsipareigojimo galia ir pripažinimas, nerakinamų durų fenomenas. Pasitikėjimas gali būti ne tik racionalumo ir išminties, bet ir naivumo apraiška, tarp jų aiškių universalių riboženklų nėra. Tiktai nagrinėjant atskirą situaciją galima spręsti, ar pasitikėjimas pateisinamas ir palengvina problemas bei ginčo sprendimą, ar daro pažeidžiamą pasitikėjimą parodžiusį individą.

Kaip ir kiekvieną apibendrinamąją etinę ar filosofinę kategoriją, pasitikėjimą lengviau nagrinėti visuomenės mastu. Šis lygis atskleidžia akivaizdžius pasitikėjimo ir nepasitikėjimo reiškinius. „Kuo mažesnis pasitikėjimas, tuo didesnis ūkinio gyvenimo institucionalizavimas ir tuo didesni biurokratizavimo negatyviaja prasme masteliai“ (A. Matysiak, 1999, p. 57).

Nesant pasitikėjimo negali bendradarbiauti ne tik pavieniai žmonės ir grupės, bet ir piliečiai bei jų susivienijimai su valstybinėmis institucijomis. Lietuvos visuomenės patirtis, kurią toliau nagrinėsime, rodo tiek brandaus pasitikėjimo reikšmę, tiek ir nepasitikėjimo (įtarumo) sąnaudas, kurias tenka patirti piliečiams ir valstybei.

Pasitikėjimas vertinamas kaip dalis visuomeninio kapitalo, kuris apibūdinamas kaip mokėjimas bendradarbiauti visų su visais, tinkamai organizuotis į susivienijimus ir siekti reikšmingų tikslų. Pagrindinė visuomeninio kapitalo funkcija yra mažinti netikrumą visuomeniniame ir ūkiniame gyvenime. Tai išlaisvina individų sąnaudas, kurių prireikia, kai susiduriama su neapibrėžtumu, neaiškia atsakomybe sprendžiant tarnybinius, verslo ir asmeninius reikalus.

Visuomeninis kapitalas didina visuomenės gerovę, gerina gyvenimo kokybę, nes aktyvumo nebevaržo visokiausi apsidraudimai. Tai leidžia nukreipti laisvus išteklius gamybiniais tikslams. Tad „visuomeninis kapitalas atlieka rinkoje „nematomos rankos“, nukreipiančios žmonių veiksmus“, funkciją, optimizuoja žmonių siekius, kuria prielaidas burtis į organizacijas (A. Matysiak, 1999, p. 62–63). Kaip rodo stebėjimai, didelės gerovės pasiekusių valstybių visuomenės pasižymi ir brandžiu pasitikėjimu, bendradarbiavimo ir konfliktų sprendimo kultūra, žodžiu, disponuoja didžiuliais visuomeninio kapitalo ištekliais. Pavyzdžiui, Vokietijoje, kaip rodo tyrimai, kas trečias pilietis dalyvauja

savanorių veikloje bendruomenės labui; kai kuriose Vakarų Europos šalyse šis procentas dar didesnis (A. Zimmer, M. Vilain, 2005, 38 ff. Cit. pagal: A. Hollstein, 2006, p. 31).

Visuomeninių santykių kultūros studijose Marcas Rossas išskiria aukšto ir žemo konfliktiškumo visuomenes ir lygina konfliktų sprendimą Šiaurės Airijoje ir Norvegijoje. Pabrėždamas, kad operuoja ribinėmis sąvokomis (nėra išskirtinai konfliktiškų ir išskirtinai nekonfliktiškų visuomenių), autorius aiškina šių dviejų tipų skirtumus remdamasis ne tik ir ne tiek vykstančių konfliktų statistika, kiek konfliktų pobūdžiu, psichokultūriniais skirtumais visuomenėje. Kuo tie skirtumai didesni, tuo konfliktiškumas didesnis, kuo mažesni – tuo jis mažesnis.

II.1.5. Konfliktų sprendimo kultūros bruožai visuomenės gyvenime

Kiekviena visuomenė yra savaip konfliktiška ir savaip išlaikanti pusiausvyrą. Tačiau joje vykstant radikalioms struktūrinėms permainoms konfliktiškumo mastas ir pobūdis smarkiai kinta. Apie tai jau rašyta ankstesniame skyrelyje. Papildysime šiuos teiginius keliomis pastabomis apie bendradarbiavimo kultūrą Lietuvoje.

Pereinamuoju laikotarpiu kyla daugybė struktūrinių konfliktų, kai žmonių tarpusavio santykius supriešina pati pokyčių eiga. Varžymasis dėl aukštesnio socialinio statuso, kova dėl privatizuojamų perspektyviausių objektų, dėl įtakos ir valdžios buvo grindžiama, esant nedidelėms išimtims, laimiu pralaimi principu. Laimėtojas galėjo būti individas, grupė, klika, tačiau ne visuomenės dauguma, juolab silpnesnieji ir pažeidžiamesni sluoksniai. Kompromisui, bendradarbiavimui siekiant visuotinės gerovės buvo likę nedaug erdvių.

Didžiausia derybų kliūtis plėstis Lietuvos viešajame gyvenime buvo ir, ko gero, tebėra nelygi svarbiausiųjų socialinių subjektų partnerystė:

- darbdavių ir darbuotojų;
- viešųjų paslaugų institucijų ir jų vartotojų (pavienių piliečių ir piliečių grupių).

Jie nelaikė savęs lygiaverčiais partneriais. Stipresni beatodairiškai primesdavo savo valią silpnesniems. Socialiniam elgesiui turi įtakos laimėtojų ir pralaimėjusiųjų nuostatos, egocentriškos orientacijos. Silpnesniųjų išstūmimas į socialinį užribį, polinkis į anomiją tebėra skaudi socialinių sąveikų išdava.

Remdamasis civilizacijų lyginamosios analizės specialisto Vytauto Kavolio metodologija Grigas nurodo „poliloginės bendravimo ir bendradarbiavimo kultūros“ stoka, vietoj kurios vyrauja monologinė kultūra. Poliloginę kultūrą autorius aiškina kaip asmens sugebėjimą be išankstinės nuostatos išsiklausyti į įvairias, taip pat ir jo pažiūroms priešingas mintis (Grigas, 1998, p. 159).

Nusistovėjusių socialinių sąveikų ir įtakų vienpusiškumą kol kas menkai keičia įstatymai, kurie numato socialinių partnerių bendradarbiavimą ir jų interesų derinimą ginčytiniais atvejais. Darbo kodekso straipsniai dėl ginčų nagrinėjimo, kolektyvinių ginčų reguliavimo ir kai kurie kiti įstatymai, Vyriausybės programos nuostatos dėl piliečių aptarnavimo palengvinimo kol kas neveikia arba yra nepakankamai išsamūs.

Valdžios inicijuojamos ir daugiausia iš Europos Sąjungos fondų finansuojamos Skurdo mažinimo strategijos, kovos su narkomanija, su korupcija ir panašios programos buvo orientuotos į socialinių prieštarų, destrukcijos pasekmes, o ne į priežastis. Dėl to jų vykdymas turėjo tik suplyšusių kelių lopymo efektą.

Įvairios visuomenės grupės neturėjo ir neturi saviraiškos ir savigybos priemonių socialinių įtampų laukuose ir dėl susidariusios padėties stokoja dalyvavimo valios ir patirties.

Pabaigos žodis studijuojantiems. Išnagrinėję šią temą turėtume suprasti, kaip glaudžiai ji susijusi ir persipynusi su socialinio ir viešojo gyvenimo subjektų bendradarbiavimo kultūra, su visuomeniniu kapitalu ir tolesnės raidos daroma. Visuomenės gyvenime, be gerųjų poslinkių, matome socialinio užriebio antikultūros apraiškas. Tad bendradarbiavimo ir konfliktų sprendimo kultūros puoselėjimas tebėra labai aktualus. Toliau sukonkretinsime žmonių veiksmų subjektyvumą, konfliktų sprendimo galimybes, būdus bei tradicijas.

► **Prieinamiausia ir labiausiai su šia tema susijusi literatūra:**

1. Hollsteino A., Lakio J., Puškoriaus S., Raišienės A. G. straipsniai knygoje „Šiuolaikinės tarporganizacinės bendradarbiavimo formos viešajame sektoriuje“. Vilnius: MRU Leidybos centras, 2006.
 2. Kozan M. K. Culture and Conflict Management; a theoretical Framework. International Journal of Conflict Management, vol. 8, Issue 4. E-versija: Academic Search Premier, 1997.
 3. Rau J. Kultūrų dialogas – dialogo kultūra. Vilnius: Dialogo kultūros institutas, 2005.
-

? **Kontroliniai klausimai**

1. Kokią įtaką konflikto eigai turi socialinė ir kultūrinė aplinka?
 2. Kokie pastebėti konfliktų sprendimo įvairiose kultūrose skirtumai?
 3. Kodėl valstybė suinteresuota, kad konfliktai būtų sprendžiami pačių dalyvių pastangomis remiantis visomis legaliomis normomis?
 4. Paaiškinkite konstruktyvių ir destruktivių konflikto dalyvių veiksmų skirtumus ir sąsajas.
 5. Fisherio ir Ury bendradarbiavimo ir konfliktų sprendimo principai.
 6. Kuo reikšmingas konfliktų sprendimui pasitikėjimo ir visuomeninio kapitalo kontekstas?
-



Literatūra

1. Callister R. R., Wall J. A. Jr. Japanese Community and Organizational Mediation // Journal of Conflict Resolution 1997, vol. 41, No. 2.
2. Deutsch M. Constructive Conflict Management for the World Today // The International Journal of Conflict Management 1994, vol. 5, No. 2 (April).

3. Grigas R. Socialinių įtampų Lietuvoje laukai. Vilnius: VPU leidykla, 1998.
4. Fisher R., Ury W. with Patton B. Getting to YES. Negotiating Agreement Without Giving In. Boston: Houghton-Mifflin 1981, apžvelgiami principai išdėstyti II skyriuje.
5. Hollstain A. Participation and Elements of Direct Democracy of Citizens in Local Administration: problems, Opportunities and Limits in Practice. Kn.: Šiuolaikinės tarporganizacinės sąveikos formos viešajame sektoriuje. Vilnius: MRU Leidybos centras, 2006.
6. Kozan M. K. Culture and Conflict Management; a theoretical Framework // International Journal of Conflict Management. 1997, vol. 8, Issue 4. E-versija: Academic Search Premier, prisijungimo laikas 2006 06 01.
7. Matysiak A. Źródła kapitalu społecznego. Wrocław: Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, 1999.
8. Rau J. Kultūrų dialogas – dialogo kultūra. Vilnius: Dialogo kultūros institutas, 2005.
9. Ross M. H. The Culture of Conflict. New Haven and London: Yale University Press, 2000.

II.2. Žmonių elgesys ir veikla konfliktinėje situacijoje

Individualiai ir nepakartojamai elgiasi ir įsimylėję, ir konfliktuojantys žmonės. Visų civilizacijų literatūros ir menai amžių amžiais kūrė šedevrus apie mylinčius ir kovojančius, o tema ir šiandien atrodo neišsamiama.

Apžvelgsime, kaip mokslas nagrinėja žmonių veiksmus tyrinėdamas konfliktus. Ši tema išskirtinai reikšminga, nes tik analizuojant žmonių elgseną ir veiklą įmanoma ieškoti konfliktų valdymo svirtų.

Čia bus nagrinėjami šie klausimai:

1. socialinės ir kultūrinės aplinkos poveikis konflikto dalyviams;
2. konfliktuojančių šalių reakcijų ir veiksmų subjektyvumas;
3. konstruktyvi arba destruktivi konflikto eigos ir baigties alternatyvos;
4. atvejo studija „Linos alternatyvos“;
5. konflikto šalių elgesio būdai.

Išvardyti klausimai yra įvairiopais ryšiais persipynę, todėl nebus visiškai tiksliai laikomasi tokios sekos, kaip pateikta anksčiau.

Šis poskyris priartins skaitytojus prie nuodugnaus suvokimo apie konflikto sprendimo kultūrą ir dalyvių galimybes daryti įtaką konfliktui.

Prasminiai žodžiai: *socialinė ir kultūrinė konfliktuojančių aplinka; šalių subjektyvumas; asmeninė konfliktų sprendimo kultūra; konstruktyvi ir destruktivi konflikto alternatyvos.*

II.2.1. Socialinės ir kultūrinės aplinkos poveikis konflikto dalyviams

Kodėl konfliktuojančių žmonių elgesiui ir veiklai būdingas nepastovumas, neprognozuojami, netikėti veiksmai? Kokios konfliktuojančių šalių subjektyvumo ištakos? Nors socialiniai ir humanitariniai mokslai įvairiapusiskai juos nagrinėja, klausimai kyla vis iš naujo ir yra gana sunkiai susisteminami.

Aplinkos poveikis žmogui ir jo poelgiams nėra griežtai determinuotas, t. y. žmogus savo veikloje besąlygiškai nepaklūsta jos duotybėms. Kalbėdami apie aplinką išskirkime jos materialiąją bei socialinę ir kultūrinę išraišką.

Materialusis pasaulis aprėpia išteklius, laiką, nuotolį, geografines, ekologines ir kitas duotybes. Socialinė ir kultūrinė aplinka – tai pirmiausia dvasinės vertybės, etinės santykių normos, tradicijos ir papročiai. Svarbu taip pat pabrėžti asmenybinių subjekto charakteristikų reikšmę – jo kultūrą, jo atsakomybės ir teisingumo mastelius, taip pat socialinį jo statusą, patirtį, dvasinius ir moralinius principus. Socialinės ir kultūrinės aplinkos poveikis tiek individui, tiek organizacijai arba socialinei grupei nėra vienodas visiems, o priklauso nuo minėtų subjekto individualumo bruožų, todėl vieni gali būti imlesni vienokios arba kitokioms moralės normoms ir kultūros tradicijoms, kiti – mažiau.

Labiausiai įpareigojančios yra materialiosios aplinkybės. Veikdamas materialiajame pasaulyje žmogus įprato paklusti jo duotybėms ir siekti pagerinti ateities sąlygas.

Sąveikos su dvasiniais aplinkos komponentais itin sudėtingos. Viena vertus, konfliktuojantis subjektas gali mesti iššūkį bet kuriai nusistovėjusiai moralinei normai, papročiu, vertybei. Tačiau gerai žinomas ir paplitęs reiškinys, kai subjektas, perimdamas kultūrinės vertybes arba ideologines nuostatas, save sutapatina su jomis, iškelia jas virš brangiausios vertybės – savo dvasinės ir fizinės sveikatos ir kovodamas už jas gali atiduoti gyvybę (pvz., savižudžiai teroristai dėl idėjos).

Subjekto imlumas socialinei ir kultūrinei aplinkai pasižymi tam tikromis savybėmis. Apžvelgdamas socialinio subjekto ir jo socialinės ir kultūrinės aplinkos tarpusavio priklausomybę M. Deuschas pateikia keletą nuostatų:

1. individai skiriasi pagal tai, kad įvairiose situacijose vieni nuosekliai laikosi savo asmeninių nuostatų, kiti santykinai mažai prisirišę prie savo asmeninių polinkių;
2. kai kurios situacijos pasižymi „stipriomis“ savybėmis, jose individualios elgesio variacijos nežymios, asmens savybių skirtumai mažiau reikšmingi;

3. kai kurios situacijos žadina polinkius, kurie atrodo tinkami kaip pagrindiniai elgesio juse kelrodžiai;
4. kai kurios situacijos skatina egocentrizmo tendencijas – tai iškelia virš kitų egoistinius polinkius. Dėl to elgesys tampa labiau determinuotas negu situacijose, kurios egocentrizmo neskatina;
5. pastebėta asmens polinkių pritaikymo prie situacijos tendencija. Tai reiškia, kad asmenys, turintys tam tikrų polinkių, ieško sau tinkamos socialinės aplinkos, o atsidūrę situacijoje, kurios negali apleisti arba pakeisti, stengiasi taip pakoreguoti savo savybes, kad jos atitiktų susidariusią padėtį.

Dabar sukonkretinsime šias abstrakčiai įvardytas situacijas ta pačia tvarka, kaip jos pateiktos Deutscho.

1. Pirmieji vadinami principo žmonėmis, antrieji – prisitaikėliais, kolaborantais, chameleonais ir pan., paprastai suteikiant apibūdinimui neigiamą atspalvį.
2. Tokie santykiai gali būti statutinėje organizacijoje.
3. Tai gali būti, pavyzdžiui, reforma, kuri skatina dalyvaujančių joje žmonių polinkį konkuruoti tarpusavyje.
4. Individualios sporto varžybos verčia susitelkti, siekti asmeninių rezultatų.
5. Paprastai taip elgiasi žmonės viešose vietose, pavyzdžiui, bažnyčioje, teatre, turguje.

Remdamasis pateiktomis nuostatomis Deutschas pažymi „nenutrūkstamą abipusę konfliktuojančių šalių vidinės būsenos bei savybių ir jų išorinio konflikto sąveiką. Priežastinis ryšys susieja abiejomis kryptimis vidines savybes ir išorinį konfliktą“ (1994, p. 16–17).

II.2.2. Konfliktuojančių šalių reakcijų ir veiksmų subjektyvumas

Turime dvi kategorijas kintamųjų – konfliktuojančios šalys, reaguojamos į aplinkos specifiką, gali suaktyvinti savyje įvairias savybes bei polinkius ir elgtis ganėtinai skirtingai. Toliau pats konfliktas, kai viena šalis imasi veiksmo susiedama jį su ankstesniu kitos šalies veiksmu (panašiai kaip, sakykime, žaidžiant šachmatais), taip pat įgauna skirtingą pobūdį. Tarkime, ekstremalioje situacijoje viena šalis yra linkusi kovoti, siekia primesti kitai savo sprendimą. Nemaža tikimybė, kad sąveikaudama su kita šalimi ji didins konfliktiškumą. Kitos šalies atsakas gali reikšti aktyvėjančią gynybą arba didėjančią poreikį suduoti atsakomąjį smūgį. Gali atsitikti, kad destruktinis konflikto pradą pradės vyrauti, tai pastums šalis eskaluoti agresyvius poelgius.

Subjektyvumas nenubraukia įgimtų arba ankstesnės patirties bei mokymosi išsiugdytų polinkių į taikingumą arba agresiją, į atvirumą arba užsisklendimą, į aktyvumą arba apatiją. Aišku, esant skirtingoms situacijoms bei skirtingiems konfliktams šie polinkiai (tarkime, asmens taikingumas arba karingumas) gali pasireikšti įvairiu mastu, tačiau neabejotinai turės įtakos jam renkantis veiksmų strategiją ir taktiką.

Mokslas operuoja keliais masteliais, kuriais galima apibūdinti asmens poelgius. Aptarsime empatijos, percepcijos, tolerancijos ir asertyvumo prasmes, kiek jos padeda apibūdinti konflikto dalyvių veiksmus. Visos minėtos sąvokos yra pozityvaus ir konstruktyvaus elgesio charakteristikos, o jų nebuvimas arba silpna išraiška konfliktuojančio subjekto veiksmuose liudija jo susitelkimą ties savo interesais ir savo asmeniu, kitaip tariant, egocentrizmą.

Empatija nusako vienos šalies išsijautimą į kitos emocinę būseną ir pasirengimą tam tikru laipsniu palaikyti ją. Empatija atlieka keletą funkcijų siekiant tarpusavio supratimo. Vienos šalies empatija kitai paprastai leidžia išsivaduoti iš neigiamų emocijų (pykčio, baimės, nekantrumo). Tai padeda geriau suvokti kitos šalies tikrąją padėtį, jos poreikius ir lūkesčius. Pagaliau jei viena šalis nusiteikusi empatiškai kitos atžvilgiu, ganėtinai didelė tikimybė, kad ir ši atsilygins tuo pačiu. Abipusė empatija kuria palankią psichologinę atmosferą konfliktui spręsti.

Percepcija aiškinama kaip suvokimas. Vartodami šią sąvoką nusakome šalies gebėjimą suvokti ginčo problemą (-as) jos socialiniame, kultūriniame, politiniame ar kitokiame kontekste, t. y. matyti ne tik pačią problemą, bet ir tai, kokiomis sąsajomis ji susijusi su kitais reiškiniais ir procesais. Asmuo arba kitas socialinis subjektas, pasižymintis percepcija, vertina situaciją ir ginčo objektą plačiai, paprastai yra mažiau šališkas bei mažiau linkęs demonizuoti priešininką. Ir atvirkščiai – nepasižymintis percepcija konflikto dalyvis paprastai yra siaurų pažiūrų, labiau susitelkęs ties ginčo dalyku.

Percepcijos ir empatijos pagrindu formuojasi kultūrinė tolerancijos nuostata – labai svarbus kultūros segmentas ieškant sutarimo. Tolerancija apibūdinama taip: „Kiekvieno žmogaus ir žmonių grupių pareiga – pozityviai vertinti kitus žmones ir jų pažiūras, pripažinti jiems (ir gerbti) teisę turėti kitokias negu mūsų pažiūras, skelbti jas ir laisvai tvarkyti savo gyvenimą.... Tolerancija yra kitoniškų negu mūsų pažiūrų asmenų autonomijos pripažinimas ir gerbimas“ (R. Plečkaitis, 1998, p. 51). Autorius skiria toleranciją nuo pakantos, kuri reiškia susitaikymą su tam tikru nepriimtiniu arba nepageidautinu reiškiniu, elgesiu ir pan. (R. Plečkaitis, 1998, p. 48). Tolerancija nėra besąlygiška ir absoliuti, tai reiškia, kad ne viskas toleruojama. Netoleruojami smurtas, rasizmas, karo propaganda, kurie laikomi pasikėsinimu į pamatines žmogaus teises. Tolerancijos kultūra numato ne tiek sugyvenimą, kiek būdą diskutuoti, bendradarbiauti, spręsti problemas su kitais ir kitokiais. Žmogus arba bet kuri grupė, veikdama tolerantiškai, kur kas lengviau sprendžia ginčus nei tie, kam tolerancija svetima.

Tolerancijos sąvoka artima Vakarų šalių dalykinių santykių kultūroje paplitusiai asertyvaus elgesio ir mąstymo sąvokai (anglų k. *assertive* – ryžtingas pasitikinti savimi nuomonės reiškimas, savo teisių gynimas (Webster's School Dictionary, 1986, p. 53). Daugybėje publikacijų bei mokomojo pobūdžio leidiniuose asertyviu apibūdinamas toks elgesys, kai gebama išreikšti save, apginti savo teises, bet gerbiant kitų žmonių teises, pažiūras ir nuostatas. Šis principas tapo pamatiniu šiuolaikiniuose dalykiniuose santykiuose, jis vykusiai išreiškia demokratinės, daugiakultūrės, daugiatautės, žodžiu, labai mišrios visuomenės pobūdį.

Sprendžiant ir valdant konfliktus jis suponuoja bendradarbiavimą, derėjimąsi su kitais ir kitokiais.

Bet vėl: vieni – asertyvūs, kiti nelabai, tad asertyvumo skalė apibūdina nevienodą konfliktuojančių šalių elgesį.

II.2.3. Konstruktyvi ir destruktyvi konflikto eigos ir baigties alternatyvos

Visa tai priartina mus prie apibendrinamosios kategorijos, kuria apibūdiname subjektų elgesį. Tai konfliktų sprendimo kultūra. Kiekvienas mūsų ne kartą esame pastebėję, kad toje pačioje – sudėtingoje, konfliktinėje ar šiaip painioje – situacijoje vienas veikia pozityviai, santūriai, racionaliai ir pasiekia geriausią rezultatą, koks tik įmanomas tomis aplinkybėmis, o kitas pradeda žiežirbuoti, mėtytis, komplikuoja savo elgesiu padėtį, galop tampa karingas, destruktyvus ir neišsprendžia problemos.

Kodėl taip yra – juk jie abu siekė išspręsti problemą? Apibendrintai galima pasakyti, kad minėti individai pasižymi skirtinga dalykinio bendravimo ir asmenine konfliktų sprendimo kultūra. Ši sąvoka apima daug ir įvairių savybių. Tai ir įgimtos bei ankstyvuojau brandimo laikotarpiu įgytos savybės – tarkime, atvirumas kitų problemoms, elgesio inteligencija, pozityvus nusiteikimas, gebėjimas matyti įvairias problemas ir su tuo susijęs humoro jausmas. Tai ir dėl gyvenimo patirties atsiradusios savybės, tokios kaip jau minėtas asertyvumas, aktyvi problemos sprendimų paieška, mokėjimas argumentuoti ir motyvuoti kitą šalį.

Asmeninė konfliktų sprendimo kultūra – tai individo gebėjimai, valia ir ryžtas panaudoti turimus dvasinius ir kitokius išteklius bei pasinaudoti išorinėmis aplinkybėmis tam, kad būtų neutralizuojamas aplinkos pasipriešinimas, kitos šalies nepasitikėjimas ir priešiškumas, skatinamas tarpusavio supratimas ir bendradarbiavimas iškilus sunkumams.

Konfliktų sprendimo kultūra tiesiogiai ir glaudžiai susijusi su bendradarbiavimo gebėjimais – atvirumu ir tolerancija kitiems, įpročiu matyti ne tik savo, bet ir kitų problemas, mokėjimu ir ryžtu jas spręsti, valdyti neigiamas emocijas, asmenine atsakomybe, įstatymų ir tvarkos gerbimu (J. Lakis, 2000, p. 128).

Bendradarbiavimas ir konfliktų sprendimas yra kiekvieno subjekto socialinio elgesio norma. Pagal tai, kaip jis veikia konfliktinėse ir apskritai probleminėse situacijose, galima spręsti apie jo bendradarbiavimo kultūrą.

Žmonės, kaip tam tikros socialinės ir organizacinės visumos nariai, yra visuomenėje susiformavusios konfliktų kultūros skeleidėjai. Būdami savarankiškos, kūrybingos asmenybės, jie šį kultūros sandą savo veikloje adaptuoja ir individualizuoja savaip.

Apžvelgėme tas sąvokas ir su jomis susijusius socialinės ir kultūrinės aplinkos reiškinius – visa tai apibūdina žmonių ir socialinių darinių veiksmus konfliktinėje situacijoje. Toliau pateikiamas atvejis rodo mirtų reiškinių įtaką ir reikšmę konkrečiame gyvenimiškame kontekste.

II.2.4. Atvejo studija „Linos alternatyvos“

Penktadienio popietę stabelėjęs prie jos darbo stalo viršininkas paprašė ją ateiti šeštadienį ir kartu su juo užbaigti naują projektą. Lina linktelėjo nesakydama nei „taip“, nei „ne“. Tačiau būdinga penktadienio popietei lengvumo nuotaika pamažu geso.

Šį vakarą ji buvo sutariusi su vyru eiti į svečius. Dėl stoviniuojančio transporto vėluodama grįžti sutartu laiku Lina svarstė, kodėl viršininkas prašė būtent ją ateiti šeštadienį. Kodėl jis pats neatliko jam priklausančio darbo. Ji juk spėjo parengti savo projekto dalį ir buvo pagirta už gerą kokybę.

Ar galima numatyti, kokia bus šių įvykių tąsa? Daug kas priklausys nuo liqšiolinių Linos santykių su viršininku pobūdžio. Esančios joje, tiesa, labai subjektyvios ir lengvai pažeidžiamos teisingumo svarstyklės nustatys teigiamo ir neigiamo patyrimo pusiausvyrą. Jei „sąskaitoje“ (ankstesnėje patirtyje)

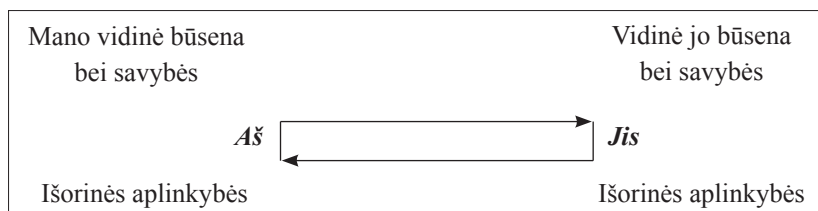
vyraus pozityvūs išgyvenimai, jei jie užgoš nemaloniuosius, šis teigiamas santykis savaime kurs prielaidas reikšti empatiją, galbūt plačiau interpretuoti viršininko poelgį. Jei neigiamas – gana didelė tikimybė susierzinti, gal ir pareikšti atvirai savo nepasitenkinimą.

O jei teigiami ir neigiami svertai, kaip tai dažnai pasitaiko, yra apylygiai? Tuomet tikėtina penkiasdešimt ir vienu, bet svariausiu procentu, kad Lina kur kas ilgiau ir kruopščiau narplios, kodėl jis davė jai papildomo darbo? Bus skrupulingai sveriama kiekviena detalė. Tikriausiai Linos pamąstymai bus nukreipti į viršininko asmenines savybes (pvz., nevalyvas, neorganizuotas, negabus, todėl išnaudoja kitus). O galbūt – į aplinkybes, kurios pareikalavo iš viršininko taip pasielgti (tarkime, Lina atsižvelgs, kad buvo per mažai laiko galutiniam dokumentui parengti, kad viršininkas sugaišo daug laiko komandiruotėse ir pan.).

Probleminius santykius su kitais žmonėmis kiekvienas mūsų matuojame remdamiesi keturiomis dimensijomis. Jas galima išreikšti, pavyzdžiui, tokiais teiginiais. Pirmoji – teisinimosi savo subjektyvia būsena ir asmeninėmis savybėmis: „Aš pasielgiau taip, nes buvau pavargęs, pasikarščiačiau, neišmaniau reikalo ir pan.“ Antroji – pasiteisinimo objektyviomis (šorinėmis) aplinkybėmis: „Aš pasielgiau taip, nes turėjau labai skubėti, buvau verčiamas nepriteklių ir pan.“ Trečioji – situacijos aiškinimo per kito subjektyvią būseną ir jo asmenines savybes: „Jis pasielgė taip, nes yra išsekęs (arba karštakošis) ir pan.“ Ketvirtoji – išorinėmis aplinkybėmis, kuriomis veikė kitas: „Jis pasielgė taip, nes buvo verčiamas viršininko arba nematė kitos išeities ir pan.“

Probleminių santykių suvokimo būdai pavaizduoti keturmatėje schemoje:

6 pav. Santykių probleminėje situacijoje interpretavimo galimybės



Aiškindamas kokią nors keblią situaciją žmogus paprastai linkęs teisinti save išorinėmis aplinkybėmis (buvo verčiamas jų) arba kitos šalies nepalankiais veiksmais. Kartu jis linkęs kaltinti kitą žmogų ieškodamas blogųjų jo savybių ir mažiau dėmesio kreipdamas į įpareigojančias aplinkybes, kuriomis tas žmogus veikė.

Linos atveju – tą penktadienio pavakarę ir eidama šeštadienį į darbą ji jau turės tam tikrą versiją dėl susidariusios situacijos. Gali būti, kad ji galvos apie viršininką kaip nevykėlį (susitelkdama į jo asmenybines savybes), o apie save – kaip jo neorganizuotumo auką (išorinės aplinkybės). Tai lengviausia aiškinimo versija šioje situacijoje, beje, nieko gero nežadanti jų bendram darbui, nes joje slypi susidūrimo užuomazga. Kiek daugiau empatijos ir reflektyvumo (percepcijos) prireiktų, kad ji pažvelgtų į įvykius plačiau. Tuomet galbūt atsirastų teisinančių aplinkybių arba tiesiog ji suformuotų racionalią pažiūrą. Galbūt Lina prisimintų, kad pastaruoju metu jos viršininkas turėjo daug rūpesčių arba kad dažnai priiminėjo įstaigoje besilankančius svečius. Jos paprašė padėti todėl, kad ji yra labiau nei kiti padalinio darbuotojai įgudusi rengti tokio pobūdžio projektus.

Jei Lina taip nuteiks save, tikėtina, kad ji pravars įstaiigos duris pasiruošusi bendrai dirbti ir atvirai bendrauti. Pastaroji nuostata lengviau susiformuoja tuo atveju, jei santykių kultūra organizacijoje grindžiama tolerancija ir bendradarbiavimo dvasia.

II.2.5. Konflikto šalių elgesio būdai

Daug įtakos šalių elgesiui turi tikros arba jų įsivaizduojamos galios. Turėdama galios pranašumą konflikto šalis, kad tai įrodytų, gali imtis kraštutinių kovos priemonių. Paprastai ji renkasi prievartinius veiksmus siekdama primesti kitai šaliai savo sprendimą. Jei tai pavyks-

ta, konfliktavusių šalių derybų ir susitarimo objektas gali būti tik sprendimo vykdymo sąlygos.

Konflikto šalys, siekdamos sustiprinti savo galias, savo saugumą arba pagerinti užimamą poziciją gali ieškoti sąjungininkų, siekti viešosios nuomonės palankumo. Paprastai intensyvinami ryšiai su visais potencialiais rėmėjais, ieškoma naujų sąjungininkų, kuriamos vienašališkai palankios konflikto bei tam tikrų jo aspektų interpretacijos. Jeigu šios pastangos sėkmingos ir viena šalis įgyja daugiau rėmėjų ir užtarėjų, o kita neranda atsveriančios paramos, tai gali nulemti konflikto baigtį pirmosios naudai.

Išskirtinę reikšmę šalių elgesiui turi pasikeitimas ne tik žodine, rašytine informacija, tiesiogiai oponentui perduodami pranešimai, bet ir užuominos, gandai, trečiųjų asmenų perduodamos žinios. Kuo atviriau bendraujama, kuo daugiau apibrėžtos, vienareikšmiškai interpretuojamos informacijos, tuo daugiau prielaidų konfliktą interpretuoti kaip problemą ir jį išspręsti. Ir atvirkščiai – kuo daugiau neapibrėžtumo, dvi-prasmybių, dezinformacijos, tuo konflikto problema sunkiau sprendžiama arba paslepia, arba iš viso neišsprendžiama.

Painūs konfliktai, į kuriuos įtraukta daug žmonių, grupių, organizacijų, reikalauja ypač visapusiškos informacijos, pasiaiškinimų, dialogo. Kitaip jų nepavyks suvaldyti. Paprastai kiekviena šalis disponuoja skirtingo pobūdžio žiniomis. Netgi nestokodamos informacijos šalys skirtingai interpretuoja įvairius jos aspektus – tam turi reikšmės jų poreikiai, interesai, įgyta patirtis. Keitimasis informacija, išsiklausymas į kitų interpretacijas turi didžiulę įtaką konflikto eigai, padaro įmanomą dialogą, kuria prielaidas ginčo problemai spręsti.

Kadangi informacija – ne tik susitarimo, bet ir kovos priemonė, šalių gebėjimai bei įgūdžiai naudotis ja tarpusavio supratimui ir susitarimui ir manipuliuoti ja siekiant pranašumo yra glaudžiai persipynę. Ir beatodairiškas atvirumas, ir užsisiklindimas kenkia šalims ir paprastai komplikuoja konfliktą. Dėl to informacijai jautresni konflikto dalyviai lengviau pasiduoda grasinimams, bauginimui, gali tapti pažeidžiamesni. „Jūsų oponento galia pasireiškia sugebėjimu priversti jus reaguoti. Ar jūsų niekada nestebino tai, kad maža Artimųjų Rytų teroristų grupelė gali atkreipti į save viso pasaulio dėmesį ir galingiausios mūsų planetos

valstybės vadovui sukelti bemieges naktis, paprasčiausiai sučiupdama gatve praeinantį amerikietį? Įkaitų pagrobėjai patys savaime vargu ar turi kokios nors galios – jų galia atsiranda dėl Amerikos visuomenės reakcijos“. Šią taiklią mintį išdėstė žinomas konfliktų ir derybų specialistas Viljamas Juris. Ir pridūrė: „Reaguodami mes per daug įsipainiojame į situaciją“ (W. Ury, 1998, p. 51, 54).

Žinomas ir kitas kraštutinumas, kai šalis, vengdama priešininko poveikio arba pasikliaudama prievartos galimybe, nustoja bendrauti su juo. Kiekvienam iš mūsų yra tikriausiai tekę „nustoti kalbėtis“ su kuo nors keblioje, įtampą keliančioje situacijoje. Iš pradžių tai gali atrodyti lyg ir išeitis: nerimą, susirūpinimą keliantys signalai nutrūksta. Tačiau problema lieka neišspręsta ir kuo ilgiau ji išbūna tokioje latentinėje konfliktiškoje terpėje, tuo sunkesnė ir nepajudinama tampa. Nebent konflikto lauką galime apeiti arba, tarkime, problemos sprendimo vilkinimas mums yra naudingas. Visais kitais atvejais šalių informacinis užsisklendimas yra joms nenaudingas.

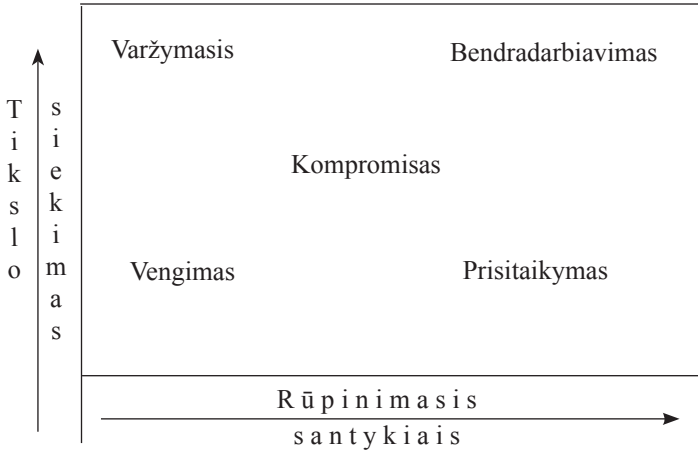
Šio skyrelio pabaigoje pristatome elgesio konfliktinėje situacijoje tipus, nustatytus eksperimentų ir stebėjimų metu. Tai tik matrica, pati savaime ji nieko neapibūdina. Tačiau ji praverčia kaip instrumentas konfliktuojančio subjekto strategijai bei taktikoms įvardyti ir aprašyti.

Žinomi skirtingi elgesio konfliktuose modeliavimo būdai. Tai normalu turint galvoje konflikto sudėtingumą ir įvairovę. Paprastai naudojami tokie būdai:

Pirma, konflikto dalyvės nuostata dėl problemos – aktyvi arba pasyvi, motyvacija siekti sau palankaus rezultato – aukšta arba žema. Šioje skalėje galimas pasitraukimas iš konfliktinės situacijos, suprantama, savo interesų nenaudai arba mėginimas pasiekti tikslą kitais, su šia padėtimi nesusijusiais, būdais. Galima prisitaikyti prie konfliktą keliančių aplinkybių koreguojant savo tikslus, elgesį arba veiksmus.

Antra, konflikto dalyvės ir oponento santykis – ar siekiama palaužti jo pasipriešinimą, ar ieškoma sprendimo. Čia galimas karingumas, klasta mėginant palaužti oponento pasipriešinimą. Galimas ir nuolankumas priimant taisykles, kurias primeta priešininkas. Bet galimas ir asertyvus elgesys pripažįstant savo ir kito poreikius. Šių galimybių derinys pavaizduotas 7 pav.

7 pav. Elgesio būdai konfliktinėje situacijoje



Šaltinis: Moore, Christopher W. *Effective Mediation*. Boulder, Colorado, 1989.

Ši schema, kaip ir kiekviena kita, yra apibendrinanti. Realaus subjekto veiksmuose ir elgesyje konkrečioje situacijoje dažniausiai esama kelių būdo bruožų. Tačiau ji gerai nusako reikšmes ir jų sąsajas, elgesio galimybių mastelį. Ši schema paremta prielaida, kad konfliktinėse situacijose, kaip ir kitose socialinio aktyvumo atmainose, santykiai yra tiksliniai, t. y. subjektai žino, ką daro, ir veikia kryptingai (nors ne visų konfliktų atveju taip yra). Todėl visi poelgių deriniai yra išdėstyti tarp tikslo arba savo interesų siekimo vektoriaus ir santykių su kitais konflikto dalyviais kokybės vektoriaus. Rodyklės pažymi išreikštumo laipsnį – nuo labai žemo iki labai aukšto.

Elgesys, kuriame vyrauja varžymasis, reiškia, kad jį pasirinkęs subjektas aktyviai siekia savo tikslo nepaisydamas kito interesų ir nesirūpindamas santykių kokybe.

Pasirinktas vengimo būdas gali būti padiktuotas priešinimosi baimės, mažos galios, išteklių konfliktuoti ribotumo.

Prisitaikymo stilius taip pat nėra orientuotas į tikslo siekimą, nebent subjektas turi kitas galimybes neprovokuodamas konflikto siekti tikslo. Šis elgesys taip pat pasirenkamas tuomet, kai nenorima rizikuoti

santykių kokybe arba bloginti ne per geriausios, bet vis dėlto pakenčiamos padėties.

Bendradarbiavimo stilius reiškia, kad siekiama rezultato atsižvelgiant ne tiktai į savo, bet ir į kitos šalies poreikius. Tolerancija pagrįstas bendradarbiavimas suponuoja asertyvumą, atvirumą, keitimąsi informaciją ir, bent jau nepablogina, bet dažniausiai pagerina konfliktuojančių šalių santykius.

Kompromisas yra visais atžvilgiais suvidutininintas, mediantinis elgesys: tikslo siekiama per abipuses nuolaidas, santykių kokybė daugmaž nei gerėja, nei blogėja (Ch. Picard, 2002, p. 59–61).

Pabaigos žodis studijuojantiems. Šiame skyrelyje apžvelgėme svarbesnius veiksnius bei aplinkybes, kurios lemia konfliktuojančių šalių elgesį bei veiksmus, išskyrėme aplinkos veiksnius ir vidines dispozicijas. Parodėme konflikto šalių priklausomybę nuo aplinkos ir jų savarankiško apsisprendimo erdvę. Apžvelgėme socialinės bei kultūrinės aplinkos konfliktų sprendimo sąsajas. Taigi apibrėžėme ypač svarbų metodinį konfliktų sprendimo ir valdymo diskursą.

► **Studijuojant šią temą pirmiausia vertėtų susipažinti su šiais leidiniais:**

1. Grigas R. Socialinių įtampų Lietuvoje laukai. III dalis. Vilnius, 1998.
 2. Juris V. Kaip įveikti NE. Kaunas: Tyrai, 1998.
 3. Lakis J. Kooperacijos ir konkurencijos santykiai mokykloje. Kn.: Švietimo reforma ir mokytojų rengimas. Vilnius: VPU leidykla, 2000.
-

? **Kontroliniai klausimai:**

1. Kokią reikšmę konflikto eigai turi asmeninės kiekvienos dalyvės savybės?
2. Kokios sąvokos apibūdina individo elgesį konfliktuose?
3. Paaiškinkite, kaip suprantate tolerancijos ir asertyvumo nuostatas konflikte.

4. Asmeninės konfliktų sprendimo kultūros esmė ir prasmė.
 5. Ką jums papildomai atskleidė atvejo studija?
 6. Pasikeitimas informacija konfliktuose – galimybės ir apribojimai.
 7. Apibūdinkite konfliktuojančių šalių elgesio būdus.
-



Literatūra

1. Deutsch M. Constructive Conflict Resolution: Principles, Training, and Research // *Journal of Social Issues* 1994, vol. 50, No. 1.
2. Grigas R. Socialinių įtampų Lietuvoje laukai. Vilnius: VPU leidykla, 1998.
3. Juris V. Kaip įveikti NE. Kaunas: Tyrai, 1998.
4. Lakis J. Kooperacijos ir konkurencijos santykiai mokykloje. Kn. Švietimo reforma ir mokytojų rengimas. Vilnius: VPU leidykla, 2000.
5. Picard Ch. A. *Mediating Interpersonal and Small Group Conflict*. Ottawa: The Golden Dog Press, 2002.
6. Plečkaitis R. *Tolerancija*. Vilnius: Pradai, 1998.
7. *Webster's School Dictionary*. A Merriam-Webster Inc., 1986.

II.3. Konfliktų sprendimo praktikos

Ši tema sutelkia mus vienam svarbiausių studijuojamo kurso klausimų – kaip pasielgti, kai atsiduriame painioje, prieštaringoje situacijoje, kai mūsų ir kito ar kitų siekiai negali būti įgyvendinami vienu metu. Frustracijos apimti kartais reaguojame spontaniškai, impulsyviai, rečiau – permaštome situaciją ir veikiame racionaliai.

Šiame skyrelyje aptariamos konfliktų sprendimo būdai pasirenkant vienokį ar kitokį veikimo planą. Numatoma išnagrinėti šiuos klausimus:

1. konflikto sprendimo būdo pasirinkimas;
2. konsultacijos, apskritojo stalo diskusijos ir jų taikymas;
3. derybos, jų principai ir technikos;
4. kas lemia derybininko sėkmę;
5. mediacijos potencialas.

Tema turi ne tik pažintinę, bet ir praktinę reikšmę kiekvienam studijuojančiajam, nes pažintis su ja turėtų padėti racionalizuoti savo elgesį konflikto metu, ieškoti optimaliausių veikimo būdų atsižvelgiant į padėtį. Susipažinusieji su šia tema praturtins savo žinias ir patirtį konfliktų sprendimo srityje, bus paskatinti labiau kontroliuoti savo reakcijas ir poelgius.

Prasminiai žodžiai: *konfliktų sprendimas, derybos, derybinė santarvė, mediacija.*

II.3.1. Konflikto sprendimo būdo pasirinkimas

Konflikto sprendimas – vienas iš būdų užbaigti tarpusavio susidūrimą pačių dalyvių pastangomis arba jiems kreipiantis į trečiąją šalį. Tai visuma reakcijų ir veiksmų, kurių imasi dalyviai siekdami savo tikslų. Sprendimas galimas šalių susitarimu, taip pat stipresnei šaliai primetus savo valią silpnesnei arba įsiterpus trečiajai, turinčiai įgaliojimus, šaliai.

