

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa

Kodas 62603S107

NERINGA SABALIŪNAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

DARBUOTOJŲ KONFLIKTŲ VALDYMAS DIRBANT KOMANDOJE

Kaunas 2010

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

NERINGA SABALIŪNAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

DARBUOTOJŲ KONFLIKTŲ VALDYMAS DIRBANT KOMANDOJE

Darbo vadovas
(parašas)

.....
(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas
(parašas)

Darbo įteikimo data

Registracija

Kaunas 2010

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
ĮVADAS.....	6
1. DARBUOTOJŲ KONFLIKTŲ VALDYMO DIRBANT KOMANDOJE TEORINIAI ASPEKTAI.....	11
1.1 Konfliktų teoriniai pagrindai.....	11
1.1.1 Konflikto samprata ir konfliktų klasifikavimas.....	11
1.1.2 Konfliktų priežastys.....	15
1.1.3 Konfliktų eiga, sprendimo būdai, pasekmės.....	19
1.2 Komandinio darbo teorinis pagrindimas.....	24
1.2.1 Komandos samprata.....	24
1.2.2 Komandų klasifikavimas.....	28
1.3 Darbuotojų konfliktų valdymas dirbant komandiniame darbe ir jo svarba organizacijoje.....	30
2. DARBUOTOJŲ KONFLIKTŲ VALDYMO DIRBANT KOMANDOJE EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS.....	36
2.1 Darbuotojų konfliktų valdymo ir komandinio darbo aspektai Lietuvos ir užsienio tyrimuose.....	36
2.2 Darbuotojų konfliktų valdymo dirbant komandoje tyrimo modelis.....	50
3. DARBUOTOJŲ KONFLIKTŲ VALDYMO DIRBANT KOMANDOJE TYRIMAS.....	53
3.1 Tyrimo metodika.....	53
3.2. Tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas.....	56
3.3 Tyrimo rezultatų įvertinimas.....	69
IŠVADOS.....	76
SUMMARY.....	79
LITERATŪRA.....	80
PRIEDAI.....	87

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Konfliktų požymių skirstymas į klases.....	15
2 lentelė Konfliktų priežasčių grupės (pagal įvairius autorius).....	16
3 lentelė Komandos ir grupės požymių palyginimas pagal rodiklius	26
4 lentelė Darbo grupės ir komandos skirtumai.....	27
5 lentelė Sėkmingo komandinio darbo vaidmens bruožai	30
6 lentelė Veiksniai, kurie identifikuoja efektyvias ir neefektyvias komandas.....	31
7 lentelė Neveikiančio komandinio darbo vaidmens bruožai	32
8 lentelė Atlikti darbuotojų konfliktų valdymo, komandinio darbo tyrimai Lietuvoje ir užsienyje ..	36
9 lentelė Intervijų klausimyno pateiktis	55
10 lentelė Darbo komandoje samprata	57
11 lentelė Konfliktų pobūdis	59
12 lentelė Vadovo požiūris į konfliktus	59
13 lentelė Kas sprendžia konfliktus	61
14 lentelė Konfliktų priežastys.....	63
15 lentelė Konfliktų pasekmės	65
16 lentelė Darbas komandoje po konflikto	66
17 lentelė Siūlomi būdai konfliktų prevencijai	67

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Požiūriai į konfliktus	12
2 pav. Konfliktų skirstymas pagal keturis pagrindinius kriterijus	13
3 pav. Konfliktų klasifikavimas pagal dalyvius	14
4 pav. Konfliktų priežasčių klasifikavimas	17
5 pav. Konfliktų priežasčių klasifikavimas	18
6 pav. Konflikto sprendimo modelis	19
7 pav. Konflikto sprendimo būdai esant įvairioms priežastims	20
8 pav. Konfliktinių situacijų valdymo būdai (pagal įvairius autorius).....	21
9 pav. Konflikto procesualinė schema	22
10 pav. Konflikto padariniai.....	23
11 pav. Vadovo vaidmenų skirstymas į grupes.....	26
12 pav. Komandų klasifikacija	29
13 pav. Konfliktų įtaka komandiniam darbui.....	33
14 pav. Konflikto tarpusavio sąsajos.....	39
15 pav. Dominavimo ir vadovavimo įstrižainės.....	43
16 pav. Trečiosios šalies įtaka priimant konflikto sprendimą.....	47
17 pav. Darbuotojų konfliktų valdymo dirbant komandoje tyrimo modelis.....	51
18 pav. Darbuotojų konfliktų valdymo dirbant komandoje sprendimo modelis.....	70

ĮVADAS

Temos aktualumas. Organizacija - gyvas organizmas, kuris gali augti, klestėti arba nykti, nes čia susiduria skirtingi žmonės, turintys savus interesus, poreikius, norus ir vertybes. Čia yra skatinama konkurencijos atmosfera, tvyroja atleidimo iš darbo galimybė, egzistuoja nuolatinė darbuotojų kova dėl savo pozicijų, todėl organizaciją galima įvardinti, kaip „konfliktų kalvę“ ir visa tai dėl to, kad žmonės yra skirtingi, turintys tam tikras ydas ir tikslus.