Konfliktas gali būti sprendžiamas tiesioginių jo dalyvių pastangomis arba dalyvaujant trečiosioms šalims. Nuo šios aplinkybės priklauso jų eiga, sprendimo būdai ir išdavos. Markas H. Rossas vadina tai „jungtiniu (bendru) problemos sprendimu“ (*joint problem solving*) ir „trečiosios šalies sprendimu“ (*third-party decision making*) (2000, p. 196). Bendras problemos sprendimas numato ginčo dalyvių bendrus veiksmus siekiant konfliktą išspręsti. Jie gali pasirinkti tiesiogines lygtuves, bet gali ieškoti sprendimo pasikviesdami į pagalbą tarpininką, kuris tačiau neturi sprendžiamosios galios (derybos, arbitražas, mediacija). Pasirinkus bet kurią variantą (įmanomos ir mišrios strategijos, pavyzdžiui, derybos ir mediacija, konsultacijos ir arbitražas) sprendimo proceso ašimi tampa šalių interesai, veiksmai ir santykiai.

Jeigu prieštaros savo pastangomis įveikti nepavyksta, šalys gali apeliuoti į sprendimo galią turinčią instituciją, pavyzdžiui, į kompetentingą valstybinę įstaigą arba į teismą. Šiuo atveju konfliktas sprendžiamas remiantis įstatymais, kitais normatyviniais aktais vertinant ginčo dalyvių veiksmus ir pateikiant privalomą vykdyti sprendimą.

II.3.2. Konsultacijos, apskritojo stalo diskusijos ir jų taikymas

Konfliktui išspręsti gali užtekti konsultacijų arba diskusijos prie vadinamojo apskritojo stalo, kad šalis išsiaiškintų susidariusią padėtį, pasakytų savo nuomonę, požiūrį ir išklaustytų oponentą. Konsultaciją gali papildyti ir pratęsti diskusija. Jei konfliktas kilo dėl per menko vienos ar visų šalių informuotumo, klaidingos interpretacijos, dėl netinkamo poelgio, galimas dalykas, kad konsultacijos ir diskusijos metu krizė baigsis ir į tarpusavio santykius grįš palankumo arba bent jau neutralumo dvasia.

Konsultacijos ir diskusijos paskirtis – palaikant tiesioginį ryšį pasikeisti reikiama informacija, išklausti kitos šalies interpretacijas

ir argumentus, o galutinis tikslas – pašalinti komplikacijas sukėlusią aplinkybę ir atkurti pasitikėjimą bei pozityvią atmosferą. Svarbiausių konfliktų sprendimo veiksnių – tiesioginio ryšio ir keitimosi informacija – daugeliu atvejų užtenka taikai atkurti. Konsultacijos ir diskusijos ganėtinai plačiai praktikuojamos politinio arba viešojo gyvenimo subjektų tarpusavio santykiuose ir yra įteisintos kaip viešojo administravimo procedūra (žr. LR viešojo administravimo įstatymas, 1999 06 17, Nr. VIII-1234).

Įtampai didėjant šalims neretai pritrūksta valios tiesioginiams ryšiams, jos paprastai ima vertinti viena kitos veiksmus perdėtai neigiamai. Stiprėja nuostata nutraukti bendravimą „su priešų“, atsiriboti, nes taip, atseit, ramiau. Retais atvejais tai būna konstruktyvu, sakykime, kai šalis turi alternatyvų savo siekiamybei įgyvendinti, nesiveliant į aiškinimąsi ir derėjimąsi. Tačiau dažniausiai nutraukus ryšius stiprėja kova, apeliuojama į aplinkinius, o problema tarsi užkonservuojama. „Santykių nutraukimo kaina (tiek moralinė, tiek finansinė) būna per didelė: prarastas klientas, regresas karjeroje, suirusi šeima... Jeigu santykių nutraukimas tampa įpročiu, jūs nieko nepasieksite, nes kiekvieną kartą tenka viską pradėti iš pradžių“ (V. Ury, 1998, p. 50).

Didžiulis tiesioginių ryšių pranašumas – konflikto problema gali būti neatskleista ir šalys gali išsaugoti konfidencialumą. Konflikto aki-vaizdoje daugelį baugina tikimybė netekti privatumo (grupinio ir organizacijų konflikto atveju – konfidencialumo), delikačios informacijos paskelbimo. Nuostata „neišnešti šiukšlių iš namų“ yra ganėtinai patvari ir neretai pagrįsta, nes atsiverdami aplinkai, ypač jeigu toje aplinkoje yra nepalankiai jų atžvilgiu nusiteikusiųjų, konflikto dalyviai gali tapti apkaltų, manipuliacijų ir reketavimo objektu. Paprastai informacijos apie konfliktuojančius paskleidimas veda prie konflikto eskalacijos, tad ir prie didesnių komplikacijų. Pasitaiko, kad tokios baimės veikiami žmonės traukiasi, aukoja savo interesus, taikstosi su neigiamomis emocijomis, su materialiniais nuostoliais, kad tik būtų „tylu“.

Taigi vienos šalies išlaikytas elgesys išsaugant konfidencialumą gali tapti svaria priemone skatinant kitą šalį konstruktyviai veikti, tiesiogiai bendrauti ir užmegzti dialogą.

Kelios ekspertų pastabos, kaip švelninti krizinius santykius vengiant destrukcijos ir taikant prielankumo, konfidencialumo, įtraukimo nuostatas.

Konfliktui prasidėjus rizikingiausia ir jautriausia sritis yra tarpusavio santykiai, psichologinis ir emocinis susivaldymas. Ūmus neigiamų emocijų pasireiškimas gali kitą šalį išprovokuoti reaguoti analogiškai. Tuomet net nesudėtingas vienmatis prieštaravimas tampa neįveikiama kliūtimi. Juolab jei kita šalis geba išprovokuoti pyktį, baimę arba kitą stingdančią arba atvirksčiai kaitinančią emocinę būseną. W. Ury rašo apie reagavimo pavojus. „Oponentai stengiasi jus išvesti iš pusiausvyros ir neleisti jums galvoti... Reaguodami mes tampame problemos dalimi... Reaguodami mes per daug įsipainiojame į situaciją“ (1998, p. 53–54). Išeitis – atpažinti taikomą taktiką ir įvardyti ją. Įvardyta apgaulė, gąsdinimas ar kitoks triukas paprastai nustoja savo poveikio, bent jau nenuveda į klampią pelkę, kur priešprieša tampa savitiksle.

Tipiška konflikto formulė: ataka – gynyba – ataka neturi kitos baigties nei visiškas vieno arba abiejų kovotojų išsekimas. Galimybę nutraukti šią grandinę ir pastūmėti konfliktą į problemos sprendimą suteikia vienos šalies taikingi gestai kitai. Tai gali būti pagarbus kreipimosi tonas nepaisant oponento pykčio, savo dalies kaltės prisiėmimas, taip pat – palankus siūlymas, susijęs su ginčo sprendimu. Gali būti, kad konflikto įkarštyje kita šalis ne iš karto įvertina taikų gestą. Tuomet verta jį pakartoti arba papildyti dar vienu žingsniu taip įtraukiant kitą šalį į dialogą dėl konflikto esmės. Yra žinoma taktika, vadinama laipsnišku ir abipusišku įtampos mažinimo inicijavimu (*Graduated and Reciprocal Initiatives in Tension Reduction – GRIDT*). Ją sudaro pozityvūs skatinamieji veiksmai, susilaikymas nuo kaltinimų, priešiško ir susierzinimo, bendros atsakomybės už susidariusią padėtį skatinimas. Ši taktika, beje, rodanti ją taikančio subjekto kultūros brandą sprendžiant

konfliktus, yra naudinga kilus įvairaus tipo konfliktams – nuo šeimos iki valstybių. Tarkime, šeimą ištikus krizei vienas iš sutuoktinių pasiūlo atidėti nesiliaujančius ginčus dėl nuoskaudų ir klausantis abiejų mėgstamą muzikinį kūrinį arba nuvažiavus į pamėgtą vietą aptarti konfliktą sukėlusią problemą. Tokia GRIDT taikymo schema. Beje, pokalbiui pavykus ir išsiaiškinus nesutarimo ištakas paprastai menksta poreikis grįžti prie tuščios temos apie skausmingus išgyvenimus.

Kitas pavyzdys rodo, kaip ši taktika taikoma visiškai kitu lygiu ir kitame kontekste. Su Palestina konfliktuojantis Izraelis gana išsradingai taiko paskatų taktiką netgi įnirtingų išpuolių metu. Tačiau jei palestiniečių kovotojai tęsia išpuolius – po taikingų gestų Izraelis imasi griežtų baudžiamųjų veiksmų.

Jei taiki žinia nepaskatina kitos šalies imtis palankaus atsako, tuomet tęsti prielankumo taktiką darosi beprasmiška ir netgi rizikinga, nes gali būti suprasta kaip silpnumo, baimės ar vengimo požymis. „Jeigu keliskart atnaujintos taikingos akcijos yra nerezultatyvios, reikia parodyti ryžtingumą ir veikti taip, kad netektų pasiduoti priešininko spaudimui“ (Z. Nečki, 2000, p. 159).

Tarkime, konflikto dalyviui pavyko suvaldyti savo emocijas ir stereotipus. Pavyko daugmaž adekvačiai įvertinti konflikto pobūdį nemistifikuojant padėties ir nedemonizuojant kito(-ų). Ryšis su oponentu neprarastas. Žodžiu, konflikto gijos matomos realistiškai. Tai ženklas, kad šalis pajėgi veikti konstruktyviai. Galima inicijuoti derybas.

II.3.3. Derybos, jų principai ir technikos

Kada ir kodėl reikalingos derybos? Kai konflikto nepavyksta išspręsti kalbantis, konsultuojantis ar diskutuojant su kita šalimi. Arba kai sunkiai įvardijama pati problema, arba kai šalys skirtingai interpretuoja konfliktą ir pan. Šalių sutikimas per tiesioginius pokalbius spręsti konfliktą rodo jų ryžtą pakeisti padėtį, pasiekti rezultatą, kuris atitiktų jų lūkesčius. Jeigu suinteresuotos šalys yra įvaldžiusios bendravimo

kultūrą, derybos atveria joms galimybę surasti optimaliausią išeitį iš susidariusios padėties.

Šiuolaikinis mokslas susidomėjo derybomis prieš kelis dešimtmečius ir labai toli pažengė modeliuodamas jų eigą, aprašydamas strategijas, ieškodamas sėkmės formulių. Tačiau derybų istorija neatskiriama nuo tarpgrupinių santykių. Galima maninėti, kad ir senovės genčių susitarimus dėl medžiojimo ir žemdirbystės plotų. Visa prekyba, o vėliau ir tarpvalstybiniai santykiai pagrįsti derybomis. Pirmiausia šiose srityse fermentavosi žmonijos ir tautų derybų kultūra. Derybomis baigdavosi nemaža dalis karų. Paskutinis šimtmetis buvo ypač vaisingas plėtojant derybų kultūrą. Išmokta derinti ir sulygti pačiais sudėtingiausiais klausimais – riboti ginklavimosi varžybas, palaikyti dviejų priešiškų šalių grupių – kapitalizmo ir komunizmo – pusiausvyrą, išsaugoti tarptautinę taiką ir tvarką pasauliniams karams pasibaigus. Derybų praktika įsivirtina ne tik tarptautiniuose santykiuose, bet ir sprendžiant globalios prekybos, komunikacijos, ekologines problemas, ji tampa esmine organizacijos, firmos, asmens profesinės veiklos dalimi.

Derybinė santarvė gali būti laikoma iškiliausia globalizacijos laikų politinių, verslo, darbo santykių charakteristika. Ji tolygi nuostatai derėtis visais konfliktiniais ir šiaip sudėtingais klausimais atsisakant jėgos, prievartos, smurto savo tikslams pasiekti. Derybinis meistriškumas yra profesinės karjeros ir kompetencijos laidas.

Vesti derybas – sudėtingas procesas, reikalaujantis daug psichoeemocinių pastangų, kompetencijos, mokėjimo išklausti kitus ir išsiklausti į jų argumentus, atvirumo, geranoriškumo, argumentavimo įgūdžių ir lankstumo. Turbūt vengdami įtampos nemaža dalis įsivėlusiu į konfliktą žmonių nesiryžta derėtis ir apeliuoja į teisėsaugos ar administracijos institucijas, į draugus ir pažįstamus taip mėgindami surasti išeitį.

Apibūdinti derybas nelengva. Mokslinėje apyvaratoje esama daug skirtingų apibrėžčių, nes nusakyti keliais žodžiais tokį įvairialypį procesą neįmanoma. Kaip pavyzdį pateiksime vieną formuluotę, kuri, nors

ir abstraktoka, pasižymi originalumu ir yra ganėtinai taikli. Derybos – tai procesas, „kuriame ieškome sąlygų surasti tai, ko norime iš kažko, kas nori ko nors iš mūsų“ (Kennedy, 1998, p. 9). Palyginus šią charakteristiką su kitomis galima įvardyti keletą bendrų jų bruožų.

Pirma, derybos – tai procesas, nesvarbu ar jos trunka penkias minutes ar penkerius metus. Tai reiškia, jog jos pasižymi tam tikra seka bei nuoseklumu. Pasiiekti kitą pakopą galima tik atlikus būtinus veiksmus ir sutarus ankstesnėje.

Antra, tai mažiausiai dviejų šalių sąveika, kurių kiekviena negali pasiekti savo lūkesčių nesulygusi su kita. Yra ir daugiašalės derybos.

Trečia, šalys siekia tarpusavio sutarimu pagerinti esamą padėtį, rasti išeitį, įgyvendinti savo interesą arba apginti vertybę.

Derybas nuo dalykinio pokalbio, diskusijos, konsultacijos skiria tai, kad jos vykdomos naudojantis tam tikromis procedūromis ir technikomis. Formalesnis diskusijų pobūdis, kaip ir žaidimo taisyklės sporto aikštelėje, sudrausmina dalyvius, suteikia procesui kryptingumo, palengvina sprendimų paiešką.

Derybų pobūdį ir šalių pasirenkamas strategijas lemia kelios aplinkybės:

1. derybų problemos sprendimo rezultatas būna vienkartinis ir reikalauja palaikyti ryšius tik kol sprendžiamas klausimas, vėliau šalys nenumato toliau bendradarbiauti;
2. šalys suinteresuotos ne tik išspręsti konfliktą siekdamos kiekviena tam tikro rezultato sau, bet ir atkurti bei palaikyti draugiškus, pasitikėjimu grįstus ilgalaikius santykius;
3. kiekvienos šalies derybinė galia;
4. ar šalys turi nederybines alternatyvas ir kokios jos yra.

Aptarkime šias aplinkybes smulkiau.

1. Jeigu derybų dalykas arba konflikto problema susijusi su ribotu ištekliumi, kurį galima tik padalinti, o padidinti bendromis pastangomis neįmanoma arba netikslinga (tarkime, svarstoma, kaip pasidalinti tam tikrą materialinę vertybę, kaip paskirstyti ribotą plotą arba atsakomybę už atliekamą darbą, kaip ką nors nupirkti arba parduoti), tuomet derybininkai labiau sieks didesnės naudos sau ir mažiau domėsis kitos šalies nauda. Tai reikš, kad vienos šalies nauda bus didesnė tuomet, jei kitos

bus mažesnė. Šalys sieks kuo didesnės naudos sau nesirūpindamos kitos šalies nauda.

2. Ši aplinkybė reikšminga bendradarbiaujančioms įmonėms, grupėms, kolegoms, šeimos nariams, visiems, kam rūpi ilgalaikiai santykiai. Derybų problemos arba konflikto sprendimo rezultatas gali būti labai svarbus kiekvienai jų, tačiau ilgalaikėje perspektyvoje gali turėti neprilygstamą vertę draugiški, pasitikėjimu grįsti santykiai. Šiuo atveju pasirenkama abipusio palankumo principu paremta strategija: „Man naudinga tai, kas bent jau nėra žalinga tau“ arba „Tai naudinga man tiek, kiek nėra žalinga (arba – kiek naudinga) tau“. Tokiu ginčų sprendimo principu paprastai vadovaujasi sporto komandos nariai kiekvienas siekdamas savo individualaus, bet ir komandinio, laikino, bet ir galutinio rezultato¹¹.

3. Derybinė galia – tai santykinis vienos šalies pajėgumas kitos atžvilgiu siekiant įtakos derybose ir pageidaujamo rezultato. Derybinė galia nėra tiesiogiai išvestinė nei iš finansinio šalies pajėgumo, nei iš jos, tarkime, socialinio statuso ir iš kitų gyvenimui bei veiklai reikšmingų dalykų. Ji turi stiprių situatyvių bruožų. Milijonierius gali siekti chirurgo palankumo kalbėdamasis su juo apie operaciją; žinomas profesorius, sugedus automobiliui kelyje, gali nuolankiai prašyti pagalbos studento, atsitiktinai atsidūrusio toje pačioje vietoje. Derybinė galia gali būti teigiama, t. y. panaudota konflikto baigčiai paspartinti (didesnę naudą turės galios turėtojas). Ji gali būti ir neigiama: jūs neturėsite galimybių derėtis su užpuolusiu jus banditu ne todėl, kad jis pranašesnis už jus finansiškai, arba kompetencijos požiūriu arba galbūt netgi fizine jėga, o todėl, kad rankoje laiko peilį, kurį ryžtingai panaudos jums atsisakius vykdyti jo reikalavimus.

Yra reikšmių, kurios didina derybininko galią. Sudėtiniai ir nekinatami derybinės galios komponentai yra jo informuotumas ir kompetencija derybų objekto srityje, disponavimas ištekliais (finansiniais, materialiniais, laiko, galimybėmis paremti kitus žmones ir pan.), tarnybinis

¹¹ Neneigdami pažymėtų skirtumų, lemiančių derybų strategijas ir stilių, vis dėlto siūlome neabsoliutinti jų reikšmės. Kaip rašė Jeffrey Z. Rubinas, „nors atrodo patogu skirti tik vienkartinio pasikeitimo derybas ... nuo derybų, besiorientuojančių į ateities santykius, šis skirtumas yra daugiau iliuzorinis nei realus. Retai kas nors veda derybas neatsižvelgdamas į būsimąsias pasekmes“ (*Negotiation Theory and Practice*. Ed. by J. W. Breslin and J. Z. Rubin. Cambridge, Mass., Harvard Law School, 1991, p. 7).

statusas, asmeninis patrauklumas – atvirumas, susivaldymas, komunikabilumas (R. Lewicky ir kt. 1994, p. 298–302).

Sėkmingiau derasi šalys, kurių galia apylygė. Kuo galios nelygesnės, tuo sunkiau pasiekti abi šalis tenkinantį rezultatą.

4. Nederybinė alternatyva yra tai, kas slypi atsakyme į klausimą: kas bus jei derybose nepavyks pasiekti tenkinančio rezultato? Geras specialistas, eidamas pas viršininką reikalauti, kad būtų pagerintos darbo sąlygos ir suteikta daugiau galimybių kelti kvalifikaciją, gali pasikliauti arba tuo, kad jo reikalavimai teisėti, arba dar ir tuo, kad nesulaukęs pritarimo jis priims kitos įmonės kvietimą dirbti geresnėmis sąlygomis. Pirmu atveju jis neturi nederybinės alternatyvos – nei geros, nei blogos – ir gali atsitikti taip, kad viršininko kabinete jis bus tik prašytojas. Antru atveju jis gali kelti klausimą „kietai“ duodamas suprasti, kad jo netenkina esama padėtis, kad kitur jis turi galimybę ją pagerinti. Gera nederybinė alternatyva suteikia šaliai daugiau erdvės derybose, daro ją mažiau priklausomą nuo kitos šalies sprendimų. Tačiau gali būti ir blogos nederybinės alternatyvos (arba jokių), tuomet derybininkas veiks labai suvaržytai. Tad derybų pradžioje ir vėliau stengiamasi pasverti savo ir kitos šalies geriausią ir blogiausią nederybinę alternatyvas (anglų k. BATNA: the best alternative to negotiated agreement; WATNA: the worst...).

Kiekviena šalis gali turėti nederybines alternatyvas, jų gali būti geresnių ir blogesnių. Tai nemažai lemia jų priklausymą nuo sėkmės derybose, jų nuolaidumą arba tvirtumą.

Taigi derybų strategijų pasirinkimą, asmeninių stilių lemia įvairūs veiksniai.

Teorijoje skiriame du derybų tipai: pozicinės ir kooperatinės (pastarosios dar vadinamos – *integracinėmis arba interesų*).

Pozicinių derybų esmė – ko nors dalybos arba ko nors keitimas į ką nors kita (anglų k. tai vadinama *Distributive Bargaining* – maždaug tas pats, kas lygtuvės dėl dalybų). Pozicinės derybos – tai procesas, kai užėmusios tam tikras pozicijas šalys, vaizdžiai kalbant, „tempia virvę“ kiekviena į save ir sulygsta ties ta vieta, iki kurios pavyksta pritempti kitą šalį arba pačiam būti pritemptam. Galutinis tikslas – susitarti, tačiau su įmanomai didele nauda sau. Pasiekus susitarimą vienas laimi

ties, kiek kitas nusileidžia (kitai sakant – pralaimi). Ir atvirksčiai – antrąjį laimėjimas reiškia pirmąjį pralaimėjimą.

Tipiškas pozicinių derybų pavyzdys yra nekilnojamojo turto pirkimas ir pardavimas, kai iš daugybės siūlomų daiktų pirkėjas pasirenka tinkamiausią ir siekia įsigyti jį už mažiausiai įmanomą kainą; pardavėjas siekia parduoti už didžiausią kainą. Nė vienam iš jų nerūpi laikino partnerio reali gyvenimiška patirtis: sakykime, pirkėjas nesigrauzia, kad jo meistriškai išsiderėtas tūkstantis pardavėjui gali reikšti jo sergančio vaiko gydymo kurso vertę arba kad daiktas pardavėjo akimis toli gražu nepateisina tų lūkesčių, kurių tikisi pirkėjas.

Kai siekiama sau naudos nesirūpinant kitos šalies reikalais, bet kartu neišleidžiant iš akių ir galutinio tikslo – sandorio, manevravimo derybų taktikoms erdvė nėra plati. Pažymėsime būdingiausias. Paprastai tai nenaudingos derybininkui informacijos ir duomenų neskelbimas, nors galbūt ši informacija partneriui būtų labai pravarti. Tarkime, anaipatol ne kiekvienas pardavėjas pasakys pirkėjui kol kas tik jam žinomą dalyką, kad pro jo parduodamą namą rengiamasi nutiesti greitkelį: tai atbaidytų klientą, nes jis nori ramaus būsto. Taip pat būdami pardavėju nesakysite galimam pirkėjui, kad jums po mėnesio žūtbut reikia didelės pinigų sumos skolai padengti: partneris gali pasirinkti vilkinimo taktiką, kad numuštų sandorio kainą. Gali būti, kad šalis taikys tam tikrus triukus – apgaulę, sureikšminimus, gąsdinimus, skubinimą arba vilkinimą ir pan. Tipiškas atvejis: pardavėjas tikina pirkėją, kad yra dar keli pretendentai, susidomėję jo būstu, nors jų gali ir nebūti. Panašiai gali elgtis ir kita šalis teigdama, kad yra nusiziūrėjusi dar porą pirkinių, kad kitur derybų kaina yra mažesnė ir t. t.

Pozicinėse derybose tarpusavio supratimo ir pasitikėjimo siekiama tiek, kiek reikia susitarti palankiausiomis sau aplinkybėmis. Atvirumo, geranoriškumo, informacijos teikiama saikingai, kad tik nežlugtų procesas. Dažniausiai taikomas suartėjimo metodas yra simetrinis kompromisas (vieno nuolaida lygi kito nuolaidai), nors priklausomai nuo aplinkybių šalių nuolaidos gali būti skirtingo dydžio (asimetrinis kompromisas).

Šalių padėtis, santykiai, derėjimosi būdai iš esmės skiriasi, kai jos nori bendradarbiauti ateityje, išsaugoti arba pagerinti tarpusavio san-

tykius, kai bendromis pastangomis gali padidinti ginčijamo dalyko vertę ir naudą sau. Šis ėjimo sutarimo link procesas vadinamas *kooperacinėmis (integracinėmis, interesų) derybomis*. *Ginčijama problema sprendžiama ne tik sutarus dėl jos sprendimo formulės, bet ir ieškant ilgalaikės naudos iš problemos sprendimo ir iš partnerystės bei (arba) vertinant žmogiškuosius santykius*.

Derybų proceso esmę sudaro du siekiniai: savų ir kitos šalies interesų (arba vertybių, poreikių, ambicijų – visa tai apibendrintai vadiname interesais) pažinimas ir nagrinėjimas bei pozityvios pasitikėjimo atmosferos kūrimas, palaikymas bei stiprinimas. Nors pastaroji aplinkybė gali pasirodyti mažiau reikšminga, taip iš tiesų nėra. Kuo geresnė emocinė, psichologinė atmosfera, tuo daugiau randasi pasitikėjimo ir abipusiškumo, taigi ir bendrų pastangų našumui didinti. Šių derybų atmosferą nusako formulė „laimiu aš – laimi tu“.

Kuo sunkesnis ar ilgiau trunkantis konfliktas, tuo didesnę reikšmę įgyja pasitikėjimas ir abipusis palankumas. Ne problemos sudėtingumas, o būtent pasitikėjimo deficitas gali būti didžiausia kliūtis susitarti. Gerai žinomas toks pavyzdys: kalbėdamas Izraelio Knesete Egipto prezidentas A. Sadatas pasakė: „Lieka dar viena siena. Šią sieną sudaro psichologinis barjeras tarp mūsų, įtarimų barjeras, neigimo barjeras, baimės, melo barjeras, haliucinacijų be jokio veiksmo, poelgio arba sprendimo barjeras ... Tai yra psichologinis barjeras, sudarantis 70 proc. visos problemos“ (Cit. pagal: *Negotiation Theory and Practice*, 1991, p. 67).

Isidėmėkime: tai pasakyta apie vieną sudėtingiausių XX a. tarptautinio gyvenimo problemų, kurią sprendžiant emocijos ir psichologinės nuostatos turėtų būti lyg ir mažiau reikšmingos nei pačios problemos esmė.

Pasirinkus pozicines derybas kelio į sutarimą svarbiausieji atskaitos taškai yra šie:

- *pradinis siūlymas* (gali būti *pradinė nuostata*), kuriuo viena šalis išreiškia savo maksimalų lūkestį sprendžiant ginčo problemą; gali būti, kad ir kita šalis pareikš apie savo pradinį siūlymą;

- *pasipriešinimo taškas* (gali būti *žemutinė riba*) nubrėžia tą ribą, už kurios šalis nemato prasmės derėtis;
- *galimo susitarimo erdvė* yra išsidėsčiusi tarp pasipriešinimo taško ir pradinio siūlymo; šioje erdvėje ir vyks lygtuvės.

Svarbiausias būdas artėti pozicinėse derybose yra nuolaidos, kurių dydis ir dažnis priklauso nuo šalių derybinių galių santykio, kiek kiekviena jų yra suinteresuota problemos sprendimu (kokių nederybinių alternatyvų turi). Jeigu derybinės šalių pozicijos yra apylygės, tikėtina, kad nuolaidų žingsneliai bus panašaus dydžio ir dažnio. Kuo didesni galių skirtumai, tuo kompromisas turėtų būti asimetriškesnis: didesnę naudą iš problemos sprendimo turi stipresnioji, mažiau priklausanti nuo derybų baigties šalis.

Suprantama, nemažą įtaką derėjimuisi turi šalių patirtis, kompetencija, visuomeninis statusas, jų charakterio savybės, kokią reikšmę kiekviena jų skiria vienam ar kitam derybinės situacijos aspektui.

Kai kurie tyrėjai daugiausia reikšmės teikia moraliniam teisingumo ir praktiniam naudingumo aspektui kaip svarbiausiam derybų ir konfliktų sprendimui kai kuriais atvejais. „Teisingumas kaip abipusis naudingumas išreiškia idėją, kad teisingai susitarti kiekvienai konflikto šaliai yra naudingiau negu konfliktą tęsti“, teigia B. Barry (2002, p. 25). Tačiau teisingumo ir su juo susijusio naudingumo kriterijai ir atskaitos taškai, kaip rodo savo fundamentiniame veikale autorius, yra labai paslankūs, priklauso nuo situacijos, taip pat ir nuo kiekvienos šalies lūkesčių.

Pavyzdžiui, toje pačioje derybinėje situacijoje, turtuoliui ir vargetai dalijantis 100 dolerių, didžiausia tikimybė susitarti yra 70 (turtuoliui) ir 30 (vargetai) ribos (B. Barry, 2002, p. 30). Šalis, kuri sandėriui neįvykus gali daugiau prarasti, neabejotinai yra vargeta. Tad jis bus pasirenkęs ir didesnėms nuolaidoms. Klausimas – koks dalybų santykis abiejų derybininkų vertinimais bus teisingiausias ir optimaliausias. Reikia atsižvelgti į tai, kad kiekvieno piniginių vienetų reikšmingumas vargšui ir turtuoliui gerokai skiriasi. Kaip rodo specialiai šiam atvejui nagrinėti sukurta matematiko J. F. Nasho lentelė, santykiuose su turtuoliu vargšas būtų linkęs pasitenkinti 27 iš 100 dolerių. Turtuolis irgi laikytų sandėrį teisingu, jeigu jam atitektų 73 doleriai (smulkiau aprašytą pagrindimą

galima rasti minėtame leidinyje, p. 27–39). „Racionalūs lošėjai ieškos formulės, kuri kiekvienam iš jų duos ne mažiau, nei galima būtų tikėtis iš tiesioginių derybų (atsižvelgiant į nesutarimo galimybę)“ (B. Barry, 2002, p. 39).

Dauguma apžvelgtų veiksmų galioja ir interesų (integracinėse, kooperatinėse) derybose. Integracinių derybų aplinka skiriasi nuo pozicinių pirmiausia tuo, kad pagrindinė paskata jose – bendromis pastangomis padidinti naudą abiem šalims, o pozicinėse – pasidalinti vertybę (atsakomybe ar kuo nors kitu), nes nesutarimo rizika pablogins šalių padėtį. Nesunku įsitikinti, kad pirmu atveju kur kas labiau veikia pozityvi nei negatyvi motyvacija, antru – atvirkščiai.

Integracinės derybos įkūnija bendradarbiavimą šalių, kurių interesai gali būti netgi antagonistiniai. Tačiau tai nėra melodrama, kurios herojai, būdami priešinkais, tampa draugais. Tai sąveika, kurioje bendradarbiavimas nepanaikina skirtingumų nei priešingumų, kuri numato keitimąsi informacija, žiniomis, veiksmų koordinavimą, o humanitarinėje plotmėje yra grindžiama pagarba, pasitikėjimu, abipuse parama¹².

Integracinės derybos – ypač sudėtingas procesas, kuriame šalys turi įveikti ilgą kelią (netgi jei pačios derybos trunka neilgai) nuo nesutarimo, prieštaravimų, neretai priešiško iki pasitikėjimo, solidarumo, kitokių negu savo interesų akceptavimo. Jos reikalauja pažinimo ir pripažinimo to, kas svarbiausia jūsų oponentui – jo interesų ir vertybių siekiant savo tikslų. Šią derybų specifiką taikliai apibūdina terminai anglų kalba *interest-based negotiations* ir *identity-based negotiations*.

Svarbų vaidmenį šiose derybose turi procedūriniai susitarimai dėl diskusijos tvarkos, laiko, vietos, atstovavimo (jei vyksta per atstovus), eigos konfidencialumo, susitarimo pobūdžio ir kt. Procedūriniai suderinimai ne tik įveda bendras taisykles ir kartu sunormina procesą, bet ir atgaivina tarpusavio santykius mažindami įtampą, įtarumą, formuodami vadinamosios *taip aplinkos* pradmenis. Derybininkų patirtis rodo, kad sunkiausia išgauti iš oponento pirmąjį „taip“.

¹² Lietuvoje tokios derybinės santarvės pavyzdys – socialdemokratų ir jų partnerių bendradarbiavimas su savo nuolatiniais oponentais – konservatoriais 2006 m. ir vėliau. Šie, likdami opozicijoje ir iškėlę savo tam tikrus reikalavimus, rėmė valdančiąją koaliciją strateginiais klausimais. Kitoje veikloje, pavyzdžiui, rinkimų kampanijoje, šios partijos kovojo tarpusavyje siekdamos rinkėjų palankumo.

Kuriant *taip aplinką* ypač daug dėmesio kreipiama į partnerio individualias savybes; pasirenkami tinkamiausi bendravimo su juo būdai, įtikinėjimo, argumentavimo ir motyvavimo technikos. Paprastai stengiamasi pabrėžti interesų sąsajas (jei tokių esama), poreikį išspęsti problemą, ieškoma panašumų partnerių veikloje. Pageidaujamas neformalus bendravimas (ne derybų salėje), ypač jei derybų partneriai nėra turėję tiesioginių ryšių.

Labai svarbu sutarti dėl tikslaus derybų dalyko apibrėžimo, išskirti derybų problemą, atsiriboti nuo tų klausimų ir problemų, kurios, nors ir giminingos, nebus diskutuojamos. Kuo sudėtingesnė ir painesnė ginčo problematika, tuo atidesnio išankstinio dėmesio ji reikalauja. Pageidautina iki formalių derybų pradžios arba pačioje pradžioje suskirstyti problemą, kiek tai įmanoma, į atskirus segmentus, suderinti jų aptarimo eiliškumą. Paprastai patariama pradėti nuo lengviau sprendžiamų klausimų, o sudėtingesnius, kiek aplinkybės leidžia, atidėti iki bus sukurta tarpusavio palankumo atmosfera. Tokia laipsniško pasinėrimo į derybų atmosferą seka sukuria palankiausią darbo ir santykių režimą.

Kaip jau minėta, derybos turi savo vidinę logiką, kuri numato kelią iš priešpriešos taško į sutarimo ir toliau – į bendrus veiksmus. Šį kelią sudaro tam tikri etapai. Konfliktų sprendimo ir derybų proceso ekspertai teikia skirtingas schemas, kuriose etapai, jų pavadinimai, įvykę poslinkiai apibūdinami įvairiai. Nesigilindami į niuansus, kurie nėra reikšmingi bendro pažinimo kontekste, supažindinsime su labai išsamia tarptautinių derybų schema.

H. Saundersas, tyrinėjęs sudėtingus konflikto sprendimo procesus Artimuosiuose Rytuose, suformulavo penkių pakopų derybų schemą, iš kurių net trys įvardijamos kaip parengiamosios. Iš tiesų, kai sužinome, kad valstybių vadovai po vos 1–2 susitikimų pasirašo tarpvalstybinę sutartį, susidaro neadekvati nuomonė apie derybų paprastumą. O iš tikrųjų gali būti, kad oficialias šalių vadovų diskusijas ir sutarties pasirašymą lėmė ilgas, kruopštus ir įtemptas jų pačių ir daugybės ekspertų parengiamasis darbas.

Ne tik sudėtingame Artimųjų Rytų taikos procese, bet ir narpliojant kiekvieną painų konfliktą reikalingas ilgas ir lankstus parengiamasis

darbas, kol suinteresuotosios šalys bus tikros dėl derybų prasmės ir sėkmės.

H. Saundersas skiria: a. problemos įvardijimą; b. sutikimo dėl derybinio susitarimo brandinimą; c. tikslų ir procedūrų derinimą; d. pačias derybas; e. susitarimo įgyvendinimo planą ir kontrolę. Įvardyti sunkaus konflikto problemą labai svarbu, nes tai parodo šalių nuostatas, situacijos vertinimus, jų interesą derybomis ir tikėtiną suderinamumą. „Pripažinimas bendros problemos, kurią šalys pasirengusios spręsti, yra beveik derybų priedaida“ (1991, p. 63).

Ryžtas ir valia pradėti derybas sunkiu klausimu arba neaiškiais aplinkybėmis ne visada ateina savaime. Todėl kita derybų kelio pakopa – šalių brandinimas derėtis. Šioje atkarpoje šalys vertina susidariusią padėtį ir įsitikina, kad esama padėtis netenkina jų. Tai tolygu prielaidai, kad yra galimybė tartis, kad susitarimas pasiekiamas, kad šalių galios leidžia derybas pradėti ir kad oponentui sprendimas turėtų būti priimtinas.

Trečioji taikos proceso pakopa – procedūriniai susitarimai, Saunderso žodžiais, tai „mini derybos dėl to, kaip derėtis“¹¹². Kaip jau minėta, tai turi išskirtinės reikšmės sudėtingose derybinėse situacijose. Kuo didesnė įtampa, tuo daugiau procedūrinių aspektų reikia derinti.

Po sėkmingų parengiamųjų pakopų kitas derybinių diskusijų etapas gali būti santykinai trumpas, nes svarbiausios procedūrinės, turinio, vertybinės, psichologinės prielaidos jau suderintos.

Paskutinis Saunderso schemas etapas – derybose pasiekto rezultato įgyvendinimo tvarkos aptarimas. Susitarimo reikšmė ir pasekmės tuo svaresni, kuo išsamiau aptartas jo įgyvendinimo planas, šalių atsakomybė, prireikus – veiksmų tvarkaraštis ir t. t. Neretai įgyvendinimo tvarkai yra skiriamas specialus dokumentas (protokolas) arba netgi keli. Jo vykdymo eiga ir kontrolė dažnai atveria naujas derybines situacijas.

Aptarta derybų schema įdomi tuo, kad yra orientuota į kruopštų, ilgai trunkantį pasirengimą ir ne mažiau kruopštų ir ilgai trunkantį derybinio bendradarbiavimo planavimą ir kontrolę. Šis modelis taikytinas ne tik kitiems tarptautiniams konfliktams, bet ir rengiant stambius ekonominius projektus, verslo bendradarbiavimo sutartis. Apimlių ir sudėtingų problemų sprendimas nesibaigia formalia sutartimi. Sutartis

sudaro ilgalaikio bendradarbiavimo prielaidas, o tai savo ruožtu reikalauja nuolat koordinuoti veiksmus, tobulinti planus atsižvelgiant į sparčiai kintančią politinę padėtį, rinką, į mokslo, technologines naujoves ir pan. (J. W. Salacuse, 1998, p. 8). Iš esmės susiformuoja *derybinės santarvės* (žr. 2.2.) santykiai, kai išylančias vis naujas problemas ir partnerių prieštaravimus tenka spręsti kuriant nuolatinės komisijas, tarybas, ekspertų grupes ir t. t. Derybinės santarvės pavyzdžių teikia Europos Sąjunga, kurios funkcionavimą, gyvybingumą ir tobulėjimą užtikrina valstybių narių dalyvavimas nenutrūkstamose derybose įvairiais lygiais.

Kitoks derybų modelis taikomas, kai sprendžiamos paprastesnės problemos arba kai siekiama vien rezultato nesirūpinant bendradarbiavimo perspektyvomis. Čia mažiau reikšmės teikiama pasirengimo stadijoms, situacijai po derybų, užtat daugiausia dėmesio skiriama diskusijoms. G. Kenedis skiria keturis derybų etapus: pasirengimo, debatų, siūlymų ir sprendimo (1998, p. 16–17). Kaip matome, net trys iš jų numato tiesiogines diskusijas. Šio pobūdžio procesas labai priklauso nuo derybininkų meistriškumo, bendravimo įgūdžių, išradingumo, jų kuriamos *taip aplinkos*.

Derybų etapų sąrašas jų dalyviams nėra tas pats, kas studentams paskaitų tvarkaraštis. Gali būti, kad viena šalis ateis prie derybų stalo su parengtu sprendimo siūlymu ir procesas prasidės tarsi nuo galo. Svarbu ne schemų laikytis, o atlikti tuos veiksmus, kurie padeda eiti iš nesutarimo, ginčo, priešpriešos į susitarimą, bendradarbiavimą, dalinimą. Tai reikalauja teisingai, racionaliai ir realistiškai įvertinti savo ir partnerio poreikius, interesus, galimo susitarimo ribas. Toliau – tai savo lūkesčių ir siūlymų diskutuojamu klausimu pristatymas bei pagrindimas, taip pat ir įsiklausymas į kitos šalies lūkesčius ir siūlymus. Tai atvira, konstruktyvi diskusija argumentuojant savo nuomonę, motyvuojant kitą derybininką palankiai atsiliepti į jūsų siūlymus. O visa kita priklauso nuo diskusijos atmosferos, dinamikos ir kitų subtilybių, kurių numatyti iš anksto neįmanoma, kaip neįmanoma numatyti krepšinio varžybų eigos, kad ir kokios įžvalgios schemos būtų kuriamos joms rengiantis.

Derybinius susitarimus privalu vykdyti, netgi jeigu jie neįforminti teisine galia turinčiais dokumentais. Tai dalykinių santykių etikos,

garbės ir savigarbos reikalas. Bet apsidraudžiant nuo galimų klaidų, neteisingų apskaičiavimų arba galimų esminių pokyčių galima bendru susitarimu pasikviesti nepriklausomų ekspertų susitarimui įvertinti iki jo galutinio patvirtinimo. Galima pačiame susitarime numatyti jį patikslinti.

Derybų eigą iš esmės keičia elektroninio bendravimo priemonės, kurias naudojant galima keistis informacija, palaikyti beveik gyvą ryšį su partneriu, rengti suinteresuotų šalių konferencijas. Tai palengvina ir pagreitina derybų procesą. Tačiau svarbu pažymėti, kad tobulos susisiekimo priemonės negali nei pakeisti, nei sumažinti tiesioginio žmogiško ryšio, nei sukurti palankios emocinės bendradarbiavimo atmosferos.

Per pastaruosius metus atsirado ir sparčiai plečiasi elektroninė komercija, turinti galimybę pasiekti kiekvieną vartotoją. Kaip žinoma, pardavimo–pirkimo sandoris turi derybų elementą, be to, galimas ir vartotojo konfliktas su prekės arba paslaugos teikėju, taigi ir derybos dėl įsigytos vertybės vartojimo. Elektroninėje erdvėje pirkimo–pardavimo mainus fiksuotomis kainomis keičia aukcionai, galimybė prekę įsigyti palankiausiomis sąlygomis, kainų derinimas, teikėjo ir vartotojo ryšiai vartojant produktą arba paslaugą. Jau dabar aišku, kad sprendžiant elektroninio pirkėjo ir pardavėjo santykių problemas reikalingi nauji derybų įgūdžiai – mokėjimas vykdyti paiešką, formuluoti užsakymus, dalyvauti aukcionuose, gebėjimas lyginti sąlygas, palaikyti ilgalaikį elektroninį kontaktą (Ch. A. Hobson, 1999, p. 201–218).

II.3.4. Kas lemia derybininko sėkmę?

Toliau aptarsime derybininko meistriškumo klausimus. Žmogaus derybinę kompetenciją lemia:

- diskutuojamo dalyko (reiškinio, įvykio) ir jo sąsajų su kitais dalykais visapusiškas pažinimas;
- atviro bendravimo įgūdžiai;

- diskutavimo ir įtikinėjimo kultūra, t. y. gebėjimas įsiklausyti į kitą (taip pat ir į kritiką), perprasti jo lūkesčius ir problemas, naudoti klausimus kaip svarbų derybų instrumentą, mokėjimas argumentuoti ir motyvuoti;
- bendroji asmenybės kultūra – savitvarda, pozityvus nusiteikimas problemos ir oponentų atžvilgiu, lankstumas ir išradingumas ieškant suderinamumo su kita šalimi.

Dalis derybų kompetencijos savybių formuojasi asmenybės ugdymo ir socializacijos metu, bet kur kas daugiau minėtos savybės brandinamos sąmoningomis, kryptingomis pastangomis analizuojant savo ir kitų patirtį, mokantis derybų strategijų ir technikų.

Apžvelgsime keletą ypač veiksmingų derybų vedimo priemonių, suteikiančių procesui pozityvaus dinamizmo. Pirmiausia pažymėsime įtikinėjimo argumentais svarbą. Retai pasitaiko, kad diskusijų klausimai derybininkų būtų visiškai vienodai interpretuojami, čia visuomet yra erdvės įvairioms nuomonėms, skirtingiems vertinimams „už“ ir „prieš“. Pamatinė derybų technika – įtikinėjimu siekiama surasti optimumą sprendžiant problemą. Šios technikos atskaitos taškai – dalyvių interesai, vertybės, siekiai.

Įtikinėjimas – tai žodinių argumentų taikymas norint paveikti pašnekovą, paskatinti jį sutikti su jūsų siūlymu arba požiūriu į ginčytiną klausimą. Jeigu pašnekovas irgi taiko argumentaciją siekdamas paveikti jus, tikėtina, kad tokios sąveikos rezultatas gali būti konsensusas.

Argumentų naudojimo galimybės didžiulės, jeigu laikomasi tam tikrų taisyklių. „Stebėtina, kiek daug derybininkų sugaišta daugiau laiko įtikinėdami save, kokie jų siūlymai patrauklūs, užuot nustatę, kokie jų aspektai, tikėtina, bus patraukliausi kitai šaliai“ (R. J. Lewicky, 1994, p. 208). Teiginių, vertinimų, nuomonių pagrindimas yra tuo svaresnis, kuo geriau atskleidžia pašnekovo lūkesčius ir nuostatas. Jeigu argumentuojama nesiskaitant su kitos šalies nuostatomis, tai tokie argumentai (bent jau dalis jų) neturės įtikinimo galios. Jie liks autoriaus racijos dalimi,

pabrėžiančia jo kitioniškumą, bet ne tiltu, tiesiamu į kitą upės krantą. *Sėkmingas argumentavimas yra tas, per kurį mes motyvuojame partnerį, atsi-
liepiame į jo lūkesčius.*

Rengiantis diskusijai permaštoma argumentų visuma, kuri turi būti naudojama pagal tam tikrą planą; blogiau, jei tai daroma spontaniškai. Manoma, kad jeigu pašnekovas yra agresyvus, linkęs naudoti spaudimą arba jeigu jis linkęs į manipuliavimą, geriausiai naudoti tik nesunkiai įrodomus stiprius argumentus. Silpnais, šiokių tokių abejonių keliančiais argumentais gali pasinaudoti pašnekovas ir pakirsti jūsų nuostatas. Su teigiamai nusiteikusiu, linkusiu bendradarbiauti pašnekovu galima aptarti ir silpnesnius argumentus, netgi nurodant jų pažeidžiamumą.