Konfliktai ne tik kuria neigiamą mikroklimatą, apsunkena vidinę komunikaciją, bet trukdo ir komandiniam darbui, nuo kurio priklauso organizacijos veiklos produktyvumas ir kokybė. Šiuolaikiniame pasaulyje komandinio darbo organizavimas suprantamas kaip efektyvesnės veiklos užtikrinimas, sėkmę lemiantis veiksnys. Organizacija, kuri darbą grindžia komandomis sudaro sąlygas sparčiau vystytis, efektyviau mokosi ir panaudoja išmuktas žinias, taupo laiką, ieško naujovių ir jas įgyvendina. Taip atliekamas darbas leidžia darbuotojams integruoti ir susieti informaciją tokiais būdais, kurių atskiras asmuo nepajėgtų įgyvendinti. Tinkamai surinktos ir efektyviai dirbančios komandos vertė akivaizdi ir neįkainojama. Deja, komandose taip pat kyla konfliktai, kurių priežastys gali būti tiek socialinės (skirtingos vertybės, įsitikinimai, išsilavinimai), tiek darbinės (kylančios dėl gautos užduoties įvykdymo). Akivaizdu, kad konfliktai įtakoja komandinį darbą. Dėl to reikia numatyti, kokia strategija kilus konfliktui yra tinkamiausia.

Siekiant, kad organizacija klestėtų ir išliktų vientisa, harmoninga, o darbas komandoje pasižymėtų efektyvumu, būtina iškilusius konfliktus spręsti greitai, efektyviai ir teisingai. Tik taip konfliktinės situacijos ne tik nepakenks, bet atneš ir naudos: paskatins darbuotojus veikti, išaiškės nauji požiūriai, idėjos, suaktyvės bendradarbiavimas ir atsiskleis dar didesnis darbuotojų kūrybiškumas.

Problemos ištyrimo lygis. Visuomenė keičiasi dinamiškai. Kartu kyla darbuotojų kompetencijos lygis, darbo teisės žinios, tačiau konfliktai darbo vietoje buvo, egzistuoja ir yra neišvengiami, todėl juos reikia atpažinti ir laiku bei tinkamai spręsti.

J. Matkaitytė (1998), A. Sakalas (1998), V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė (1999), J. Edelman, M. Crain (1997), A. Jacikevičius (1995), B. Neverauskas, J. Rastenis (1994), A. Seilius (1998), V. Barvydienė, D. Beresnevičienė, R. Lekavičienė (1996), L. Dinsmanas (2007), Kasiulis, Barvydienė (2001), J. Almonaitienė, D. Antinienė, N. Ausmanienė ir kt. (2001), F. Butkus (1996), З. Вернер, Л. Ланг (1998), А. Анцупов, А. Шипилов (2001), S. Robbins (2003), C. De Dreu, L. Weingart (2003) nagrinėja konflikto sampratą, reikšmę, eigą bei valdymą.

J. Lakis (2008) analizuoja ir pateikia naujausias idėjas, jau susiformavusias koncepcijas ir konflikto kaip socialinio reiškinio tyrimo metodus. A. Kiaunytė (2008) nagrinėja socialinių darbuotojų konfliktų sprendimo strategijas, J. Guščinskienė (2000) nagrinėja konfliktų problemas ir

pagrindinį dėmesį sutelkia ties konfliktų valdymo galimybėmis, V. Mokšinas (2002) - apie konflikto prevenciją ir sprendimus, V. Kulvinskienė, E. Stancikas (2003) nagrinėja darbo konfliktų priežastis, vertinimą bei sprendimo būdus skirtingos veiklos profilio organizacijose. L. Mirzojanc, D. Survutaitė (2007) nagrinėja su darbo santykiais susijusių konfliktų atsiradimo priežastis ikimokyklinėse bendruomenėse, M. Loos (2008) analizuoja konfliktų priežastis ir jų poveikį sveikatos apsaugos darbuotojų darbui. J. Heerwagen (2006) analizuoja konflikto įtaką darbuotojų kūrybingumui ir išvelgia tiek neigiamą, tiek teigiamą aspektą, V. Targamadžė (2006) skiria daug dėmesio nagrinėjant konfliktus pedagogikos srityje, A. Virovere, M. Kooskora, M. Valler (2001) nagrinėja konfliktus ir juos salygojančias priežastis Estijos bendrovėse, M. Esquivel, B. Kleiner (1996) nagrinėja konflikto reikšmę komandos efektyvumui ir išskiria du pagrindinius konflikto tipus, kurie daro skirtingą poveikį darbinės grupės sprendimų priėmimui, O. Henry (2008) atskleidžia priežastis, tipus, poveikius ir strategijas, kurios galėtų padėti valdyti konfliktus organizacijoje ir patobulinti organizacijos veiklą, A. Yusof, M. S. Omar-Fauzee, M. Nazrul Hakim Abdullah, P. Mohd Shah (2009) pateikia patarimus, kaip valdyti konfliktus.