Patyręs derybininkas argumentus pasitelkia „tinkamu laiku ir tinkamoje vietoje“, pribrendus diskusijos kontekstui. Patį svariausią argumentą palieka arba pabaigai (jeigu derybų eiga sunkiai nuspėjama), arba nuo jo pradeda, jei pavyksta *taip aplinką* sukurti ir komplikacijų nenumatoma. Pažymėtina, kad vieniems žmonėms svariausias argumentas – skaičiai, kitiems – precedentas, pavyzdžio galia, dar kitiems – moralinė apeliacija. Tačiau apskritai patartina naudoti daugiau faktų ir duomenų, tai teikia diskusijai konkretumo ir labiau suartina šalis.

Įtikinėjimui turi reikšmės *asmens patikimumas*. Jeigu pašnekovą suvokiate kaip dorą, sąžiningą, kompetentingą – jo argumentus būsite linkę priimti su dideliu pasitikėjimu. Ir atvirkščiai – įtartinos reputacijos, nenuoseklus, miglotai kalbantis asmuo turės nedaug galimybių įtikinti jus.

Svarbus ir kalbos *intensyvumas*. Ne tas pats, ar pasakyti „tai visai neblogas pasiūlymas“, ar „tai yra geriausia, ko jūs galite tikėtis“ Vartotinos metaforos ir palyginimai. Tačiau reikalingas saiko jausmas. Pakilus tonas arba spalvingi posakiai, adresuoti stresą išgyvenančiam asmeniui, atitolins jį nuo pašnekovo.

Ypač sudėtingoje derybų situacijoje galima pasinaudoti vadina-
muoju *susitarimu iš principo*, kai nesigilinant į paskirus klausimus konstatuojama apibendrinanti išvada, kad šalys pasirengusios išspręsti ginčą, kad tai įmanoma, o nederybinės alternatyvos galėtų tik pabloginti padėtį. Principo susitarimas tarsi apibrėžia derybas, nužymi bendrą vagą, kurią anksčiau ar vėliau, greičiau ar lėčiau šalys turi įveikti.

Klausinėjimas. Klausimai turi išskirtinės reikšmės konflikto dalyviams sprendžiant ginčą. Klausimai yra atidumo, reagavimo, susidomėjimo kita šalimi išraiška ir taip prisideda prie palankaus klimato kūrimo.

Tačiau dar svarbiau yra tai, kad klausimai atlieka labai įvairias bendravimo ir keitimosi informacija funkcijas. Klausama siekiant:

- išgauti daugiau arba konkretesnio pobūdžio informacijos;
- suteikti diskusijai kitą pokrypį;
- paskatinti pašnekovą pareikšti pageidaujamą dalyką („Ar sutiksite, kad šių dviejų išvykų neužteks bendradarbiavimui palaikyti?“);
- paspartinti veiklą („Ar ne laikas pradėti nuo rytojau?“);
- išreikšti savo abejonę, kritinę nuostatą („Negi jūs manote, kad šito užteks?“);
- sureikšminti arba sumenkinti vienokį ar kitokį diskutuojamos temos aspektą („Ar nemanote, kad tai buvo pasmerkta nesėkme?“).

Klausinėjimas yra parankesnis už teigimą, nes klausėjas neparodo savo nuostatos. Jis tik klausia. O teiginį vėliau reikia ginti.

Kas daugiau klausia, tas daugiau sužino, tas aktyvesnis ir daro didesnę įtaką derybų procesui, tas išvengia nesusipratimų; tas turi daugiau erdvės manevrui; tas diplomatiškai išreiškia savo požiūrį sumažindamas pašnekovo neigiamos reakcijos riziką.

O štai unikalus klausinėjimo galios pavyzdys: ištrauka iš Šventojo Rašto apie tai, kaip Abraomas užtaria Sodomos miestą. „Abraomas priėjo arčiau [VIEŠPATIES] ir tarė: „Argi iš tikrųjų pražudysi teisųjį su nedorėliu? Jeigu mieste rastųsi penkiasdešimt teisųjų, neįau pražudytum tą vietą ir neatleistum jai dėl penkiasdešimties mieste esančių teisųjų? [...] VIEŠPATS atsakė: „Jei rasiu Sodomos mieste penkiasdešimt teisųjų, dėl jų pasigailėsiu visos jų vietos“. O Abraomas vėl tarė: [...] O jeigu truktų penkių lig penkiasdešimties teisųjų? Argi dėl tų penkių sunaikintum visą miestą?“ Jis atsakė: „Nesunaikinsiu, jei rasiu ten keturiasdešimt penkis“. [Abraomas]: O jei rastųsi ten keturiasdešimt?“ (Šventasis Raštas, 1998, p. 27). Šis dokumentas atskleidžia

mums stulbinamas taikliai suformuluotų klausimų galimybes, suvoktas gilioje senovėje, kai buvo sukurtas Šv. Raštas.

Viena patikimiausių derėjimosi formulių yra: „Jeigu jūs..., tai mes...“. Ji padeda susieti sąlygas, kurias mes keliamo kitai šaliai, su mūsų galimybe padaryti nuolaidą.

Pateiksime derybų siužeto pavyzdį, grįstą šia formule. Firmos vadovas derasi su statybinės bendrovės, kuri ketina vykdyti jo administracinio korpuso remontą, atstovais:

Užsakovas: Jeigu paspartinsite pirmo aukšto remontą dviem mėnesiais, mes nereikalausime atnaujinti antro aukšto perdangos nekeisdami kitų sąlygų.

Remontininkai: Jeigu padidinsite mokesťį už darbus 10 proc. nuo aptartos sumos, mes paspartinsime pirmo aukšto remontą dirbdami dviem pamainomis.

Užsakovas: Neatnaujindami antro aukšto perdangos jūs sutaupote maždaug 150 val. Be to, mes sutelksime pagalbiniam darbui mūsų ūkinį personalą. Jeigu sutinkate išskaičiuoti 200 val. iš jūsų pateiktos sąmatos, mes pasvarstysime galimybę padidinti mokesťį už darbus 5 proc.

Ir taip toliau.

Minėta formulė suteikia derėjimuisi dinamiškumo, susieja vienos ir kitos šalių siūlymus ir sąlygas. Aptarimo objektu tampa ne tik siūlymas, bet ir sąlygos, kuriomis šiam siūlymui gali būti pritarta. Galima tikėtis pageidaujamo rezultato priėmus sąlygas, kurias siūlo partneris. Ir savo ruožtu kelti jam tam tikras sąlygas, o jam teigiamai reaguojant siūlyti tai, kas išreiškia jūsų interesą ir orientuoja į kitos šalies poreikius. Šis būdas išgrynina derėjimosi esmę susiedamas vienos šalies veiksmą su kitos reakcija, o pastarosios veiksmą su jūsų reakcija. Dar svarbiau yra tai, kad jis išplečia derėjimosi erdvę nuo dviejų kintamųjų (mano pasiūlymas – jo reakcija) iki keturių (mano sąlyga ir mano siūlymas – jūsų sąlyga ir jūsų siūlymas).

Ieškant būdų suartėti plačiai naudojami ir neigiamo turinio argumentai, t. y. tokie, kurių turinyje yra „jei ne, tai kas tuomet...“. Jei oponentas nenori arba nesiryžta apsispręsti – klausama, kas laukia derybininkų; kokios neigiamos pasekmės galimos; kokio atsako jis gali susilaukti iš kitų suinteresuotų šalių. Pasitaiko, kad iš susidariusios aklavietės padeda išėiti tik pagrasinimas, laikinas pasitraukimas iš derybų arba apeliavimas į trečiąją šalį (pvz., į teisėsaugos instituciją arba administracinę valdžią). Tačiau visuotinai pripažįstama, kad neigiamo turinio išteklių panaudojimas tam, kad pastūmėtų kitą šalį prie palankaus apsisprendimo taikytinas tik tuomet, kai teigiami argumentavimo ir motyvavimo ištekliai nepadeda derybininkams susitarti.

II.3.5. Mediacijos potencialas

Dalis derybų baigiasi nerezultatyviai. Tai atsitinka dėl įvairių priežasčių: derybininkų nelankstumo, prisirišimo prie ginamos pozicijos; komplikuoto ir nevienareikšmio derybų problemos turinio; didelės emocinės įtampos, kurios derybininkai neįstengia įveikti. Jei suinteresuotos šalys neturi gerų nederybinių alternatyvų arba jei jos turi kokių nors kitų paskatų perkirsti Gordijo mazgą, joms belieka kviestis į pagalbą trečiąją neutraliąją šalį. Yra kelios trečiosios šalies intervencijos į problemos sprendimą formas.

Teisminė institucija nagrinėja bylą remdamasi pirmiausia formalia teise ir sprendimą grindžia įstatymu. Teisminiame bylinėjimesi suinteresuotų šalių vaidmuo ieškant sprendimo yra nedidelis (minimalus). Teismo sprendimas skelbiamas nederinant su šalių nuomonėmis ir lūkesčiais.

Lietuvoje, kaip ir kaimyninėse šalyse, plačiai paplitusi tradicija spręsti ginčus kreipiantis į administracinę instituciją arba į valdžią disponuojantį asmenį. Pastebėta, kad ne visada į valdžią apeliuojama, kai tai neišvengiama. Daugeliu atvejų ginčą kuo puikiau galėtų išspręsti patys suinteresuoti asmenys, tačiau jie stokoja bendravimo, dialogo

kultūros. Be to, problemos peradresavimas trečiajai šaliai lyg ir padeda išsivaduoti nuo jos naštos. Ši istoriškai susiklosčiusi infantiliško tikėjimo „teisinga ir protinga“ valdžia tradicija atima žmonėms galimybę patiems ieškoti optimaliausių sprendimų, o neretai ir teisingo sprendimo galimybę.

Modernus ir vis labiau pripažįstamas būdas ieškoti išeities iš konfliktinių situacijų yra kviestis neutralų tarpininką.

Mediacija (tarpininkavimas)¹³ – tai suinteresuotų dalyvių pakviesto nešališko tarpininko vedamas derybų procesas, kuriame jis yra atsakingas už taikinimo eigą, skatina dalyvių derėjimąsi, veda juos susitarimo link.

Ch. Picard mediaciją vadina „asistuojamų derybų forma kai nešališkas asmuo veda derybų procesą, o šalys lemia išdavas“ (2004, p. 99).

Per pastaruosius 2–3 dešimtmečius mediacija labai paplito Jungtinėse Valstijose, Kanadoje, Vakarų Europoje ir tampa populiariausiu taikinimo būdu, nes yra labai rezultatyvi. Atlikti tyrimai Kanadoje ir Jungtinėse Valstijose rodo, kad šeimyninių konfliktų mediacija baigiasi sėkmingai nuo 50 iki 80 proc., o patenkintų šia konfliktų sprendimo forma klientų buvo nuo 60 iki 80 proc. (C. Currie, 2003, p. 96).

Šiaurės Amerikoje ypač paplitę bendruomeniniai tarpininkavimo centrai, kurie sprendžia šeimyninius, kaimynų, eismo įvykių dalyvių ginčus. Jau praėjusiame dešimtmetyje tokių centrų buvo per 550, juose dirbo beveik 20 tūkst. tarpininkų (Mediation Quaterly, 1997, p. 73). Žmonės naudojami tarpininkų paslaugomis, nes jie padeda išspręsti ginčą, bet neprimeta sprendimo. Tai kur kas pigiau kainuojanti ir trumpes-

¹³ Nors terminas *mediacija* kelia kalbininkams kai kurių abejonių, nes vartojamas *tarpininkavimas*, *tarpininkas*, vis dėlto siūlytume pirmenybę teikti mediacijai. Lietuvių kalboje tarpininkavimas turi labai daug reikšmių (pvz., pardavimų tarpininkas, darbo biržos tarpininkas (valdininkas), todėl vadinti juo tokią specifinę veiklą, apie kurią kalbama, nėra tikslinga. Mediacijos terminas yra pranašesnis, nes vienareikšmiškai nusako taikinimo esmę ir leidžia išvengti dviprasmybių. Be to, *mediacija* (lot. *mediatio*) pripažinta kaip tarptautinis taikinamosios veiklos terminas (plg. lenkų k. – *mediacja*, anglų k. – *mediation*).

nė procedūra nei teisminis bylinėjimasis. Sėkmingas tarpininkavimas skatina šalių bendradarbiavimą ir sumažina smurto, intrigu pavojų.

Siekdama stiprinti teisingumą visuomenėje Europos Komisija parengė direktyvos projektą „Dėl kai kurių mediacijos aspektų civiliniuose ir komerciniuose reikaluose“ ir pateikė jį Europos Parlamentui ir Tarybai. Dokumente pažymima, kad „mediacija gali suteikti veiksmingą ir greitą neteisminį civilinių ir komercinių ginčų sprendimą dėl procesų, orientuotų į šalių poreikius. Tikėtina, kad susitarimai, pasiekti mediacijos procese, įsigalioja savanoriškai ir išsaugo draugiškus ir stabilius šalių ryšius. Šie pranašumai dar labiau pabrėžtini situacijose per valstybių sienas“ (Comission of the European Communities, COM (2004) 718 final). Europos Sąjungoje jau įgyvendinamos kelios direktyvos ir projektai, kurie vienaip ar kitaip skatina ir plėtoja mediaciją (Dafna programa skirta smurtui prieš moteris ir vaikus riboti, EGT projektas ugdo mediatorius civilinėms krizėms valdyti).

Mediacija įmanoma beveik visose žmogaus veiklos srityse – nuo tarptautinių konfliktų iki labai asmeninių problemų. Plačiai pagarsėjo ir pelnė tarptautinį pripažinimą mediacijos veikloje žinomi JAV lyderiai Henris Kisindžeris, Džimis Karteris ir daug kitų politikų. Kai 2004 m. Ukrainą ištiko politinė krizė, konfliktą padėjo reguliuoti ir tarpininkavo Lietuvos Prezidentas Valdas Adamkus.

Absoliučia dauguma atvejų mediacija yra savanoriška. Tačiau kai kuriose šalyse, pavyzdžiui, JAV, Kanadoje, teismai gali privaloma tvarka nukreipti mediatoriui kai kurias civilines bylas bei bylas, kuriose nusikaltimą padarė nepilnamečiai. Mediacijos procesui sėkmingai pasibaigus bylos nagrinėjimas teismine tvarka arba sustabdomas, arba vyksta atsižvelgiant į susitarimo rezultatus. Lenkijos baudžiamasis kodeksas numato nepilnamečio skriaudiko ir jo aukos mediaciją, pagrįstą savanoriškumo principu ir tik kaip ikiteisminę (iki pirmosios instancijos teismo) procedūrą (A. Rėkas, 2002, p. 12) .

Mediatorius turi būti nešališkas šalių ir problemos atžvilgiu. Jis negali reikšti savo nuomonės, siūlyti sprendimų, jeigu to nėra pačių dalyvių prašomas. Tai pagrindinis reikalavimas. Be to, jis rūpinasi informacijos konfidencialumu, šalių psichologiniu komfortu ir saugumu.

Didelis mediacijos potencialas plaukia iš konfliktų ir krizių prigimties bei dalyvių savijautos. Jau pats intervencijos efektas, kai savo abejonėmis, baime, susirūpinimu galima pasidalyti su neutraliu asmeniu, yra nemenkas. Kai kuriems žmonėms trečiosios šalies buvimas šalia yra akstinas racionaliau įvertinti padėtį, nusikratyti slegiančių stereotipų, priešininko demonizavimo.

Tarpininko paskirtis – užtikrinti konstruktyvią dalyvių diskusiją, vaisingą keitimąsi informacija, kurti pasitikėjimo savimi ir kita šalimi atmosferą. „Patyrę mediatoriai geba remti pačių šalių darbą, kurti erdvę tam darbui skleistis ir – tai ypač svarbu – likti dalyvių grindžiamo kelio nuošalėje“ (R. Baruch, J. Folger, 2005, p. 83).

Šalims nesutariant mediatorius, kitaip nei valdininkas arba teisėsaugos pareigūnas, neturi sprendžiamojo balso (tikrai ribotai patariamąjį). Tad iš kur jo gebėjimai transformuoti ginčijamą problemą į susitarimą ir bendradarbiavimą?

Yra keli svertai, kuriais pasikliaudamas mediatorius siekia tikslo. Tai – procedūros ir taisyklės, kuriomis naudodamasis mediatorius išlaiko diskusiją kryptingą ir nuoseklią, užtikrina dalyviams galimybę nevaržomai reikšti nuomonę, saugo jų lygias teises ieškant sprendimo. Kaip ir sportininkai varžybose, derybininkai veikia apibrėžtomis sąlygomis ir negali nesiskaityti su jomis. Tarp įsipareigojimų, kuriuos prisiima proceso dalyviai, yra, pavyzdžiui, tokie, kaip laikytis susitarimo dėl reglamento, kalbėjimų tvarkos, dėl informacijos konfidencialumo, nepertraukti ir nežeminti oponento. Kaip matome, tai paprasčiausi mandagumo reikalavimai, kurie įprastomis aplinkybėmis savaime suprantami, bet tik ne susierzinus ir konfliktuojant.

Plečiantis elektroninimas ryšiams ir bendradarbiavimui pradėjo formuotis *elektroninės mediacijos* pavyzdžiai (vad. *e-mediation*). Elektroninė mediacija, kaip ir apskritai elektroninės sąveikos, turi savo pranašumų ir trūkumų. Prie pirmųjų priskirtina tai, kad procesas nereikalauja tiesioginių susitikimų, kad mediatorius gali būti bet kurios valstybės pilietis, kad procesą paprasta surengti ir atlikti šalims liekant savo įprastoje aplinkoje. Prie trūkumų priskirtina tai, kad stokojama tiesioginio gyvo pokalbio, asmeninės įtaigos, neverbalinio bendravimo. Tačiau elektroninės mediacijos perspektyvos neabejotinai geros.

Svarbi sėkmingos mediacijos sąlyga – mediatoriaus profesinė kompetencija. Kaip jis išlavinęs gebėjimus askleisti ginčijamos problemos esmę ir suinteresuotų šalių padėtį, kiek jis jaučia proceso, dalyvių nuotaikų kaitą, kaip įvaldęs klausinėjimo, apibendrinimų, parafrazavimo technikas, kiek išradingas ir kūrybingas skatindamas dalyvius susitarti. Mediatorius atlieka itin subtilią šalių mokymo funkciją padėdamas joms atsikratyti stereotipų, ugdyti gebėjimą geriau suvokti susidariusią padėtį ir vykstančias permainas.

Mediatoriaus bendravimo įgūdžiai – atvirumas dalyviams ir diskutuojamai problemai, sugebėjimas klausantis pagauti ne tik esmę, bet ir reikšmingus vienai ar kitai šaliai niuansus, tikslus ir aiškus minties dėstymas, apibendrinimų formulavimas laikantis nešališkumo – visa tai tampa savotiška proceso jungiamąja medžiaga, kuri kartais kompensuoja šalių per menką mokėjimą bendrauti, o kartais moko juos įtaigaus dalykiško tono.

Naudodamasis šiais „instrumentais“ mediatorius tampa meistru, maestro, kuriam pavaldus ne tik tarpininkavimo amatas, bet ir taikdarystės menas.

Pabaigos žodis studijuojantiems. Apžvelgėme pagrindinius konfliktų sprendimo būdus suinteresuotoms šalims neprarandant galiybės pačioms daryti sprendimus. Apibendrintai jie vadinami *alternatyviu konfliktų sprendimu* (anglų k. – *alternative dispute resolution* – ADR) turint galvoje, kad daug konfliktų ir sudėtingų problemų įprasta spręsti bylinėjimosi tvarka, kai šalys savanoriškai arba priverstinai perduoda sprendimų teisę teisėsaugai.

Kaip toje ar kitoje visuomenėje sprendžiami konfliktai, kiek jų sprendžiama teismine tvarka, o kiek – alternatyviais būdais, priklauso pirmiausia nuo visuomenės bendros kultūros, taip pat ir nuo konfliktų sprendimo kultūros; apie tai jau kalbėta ankstesniame skyriuje. Akivaizdu, kad **visuomenė įgauna tuo daugiau stabilumo, tuo geresnės kokybės santykius, kuo brandesni jos savęs reguliavimo svertai, tarp kurių konfliktų ir problemų sprendimas yra bene pagrindinis.**

► **Rengiantis šiai temai prieinamiausi leidiniai yra:**

1. Edelman J., Crain M. B. Derybų kelias. Vilnius: Margi raštai, 1997).
 2. Baruch R. A., Folger J. P. The Promise of Mediation. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.
 3. Moore K. W. The Mediation Process. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
 4. Sauliūnas D. Alternatyvūs ginčų sprendimo būdai internetu // (Jurisprudencija. 2003, t. 41(33).
 5. Ury W. Kaip įveikti NE. Kaunas: Tyrai, 1998.
-

? **Kontroliniai klausimai:**

1. Kokie yra neteisminiai ginčų sprendimo būdai?
 2. Konsultacijų reikšmė aiškinantis nesutarimus.
 3. Pagal kokius požymius skirstome derybas į pozicines ir interesų (integracines, kooperacines)?
 4. Koks elgesys būdingas šalims pozicinėse derybose?
 5. Koks elgesys būdingas šalims integracinėse derybose?
 6. Kaip paaiškinti sąvokas *derybinė galia*, *nederybinė alternatyva*?
 7. Svarbiausieji derybų principai.
 8. Įtikinėjimo vaidmuo derybose.
 9. Kokiais atvejais šalims susitarti prireikia mediatoriaus pagalbos?
 10. Apibūdinkite mediacijos ypatumus.
-



Literatūra

1. Barry B. Teisingumo teorijos, I t. Vilnius: Eugrimas, 2002.
2. Baruch R. A., Folger J. P. The Promis of Mediation: The Transformative Approach of Conflict. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.
3. Comission of the European Communities. Directive of the European Parliament and of the Council on certain aspects of mediation in civil and commercial matters. 22. 10. 2004. COM (2004) 718 final.
4. Currie C. Conflict and Mediation: a Framework of Justice. Ik: Proceedings of the Conflict Resolution Symposium: 2002. Ottawa: Carleton University, 2003.
5. Hobson Chr. A. E-Negotiations: Creating a Framework for On-line Commercial Negotiations. Negotiation Journal, vol. 15, No 3, 1999.
6. Juris V. Kaip įveikti NE. Kaunas: Tyrai, 1998.
7. Kennedy G. The new Negotiating Edge. London: Nicholas Brealey Publishing Ltd, 1998.
8. Lewicky R. J. and others. Negotiation. Boston: The McGraw-Hill Companies, 1994.
9. Mediation Quaterly, vol. 15, No. 1, 1997.
10. Nęcki Z. Negocjacje w biznesie. Krakow: Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 1995.
11. Picard Ch. and others. The Art and Science of Mediation. Toronto: Emond Montgomery Publications, 2004.
12. Rękas A. Mediacja w praktyce wymiaru sprawiedliwosci – zanse i zagrozenia. Mediator, Nr. 22(3), 2002.
13. Ross M. H. The Culture of Conflict. New Haven and London: Yale University Press, 2000.
14. Sadato Anvaro kreipimasis į Izraelio Knesetą, 1977 m. lapkričio 20 d. Žr.: New York Times, 1977 11 21. Cit. pagal : Negotiation Theory and Practice. Ed. by J. William Breslin and Jeffrey Z. Rubin. Cambridge, Mass., Harvard Law School, 1991.
15. Salacuse J. W. So, What is the Deal Anyway? Contracts and Relationships as Negotiating Goals // Negotiation Journal, vol. 14, No. 1, 1998.

16. Saunders H. H. We Need a larger Theory of Negotiation: The Importance of Pre-negotiating Phases. In: Negotiation Theory and Practice. Ed. by J. William Breslin and Jeffrey Z. Rubin. Cambridge, Mass., Harvard Law School, 1991.

III skyrius

Konfliktų valdymas ir taikinamoji veikla

Šiame baigiamajame skyriuje pristatome tą dalį problematikos, kuri susijusi su konfliktų ir konfliktiškumo kaip reiškinio įvaldymu. Gali kilti klausimas, kuria prasme galima kalbėti apie konflikto, juolab konfliktiškumo įvaldymą?

Susipažinus su ankstesniais skyriais darosi akivaizdu, kad absoliučia dauguma atvejų konfliktas netgi privačių santykių srityje – tai ne vien konfliktuojančių subjektų reikalas. Eskaluodamasis jis veikia kitus, sujaukia tvarką aplinkoje. Šis teiginys tampa išeities tašku kalbant apie konfliktų valdymo pobūdį, reikšmę, galimybes ir apribojimus. *Konfliktų valdymas yra sudėtinė valstybinio valdymo dalis.*

Ankstesniame skyriuje nagrinėta konfliktų sprendimo problematika. Kartota, kad konfliktų sprendimas priklauso nuo aplinkos, kurioje veikia suinteresuotosios šalys, taip pat nuo bendrosios kultūros bei būdingos šiai aplinkai konfliktų sprendimo kultūros. Aplinką formuoja įstatymai, valdymo ir administravimo institucijos, savivaldos organizacijos, kurios yra virš arba šalia konfliktuojančiųjų.

Palankios konfliktų sprendimui aplinkos kūrimas ir palaikymas yra strateginė konfliktų valdymo nuostata. Tokią palankią konfliktams spręsti aplinką visuomenėje formuoja valstybės politinės, teisinės, administracinės, savivaldinės institucijos bei nevyriausybinės organizacijos, piliečių grupės ir piliečiai.

Iš esmės tik valstybės mastu galima kalbėti apie konfliktų valdymo sistemą. Valstybė suformuoja santykinai uždara ir suverenią strateginio valdymo, taigi ir konfliktų reguliavimo sistemą¹⁴. Kiti socialiniai dariniai, pavyzdžiui, gyvenvietės, įvairaus pobūdžio organizacijos, gali valdyti vidinius konfliktus, tačiau jie priklauso nuo valstybėje galiojančios tvarkos ir nėra visiškai autonomiškai priimančios sprendimus, tad ir reguliuojant konfliktus.

Šiame skyriuje nagrinėsime temas, kurios padės kiek įmanoma išsamiau atskleisti konfliktų valdymo problematiką, jos sąsajas su strateginiu valdymu, administravimu, teisėkūra ir teisėsauga. Skyriaus pabaigoje pateikiami pamąstymai apie ypač svarbų ir kol kas per menkai įvertintą kryptingą konfliktų sprendimo įgūdžių ir kultūros ugdymą.

III.1. Konfliktų valdymo valstybėje esmė ir apibrėžtis

Šioje dalyje nagrinėsime, kas sudaro konfliktų valdymo sistemą, kokios yra valdymo galimybės ir apribojimai, taip pat kokios sritys turi ypatingos reikšmės valdant konfliktus. Bus aptartos šios temos:

1. Veiklos, vadintinos konfliktų valdymu.
2. Konfliktų valdymo tikslai ir sąsajos su konfliktų sprendimu.
3. Taikos palaikymo, taikos reguliavimo ir taikos kūrimo strategijos.
4. Konfliktų prevencija.
5. Aplinkos konfliktams valdyti kūrimas.
6. Atvejo studija „Tautinių santykių konfliktiškumo įvaldymas“.

Prasminiai žodžiai: *konfliktų valdymas; reaktyvi ir proaktyvi veikla; konfliktų prevencija; teisinė, organizacinė, edukacinė aplinkos; taikos palaikymo, taikos reguliavimo, taikos kūrimo strategijos.*

¹⁴ Neplėsdami tematikos nekalbame apie tai, kad ir valstybė moderniaame pasaulyje nėra visiškai autonomiška, kad globalizacijos procesai paverčia ją pasaulinių sistemų dalimi. Tad konfliktuose bei jų sprendimuose valstybė priklauso nuo pasaulinių tendencijų. Juolab kai kalbama apie Europos Sąjungos nares, kurias saisto daugybė susitarimų ir direktyvų.

Pasigilinę į aptariamas temas, permastę pateikiamas sąvokas studentai užpildys trečiąjį konfliktų studijų – vadybinį segmentą, tą, kuris grindžiamas visomis anksčiau aptartomis žiniomis.

III.1.1. Veiklos, vadintinos konfliktų valdymu

Konfliktai valdomi priimant politinius sprendimus, kuriant ir taikant teisinius ir administracinius svertus, skleidžiant socialinių įtampų laukus, skatinant konfliktuojančias šalis bendrauti ir bendradarbiauti, ugdant konfliktų sprendimo kultūrą visuomenėje. Plačiąja prasme valdyti konfliktus reiškia kurti tokią politinę, teisinę, organizacinę ir edukacinę aplinką, kuri vadinama derybine santarve: socialiniai subjektai sprendžia problemas ir ginčus tarpusavio susitarimais arba pasitelkę trečiąją šalį, iki racionalaus minimumo sumažinamas poreikis ir įprotis ieškoti sprendimo per teisėsaugos arba administruojančias institucijas.

Konfliktų valdymas visuomenėje – tai valstybės ir jos įgaliotųjų institucijų pastangos naudojant visus jų kompetencijai priklausančius svertus – politinius, ekonominius, teisinius, organizacinius administracinius, edukacinius – laiku spręsti sudėtingas nacionalines problemas ir sudaryti palankias sąlygas socialiniams subjektams bendradarbiauti bei savo jėgomis siekti susitarimų.

Valdydama konfliktus valstybė, kurios vardu veikia įvairios institucijos ir žinybos, lieka nacionalinio masto problemų sprendėja, socialinės partnerystės sergėtoja, socialinio dialogo skatintoja, jungtinis strateginio valdymo subjektas. Visa tai įgauna prasmę šių samprotavimų kontekste prisimenant, kad nevykusiai, netinkamai išspręstos arba neišspręstos problemos sukelia įtampą, krizes, konfliktus.

Konfliktų valdymas nukreiptas į:

- konfliktų sprendimą;
- konfliktų prevenciją;
- palankios aplinkos konfliktams spręsti ir valdyti kūrimą;
- bendradarbiavimo ir konfliktų sprendimo kultūros ugdymą.

Kiekviena sritis pasižymi savo specifika, yra susijusi su skirtingomis veiklos rūšimis, taiko skirtingus metodus siekdama tų pačių tikslų (žr. žemiau) ir yra iš esmės valdymo objektas.

Konfliktų įvaldymo veikla yra apimti, įvairi, daugiapakopė ir daugiafunkcė. Iš esmės ji apima visas valstybinio valdymo sritis, vienaip ar kitaip pasiekia visus visuomenėje ir žmonių gyvenime vykstančius konfliktus. Todėl įvardyti visus konfliktų valdymo veiklos uždavinius beveik neįmanoma.

Mokslinėje literatūroje konfliktų valdymas kartais yra interpretuojamas kaip tam tikrų socialinių technologijų atmaina. Socialine technologija laikoma operacijų ir procedūrų visuma, kurios rengiamos siekiant užsibrėžto rezultato. Kitaip tariant, socialinė technologija – tai tam tikras projektas ir jo įgyvendinimo praktika, kurioje tikslingai taikomos jau minėtos procedūros ir operacijos.

Konfliktų valdymo technologijos apima:

konfliktogeninių veiksnių, aplinkybių, situacijų nustatymą socialinėje raidoje; antikrizinių priemonių planavimą ir vykdymą toje valdymo pakopoje, santykių srityje ir geografiniame regione, kur prognozuojami socialinės raidos sutrikimai; grįžtamojo ryšio užtikrinimą stebint, kaip technologijos veikia, koks jų veiksmingumas, organizacinių, administracinių ir teisinių ryšių bei priemonių stiprinimą konfliktų valdymo veikloje (Т. Кильмашкина, 2004, p. 83–85).

Prie svarbiausių, tiesioginių konfliktų valdymo uždavinių priskirti šie:

- a. užkirsti kelią smurtui, sustabdyti bet kokius smurtinius veiksmus;
- b. suteikti konstruktyvų vyksmą prasidėjusiems konfliktams, neutralizuoti juos sukėlusias priežastis arba spręsti jų ištakose esančias problemas;
- c. skatinti suinteresuotų šalių konsultacijas, dialogą, derybas, prireikus – mediaciją;
- d. mažinti arba likviduoti įvykusių konfliktų neigiamas pasekmes visuomenei.

III.1.2. Konfliktų valdymo tikslai ir sąsajos su konfliktų sprendimu

Konfliktų valdymas ir sprendimas yra glaudžiai susiję. Kai kalbama apie sprendimą, turima galvoje pačių suinteresuotų šalių (bei mediatoriaus arba teisėjo) pastangas (žr. 2. 1; 2. 3 sk.). Gali pasirodyti, kad sėkmingai sprendžiant konfliktus konfliktų valdymo būtinybė išnyksta. Tai galima patvirtinti tikrai iš dalies, nes svarbiausios valdymo funkcijos apima ir palankios aplinkos kūrimą, individų ir grupinių subjektų mokymą bendradarbiauti, spręsti sudėtingas problemas, ieškoti sutarimo. Valdymas nereikalauja, kad institucija tiesiogiai dalyvautų konflikte. Tai išorinis, tačiau svarbios, neretai lemiamos reikšmės veiksnys¹⁵.

Valdymo samprata apimlesnė už veiksmų, įvardijamų kaip sprendimas, visumą, nes kalbama daugiausia ne apie konflikto turinį, o apie jį supančią aplinką. Be to, valdymo veiksmai nutaikyti ir į konfliktinių situacijų prevenciją, taip jie vykdomi ir konfliktų nesant, užbėgant jiems už akių, kuriant mažiau konfliktišką aplinką. Konfliktų sprendimo pastangose yra specifinių psichologijos, etikos elementų, todėl ši veikla yra išskirtinė.

Konfliktų sprendimo kontekstas reiškia interesų, vertybių, apskritai visko, kas kelia nesutarimus, derinimą. Konfliktuojančios šalys, siekdamos savo tikslų, veikia vienoje socialinėje erdvėje ir yra viena nuo kitos priklausomos.

Konfliktų valdymo kontekste suinteresuotos šalys gali siekti savo skirtingų tikslų savarankiškai, o skirtingi jų interesai nebūtinai ir ne visuomet yra derinami. Tačiau atsakingas už darnos palaikymą asmuo turi numatyti galimas arba tikėtinas jų sankirtas ir kurti sąlygas, kad susidūrusios jos rastų bendrą sprendimą arba kitokią išeitį.

Konfliktų valdymas ir sprendimas yra apibendrinančios, viena kitą papildančios kategorijos išreikšti specifinius procesus, kurie užtikrina suinteresuotų šalių koegzistavimą, sąveikavimą ir galbūt – bendradarbiavimą.

¹⁵ Tam tikrais atvejais valstybės interesus ginanti institucija gali tapti konflikto dalyve. Šioje situacijoje ji interpretuojama kaip ir visi kiti konfliktų dalyviai (žr. 3.3. sk.).

Konfliktų prevencija. Be minėtų reaktyvaus pobūdžio veiksmų, yra kitų nemažiau reikšmingų, tiesiogiai su vykstančiais konfliktais nesusijusių, bet kryptingai formuojančių ateities situaciją ir padedančių išvengti galimų, tikėtinų konfliktų.

Konfliktų prevencija – tai politinių, socialinių, ekonominių, kultūrinių, teisinių prielaidų ir svertų, būtinų stabiliai, darniai raidai, konstruktyviems – derybine santarve ir socialiniu dialogu grindžiamiems – santykiams, kūrimas. Tai įtampos, galinčios virsti konfliktais, neutralizavimas.

Suvokti konfliktų sprendimo ir prevencijos skirtumus padės visų veiklų konfliktų srityje skirstymas į reaktyvią ir proaktyvią veiklą. Reaktyvios veiklos taikiklyje yra prasidedantys, prasidėję ir pasibaigę konkretūs konfliktai, kitaip tariant, situacijos, kurios reikalauja reakcijos. Proaktyvi veikla – tai kryptingos pastangos, turinčios ilgalaikes pasekmes, kuriomis siekiama skatinti socialinių subjektų sąveikavimą ir bendradarbiavimą gerinant ekonominę ir politinę infrastruktūrą, atliekant reikalingus pakeitimus socialinėje terpėje.

III.1.3. Taikos palaikymo, taikos reguliavimo ir taikos kūrimo strategijos

Tarptautinė praktika įvaldant konfliktus arba vykdant galimų susidūrimų prevenciją bei užtikrinant ilgalaikį saugumą ir bendradarbiavimą pagrįsta trimis strategijomis: taikos palaikymo, taikos reguliavimo ir taikos kūrimo (anglų k. *peace-keeping*, *peace-making*, *peace-building*).

Pirmoji – taikos palaikymo – strategija – tai neatidėliotini politiniai ir kariniai veiksmai stabilizuojant krizės išsirtą regioną ir užkertant kelią konfliktui plėstis. Tai – skubios tarptautinių organizacijų, suinteresuotų šalių konsultacijos, taikdariškos misijos ir įvykių vietas, autori-

tetingų organizacijų apeliavimas į konfliktuojančias šalis, o prireikus – ir taikos palaikymo pajėgų siuntimas. Taikos palaikymas – tai reakcija (reaktyvi veikla) į įvykusį susidūrimą.

Taikos palaikymo metodai buvo ne kartą taikyti Artimuosiuose Rytuose, Kipre, keliose Afrikos valstybėse. Juos plačiai taiko Jungtinių Tautų Saugumo Taryba, rečiau – atskiros valstybės (pvz., Prancūzija savo buvusiose valdose).

Pastaraisiais metais Lietuva taip pat išitraukė į taikos palaikymo misijas buvusios Jugoslavijos respublikose bei Irake. O Lietuvos pagalbos grupės veikla palaikant tvarką ir stabilizuojant socialinį gyvenimą vienoje iš Afganistano provincijų pranoksta taikos palaikymo užmojus ir leidžia kalbėti apie taikos kūrimo poveikį.

Taikos palaikymo priemonės dažniausiai praktikuojamos kilus tarptautiniams konfliktams, tačiau jos taikomos ir sprendžiant valstybių vidaus (pvz., etniniuose, religiniuose) konfliktus, kurie neretai būna ypač painūs.

Taikos reguliavimo priemonės – tai daugiausia teisės aktai, tarptautiniai susitarimai, konsultacijos, apskritieji stalai, kurių metu apribojami bei sprendžiami ginčai. Pastaraisiais dešimtmečiais tarptautinėje teisėje atsirado ir įsigaliojo nemažai konvencijų, deklaracijų, aktų, kurie sudaro teisinę bazę ginčams spręsti teritorijų, darbo, žmogaus teisių ir kitais įvairialypio tarptautinio gyvenimo klausimais. Taip pat smulkiai reglamentuoti ginčų sprendimo būdai, tokie kaip derybos, tarpininkavimas, arbitražas, tyrimas ir faktų nustatymas (J. Collier, W. Lowe, 2002, p. 39, 57). Įkurtos ir sėkmingai funkcionuoja tarptautinį teisingumą vykdančios, nuolat veikiančios institucijos, pavyzdžiui, Tarptautinis teisingumo teismas, Tarptautinis komercinis arbitražas. Visa tai – priemonės konfliktams reguliuoti.

Reikšmingas įvykis tarptautinių konfliktų reguliavimo praktikoje buvo Jungtinių Tautų Organizacijos įsteigta didelius įgaliojimus turinti Saugumo Taryba. JTO Chartija pažymi, kad „Saugumo Taryba nustato bet kurį grėsmės taikai atvejį, bet kurį taikos pažeidimą arba agresijos aktą ir teikia rekomendacijas arba sprendžia, kokių priemonių reikia imtis tarptautinei taikai ir saugumui palaikyti bei atkurti“ (*Действующее международное право*, 1996, p. 17). Kai kuriais atvejais Saugumo Tarybos sprendimai privalomi visiems JTO nariams.

Taikos reguliavimo veiksmais sudaromos prielaidos normalizuoti ikikonfliktinius, konfliktinius ir pokonfliktinius santykius skatinant ir remiant konstruktyvias šalių sąveikas. Tai tam tikras reaktyvių ir proaktyvių veiksmų derinys, kai reaguojama į įvykius arba reiškinius, labiau skatinant pageidaujamą procesą, o ne slopinant jau susidariusią krizę.

Taikos reguliavimo strategijos laikosi tarptautiniai fondai remdami piliečių susivienijimus, nevyriausybinės organizacijas padidėjusio konfliktiškumo regionuose. Padidėjus etninei įtampai buvusiose socializmo šalyse, Europos Sąjungos, Vokietijos, Didžiosios Britanijos, Skandinavijos valstybiniai ir privatūs fondai skyrė nemažus finansinius išteklius teisinei bazei kurti, etniniams santykiams tirti, tautinėms grupėms šviesti, taip sudarydami palankias sąlygas tarpusavio santykiams stabilizuoti.

Taikos kūrimo veiksmai yra bene kompleksiškesni ir pasižymi ilgalaikiu poveikiu. Paprastai jie turi programų arba projektų pavidalą ir galutinis jų tikslas – siekti struktūrinių pokyčių galimą grėsmę keliančių konfliktų zonose ir taip neutralizuoti bei mažinti įtampą, kurti palankią bendradarbiauti infrastruktūrą. Europoje kuriama ir vykdoma gana daug programų stabilizuojant padėtį įvairiuose regionuose. Bene žinomiausios ir didžiausios – Europos saugumo ir bendradarbiavimo sistemos kūrimas bei vadinamasis Maršalo planas. Pastarasis yra aki-vaizdus ilgalaikio taikos kūrimo projekto pavyzdys.

Maršalo planas¹⁶ buvo sukurtas kaip 1947 m. karo suniokotos Europos atstatymo programa. Tuo metu prasidėjęs šaltasis karas sutrukdė vykdyti jį visame žemyne, todėl jis apėmė Vakarų Europą nuo Portugalijos ir Italijos iki Norvegijos, Švedijos ir Islandijos. Pagal Maršalo planą JAV tiekė prekes ir kreditus Europai atstatyti ir naujai ekonominei sistemai kurti. Per trejus su puse metų (1948–1951) JAV parėmė 17 Vakarų Europos valstybių milžiniška 17 mlrd. dolerių suma. Tai leido susisteminti ir institucionalizuoti ekonominį bei politinį bendradarbiavimą didelėje žemyno dalyje. Buvo įsteigtos organizacinės struktūros (pvz., Europos ekonominio bendradarbiavimo organizacija). Jos gyvavo programai pasibaigus – toliau koordinavo integracinius procesus. Maršalo planas ne tik padėjo susidoroti su karo padariniais, bet ir inspi-

¹⁶ Marshallas George'as (1880–1959) – JAV generolas ir politikas. 1947–1949 m. buvo Valstybės sekretorius prezidento Trumeno kabinete.

ravo Europos politikus imtis veiksmų įgyvendinant vieningos Europos idėją.

Pradėjus nuo Europos anglių ir plieno bendrijos žemyne formavosi vieninga rinka, valiutų politika, užsienio ir saugumo politika. Pamažu didėjo ir Bendrijos narių skaičius – nuo šešių jos įsikūrimo metais iki devynių 1972 m., iki dvylikos 1986 m. ir iki dvidešimt aštuonių 2007 m. Nuo pat jos įsikūrimo Bendrija „buvo traktuojama kaip priemonė taikai užtikrinti, laimėtojams ir nugalėtėsiems susieti bendromis institucijomis, kurios leistų jiems bendrauti kaip lygiems su lygiais“ (Fontenas, 1992, p. 5).

Konfliktai tarptautiniu lygiu turi įtakos daugybės žmonių likimams, labai gerai regimi ir susilaukia visuotino dėmesio. Čia ir laimėjimai, ir nesėkmės patys didžiausi.

Reikia pabrėžti, kad būtent tarpvalstybiniuose santykiuose atsirado ir brendo krizių reguliavimo ir konfliktų sprendimo bei valdymo mechanizmai. Čia nuo XX amžiaus pradžios, kai karai įgavo pasaulinį mastą, buvo kuriamos plataus masto prevencinės programos, kurių įgyvendinimas teikė stabilumo pasaulio sąrangai.

Tarptautiniai santykiai – ganėtinai nuasmeninta, t. y. racionaliai tvarkoma, žmogiškųjų bendrinių santykių sritis. Joje asmeniniai stiliai ir emocijos sumažintos iki minimumo. Krizių ir konfliktų reguliavimas jau seniai yra tapęs diplomatų, politikų, užsienio ir tarptautinių reikalų ekspertų profesinės veiklos paskirtimi. Čia kartais pačiomis ekstremaliausiomis aplinkybėmis išbandomos konfliktų sprendimo ir prevencijos taktikos, derybų ir mediacijos metodai. Kažin ar yra kuri kita žmogiškosios veiklos sritis, kur dirba tiek daug aukštos kvalifikacijos žmonių, kad būtų suderinti skirtingi interesai ir vertybės, taikiai išspręsti konfliktai. Šioje srityje nepalyginti labiau nei kitose išplėtota teisinė ir organizacinė konfliktų sprendimo bazė, sukaupta turtinga ir įvairiapusė patirtis. Iš čia skirtybių derinimo, bendradarbiavimo su kitais ir kitokiais filosofija bei kultūra. Derybinė santarvė skverbiasi į valstybių institucijas, į bendruomenes ir toliau.

Tarptautinių problemų sprendimas nėra vien tik valstybinių ir tarptautinių organizacijų prerogatyva. Čia produktyviai reiškiasi nevyriausybinės organizacijos, profesiniai susivienijimai, kultūros, mokslo, kitų sričių reprezentantai.

III.1.4. Konfliktų prevencija

Prevencija, kaip viena iš konfliktų įvaldymo funkcijų, ypač sudėtinga, nes yra priklausoma nuo prognozės tikslumo. Kuo didesnio masto ir kuo tolesnėje ateityje konfliktai tikėtini, tuo jų prognozė sunkesnė. Kiekvienas konflikto masto sumažėjimo arba nutolimo nuo dabarties vienetas daro jo tikimybę neaiškesnę, o ką jau kalbėti apie jo pobūdžio, jėgų išsidėstymo prognostiką. Lošimų teorijos laimėjimai leidžia sumodeliuoti konflikto tikimybės laipsnį bei jo charakteristikas, tačiau tai – tik viena iš daugybės galimybių, kuriai gali turėti reikšmės net tik šiandieną matomos aplinkybės ir jėgos, bet ir daugybė kitokių – nematomų arba sunkiai nuspėjamų. Būtent todėl nebuvo aiškiai nusakyta, pavyzdžiui, krizė Persų įlankoje 1991 m., Sovietų Sąjungos žlugimas, šaltojo karo baigtis. Tiesa, kaip rodo paskelbti duomenys, nuo 67 iki 78 proc. šaltojo karo baigties simuliacijų pranašavo palankesnę rezultatą JAV (Bueno de Mesquita, 1998, p. 153).

Artimesnės ateities, taip pat mažesnio masto konfliktų tikimybė nusakoma nepalyginti lengviau ir tiksliau, todėl ir pasirengimas jiems, reikiamų išteklių sutelkimas gali būti sėkmingas.

Konfliktų prevencija pagrįsta kompleksiniais ir praeities, ir ateities raidos tendencijų tyrimais, R. Grigo žodžiais, „reflektyviaja pasaulėžvalga“. Čia ypač reikalingas „sugebėjimas „pagauti“, suvokti socialinio veiksmo sukeltą „aidą“; išvelgti ir atskleisti socialinių reiškinių bei procesų priežastinių ryšių tarpusavio persipynimą; sugebėjimas numatyti ir įgyvendinti „protingesnius sprendimus“, kurie sukeltų mažesnę pašalinių neigiamų padarinių aidą“ (R. Grigas, 1998, p. 171).

Atskaitos taškas konfliktų prevencijoje formuojasi sisteminant žinias apie konfliktus bei įtampos laukus tam tikroje srityje (tarkime, sveikatos apsaugoje ir gydymo bei sveikatos priežiūros įstaigų veikloje). Čia įvykusių konfliktų analizė, klasifikavimas, priežasčių, sprendimo būdų ir pasekmių nustatymas – visa tai leidžia sukurti tam tikrą formulę artimiausiai ateičiai prognozuoti ir imtis priemonių neigiamoms tendencijoms neutralizuoti.

Tokios pačios atidos reikalauja dabarties raidos tendencijų analizė – destrukcijos, įtampų, nefunkcionalumo apraiškų, kurios gali išprovokuoti konfliktus. Reguliariai atliekamos, metodiškai pagrįstos ekspertų, viešosios nuomonės apklausos, stebėjimų analizė pateikia ganėtinai patikimos informacijos, kaip padėtis kinta.

Remiantis surinktais duomenimis, stebėjimais vertinimais galima daryti prielaidas apie konfliktus artimiausioje ir tolesnėje ateityje. Pagrindinis būdas užbėgti galimam konfliktui už akių – nustatyti jo ištakas ir išspręsti konfliktogeningą problemą arba kitaip sureguliuoti padėtį. Jei- gu bręstanti krizė yra sunki ir giliai įleidusi šaknis, tarkime, į socialinius santykius, gali prireikti kompensacinių priemonių, kuriomis atkurama socialinė pusiausvyra. Pavyzdžiui, nesant galimybių sukurti vienodai palankias sąlygas skirtingo gyvenimo lygio šeimose, skirtingose vietovėse augantiems vaikams siekti išsimokslinimo, kuriamos specialios rėmimo programos, skatinančios blogiausioje padėtyje atsidūrusius paauglius lankyti mokyklas, stoti į aukštąsias ir kitas mokslinimo įstaigas. Deja, šiandien tokios programos yra fragmentiškos ir negali atsverti neigiamų socialinės nelygybės padarinių.

Tai tik vienas pavyzdžių, bylojančių apie „nepakankamai kompetentingą valstybės tvarkymosi išdavą“ (R. Grigas, 1998, p. 168). Konfliktų prevencija, ypač tokioje jautrioje ir pažeidžiamoje srityje kaip socialiniai santykiai, nėra veiksminga mūsų šalyje. Čia ypač jaučiamas ateities išvalgų ir tikslinių projektų, neretai politinės valios vykdyti jau paskelbtas programas, bendradarbiavimo kultūros stygius.

Argi ne apie tai kalba, pavyzdžiui, masinė produktyviausios darbo jėgos emigracija po to, kai Lietuva tapo Bendrijos nare ir sumažėjo suvaržymų vykti nuolat dirbti į turtingas Europos valstybes? (žr. 1.5.) Masinės emigracijos tikimybė buvo nesunkiai iš anksto nuspėjama. Tačiau nei politinės partijos, nei verslas nieko nedarė, kad būtų užbėgta už akių kriziniams reiškiniams. Nors bendri ekonominės raidos rodikliai buvo labai geri, darbuotojų atlyginimų didėjimas labai atsiliko. Nieko nebuvo padaryta apribojant atlyginimų mokėjimo vokeliuose praktiką – dėl to dirbantieji jautėsi socialiai nesaugūs. Įpratę diktuoti savo valią dirbantiesiems darbo jėgos pertekliaus laikais (galiojo laukinio kapitalizmo taisyklė „nepatinka – išsik“) valstybinių organizacijų ir verslo

įmonių darbdaviai neskubėjo demokratizuoti vadybos, skatinti socialinės partnerystės. Iš prekybos, tiekimo, aptarnavimo buvo išstumiami smulkieji gamintojai. Taisyti padėtį buvo susigriebta tik tuomet, kai ieškančiųjų darbo skelbimus laikraščiuose ir interneto svetainėse pakeitė siūlančiųjų darbą skelbimai.

Ši įtampa darbo rinkoje, kurią numatyti nereikėjo brangiai kainuojančių tyrinėjimų, o paprasčiausiai gilesnės išvalgos ir kuriai neutralizuoti netrūko priemonių sutartinai veikiant valstybės ir savivaldinėms institucijoms su verslo įmonėmis akivaizdžiai byloja, kaip menkai Lietuvoje įvaldyta krizių ir konfliktų prevencija.

III.1.5. Konfliktų įvaldymo aplinkos kūrimas

Sprendžiant konfliktus ir įgyvendinant jų prevenciją ypač didelę įtaką turi aplinka, kurią, kaip jau rašyta, apibūdina įstatymai bei institucijos, sprendžiančios konfliktus visuomenėje, be to, pačių visuomeninio gyvenimo subjektų bendradarbiavimo ir problemų sprendimo kultūra. Tokios aplinkos kryptingas tobulinimas yra sudėtingiausia konfliktų valdymo funkcija.

Palankia galima laikyti tokią aplinką, kurioje sprendžiant konfliktus, krizes, ginčus, apskritai sudėtingas problemas galima remtis atitinkamais įstatymais ir kitais teisės aktais, administravimo ir valstybinio valdymo institucijomis, bendradarbiavimo tradicijomis, konsenso, santarvės dvasia, turima visuomenėje konstruktyvaus konfliktų sprendimo patirtimi.

Kaip žinoma, bet kurio politinio sprendimo arba naujo įstatymo pasekmės yra ilgalaikės, visų jų numatyti gyvenimiškose situacijose neįmanoma. Jos ne tik sunormina gyvenimą arba suteikia naujų postūmių tam tikriems reiškiniams, bet kartais sukuria įtampą visuomenės gyvenime bei išprovokuoja konfliktus. Tad kiekvienas politinis sprendimas

arba teisinis aktas, prisidėdamas prie tvarkos ir stabilumo socialiniame gyvenime, reikalauja apdairumo ir nemažos įžvalgos, kad kuo mažiau sukeltų sumaištis ir konfliktų.

Trumpai pristatysime, kokiomis kryptimis kuriama palanki aplinka konfliktams spręsti, o kituose poskyriuose pateiksime išsamesnę šios veiklos analizę. Tai:

- *teisinė aplinka* – teisės aktų rengimas, priėmimas, tobulinimas, jų vykdymo kontrolė; teisėsaugos institucijų veiklos veiksmingumas;
- *organizacinė aplinka* – valdymo, administravimo, savivaldinės sistemų kūrimas ir tobulinimas; specializuotų institucijų steigimas įvairiems konfliktams spręsti, socialinės būklės stebėsenai vykdyti ir raidos darnai remti; organizacinių administracinių svertų panaudojimas konfliktiškumui mažinti; pilietinių iniciatyvų ir nevyriausybinų organizacijų rėmimas;
- *kultūrinė ir edukacinė aplinka* – dialogo, diskusijų, bendradarbiavimo, derybų, mediacijos mokymas švietimo, tęstinio ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemoje; socialinių santykių raidos tyrimai ir prognostika.

Aplinka turi dvejopą poveikį konfliktui spręsti ir valdyti. Netiesioginis poveikis: ji normina, kultūrina, demokratina socialinį gyvenimą, o tai lengvina konfliktų sprendimą ir valdymą. Tiesioginis: aplinkoje esama įstatymų, kitų teisės aktų bei jų dalių, institucijų, žinybų, kurių paskirtis – reguliuoti konfliktus.

III.1.6. Atvejo studija „Tautinių santykių konfliktiškumo įvaldymas“

Kaip jau ne kartą buvo užsiminta, didelių socialinių permainų laikais konfliktiškumo lygis visuomenėje labai padidėja. Kaip posovietinės transformacijos metu Lietuvos visuomenė, jos įvairios grupės, jos žmonės, valstybės politinės ir teisėtvarkos institucijos sprendė kylančias etnines problemas? Kaip rodo naujausių laikų sukrėtimai Vidurio ir Rytų Europo-

je bei buvusioje Tarybų Sąjungoje, tautinių grupių konfliktai pasižymi didžiule įtampa, atkaklia kova, o kai įgauna atviro susidūrimo pobūdį, yra sunkiai valdomi. Faktiškai nė viena atgavusi nepriklausomybę valstybė neišvengė įtampos tautinių santykių srityje, o Užkaukazės šalys, Ukraina, Moldova ir pati Rusija susidūrė su giliomis krizėmis, smurto priepuoliais, kurie kai kur nesiliauja iki dabar.

Lietuvoje, kaip ir kitose posovietinėse respublikose, tarp pagrindinės tautos ir tautinių mažumų pradėjo didėti takoskyros šalies apsisprendimo, valstybinio statuso klausimais Sąjūdžio atsiradimo laikais ir vėliau, paskelbus Nepriklausomybės Akta. Lietuvoje apie penktadalį gyventojų sudarė daugiausia slavų tautinės grupės. Jas ir lietuvius skyrė ne tik bendravimo kalbos, bet ir nesuderinamos nuostatos Lietuvos nepriklausomybės, valstybingumo klausimais. Šiuos skirtumus mėgino panaudoti savo kovoje prieš nepriklausomybę ir socialines permainas Sąjungos specialiosios tarnybos, armijos daliniai ir promaskvietiškos orientacijos veikėjai bei jų Komunistų partija. Nors santykiai klostėsi labai sudėtingai, plataus gyventojų įsitraukimo į atvirą konfliktą pavyko išvengti. Panagrinėkime, kokiais veiksmais bręstantį ir visaip provokuojamą konfliktą tautiniu pagrindu pavyko suvaldyti.

Kelis sovietinio laikotarpio dešimtmečius tautinės mažumos (ypač slaviškos) buvo labiausiai veikiamos „tarybinio internacionalizmo“ ideologijos. Nuo seno gyvenančios Lietuvoje lenkų, rusų, baltarusių, bendruomenės pamažu perėmė „didžiosios tėvynės“, „bendrujų namų“ nuo Baltijos iki Kamčiatkos įvaizdžius. Sovietizuota rusų kalba (newspeak – taip ją prieš daugelį metų pavadino lietuvių poetas ir kultūrininkas Tomas Venclova, 1992, p. 164) tapo daugeliui nelietuvių tarpusavio bendravimo priemone. Kaip rodo gyventojų surašymo statistika, savo tautybės kalbą laikė gimtąja 88 proc. (1979 m.) ir 85 proc. (1989 m.) Lietuvos lenkų, 48,6 ir 40,5 proc. baltarusių, 52,9 ir 51,1 proc. ukrainiečių, 41 ir 35,7 proc. žydų, 32 ir 32,3 proc. totorių (Lietuvos Respublikos pagrindinių tautybių

gyventojai, 1991, p. 26). Nėra duomenų, kokias kalbas laikė gimtosiomis žmonės, likę už nurodytų skaičių ribos. Visiškai pagrįsta prielaida, kad daugumai jų tai buvo rusų kalba.

Lietuvių kalbą kaip vartojamą nurodė 15,5 proc. Lietuvos lenkų, 17 proc. baltarusių, 16,8 proc. ukrainiečių. Ano meto politiniame ir socialiniame kontekste rusų kalbos išsigalėjimas nerusų bendruomenėse buvo vertinamas kaip pažangi tendencija, atitinkanti įvaizdį apie vieningą tarybinę liaudį.

Tautinėms mažumoms prireikė nemaža laiko susivokti, kas vyksta Lietuvoje paskelbus Nepriklausomybę ir pasitraukus iš Tarybų Sąjungos, kokie bus jų santykiai su tauta, kurios istorinėje žemėje jos gyveno ir su kurios tautiniais ir kultūriniais siekiais jos nelabai skaitėsi iki šiol. Lietuviškame areale tautinės mažumos turėjo rasti savo atramos taškus telkimuisi ir saviraiškai. Prioritetų kaita vyko gana skausmingai. Lietuviai nuogaštavo dėl teritorinio valstybės vientisumo, nes lenkų bendruomenės interesais manipuliavę veikėjai paskelbė ketiną įkurti Vilniaus krašto autonominę administraciją. Kitataučiai sielojosi dėl savo padėties atsikuriančioje valstybėje, dėl būtinybės mokytis lietuvių kalbos. Padėtį komplikavo tai, jog kitataučių labiausiai apgyvendintose vietovėse išsaugojo įtaką politinės jėgos, kurios kovojo prieš Lietuvos atsiskyrimą, nepriklausomos valstybės kūrimą, blokavo priimamų įstatymų įgyvendinimą, nesiliovė rengusios provokacijas.

Viešosios nuomonės apklausos 1989 m. ir vėliau rodė aiškiają takoskyrą tarp lietuvių ir nelietuvių, kai jie vertino įvykius ir politinius veikėjus Lietuvoje. Dauguma lietuvių rėmė įvykius ir žmones, susijusius su nepriklausomybės ir valstybingumo įtvirtinimu. Didesnė dalis nelietuvių buvo už vieningos Tarybų Sąjungos šalininkus. Taip susidarė ganėtinai pavojinga padėtis, kai priklausymas tautybei buvo paženklintas politiniu ir ideologiniu atsiribojimu.

Radikalčiai besikeičiančioje visuomenėje labai svarbus yra tautinių santykių teisinis reglamentavimas. Jeigu įstatymai atspindi esminius tautinių santykių pokyčius ir raidos ten-

dencijas, jeigu jie suteikia erdvės kiekvienos tautinės grupės saviraiškai ir integralumui (pagal jos išgales), tikimybė išsaugoti tautinę santarvę bei kurti buvimo su kitais ir kitokiais polikultūrą yra ganėtinai reali.

Tautinių santykių raidos stabilumą Lietuvoje daugiausia užtikrino tai, kad teisiniu jų reguliavimu buvo susirūpinta dar M. Gorbačiovo pertvarkos metais, kai respublikose atsirado daugiau galimybių išnagrinėti ir įvertinti tautinius reikalus ir jų būklę. Reikšmingas žingsnis buvo Tautinių mažumų įstatymas (1989). Jame įteisintos tautinės mažumos kaip visuomeninio gyvenimo subjektai (Tarybų Sąjungoje tai buvo netoleruojama), apibūdintos jų teisės kurti savo religines, kultūrines, švietimo organizacijas, steigti mokymo įstaigas, spaudą savo kalbomis.

Keli kiti įstatymai buvo priimti prieš ir po Nepriklausomybės paskelbimo; jie sunormino pilietybės, imigracijos, emigracijos klausimus. Palankių įstatymų priėmimas suteikė tautinėms grupėms pasitikėjimo atsikūrusios valstybės politinei sistemai. Tai buvo vienas svarbiausių politinės padėties stabilizavimo veiksnių.

Toliau tautinių įtampų ir galimų konfliktų prevencija buvo pastūmėta į tautinių mažumų visuomeninės ir kultūrinės saviraiškos bei administracinės savivaldos sritis. Tiesa, nebuvo apsieita be aštrių ginčų, pavyzdžiui, dėl lenkų pavardžių rašymo, dėl gyvenviečių ir gatvių pavadinimų rašymo lenkų kalba, dėl būtinybės mokytis lietuvių kalbos norint užimti pareigas valstybinėse įstaigose arba klientų aptarnavimo srityje, dėl vizų važiuojant per Lietuvos teritoriją į Kaliningrado sritį ir iš jos ir dėl daugelio kitų klausimų. Tačiau konstruktyvi santykių dvasia buvo išsaugota. Tenkinant rusų, baltarusių, lenkų, ukrainiečių, žydų tautinių grupių poreikius Lietuvoje sklėdėsi švietimas, kultūrinė, visuomeninė veikla. Didesnės rusų ir lenkų bendruomenės įsteigė politines organizacijas, kurios aktyviai reiškiasi rinkimuose į Seimą bei vietines tarybas.

Atskirai pažymėtinas istoriškai susiklostęs palankus tautinių santykių klimatas.

Būdami šalia didelių tautų bei jų ambicingų interesų kryžkelėje lietuviai nuo amžių mokėsi sugyventi su kitų tautų žmonėmis, toleruoti tautinį ir religinį vokiečių, lenkų, žydų, rusų kitoniškumą (garsieji Gedimino laišakai Hanzos miestams yra tik vienas iš daugybės liudijimų). Turtingas istorinis daugiakultūris paveldas, galima sakyti, suformavo tą kodą, kuriuo buvo naudojama įteisinant gana palankiomis sąlygomis tautinių mažumų padėtį nepriklausomoje valstybėje, puoselėjant jų papročius, švietimo ir kultūros poreikius. Rezultatai neginčytinai teigiami: Lietuvoje ir toliau skleidžiasi kitų tautų kultūra lietuviškame areale, o per tai – gyvos ir produktyvios kultūrinės sąveikos su kaimyninėmis valstybėmis; pavyko sureguliuoti politinius kaimynystės ryšius – tai iš tiesų nebuvo paprasta prisiminus ginčus su Rusija dėl okupacinės kariuomenės išvedimo, dėl tranzito į Kaliningradą, paliekant praėityje nuoskaudas ir abipusius kaltinimus dėl lenkų padėties Lietuvoje bei lietuvių – Lenkijoje, taip pat dėl Vilniaus krašto okupacijos tarpukaryje.

*Prasidėjo kitataučių bendruomeninė ir individuali integracija Lietuvos valstybėje – ilgas ir lėtas, bet sociologiškai matuojamas, pasižymintis tam tikrais ženklais procesas. **Palanki tautinėms mažumoms politika, skatinanti jų kultūrinę saviraišką, administracinę savivaldą, laiku priimti teisės aktai, reglamentuojantys būtiniausius sugyvenimo klausimus, turtinga istorinė daugiataučio sugyvenimo patirtis padėjo mažinti tautinių santykių problemišumą ir natūraliai suvienijo kitataučius su lietuviais.***

Pabaigos žodis studijuojantiems. Išvardyti aplinkos segmentai bus nagrinėjami kituose poskyriuose. Šiame pateikėme pagrindines sąvokas ir veiksmus. Aprašytos terminologijos išmąstymas ir išsavinimas – tai instrumentarijus, kuriuo naudojantis galima gana kvalifikuotai narplioti įvairias konfliktines situacijas, o atsidūrus jose kryptingai veikti siekiant sutarimo.

► **Rekomenduojama atidžiai panagrinėti**

taikos palaikymo, taikos reguliavimo ir taikos kūrimo strategijas, permąstyti prevencinių ir intervencinių priemonių, reaktyvios ir proaktyvios veiklos specifiką.

Daug vertingų išvadų teikia tarptautinių problemų ir krizių reguliavimo bei sprendimo patirtis, kuri skverbiasi į socialinį gyvenimą.

Gilintis į šią temą padės pažintis su tarptautiniais teisės dokumentais, kuriuose preciziškai apibūdintos svarbiausios sąvokos ir veiklos (žr.: Действующее международное право. Т. 1, 2, 3. Москва: Московский независимый институт международного права, 1996; John Collier, V. Lowe. Ginčų sprendimas tarptautinėje teisėje. Vilnius: Eugrimas, 2002; W. Cairns. Europos Sąjungos teisės įvadas. Vilnius: Eugrimas, 1999). Turiningi ir lengvai skaitomi Jos de la Haye ir D. Sandolos straipsniai (Konfliktai ir bendradarbiavimas. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, 1996).

? **Kontroliniai klausimai**

1. Apibūdinti konfliktų valdymo sąvoką.
2. Kokios veiklos išskiriamos kaip svarbiausios konfliktų valdy-me?
3. Įvardykite ir paaiškinkite konfliktų valdymo uždavinius.
4. Kas bendra ir kas skiria veiklas, įvardytas konfliktų valdymu ir konfliktų sprendimu?
5. Paaiškinkite konfliktų prevencijos specifiką.
6. Reiškinių ir procesų tyrimo reikšmė vykdant konfliktų preven-ciją.
7. Apibūdinkite taikinamosios veiklos strategijas tarptautinėje praktikoje.
8. Dėl kokių veiksnių Lietuvoje buvo išlaikyta tautinė santarvė ir įvaldyta krizė?



Literatūra

1. Collier J., Lowe V. Ginčų sprendimas tarptautinėje teisėje. Vilnius: Eugrimas, 2002.
2. Fontenas P. Dešimt Europos pamokų. Liuksemburgas: Europos Bendrijos oficialiųjų visuomeninių leidinių skyrius, 1992.
3. Grigas R. Socialinių įtampų Lietuvoje laukai. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, Lietuvos filosofijos ir sociologijos institutas, 1998.
4. Lietuvos Respublikos pagrindinių tautybių gyventojai. Vilnius, 1991.
5. Mesquita Bruee Bueno de. The End of the Cold War. Predicting the Emergent Property. The Journal of Conflict Resolution, vol. 42, No. 2, April 1998.
6. Vilties formos. Vilnius: Rašytojų sąjungos l-kla, 1992.
7. Tautinės mažumos Lietuvos Respublikoje. Vilnius: Valstybinis nacionalinių tyrimų centras, 1992.
8. Действующее международное право. Москва: Московский независимый институт международного права, 1996, т. I.
9. Кильмашкина Т. Н. Конфликтология. Москва: Юнити, 2004.

III.2. Taikinamosios veiklos sistema bei jos struktūrinės dalys

Veikla, susijusi su konfliktų sprendimu ir valdymu, yra „išsibarsčiusi“ po visas visuomenės gyvenimo ir veiklos sritis. Ji laikoma esminiu valdymo ir administravimo institucijų, organizacijų, individų ir grupių veiklos aspektu. Kaip užčiuopti ir suvokti šios veiklos sistemiskumą, t. y. įvairių jos aspektų tarpusavio sąsajas, priklausomybę, koordinaciją? Ar iš viso racionalu kalbėti apie konfliktų valdymo sistemą valstybėje?

Šiais klausimais pradėsime nagrinėti taikinamosios veiklos sistemiskumą bei reikšmingumą ir mastelius valstybės mastu. Bus aptarti šie klausimai:

1. Taikinamosios veiklos rišlumas ir vieta valstybės valdyje.
2. Politinių sprendimų įtaka socialiniam dialogui bei derybinei santarvei.
3. Teisinės normatyvinės aplinkos kūrimas konfliktams valdyti ir spręsti.
4. Konfliktų sprendimo ir valdymo organizaciniai svertai.
5. Taikinamosios veiklos valstybėje plėtojimo ir efektyvumo problemos.
6. Atvejo studija „Valstybės tarnautojai prieš Lietuvos Vyriausybę“.

Prasminiai žodžiai: *konfliktų valdymo sistema, taikinamoji veikla.*

Šis poskyris pratęsia ir baigia ankstesniasias refleksijas apie konfliktų valdymo veiklų pobūdį, sąsajas, reikšmę visuomenės ir valstybės gyvavime. Juos papildome nuorodomis į kasdienę praktiką, atvejo studija.

Susipažinusieji su šiuo skyriumi suvoks konfliktų valdymo reikšmę valstybės valdymo sistemoje, atpažins taikinamąsias strategijas kasdienėje politinėje, administracinėje, savivaldos veikloje.

III.2.1. Taikinamosios veiklos rišlumas ir vieta valstybės valdyme

Konfliktų valdymo sistemą sudaro valstybės ir visuomenės interesus reprezentuojančios institucijos ir subjektai, kurie veikia nacionaliniu, regioniniu bei vietiniu lygmeniu ir panaudodami politinius, administracinius organizacinius bei kultūrinius edukacinius svertus užtikrina socialinio ir privataus piliečių gyvenimo saugumą ir stabilumą, normina subjektų santykius, skatina derybinę santarvę.

Vieni šios įvairiapusės veiklos rezultatai yra akivaizdūs viešajame gyvenime, kiti – ne taip. Tą patį galima pasakyti apie šių pastangų efektyvumą – kai kas jų turi tiesioginį taikinamąjį poveikį, kai kur rezultatas reiškiasi ilgalaikėje perspektyvoje kaip antrinė pasekmė.

Štai, pavyzdžiui, policijos patrulis miesto gatvėje. Tiesioginė jo paskirtis – užtikrinti viešąją tvarką ir piliečių saugumą, užkirsti kelią galimiems konfliktams, smurtui, padėti žmonėms, patekusiems į keblią padėtį. O ilgalaikėje perspektyvoje reguliarus patruliavimas skatina piliečius drausmingiau, kultūringiau elgtis viešosiose vietose. Tai – antrinė, bet ne mažiau reikšminga konfliktų valdymo funkcija. Galime rasti aibę tokių pavyzdžių, rodančių skirtingus tos pačios veiklos rezultatus artimiausioje ir tolesnėje perspektyvoje.

Pažvelkime į konfliktų valdymo sistemiškumą kitu aspektu. Palyginkime pedagogo arba socialinio darbuotojo profesinę veiklą su nevyriausybinės organizacijos pastangomis išsaugoti ekologinę pusiausvyrą vietovėje arba su žinybai atstovaujančios viešųjų ryšių tarnybos pastangomis kurti pasitikėjimo atmosferą santykiuose su interesantais. Formaliai vertinant – ne kažin kiek bendra tarp šių veiklų. Vertindami iš esmės aptinkame šių veiklų bendrąją reikšmę – kurti bendradarbiavimo kultūrą, skatinti dialogą, o kilus prieštaravimams – ieškoti problemos sprendimo.

Visa tai tampa sudėtinė dalimi valstybinio valdymo, kurio tikslas – *siekti dermės, stabilumo, dialogo, bendradarbiavimo valstybėje ir visuomenėje – jungia visas skirtingas ir nevienodo masto veiklas į tarpusavyje*

sąveikaujančių elementų sistemą. Panašiai bendras vardiklis sugrupuoja kiekybines reikšmes į vieną eilutę. Santarvės siekinį rasime kiekvienos atsakingos politinės jėgos programoje. Bendradarbiavimo atmosferą kuria kiekviena viešojo administravimo arba savivaldos institucija. Tarpusavio supratimu ir koordinacija suinteresuotas verslas ir viešoji vadyba, trečiasis sektorius ir politinės partijos. Teisingumo ir tvarkos nori visuomenės dauguma ir įstatymų kūrėjai.

Visi šie siekiniai yra tapę konfliktų valdymo prioritetais. Toks yra pirmasis žingsnis įprasminant nacionalinės konfliktų valdymo sistemos apibrėžtį.

Taikinamoji veikla apima visas veiklos formas ir būdus, kurie padeda konfliktuojančioms šalims kurti tarpusavio bendradarbiavimo prielaidas, nagrinėti susikertančius poreikius ir interesus tarpusavio supratimo aplinkoje.

Nacionalinio valdymo ištakas galima atsekti valstybės politinėje sandaroje, politinėje sistemoje ir politiniuose sprendimuose. Postūmiai iš politikos optimizuoja, derina valstybės funkcionavimą ir visuomenės gyvenimą, suteikia jam tikslingumo, kryptingumo ir tęstinumo.

III.2.2. Politinių sprendimų įtaka socialiniam dialogui bei derybinei santarvei

Apibendrinant politiniai sprendimai valstybės mastu atlieka keletą taikinimo funkcijų. Priimant bet kurį sprendimą galvojama apie tai, kad jis nesukeltų valstybės gyvenime sąmyšio, nepažeistų piliečių arba grupių teisėtų interesų, kad nesupriešintų vienu su kitais ir pan. Kitais žodžiais, jis atlieka konfliktų prevencijos funkciją. Teigdami tai, mes paliekame nuošalėje atvejus, kai valstybės politikoje esama korupcijos požymių, tarnavimo kuriai nors interesų grupei arba apskritai stambiam kapitalui paminant kitų visuomenės grupių lūkesčius ir interesus.

Tam tikra dalis politinių sprendimų priimama atsižvelgiant į susidariusią nepalankią padėtį arba sprendžiant grėsmę keliančią socialinę

problema. Tai yra atsakomojo, arba reaktyvaus, pobūdžio veiksmai, jie atlieka kilusių arba kylančių konfliktų sprendimo funkciją.

Dar viena politinių sprendimų kategorija priimama atsižvelgiant į besikartojančias konfliktines situacijas visuomenės gyvenime; tuomet jie numato išteklius ir priemones (ekonominės, organizacinės, teisines), kurias panaudojus tikimasi šiuos konfliktus spręsti dabar ir ateityje.

Politiniai sprendimai formuoja konfliktų valdymo sistemą, teikia jos funkcionavimui prevencinių ir intervencinių impulsų, turi taikos palaikymo, reguliavimo ir kūrimo bruožų (plg. 2.3).

Tačiau, kaip ir bet kokie veiksmai, jie gali turėti ir neigiamų pasekmių visuomenei, t. y. išprovokuoti konfliktus, sukelti įtampą ir tuomet yra taisytini. Šio poskyrio pabaigoje pateikiame atvejo studiją, iš kurios matyti, kaip nevykę valdžios sprendimai sujaukia visuomenės gyvenimą.

Politinio gyvenimo įtaka konfliktiškumui visuomenėje reikšminga ir kitokia prasme. Valstybinių ir savivaldos institucijų strategija, veiklos programos atsiranda ir yra įgyvendinamos politinės konkurencijos, kartais ir kovos sąlygomis. Konkurencijos ir kooperacijos, kovos ir bendradarbiavimo atmosfera politiniame gyvenime pasklinda į kitas viešojo gyvenimo sritis ir turi veiksmingo pavyzdžio galią viešajam administravimui, valdžios santykiams su piliečiais. Tarkime, visoms pagrindinėms politinėms partijoms Lietuvoje susitarus dėl dviejų procentų išlaidų šalies saugumui buvo padėtas pagrindas stoti į Šiaurės Atlanto karinį bloką. Tai skatino sutartinius valstybinių institucijų, verslo, daugumos nevyriausybinę organizacijų, švietimo sistemos veiksmus įgyvendinant šį strateginį siekį.

O štai neigiamo pobūdžio, bet tą patį liudijantis pavyzdys. Per daugelį metų įvairių partijų politinės ir propagandinės retorikos sudėtine dalimi tapo santarvės būtinybė. Artėjant rinkimams politikos žmonės apeliavo į visuomenę vienybės, sutelktumo kategorijomis gerai žinodami, kad tai atitinka daugumos lūkesčius. Tačiau po rinkimų partiniai ir grupiniai interesai isivyraudavo ir politinių intrigų karuselė įsisukdavo iš naujo, sukeldama nusivylimą ir pilietinių vertybių infliaciją visuomenėje, skatindama nepasitikėjimą vienu kitais, žodžiu, didindama konfliktiškumą viešajame gyvenime.

Politinio valdymo įtakos visuomenės gyvenimui ir santarvei vertinimus aptinkame tarp dviejų kraštutinių (beveik priešingų) projekcijų. Tai gana akivaizdžiai rodo politologų, visuomenės veikėjų, žurnalistų kalbos politinių aktualijų temomis. Viena nuostata – politiniai sprendimai, nors ir ne be klaidų, ne be grupinio egoizmo pėdsakų, vis dėlto veikia pilietinę visuomenę teigiamai, skatina atsakingai elgtis, gerbti įstatymus. O apatijos, susvetimėjimo apraiškos pilietiniame gyvenime labiau sietinos su iš praeities paveldėtu abejingumu. Tiesiog reikia aktyvinti ugdymą, šviesti visuomenę brandinant pilietinę atsakomybę ir pagarbą įstatymui (žr., pvz., A. Lukošaičio „Lietuvos laukia derybos, kokių dar nebuvo“ (Atgimimas 2006 06 2; atsakymai į DELFI skaitytojų klausimus, www.delfi.lt, prisijungimo laikas 2006 06 13).

Antroji, atvirkščiai, kaltina politines partijas, blokus ir koalicijas amoralumu, prisitaikėliškumu, grupiniais suokalbiais. Sureikšmindami įprastas parlamentinio gyvenimo kovas, atskirų politikų perbėgimus iš vienos stovyklos į kitą, neretus viešų ir privačių interesų konfliktus, įvairių politinės valdžios institutų nesutarimus šios nuostatos autoriai mano, kad destrukcija viešajame gyvenime ateina iš politikos, piliečių prisitaikėliškumas, savanaudiškumas, įstatymų nepaisymas yra tik politinių sluoksnių demonstruojamų nešvarių triukų kopijavimas (A. Šliogeris: „Visa mūsų politinė, arba, tiksliau sakant, biurokratinė sistema yra kiaurai supuvusi, nebegali normaliai funkcionuoti.....apie kokią pilietinę visuomenę Lietuvoje galime kalbėti, kai biurokratinis teroras yra pasiekęs tokias aukštumas...“/ (Atgimimas, 2006 04 19).

Apibendrinami aptartą klausimą priename prie išvados, kad politinė sistema ir joje priimami sprendimai turi išskirtinės reikšmės konfliktų valdymo sistemai, iš esmės jie formuoja ir transformuoja tą valdymo sistemą.

III.2.3. Teisinės konfliktų valdymo ir sprendimo aplinkos kūrimas

Įvairiopa įtaką konfliktų valdymui turi įstatymų ir kitų teisės aktų priėmimas ir taikymas. Bet kuris įstatymas, reguliuodamas tam tikrą veiklos sritį, apibrėždamas joje subjektų pareigas ir teises, prisideda prie konfliktų valdymo. Iš visų veiklos sričių teisėkūra, teisėtvara ir teisėsauga bene labiausiai susaistyta su konfliktų sprendimu, prevencija ir valdymu.

Konfliktiškiausias sritis visuomenėje reguliuoja specialūs įstatymai ir kodeksai. Nuo senovės įvairiose kultūrose sutuoktinių bei šeimos narių konfliktus, darbdavio ir darbuotojo, skolinio ir skolintojo, nuomotojo ir nuomininko, valdžios arba administracijos ir piliečių konfliktus, bendruomeninius ginčus reguliavo papročiai, moralinės regulos ir specialūs įstatymai bei teisynai. Tokie įstatymai žinomi ir Lietuvos istorijoje, modernaus turinio jie atsirado pastarajame valstybės raidos tarpsnyje.

Teisinę konfliktų sprendimo ir valdymo aplinką sudaro tie įstatymai, kiti norminiai aktai arba jų dalys, administraciniai reglamentai, pareiginės nuostatos, kurie įvardija ir apibūdina konfliktų turinį, nusako šalių teises ir atsakomybę, numato veiksmus, priemones, procedūras ginčams valdyti ir jų pasekmėms likviduoti. Lietuvoje konfliktų valdymo ir sprendimo teisinei aplinkai svarbiausi yra Civilinis ir Darbo kodeksai, Viešojo administravimo, Visuomenės informavimo, Administracinių bylų teisenos įstatymai.

Be jų, paminėtini įstatymai, tarptautinės konvencijos, sunorminančios nepilnamečių vaikų, kitų socialiai pažeidžiamų grupių ir mažumų (pvz., Tautinių mažumų) statusą, teises ir pareigas, laiduojančios lygias vyrų ir moterų galimybes.

Dar viena kategorija įstatymų įteisina tokių organizacijų veiklą, kurios sprendžia konfliktus arba gina piliečius bei jų grupes. Tai profesinės sąjungos, dalis nevyriausybinų organizacijų bei asociacijų, Valstybės kontrolę vykdančios arba vartotojų, vaikų teises ginančios įstaigos.

Konfliktiškumui įvaldyti labai svarbūs savivalda, saviorganizacija, bendruomeniškumą įtvirtinantys įstatymai.

Minėtų įstatymų ir norminių aktų visuma sudaro teisinę konfliktų valdymo sistemos dalį.

Trumpai apibūdinsime, kaip jie veikia. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (toliau – LR DK), Lietuvos Respublikos baudžiamasis kodeksas (LR BK), Viešojo administravimo įstatymas (VAĮ), Visuomenės informavimo įstatymas (VIĮ), Europos socialinė chartija (ESCh) ratifikuota Lietuvos Respublikos Seime 2001 m., numato tokias taikinamąsias procedūras¹⁷:

- *informavimas*;
- *konsultavimas*;
- *susitaikymas*;
- *atstovavimas*;
- *derybos*;
- *tarpininkavimas (mediacija)*;
- *administracinė procedūra*.

Dar paminėtinas vieno langelio principas ir šiek tiek kitame kontekste taikoma atstovavimo teisė. Jais taip pat remiamasi sprendžiant konfliktus ir vykdant jų prevenciją.

Informavimo procedūra įpareigoja suinteresuotas (arba ginčo) šalis keistis informacija, kuri bus naudinga jų tarpusavio supratimui ir bendradarbiavimui. Informavimas vyksta skirtingomis aplinkybėmis, tai priklauso nuo to, kas yra suinteresuotosios šalys, VIĮ numato piliečių teisę gauti viešą informaciją iš valstybės ir savivaldybės institucijų bei įstaigų apie jų veiklą, taip pat tą informaciją, kurią įstaigos turi apie jį patį. Pastarosios, taip pat politinės partijos, profesinės sąjungos, politinės ir visuomeninės organizacijos privalo teikti viešąją informaciją apie savo veiklą (VIĮ, 2000).

¹⁷ Tarptautinė teisė aiškina procedūrą kaip priemonę teisiniam ginčui spręsti. Kaip dažniausiai taikytinas procedūras nurodomos derybos, tarpininkavimas, sutaukinimas, faktų nustatymas, arbitražas (žr.: J. Collier ir V. Lowe. 2002, p. 35 ir toliau). Nors procedūrų reikšmė ir taikinamumo galimybės tarptautinėje ir nacionalinėje teisėje skiriasi, visiškai pagrįsta taikyti procedūrų sąvoką išvardytiems taikomosios veiklos būdams. Konfliktų sprendimo kontekste tie patys veiksmai gali būti įvardyti ir kaip strategijos arba procesas atsižvelgiant į tai, koku aspektu ir masteliu aptariama.

Pagal Valstybės tarnybos įstatymą nepagrįstas atsisakymas teikti informaciją arba neteisingos tarnybinės informacijos teikimas žinant, kad ji neteisinga, yra laikomas valstybės tarnautojo vidutiniu nusizėngimu (Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, 1999 07 08, 41 str.).

Viešojo administravimo įstatymas taip pat įpareigoja institucijas supažindinti asmenis su jų priimtais viešojo administravimo dokumentais (VAĮ, 1999 06 17, 33 str.).

Didesnė įtampa viešajame gyvenime kyla tuomet, kai atsiranda informacinis vakuumas tarp valdžios institucijų ir tam tikrų profesinių, amžiaus arba interesų grupių arba tarp pačių grupių. Intensyvių informacinių srautų laikais ir tikslinės informacijos skleidėjas, ir vartotojas patiria didžiulį stresą siekdamas surasti vienas kitą, laiku perduoti ir priimti operatyvius pranešimus.

Taigi įstatymai numato ganėtinai plačius informacinius koridorius valdžios institucijų ir piliečių santykiuose. Tačiau ne visuomet įstatymų laikomasi. Ir ne visuomet informacija skleidžiama operatyviai, nukreipiama būtent tiems, kuriems informacija reikalingiausia. Ne visuomet ieškoma ir surandama tinkamiausių tam priemonių. Siekiant bent iš dalies užpildyti informacijos spragas, specializuotas informavimas ir konsultavimas įteisintas kaip socialinė paslauga, kurią privalo teikti socialinių paslaugų, švietimo, sveikatos priežiūros, nevyriausybinė organizacijų darbuotojai suinteresuotoms gyventojų grupėms, pavyzdžiui, socialinės rizikos vaikams ir jų šeimoms, senyvo amžiaus asmenims ir jų šeimoms, asmenims su negalia ir pan. (VAĮ, 7str.).

Platesniu mastu panašią funkciją atlieka ir ryšių su visuomene tarnybos arba jų analogai, veikiantys prie savivaldos, viešųjų ir valstybės institucijų. Tarp svarbiausių jų misijos punktų yra tikslinių visuomenės grupių informavimas jų atstovaujamos žinybos veiklos klausimais, priimtais sprendimais ir atgalinės informacijos iš gyventojų teikimas.

Ne mažiau reikšmingas konfliktams valdyti yra suinteresuotų šalių konsultavimasis ir konsultavimas svarbiais klausimais, lemiančiais jų tarpusavio santykius. Konsultavimas yra vienas iš būdų derinti suinteresuotų šalių pozicijas, šalinti neaiškumus arba nesusikalbėjimus kilus įtampai ikikonfliktinėje arba ankstyvojoje konflikto fazėje. VAĮ

numato institucijos konsultacijas su visuomene arba su jos interesams atstovaujančiomis organizacijomis dėl administracinio reglamentavimo sprendimų, turinčių svarbią reikšmę didelei gyventojų bendruomenės daliai. „Konsultavimosi būdus pasirenka pati viešojo administravimo institucija“, – pažymima įstatyme (VAĮ, 7str.).

Tai – labai svarbi prevencinė nuostata, atverianti galimybę laikytis svariausio pilietinės visuomenės standarto – *piliečių dalyvavimo bendruomenės ir valstybės reikaluose. Kompetentingai organizuotas bendruomenės arba interesų grupių dalyvavimas programoje, projekte, bet kurioje kitoje veikloje gerina abipusį – vykdytojų ir suinteresuotų grupių – informuotumą, skatina tarpusavio supratimą ir partnerystę.*

Kokiu mastu šios nuostatos laikomasi? Deja, pasitaiko, kad viešojo administravimo institucijos dėl įvairių priežasčių (trumpi atlikimo terminai, painios interesų sankirtos, abejonės dėl partnerių geranoriškumo ir pan.) arba apeina šį reikalavimą, arba formaliai įvykdo jį, tačiau tiesioginių konsultacijų išvengiama. Tai, beje, rodo ir golfo aikštyno istorija (žr. 1.1), kai Žvėryno klubas ir Vilniaus savivaldybė manevravo apeidami šį reikalavimą.

Konsultavimosi kelyje iškyla bendradarbiavimo, partnerystės kultūros spragos. Kol ginčytinoje situacijoje ima viršų ne bendruomenės ir valstybės, o grupinis interesas arba trumpalaikės naudos (žr. I.3 poskyrį) išskaičiavimas, gana didelė konkurencijos ir kovos nuostatų tikimybė. Konsultavimosi procedūra turi būti tikslinama, kad būtų aišku, kada konsultuotis privalu, o kada – ne, kokio masto turi būti problema, kad būtų paleistas šis mechanizmas, kokios alternatyvos galimos, jei konsultacijos stringa, o ginčijamas projektas svarbus visuomenei.

Taikyti konstitucijas numatyta tokiaame plačios panoramos dokumente kaip Europos socialinė chartija („skatinti rengti bendras darbuotojų ir darbdavių konsultacijas“), o sukonkretinta LR DK („darbdavys privalo konsultuotis su darbuotojų atstovais“; „konsultavimas reiškia diskusijas tarp darbuotojų atstovų ir jų organizacijų bei darbdavių ir jų organizacijų dėl tam tikrų susitarimų bei sprendimų priėmimo“, LR DK, 2002, 47 str.).

Konsultacijų procedūra praktikuojama ir Trišalės tarybos bei analogiškų komisijų veikloje, kai sudaromos posėdžių dienvarkės, deri-

namas laikas ir kiti kasdienio bendradarbiavimo klausimai. Dar 1994 m. Seimas ratifikavo Tarptautinės darbo organizacijos konvenciją „Dėl trišalių konsultacijų tarptautinėms darbo normoms įgyvendinti“, kuria vdovaujantis buvo įsteigtas šis socialinei partnerystei pradžia davęs dokumentas.

Konsultavimosi procedūra remiasi kiti socialinės partnerystės institutai, kaip, pavyzdžiui, Užimtumo taryba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, Valstybinio socialinio draudimo fondo taryba, Trišalė komisija prie Lietuvos Respublikos darbo biržos bei jos analogai rajonuose ir miestuose, Lietuvos Respublikos saugos darbe komisija.

Derybos turi universalios procedūros bruožų dėl tokių savybių kaip laisva suinteresuotų šalių valia, tiesioginis jų arba jų atstovų ryšys, keitimasis informacija, abipusiškas spęstinos problemos pripažinimas, viena kitos interesų ir vertybių pažinimas, suderintos pastangos ieškant optimaliausio sprendimo ir derinant veiksmus bei atsakomybę sprendimui įgyvendinti. Dėl minėtų pranašumų derybos pripažįstamos lanksčiausiu, pritaikomiausiu ir rezultatyviausiu susitaikymo būdu įvairiose situacijose, įvairių lygių žmogiškojoje veikloje – nuo tarptautinio iki privataus gyvenimo. Derybas praktikuoja viešojo gyvenimo subjektai, darbuotojai ir darbdaviai, verslo ir politiniai partneriai. Socialinė partnerystė, santykiai organizacijoje pagrįsti derybine santarve. Derybų objektu gali būti bet kokio masto ir pobūdžio problema, kurią, kaip derėjimosi objektą, pripažįsta suinteresuotosios šalys. Derybos vyksta visuose konfliktų sprendimo ir valdymo etapuose ir yra pagrindinė arba viena iš sudėtinių taikinamojo proceso dalių.