Komandinio darbo aktualumas, jo pozityvumas šiuolaikinėje organizacijoje yra pabrėžiamas daugelio autorių, todėl svarbiausia komandinio darbo ypatybė laikytina – bendradarbiavimas, tarpusavio palaikymas, tolerantiškumas. Apie komandinio darbo sampratą ir reikšmę kalba T. Pranys (2006), A. Sakalas (1998), A. Jakštaitė-Talijūnienė (1999), I. Beniušienė, G. Merkys, J. Vveinhardt, M. Dromantas (2005), M. Johannsen (2008), L. Muhr (2008). Grupės ir komandos skirtumus nagrinėja A. Sakalas (1998), V. Barvydienė, J. Kasiulis (2004), T. Tamošiūnas (1999), D. Lipinskienė, I. Stokaitė (2005). Apie komandų klasifikaciją rašo L. Šalkauskienė, L. Žalys, I. Žalienė (2006). Komandinio darbo svarbą organizacijoje tyrinėja M. Dromantas, G. Merkys (2004), B. Neverauskas, V. Stankevičius, V. Viliūnas (2001), J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert (1999), G. Šaparnis, R. Budraitis (2004), I. Bakanauskienė, L. Šalkauskienė (2008), V. Giaštautienė, G. Šaparnis (2007). E. Smilga, A. Bosas (1999), M. Dromantas (2006) išskiria esminius neefektyvaus komandinio darbo bruožus. A. Somech, H. Syna Desivilna, H. Lidogoster (2008) teigia, kad užduoties atlikimas labai priklauso nuo identifikavimosi su komanda, nes tik tuomet komandos nariai gali mėgautis solidarumu ir pasitikėjimu vienas kitu, A. Joshi, G. Labianca, P. Caligiuri (2002) analizuoja geografiškai išsibarščiusią komandą ir teigia, kad tokia komanda turi aukštą neigiamų emocijų potencialą.

Kiti autoriai, kaip M. A. Khan, H. Afzal, K. Ur Rehman (2009), M. A. Khan, I. Ali (2009), H. Li, J. Li (2009), M. D. Foo (2009), O. Janssen, E. Van de Vliert, C. Veenstra (1999) nagrinėja organizacinius (santykių, užduoties) konfliktus tiek komandos, tiek pačios organizacijos plotmėje. J. De Person (2008) kalba apie konfliktų prevenciją komandiniame darbe, tuo tarpu M. Vorobjov, S.

Brinzak (M. Воробьев, С. Брынзак) (2008) analizuoja konfliktus, kurie kyla sporto komandoje ir teigia, kad jie turi ne tik destruktivyvų poveikį, bet kartu esą ir geras pasikeitimų generatorius.

Atlikus literatūros šaltinių analizę, nustatyta, kad daugiausia koncentruojamasi ties vienos krypties tematika, t.y. ties konfliktais ir jų valdymu organizacijoje arba ties komandinio darbo svarba, raiška organizacijoje. Nepakankamai nagrinėjama darbuotojų konfliktų valdymas atskirame vienetu – komandiniame darbe.

Problemą esmė. Kaip darbuotojų konfliktų valdymas veikia komandinį darbą?

Darbo objektas. Darbuotojų konfliktų valdymas dirbant komandoje.

Darbo tikslas. Ištirti darbuotojų konfliktų valdymą dirbant komandoje.

Darbo uždaviniai:

1. Remiantis mokslinės literatūros analize ir įvairių autorių interpretacijomis, išanalizuoti konflikto ir komandos sąvokas.
2. Išnagrinėti konfliktų rūšis, priežastis, eigą, sprendimo būdus ir pasekmes;
3. Išanalizuoti grupės ir komandos skirtumus.
4. Išnagrinėti komandų rūšis bei atskleisti komandinio darbo svarbą organizacijoje.
5. Išnagrinėti darbuotojų konfliktų valdymo ir komandinio darbo aspektų empirinį ištyrimo lygį.
6. Įvertinus teorinių ir empirinių tyrimų rezultatus, suformuoti darbuotojų konfliktų valdymo dirbant komandoje tyrimo modelį.
7. Remiantis darbuotojų konfliktų valdymo, komandinio darbo teoriniais aspektais, empiriškai ištirti darbuotojų konfliktų valdymą dirbant komandoje.
8. Atlikus duomenų analizę, pateikti darbuotojų konfliktų valdymo dirbant komandoje, įvertinimą.

Darbo struktūra. Darbo struktūrą nusako darbo objektas, tikslas ir uždaviniai.

Pirmoje darbo dalyje „DARBUOTOJŲ KONFLIKTŲ VALDYMO DIRBANT KOMANDOJE TEORINIAI ASPEKTAI“ analizuojama konflikto samprata, pateikiamas konfliktų klasifikavimas, analizuojamos konfliktų atsiradimo priežastys, jų eiga, sprendimo būdai ir pasekmės. Taip pat nagrinėjama komandos samprata, pateikiami esminiai komandos ir grupės skirtumai, pateikiamas komandų klasifikavimas bei atskleidžiama komandinio darbo svarba organizacijoje.