Europos Saugumo ir bendradarbiavimo pasitarime parengtame dokumente dėl ginčų reguliavimo principų ir procedūrų derybos pažymimos kaip pirmoji priemonė, po kurios eina tyrimas, gerosios paslaugos, mediacija, sutaukinimas, arbitražas ir tik tada – teisminis bylinėjimasis (Действующее международное право, 1996, I, p. 823).

Lietuvos įstatymuose, kaip ir tarptautinėje bei Europos Sąjungos teisėje, derybomis siekiama spęsti skirtingas bylas. Reguluojant darbo santykius įmonėse ir organizacijose yra numatytos *kolektyvinės derybos*. Kolektyvinėmis vadinamos derybos, kuriose suinteresuotosios šalys yra kolektyvai arba organizacijos, joms atstovauja įgaliojimus tu-

rintys asmenys arba atstovaujamąją teisę turinčios organizacijos (pvz., profesinės sąjungos, darbo tarybos, darbdavių asociacijos) pasiuntiniai. Įstatymai nereglamentuoja derybų organizavimo tvarkos, išskyrus klausimus, kas gali būti derybų subjektas ir per kiek laiko jos turi būti pradėtos vienai šaliai pareiškus pageidavimą derėtis. Deramasi vienai šaliai pateikus „aiškiai suformuluotus reikalavimus arba pasiūlymus“ (LR DK, 8 str.). Derybų reglamentą, procedūrinius klausimus suinteresuotosios šalys turi suderinti, tai daro derybas dar patrauklesnes ir priimtinesnes. Kolektyvinėse derybose ieškoma sutarimo dėl kolektyvinės darbo sutarties. Bet koks svarbesnis atlyginimų sistemos, darbo sąlygų pakeitimas, grupinis atleidimas iš darbo reformuojamoje įmonėje reikalauja intensyvių konsultacijų, derybų, o jei susitarimo pasiekti nepavyksta – ir mediacijos arba valdiškos institucijos intervencijos.

Su kolektyvinių derybų organizavimu glaudžiai susijęs atstovavimo klausimas. Darbo santykių srityje atstovavimas yra smulkiai reglamentuotas įstatymais, kurie apibrėžia profesinių sąjungų, darbo tarybų veiklą.

Viešajame sektoriuje atstovavimo ir derybų teisinis reglamentavimas yra gerokai sudėtingesnis. Tai paaiškinama keliomis aplinkybėmis. Pirmiausia ginčų ir konfliktų viešajame gyvenime pobūdžiu – paprastai į konfliktą įsitraukia didelės interesų grupės, neretai neturinčios atstovaujamų joms organizacijų. Be to, ne visos interesų grupės gali būti atpažintos ir matomos. Bet kurioje konflikto stadijoje į jį gali įsitraukti nauji subjektai.

Tokie konfliktai paprastai yra rezonansinio pobūdžio, jais domisi politinės jėgos, valdiškos institucijos, žiniasklaida. Dėl minėtų aplinkybių atstovauti ginčo arba konflikto šalims labai keblu, kiekvienas žingsnis į susitarimą turi būti apdairiai ir kruopščiai derinamas su neretai marga (socialiniu, kultūriniu ir kitokiu požiūriu) minia. Derybų įtampa tvyro ne tik prie derybų stalo, bet ir santykiuose su remiančiomis grupėmis. Pavyzdžiui, rengiant kokį nors gyvenvietei naudingą projektą, tarkime, kelio tiesimo, atliekų utilizavimo aikštelės ar sporto komplekso įrengimo, labai tikėtina, kad konfliktas kils tarp remiančios jį bendruomenės narių, taip pat tarp tos bendruomenės narių ir projekto rangovų bei vykdytojų.

Tolesnė derybų praktikos plėtotė priklauso nuo socialinio dialogo, bendradarbiavimo kultūros, kurios kertinis akmuo yra partnerių lygia-teisiškumas ir abipusis interesų bei poreikių pripažinimas. Istoriskai susiklostė taip, kad darbas Lietuvoje nebuvo gerai organizuotas ir tinkamai atstovaujamas. Ir šiandien aptinkama daug požymių, kad darbas suvokiamas ne kaip kapitalo partneris, o kaip nuo jo priklausoma, silpnesnė pusė. Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą darbo jėgos emigracija įgavo ganėtinai pavojingą ekonomikai mastą, darbdaviams pradėjus keisti santykių su darbuotojais filosofiją, tikėtina, socialinė partnerystė pradėjo įgauti naujų saitų. Tačiau kol kas tenka pripažinti, kad taikinosios praktikos masteliais ir formomis Lietuva atsilieka nuo reikalavimų ir standartų, pripažintų Europos Sąjungoje.

Mediacijos procedūra, nors ir gana populiarė Europos valstybėse ir ypač JAV bei Kanadoje, kol kas nesusilaukia tinkamo Lietuvos įstatymų kūrėjų dėmesio. LR DK nurodyta tarpininkavimo galimybė: jei kolektyvinių darbo ginčų reikalavimų nagrinėjimo stadijoje nepavyksta pasiekti tarpusavio susitarimo, „šalys gali pasitelkti tarpininko paslaugas“ ir „šalių susitarimu taikinimo komisijai tarpininkauti gali būti pakviestas nepriklausomas tarpininkas“ (LR DK, 70, 72 str.). Abiem minėtais atvejais tarpininkavimas yra aiškinamas kaip papildoma priemonė ieškant galimybių naujam postūmiui.

Mediacija nėra nei privaloma, nei savarankiška konflikto sprendimo fazė. Įstatymų leidėjai tinkamai neįvertino naujausios patirties Europos Sąjungos šalyse. Tai ne kartą yra pažymėję darbo teisės specialistai (G. Bužinskas, 2002; I. Petrylaitė, 2002).

Palyginti pateiksime kai kuriuos duomenis apie taikinamąją praktiką Lenkijoje ir Vengrijoje. Lenkijoje įstatymiškai numatytos trys alternatyvaus konflikto sprendimo pakopos – sutaukinimo, derybų ir mediacijos. Jeigu pirmoje pakopoje nepavyksta rasti sprendimo, įpareigoja derybos, o jeigu nepasiekiami sutarimo, laukia mediacija. Toliau, jei procesas vis dar nesėkmingas, o streiko siekiama išvengti, galimas arbitražas (M. Chomiak, 1999, p. 12). Lenkijos darbo ir socialinės politikos ministerijoje sudaromas ir reguliariai atnaujinamas mediatorių sąrašas. Konflikto šalys, pateikusios raštišką pageidavimą, gali pasirinkti iš są-

rašo specialistą taikinimo procesui vesti. „Mediacijos institutas laipniškai įgijo pripažinimą kylant konfliktams“ (K. Kloc, 1999, p. 32).

Vengrijoje veikia valstybės biudžeto išlaikoma Industrinių santykių mediacijos ir arbitražo tarnyba (*Industrial Relations Mediation and Arbitration Service*). Ji jungia keliasdešimt mediacijos ir arbitražo specialistų. Kilus kolektyviniam darbo ginčui suinteresuotųjų šalių susitarimu iš sąrašo kviečiami sutaukinimo specialistai (G. Casale, 1999, p. 13–14).

Prie konfliktų valdymo procedūrų, numatytų Lietuvos įstatymuose, priskirtina ir administracinė procedūra, kuri pradedama paaiškėjus, kad piliečio (-ių) teisės buvo pažeistos viešojo administravimo institucijoje. Procedūros reglamente (VAĮ, Trečiasis skirsnis, 16–33 str.) numatyta, kada, kokių pagrindu ji yra inicijuojama, kas ją vykdo, kaip atliekama, per kiek laiko turi būti priimtas sprendimas. Jei pasirodo, kad administracinės procedūros metu buvo padaryta klaidų, pareiškėjui apskundus gali būti pradėta dar viena – klaidų ištaisymo procedūra.

Įstatymai, kuriais remiantis siekiama įvaldyti konfliktus, nors taisytini ir tobulintini, sukuria patikimą teisinę aplinką, palankią konfliktams užbėgti už akių, juos spręsti, nukreipti konstruktyvia linkme, likviduoti jų nepageidautinas pasekmes.

Numatytų procedūrų taip pat nemažai, tačiau dėl įvairių priežasčių (viešojo administravimo įstaigų nesiskaitymo su interesantais atvejais, vis dar nelygiavertė kapitalo ir darbo partnerystė, nepakankamas procedūrų teisinis reglamentavimas, menka viešųjų, darbo ir kitų konfliktų sprendimo bendradarbiaujant patirtis ir kt.) jos taikomos anaip tol ne visais atvejais, kai tai galima ir reikėtų daryti. Tačiau Lietuva, nors ir lėtokai, kiek atsilikdama nuo kai kurių kaimyninių valstybių, pradeda vis plačiau diegti alternatyvius konflikto sprendimo būdus.

III.2.4. Organizaciniai konfliktų sprendimo ir valdymo svertai

Organizacinę konfliktų valdymo aplinką sudaro institutai ir institucijos, kurių paskirtis – ginti žmogaus, vartotojo, paciento, kliento, intereso teises, garantuoti socialinį teisingumą, privatumą, spręsti iškilusius konfliktus ir mokyti visuomenę konfliktų prevencijos ir sprendimo įgūdžiu bei įpročių.

Tokių institutų galima aptikti įvairiose visuomenės gyvenimo srityse. Be to, visos valstybės valdyme dalyvaujančios įstaigos atsakingos už tai, kad savo veikla nesukeltų konfliktų, o kylančią įtampą sklaidytų panaudodamos savo kompetenciją

Pateiksime informacijos apie kai kurias jų funkcijas. Socialinės partnerystės sieki įkūnija Trišalė taryba, kurioje bendradarbiauja Vyriausybei, darbdaviams ir darbininkams atstovaujančios organizacijos sprendamos gana sudėtingus ir ginčijamus darbo, užimtumo, socialinius klausimus. Nors taryba neturi sprendimo teisės, vykstančioje joje konsultacijos, pasitarimai yra rekomendacinio pobūdžio, ši institucija yra savotiškas bendradarbiavimo, derybų kultūros rodiklis. Ji sudaryta lygiais pagrindais, kiekvienos šalies balsas turi vienodą reikšmę. Nuo 1995 m., kai socialiniai partneriai susitarė derinti interesų konfliktus įsteigus specialią instituciją, jos veiklos principai buvo periodiškai tobulinami, kad atitiktų Europos Sąjungos ir Tarptautinės darbo organizacijos teisinius standartus. Ypač svarbi trišalio bendradarbiavimo ašis yra darbdavių ir darbuotojų atstovų dialogas. Kaip rodo patirtis, senų partnerystės tradicijų šalyse vyriausybės dalyvavimas darbo ir kapitalo santykiuose yra minimalus. Socialiniai partneriai patys randa bendrą kalbą pagrindiniais jiems rūpimais klausimais.

Trišalė taryba ir jos veikla paskatino užmegzti socialinį dialogą regioniniu ir vietiniu lygiu; šiandien darbo saugos, sveikatos darbe,

užimtumo, darbo jėgos mobilumo, profesinio mokymo, kolektyvinės darbo sutartys ir kiti svarbūs klausimai yra sprendžiami per dvišalio ir trišalio bendradarbiavimo institutą. Svarbu pabrėžti, kad profesinių sąjungų susitarimai dėl darbo, darbdavių organizacijų ir vyriausybinių žinybų yra reikšmingi dar ir tuo, kad pirmieji du partneriai atstovauja didelėms visuomenės grupėms ir įtraukia jas į derybinę santarvę, moko atsakingai spręsti ginčytinus klausimus.

Tolesnė trišalio ir dvišalio bendradarbiavimo sklaida priklauso nuo to, kaip klostysis darbdavių ir darbuotojų atstovavimas, kaip brės jų derybinė kultūra ir derybininkų kompetencija.

Socialinių subjektų derybinė kultūra ir kompetencija nėra patenkinamos. Dar neišmokta matyti esantįjį kitapus ginčo arba konflikto kaip partnerį, o ne kaip priešininką. Nesuderinamų interesų akivaizdoje silpnesnioji, labiau pažeidžiama pusė linkusi kentėti arba trauktis, o stipresnioji – grasinti. Tai neišsprendžia prieštaravimus sukėlusią problemų, o įtampa tiesiog išspraudžiama į tarpusavio santykių terpes. Kai užslėpta įtampa ir nepasitenkinimas tampa kritiniai, pradeda veikti nekonstruktyviai – triukšmingai protestuojama prie valdžios institucijų rūmų, skelbiamos bado akcijos, blokuojamos automagistralės, rengiami ničnieko nesprendžiantys žygiai ir sueigos pažeidžiant kitų viešojo gyvenimo subjektų teises.

Pažymėtina, kad nei darbdavių, nei darbuotojų organizacijos neapėrija kol kas visų įmonių ir organizacijų bei juose dirbančių žmonių. Dalis dirbančių žmonių neturi savo atstovų ir iškrenta iš socialinio dialogo. Be to, atstovaujančios organizacijos (pvz., profesinės sąjungos) konkuruoja tarpusavyje dėl įtakos ir kartu silpnina savo derybinę galią.

Ryšių su visuomene tarnybos – dar vienas institutas, kuris tiesiogiai įtrauktas į konfliktų valdymą. Ryšių su visuomene paskirtis – palaikyti valstybės, savivaldos institucijų, aukštųjų mokyklų, verslo, nevyriausybinių organizacijų ryšius su savo veiklos aplinka. Globalizacijos ir intensyvaus mobilumo laikais ir valstybinei įstaigai, ir verslo įmonei ypač svarbus nuolatinis teigiamas ryšys su savo rinkėjais, interesantais, klientais, palanki aplinkos nuomonė, lojalumas, prisirišimas.

Atsižvelgiant į veiklos pobūdį, dydį, priklausomybę nuo partnerių ir klientų, organizacijos ryšiai su visuomene gali būti vykdomi specia-

liai įsteigtos didelės tarnybos, nedidelio padalinio arba tik vieno asmens (populiarus pavadinimas – atstovas spaudai). Nedidelėse, finansiškai silpnose organizacijose ryšiais su bendruomene gali rūpintis pats vadovas.

Palaikydamos ryšius ir siekdamos aplinkos palankumo viešojo administravimo, aukštojo mokslo, nevyriausybinių institucijos įgyvendina atvirumo, skaidrumo, švərių rankų principą. Tam jos informuoja visuomenę apie savo veiklą, aiškina priimtus sprendimus, kuria savo įvaizdį per specialias publikacijas, masinius renginius, skelbia veiklos ataskaitas, tyrinėja rinkėjų, rėmėjų, klientų nuomonę apie save. Praktikuojama nemažai specializuotų renginių ryšiams palaikyti ir stiprinti su suinteresuotomis grupėmis. Tai gali būti, pavyzdžiui, atvirų durų dienos universitetuose ir savivaldybėse, NVO forumai ir mugės, išskirtinės dienos, savaitės (tokios kaip mokslo, žinių, sveikatingumo), akcijos (pvz., „Gamta – mūsų namai“). Be šių vienetinių renginių, ryšiai su visuomene palaikomi per kasdienių santykių su savo artimiausia ir tolesne aplinka kokybe. Būtent tai kuria gerą organizacijos vardą ir abipusį sąsajų palankumą.

Ryšių su visuomene institutas atlieka organizacijos ir tam tikros bendruomenės, kuriai ta organizacija yra arba gali būti reikšminga, tarpusavio palankumo, suinteresuotumo, problemų ir ginčų sprendimo vaidmenį. Lietuvos ryšių su visuomene specialistų sąjunga savo profesinę paskirtį apibūdina taip: „ji kuria ir įgyvendina komunikaciją – kaip supratimą, pritarimą institucijos ir atitinkamos auditorijos susijungimą ar bendradarbiavimą, sprendžia įvairias problemas, informuoja visuomenę, sudaro nuomonę apie individą ar instituciją“ (www.lrvs.lt//ryšiaisvisuomene, prisijungimo laikas 2006 06 27).

Pateiksime pavyzdį. Štai kaip suformulavo kai kuriuos savo veiklos uždavinius ir funkcijas Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Ryšių su visuomene skyrius:

- rengti ir įgyvendinti ministerijos veiklos skelbimo strategiją bei programas; formuoti teigiamą ministerijos įvaizdį visuomenėje; koordinuoti ... viešuosius renginius; remti valstybės ir savivaldybių institucijų informacijos apie savo veiklą teikimą; stebėti ir analizuoti visuomenės informavimo priemonių, valstybės insti-

tucijų ir įstaigų teikiamą informaciją apie ministeriją; organizuoti konferencijas, seminarus, pasitarimus, diskusijas, posėdžius, kitus renginius bei susitikimus su visuomene ministerijos veiklos klausimais; organizuoti informacinių leidinių, videofilmų, televizijos, radijo laidų apie ministerijos veiklą kūrimą bei leidybą; pristatyti visuomenei ministerijos parengtų aktų projektus žiniasklaidoje; inicijuoti visuomenės nuomonės tyrimus; organizuoti ministerijos valstybės tarnautojams mokymus, viešosios informacijos teikimo įgūdžiams formuoti (www.vrm.lt. Ryšių su visuomene skyriaus nuostatai, prisijungimo laikas 2006 07 01).

Pateikti pavyzdžiai rodo analizuojamos veiklos kryptingumą, tikslingumą ir apimtį. Kaip matome, *ryšiai su visuomene apima daugybę sričių ir vykdomi naudojant visas šiuolaikines komunikacijos priemones. Nors jų paskirtis ir reikšmė skiriasi politiniame gyvenime, versle, viešajame sektoriuje, pilietinėse iniciatyvose, jų bendras vardiklis – stiprinti socialinę taiką, santarvę, spręsti krizes bei konfliktus*. Tad ryšių su visuomene institutas atlieka reikšmingą konfliktų valdymo, sprendimo ir prevencijos paskirtį. Neįmanoma įsivaizduoti visuomeninio gyvenimo be šio universalaus ir stabilumą formuojančio instituto.

Dar vienas taikinimo instituto pavyzdys yra vartotojų teisių apsauga ir gynimas. Vartotojas, rinkdamasis prekę arba paslaugą bei naudodamasis ja garantiniu laikotarpiu, yra paprastai pažeidžiamesnis nei gamintojas arba teikėjas dėl menkesnio informuotumo, mažesnio nusimanyto ir ne visuomet kompetentingo reklamos, informacijos apie prekę bei paslaugą interpretavimo. Derybų situacijoje pozicija yra silpnesnė. Turbūt retam žmogui jo gyvenimo kelyje yra pavykę išvengti nesusipratimų, ginčų, konfliktų ir netgi teismo bylinėjimosi dėl klaidingos informacijos arba reklamos apie prekę ar paslaugą, dėl nesąžiningai sudarytos sutarties, garantinių įsipareigojimų nesilaikymo ir t. t. Vartojimo ir vartotojų sąrašas būtų labai ilgas, tad ginčų ir konfliktų vartojimo srityje kyla labai daug. Dėl to vartotojų teisių apsauga ir gynimas, jos organizavimas, vykdymas, finansinis rėmimas yra platus ir svarbus konfliktų valdymo baras.

Čia veikia valstybinės priežiūros ir kontrolės institucijos, nevyriausybinės organizacijos, nepriklausomi ekspertai. Lietuvos Respu-

blikos vartotojų teisių gynimo įstatymas reglamentuoja Nacionalinės vartotojų teisių apsaugos tarybos, kitų tarnybų ir inspekcijų, išlaikomų iš valstybės biudžeto, veiklą. Galima priskaičiuoti apie dvi dešimtis valstybinių institucijų, kurių paskirtis – kontroliuoti, inspektuoti, audituoti gamintojo, pardavėjo ir vartotojo santykius sveikatos apsaugos, švietimo ir mokymosi, autoriinių teisių, komunikacijos, maisto ir pramoninių prekių, turizmo, statybos, energetikos, komunalinių paslaugų srityse. Joms talkina ne mažiau nevyriausybinių organizacijų, piliečių susivienijimų.

Valstybinės ir nevyriausybines organizacijos konsultuoja vartotojus, teikia jiems reikalingą informaciją, priima jų skundus, tikrina faktus ir prireikus tarpininkauja ginčo šalims ieškant sprendimų. Jei susitarimo pasiekti nepavyksta, jos padeda vartotojui pasirengti teisminiam bylinėjimuisi. Nuolat rengiami seminarai ir susitikimai su gyventojais – jie mokomi veiksmų pažeidus vartotojo teises. Be to, rengiami specialūs mokymai savivaldybių tarnautojams vartotojų teisių apsaugos klausimais.

Teisių apsauga ir gynimas vartojimo srityje, kuriai būdingi dažni ginčai ir konfliktai, suteikia kasdiniame visuomenės gyvenime pasitikėjimo, derybų kultūros, bendradarbiavimo įgūdžių.

Iš pateiktų pavyzdžių matyti, kad konfliktų valdymo organizacinę aplinką kuria daugybė institutų ir institucijų, besireiškiančių beveik visose veiklos srityse. Tarp jų yra tokių, kurioms konfliktų sprendimas ir prevencija yra ne viena iš daugelio veiklos krypčių, o jų misija. Tai jau minėtu trišalio ir dvišalio bendradarbiavimo principu besiremiančios tarybos ir komisijos; ginčų komisija, sprendžianti kolektyvinius darbo ginčus; teisėsaugos padaliniai (tarkime, patulinės tarnybos), teisių apsaugos tarnybos, kai kurios nevyriausybines organizacijos (pvz., Lietuvos konfliktų prevencijos asociacija) ir verslo įmonės (psichologinės, teisinės konsultacijos).

Kita dalis organizacijų ir institutų, vykdydama savo tiesioginę veiklą, atlieka kartu konfliktų valdymo funkcijas. Be jau minėto Ryšių su visuomene instituto, tai – Valstybinė darbo inspekcija, socialinių paslaugų tarnybos, Tautinių bendrijų departamentas, Vaiko teisių apsaugos ir Lyčių lygių galimybių kontrolieriaus įstaigos. Ši sąrašą gali pratęsti kiekvienas skaitytojas, nes beveik visos viešojo administravimo įs-

taigos, švietimo ir mokslo institucijos tam tikru mastu prisideda prie konfliktų sprendimo ir valdymo. Ilgas ir NVO bei jų projektų sąrašas (daugelis religinių bendruomenių, maldos namų, tautinių bendrijų, mažumas ir specialius poreikius reprezentuojančių organizacijų) taikinamosios veiklos baruose¹⁸.

III.2.5. Taikinamosios veiklos valstybėje plėtojimo ir efektyvumo problemos

Konfliktų valdymo masteliai tiesiogiai susiję su demokratinių institutų galiomis, pilietiškumo tradicijomis, pasitikėjimo laipsniu socialinių subjektų santykiuose. Kelias į tobulėjimą – ilgas ir prieštaringas. Jei visuomenę ištinka politinės, ekonominės, ekologinės ar kitos krizės – beveik neišvengiamas konfliktiškumo, destruktijos, disfunkcionalumo visuomenėje padidėjimas.

Tolesnė konfliktų valdymo sistemos plėtra ir jos veiksmingumas sietinas su pastangomis stiprinti *mediacijos institutą*. Kaip jau minėta, mediacijos praktika labai plačiai paplitusi užsienio šalyse. Jos dėka palengvėja teismų krūvis, dalis konfliktų, kurie slegia žmones, interesų grupes ir iš esmės visą visuomenę, išnyksta. Tai didina pasitikėjimą, konstruktyvų pradą viešajame gyvenime. Nors Lietuvoje jau įteisintas tarpininkavimas tarp konfliktuojančių šalių kaip paslauga, tikrojo postūmio reikia laukti iš teisėkūros, specialistų rengimo bei visuomenės švietimo. Visuomenė turi žinoti, kad yra toks veiksmingas konfliktų sprendimo būdas. Visuomenė turi disponuoti šią paslaugą pasirengusiais teikti profesionalais. O norint išugdyti profesionalus reikia teisės

¹⁸ Reikia pažymėti kad kiekviena veikla, kad ir pati taikingiausia, gali sukelti konfliktą. Paminėtos organizacijos, užtikrinančios socialinį stabilumą ir savireguliaciją, gali savo veikla sukelti (ir sukelti!) konfliktus arba tapti suinteresuotomis konfliktų šalimis. Yra taikinamosios organizacijos, bet nėra nekonfliktiškai veikiančių organizacijų. Kaip pavyzdys šiame skyrelyje pateikiama atvejo studija apie konfliktą, kurį savo veiksmis sukėlė Lietuvos Vyriausybė.

akto, reglamentuojančio jų veiklą ir atsakomybę¹⁹. Tuomet konfliktui kilus suinteresuotas asmuo galėtų rinktis tarp kelių galimybių, kaip pasiekti taiką. Pagyvėtų šios paslaugų rinkos segmentas.

Universitetuose ir aukštosiose mokyklose rodomas susidomėjimas mediacija turėtų įgauti organizuotesnį pobūdį ir tapti dėstomąja disciplina.

Mediacijos pritaikymu domisi ir teisėsaugos institucijos. Pirmieji žingsniai praktikuojant mediaciją Lietuvos teisėsaugoje jau žengti²⁰.

Tos valdžios institucijos, kurioms tenka ypatinga atsakomybė už socialinio dialogo ir partnerystės skatinimą (Lietuvoje – Socialinės apsaugos ir darbo ministerija), už viešąjį administravimą (Vidaus reikalų ministerija), už penitencinę ir baudžiamąją justiciją (teisėsaugos institucijos) galėtų sutelkti pasirengusius tarpininkauti minėtose srityse specialistus ir oficialiai paskelbtu sąrašu rekomenduoti juos kaip konfliktų tarpininkus.

Reikia kryptingų pastangų, kad mediacija taptų veiksmingu konfliktų valdymo įrankiu, kurio panaudojimas išlaisvintų visuomenę nuo dalies ją slegiančių konfliktų.

Įteisinus ir reglamentavus darbuotojų atstovavimą santykiuose su darbdaviais laukia ne mažiau reikšmingas, nors ir sunkiau žengiamas žingsnis – *sureguliuoti suinteresuotų grupių ir individų atstovavimą viešuose ginčuose*. Iki šiol šią funkciją iš dalies atlieka kai kurios nevyriausybinės organizacijos – jos atstovauja ir gina žmones, turinčius specifinių poreikių: bendruomenių tarybos (ten, kur jos yra veiklios) bei tam tikrais atvejais savivaldybės. Tačiau kas ir kaip gali atstovauti gyventojams, protestuojantiems prieš statybos firmą, naikinančią žaliuosius plotus, išstumiančią vaikus iš žaidimo aikštelių? Kas atstovaus turistams, su kuriais nesąžiningai pasielgė išvyką rengusi firma? Kas gins piliečių teisę į tvarkingą poilsį prie ežero, kurio prieinamiausias krantas nežinia kieno atitvertas? Galbūt tai atliktų *piliečių komitetai*, jei jų steigimas ir atstovavimo teisė būtų teisiškai reglamentuoti?

¹⁹ Šalyse, kur turtinga mediacijos praktika, įsteigti profesionalūs mediatorių susivienijimai, kurie nustato procedūras, etikos normas, išduoda sertifikatus.

²⁰ 2003 m. Mykolo Romerio universitete buvo apmokyta mediacijos per 20 universiteto studentų ir dėstytojų bei praktinių teisėtvarkos darbuotojų. 2005 m. Lietuvos teismų taryba patvirtino „Teisminės mediacijos taisyklės“ ir „Bandomąjį teisminės mediacijos projektą“. Vykdamas šį projektą mediacijos įgūdžių buvo apmokyta grupė teismų darbuotojų.

Kelios aplinkybės komplikuoja taikinamąjį procesą viešajame sektoriuje. Paprastai į keliantį rezonansą ginčą įsitraukia daugiau nei dvi interesų grupės. Nebūtinai visos jos reiškiasi nuo pat pradžios. Konfliktui išibėgėjus gali įsitraukti nauji subjektai. Netgi sudarydami vieną frontą jie gali skirtis bendruomeninių reikalų supratimu, pasirengimu konstruktyviai spęsti problemas, savo socialiniu statusu, išsilavinimu, amžiumi, vertybėmis, kurios gali būti svarbios ieškant problemos sprendimo. Dėl to *atstovavimas ginčo subjektams viešajame gyvenime yra gana keblus, susitarimo galimybes nelengva išnaudoti*. Nors tikroji patirtis tvarkyti bendruomeninius reikalus derybų ir mediacijos būdu nėra didelė, ji neturi būti vertinama kaip demokratijos egzotika.

Bendruomenė ir visa visuomenė yra integrali ir gyvybinga tiek, kiek sugeba, moka ir siekia save reguliuoti, rasti vienijančius sprendimus svarbiais klausimais.

L. Saskindas ir K. Ozava, išnagrinėję keletą mediacijos viešajame sektoriuje atvejų, pateikė siūlymų, kaip derybų procesą padaryti veiksmingesnį (1991, p. 414–415). Svarbu identifikuoti besireiškiančią ginče interesų grupę (-es), nustatyti socialinį jos statusą, jos integralumą visuomenėje. Toliau reikia įvertinti, kokios kitos grupės dar gali reikštis šiame ginče. Ne mažiau aktualu, kas atstovauja šioms grupėms, kokius įgaliojimus turi deleguoti deryboms žmonės. Tiksliai neįvertinus šių klausimų taikinamoji veikla nebus sėkminga.

Artėdami prie gyvenimo aktualijų atseksime kai kurias konfliktų sprendimo praktikos pavyzdžius Lietuvos viešajame sektoriuje.

Taigi egzistuojanti kaip visuma, integruota į politiką, viešąją vadybą, administravimą, švietimą ir mokymą, į nevyriausybinių organizacijų projektus, konfliktų valdymo sistema gali būti pavaizduota 8 paveiksle.

8 pav. **Konfliktų valdymo sistema**

LYGMENYS:	<ul style="list-style-type: none">– strateginis (politiniai sprendimai, teisėkūra– administracinis– organizacijų, grupių, žmonių santykiai
RAIŠKOS SEGMENTAI:	<ul style="list-style-type: none">– politika, teisėkūra– teisėtvara, teisėsauga– viešasis administravimas, savivalda– organizacijos, interesų grupės– šeimos
SUBJEKTAI:	<ul style="list-style-type: none">– politinės partijos ir valstybės institucijos– teisėtvaros, teisėsauogos institucijos– viešojo administravimo įstaigos– nevyriausybinės organizacijos ir piliečių susivienijimai– organizuoti ir pavieniai visuomenės nariai
INSTITUTAI:	<ul style="list-style-type: none">– ryšių su visuomene tarnybos, teisių gynimo organizacijos, ginčų komisijos, taikinimo komisijos, trišalės (dvišalės) tarybos ir komisijos, vaikų teisių kontrolierius, kitos kontroliuojančios įstaigos, nevyriausybinės organizacijos bei mokymo įstaigos, teikiančios konfliktų sprendimo ir tarpininkavimo paslaugas
KRYPTYS:	<ul style="list-style-type: none">– aplinkos, skatinančios konsultavimą, atstovavimą, derybas, kūrimas– tiesioginis poveikis konfliktams (užkertamas kelias smurtui, siekiama nukreipti konfliktą į konstruktyvią vagą, skatinamos tiesioginės dalyvių derybos, mažinamos arba likviduojamos konflikto pasekmės)– konfliktų sprendimo kultūros ugdymas– mokymasis valdyti konfliktus
PROCEDŪROS:	<ul style="list-style-type: none">– informavimas, konsultacijos, derybos, mediacija, administracinė procedūra, arbitražas
SVERTAI:	<ul style="list-style-type: none">– politiniai, administraciniai, teisiniai, organizaciniai, moraliniai

III.2.6. Atvejo studija „Valstybės tarnautojai prieš Lietuvos Vyriausybę“

2002 m. gegužės 20 d. ir Lietuvos Respublikos Vyriausybė priėmė nutarimą „Dėl darbo užmokesčio skaičiavimo valstybės tarnautojams 2002 m. II pusmetį“ ir 2003 m. sausio 17 d. nutarimą „Dėl valstybės tarnautojų darbo užmokesčio skaičiavimo taisyklių“. Minėti nutarimai suteikė įgaliojimus valstybės ir savivaldybės institucijoms pritrūkus iš biudžeto skiriamų lėšų pritaikyti indeksavimo koeficientą, pagal kurį valstybės tarnautojui priskaičiuojamas darbo užmokestis faktiškai buvo mažesnis nei jam priklausė už atliktą darbą.

Nors kai kurios profesinės sąjungos nesutiko su sumažėjusiais atlyginimais, indeksavimo praktika buvo tęsiama faktiškai iki 2004 m. pabaigos. Pavyzdžiui, taikant skirtingo dydžio indeksavimo koeficientą paskiruose rajonuose (0,81 – Šakių r., 0,9 – Kėdainių r., panašiai ir kituose policijos komisariatuose) policijos darbuotojams buvo išmokama vienu ir netgi dviem dešimtadaliais mažesnis atlyginimas nei jiems priklausė už atliktą darbą. Kai kuriais pranešimais per dvejus metus valstybė neprimokėjo vidaus reikalų sistemos pareigūnams apie 50 mln. litų, o prijungus teismų, savivaldybių, muitinių pareigūnams uždirtbtų ir išmokėtų atlygių skirtumą susidarė 150 mln. suma (www.infolex.lt Eltos pranešimas „Atlyginimų kare – teisminių ieškinių lavina ir penkių profsąjungų kumštis“ 2005 03 03, prijungimo laikas 2006 m. liepos 1 d.).

Susitelkusios penkių sistemų profesinės sąjungos pradėjo ryžtingai protestuoti grasindamos surengti streikus ir bado akcijas. Savo argumentus jos grindė tuo, jog uždirtbti, bet dėl indeksavimo procedūros ne iki galo išmokėti atlyginimai yra darbuotojams nuosavybės teise priklausantis turtas, dėl to jis turi būti kompensuotas.

Vyriausybė valstybės skolos klausimą vertino kaip dirbtinį ir savo ruožtu užsiminė, kad už susidariusią padėtį atsakingas

Policijos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, nes jo kompetencija yra naudoti atlyginimams skirtas lėšas ir nustatyti atlyginimus.

Ši ir šios konfliktinės situacijos ganėtinai dažnai pasireiškia viešajame sektoriuje tokiais požymiais:

a. priimdama sprendimą institucija per mažai brandina jį projektinėje stadijoje; taupydama pastangas bei laiką ji vengia konsultacijų su tikslinėmis grupėmis, viešų diskusijų, nepriklausomos ekspertizės. Dėl to labai sunku numatyti visas tokio sprendimo pasekmes;

b. išaiškėjus trūkumams ir ypač kilus tam tikros suinteresuotos grupės nepasitenkinimui institucija vengia ryžtingų veiksmų, mėto pėdas vengdama atsakomybės;

c. paaiškėjus spragoms teisiniame reglamentavime arba administracinėje praktikoje suinteresuotoji (nuskriaustoji) grupė maksimalizuoja savo reikalavimus ir nevenskia aštrinti santykių su institucija, gana dažnai deklaruodama pasirengimą konsultacijoms bei deryboms, o iš tikrųjų nesuimdama žingsnių (arba darydama tai neprofesionaliai) joms priartinti;

d. valstybinė institucija taip pat delsia užmegzti tiesioginį dialogą su suinteresuota grupe.

Analizuojamoje situacijoje lemiamą žodį tarė Konstitucinis Teismas 2004 m. gruodžio 13 d. pripažindamas minėtus Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimus prieštaraujančiais Lietuvos Respublikos Konstitucijai. Kartu Konstitucinis Teismas pažymėjo, kad asmeniui, kuris atliko pavestą darbą, atsiranda teisė reikalauti, kad jam būtų laiku sumokėtas visas pagal įstatymus arba pagal jais grindžiamus kitus teisės aktus priklausantis darbo užmokestis.

Nors paskelbus Konstitucinio Teismo nutarimą Vyriausybės nutarimai neteko galios ir buvo nustota indeksuoti valstybės tarnautojų atlyginimus, profesinės sąjungos pradėjo reikalauti kompensuoti susidariusius dėl indeksavimo skirtumus. Jų paraginti šimtai pareigūnų kreipėsi į teismus. Nagrinėjęs šią painią bylą (Vilniaus apygardos administracinis teismas

priėmė sprendimą (2005 07 04), kuriame pažymėjo, kad „teritorinių policijos komisariatų vadovų įsakymai, kuriais šių įs-taigų vadovai nustatė policijos komisariatų tarnautojų darbo užmokesčio apskaičiavimo indeksavimo koeficientus, yra teisės aktai, atitinkantys administracinio akto, priimto vidaus admin-istravimo srityje, požymius“. Atsižvelgdamas į šią bei kitas aplinkybes teismas nusprendė, kad „pareiškėjų reikalaujamas pinigų sumas priteisti iš Lietuvos valstybės nėra įstatyminio pa-grindo“ Vilniaus apygardos administracinio teismo sprendimas dėl neišmokėtos valstybės tarnautojo darbo užmokesčio dalies 2005m. liepos 4 d. sprendimas (www.tardytojai.lt prisijungimo laikas 2006 m. liepos 5 d.).

Šio konflikto turinys, eiga ir išdavos nepasižymi konstruktyvumu, veikiau, atvirkščiai – destrukcija. Pirminė konflikto priežastis – visapusiškai nepasvertas administracinis sprendi-mas (suteikti institucijoms teisę numatyti valstybės tarnautojų atlyginimų indeksavimo koeficientus), kuris, jei ir buvo objektyviai reikalingas, turėjo būti pagrįstas tam tikrais saugikliais (pvz., biudžetinių lėšų pareiginiams atlyginimams nustatymo principai policijos komisariate), derinamas su suinteresuotų gru-pių atstovais (penkių šakų profesinės sąjungos, kurios siekda-mos pasipriešinti indeksavimui pasirašė tarpusavio bendradar-biavimo sutartį).

Nagrinėto konflikto buvo galima išvengti parodžius dau-giau preventinės įžvalgos, profesinės kompetencijos, o abiem suinteresuotoms šalims paskyrus įgaliotus konsultacijų ir dery-bų asmenis. Visiškai pagrįsta atrodo prielaida, kad didelė dalis pranešimų, kuriais keitėsi šalys, buvo nukreipiama žiniasklai-dos kanalais. Kaip žinoma, bet kurios sudėtingos problemos sprendimo prielaida yra tiesioginiai šalių ryšiai ir konfidencia-lumas. Pažeidinėjant šį principą užkertamas kelias susitarimui ir tarpusavio supratimui.

Ką pakeitė ir ko pamokė šis konfliktas jo dalyviams ir vi-suomenė?

Galima prielaida, kad vyriausybės įstaigos, priimdamos sprendimus, susijusius su tam tikros socialinės kategorijos interesais, elgsis partneriškiau ir svarstys ne tik pirmines, bet ir antrines pasekmes. Gerai organizuotas ir ryžtingas pasipriešinimas naudojant demokratinės valstybės galimybes turėjo šito pamokyti.

Valstybės pareigūnams atstovaujančios profesinės sąjungos šios akcijos metu susitelkė, išmoko naujų veikos būdų.

Tiesiogiai suinteresuotieji asmenys – valstybės pareigūnai, kurių dauguma dirba statutinėse organizacijose, – suvokė savo pilietines galimybes, mokėsi demokratiškai ginti savo teises.

Administracinis teismas, nepaisant didžiulės atsakomybės ir emocinės įtampos, mokėsi narplioti labai sudėtingą ir painią bylą ir, atrodo, įgavo naujos patirties, sukūrė precedentą galiams ginčams ateityje.

Ir paskutinė pastaba: šis konfliktas įrašė į visuomenės atmintį demokratijos ir socialinio teisingumo pamoką.

Pabaigos žodis studijuojantiems. Gilinantis į šio poskyrio problematiką patartina atkreipti dėmesį į veiklą, kurios gali būti priskirtos konfliktams valdyti, įvairovę, jų sąsajas su politiniu, ekonominiu, socialiniu aktyvumu, su vadyba ir švietimu, į šių veiklų tarpusavio priklausomybę ir gretimybę. Žodžiu, į tai, kas leidžia išskirti konfliktų valdymą iš bendrosios vadybos žmogiškųjų santykių visumos ir kalbėti apie jį kaip apie sistemą.

Konfliktų valdymo teoriniai klausimai nušviečiami atskiruose straipsniuose leidinyje „*International Journal of Conflict Management*“. Konfliktų valdymo praktiką Lietuvoje galima pažinti studijuojant nagrinėtus teisės aktus, politinius debatus ir sprendimus strateginiais klausimais dėl Lietuvos vietos ir aktyvumo ES erdvėje, projektus ir nacionalines programas socialinėje srityje, kultūroje, žiniasklaidos iškeliamų viešumon konfliktų aprašymus.

? **Kontroliniai klausimai**

1. Kas jungia skirtingų subjektų taikinamąsias funkcijas į bendrą nacionalinę konfliktų valdymo sistemą?
 2. Apibūdinkite konfliktų valdymo sistemos paskirtį valstybėje.
 3. Politinių sprendimų įtaka konfliktiškumui visuomenėje ir konfliktų valdymui.
 4. Kokie įstatymai ir kaip reglamentuoja konfliktų valdymą?
 5. Kokie institutai sudaro organizacinę konfliktų valdymo aplinką?
 6. Kokius turėtumėte pasiūlymus siekiant taikinosios veiklos efektyvumo?
 7. Susipažinkite su atvejo studija ir panagrinėkite patys pasirinktą konfliktą pagal pateiktus šiame leidinyje pavyzdžius.
-



Literatūra

1. Bužinskas G. Įstatymų, reguliuojančių darbo ginčų nagrinėjimą, tobulinimo kryptys // *Jurisprudencija*, 2002, t. 25(17).
2. Casale G. Labour disputes settlement in selected Central and Eastern European countries // *Teisė*, 1999, Nr. 33(3).
3. Chomiak M. Rozwiązywanie sporow zbiorowych w Polsce // *Polityka społeczna*. Warszawa, 1999, Nr. 2.
4. Europos socialinė chartija // *Valstybės žinios*, 2001 06 08, Nr. 49-17040.
5. Kloc K. Mediacja w polskich warunkach // *Polityka społeczna*. Warszawa, 1999, Nr. 2.
6. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas // *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 64-2569.
7. Lietuvos Respublikos visuomenės informavimo įstatymas Nr. VIII-1905, 2000 08 29 // *Valstybės žinios*, 2000, Nr. 75-2272.
8. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. Nr. VIII-1316, 1999 07 08.
9. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. Nr. VIII-1234, 1999 06 17.
10. Socialinių paslaugų katalogas // *Valstybės žinios*, 2006 04 20, Nr. 43-1570.

11. Petrylaitė D. Teisės streikuoti įgyvendinimo Lietuvoje problemos // Jurisprudencija, 2002, t. 25(17).
12. Susskind L. E. and Ozawa C. Mediated Negotiation in the Public Sector. In: Negotiation Theory and Practice. Ed. by J. W. Breslin and J. Z. Rubin. Harvard Law School, Cambridge, Mass., 1991.
13. Действующее международное право. – Москва: Московский независимый институт международного права, 1996, т. I.

III.3. Konfliktų valdymas organizacijoje

Organizacija yra tipiška konfliktų zona. Santykinai uždaroje socialinėje erdvėje jos nariai praleidžia didesnę savo aktyvaus gyvenimo dalį, įgyvendina savo talentus, kaupia kompetenciją, daro karjerą. Organizacija – tai jos misija ir vizija, jos tikslų siekimas ir uždavinių įgyvendinimas. Organizacija – tai sąveika su kitomis institucijomis, su interesantų ir klientų kontingentu, su mikro- ir makroaplinka. Organizacija, jos padaliniai, jos nariai, jos klientai ir partneriai susiduria su nesusikaučiuojama daugybe kliūčių ir problemų, sukeliančių arba galinčių sukelti konfliktus.

Organizacijos aplinka yra palanki konfliktams ir krizėms valdyti ir kryptingai spręsti. Norint tai geriau suprasti užtenka sugretinti tris santykių lygius: nacionalinį, organizacinį ir tarptautinį. Jau buvo kalbėta, kad konfliktų valdymo sistema sukuriama tik nacionaliniu mastu, nes tai (santykinai) autonomiška, išlaikanti vidinę pusiausvyrą, nulemta valstybės politinės sandaros, nacionalinių teisynų, organizacinės viešojo administravimo ir savivaldos struktūros. Tačiau nacionalinė konfliktų valdymo sistema yra kaip sunkiasvoris agregatas, ji pirmiausia reaguoja į struktūrinius, socialinius, viešojo gyvenimo konfliktus.

Pavieniai interpersonaliniai ir smulkūs tarpgrupiniai konfliktai yra daugiausia situatyvūs, sukeliama vietinių aplinkybių, taip pat individų ir grupių charakterio, motyvacijos, poelgių specifikos. Jie turi unikalumo bruožų. Nacionaliniai valdymo svertai šios kategorijos konfliktus sunkiau pasiekia dėl jų specifinės prigimties ir spontaniško jų vyksmo.

Kas kita konfliktai uždaroje organizacinėje erdvėje, kurių vadyba pagrįsta ne tik bendraisiais nacionaliniais įstatymais ir visuotinai priimtomis etinėmis normomis, bet ir kiekvienai organizacijai būdinga vidinė kultūra, sava reglamentavimo tvarka, santykių ir darbo etika.

Organizacijų vadyboje atidžiai stebimi esami bei galimi konfliktai, rūpinamasi veiklų sinergija. Kita vertus, organizacijos nariams paprastai būdingas konkliudentinis nusiteikimas, jie siekia patys spręsti kylančius nesusipratimus ir ginčus. Todėl organizacijoje konfliktų sprendimas ir valdymas yra glaudžiai susipynę. Jos narių pastangos spręsti

konfliktus ir administracijos pastangos sukurti kuo palankesnes teises, organizacines, socialines ir psichologines prielaidas konfliktams spręsti arba išelminuoti iš kolektyvo gyvenimo yra sinchroniškai ir vienas kitą papildantys.

Nuo sėkmių arba nesėkmių šioje srityje priklauso organizacinė kultūra, kolektyvo funkcionalumas ir veiklos našumas. Visa tai daro šią temą išskirtinę.