Antroje dalyje „DARBUOTOJŲ KONFLIKTO VALDYMO DIRBANT KOMANDOJE EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS“ nagrinėjami ir pateikiami konfliktų aspektai užsienio ir Lietuvos organizacijose, pateikiamas konfliktų valdymo dirbant komandoje tyrimo modelis.

Trečioje dalyje „DARBUOTOJŲ KONFLIKTO VALDYMO DIRBANT KOMANDOJE TYRIMAS“ pateikiama tyrimo metodika, duomenų analizė, rezultatų aptarimas bei jų įvertinimas.

Tyrimo metodai. Darbe atlikta Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės ir informacinės literatūros šaltinių sisteminė analizė, sintezė, abstrachavimas, sisteminimas, klasifikacija. Metodai naudoti analizuojant konflikto ir komandos, kaip efektyvios organizacijos pagrindo, sąvokas, analizuojant konfliktų ir komandų rūšis, nagrinėjant konfliktų atsiradimo priežastis ir pasekmes, atskleidžiant komandinio darbo svarbą organizacijoje, analizuojant Lietuvos ir užsienio autorių organizacinių konfliktų tyrimus.

Empyriiniam tyrimui atlikti pasirinkti šie metodai: duomenų rinkimo - kokybinis pusiau struktūruotas interviu; duomenų analizės - kokybinė (content) turinio analizė; imties atrankos - ne tikimybinis, tikslinis, kriterinis.

Darbe naudoti literatūros šaltiniai. Teorinėje darbo dalyje daugiausia naudotasi Lietuvos bei užsienio autorių moksliniais darbais, empiriniais tyrimais, susijusiais su vadybos sociologija, personalo valdymu, bendravimo psichologija, konfliktų sprendimo būdais ir jų valdymu, konfliktų sprendimo svarba organizacijos efektyvumui ir įvaizdžiui, darbiniais santykiais, tarpininkavimo, kaip trečiosios šalies paslauga, komandinio darbo svarba organizacijai.

Darbo teorinė reikšmė:

- atlikta įvairių autorių konflikto ir komandos sąvokų interpretacijų analizė, kuri leido suformuluoti apibendrinančius konflikto ir komandos apibrėžimus;
- išnagrinėjus moksliniuose šaltiniuose pateikiamą konfliktų skirstymą, įvairius konfliktų požymius, priežastis, padarinius, susisteminta ir pateikiama: konfliktų skirstymas pagal keturis pagrindinius kriterijus ir dalyvius, konfliktų priežasčių ir pasėkmių klasifikavimas;
- išnagrinėjus moksliniuose šaltiniuose pateikiamą komandų klasifikavimą, susisteminta ir išskirtos šios pagrindinės komandos: formalios, neformalios (savivaldos), ypatingosios;
- išanalizuoti darbuotojų konfliktų valdymo, komandinio darbo tyrimai Lietuvoje ir užsienyje ir sukurtas darbuotojų konfliktų valdymo dirbant komandoje tyrimo modelis.

Darbo praktinė reikšmė:

- teorinė ir praktinė darbuotojų konfliktų valdymo dirbant komandoje analizė, darbe pateikti apibendrinimai sudaro prielaidas personalo (esamų ir būsimų darbuotojų) tobulinimui dirbant atskirame vienetu - komandoje ir kreipiant dėmesį į konfliktų valdymą;
- atliktas tyrimas aktualus šiuolaikinei organizacijos praktikai, surinkta informacija ir gauti duomenis pravers formuojant būsimą arba performuojant esamą komandą organizacijoje;
- atliktą tyrimą organizacijų vadovai galės naudoti kaip metodinę medžiagą, siekiant taikaus konfliktų sprendimo dirbant komandoje.

Darbo struktūra ir apimtis

Darbą sudaro įvadas, 3 dalys, išvados. Pagrindinė darbo medžiaga aprašyta 65 puslapiuose, įskaitant 17 lentelių, 18 paveikslėlius. Taip pat pateikiami 9 priedai. Panaudotos literatūros sąrašą sudaro 83 šaltiniai.

1. DARBUOTOJŲ KONFLIKTŲ VALDYMO DIRBANT KOMANDOJE

TEORINIAI ASPEKTAI

Šioje darbo dalyje nagrinėjama konflikto samprata, pateikiamas konfliktų klasifikavimas, analizuojamos konfliktų atsiradimo priežastys, jų eiga, sprendimo būdai ir pasekmės. Taip pat nagrinėjama komandos samprata, analizuojami komandos ir grupės skirtumai, pateikiamas komandų klasifikavimas bei atskleidžiama darbo komandoje svarba organizacijoje.