Šiame skyrelyje bus nagrinėjami klausimai:

1. Organizacijos kultūra, bendradarbiavimas ir konfliktai.
2. Prieštaravimų ir konfliktų pobūdis organizacijoje.
3. Konfliktų sprendimas organizacijų vadyboje.
4. Santykių tyrimai ir konfliktų diagnostika.
5. Konfliktinių reiškinių prevencija.
6. Kiti integruojantys ir konfliktų reguliavimo svertai.
7. Antikrizinių programų kūrimas ir vykdymas.

Prasminiai žodžiai ir sąvokos: organizacijos kultūra, konfliktų tyrimai, konfliktinių situacijų indeksai, antikrizinės programos.

Ši tema padės išsamiau pažinti konfliktų sprendimo ir valdymo galimybes ir šių veikų sąsajas. Skaitytojai įgys svarbių praktinių konfliktų valdymo organizuotoje sistemoje žinių, taigi tokių, kurios reikalingos įvairaus lygio vadybininkams ir vadovams – nuo brigadininko iki generalinio direktoriaus.

III.3.1. Organizacijos kultūra, bendradarbiavimas ir konfliktiškumas

Savo veiklos ir raidos perspektyvoje organizacija formuoja savo unikalią kultūrą, kurioje susilydo ir per kurią reiškiasi atskirų žmonių bei organizacinių vienetų žinios, kompetencija, pastangos.

Organizacijos kultūrą apibūdina nusistovėjusios vertybės ir normos, kurios įpareigoja dirbantį joje personalą elgtis ir veikti pagal tam tikras taisykles, integruoja į bendruomenę. Kiekvienoje organizacijoje susiformuoja ypatinga santykių atmosfera. Tai nėra vien tik teisinio ir administracinio pobūdžio įpareigojimai, kaip elgtis vidinėse sąveikose ir santykiuose su išorės aplinka. Tai ir papročiai, ritualai, procedūros, ceremonijos, bendra istorija ir daugelis kitų dalykų, kurie vienija visus jos narius nuo valytojo iki generalinio. Vykdydami užduotis, sąveikaudami tarpusavyje ir su išorės aplinka, organizacijai priklausantys žmonės ir struktūriniai vienetai kuria unikalią bendravimo ir bendradarbiavimo aplinką.

Ją sudaro du sandai. Pirmas – tai adaptuota bendroji kultūra, būdinga visuomenei ir tai artimiausiai aplinkai, kurioje funkcionuoja organizacija. Antras – tai jos narių kuriami elgesio standartai, bendravimo kalba, principai, papročiai, artefaktai, simboliai.

Organizacijos kultūra kuria jos įvaizdį ir yra reikšminga ne tik jos nariams, bet ir artimiausiai aplinkai – klientams, partneriams, konkurentams, bendruomenei. Organizacijos kultūroje tarpsta jos narių atsakomybės suvokimas, motyvacija, tarpusavio pasitikėjimas, naujovės.

Organizacijos kultūros išvestinė dalis yra ir ginčų bei konfliktų sprendimas ir valdymas. Iš tiesų organizacijos sutelktumas ir veiksmingumas priklauso nuo išgyvenamų konfliktų, kaip ir ar visiškai jie yra išsprędžiami. Būtų visiškai pagrįsta ir atvirkštinė seka: konfliktų kiekybiniai ir kokybiniai rodikliai priklauso nuo organizacijos kultūros.

Apibrėžtame kontekste panagrinėsime konfliktų kilimo aplinkybes, kokiais būdais jie yra sprendžiami. Svarbu išsiaiškinti:

- kaip organizacijoje reaguojama į konfliktus;
- kaip elgiasi konfliktuojančios šalys;
- kaip į konfliktus reaguoja artimiausioji aplinka;
- kokių veiksmų imasi administracija kilus įvairiems konfliktams.

III.3.2. Prieštaravimų ir konfliktų pobūdis organizacijoje

Esama įvairių būdų klasifikuoti konfliktus aptariamuoju lygiu siejant juos su personalo funkcijomis ir veikla, su organizacijos struktūra, su valdžios ir pavaldumo santykiais ir kt. (J. Sikora, 1998, p. 51–102; P. Wachowiak, 2001, p. 146–151; C. A. Costantino, Sickles Merchant, 1996, 96–116). Mes pasirinkome klasifikavimo būdą konfliktus susiedami su organizacijos tikslais, jos narių veikla, jų tarpusavio santykiais bei santykiais su išorės subjektais. Pažymėsime konfliktų ištakas ir jų apraiškas pagal išvardytus vektorius.

9 pav. Konfliktai organizacijoje

Ištakos	Apraiškos
1. Komunikavimo trukdžiai	1. Duomenų perteklius (arba stoka), nesusikalbėjimas, keitimosi tarnybine informacija trūkiai, dezinformacija, gandai
2. Vadovavimo problemos	2. Autoritarizmas, įsakmus stilius, vienasmeniai sprendimai, netolygumai skirstant atsakomybę ir pareigas, neveiksmingas veiklos koordinavimas, prisirišimas prie pasenusių veiklos schemų
3. Interesų sankirtos	3–4. Trumpalaikės naudos siekimas paminant ilgalaikius interesus, interesų konfliktai, moralinių principų nepaisymas, neetiško elgesio toleravimas, savanaudiškumas, oficialiai deklaruojamų vertybių ir realios veiklos neatitikimas
4. Vertybių (etinių nuostatų) sankirtos	
5. Stabilumo inercija ir naujovių poreikis	5. Objektvūs permainų poreikis ir išteklių ribotumas, „konservatorių“ ir „novatorių“ susidūrimai, naujiems reikalavimams nepritaikytos organizacinės struktūros

6. Formalių ir neformalių įtakos centrų sankirtos	6. Įtampa tarp darbdavių ir darbuotojų, egoistiškai nusiteikusių klykų susidarymas, organizacijos vadybininkų ir neformalių lyderių nesusikalbėjimas
7. Struktūrinių padalinių santykiai	7. Konkurencija dėl įtakos, ginčai dėl atsakomybės, varžymasis dėl gėrybių, takoskyros tarp administracijos ir žemutinės linijos padalinių
8. Santykiai su išorės subjektais	8. Nepatenkinti klientai, prasta produktų, aptarnavimo kokybė, nepatikimi partneriai, ginčai su bendruomene
9. Asmenybiniai nesutapimai (siekliai, ambicijos, charakteriai)	9. Intrigos, apkalbos, nesąžiningas pareigų vykdymas, savo interesų ir ambicijų siekimas nepaisant kitų interesų
10. Bendradarbiavimo ir konkurencijos pusiausvyros pažeidimai	10. Konkurencinių santykių vyravimas, bendrumo dvasios nykimas, nutylėjimai, įtarumas, derybų ignoravimas

Ši grupavimas, nors ir neatskleidžia (ir negali atskleisti) visos konfliktų įvairovės, tačiau išsamiai apibūdina konfliktus organizacijoje. Kaip rodo šiuolaikinių organizacijų tyrimai, mūsų diskusijos su valstybės tarnautojais bei verslo įmonių darbuotojais, dažniausiai pasitaiko tokių konfliktų:

- *darbuotojo (arba visos organizacijos, arba jos padalinių) nesugebėjimas valdyti informacinio lauko* – galingi informacijos srautai, kuriuos reikia laiku ir kiek įmanoma tiksliau atrinkti bei įvaldyti; būtinybė pasiekti tikslines adresatų grupes, laiku informuojant jas apie save, savo veiklą, produktus; informacijos siuntėjo ir gavėjo nesusikalbėjimas dėl jiems būdingų kultūrinių, percepcinių skirtumų, dėl galimo nepasitikėjimo vienas kitu arba žinios turiniu;
- *sparčių pokyčių dvasios neatitinkantis vadovavimas ir administravimas* – neefektyvi valdžios santalka keliuose kabinetuose, polinkis priimti sprendimus už uždaru durų, negebėjimas ugdyti ir skatinti kūrybos ir naujovių; alternatyvaus mąstymo slopinimas; nesidomėjimas darbuotojų nuomone; ribota grįžtamoji informacija iš apačios į viršų;

- *prislopinta bendradarbiavimo dvasia* – nesudarytos sąlygos darbuotojams kurti kolegialumo atmosferą, sklaidyti įtampą, spręsti kylančius nesusipratimus bei konfliktus intensyvaus darbo, didelių permainų, įprastą tvarką žlugdančių naujų technologijų laikais.

Nesuderinta kolektyvų personalinė sudėtis, per žemas jos narių bendrosios ir organizacinės kultūros lygis – pasitaiko žmonių nesuderinamumo pirminiuose kolektyvuose arba vadovaujančiose grandyse, dėl to galimi santykių konfliktai; nesutarimai dėl atliekamų darbų, darbuotojų mobilumo, dėl paskatų ir bausmių. Vadybos teoretikai ir praktikai nuo seno žino ir naudojami įvairiais būdais, kaip siekti suderinamumo kolektyve. Konfliktų tyrėjai taip pat pažymi, kad kolektyvuose yra vadinamųjų *nuodingų žmonių*, kurie dėl savo psichinės sveikatos problemų, neurotinių polinkių (užuojautos, pripažinimo, valdžios poreikio) gali kelti įtampą bendraudami su aplinkiniais. Liliana Glass (1998), studijos apie nuodingus žmones autorė, skiria net tris dešimtis įvairių jų kategorijų. Tai žmonės, kurie nuodija kitiems gyvenimą savo pavydu, skepsiu, triukšmingomis deklaracijomis, provokuodami kitų susierzinimą, nesiskaitymą su gero elgesio normomis ir kitokias reakcijas, nuo kurių individas paprastai būtų įstengęs susilaikyti (J. Penc, 2001, p. 121–123).

Konfliktų skaičius, intensyvumas, įvairovė tiesiogiai susijusi su organizacijos dydžiu ir struktūros sudėtingumu, su jos veiklos mastu (daug/mažai funkcijų), išorės kontrahentų skaičiumi. Tačiau tai – formali, sakytume – statistinė tikimybė, kurią reali situacija neretai paneigia. Gerai žinoma, kad mažą organizaciją, turinčią nedaug apsauginių mechanizmų, gali pakirsti dažni nesutarimai ir intrigos, o didelė, turinti daug padalinių, filialų, sudėtingą valdymo schemą, bet vykdanči aktyvią prevencinę ir intervencinę politiką konfliktų atžvilgiu gali būti apibūdinama kaip darni ir pasižyminti derybine santarve.

III.3.3. Konfliktų sprendimo funkcija organizacijų vadyboje

Esminis klausimas organizacijos vadybos kontekste – kokią poveikį daro konfliktai, kokia jų žala ir nauda. Kalbant apskritai konfliktai organizacijoje aktyvina žmones, verčia sutelkti pastangas, moko kritiškai vertinti pasenusias praktikas, signalizuoja apie pokyčių ir naujovių būtinybę, skatina kūrybinius sprendimus ir yra pažangos smagratis. Kartu konfliktai kelia įtampą, vargina psichiškai, pakerta nusistovėjusią tvarką ir ryšius, mažina produktyvumą, blogina bendravimą. Be abejo, tai dar ne visos ir teigiamos, ir neigiamos konflikto pasekmės. Čia svarbu pabrėžti konflikto priešybių vienybę.

Idealu, kai konfliktų organizacijoje būna nei per daug, nei per mažai – tiek, kad santykiai, reikalavimai ir tvarka joje nuolat tobulėtų, bet ne tiek, kad konfliktai sukeltų chaosą, skilimą, disfunkcijas.

Kalbant apie tiesioginį ir šalutinį jų poveikį beveik nepasitaiko absoliučiai neigiamų arba absoliučiai teigiamų konfliktų. Organizacijos galimybės konstruktyviai spręsti ir valdyti konfliktus iš tiesų didelės. Aptarsime, kaip jos panaudojamos.

Bendraja prasme konflikto naudingumą lemia tai, kaip jo atsiradimas, raida ir baigtis susijusi su organizacijos (jos padalinių, pirminių kolektyvų) interesais ir tikslais. Šis ryšys yra (gali būti) konstruktyvus arba destruktivus.

1. Konfliktai gali būti destruktivūs nuo jų atsiradimo pradžios, pavyzdžiui, maksimalistiniai darbuotojų reikalavimai padidinti atlyginimus, kurių įgyvendinimas pakirstų organizacijos gyvybingumą. Arba, tarkime, egoistinė klikos veikla, stipriai bloginanti organizacijos įvaizdį. Tokie konfliktai sprendžiami siekiant ne naudos, o mažiausių nuostolių, kai tenka mokėti tam tikrą kainą už tai, kad padėtis stabilizuotųsi.

2. Gali būti konfliktų, kurie tiesioginio pavojaus organizacijai nekelia, bet jei ilgai trunka, yra nenaudingi, provokuoja disfunkcijas. Tai,

pavyzdžiui, tarpasmeniniai, tarpgrupiniai susidūrimai siekiant įtakos, geresnių sąlygų ir pan.

3. Dalis konfliktų kyla rengiant ir įgyvendinant permainų programas. Tai inercijos ir naujovių susidūrimai. Jų santykis su organizacijos interesais ir tikslais paprastai esti pozityvus, o jų sprendimu siekiama išgauti kuo daugiau naudos.

Bet kuriuo atveju konflikto naudingumą (arba nuostolingumą) lemia tai, ar jis kryptingai ir laiku sprendžiamas ir ar sprendžiamas atsižvelgiant į organizacijos interesus. Organizacijos sėkmė, jos interesų viršenybė yra aukščiausias ir galutinis konfliktų sprendimo ir valdymo kriterijus.

Tačiau neatmestina prielaida, kad poveikis konfliktui(-ams) gali būti padiktuotas vadybininko asmeninių interesų, simpatijų arba antipatijų. Jam įtakos gali turėti tam tikros grupės arba grupių preferencijos, kitokios su duotuoju konfliktu nesusijusios aplinkybės.

Ne mažiau reikšminga prielaida, *koks požiūris į konfliktus būdingas šios organizacijos kultūros kontekste*. Į kokias konfliktogenines situacijas vadybinė grandis reaguoja, į kokias – ne? Ar daromos išvados iš jau akivaizdžių ir išspręstų konfliktų? Ar personalas mokomas racionaliai elgtis ir adekvačiai reaguoti į konfliktogeninius dirgiklius? Teigiami atsakymai į iškeltus klausimus turėtų reikšti, kad organizacijos kultūroje yra brandus konfliktų sprendimo ir valdymo segmentas. Tai reiškia, kad **organizacija turi saugiklius nuo konfliktų destruktijos ir yra pajėgi pozityvią jų energiją panaudoti permainoms, naujovėms, bendradarbiavimui, psichologiniam klimatui**.

Autoriai, atlikę konfliktų valdymo efektyvumo tyrimą, padarė baigiamąją išvadą, kad konfliktas „grupėse, kur jis valdomas aktyviai, taikant bendradarbiavimo principą, paprastai yra naudingas tiek vykdymui, tiek dalyvių satisfakcijai“ (DeChurch, M. Marks, 2001, p. 9).

Dėmesys konfliktams yra neatskiriamas organizacijos vadybos elementas. Bet kuris vadybinis sprendimas gali stiprinti bendradarbiavimą ir darną arba ne. Jau todėl visais vadybos lygiais mąstoma apie pozityvias sąveikas ir santarvės išsaugojimą.

Tačiau toliau nagrinėjant klausimą išskyla daug įvairių ir reikšmingų niuansų. Konfliktas konfliktui nelygus. Šią abėcėlinę tiesą dera turėti galvoje kalbant apie žemutinės, vidurinės ir aukščiausios grandies vadybininkų išitraukimą į konfliktų valdymą. Dviejų specialistų susidūrimas, jei ir svarbus padalinio užduočiai įvykdyti, aukštesnės ir aukščiausios grandies kabinetuose vertinamas kaip kasdienis įvykis. Kas kita yra konfliktas dėl daugiamilijoninės sutarties, kurios žlugimas gali padaryti organizacijai nepataisomą žalą. Suprantama, kad atsakas šiais dviem atvejais, pasirenkamos priemonės ir procedūros nebus panašios.

Atsižvelgiant į organizacijų vadybos tyrimo tradicijas galima skirti dvejetainio tipo konfliktus, kuriems taikomi netapatūs vadybos metodai (A. Sakalas, A. Stanevičienė, 2003, p. 39–45; A. Sakalas, 2003, p. 295–296; L. DeChurch, M. Marks, 2001, p. 2). Pirma, tai santykių konfliktai visais organizacinės struktūros lygiais. Šio tipo konfliktai atskleidžia subjektų prieštaravimus informacijos ir duomenų keitimosi srityje, kovą dėl įtakos, karjeros, padėties organizacijoje, individualių ir grupinių ambicijų susidūrimus ir pan. Konflikto dalyviai nesikėsina į organizacijos strateginius tikslus, į jos padėtį rinkoje arba socialinėje aplinkoje. Kovodami tarp savęs jie pripažįsta organizacijos interesus, uždavinių viršenybę ir stengiasi nepakenkti jiems.

Antra konfliktų grupė plaukia iš organizacijos strateginių siekių, uždavinių vykdymo, kai susiduriama su įvairiausio pobūdžio pasipriešinimu. Tai gali būti blogėjanti padėtis rinkoje, partnerių nesąžiningumas, nepasirengimas naujovėmis, darbuotojų kolektyvo susiskaldymas.

Į pirmo ir antro tipo konfliktus reaguoja skirtingo lygio vadybinės grandys nuo linijinių vadybininkų iki organizacijos vadovų ir valdybos. Reaguojama skirtingai – nuo pasyvaus nesikišimo arba pokalbio su konflikto dalyviais iki krizinės padėties tyrimo, specialių veiklos planų sudarymo. Bendra visų konfliktų valdymui yra tai, kad jie nebūtų žalingi organizacijai, nedidintų nervingumo ir įtampos kolektyve. O kilus pavienių kolektyvo narių konfliktams jų saugumo, dvasinio komforto klausimus vadybininkai gali iš viso ignoruoti. Jeigu kolektyvo nariai menkai pasirengę spręsti konfliktus ir nepajėgia racionaliai išsivaduoti iš kylančios įtampos, tai ir esant pažangiai konfliktų valdymo sistemai organizacijos nariai nebus apsaugoti nuo neigiamų konfliktų padarinių.

Čia mes matome, *kaip svarbu, kad konfliktų valdymo sistema organizacijos lygiu būtų papildyta jos narių bendravimo ir bendradarbiavimo kompetencija.*

Organizacijos kultūroje galimos dvi kraštutinės nuostatos dėl konfliktų: pasyvioji ir aktyvioji. Pasyvi nuostata pasireiškia tuomet, kai valdymo centras nereaguoja į susidarantį konfliktą arba uždelsia reaguoti, aktyvi – kai imamasi vienokių arba kitokių priemonių bręstančiam konfliktui kontroliuoti. Vadybininkų veiksmai gali būti įvairiai aktyvūs arba pasyvūs – tai priklauso nuo asmeninio jų pasirengimo kontroliuoti padėtį, nuo to, kiek reikšmingą jie laiko tą ar kitą konfliktą, apskritai nuo to, kiek organizacija atvirai ir ryžtingai pasitinka konfliktus.

Nagrinėjant konfliktų atvejus Lietuvos įmonėse, galima išvelgti kai kuriuos vadybininkų reakcijos į konfliktus bruožus.

1. Įmonės nenoriai reaguoja į konfliktus su klientais dėl teikiamų paslaugų arba produktų kokybės. Paminėtinos ir viešojo administravimo bei savivaldos institucijos, kai jos, vykdydamos tam tikrus projektus, susiduria su vietinių bendruomenių ir atskirų piliečių pasipriešinimu. Kilus tokiems konfliktams pasirenkama delsimo taktika tikintis biurokратиška laikysena nuvarginti antrąją pusę, pasmerkti ją ilgam tiesos ieškojimo keliui (žr. Konfliktas dėl golfo aikštyno, I.3 poskyris; Valstybės tarnautojai prieš Lietuvos Vyriausybę, III.2 poskyris).

2. Pasyviai reagujama į bendradarbių asmeninius ir grupinius konfliktus, jei jie negresia organizacijos funkcionalumui. Nors pamazu imama suprasti, kad bet kuriuo atveju nesprenžiami konfliktai silpnina žmogiškąjį kapitalą, tebegyvuoja senas stereotipas, kad nedideli konfliktai – pačių konfliktuojančiųjų reikalas. Mažai informacijos apie mediacijos praktiką organizacijose, apie personalo bendradarbiavimo ir derybų mokymą. Vakarų šalyse tai pripažintas ir taikomas būdas siekiant geriau įvaldyti konfliktus. Mokslinio tyrimo įrodyta, kad „grupės, kurios tikslo konfliktus valdė pasyviai, pareigas atliko blogiau, o grupės, kurios konfliktus valdė aktyviai, pareigas atliko geriau“ (L. DeChurch, M. Marks, 2001, p. 8).

3. Dažni įmonių bankroto atvejai (pvz., Panevėžio Ekranas 2006 m.) rodo, kad menkai išmanomi rizikos veiksniai, ignoruojami krizių ir konfliktų prevencijos metodai.

4. Mažesnėse organizacijose esama autokratinio vadovavimo praktikos, kai visi sprendimai, malonės ir bausmės telkiasi viename arba keliuose kabinetuose. Čia paprastai nedideli konfliktai slopinami arba juos sprendžia vadovas nesiskaitydamas su suinteresuotomis šalimis. Tai skatina darbuotojų pataikavimą vadovams, asmenų ir grupių intrigas siekiant naudos arba įtakos.

Reakcija į konfliktus skirstoma į *intervencinę ir prevencinę*.

Kaip jau buvo pažymėta, intervencijos praktika reiškia tiesioginį trečiosios jėgos kišimąsi į konfliktą. Ši trečioji jėga (kalbamuoju atveju tai dažniausiai administracijos atstovai bei linijiniai vadybininkai) gali reikštis įvairiais vaidmenimis. Kaip *tarpininkė*, besiremianti savo moraliniu autoritetu, ji gali skatinti konfliktuojančias šalis ieškoti sutarimo. Paprastai tokio aktyvumo vadybininkai imasi tuomet, kai konfliktas neturi įtakos esminiams organizacijos interesams, kai ne visai aišku, kuri šalis turi daugiau racijos, arba kai ginčas susijęs su asmeniniais šalių interesais. Kaip *patarėja ir pagalbininkė*, trečioji jėga gali keisti darbo sąlygas, pagerinti informacijos funkcionavimą, pasiūlyti kitokią išeitį iš ginčo arba kitaip neutralizuoti padėtį.

Tam tikrais atvejais vadybininkai gali pakviesti ekspertų iš šalies atlikti trečiosios jėgos funkcijas. Tai gali būti teisininkas, finansininkas, siauros gamybos arba administravimo srities specialistas, kuris padeda suprasti susidariusią padėtį.

Gali būti kviečiamas derybų arba mediacijos specialistas, kad padėtų susipriešinusioms šalims priimti sprendimą.

Tačiau pagrindinis veiklos krūvis įvaldant konfliktus organizacijoje tenka prevencijai. Kaip jau minėta, laiku priimtose prevencijos priemonėse užtikrina konstruktyvius sprendimus ir padeda išvengti neigiamų konflikto padarinių. Dėl to normaliai (be autoritarinių arba kitokių nukrypimų) funkcionuojančioje organizacijoje gerai žinoma nuostata priimti *taip ir tokius* sprendimus, kad „nekiltų nereikalingų konfliktų“ (taip priimta sakyti ir taip paprastai masto vadybininkai). Tačiau prevencinė veikla nesibaigia apdairiu administravimu.

III.3.4. Santykių tyrimai ir konfliktų diagnostika

Tam, kad būtų laiku pastebėta organizacijai reikšmingo konflikto galimybė ir imtasi veiksmingų priemonių jam neutralizuoti arba konstruktyviai spręsti, reikalingos įvairios, didelės kompetencijos reikalaujančios pastangos. Pirmiausia reikalingi santykių, pirminių kolektyvų, atsirandančių disfunkcijų, neišspręstų problemų tyrimai. Kaip žinoma, tas vairuotojas geras, kuris mato toli į priekį, bet neužmiršta stebėti, kas dedasi šalia. Tai leidžia jam *laiku ir tinkamai* manevruoti. Tai taikytina ir organizacijos vadyboje.

Profesionaliai parengti ir vykdomi žmoniškųjų santykių tyrimai (gali būti bendro pobūdžio „pamatavimai“ (kaip matuojama kūno temperatūra), arba išsamesni, siauresnio pobūdžio tyrimai) – dar retas reiškinys ir verslo, ir viešojo sektoriaus organizacijų vadyboje. Paprastai stengiamasi apsiriboti pačių parengtomis anketomis dažniausiai pažeidžiant atrankos, tyrimų organizavimo principus arba gautus rezultatus panaudojant jau suformuotai nuomonei patvirtinti. Tokie „tyrimai“ mažai kuo padeda arba visai nepadeda įvaldyti konfliktus.

Darbuotojų nuomonės ir santykių tyrimai organizacijoje arba sistemoje – tai visų nusistovėjusių joje ir naujai atsirandančių sąveikų analizė bei galimų reikšmių įvertinimas tos organizacijos tolesnei raidai. Jie atveria galimybes pereiti nuo rezultatų kontrolės prie procesų arba reiškinų raidos kontrolės. Santykių analizė atskleidžia motyvacijos, rizikos, krizių, naujovių, profesinių ligų, destrukcijos ir kitas problemas.

Žinoma, kad žmoniškieji santykiai ypač lankstūs, lengvai kinta, jautriai reaguoja į vykstančius pokyčius. Pažinti santykių kaitos tendencijas ir numatyti jų tąsą ateityje – tokia šių tyrimų paskirtis. Čia ypač reikšmingos dabarties ir perspektyvos sąsajos. Nerasime žmogaus

arba žmonių grupės organizuotos, kuri tikslingai veikia ir negalvoja apie ateitį.

Niekas neabejoja santykių kokybės svarba šiuolaikinės organizacijos funkcionavimui, jos našumui, jos inovaciniam potencialui, be kurių ji negali sėkmingai susidoroti su informacinių technologijų sklaida, globalizacijos ir visuotinės konkurencijos išbandymais, su iš esmės besikeičiančiais aptarnavimo, produkto ir paslaugos reikalavimais. Tai rodo ir išskirtinis vadybininkų bei mokslininkų dėmesys reiškiniams, kurie apibūdinami tokiais sąvokomis kaip *darnus vystimasis, žmogiškasis ir visuomeninis kapitalas, organizacijų kultūra, besimokanti organizacija*. Menkai pasirengęs veikti šių idėjų dvasia vadybininkas yra *de facto* vairuotojas, matantis tik tai, kas dedasi priešais jo automobilį.

Santykių tyrimai yra orientuoti į darbuotojų tarpusavio pasitikėjimą ir sutelktumą, komandų sudarymą, psichologinio komforto aplinkos kūrimą, motyvacijos kėlimą, atsakomybės paskirstymą, sprendimų veiksmingumą.

Populiariausios yra darbuotojų apklauskos. Svarbiausi apklauskos reikalavimai:

1. kokybiškai parengtas instrumentarijus;
2. kiekybiškai ir kokybiškai pagrįsta apklausiamųjų imtis;
3. neprikaištinga apklauskos procedūra, užtikrinanti galimybę atvirai reikšti nuomones, vertinti, teikti siūlymus.

Pageidautina, kad apklausa būtų grindžiama specialistų (vadybininkų) interviu ir atitinkamų dokumentų analize. Apklausos turėtų būti testinės (longitiudinės). Tai teikia duomenų ne tik apie reiškinius, bet ir jų raidą.

Apklauskos metodo taikymą stabdo pirmiausia tam tikra vadovo(-ų) mąstymo inercija (brangu, daug rūpesčių, nieko naujo nesužinosi). Vadybinėje praktikoje jau naudojamos daugkartinių apklausų matricos, kuriomis remiantis surinkta informacija lengvai ir greitai apdorojama. Tokias kartą išsigytas matricas galima reguliariai naudoti, lyginti gautus rezultatus ir gilinantis į reikalo esmę (jeigu reikalas rimtas) kitais būdais.

Praktikuojami taip pat ribotos apimties specializuoti tyrimai, kurie gali padėti keliems bendradarbiams išsiaiškinti tarpusavio santykius,

kiekvieno jų indėlio į atliktą užduotį vertinimą, sumodeliuoti tam tikros pareigybės savybes bei funkcijas (vadinamas profiliu) ir nustatyti, ar tas pareigas einantis asmuo atitinka modelį.

Dar vienas produktyvus ir ypač veiksmingas metodas – mokomieji renginiai, skirti bendrauti ir bendradarbiauti, sąveikauti ir spręsti konfliktus organizacijoje arba jos padaliniuose. Ši metodika pasižymi pažintiniu ir prevenciniu efektais. Tokius mokymus turi vesti tinkamai pasirenge ekspertai. Nemenka kliūtis tokio pobūdžio mokymams organizuoti yra ta, kad jiems reikia daug laiko (gali prireikti netgi 2–3 dienų) ir kad dalyvautų visi į sąveiką įtraukti žmonės.

Gerai yra tinkamai organizuoti susirinkimai ir pasitarimai bei jų rezultatų analizė.

Lietuvoje jau paplito idėjų generavimo sesijos. Tinkamai organizuotos, jos yra labai naudingos organizacijai. Tai kelių asmenų (paprastai 6 arba kiek daugiau) susirinkimas, pagrįstas keletu principų. Vadovaujantis jais kuriama bendros paieškos atmosfera ir paprastai pasiekama labai gerų rezultatų.

Susirinkimo vedėjas turi labai tiksliai įvardyti problemą, kurią reikės „šturmuoti“ (ang.: *brainstorming*), ir ko bus siekiama. Tarkime, tai gali būti naujo projekto koncepcija, programos vykdymo strategijos pasirinkimas ir pan. Susirinkusieji turi vienodas galimybes reikšti idėjas, sumanymus, siūlymus, netgi pačius keisčiausius. Idėjų kaupimo etape niekas nieko nekritikuoja. Visi siūlymai turi vienodas teises. Kuo daugiau minčių, tuo geriau. Kilusių sumanymų nereikia derinti su kitais dalyviais, jos tiesiog garsiai pasakomos ir įrašomos į idėjų banką. Reikia kalbėti nelaukiant, kol kiti kalbės.

Pažymėtos ir visiems dalyviams prieinamos idėjos kitame etape pagrindžiamos ir aptariamoms. Dalis jų savaime atkrenta, kitos gali arba konkuruoti viena su kita, arba papildyti viena kitą ir būti įtrauktos į galutinį sumanymą.

Santykių diagnostikos plėtotę stabdo vis dar gajai darbdavių nuostata, kad darbuotojai turi prisitaikyti prie esamos organizacijos tvarkos, o ne tą tvarką kurti. Be to, dar neadekvačiai vertinama pačių tyrimų prasmė („Ne kažin ką naujo sužinome“).

Kaip rodo tarptautiniai tyrimai, tam tikros vadovų mąstysenai būdingos nuostatos mažina jų jautrumą konfliktams. Štai kai kurios jų:

- daug problemų surikioja pats gyvenimas, neverta dėl jų baimintis;
- atsitiks – tuomet ir spręsimė, ką daryti;
- dauguma problemų nėra tokios baisios, kaip jas kas nors vaizduoja;
- dideli sukrėtimai itin reti;
- laikas parodys;
- svarbiausia, kad kuo mažiau būtų žinoma, jog kas nors nemalonaus įvyko;
- krizinė situacija yra tokia specifinė, kad iš anksto pasirengti jai neįmanoma (I. Mitroff, I. Pearson, 1993, p. 44–45).

III.3.5. Konfliktinių reiškinių prevencijos priemonės

Niekas taip veiksmingai nemoko kaip savo patirties analizė. Geriausia prevencija – stebėti vykstančius organizacijoje konfliktus, kritiškai apmąstyti ir padaryti išvadas. Pateikiame orientacinę konfliktų organizacijoje vertinimo metodiką.

10 pav. Konfliktų analizės orientacinė metodika

1. Kokios aplinkybės (įvykiai) dažniausiai išprovokuoja konfliktus organizacijoje arba jos santykiuose su aplinka?
2. Kokios šio konkretaus konflikto ištakos?
3. Kokiai konfliktų klasei jis priklauso?
4. Kaip buvo pasirengęs vadovas (vadovybė, vadybininkas) veikti?
5. Kaip buvo renkama įspėjamoji informacija apie bręstantį konfliktą?
6. Kaip veikė informacinė sistema plėtojantis konfliktui?

7. Konfliktuojančių šalių veiklos analizė.
 8. Kas iš išorės turėjo įtakos konfliktui?
 9. Kokia poveikio konfliktui sėkmė (nesėkmė)?
 10. Kokia šio konflikto žala ir nauda organizacijai?
 11. Ką reikia keisti, kad būtų užkirstas kelias kartą jau susidariusiai konfliktinei situacijai?
 12. Į ką reikia atkreipti darbuotojų dėmesį šiam konfliktui pasibaigus?
 13. Ar mokomi darbuotojai adekvačių veiksmų kilus šio pobūdžio konfliktams?
-

Tai pavyzdiniai klausimai. Kiekviena suinteresuota organizacija turėtų sudaryti savo klausimyną, labiausia atitinkantį jos specifiką.

Veiksminga vadyba įtraukia darbuotojus į konfliktų prevenciją ir sprendimą.

Kad ir kaip ten būtų, jie turi būti mokomi bendrauti ir bendradarbiauti, konstruktyviai kritikuoti bei spręsti konfliktus.

Kai rengiamasi didesnei ar mažesnei reformai organizacijoje (dėl to paprastai kyla nemaža įtampa), reikalinga speciali darbuotojų informavimo programa. Gali prireikti konsultuotis, pasitarti su darbuotojų atstovais, o jei leidžia aplinkybės – su visu personalu. Gerai žinoma, kad dialogas skatina darbuotojus aktyviai dalyvauti, daro juos permainų bendraautoriais ir taip apsaugo nuo įtarumo, gandų, didina pasitikėjimą.

Jei konfliktų priežastis yra darbuotojų nesuderinamumas, reikalingi arba kolektyvo sudėties, arba asmens pareiginių nuostatų pakeitimai (neretai – radikalūs). Didesnio masto arba turintys atgarsį konfliktai organizacijoje gali būti jiems pasibaigus aptariamai specialiai šaukiamuose susirinkimuose.

III.3.6. Kiti poveikio konfliktams ir integruojantys svertai

Manytume, kad svarbiausioji nuostata – visų lygių konfliktai organizacijoje turi ir gali būti sprendžiami – neturėtų sukelti abejonių. Kitaip – tenka skaičiuoti didesnius arba mažesnius (gerai jei tik materialius, kartais sunkiai pamatuojamus, neatlygintinos vertės. Pavyzdžiui, prastas interesantų pasitikėjimas, neišnaudotos bendradarbiavimo su galimais partneriais galimybės, prastas programos finansavimo šaltinis, nedarnūs santykiai su žiniasklaida. Antra tyrimais ir eksperimentais įteisinta nuostata – konfliktai turi būti *aktyviai* sprendžiami, geriausiai – pačių dalyvių, jei nepavyksta – pasitelkus racionalią tarpininkavimo diplomatiją, kuri pasižymi galimybių ir formų gausa. Užsitęsę, slopinami konfliktai provokuoja intrigas, nešvarius triukus, psichologinį spaudimą, žodžiu, kelia disfunkcionalumo organizacijoje pavojų.

Trečia nuostata – konfliktai geriau valdomi proaktyviais metodais. Paprastai organizacijoje sukaupiama pakankamai žinių, patirties ir valios pasikartojantiems konfliktams įvaldyti. Remiantis išgyventų konfliktų patirtimi rengiamos procedūros, taisyklės, tobulinami žmonių ir padalinių veiksmai, kuriamos greitojo reagavimo programos, padedančius organizacijai pasirengti galimiems konfliktams prasmingais veiksmais.

Proaktyvų vaidmenį atlieka tokie tiesiogiai su konfliktais nesusiję būdai kaip, pavyzdžiui, atitinkantis šiuolaikinius reikalavimus darbo vietų įrengimas, darbuotojų atokvėpiui ir atsipalaidavimui skirtų vietų numatymas, išplėtotą motyvacijų sistema, vadinamieji integraciniai renginiai (formalūs ir neformalūs minėjimai, išvykos, varžybos, šeimų ir kitokios šventės), kurie teikia priklausomybės, bendrumo jausmą, ugdo lojalumą organizacijai, atsidavimą jos misijai ir tikslams.

Šias nuostatas įmanoma įgyvendinti, jeigu organizacijoje vykdoma konfliktų stebėseną ir analizę. Yra kokybinių ir kiekybinių konfliktišku-

mo rodiklių visuma, kurią turėtų pažinti organizaciją administruojantis korpusas.

Kiekybinei analizei reikalinga informacija:

- kiek įvyko vadybininkų fiksuojamų konfliktų visais organizacijos lygiais per sutartinį laikotarpį;
- į kokias klases tie konfliktai grupuojasi;
- kaip ilgai jie truko;
- kiek jų buvo išspręsta, kiek – ne;
- kiek buvo išspręsta konfliktuojančių šalių pastangomis, kiek įsikišant trečiajai jėgai.

Kokybinė analizė pagrįsta žiniomis apie konfliktų eigą, dalyvių veiksmus, teigiamus ir neigiamus pokyčius. Čia tinka konflikto kaip atvejo studijos, kai kurių konfliktų viešieji aptarimai, diskusijos bendradarbiavimo tema.

Organizacijose turėtų būti diegiama derybų ir mediacijos praktika. Tai turėtų tapti strategine vadybos nuostata. Užuot priėmęs sprendimą vadybininkas įgalioja suinteresuotas šalis pačias susitarti. Gali būti nustatomas deryboms skirtas laikas ir netgi tam tikros susitarimo turinio ribos.

Ypač sunkiais atvejais gali būti skiriamas asmuo trečiosios šalies vaidmeniui. Mediacijos modeliai gali būti skirtingi – tai priklauso nuo konfliktinės situacijos pobūdžio. 2.3 skyrelyje buvo pateiktas žinomiausias šiuolaikinės mediacijos būdas. Kiti mediacijos variantai gali skirtis tuo, kad tarpininkauti apsiima ne profesionalas, o to paties kolektyvo neutralus, turintis gerą reputaciją žmogus, kurio vaidmuo derinimo procese gali svyruoti nuo maksimaliai aktyvaus (įkalbinėja šalis daryti nuolaidas, iškelia blogiausias nederybines alternatyvas, siūlo suinteresuotoms šalims sprendimus, rengia galutinio susitarimo versijas) iki nešališko vedėjavimo suinteresuotų šalių susitikimams arba informacijos perdavėjo, kai šalys vengia arba negali susitikti. Pavyzdžiui, Japonijos ir iš dalies kitų Tolimųjų Rytų šalių organizacijų kultūrose, kur labiausiai vertinama santykių darna ir asmens orumo išsaugojimas, mediatorius paprastai atlieka beveik nepastebimą, labai delikataus įsikišimo į konfliktą vaidmenį. Jo misija – raginti ir skatinti šalis daryti

abipuses pamatuotas nuolaidas ir siūsti pagarbos ženklus viena kitai (R. R. Callister, J. A. Wall, Jr, 1997, p. 314–316).

Derybų ir mediacijos praktika turi tapti sudėtine organizacijos kultūros dalimi. Ji turi būti nuolat skatinama ir remiama, kad organizacijoje nusistovėtų derybinės santarvės atmosfera – kai visi jos nariai pripažįsta problemų ir ginčų derinimą suinteresuotų šalių pastangomis kaip pirmučiausia iš visų galimybių.

Organizacijoje puikios sąlygos rengti idėjų kūrimo sesijas, teminius apskrituosius stalus, susirinkimus ir pasitarimus, diskutuoti ir priimti sprendimus įvairiais darbų organizavimo, naujovių diegimo, santykių su interesantais ir kitais klausimais. Esant palankiai bendradarbiavimo atmosferai tokie renginiai siūlo naujus sprendimus, aktyvų dalyvavimą, bendraautorystės satisfakciją.

III.3.7. Antikrizinės programos kūrimas

Antikrizinė programa aprėpia atsakingų padalinių ir asmenų veiksmus, sąveikų schemas, informavimo tvarką, atsakomybės laipsnį susidarius ekstremaliai padėčiai. Jos poreikis iškyla tose organizacijose (arba jų padaliniuose), kurios veikia didesnės rizikos aplinkoje arba kurios susiduria su besikartojančiais konfliktais. Antikrizinė programa išlaiko parengties būsenos žmones ir sistemas ir nukreipia veikti pačiu optimaliausiu būdu.

Antikrizinę programą sudaro:

- galimų konfliktinių situacijų indeksas;
- informavimo ir viešųjų ryšių schema prasidėjus vienokio ar kitokio pobūdžio konfliktui;
- tiesiogiai atsakingų darbuotojų dalyvavimo ir veiksmų schema;
- atsakingų darbuotojų mokymas veikti pagal numatytus planus.

Antikrizinė programa sudaroma aptarus veiklos, pavojaus ir rizikos specifiką, kuri būdinga šiai organizacijai arba visai sistemai, arba tam tikriems organizaciniams vienetams. Tai unikalus dokumentas.

Pavyzdinis galimų konfliktinių situacijų indeksas:

1. nelaimingi įvykiai;
2. slaptos informacijos nutekėjimas;
3. įtempti santykiai su kitomis žinybomis;
4. darbuotojų klaidos, sukėlusios sunkius padarinius;
5. žala, padaryta klientui(-ams);
6. nedarnūs bendradarbių, padalinių, administracinių vienetų veiksmas;
7. nesąžininga konkurencija tarp bendradarbių siekiant asmeninių arba grupinių tikslų;
8. kyšio, korupcijos atvejai;
9. informacijos stoka, dezinformacija;
10. tarnybinių ir bičiuliškų (privačių) santykių sankirtos;
11. darbo saugos pažeidimai;
12. dokumentų klastojimas;
13. interesų konfliktai.

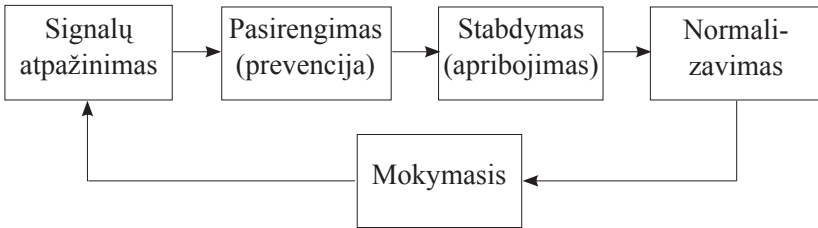
Išoriniai veiksniai

14. aukštesniosios jėgos (pvz., kompiuterinis virusas ir informacijos praradimas);
15. nepalankūs vyriausybės sprendimai;
16. kritiniai straipsniai žiniasklaidoje;
17. labai sparčios permainos (pvz., viešajame gyvenime, atitinkamame rinkos segmente).

Turint analogišką dokumentą galima pasirengti kiekvienam potencialiam atvejui – paruošti adekvatiems veiksams žmones, techniką, infrastruktūrą, pirmiausia – informacinę sistemą, ryšių su visuomene tarnybą ir t. t.

Pabaigoje pateikiame schemą, kurioje apibendrintai parodyta, kokia seka vyksta konflikto įvaldymo ciklas.

11 pav. Konfliktų įvaldymo etapai



Pirmas etapas reikalauja netipiškos informacijos ir laiku nustatyti riziką, komplikuoatą padėtį sistemoje. Rengiamas sprendimo arba kitoks stabdymo, neutralizavimo planas. Jeigu susidaro atgrasi padėtis, pirmiausia pasirūpinama bent laikinai sustabdyti jos eskalavimą, o tada imamas radikalių poveikio konfliktui veiksmy, kad būtų pašalinta konfliktą sukėlusį priežastis. Konfliktai valdomi tuo veiksmingiau, kuo atidžiau nagrinėjamas kiekvienas atvejis ir mokomi jo dalyviai adekvatių veiksmy.

Konfliktų įvaldymo laipsnį organizacijoje (bendruomenėje) lemia:

- teisinių, organizacinių, kultūrinių mechanizmy, sudarančių valdymo sistemą, „įdarbinimas“ sąveikai suderinti papildant tai žmonių mokymu ir skatinimu savarankiškai spręsti konfliktus;
- laiku parodyta adekvati reakcija į kylančius konfliktus, gebėjimas analizuoti kiekvieną konfliktą ir daryti išvadas rūpinantis organizacijos funkcionalumu;
- prevencijos priemonių numatymas tinkamai pasirengiant galimiems konfliktams;
- organizacinės ir bendradarbiavimo kultūros kėlimas, kad derybinės santarvės atmosfera taptų įprasta.

Pabaigos žodis studijuojantiems. Organizacija ir bet kuri organizuota sąveikaujančių subjektų sistema sudaro puikią terpę konfliktams spręsti ir valdyti. Visi ryšiai ir sąveikos joje yra valdomi naudojant

organizacinius, teisinius, moralinius, finansinius svetus. Čia santykinai mažai erdvės spontaniškiems, savanaudiškiems, nusikalstamiems veiksams, kurie kitoje terpėje formuoja bendradarbiavimo antikultūrą (pvz., klikos, kriminalinės struktūros viešajame sektoriuje, versle arba politikoje). Tai lemia šios temos svarbą, nes parodo, ką ir kiek galima nuveikti įvaldant konfliktus ir išgaunant iš jų kiek įmanoma daugiau naudos. Ši tema aktuali ir tuo, kad kiekvienas darbuotojas savo profesinėje veikloje ir tarnybinėje karjeroje neretai atsiduria konfliktinėje situacijoje.

Konfliktų ir krizių organizacijoje klausimus nagrinėja vadybininkai, sociologai ir psichologai. Tai dažna tęstinių studijų tema. Norint toliau tobulinti savo žinias užtenka sekti specializuotus periodinius leidinius, skirtus vienai ar kitai profesinei veiklai – vadovavimui, auklėjimui, interesantų aptarnavimui ir pan.