1.1 Konfliktų teoriniai pagrindai

Visuomenės, bendruomenės, organizacijos, šeimos, pavienio žmogaus gyvenime ir sąveikose vienokie ar kitokie konfliktai yra nuolatiniai palydovai. Jie vyksta visur ir kartu yra unikalūs savo eiga, šalių veiksmais, 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 emocijų, moralės ir apgaulės pradai. Norint konfliktą pažinti, juolab suvaldyti, teikia 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 veiksnių (Lakis, 2008, p. 7).

1.1.1 Konflikto samprata ir konfliktų klasifikavimas

Konflikto teorija – mokslas apie konfliktą kaip reiškinį, jo atsiradimą, raišką ir įtaką aplinkai. Tai tarpdisciplininis mokslas, integruojantis politinius, socialinius, psichologinius, antropologinius ir kitų mokslų tyrinėjimus, o jos pagrindinis objektas ir tyrimų šerdis yra socialinis konfliktas (Lakis, 2008, p. 13).

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. Pasak J. Lakio (2008), tikslinė žmonių veikla gali turėti įtakos konflikto eigai, gali mažinti neigiamus jo padarinius, o jo energiją panaudoti permainingoms ir naujovėms.

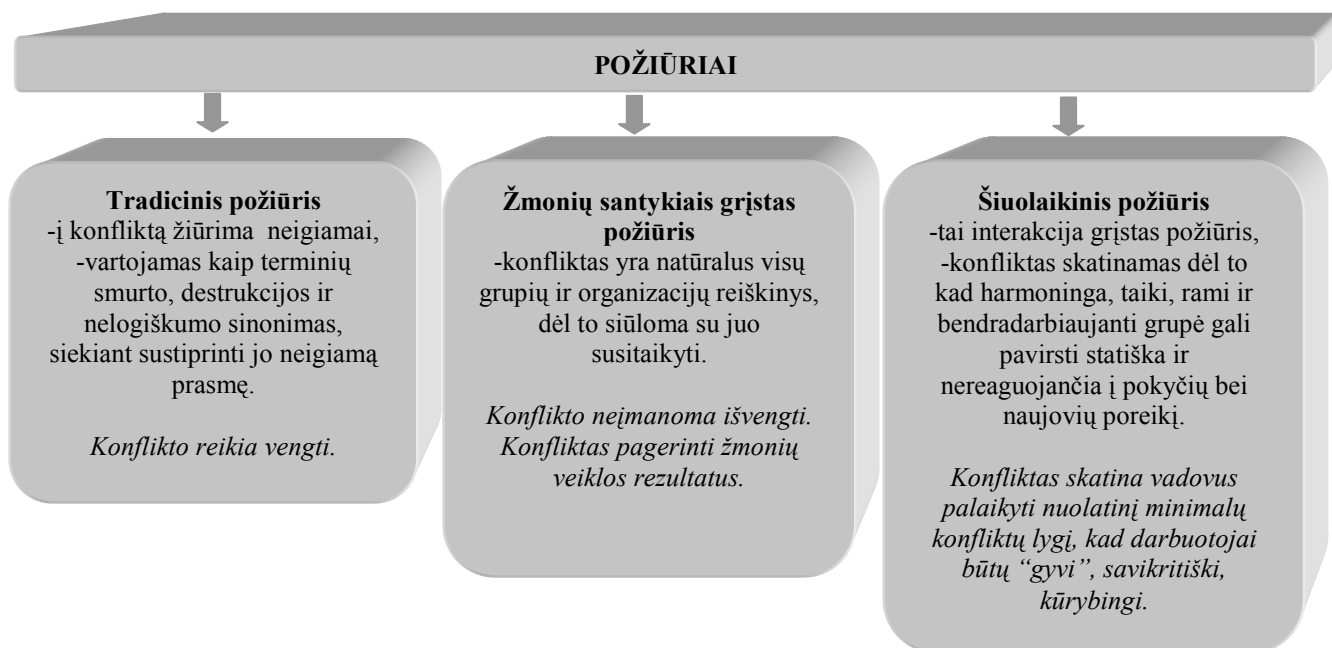
Konfliktų valdymas – tai kryptinga veikla, kuria norima pašalinti konfliktą sukėlusias priežastis, pakoreguoti atsiradusias pasekmes. Tai tarsi efektyvus konstruktyvus konflikto sprendimo suradimas ir įgyvendinimas (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999).

Konflikto samprata literatūroje traktuojama nevienareikšmiškai ir yra nemažai jo apibrėžimų. O. Henry (2008), G. Dubauskas (2006), I. Matkaitytė (1998), A. Kiaunytė (2008), J.

Lakis (2008), M. Esquivel, B. Kleiner (1997) į konfliktą žvelgia, kaip į pasikeitimų stimulą ir pažangos variklį, tuo tarpu V. Kulvinckienė, E. Stancikas (2003), C. De Dreu, L. Weingart (2003) teigia, kad konfliktas yra sudėtingas socialinis fenomenas, galintis būti tiek teigiamas, tiek neigiamas. Anot autorių, konflikto baigtis priklauso nuo sprendimo būdo. J. Heerwagen (2006), V. Targamdžė (2006) A. Virovere, M. Kooskora, M. Valler (2001), J. Edelman, M. Crain (1997) E. Bagdonas, L. Bagdonienė (2000), A. Jacikevičius (1995), A. Suslavičius (2006) ir kiti teigia, kad konfliktas-priešingų interesų, pažiūrų susidūrimas, kivirčas, skirtingų motyvų, poreikių, kurie negali būti vienu metu realizuojami, susikirtimas.