► **Studijuojant šią temą rekomenduojama**

pradėti nuo pažinties su A. Sakalo „Personalo vadyba“ (Vilnius: Margi raštai, 2003), taip pat A. Sakalo ir A. Stanevičienės „Įmonės krizių vadyba“ (Kaunas: Technologija, 2003). Nemažai aktualijų aptariama žurnaluose „Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai“, „Vadovas ir pasaulis“. Norintiems praturtinti savo žinias kitų šalių patirtimi ir specializuotų tyrimų analize praverstų „International Journal of Conflict Management“, „Journal of Conflict Resolution“.

? **Kontroliniai klausimai**

1. Kaip susijęs konfliktų sprendimas su organizacijos kultūra?
2. Kokios konfliktų organizacijoje ištakos ir apraiškos?
3. Pagrįškite konfliktų sprendimo ir valdymo vienovę organizacijoje.
4. Apibūdinkite aktyviusius valdymo būdus bei nuostatas, būdingas pasyviam požiūriui į konfliktus.
5. Kokie tyrimai naudingi konfliktų prevencijai?

6. Kokie yra konfliktų reguliavimo svertai?
 7. Antikrizinės programos prasmė ir paskirtis.
-



Literatūra

1. Callistar R. R., Wall J. A., Jr. Japanese Community and Organizational Mediation // Journal of Conflict Resolution, vol. 41, No. 2, April 1997.
2. Costantino C. A., Merchant Ch. S. Designing Conflict Management Systems. San Francisko: Jossey Bass Publishers, 1996.
3. DeChurch L. A., Marks M. A. Maximizing the Benefits of Task Conflict: the Role of Conflict Management. International Journal of Conflict Management (1997–2002). 2001, vol. 12. Issue. EBSCO host database: Academic Search Premier.
4. Glass L. Toksyczni ludzie. Poznan: Rebis, 1998.
5. Mitroff I. I., Pearson C. M. Crisis Management. Jossey-Bass Publishers, 1993. (Cituota pagal vertimą į lenkų kalbą: „Zarządzanie sytuacją kryzysową“.) Warszawa: Business Press, 1998.
6. Penc J. Kreowanie zachowan w organizacji. Warszawa: Placet, 2001.
7. Sakalas A. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 2003.
8. Sakalas A., Stanevičienė A. Įmonės krizių vadyba. Kaunas: Technologija, 2003.
9. Sikora J. Zarządzanie konfliktem w zakładzie pracy. Bygdoszcz: OPO, 1998.
10. Wachowiak P. Profesjonalny menedżer. Warszawa: Difin, 2001.

III.4. Taikinamosios veiklos ugdymas per visuomenės švietimą, viešąjį administravimą ir tikslines studijas

Konfliktų sprendimo ir valdymo mokymasis pagrįstai laikomas viena patikimiausių, turinčių ilgalaikes pasekmes strategijų. Kiekvienas mūsų, patekęs į vienokio ar kitokio pobūdžio ir masto konfliktinę situaciją, ilgai ir kankinamai ją išgyvename, permaštome konflikto eigą, savo ir kitų veiksmus, aplinkinių reakcijas, neretai klausiame kitų nuomonės ir patarimų. *Iš konfliktų mokomasi. Iš konfliktų daromos išvados, kaupiama gyvenimo patirtis.* Toks mokymasis nesvetimas niekam – žmogui, grupei, kiekvienam visuomeninio gyvenimo subjektui.

Kuo toks mokymasis ir kitų mokymas įgautų platesnį mastą, tuo aukštesnė būtų visuomenėje derybų, bendradarbiavimo kultūra, tuo visuomeniniai santykiai būtų geresnės kokybės.

Ši tema nebūtų iki galo pristatyta neaptarus, kokia įtaka derybų kultūrai, komunikavimui, problemų sprendimui daro savivaldos ir kitos viešojo administravimo institucijos. Kiekvienas pilietis arba interesų grupė, tvarkydama kasdienes reikalus, nuolat sąveikauja su viešojo administravimo institucijomis. Jų veiklos kokybė lemia santykius su piliečių grupėmis, susivienijimais, bendruomenėmis.

Šiame poskyryje apžvelgsime konfliktų sprendimo ir valdymo kryptingo mokymo ir mokymosi klausimus, kaip tai didina taikinamąjį potencialą visuomenėje ir skatina derybų praktiką.

Siūloma aptarti šiuos klausimus:

1. konfliktai kaip studijų ir praktinio mokymosi dalykas;
2. mokymosi ir socialinės tikrovės kontroversijos;
3. santarvės idėja ir konfliktų sprendimo realioji praktika;
4. studijų ir mokymosi metodai;
5. ko moko viešasis administravimas;
6. interesų konfliktai ir viešosios erdvės taikinamasis potencialas;
7. edukacinės konfliktų sprendimo aplinkos plėtra.

Prasminiai žodžiai ir reikšmės: *konkliudentinis nusiteikimas, alternatyvūs ginčų sprendimo (AGS) būdai, interesų konfliktai, taikinamasis viešosios erdvės potencialas.*

Susipažinusieji su šia tema įvertins mokymosi svarbą konfliktams valdyti, suvoks, kokios yra galimybės ir kokie apribojimai siekiant diegti konfliktų sprendimo kultūrą per mokymosi ir administravimo institucijas.

III.4.1. Konfliktai kaip studijų ir praktinio mokymosi dalykas

Konfliktų studijos turėtų perteikti visuomenei visą sistemą šiandien sukauptų žinių ir įgūdžių ieškant tinkamų būdų pasiekti kiekvieną amžiaus, išsilavinimo, profesinę grupę. Kaip jau minėta užangoje, kiekvienas ko nors mokosi pirmiausia iš savų konfliktų. Tačiau šis savaiminis mokymasis nėra nei kryptingas, nei pakankamas, juolab kad mokomasi ne tik pozityvia, bet ir negatyvia prasme (kaip nugalėti).

Visuomeninių interesų kontekste svarbu, kad toks mokymasis turėtų pozityvaus konstruktyvumo, kad konfliktui pasibaigus žmonės įgautų daugiau lankstumo bei išradingumo, bendradarbiavimo ir derybų kultūros. *Šis interesas paaiškina ir pateisina konfliktų sprendimo, efektyvaus komunikavimo, tarnybinių derybų, mediacijos kryptingo ir specializuoto mokymo būtinybę.*

Kaip rodo daugelio demokratinių šalių praktika (apie tai užsiminta ankstesniuose skyriuose), įvairūs taikinamosios veiklos, konstruktyvaus elgesio aspektai yra užprogramuoti humanitarinių dalykų dėstyme visais mokymo lygiais nuo ikimokyklinio iki universitetinio ir profesinės kompetencijos kėlimo. Be to, konfliktų sprendimo filosofijai ir įgūdžiams ugdyti (vad. *peace education*) kuriama ir vykdoma daugybė specializuotų projektų, programų, skirtų įvairaus amžiaus, profesinio ir socialinio statuso grupėms. Taip pat priminsime, kad didelė dalis uni-

versitetų, tarp kurių paminėtini Harvardo, Kolumbijos, Džordžo Maisono (JAV), Karletono (Kanada), Upsalos (Švedija), siūlo specializuotas tarptautinių, darbo, socialinių konfliktų studijų programas. Per 25 praėjusio amžiaus metus Šiaurės Amerikos universitetai parengė ir dėstė per 300 specializuotų programų (Juliana E. Birkhoff, 1997, p. 3). Kai kuriuose universitetuose galima siekti magistro ir daktaro diplomo.

Klausimas – kaip mokytis išgyvenant konfliktus, kad individų ir grupių pastangomis turtėtų nacionalinė santykių kultūra, kad visuomenėje daugėti tolerancijos, racionalumo ir pasitikėjimo – yra gana sunkus.

Ne mažiau sunku suvokti šio mokymosi apribojimus, galimybių ribas, nes užuominos, kad mokantis gerų manierų galima sukurti visuotinę taiką ne tik naivios, bet ir pakertančios paties mokymosi galias, paverčiančios mokymosi medžiagos problemišumą moralizuojančių taisyklių rinkiniu. Taikinamosios veiklos tikslinis mokymas ir mokymasis turi vykti realių prieštaravimų kontekste.

III.4.2. Mokymosi ir socialinės tikrovės kontroversijos

Aplinkybės, atskleidžiančios šio mokymosi prieštarumą:

a. Mokymasis visuomet grindžiamas idealu. Šiuo atveju idealas – tai sėkmingai, našiai, produktyviai veikiantis subjektas, mokantis derinti su kitais ir kitokiais problemas ir nesutarimus. Bet mokymosi medžiaga – susidūrimai, klasta, interpretacijų ribotumas, dezinformacija, priešiškus, *arba–arba* situacijos. Tai tas pats, kas mokytis gyvenimo džiaugsmo sėdint kalėjimo vienutėje (bet kas sako, kad tai neįmanoma!).

b. Gur Ze'evas, atstovaudamas Izraelio nacionaliniams interesams, susijusiems su žeme, tautos saugumu, rašo apie teisės *kovoti* suderinamumą su taikos mokymu (*peace education*). Jis samprotauja, kad taikos mokymas kilo iš švietimo epochos universalių teisingumo, žmogaus teisių reikšmių. Reikalingos esminės šios nuostatos pataisos postmodernistiniame pasaulyje, nes dabar pastebimos ir toleruojamos mažumų teisės, daugiakultūrizmas, kartu ir jų teisė *atstovauti bei ginti* tam tikras vertybes. Tradicinis taikos mokymas vengia klausimų apie prievartos vaidmenį gyvenime. Visa tai suponuoja poreikį praturtinti taikos mokymą naujais akcentais apie kitų teisę kovoti už jų kitoniškumą, apie būtinybę užmegzti su kitokiais racionalų ir moralų dialogą (I. Gur-Ze'ev, 2001).

c. Konfliktuose labiau nei kitose gyvenimo situacijose veikia dualistinis principas – kiekvienas yra mokytojas ir mokinys. Būdamas mokytoju jis moko kitus pasirinkti tolerancijos, išvalgų, arba, atvirkščiai – pykčio, užsispyrimo. Būdamas mokiniu jis iš esmės pats pasirinktinai mokosi. Neretai žmogaus vertybės ir nuostatos skiriasi priklausomai nuo to, kokį vaidmenį jis tuo metu atlieka. Kuo skirtumai didesni, tuo labiau toks individas teršia viešąją erdvę.

Akivaizdu, kad konfliktų moksle reikalingas tam tikras pozityvus skepticizmas. Skepticizmas, susidūręs su socialinio teisingumo, politinės ir kultūrinės įvairovės normomis, turi būti atsparus, išrankus ir reiklus.

Taikinamųjų nuostatų ir įgūdžių mokymasis bus veiksmingas (ne deklaratyvus), jei iš akiračio neišleidžiama, kad:

- interesus, vertybes, tapatybes tenka ginti ne tik nuo galimos kieno nors tiesioginės agresijos, bet ir nuo tikrovę stereotipizuojančio primityvizmo, niveliuojančio globalizmo ir religinio fundamentalizmo;
- tarp mokymosi ir kasdienio gyvenimo projekcijų lieka tam tikras atotrūkis;
- ir mokytojas, ir mokinys, kaip ir juos supanti socialinė tikrovė, yra prieštaringi kiekvienas savyje ir sąveikose.

Nuostatos, padedančios siekti geresnio rezultato iš konfliktų mokslo:

- mokomasi galimus konfliktus išvengti ir jiems užbėgti už akių prevencinėmis priemonėmis – šalinant krizę keliančias priežastis, aiškinantis su kita šalimi atsirandančias grėsmes, pasitraukiant, renkantis alternatyvius nei ligšioliniai veiksmus;
- mokomasi ne konfliktus įveikti, o pasirengus sugyventi su jais, teikti jiems, kiek tai įmanoma, pozityvumo ir spąstinumo pradę;
- mokomasi asertyvumo kilus konfliktui – reikšti ir ginti savo interesų ir vertybių pagrįstumą atsižvelgiant į esamas teises, paprotines, kultūrinės, moralines normas, bet pripažįstant kitų teisę turėti ir ginti jų poreikius ir tapatybę tomis pačiomis aplinkybėmis;
- mokomasi derybų kultūros ir lankstaus išradinumo ne sterilioje aplinkoje, o užterštoje neigiamomis emocijomis, kieno nors savanaudiškumu ir pasipriešinimu;
- mokomasi painių arba sunkių problemų sprendimo technologijų;
- mokomasi nesukelti beprasmės įtampos kasdien sąveikaujant su kitais.

Mokomasi išvardytų dalykų neužmirštant, kad taikomos įgytos žinios ir įgūdžiai ne visuomet įrodo jūsų teisumą. Kaip ne kartą sakė iškilus vokiečių politikas ir visuomenės veikėjas J. Rau, cituodamas savo tautiečio žodžius: „Kas leidžiasi į dialogą, tas turi žinoti, kad kitas irgi gali būti teisus“ (J. Rau, 2005, p. 170).

Cituotas leidinys turi antrąjį pavadinimą: „Tolerancija vietoj nu-reikšminimo“. Pagrindinė leidinio idėja tokia: globalizacijos pasaulyje neturi nykti įvairovė. Būtent įvairovėje „slypi proga pasaulio vienybei, paremtai ne atsiribojimu ir priešišku vienas kitam, o produktyviu susitikimu ir bendradarbiavimu“. Toliau seka svarbiausia mūsų aptariamos temos mintis: „Tai gali pavykti tik tuomet, kai mokysimės suprasti vienas kitą priimdami egzistuojantį „kitoniškumą“ ir jei vienas kitą gerbsime. Taip pat jei, nepaisydami visų mūsų kultūrų skirtumų, susitarsime dėl to, kokias bendras vertybes mes, kaip pasaulio piliečiai, turime“ (J. Rau, 2005, p. 78).

Tai be išlygų galima laikyti mokymosi valdyti ir spręsti konfliktus filosofiniu kelrodžiu. **Priimti kitioniškumą, sugyventi su juo, saugoti bei siekti savo, bet pripažinti tą pačią kitų teisę interesų, vertybių, tapatybių įvairovėje** – toks konkludentinis nusiteikimas bei išėities nuostata tiems, kurie imasi mokytis konfliktų, juos spręsti ir valdyti.

Šis mokslas nepašalina konfliktų, bet teikia gyvenimui daug daugiau kokybės, o žmonių ir visuomenės santykiams – pasitikėjimo ir darnos, apskritai išlaisvina kasdienybę iš slogios nesusikalbėjimų įtampas.

Kiekviena visuomenė yra gyvybinga, funkcionali ir konstruktyvi tiek, kiek yra subrandinusi aiškius socialinio teisingumo, pilietinės moralės, bendradarbiavimo kultūros principus, kriterijus ir tradicijas. Būtent šioje socialinėje ir kultūrinėje terpėje atsiranda konfliktų sprendimo praktika, teisiniai ir alternatyvūs jos būdai.

Trumpai stabtelėkime ties klausimu, kokioje kultūrinėje edukologinėje erdvėje esame kylant konfliktams. Ką ir kaip matome konfliktinėse situacijose? Ką galima ir ką pirmiausia turėtume išmokti?

Sąlyginai būtų galima įvardyti tris nūdienos Lietuvos pilietiškai aktyviojoje visuomenėje generacijas, kurios skiriasi savimone bei pilietine morale.

Pirmajai priklauso tie, kurie mokėsi ir pradėjo profesinę karjerą komunizmo laikais. Jie brendo individualią saviraišką ribojančiomis, infantilizmą skatinančiomis sąlygomis („valdžia viską žino“, „valdžia nuspręs“, „valdžia turi pasirūpinti“). Bet kokį raiškesnį konfliktą visuomenėje buvo siekiama nuslopinti arba bent jau užslėpti, nes buvo atkakliai kuriamas „draugiškų klasių“, „vieningos visuomenės“ įvaizdis. Tokiomis sąlygomis jie neišmokė atviros akistatos su konfliktais. Ir šiandien jie linkę permesti valdžiai atsakomybę už savo gyvenimo sėkmes ir nesėkmes. Kadangi jų infantiliški lūkesčiai valdžios požiūriu neišsipildo, šios kohortos žmonės yra linkę į destrukciją, nostalgikai mena senus gerus laikus.

Antrajai grupei priklauso tie, kurie savo profesine ir visuomenine veikla susiję su komunistinės tvarkos ardymu atgavus Lietuvos nepriklausomybę. Tai buvo aktyvus legalaus ir nelegalaus verslo kūrimosi metas, stulbinamai apgavikiškų finansinių ir kitokių aferų, greito pra-

turtėjimo ir ne mažiau greito žlugimo metas. Atsirado turtingų vadinamųjų naujųjų lietuvių strata, didesnio masto ir organizuotesnė tapo šešėlinė ekonomika. Senieji įstatymai *jau* tarsi ir neteko legitiminės galios, naujųjų nebuvo, o tie, kurie buvo vos priimti, *dar* neturėjo galios ir moralinės reikšmės. Grupėje, kuri pilietiškai brendo šioje teisinėje ir moralinėje aplinkoje, yra laimėtojų ir pralaimėjusių, darbdavių, darbuotojų ir bedarbių, turtingų ir ne. Dalis jų iki šiol nenusikratė nuostatos, kad įstatymai, kiti reglamentai yra apeinami, kad yra atotrūkis tarp matomos, įpareigojančios ir nematomos, įperkamos viešojo gyvenimo pusės. Jų delinkventinis požiūris į verslą, mokesčius, į samdomą darbą paliko ryškų pėdsaką šalies ekonomikoje, teisinėje savimonėje ir moralinėje būsenoje, nors galbūt pamažu ir tirpsta (nedaug kas šiandien prisimena Stašaičio laimėjimų ir nuopuolio istoriją).

Trečiajai grupei priklauso jaunesnio amžiaus generacija, kuri mažiausiai prisirišusi prie komunistinės praeities, kurios nemenka dalis lavinosi šiuolaikiniuose universitetuose, buvo veikiamą bręstančios politinių diskusijų kultūros, Europos Sąjungos pilietiškumo pavyzdžių. Šie žmonės aktyvesni pilietinėse iniciatyvose, linkę burtis į nevyriausybinės organizacijas, dalyvauja nacionaliniuose ir tarptautiniuose projektuose. Ši kohorta rėmė Lietuvos įsiliejimą į Europos struktūras.

Pateikta schema yra ganėtinai sąlyginė. Nei amžius, nei išsilavinimas nėra lemiamas kriterijus skirstant žmones pagal socialinio teisingumo, pilietinės moralės, bendradarbiavimo kultūros vektorius. Apibūdintų nuostatų ribos realiame gyvenime nėra tokios aiškios jau vien todėl, kad sąveikaujančiame sociume grupės ir stratos dalijasi savo patirtimi ir išgyvenimais, kuria bendrą socialinę ir kultūrinę aplinką.

Be to, esama ir kitų įvykių bei tendencijų, kurios žymi socialinio teisingumo, pilietinės moralės transformaciją. Lietuvos valstybė išgyveno politinio pliuralizmo krizę, dėl permanentiškai atsirandančių ir visuomenės paramos susilaukiančių populistinių partijų, o visuomenė – nusivylimą negalinčiomis rasti bendros kalbos, į intrigas ir sąmokslus linkusiomis politinėmis jėgomis. Ne kartą būdavo prieinamas akligatvis, kai visuomenės santykinės daugumos remiama populistinė partija užvaldydavo svarbiausius postus ir ne kažin kiek nuveikusi (nepalyginti mažiau, nei buvo žadėta) patirdavo fiasko. Politinių viršūnių ir

visuomenės takoskyras padidino valdininkų paperkamumas, kelių komercinių bankų, kuriuose buvo laikoma didelė dalis žmonių santaupų, bankrotas, padidėjęs nedarbas, vis akivaizdesni turtiniai ir socialiniai skirtumai.

Keičiantis socialinei padėčiai dažną žmogų ištiko paralyžius, nes reikėjo savarankiškai veikti, rizikuoti, ieškoti naujų kelių gyvenime. Nusivylimas, desperacija, įtarumas plačiai paplito visuomenėje po pakilimo, būdingo nepriklausomybės atgavimo metams. Viešoji nuomonė buvo tiesiog prisodrinta pasmerkimą, neviltį, nepasitikėjimą reiškiančiais stereotipais („vagys“, „mafiozai“, „kagėbistai“ ir pan.). Netgi oficialių asmenų leksikone buvo vartojami žeminantys apibūdinimai (pvz., „šunauja“, „megztos beretės“, „burokai“).

Nors įtampos ne visuomet buvo matomos, daugybė faktų ir įvykių signalizavo apie jas ir veikė bendruomenines nuotaikas. Tai liudija Maeve McMahon, dirbusi 1993–1994 m. vizituojančia profesore Vilniaus universitete. Paprašiusi savo studentus „dokumentuoti savo stebėjimus...peržvelgti kitų žmonių patyrimą“ ir vėliau apibendrinusi jų rašinius, ji padarė keletą pastabų. Studentų samprotavimuose vyravo neigiamos nuostatos. „Daugumas pastabų apybraižoje pasirodys pažįstami Vakarų skaitytojui....Kas buvo sunku suvokti asmeniui, kuris nėra čia buvęs, tai Lietuvos žmonių išgyvenamos frustracijos laipsnis, intensyvumas ir dažnumas“ (M. McMahon, 2002, p. 52).

Apžvelgėme socialinės ir kultūrinės aplinkos ir iš jos į patį mokymosi procesą ateinančius prieštaravimus. Tai labai svarbios aplinkybės kalbant apie mokymosi spręsti ir valdyti konfliktus efektyvumą.

Tačiau pažangos logika yra tokia, kad visuomenėje atsirado ir daugėja žmonių, kurie, kaip rodo mūsų atliktos apklausos, studentų vykdomos atvejo studijos, gana racionaliai ir šiuolaikiškai interpretuoja ir sprendžia konfliktus. Jie nėra linę, problemai kilus, bėgti pas valdininką arba kreiptis į teismą. Tačiau šito intereso maža. Reikia ir kitų palankių sąlygų ir aplinkybių, kad visuomenės gyvenime vietoje anksčiau

įprastų mąstymo ir elgesio schemų būtų plačiau taikomi alternatyvūs ginčų sprendimo – AGS metodai²¹.

III.4.3. Santarvės idėja ir konfliktų sprendimo realioji praktika

Apžvelgsime dar vieną prieštaravimų aspektą, kuris taip pat atskleidžia nemažai sunkumų formuojant tinkamą edukacinę aplinką.

Konfliktai, vykstantys Lietuvos viešajame gyvenime, gana aiškiai rodo, kokiais principais ir metodais remiasi dalyvaujančios juose šalys. Jei kuris nors viešojo gyvenimo subjektas turi galimybę vienašališkai išspręsti konfliktą ir padidinti savo naudą – gana didelė tikimybė, kad jis to sieks netgi apeidamas įstatymų reikalavimus, manipuliuodamas informacija arba kitais būdais pasinaudodamas susidariusiomis aplinkybėmis. Nevengiama spaudimo silpnesnei šaliai. Šalys retai kada sprendžia ginčą abipusės naudos principu, interesais grįstomis derybomis. Lietuvos viešojo gyvenimo, darbo santykiuose kompromisas yra geriausias ginčo arba konflikto sprendimo būdas, nors iš tikrųjų kompromisu pasiekiamas ne geriausias rezultatas. Viešojoje nuomonėje kol kas silpna nuostata bendromis supriešintų šalių pastangomis spręsti ginčytiną problemą ir galbūt patirti daugiau naudos, nei teikia kompromisas.

Daugiausia AGS elementų – konsultacijų, derybų, tarpininkavimo – praktikuojama politiniame gyvenime, kurio pati prigimtis reikalauja skirtingų nuomonių derinimo, sugyvenimo su kitais ir kitokiais kultūros. Iš politikos šie įpročiai (deja, ne tik bendradarbiavimo, bet ir kovos, intrigų) pereina į viešąjį gyvenimą, kur konfliktai taip pat matomi ir viešai diskutuojami. AGS metodai taikomi, tik mažesniu mastu, kilus organizaciniams, tarpgrupiniams konfliktams. Reikia laiko, kad jų

²¹ Alternatyvus ginčų sprendimas – AGS (ang.: ADR – *Alternative Dispute Resolution*) reiškia konfliktinių situacijų nagrinėjimą suinteresuotų šalių konsultacijomis, derybomis. Angliškai kalbančiose šalyse, ypač Šiaurės Amerikoje, šis terminas plačiai paplitęs.

nauda ir įprotis jais naudotis taptų įtikinami kiekvienam potencialiam dalyviui. Apibendrinant galima teigti, kad kuo konfliktas mažiau viešas, kuo santykiai privatesni, tuo stipresnė papročių, tradicijų įtaka ginčams ir konfliktams, tuo labiau jie nutolę nuo šiuolaikinių AGS metodų.

Pastaraisiais metais kuriant naujus ir papildant galiojančius įstatymus Lietuvoje perimami ES bei tarptautinių organizacijų (pvz., Tarptautinės darbo organizacijos) aprobuoti teisės aktai. Juose yra nuorodų, numatančių kilus darbo arba viešam konfliktui suinteresuotų šalių konsultacijas, taikinamųjų komisijų sudarymą bei derybas. Tačiau šios nuorodos nėra nuoseklios ir nenumato viso AGS ciklo (tam tikra išimtis – Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, nors ir jame tiktai užsiminta apie mediacijos galimybę).

Įstatymų fragmentiškumas šiuo atveju neskatina atsirasti naujų praktikų. Kaip gali būti įgyvendinamas tarpininkavimas kolektyviniuose darbo ginčuose, jeigu visiškai neaišku, ar mediacija gali būti laikoma kolektyvinio ginčo reguliavimo sudėtine dalimi, kokios jos teisinės pasekmės, kas gali būti tarpininku ir pan.? Pavyzdys palyginti: Jungtinėse Valstijose vien tik viešojo administravimo srityje priimti keli teisės aktai, numatantys konfliktų sprendimo tvarką. Civilinio teisingumo reformos įstatymas (The Civil Justice Reform Act of 1990) smulkiai numatė paramą neprivalomų miniteismų ir forumų įvairovei, siekiant bylas nagrinėti operatyvumo teismų sistemoje. Derybų nuostatų įstatymas (The Negotiated Rulemaking Act), plėtodamas federalinį valdymą, reglamentavo į konsensusą orientuotų derybų naudojimą. Administracinių ginčų sprendimo įstatymas (The Administrative Dispute Resolution Act of 1990) įpareigojo federalines agentūras atverti jų vykdomą politiką alternatyviam ginčų sprendimui ir atvejų valdymui (Z. Lan, 1997, p. 9).

Įstatymai, kuriais reguliuojami šeimos, organizaciniai, darbo, tarpinstituciniai konfliktai, turėtų numatyti ir reglamentuoti įmanomas tose srityse taikinimo procedūras. Teisingumas įgautų daugiau vidinių galimybių skatinti pilietinį aktyvumą.

Spartinti ir plėsti AGS taikymą gali visuomenės švietimas ir mokymas. Kaip žinoma, mokomasi iš viešojo gyvenimo įvykių, iš savo veiklos ir patirties. Spręsti sudėtingas problemas ir konfliktus mokomasi vienokia arba kitokia forma visų pakopų mokymo bei kvalifikacijos kėlimo įstaigose.

Lietuvoje diegiami palyginti smulkūs projektai, skirti konfliktams spręsti ir tarpininkauti. Tai daugiausia entuziastų, veikiančių nevyriausybinėse organizacijose, pastangos. Jos signalizuoja spontaniškai besireiškiantį poreikį ieškoti naujų būdų spręsti konfliktus. Tačiau suprantama, pavieniai proveržiai negali pakeisti susiklosčiusios padėties.

Arši politinė kova, dažna lyderių kaita išmokė ne tik politinių kovų dalyvius, bet ir visuomenę vertinti nacionalinius susitarimus. Tokią, atrodytų, neįtikėtiną išvadą diktuoja Lietuvos atsivėrimas ne šiaip artimiausiam užsieniui, o pasauliui, visuotinės komunikacijos mastai. Tai formavo nuostatą, kuri *volens nolens* skverbėsi į įvairaus socialinio statuso, išsilavinimo ir amžiaus žmonių mąstyseną: maža Lietuvos valstybė, globalių sąsajų veikiama, išsaugos autentiškumą, nacionalinį profilį ir tapatybę tik tuomet, jei išsaugos vidinę santarvę. Tai – būtina sąlyga, nes santarvė įmanoma tik nacionalinių vertybių (tarp kurių yra ir pati santarvė, susikalbėjimas) kontekste.

Santarvės sąvoka yra abstraktoka, „lozunginė“, tačiau nėra beprasme. Ji spekuliatyvi, nes jos ribas ir turinį „išplauna“ politikų tarpusavio kovos (kiekvienai politinei jėgai nedidelėje valstybėje norisi atrodyti tikra santarvės gynėja; santarvės interpretaciją savo ideologinėms reikmėms taiko tik autoritarinės arba nacionalistinės ir liberalios pakraipos grupuotės). Jos pobūdis ir turinys priklauso nuo demokratinų institutų, politinių tradicijų, darbdavių ir darbuotojų socialinio dialogo.

Tačiau neabejotinai galima sakyti, kad santarvė nedidelėje valstybėje ką nors reiškia. To „ko nors“ minimumas – kai viešajame gyvenime pagrindiniai politiniai, socialiniai, verslo partneriai susitaria dėl valstybės vizijos ir strategijos principų, dėl nacionalinių interesų ir kai toks susitarimas nėra primestas kurios nors vienos jėgos kitoms. Santarvė yra iš esmės nuolatinis siekinys besikeičiančioje tikrovėje. Tai derybinė santarvė, kai valstybės vizijos ir strateginių nuostatų bei nacionalinių interesų siekiama ne tarpusavio kova, o konsultacijomis ir derybomis.

III.4.4. Kai kurie studijų ir mokymosi metodai

Ypatingą reikšmę studijuodami konfliktus turėtume teikti ne aksiomoms, o realių konfliktinių atvejų ir įvykių, toliau – procesų ir reiškinių analizei. Atvejo analizei geriausia pasirinkti besimokančio asmens tiesiogiai stebimus įvykius, tačiau tokius, kuriuose jis pats nėra suinteresuotoji šalis.

Atvejį aprašomas, apibendrinama jo eiga, analizuojami šalių veiksmai, galimybės rasti sprendimą arba susitarti, vertinama jo baigtis ir daromos prielaidos dėl alternatyvių baigčių. Konflikto vyksmo analizei ir išvadoms prireiks teorinių žinių apie šalių keitimąsi informacija, jų galias ir bendravimo būdus, apie derybų pobūdį, susitarimo, arba konsensuso, galimybes. Taigi atvejo studijos atlikimas kryptingai lavina analitinius gebėjimus, skatina tikslingą domėjimąsi teoriniu įdirbiu ir natūraliai sujungia gyvenimišką patirtį su teoriniais samprotavimais.

Ne mažiau reikšmingi trumpi arba ilgesnės trukmės praktiniai seminarai, kuriuose analizuojamos viešojo sektoriaus, organizacijos, verslo situacijos, modeliuojami tam tikri derybų sprendimų precedentai.

Vaikų ir paauglių grupėse gana populiarūs specialūs žaidimai, ugdantys gebėjimus derinti asmeninę ir grupinę saviraišką su komandiniais veiksmais, taip pat diskusijų ir debatų mokyklos, prezentacijų ir susirinkimų inscenizavimas. Pageidautina ir naudinga daryti, po to analizuoti vaizdo įrašus.

Vakarų šalių patirtis rodo turtingą arsenalą metodikų ir priemonių, kurios atsirado mokantis ir mokant konfliktus spręsti bei valdyti ir praturtino kitų mokomųjų renginių metodiką bei vadybos praktiką. Užtenka prisiminti, pavyzdžiui, dabar jau kone kasdiene procedūra organizacijose ir įmonėse tapusius vadinamuosius idėjų generavimo susirinkimus (angl.: *brainstorming*), kai keli žmonės, naudodamiesi visiška saviraiškos laisve, siūlo tiksliai apibrėžtos problemos sprendimo būdus ir suranda optimaliausią.

Vadybininkai, administratoriai, pedagogai, besimokydami konfliktų prevencijos, sprendimo ir valdymo, pradėjo taikyti savo praktikoje įvairesnius vadovavimo metodus (pozityvią kritiką, partnerišką stilių santykiuose su pavaldiniais, skatinantį ne įsakmų vadovavimą, o grupinį darbų vykdymą, mediaciją sprendžiant ginčus ir pan.).

Bendradarbiavimo ir konfliktų sprendimo kultūros mokomasi visą gyvenimą, bet daugiausia – svarbiausioje žmogaus socializacijos pakojoje – mokykloje. Intelektinis tobulėjimas netenka prasmės be socialinio tobulėjimo, kurio svarbiausias rodiklis yra mokėjimas bendradarbiauti, dirbti su kitais grupėje. „Viena vertus, gebėjimas mąstyti ir teikti idėjas ir, antra vertus, bendradarbiauti su kitais – švietimo ir verslo atstovai sutartinai pripažįsta svarbiausiais pasaulio ateičiai“ (M. Fullan, 1998, p. 180). Mokykla moko (geriau ar blogiau) tolerancijos ir asertyvumo, grupinio darbo, saviraiškos, sprendimų paieškos, konkurencijos ir bendradarbiavimo, diskusijų kultūros, užklasinio ir bendruomeninio gyvenimo visose be išimties pamokose. Išskirtinę reikšmę turi mokytojo pavyzdys ir autoritetas, kurį pelnyti mūsų laikais nėra paprasta.

Mokymo įstaiga kuria ypatingą konkurencijos ir kooperacijos aplinką. Viena vertus, mokymosi procesas yra kolektyvinis savo esme ir prigimtimi. Tik bendromis mokytojo ir mokinių (dėstytojo ir studentų, instruktoriaus ir instruktuojamųjų), mokinio (apskritai besimokančiojo) ir jo bendraamžių arba kolegų pastangomis įmanomas pažinimas. Tačiau mokymosi pažangos siekiama individualiomis pastangomis, savarankiškumu, saviraiška, natūraliu noru pasižymėti tarp kitų siekiant geresnio rezultato.

Pedagogo kompetentingai derinami konkurencijos ir kooperacijos pradai sudaro tinkamą aplinką mokyti spręsti konfliktus ir ginčus, bendruomeniškumui formuoti. Inicijuodamas nuolatinį įvairiapusį keitimąsi informacija ir išvalgomis, nuomonėmis, vertinimais pedagogas gali užtikrinti darbingus darnius kooperacijos ir konkurencijos santykius, užtvirti kelią beatodairiško varžymosi ir „individualumų mugės“ įsiviešpatavimui grupėje. Tai veiksmingai moko konfliktų valdymo ir sprendimo praktikos.

Konfliktų teorijos bei sprendimo ir valdymo praktikų dėstymas aukštojo mokslo sistemoje yra antrasis edukologinės aplinkos sandas.

Su juo glaudžiai susiję konfliktinių procesų ir reiškinių tyrimai. Dėl žinomų aplinkybių atsilikusi nuo modernaus konfliktų mokslo mūsų šalis, kaip ir kitos Rytų ir Vidurio Europos valstybės, pastaraisiais metais pradėjo jį savintis. Universitetuose ir kitose aukštojo mokslo įstaigose pradedama dėstyti vis daugiau ir įvairesnių studijų dalykų, įsisavinamos konfliktų ir krizių tyrimo metodikos (dažniausiai – organizacijų lygiu).

Tačiau reikia nemažai pastangų ir laiko, kol susiformuos nacionalinė konflikto studijų tradicija. Šio proceso spartinimą stabdo ribotos galimybės, vis dar menka pažintis su Vakarų, ypač anglosaksiškų šalių, universitetų studijų programomis, tipiška lietuvių mentalitetui lėta reakcija į naujoves, pakertančias nusistovėjusią tvarką.

Apisostojome tik ties kai kuriais konfliktų studijų aspektais. Jie anaipol nebaigia mokymosi temos. Čia svarbu buvo nurodyti praktinį konfliktų mokslo kryptingumą ir sąsajas su bendradarbiavimo ir konfliktų sprendimo kultūra visuomenėje, edukologinės ir kultūrinės aplinkos konfliktams valdyti formavimu.

III.4.5. Interesų konfliktai ir taikinamasis viešosios erdvės potencialas

Bene daugiausia viešuosius ryšius ir santykius drumsčia vadinamieji *interesų konfliktai*. Interesų konfliktas interpretuojamas kaip privataus valstybės tarnautojo intereso susidūrimas su visuomenės interesu, kai valdininkas, naudodamasis savo tarnybinėmis galimybėmis (tai gali būti: įtaka priimant sprendimus, disponavimas konfidencialia informacija, galimybė tam tikroje situacijoje paremti verslo, nevyriausybinę organizaciją ar interesų grupę ir pan.), siekia asmeninės, šeimos narių arba artimųjų materialinės arba nematerialinės naudos nepaisydamas visuomenės intereso, tarnybinės etikos ir netgi įstatymų. J. Palidauskaitė, nagrinėjusi interesų konflikto vadybą viešajame sektoriuje, lygina viešuosius reikalus su bendra ganykla, kurios tvarkytojas – valstybės

tarnautojas – turi galimybę pasinaudoti ja „savo privatiems tikslams“ (2005, p. 131).

Jeigu interesų konfliktams neužkertamas kelias, atsiranda korupcijos, piktnaudžiavimo tarnybine padėtimi, neskaidrių sprendimų, lygių galimybių pažeidimų viešuosiuose pirkimuose, konkursuose, skiriant į pareigas ir pan. Interesų konfliktai keičia savo pavidalą, turinį, nes valdininko veikloje atsiranda naujų funkcijų, kinta valdiškų institucijų santykiai su bendruomenėmis, nevyriausybinėmis organizacijomis, verslu.

Štai, pavyzdžiui, disponavimas konfidencialia informacija apie piliečius, organizacijas, verslo įmones, kurią kaupia viešojo administravimo institucijos ir prie kurios prieina kai kurie darbuotojai. Tokia informacija domisi konkuruojančios verslo įmonės, žiniasklaida, politinės jėgos. Dėl to ganėtinai dažnai interesų konfliktai kyla dėl slaptos informacijos nutekėjimo, paskelbimo ar kitokio paskleidimo²².

Interesų konfliktų sutramdymas daro tiesioginę įtaką viešojo gyvenimo kokybei, pasitikėjimui ir konfliktų valdymo aplinkai. Kuo sėkmingiau dorojamasi su jais, tuo mažiau visuomenėje minėtų neigiamų reiškinių, taigi ne tik konfliktų, bet ir jų antrinių pasekmių. Interesų konfliktų vadyboje J. Palidauskaitė skiria prevencines priemones, pavyzdžiui, bet kurio lygio tarnautojo pareigą nuosekliai deklaruoti privačius interesus, laikytis dovanų registro, prireikus – nušalinti tarnautoją nuo tam tikros veiklos ir sprendimų priėmimo, riboti jo priėjimą prie informacijos. Taip pat ir plataus masto ilgalaikių moralinių bei teisinių užtvarų stiprinimą ir nuoseklų taikymą, o atskirose organizacijose – pareiginių nuostatų, tarnybinės etikos kodeksų rengimą ir pan. (2005, p. 136–137).

Kiekviena interesų konfliktų valdymo sėkmė ar nesėkmė turi didžiulę įtaką pasitikėjimui, taikingumui visuomenėje, skatina (arba ne)

²² 2006 m. abiturės egzaminai buvo aptemdyti nutekėjusios informacijos apie lietuvių kalbos užduočių turinį. Dėl to egzaminą buvo nuspręsta pakartoti. Tai sukėlė platų atgarsį visuomenėje ir abiturientų protestus. Absoliuti dauguma laikusiųjų antrą kartą 30 tūkst. abiturientų nepelnytai patyrė stresą ir pažeminimą; nukentėjo švietimo darbuotojų ir institucijos, kuri buvo atsakinga už egzamino organizavimą, vardas. Tokios buvo tik kai kurios šio incidento pasekmės, kurias išprovokavo galbūt vieno arba kelių asmenų savanaudiškumas ir noras pasipelnėti.

ją spręsti konfliktus konsensusais, kompromisais arba, atvirščiškai – kovojant, neretai paminant legitimines bei paprotines normas.

Viešasis gyvenimas, kaip ir veikiantys jo erdvėje subjektai, geriau nei kitos sritys visų matomi ir susilaukia išskirtinio žiniasklaidos, visuomenės, valdžios institucijų dėmesio. Kadangi visi esame viešojo gyvenimo dalyviai, pamokas, gaunamas iš šios aplinkos, priimame kaip artimas ir jos tampa asmeninės patirties dalimi.

III.4.6. Viešojo administravimo misija

Dar vienas veiksnys formuojant edukacinę ir kultūrinę konfliktų valdymo aplinką – švietėjiškas darbas visuomenėje formuojant konstruktyvų požiūrį į konfliktą, mokant tinkamai atstovauti ir ginti savo interesus, bet gerbiant ir pripažįstant kitų poreikius.

Metodologinis pagrindas šioje veikloje yra viešojo gyvenimo subjekto *teisių ir pareigų* vienovės supratimas. Valstybė savo teisiniais aktais užtikrina subjektų teisių ir pareigų pusiausvyrą. „Teisių ir pareigų vienovė apsaugo asmenį nuo pavergimo visuomenei (pareigų absoliutinimo), o visuomenę – nuo atskiro individo agresijos (teisių absoliutinimo)“. Ši pusiausvyra „atneša į žmonių santykius santarvę ir socialinę rimtį“ (A. Vaišvila, 2004, p. 19). Žmogus turi išmokti ginti savo interesus nepažeisdamas kitų teisėtų interesų. Bet tai dar ne viskas: jis turi įsisavinti tolerancijos ir kompromiso principus, kad susidūręs su kitokiais interesais ir vertybėmis būtų linkęs rinktis bendradarbiavimą.

Kaip rodo tautinio mentaliteto studijos (K. Stoškus, 1989, p. 37–54), istoriškai susiklostęs lietuvių archetipas – atkaklus individualistas, kuris pats savo jėgomis sprendžia gyvenimo problemas. Tačiau atsidūręs rizikingoje arba grėsmingoje situacijoje jis, užuot ieškojęs teisybės,

gali paklusti stipresniojo valiai arba pasitraukti iš pavojingos zonos. Susidūręs su kitu tokiu pat užsispyrusiu individualistu prašo spręsti konfliktą dažniausiai vietinės administracijos arba valstybės valdymo institucijos. Sudėtingu atveju apeliuoja į teismą.

Pakartosime leitmotyvą tampantį teiginį: kiekviena visuomenė yra gyvybinga, funkcionali ir konstruktyvi tiek, kiek ji vadovaujasi nusistovėjusiais socialinio teisingumo, pilietinės moralės, bendradarbiavimo kultūros principais. Būtent šioje socialinėje ir kultūrinėje terpėje atsiranda AGS praktika.

Netvirtas paprotys savo pastangomis spręsti ginčą palaikant tiesioginius ryšius su kita šalimi, konsultuojantis, vedant derybas, o prireikus – kviečiant patikimą žmogų tarpininkauti. Kitaip tariant – dirva rasti šiuolaikinėms AGS praktikoms Lietuvoje dar menkai išpurenta. Svarbią įtaką ugdant konfliktų sprendimo ir bendradarbiavimo kultūrą turi žiniasklaida (taip pat ir elektroninė), kasdieną informuojanti apie įvairaus tipo ir lygio konfliktus, suinteresuotųjų šalių veiksmus, laimėtojus ir pralaimėjusius. Žiniasklaidos vaidmuo ugdant konfliktų sprendimo kultūrą visuomenėje labai nevienareikšmis. Pripažįstama, kad kai kuriais aspektais masinės žiniasklaidos priemonės skatina smurtą, prievartą, stipresniojo kultą. Nepakankamai profesionalus žiniasklaidos kišimasis į vykstančius konfliktus juos kartais paaštrina (šalių veiksmams netenka konfidencialumo) arba sustiprina vienos šalies pozicijas ir nulemia konflikto baigtį.

Individų ir visuomenės grupių santykių su konfliktais iš esmės veikia viešojo administravimo institucijos, apskritai viešasis administravimas ir konfliktai viešajame sektoriuje. Paprastas pilietis turi tiesioginių reikalų su viešojo administravimo ir savivaldinėmis institucijomis. Nuo to, kaip sprendžiami bendruomeniniai reikalai ir asmeninės jo problemos, kaip jis yra aptarnaujamas savivaldos ir kitose valdiškose institucijose, priklauso formavimasis tokių savybių kaip pilietinė atsakomybė, dalyvavimas visuomenės gyvenime, pasitikėjimas valdžios institucijomis ir pilietinėmis vertybėmis. Tai savybės, turinčios išskirtinę svarbą bendradarbiavimo ir derybų kultūrai, konstruktyviam elgesiui ir veiksmui konfliktinėje situacijoje. Viešojo administravimo institucijos yra verslo ir nevyriausybinių organizacijų partnerės teikiant socialines paslaugas, vykdančios bendruomeninius projektus. Nuo jų, veikiančių valstybės var-

du, priklauso trijų sektorių bendradarbiavimo mastas, o tai vėl skatina (arba ne) anksčiau minėtas aplinkybes.

Reikšminga ir trečioji aplinkybė. Tvarkydamos bendruomeninius ir piliečių reikalus, sprendžiamas ginčus ir konfliktus viešosios ir savivaldos įstaigos yra pastebimiausios visuomenėje konfliktų sprendėjos ir vadybininkės. Iš jų bene daugiausia mokosi dialogo, sudėtingų problemų sprendimo, kompromisų ir konsenso piliečiai, interesų grupės, nevyriausybinės organizacijos. Palyginkime pamokas, kurias gauna visuomenė iš politinio ir viešojo gyvenimo tvarkytojų. Ir vieni, ir kiti veikia įvairialypių interesų, vertybių ir tapatybių sankirtoje, o tai reiškia, viena vertus, nuolatinės konkurencijos, susidūrimų, kita vertus – bendrų sprendimų, suderintų veiksmų erdvėje. Dėl to politinio valdymo ir viešojo administravimo subjektų palyginamumas atrodo pagrįstas.

Piliečių ir jų organizacijų dalyvavimo mastas politikoje ir viešajame gyvenime gerokai skiriasi. Į politinio valdymo institucijas jie paprastai deleguoja tam tikrus asmenis ir grupes arba renka iš kelių kandidatų, t. y. dalyvauja per reprezentantus. Jų interesai ir poreikiai gali būti arba tinkamai, arba netinkamai atstovaujami ir ginami atsižvelgiant į jų deleguotų atstovų patirtį, veiklumą, organizuotumą, kompetenciją. Viešajame gyvenime piliečiai dalyvauja tiesiogiai atstovaudami sau, savo bendruomenėms ar interesų grupėms. Nuo jų pastangų, aktyvumo, organizuotumo, derybų kultūros priklauso jų interesų ir siekių likimas. Jie diskutuoja, palaiko tiesioginį dialogą su viešosiomis institucijomis, o ne tą šiek tiek simbolinį, kaip su savo politiniais reprezentantais ir jų oponentais.

Tad galima teigti, kad viešajame sektoriuje kaupiama taikinamosios veiklos, derybinės ir bendradarbiavimo kultūros patirtis yra autentiška, unikali ir palyginti lengviausiai pasklinda visuomenėje suteikdama žmonių ir grupių santykiams konstruktyvumo ir teisingumo.

Kokia gi ši patirtis ir kaip ji skleidžiasi? Norint plačiau atsakyti, reikia kiek platesnio viešojo sektoriaus raidos vaizdo. Knygoje, skirtoje

įvairių socialinių žaidėjų viešajame sektoriuje bendradarbiavimui, E. Vigoda pažymi, kad brendęs moderniose kapitalistinėse nacijose viešasis administravimas buvo persunktas konkurencijos ideologijos ir filosofijos (2002). Vykdamt privatizavimą, viešuosius pirkimus, konkursus išsisknijo išimtinai konkurencijos principas. Kartu vis akivaizdesnis tapo viešųjų institucijų biurokratizmas, tarp jų ir piliečių didėjo praraja. Kaip atsakas į biurokratizmo kritiką ir į klasikini viešąjį administravimą iškilo *naujosios viešosios vadybos* (NVV) paradigma. Ji plačiau atvėrė duris bendruomenėms, nevyriausybinėms organizacijoms bei formuodama abipusiškumo principą santykiuose su piliečiais mažino biurokratizmą. Kai kuriose Vakarų demokratijose NVV idėjomis praturtintas viešasis administravimas tapo orientuotas į abipusiškumą ir bendradarbiavimą su klientais, kad abi šalys geriau viena kitą suvoktų.

Kol kas dar ankstoka daryti apibendrinimus, kiek NVV pajėgi išjudinti biurokratinį stingulį ir įstaigų atsirbojimą nuo savo piliečių. Tačiau neabejotina, kad skatina derybų kultūrą, kelia atstovavimo dvasią ir atsakomybę už viešųjų iniciatyvų veiksmingumą. Tai papildoma konfliktų sprendimą ir valdymą naujomis palankiomis galimybėmis.

Kai kurie tyrinėtojai, nagrinėdami viešojo administravimo funkcijas ir jų sąsajas su konfliktais, pažymi daug sutapimų. Zhiyongas Lanas skiria tris viešojo administravimo funkcijas, primenančias konfliktų dalyvių arba, kaip jis rašo, aktorių vaidmenis. Šie vaidmenys yra tokie: 1. suinteresuota konflikto stebėtojų (prijaučiančių arba ne) auditorija; 2. konflikto dalyviai ir 3. konflikto sprendėjai – arbitrai. Su pirmuoju vaidmeniu sutampa viešojo administratoriaus nuostata pasirinkti neutralios kompetencijos vaidmenį kai kuriose konfliktinėse situacijose, kuriose tiesioginė intervencija nereikalinga arba kuriose konfliktas savo turiniu yra nutolęs nuo srities, už kurią žinyba atsako. Tokiais atvejais suinteresuotos konflikto šalies (arba abiejų) prašymu viešasis administratorius gali greitai, patikimai, be nusistatymų prieš vieną ar kitą šalį ką nors padėti arba perduoti.

Antru atveju viešasis administratorius imasi arbitro vaidmens kilus konfliktui. Tai sutampa su jo misija organizuoti žmogiškąjį bendradarbiavimą. Prisiimdamas šį vaidmenį jis siekia, kad konfliktas būtų išspręstas atsižvelgiant į viešąjį interesą, teisingumą, pripažintas ver-

tybes arba bent jau atitiktų dalyvių lūkesčius. Atlikdamas šį vaidmenį administratorius pasitelkia savo kompetenciją šalims įtikinti, vertybėms įtvirtinti, arbitruoti.

Viešojo administravimo institucijai bei jos tarnautojams tenka būti ir konflikto dalyviais. „Jei viešasis administratorius turi aiškią nuomonę ar orientaciją kilus konfliktui ir jei jam pagal įstatymus yra numatyta pareikšti savo nuomonę, jis gali teisėtai identifikuoti save kaip konflikto šalį ir vykdyti savo juridinę, pozicinę ir konstitucinę teisę siekti sprendimo savo naudai“ (Z. Lan, 1997, p. 7).

Kai kurie mokslininkai iš viso mato viešojo administravimo paskirtį spręsti socialinius ir organizacinius konfliktus ir siekti ilgalaikės darnos bei stabilumo. Zhiyongas Lanas baigia savo studiją pabrėždamas būtinybę kelti viešųjų administratorių kompetenciją taikinamosios veiklos srityje, rengti jiems specialius mokymų kursus.

III.4.7. Edukacinės konfliktų sprendimo aplinkos kūrimas

Realiai vertinant sunkumus, kylančius konfliktų studijų ir praktikos kelyje, reikia matyti ir tuos daug žadančius teigiamus pavyzdžius ir jais remtis.

Paskutinį praėjusio amžiaus dešimtmetį Lietuvos valstybė pateko į plačią integracinių procesų Europoje vagą. Neatsirado nė vienos įtakingos visuomeninėje jėgos, kuri atvirai priešintųsi Lietuvos stojimui į NATO ir į ES. Derybos dėl stojimo į Europos Sąjungą spartino teisėtvarkos ir viešojo administravimo reformas. Jos buvo vykdomos neatšizvelgiant į tai, kokia politinė tendencija – konservatyvioji, liberali ar socialdemokratinė – vyravo šalyje.

Intelektualioji visuomenės dalis išmoko svarbią pamoką: svarbiais atvejais reikia tartis ir galima pasiekti susitarimą derinant skirtumus ir

ieškant optimalių sprendimų. Tai labai vertinga patirtis ir pavyzdys, kaip įveikti problemas kitose viešojo gyvenimo srityse.

Konsultavimosi, derybų, tarpininkavimo pamokų pradėjo teikti tarptautiniai projektai, *know how* viešojo administravimo ir teisėsaugos srityse.

Visa tai – gyvenimo pamokos.

Kad tarpininkavimas ir kiti alternatyvūs ginčų sprendimo būdai taptų bendradarbiavimo kultūros, problemų sprendimo dalimi, reikalingos ilgalaikės kryptingos mokymo ir plačios visuomenės švietimo programos.

Pateiksime autentišką pavyzdį, kuris rodo, su kokiais sunkumais tenka susidurti skleidžiant šiuolaikinius konflikto sprendimo metodus Lietuvoje.

III.4.8. Atvejo studija „Konfliktų sprendimo ir mediacijos projektas“

2003 m. Mykolo Romerio universitete buvo surengti dviejų savaitinių mokymai, skirti konfliktų sprendimo ir mediacijos organizavimo bei vedimo įgūdžiams įgyti. Tai buvo jungtinis Mykolo Romerio ir Karletono (Otava, Kanada) universitetų projektas. Teorinį kursą lankė apie 40 MRU studentų ir dėstytojų bei praktinių teisėsaugos sistemos darbuotojų. Praktinį penkių dienų seminarą baigė ir abiejų universitetų pažymėjimus gavo 25 žmonės.

Projektas buvo sumanytas kaip vienas iš žingsnių diegiant Lietuvoje naujus konfliktų sprendimo metodus. Dėl to buvo nuolat stebima ir analizuojama projekto dalyvių reakcija į dėstomų idėjų turinį, kaip jie suvokė ir interpretavo racionalaus bendradarbiavimo, taikinimo metodus, ką galvojo apie jų

panaudojimo galimybes Lietuvos socialiniame ir kultūriniame kontekste. Projekto organizatoriai ir seminaro vedėjai bei dalyviai apibendrina surinktą apklausų, diskusijų, atvejų studijų medžiagą.

Pateikiame kai kurias apibendrinančias diskusijų mintis.

Neilas Sargentas, Karletono universiteto ir šio projekto dėstytojas:

Mūsų mokymo koncepcija buvo paremta nuostata, kad individų ir grupių gebėjimai spręsti jų pačių konfliktus gali būti kryptingai ugdomi. Mes pabrėžtinai rėmėme požiūrį, kad individams ir grupėms dažnai yra daug veiksmingiau patiems spręsti savo konfliktus nei apeliuoti į išorinę instituciją, kad ši spręstų jų problemas.

Apibendrintai kalbant mokymai, ugdantys konfliktų sprendimo įgūdžius, reikšmingi demokratinei visuomenei, nes atveda bendradarbiavimo ir piliečių dalyvavimo svarbą ir vertę.

Viena vertus, dauguma seminaro dalyvių buvo entuziastingai nusiteikę dėl programos turinio, teorijų, koncepcijų ir įgūdžių, kurie buvo jiems pristatyti, taip pat dėstymo būdams bei mokymosi aplinkai, kurioje kiekvienam buvo daug laisvės pasireikšti.

Tačiau, be asmeninio pritarimo, mokymo renginiui dalyviai reiškė nemažai abejonių, ar Lietuvos sąlygomis pavyks pritaikyti idėjas, su kuriomis jie susipažino.

Kas galėjo slėptis už šito atsargaus požiūrio į mediacijos potencialą ir kitus susitarimo būdus?

Vienas šio tariamo skepticizmo paaiškinimų gali būti dalies dalyvių įsitikinimas, kad interesų gynimo procesai, tokie kaip mediacija, atrodė mažiau veiksmingas nei teisių gynimo procesai, tokie kaip teisminis bylinėjimasis arba arbitražas.

Tačiau kažkas esminio galėjo būti dar giliau, kas galėjo paaiškinti šį netikėtą dalyvių entuziazmo, rodomo mokymosi

idėjoms, ir jų kuklių lūkesčių skirtumą, kai kalba pakrypo apie praktinį pritaikymą platesniame Lietuvos visuomenės kontekste....Tai nebūtinai turėjo būti skepticizmas dėl mediacijos taikymo socialiniuose konfliktuose, bet giliau paslėptos abejonės, ar politinio ir teisinio lygio institucijos pasirengusios keisti nusistovėjusį požiūrį į konfliktus vykstant struktūrinėms transformacijoms.

Tai vėl leidžia priminti dar vieną prielaidą, kuri buvo reiškiamą diskusijose. Būtent, kad besiformuojanti daugiapartinė demokratinė sistema daugelio žmonių suvokiama kaip silpninanti valstybės galią valdyti konfliktus. O kaip žinoma, reformų metu jų ne tik nemažėja, o dar daugėja.

Štai tokius prieštaravimus konfliktų valdymo ir sprendimo klausimais išreiškė projekto dalyviai, kurių abejonės, matyt, atspindi ir valdininkų, apskritai – platesnės visuomenės opiniją.

Dr. Cheryl Piccard, Karletono universiteto Konfliktų sprendimo ir mediacijos centro direktorė, programos dėstytoja:

Socializmo transformacija ir atviresnės visuomenės radimasis keičia žmonių požiūrį į konfliktus. Anksčiau vienpartinėje politinėje sistemoje slopinami socialiniai ir politiniai konfliktai tampa akivaizdūs, pradeda viešai reikštis socialiniame, ekonominiame, politiniame, kultūriniame visuomenės gyvenime.

Šiomis aplinkybėmis instituciniai pokyčiai parlamentinėje ir teisinėje sistemoje yra išskirtinai svarbūs konfliktų raiškai, visuomenės požiūriui į konfliktus ir konfliktų sprendimui bei valdymui. Bet konfliktų valdymo institucinės dimensijos yra tik vienas aspektas transformuojamo teisingumo ir, kaip galima manyti, ne visuomet pats svarbiausias.

Šiame kontekste mes keliamė prielaidą, kad konfliktų sprendimo ir valdymo mokymas, ypač susitelkus į sutarimo, santarvės, konsenso kūrimo būdus, gali suvaidinti svarbų

vaidmenį stiprinant žmogiškąją ir socialinę transformacinio teisingumo dimensijas.

Mediacijos seminaro dalyvė:

Dirbdami grupėse, simuliuodami konfliktines situacijas mes įsitikinome, kad priimti sprendimus ir sutaukyti ginčo šalis buvo gerokai sunkiau, nei buvo galima įsivaizduoti. Įsigyvendami į mediatoriaus vaidmenį netgi paprastesnėse situacijose mes stokojome svarbiausio – gebėjimo kitaip mąstyti, kad išliktume nepriekaištingai neutraliais ir išradingais ginčo dalyvių diskusijos vedėjais.

Dalyviai buvo paskirstyti į grupes. Kiekviena grupė diskutavo, kaip ji įsivaizduoja mediacijos institutą skirtingose visuomenės santykių srityse – baudžiamojoje justicijoje, šeimos, darbo ir tarpgrupiniuose ginčiuose.

Diskusijose buvo pareikšta tokių minčių:

– Teisminis bylos nagrinėjimo procesas būtų daug trumpesnis ir lengvesnis, jeigu tam tikrais įstatymų leistiniais atvejais būtų taikoma mediacijos procedūra sprendžiant žalos atlyginimo, kompensacijos, smurtautojo ir jo aukos tolesnių santykių klausimus. Beje, šis klausimas buvo ypač pabrėžiamas kelių praktinių darbuotojų penitencinės veiklos srityje. Buvo atkreiptas dėmesys, kad nusikaltimą padariusio, ypač nepilnamečio, asmens ir jo aukos ryšys (aukos sutikimu) pagerintų vieno ar abiejų pažeistą psichologinę pusiausvyrą, įvertintų nusikalstamą poelgį morališkai.

Brandinant mediaciją baudžiamojoje justicijoje reikėtų apmokyti teisėsaugoje dirbančius pareigūnus. Turėtų būti parengtas išsamus teisinis reglamentavimas apibrėžiant mediacijos ir teismo nagrinėjimo santykį.

– Mediacija šeimos narių ginčiuose itin laukiama didėjant skyrybų statistikai. Diskusijos dalyviai siūlė įteisinti mediacijos procedūrą kaip privalomą situoktiniams kreipiantis į teismą dėl skyrybų. Mediacijos išlaidos neturėtų viršyti teismo

išlaidų, o pirmasis posėdis su mediatoriumi iš viso neturėtų būti apmokestinamas.

– Nagrinėjant tarpgrupinius konfliktus buvo remtasi žemdirbių protestais dėl kai kurių produktų žemų supirkimo kainų, apskritai dėl menkos paramos ir nepalankios žemės ūkio politikos. Mediacijos institutas šiuose ginčiuose turėtų sušvelninti nepakankamą atstovavimą kaimui bei įvairių kategorijų žemdirbiams ir padėtų sumažinti žemės ūkio produktų augintojų ir perdirbėjų, valstybinių institucijų, kuro, elektros energijos ir kitų tiekėjų nesusikalbėjimą²³.

Nors darbo konfliktai Lietuvoje retai kada įgauna kraštutinį streikų pavidalą, įtampos, nusižengimų, konfliktinių situacijų darbdavių ir darbuotojų santykiuose esama daug. Diskusijų dalyviai siūlė pasverti specializuotų mediacijos institucijų prie profesinių sąjungų steigimo galimybes. Tačiau buvo pabrėžiamas ir nacionalinio masto mediatorių susivienijimo poreikis, nes nemažai darbo konfliktų kyla tarp visos šakos darbuotojų ir darbdavio (pvz., tarp bendrojo lavinimo mokyklų pedagogų arba gydytojų, arba policijos pareigūnų ir vyriausybės). Čia mediatoriai galėtų dirbti ir gauti atlygius kaip nepriklausomi ekspertai. Taip vystosi mediacija kai kuriose naujosios demokratijos šalyse.

Aptartas projektas, kaip ir nemažai ankstesnių alternatyvaus ginčo sprendimo (AGS) pristatymų Lietuvoje, bendros padėties iš esmės nepakeitė. Prireiks daugiau laiko, taip pat teisės aktų bei edukacinių pastangų susisteminimo, kad visuomenė imtų domėtis ginčytinų problemų sprendimu, derybomis, mediacija ir kitomis AGS galimybėmis.

JAV, Kanados, Skandinavijos nevyriausybinės organizacijos bei agentūros, kurios devintajame dešimtmetyje ėmėsi šviečiamojo vaidmens pokomunistinėse šalyse, galėjo tik supažindinti su AGS filosofija ir Vakarų praktika. Ir tai buvo padaryta. Tai paskatino Lietuvos NVO, mokyklas, o šiek tiek vėliau ir iniversitetus pradėti mokyti mediacijos, derybų, konfliktų sprendimo, šviesti visuomenę konfliktų klausimais.

²³ Ši diskusija vyko tuomet, kai Lietuva dar nebuvo Europos Sąjungos narė ir parama žemės ūkiui buvo labai ribota.

Ši edukacinė kryptis pamažu keičia nusistovėjusias pažiūras ir praktiką. Bręsta naujas konstruktyvus požiūris į pasitikėjimą, bendradarbiavimą, į konfliktus. Taigi apibendrinant galima pasakyti: **visuomenės modernėjimas – tai jos narių ir grupių gebėjimas pasitikėti savimi, aktyviai ginti ir atstovauti savo interesams ir vertybėms, o bet kokio lygio konfliktoje – tai poreikis ir ryžtas naudotis pirmiausia neteisminiais ginčų sprendimo būdais.**

Vykstant šioms permainoms turėtų atsirasti nepriklausomų mediatorių, moderatorių institutas kaip neatskiriama ir veiksminga viešojo gyvenimo grandis. Visas parengiamasis darbas, kurį atliko užsienio partneriai, supažindindami Lietuvos nevyriausybinės organizacijos, mokymo ir švietimo įstaigas, viešojo administravimo ir valstybės valdymo institucijas su taikinamosios veiklos teorija ir praktika, yra prasmingas ir didžiai gerbtinas.

Pabaigos žodis studijuojantiems. Šis apimlus ir reikšmingas konfliktų studijų skyrius užbaigia tą problematikos ratą, kurį buvo numatyta kompleksiška aptarti šioje knygoje. Viešojo gyvenimo ir mokymosi formų įvairovė tokia turtinga, kad jos neįmanoma aprėpti viename leidinio skyrelyje. Kiekvienas studijuojantysis tikriausiai turi savo stebėjimų ir patirties, susijusių su problematika, kurią čia nagrinėjome. Mokyti konfliktų sprendimo – tai pirmiausia nagrinėti savo sėkmingos ir nesėkmingos veiklos patirtį, stebėti kitų sėkmes ir klaidas. Svarbu susieti tai, kas perskaityta, su tuo, kas kasdieniame gyvenime sukaupta.

► **Be minėtų ir cituotų šiame skyriuje leidinių, rekomenduotume šiuos leidinius:**

1. Mokomės dialogo. Kaip susikalbėti piliečiams, organizacijoms ir kultūroms. Sudarytojai V. Lukošūnienė, A. Bėkšta. Vilnius: Lietuvos suaugusiųjų švietimo asociacija, 2005.
2. Teresevičienė M., Gedvylienė G. Mokymasis bendradarbiaujant. Vilnius: Garnelis, 1999.

? **Kontroliniai klausimai:**

1. Mokymosi spręsti ir valdyti konfliktus galimybės ir apribojimai.
2. Kokią reikšmę konfliktų studijose turi atvejo analizės, apskritai praktikos stebėjimai?
3. Kur ir kaip vykdomas tikslinis konfliktų sprendimo ir valdymo mokymas?
4. Kokių tikslų siekiama šviečiant visuomenę – dalyvavimo, atstovavimo, bendradarbiavimo, taikinamosios veiklos?
5. Viešojo administravimo institucijų svarba ir reikšmė ugdant bendradarbiavimo ir konfliktų sprendimo kultūrą.
6. Interesų konfliktai viešajame gyvenime ir jų įtaka konfliktų sprendimo kultūrai.
7. Su kokiais specifiniais sunkumais susiduria Lietuvos visuomenė brandindama šiuolaikinį požiūrį į konfliktus ir taikinamąją veiklą?
8. Kaip toli yra pažengta formuojant Lietuvoje edukacinę konfliktų sprendimo ir valdymo aplinką?



Literatūra

1. Birkhoff J. E. Conflict Resolution Syllabi Anthology. Washington: National Institute of Dispute Resolution, 1997.
2. Fullan M. Pokyčių jėgos. Vilnius: Tito alba, 1998.
3. Gur-Ze'ev I. Philosophy of Peace Education in a Postmodern Era. Educational Theory, Summer 2001, vol. 51, Issue 3. EBSCO Research Databases: Academic Search Premier, prisijungimo laikas 2002 09 14.
4. Lan Z. A Conflict Resolution Approach to Public Administration //Public Administration Review, 1997, vol. 57, Issue 1, www.questia.com, 2004 01 17.
5. McMahon M. Everyday Life After Communism: Some Observations from Lithuania. The Carl Beck Papers in Russia & East European Studies, No. 1605, October 2002.

6. Palidauskaitė J. Interesų konflikto vadyba: nuo teorinio ir teisinio draudimo link praktinio realizavimo galimybių // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2005, t. 33.
7. Rau J. Kultūrų dialogas – dialogo kultūra. Vilnius: Dialogo kultūros institutas, 2005.
8. Stoškus K. Lietuvių tautos savitumas: keletas charakterio bruožų Kn.: Tautinis mentalitetas. Vilnius: Mintis, 1989.
9. Vaišvila A. Europos Sąjungos raidos tendencijų ir perspektyvų klausimu // Filosofija, sociologija, 2004, Nr. 1.
10. Vigoda E. Managing Collaboration in Public Administration. Praeger Books, 2002.

Pabaiga

Nueitas ilgas ir varginantis šiuolaikinio konflikto pažinimo kelias. Tai vadovėlinis kelias. Gyvenimiškas – nepalyginti ilgesnis, prieštaringesnis ir, deja, kupinas neįveikiamų akloviečių ir pralaimėjimų kartėlio.

Mes praleidome nemažai laiko kartu ne tam, kad konflikto aki-vaizdoje jaustumės bejėgiai. Mokėmės tam, kad neprarastume proto ir teisingumo mato konflikto kvaitulyje. Kad nesileistume konflikto nu-žmoginami, kai nustoja egzistavę moralinės ir netgi teisinės normos. Kad siekdami savo dalies nepažeistume darnos mus supančiame pasaulyje.

Vadovėlinis takas turėtų išvesti mus į konstruktyvaus gyvenimo vieškelį.

Konflikto įvaldymo problematika nauja mūsų universitetuose, apskritai mokymo įstaigose. Demokratinių šalių teorinis ir praktinis įdirbis yra turtingas, išplėtotas, jau senokai iššęs iš auditorijų ir laboratorijų į gyvenimo jūras. Taip jau susiklostė, kad mes kol kas tebesame panašūs į plikakojį vaikėzą, statantį pilį jūros prieigose.

Mes iš esmės tik pradėdame patirti šiuolaikinę labai racionalią bendradarbiavimo kultūrą, kuri įgauna vis naujus pavidalus besiplečiančioje mūsų darbų ir rūpesčių orbitoje. Mums lemta dar nemažai pavargti, kad taptume moderniais europiečiais ir nenutoltume nuo lietuviškos tapatybės. Ir šiame kelyje atkakliai ieškoti sutarimo savyje ir su kitais. Kol nebus šis konfliktas sėkmingai sprendžiamas, mums lemta būti pradinukais konfliktų valdymo srityje.

Tačiau tik beviltiškas nenaudėlis manytų, kad pilių statymas paplūdimyje – beprasmis iššūkis jūrai. Tai materijos įvaldymo pradžia. Tai pradžia įžvalgos į susidūrimo esmę. Tai atsakas į iššūkį.

Mums reikia kuo greičiau įvaldyti konfliktų sprendimo raciją. Teorijų, koncepcijų, modelių, schemų, eksperimentų, formulių jūroje prireiks surasti tą išmintį, kuri atves mus į pusiausvyrą tarp visuotinių pokyčių ir mūsų į pusiausvyrą linkusios prigimties. Tai nėra lengva ir paprasta ir iš tolo nepanašu į populiarius rašinius apie „penkių žings-

nių“, „trijų stilių“, nei apie daugelį kitų gundymų žaismingai spręsti ir „valdyti konfliktus“.

Susikaupkime ir besirausdami literatūros kalne išgryninkime modernaus konfliktų sprendimo filosofiją, kultūrą, vadybą. Turėsime laimę tapti pasekėjais vaikėzo, statančio pilis jūros paplūdimyje. Ir išlaikyti kultūrinę savastį bei dvasią integruotoje tautų Europoje.

Sąvokų ir prasmių dalykinė rodyklė

	Psl.
Alternatyvūs ginčo sprendimai	153,235-236
Ambicijos	50
Antikrizinė programa	222
Aplinka –	
<i>kultūrinė ir edukacinė</i>	115, 169
<i>organizacinė</i>	169, 189
<i>socialinė</i>	68–69
<i>teisinė</i>	169, 188
Asertyvumas	118–119
Asmeninė konfliktų sprendimo kultūra	119
Bendradarbiavimas	33, 96
Bendradarbiavimo kultūra 94, 96–97	
Derybos –	132–144, 185–186
<i>derėjimosi formulė</i>	148
<i>derybinė galia</i>	135
<i>derybinė santarvė</i>	133, 237
<i>derybininko meistriškumas</i>	144–149
<i>eiga</i>	141–143
<i>elektroninės</i>	144
<i>interesų (integracinės, kooperacinės)</i>	137–138, 140
<i>pozicinės</i>	136–137, 138–139
nederybinė alternatyva	136
Empatija	117
Interesai	48
Įtikinėjimas	145–146
Klausinėjimas	147–148
Konfliktas –	
<i>destruktyvus</i>	70, 101–102
<i>interesų</i>	70, 240–241

<i>konstruktyvus</i>	70, 101–102
<i>vertybių</i>	71
Konfliktinių santykių diagnostika	72–73, 216–217
Konfliktinių situacijų indeksas	223
Konflikto dinamika	51–54
Konflikto esmė ir prigimtis	46–47
Konflikto studijų sistema	42
Konflikto teorija	13
Konfliktų klasifikavimas	69–71
Konfliktų prevencija	162
Konfliktų sprendimas	97–98, 100, 128–129
Konfliktų tyrimai	218–219, 221
Konfliktų valdymas	159–160
Konfliktų valdymo sistema	177–178, 197
Konkliudentinis nusiteikimas	94, 232
Konkurencija ir kooperacija	101–102, 239
Konsultacijos	129–130
Mediacija –	150–153, 194–195
<i>elektroninė</i>	152
<i>mediatoriaus meistriškumas</i>	153
Organizacijos kultūra	206
Percepcija	118
Santarvė	237
Socialinė aplinka	64–65, 68–69
Socialinė dilema	67
Socialinė nelygybė	78–79, 80
Socialinis konfliktas –	13, 76, 89
<i>atskirtis (anomija)</i>	66–67, 79
<i>socialinio konflikto funkcija</i>	21
<i>užribis</i>	89
Strategija –	162–165
<i>taikos kūrimo</i>	42, 164–165
<i>taikos palaikymo</i>	41, 162–163
<i>taikos reguliavimo</i>	41, 163–164
Šalių subjektyvumas konflikte	114–115, 117
Tapatumas –	
258	

<i>individualus</i>	49
<i>socialinis</i>	49
Tolerancija	117
Veikla –	
<i>proaktyvi</i>	40, 164
<i>reaktyvi</i>	40, 163
<i>taikinamoji</i>	178
Vertybės	48–49
Viešojo administravimo taikinamoji misija	244–246
Visuomeninis kapitalas	108–109



Literatūra

1. Adamkus V. Trys metiniai pranešimai. Vilnius: Baltos lankos, 2001.
2. Barry B. Teisingumo teorijos, I t. Vilnius: Eugrimas, 2002.
3. Baruch R. A., Folger, Joseph. P. The Promis of Mediation: The Transformative Approach of Conflict. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.
4. Birkenbihl V. Psychologia prowadzenia negocjacji. Wrocław: Astrum, 1997.
5. Birkhoff J. E. Conflict Resolution Syllabi Anthology. Washington: National Institute of Dispute Resolution, 1997.
6. Brzezinski Z. Nebevaldomas pasaulis. Vilnius: Tvermė, 1998.
7. Bužinskas G. Įstatymų, reguliuojančių darbo ginčų nagrinėjimą, tobulinimo kryptys // Jurisprudencija, 2002, t. 25(17).
8. Callistar, Ronda R., Wall, James A., Jr. Japanese Community and Organizational Mediation // Journal of Conflict Resolution, vol. 41, No. 2. April 1997.
9. Casale G. Labour disputes settlement in selected Central and Eastern European countries // Teisė, 1999. Nr. 33(3).
10. Chomiak M. Rozwiązywanie sporow zbiorowych w Polsce // Polityka społeczna, Warszawa, 1999, Nr. 2.
11. Collier J., Lowe V. Ginčų sprendimas tarptautinėje teisėje. Vilnius: Eugrimas, 2002.
12. Comission of the European Communities. Directive of the European Parliament and of the Council on certain aspects of mediation in civil and commercial matters. 22. 10. 2004. COM (2004) 718 final.
13. Coser L. Conflict: Social Aspects. In: International Encyclopedia of Social Sciences, vol. 3. The Macmillan Company & The Free Press, New York, Collier-Macmillan Publishers, London, 1972.
14. Costatino C. A., Merchant Ch. S. Designing Conflict Management Systems. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1996.
15. Currie C. Conflict and Mediation: a Framework of Justice. Ik: Proceedings of the Conflict Resolution Symposium: 2002. Ottawa: Carleton University, 2003.
16. Dahrendorf R. Modernusis socialinis konfliktas. Vilnius: Pradai, 1996.
17. Davis A. M. An Interview with Mary Parker Follet. In: Negotiation Theory and Practice. Ed.: J. William Breslin and Jeffrey Z. Rubin. Cambridge: Mass., 1991.
18. DeChurch L. A., Marks M. A. Maximizing the Benefits of Task Conflict: the Role of Conflict Management. International Journal of Conflict Management (1997–2002), 2001, vol. 12 Issue. EBSCOhost database: Academic Search Premier.

19. Deutsch M. Constructive Conflict Management for the World Today // The International Journal of Conflict Management 1994, vol. 5, No. 2 (April).
20. Deutsch M. Constructive Conflict Resolution: Principles, Training, and Research. Journal of Social Issues 1994, vol. 50, No. 1.
21. Deutsch M. Sixty Years of Conflict // The International Journal of Conflict Management. 1990, vol. 1, No. 3 (July).
22. Employment in Europe 2006. European Commission Directorate-General for Employment, ec. europa. Eu // employment_social /news 2006. Prisijungimo laikas: 2007 02 04.
23. Europos socialinė chartija // Valstybės žinios, 2001 06 08, Nr. 49-17040.
24. Fisher R. and Ury W. with Patton B. Getting to YES. Negotiating Agreement Without Giving In. Boston: Houghton-Mifflin 1981.
25. Fontenas P. Dešimt Europos pamokų. Liuksemburgas: Europos Bendrijos oficialiųjų visuomeninių leidinių skyrius, 1992.
26. Freud S. Anapus malonumo principo. Vilnius: Vyturys, 1999.
27. Fullan M. Pokyčių jėgos. Vilnius: Tito alba, 1998.
28. Gellner E. Tautos ir nacionalizmas. Vilnius: Pradai, 1996.
29. Glass L. Toksyczni ludzie. Poznan: Rebis, 1998.
30. Grigas R. Socialinių įtampų Lietuvoje laukai. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, Lietuvos filosofijos ir sociologijos institutas, 1998.
31. Gur-Ze'ev I. Philosophy of Peace Education in a Postmodern Era. Educational Theory, Summer 2001, vol. 51, Issue 3. EBSCO Research Databases: Academic Search Premier, prisijungimo laikas 2002 09 14.
32. Hobbes T. Leviatanas. Vilnius: Pradai, 1999.
33. Hobson Ch. A. E-Negotiations: Creating a Framework for Online Commercial Negotiations. Negotiation Journal, vol. 15, No. 3, 1999.
34. Hollstain A. Participation and Elements of Direct Democracy of Citizens in Local Administration: problems, Opportunities and Limits in Practice. Kn.: Šiuolaikinės tarporganizacinės sąveikos formos viešajame sektoriuje. Vilnius: MRU Leidybos centras, 2006.
35. Ignatavičienė K., Račelytė D. Apie konfliktus ir jų sprendimą. I dalis. Vilnius: VPU leidykla, 2003.
36. International Encyclopedia of Social Sciences. New York: The McMillan Company & The Free Press; London: Collier – McMillan Publishers, 1972, vol. 3.
37. Jung C. G. Psichoanalizė ir filosofija. Vilnius: Pradai, 1999.
38. Juris V. Kaip įveikti NE. Kaunas: Tyrai, 1998.
39. Kavolis V. Civilizaciniai procesai ir šiandieninė Lietuva // Kultūros barai, 1996, Nr. 7.
40. Kennedy G. The new Negotiating Edge. London: Nicholas Brealey Publishing Ltd, 1998.

41. Kloc K. Mediacja w polskich warunkach // *Polityka społeczna*, Warszawa, 1999, Nr. 2.
42. Kozan M. K. Culture and Conflict Management; a theoretical Framework. *International Journal of Conflict Management*, 1997, vol. 8. Issue 4. E-versija: Academic Search Premier, prisijungimo laikas 2006 06 01.
43. Kuzmickas B., Astra L. Šiuolaikinė lietuvių tautinė savimonė. Vilnius: Rosma, 1996.
44. Lakis J. Kooperacijos ir konkurencijos santykiai mokykloje. Kn.: Švietimo reforma ir mokytojų rengimas. Vilnius: VPU leidykla, 2000.
45. Lan Z. A Conflict Resolution Approach to Public Administration // *Public Administration Review*, 1997, vol. 57. Issue 1, www. questia. com, 2004 01 17.
46. Lewicky R. J. and others. *Negotiation*. Boston: The McGraw-Hill Companies, 1994.
47. Lietuva socialinių pokyčių erdvėje. Vilnius: Lietuvos filosofijos ir sociologijos institutas, 1996.
48. Lietuvos darbo biržos veikla ir darbo rinka 1991–2000. Vilnius, 2001.
49. Lietuvos Respublikos pagrindinių tautybių gyventojai. Vilnius, 1991.
50. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. Nr. VIII-1316, 1999 07 08.
51. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. Nr. VIII-1234, 1999 06 17.
52. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas // *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 64-2569.
53. Lietuvos Respublikos visuomenės informavimo įstatymas. Nr. VIII-1905, 2000 08 29 // *Valstybės žinios*, 2000, Nr. 75-2272.
54. Matysiak A. *Zrodla kapitalu społecznego*. Wroclaw: Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, 1999.
55. McMahon M. *Everyday Life After Communism: Some Observations from Lithuania*. The Carl Beck Papers in Russia & East European Studies, No 1605, October 2002.
56. Mesquita B. Bueno de. The End of the Cold War. Predicting the Emergent Property. *The Journal of Conflict Resolution*, vol. 42, No. 2, April 1998.
57. Mitroff I., Pearson I., Caristine M. *Crisis Management*. Jossey-Bass Publishers, 1993. Cituota pagal vertimą į lenkų kalbą: *Zarządzanie sytuacją kryzysową*. Warszawa: Business Press, 1998.
58. Moore Ch. *Negotiating, Bargaining, and Dispute Resolution*. Boulder Colorado: CDR Associates, 1986.
59. Nęcki Z. *Negocjacje w biznesie*. Krakow: Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 1995.
60. Paliduskaitė J. *Interesų konflikto vadyba: nuo teorinio ir teisinio draudimo link praktinio realizavimo galimybių // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2005, t. 33.

61. Penc J. Kreowanie zachowan w organizacji. Warszawa: Placet, 2001.
62. Petrylaitė D. Teisės streikuoti įgyvendinimo Lietuvoje problemos // Jurisprudencija, 2002, t. 25(17).
63. Picard Ch. A. Mediating Interpersonal and Small Group Conflict. Ottawa: The Golden Dog Press, 2002.
64. Picard Ch. and others. The Art and Science of Mediation. Toronto: Emond Montgomery Publications, 2004.
65. Plečkaitis, Romanas. Tolerancija. Vilnius: Pradai, 1998.
66. Pranešimas apie žmogaus socialinę raidą Lietuvoje 1995. Vilnius: JTVP, 1995.
67. Pranešimas apie žmogaus socialinę raidą Lietuvoje. 2000. Vilnius: JTVP, 2000.
68. Rakauskienė O. G. Aktyvi socialinė-ekonominė politika Lietuvoje // Filosofija, sociologija. 1997. Nr. 2.
69. Rakauskienė O. G., Jonuškaitė I. Lietuvos ūkio plėtojimo ilgalaikė strategija iki 2015 metų // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2001.
70. Rau J. Kultūrų dialogas – dialogo kultūra. Vilnius: Dialogo kultūros institutas 2005.
71. Ray L. Community Mediation Centers. Mediation Quaterly, vol. 15, No. 1, 1997.
72. Rėkas A. Mediacja w praktyce wymiaru sprawiedliwosci – zanse I zagrozenia. Mediator, Nr. 22(3), 2002.
73. Ritzer G. Contemporary Sociological Theory and its Classical Roots: the Basic. Boston Burr Ridge: McGraw-Hill, 2003.
74. Ross M. H. The Culture of Conflict. New Haven and London: Yale University Press, 1993.
75. Sadato Anvaro kreipimasis į Izraelio Knesetą, 1977 m. lapkričio 20 d. Ik: New York Times, 1977 11 21. Cit. pagal: Negotiation Theory and Practice. Ed. by J. William Breslin and Jeffrey Z. Rubin. Cambridge, Mass., Harvard Law School, 1991.
76. Sakalas A. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 2003.
77. Sakalas, A., Stanevičienė A. Įmonės krizių vadyba. Kaunas: Technologija, 2003.
78. Salacuse J. W. So, What is the Deal Anyway? Contracts and Relationships as Negotiating Goals. Negotiation Journal, vol. 14, No. 1, 1998.
79. Saunders H., H. We Need a larger Theory of Negotiation: The Importance of Pre-negotiating Phases. In: Negotiation Theory and Practice. Ed. by J. William Breslin and Jeffrey Z. Rubin. Cambridge, Mass., Harvard Law School, 1991.
80. Sikora J. Zarządzanie konfliktem w zakładzie pracy. Bygdoszcz: OPO, 1998.

81. Simmel G. Conflict. Glencoe, Ill.: Free Press, 1955. Cit. pagal: International Encyclopedia of Social Sciences. New York: The McMillan Company & The Free Press; London: Collier – McMillan Publishers, 1972, vol. 3.
82. Simmel G. Die Religion. Frankfurt am Main: Rutten & Loening, 1906.
83. Simmel G. Socjologia. Warszawa: PWN, 1975.
84. Skurdo būklės Lietuvoje 2001 metų pranešimas. Vilnius: JTVP, 2001.
85. Smyth K. F. Identity-based Conflicts: a Systematic Approach. Negotiation Journal, April 2002, vol. 18, No. 2.
86. Socialinių paslaugų katalogas // Valstybės žinios, 2006 04 20, Nr. 43-1570.
87. Stoškus K. Lietuvių tautos savitumas: keletas charakterio bruožų Kn.: Tautinis mentalitetas. Vilnius: Mintis, 1989.
88. Susskind L. E. and Ozawa C. Mediated Negotiation in the Public Sector. In: Negotiation Theory and Practice. Ed. by J. W. Breslin and J. Z. Rubin. Harvard Law School, Cambridge, Mass., 1991.
89. Taljūnaitė M. Visuomenės stratifikaciniai procesai: jų įgyvendinimas politikoje ir valdymas. Habilitacijai teikiamų mokslo darbų apžvalga. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004.
90. Targamadžė V. Konfliktų kontūrų brėžimas: ugdymo realybės kontekstas. Vilnius: VPU leidykla, 2006.
91. Tautinės mažumos Lietuvos Respublikoje. Vilnius: Valstybinis nacionalinių tyrimų centras, 1992.
92. The Nature of Conflict and Negotiation. In: Negotiation Theory and Practice. Ed. : J. William Breslin and Jeffrey Z. Rubin. Cambridge: Mass., 1991.
93. Tureikytė D. Gyventojų socialinis ekonominis statusas: subjektyvus vertinimas. Kn.: Permainų metas: tapatumo ieškojimas. Vilnius: Filosofijos, sociologijos ir teisės institutas, 1995.
94. Vaišvila, Alfonsas. Europos Sąjungos raidos tendencijų ir perspektyvų klausimu // Filosofija, sociologija, 2004, Nr. 1.
95. Verslo plėtra Lietuvoje ir Vidurio Europoje. Vilnius: Statistikos tyrimai, 2000.
96. Vigoda E. Managing Collaboration in Public Administration. Praeger Books, 2002.
97. Vilties formos. Vilnius: Rašytojų sąjungos I-kla, 1992.
98. Wachowiak P. Profesjonalny menedžer. Warszawa: Difin, 2001.
99. Webster's School Dictionary. A Merriam-Webster Inc., 1986.
100. Бабосов Е. М. Конфликтология. Минск: Тетра Системс, 2001.
101. Действующее международное право. Москва: Московский независимый институт международного права, 1996, т. I.
102. Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. Москва: Аспект Пресс, 1996.
103. Кильмашкина Т. Н. Конфликтология. Москва: Юнити, 2004.

104. Ключевский В. Письма и дневники. Афоризмы и мысли об истории. Москва: Наука, 1968.
105. Козер Л. Функции социального конфликта, Москва: Идея пресс, 2000.
106. Левин К. Разрешение социальных конфликтов. Санкт-Петербург: Речь, 2000.
107. Рубин Д., Пруйт Д., Ким, Сунг Хе. Социальный конфликт. Эскалация, Тупик, Разрешение. Санкт- Петербург: прайм-Еврознак, Москва: Олма Пресс, 2003.
108. Фрейд З. Введение в психоанализ. Москва: Наука, 1989.
109. Фромм Э. Анатомия человеческой деструктивности. Минск: Попурри, 1999.
110. Чалдини Р., Кенрик Д., Нейберг С. Социальная психология. Санкт-Петербург, Прайм-Еврознак, 2002.
111. Юнг К. Г. Проблемы души нашего времени. Москва: Универс, 1994.

Lakis, Juozas

KONFLIKTŲ SPRENDIMAS IR VALDYMAS. – Vadovėlis. Vilnius:
La-162 Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008 – p. 268, iliustr.
Bibliogr. 30, 43, 62, 75, 90, 112, 127, 155, 175, 202, 226, 253, 260 p.
ISBN 978-9955-19-082-0

Kaip vadovėlis šis leidinys skirtas aukštųjų mokyklų studentams. Lietuviškai skaitantis skaitytojas neišlepintas publikacijų apie konfliktus. Tikėtina, kad studija bus naudinga ir įvairių sričių specialistams, iš tiesų stokojantiems šios srities žinių ir literatūros.

Svarbiausias uždavinys, kurį teko spręsti, tai išgryninti naujausias idėjas konfliktų mokslo srityje ir susieti jas su socialinių permainų praktika, kurios dalyviai esame mes visi.

Pirmajame skyriuje pateikiama mokslo apie konfliktą raidos apžvalga, konflikto kaip proceso ir šalių veiklos pažinimo instrumentarius, konfliktų sprendimo bei valdymo sistema.

Antrasis skyrius skirtas konfliktų sprendimo idėjoms ir praktikoms. Atskirdami sprendimą nuo valdymo siekėme, kad būtų aiški takoskyra tarp konflikto dalyvių poelgių, jų veiklos bei išorinių jėgų ir aplinkybių įtakos konfliktui, taip pat kryptingo poveikio siekiant jį suvaldyti.

Trečiajame skyriuje konfliktų valdymas nagrinėjamas kaip valstybės valdymo funkcija, užtikrinanti pusiausvyrą socialiniuose santykiuose, bendradarbiavimą ir partnerystę viešajame gyvenime. Konfliktų valdymo našumas ir efektyvumas siejamas su bendradarbiavimo kultūros ugdymu visuomenėje.

Kai kurie poskyriai baigiami atvejo studijomis, kurių turinys pritaikytas aptariamai temai pailiuotai, pagilinti ir sukonkretinti. Atvejo studijos moko analizuoti pavienius įvykius ir procesus ir taip nutiesia gijas tarp teorijos ir praktikos.

Kiekvienos temos pabaigoje pateikiame klausimus pasitikrinti įgytas žinias ir patariame, kuo galima remtis norint geriau susipažinti su problematika. Pateikiamas svarbiausių sąvokų, prasminių žodžių sąrašas ir nuorodos, kurioje teksto vietoje jas galima aptikti.

Vadovėlis turėtų atliepti sparčiai didėjančius poreikius pažinti šią svarbią socialinio gyvenimo sritį ir mokyti sėkmingai veikti sudėtingose gyvenimo ir tarnybinėse situacijose.

UDK 316.3(075.8)

Juozas Lakis
Konfliktų sprendimas ir valdymas

Vadovėlis

Redaktorė *Jūratė Balčiūnienė*
Viršelio dailininkė *Stanislava Narkevičiūtė*
Maketavo *Aušrinė Ilekytė*

SL 585. 2008 05 10. 12,27 leidyb. apsk. l.

Tiražas 900 egz. Užsakymas

Išleido Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras,

Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius

Puslapis internete www.mruni.eu

El. paštas leidyba@mruni.lt

Spausdino UAB „Baltijos Kopija“, Kareivių g. 13b, Vilnius

Puslapis internete www.kopija.lt

El. paštas info@kopija.lt