Analizuojant šių autorių mintis, pastebima konflikto apibrėžimų įvairovė, tačiau kartu išaiškėja, kad konfliktas - tai visuomenei būdingas reiškinys, kuris gali būti vertinamas tiek teigiamai, tiek neigiamai. Akivaizdu, kad įvairūs nesutarimai tarp žmonių yra mokslo, technikos, filosofijos tobulėjimo šaltinis. Taigi, konfliktą reikia mokėti atpažinti ir valdyti, tik taip jis gali įgauti prasmę. Detalios minėtų autorių konflikto sąvokos interpretacijos pateikiamos 1 priede.

S. Robbins (2003) teigia, kad daugelyje konflikto apibrėžimų įvardijamos opozicijos, stygiaus bei blokavimo koncepcijos ir daroma prielaida, jog yra dvi ar daugiau šalių, kurių interesai ir tikslai atrodo nesuderinami. Ištekiai - pinigai, darbas, prestižas ir valdžia – yra riboti, tad jų stygius skatina blokavimą. Dėl to šalys atsiduria opozicijoje. Jei viena šalis blokuoja priemones įgyvendinti kitos šalies tikslams, kyla konfliktas. Taigi konfliktas apibrėžiamas kaip procesas, kuriame individas „A“ tikslingai stengiasi atsverti kito individo „B“ pastangas, naudodamasis galima blokavimo forma, kuri trukdo siekti tikslų ar plėsti savo interesus. Egzistuoja trys požiūriai į konfliktus (1 pav.).



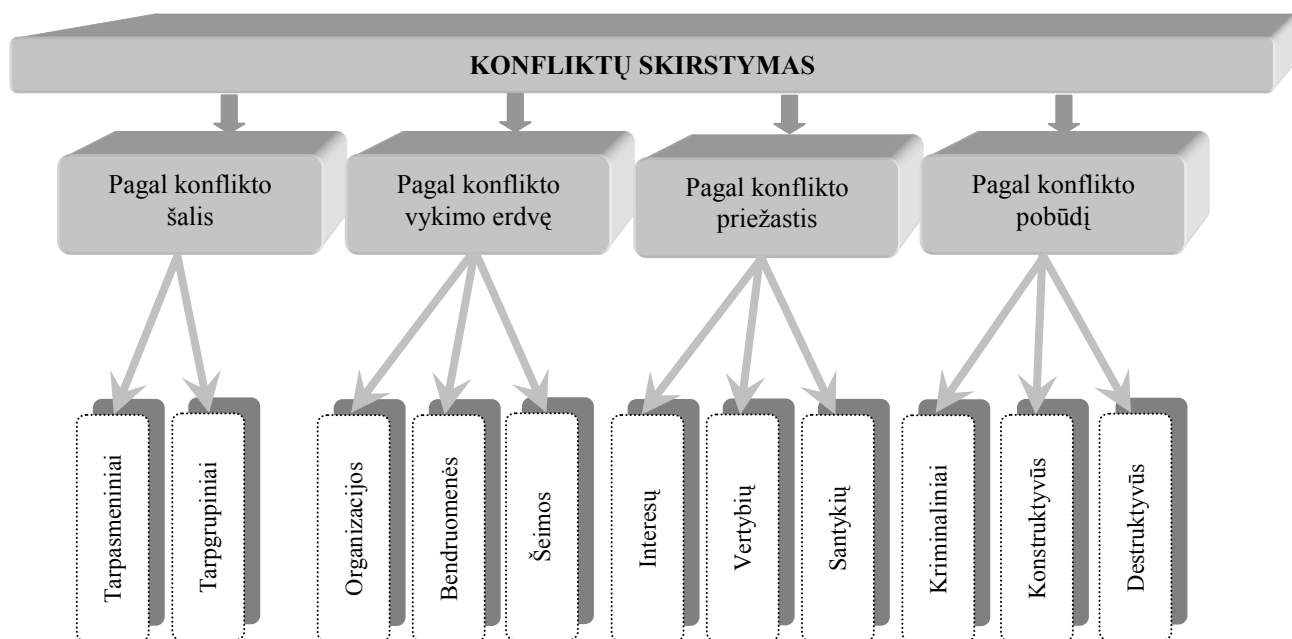
Šaltinis: sudaryta autorės pagal ROBBINS, S. (2003) Organizacijos elgsenos pagrindai, p. 206-207.

1 pav. Požiūriai į konfliktus

Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad kiekvienas autorius savaip vertina konfliktą, bet visom interpretacijom būdingi keli pagrindiniai bruožai:

- konfliktas - tai susidūrimas, kova, kylanti iš interesų, vertybių, poreikių prieštaravimo arba nesuderinamumo. Jis gali būti tiek objektyvios, tiek subjektyvios prigimties ir išryškėja tuomet, kada jį sukelia mus supanti aplinka arba jis pats slypi žmonėse kaip veiklos subjektuose, jų planuose, vertybėse;
- konfliktas kyla:
 - dėl nevienodų galimybių naudotis žmonių poreikiams tenkinti reikalingais išteklių;
 - kai šalys sąmoningai pradeda priešiškus veiksmus dėl vienokių ar kitokių vertybių siekimo.

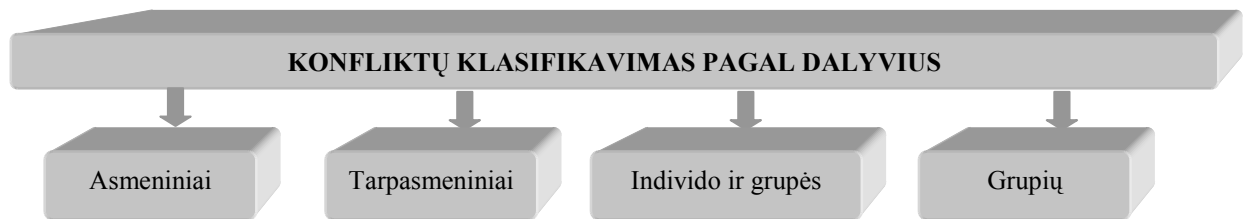
Konfliktai egzistuoja nuo neatmenamų laikų ir yra atlikta daug mokslinių tyrimų, kurių tikslas - išsiaiškinti konfliktų priežastis, rūšis, pasekmes, sprendimo būdus. Anot J. Lakio (2008) tyrinėtojai konfliktus nagrinėjo, skirstė, grupavo, klasifikavo įvairiais būdais. Dėl to skirtingos mokslo sritys pateikia įvairių ir vis kitokiu pagrindu sudarytų klasifikacijų. Konflikto priskyrimas prie tam tikros klasės leidžia palyginti tos pačios klasės konfliktus, bet reikėtų prisiminti, kad konfliktų yra tiek ir tokių, kiek ir kokių yra gyvenimiškų situacijų, todėl bendrąja prasme skirstymas galimas tik pagal 4 pagrindinius kriterijus: pagal konflikto šalis, konflikto vykimo erdvę, konflikto priežastis, konflikto pobūdį (2 pav.). Pilnas ir išsamus konfliktų skirstymas pateikiamas 2 priede.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal LAKIS, J. (2008) Konfliktų sprendimas ir valdymas, p. 69-71.

2 pav. Konfliktų skirstymas pagal keturis pagrindinius kriterijus

A. Sakalas (1998) J. Edelman, M. Crain (1997), A. Jacikevičius (1995), B. Neverauskas, J. Rastenis (1994), A. Seilius (1998), V. Barvydienė, D. Beresnevičienė, R. Lekavičienė (1996), L. Dinsmanas (2007) konfliktus grupuoja į asmeninius, tarpasmeninius, individo ir grupės, grupių (3 pav.). Pilnas ir išsamus konfliktų skirstymas pagal dalyvius pateikiamas 3 priede.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal SAKALAS, A. (1998) Personalo vadyba, p. 79.

3 pav. Konfliktų klasifikavimas pagal dalyvius

Anot A. Sakalo (1998), asmeniniai konfliktai kyla žmogaus viduje, kai susiduriama su įvairiais išoriniais poveikiais, kai nesutampa asmens ir organizacijos tikslai ir vertybės, kai žmogus turi per didelį ar per mažą darbo krūvį, patiria stresus, nepasitenkinimą darbu. Tarpasmeninius konfliktus J. Edelman, M. Crain (1997) apibūdina kaip vieno individo nesutarimą su kitu. Individo ir grupės konfliktai atsiranda dėl grupės spaudimo asmenybei ar žmogaus nesitaikstymo su grupe. Kolektyve kiekvienas turi stengtis nepažeisti nustatytų normų, nekonfrontuoti (Sakalas, 1998). Deja, dažnai norima išlaikyti individualumą, o tai ir sukelia nepasitenkinimus. Grupių konfliktai kyla dėl įvairių prieštaravimų tarp kelių grupių, kai nesutaria jų vadovai, siekdami įgyvendinti tikslus (Sakalas, 1998). Kiti mūsų minėti autoriai dalyvių grupes apibrėžia labai panašiai.

Konfliktų klasifikavimo būdų yra ir daugiau: galima skirstyti pagal įvairiausius požymius. Pavyzdžiui, F. Glasl (Mirzojanc, Survutaitė, 2007) grupuoja pagal ginčo dalyką, susidūrimo formas, konfliktuojančių šalių ypatumus, H. Krysmanski (Mirzojanc, Survutaitė, 2007), L. Coser (1984) konfliktus skirsto į realius, tikrus, menamus. Konfliktus į atvirus ir užslėptus klasifikuoja R. Dahrendorf, B. Ruettinger, J. Sauer (Mirzojanc, Survutaitė, 2007), o N. Smelser - (Kasiulis, Barvydienė, 2001) į racionalius ir iracionalius.

3. Вернер, Л. Ланг (1998) išskiria motyvacinius, komunikacijos, valdžios konfliktus, J. Almonaitienė, D. Antinienė, N. Ausmanienė ir kt. (2001) konfliktus skirsto į: išteklių, statuso ir vaidmenų, idėjų, normų, principų. Pastarieji konfliktai beveik neišvengiami, o tinkamiausia jiems vieta - bet kokia organizacija, todėl tuo remiantis galima pateikti ir S. Robbins (2003) konfliktų grupavimą. Autorius konfliktus skirsto į santykių, užduoties, proceso konfliktus, kurie dažnai kyla organizacijoje. Pilnas ir išsamus konfliktų skirstymas pagal įvairius požymius pateikiamas 4 priede.

Apibendrinant galima teigti, kad konfliktai klasifikuojami pagal daugybę požymių. Populiariausius požymius įmanoma susisteminti ir suskirstyti į tris klases: pagal konflikto dalyvius (subjektus), pagal konflikto dalyką (objektą), pagal konflikto pasireiškimo formą (1 lentelė).

1 lentelė

Konfliktų požymių skirstymas į klases

Klasės pavadinimas	Požymiai	
Pagal konflikto dalyvius (subjektus)	1. asmeniniai, tarpasmeniniai, tarp asmenų ir grupės, tarpgrupiniai, vienašaliai, dvišaliai;	2. tarpvalstybiniai, globaliniai; 3. santykių.
Pagal konflikto dalyką (objektą)	1. realūs (tikri), nerealūs (menami); 2. išteklių, statuso, vaidmenų, idėjų, normų ir principų;	3. motyvaciniai, komunikacijos, valdžios; 4. norų, priešingybių (siekimo-vengimo), vengimo; 5. užduoties, proceso.
Pagal konflikto pasireiškimo formą	1. atviri, užslėpti; 2. organizuoti, neorganizuoti; 3. racionalūs, neracionalūs; 4. konstruktyvūs (produktyvus), destruktivūs;	5. manifestiniai, latentiniai; 6. vertikalieji, horizontalieji; 7. trumpalaikiai, užsitęę; 8. funkciniai, disfunkciniai; 9. struktūriniai, nestrukūriniai.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Konfliktus nagrinėja psichologija, edukologija, filosofija, sociologija, logika, todėl nenuostabu, kad įvairiuose mokslinės literatūros šaltiniuose jų klasifikacija skiriasi. Padaryti ir pateikti lyginamąją egzistuojančių konfliktų tikslią klasifikaciją ir analizę bei sujungti į bendrą sistemą yra sudėtinga, nes autoriai mąsto ir veikia skirtingai bei priklauso skirtingoms mokslo šakoms. Akivaizdu, kad bet koks konfliktų klasifikavimas ar rūšiavimas yra sąlyginis dalykas ir vertingas tiek, kiek padeda išanalizuoti situaciją, išspręsti patį konfliktą.

1.1.2 Konfliktų priežastys

Viena dažniausiai pasitaikančių konflikto priežasčių – nesugebėjimas pažvelgti į situaciją lanksčiai, be išankstinių nuostatų. Į konfliktą su aplinkiniais lengviausiai įsivelia užsispyrę, inertiški žmonės, nepakenčiantys prieštaraujančio elgesio. Jų pagrindinis gyvenimo tikslas – bet kokia kaina iškovoti aplinkinių pripažinimą, užimti prestižinę vietą visuomenėje. Konfliktams palankios sąlygos ir tuomet, kai yra keliami nerealūs reikalavimai aplinkai, sąlygoti per didelio savojo „Aš“ idealizavimo (Kasiulis, Barvydienė, 2001). 2 lentelėje pateikiamos konfliktų priežasčių pagrindinės grupės.

Konfliktų priežasčių grupės (pagal įvairius autorius)

	Autoriai		
	E. Regnet	S. Stoškus, D. Beržinskienė	A. Petrulytė
Priežastys	<ul style="list-style-type: none"> ● esminiai tikslų, požiūrių, vertybių ar normų skirtumai; ● asmeniniai ypatumai; ● komunikacijos stoka bei skirtingas informuotumas; ● sąlygų spaudimas (apribotas gėrybių prieinamumas); ● organizacijos struktūra; ● statuso skirstumai (valdžios pozicijų išlaikymas). 	<ul style="list-style-type: none"> ● išteklių pasiskirstymą; ● darbų sąryšis; ● skirtingi tikslai; ● skirtingos vertybės; ● skirtinga elgsena, išsilavinimas, bendravimo stilius; ● blogai perduota informacija. 	<ul style="list-style-type: none"> ● riboti ištekliai; ● skirtingos vertybės, suvokimas, interesai; ● skirtingi psichologiniai ir gyvybei svarbūs poreikiai

Šaltinis: sudaryta autorės.

E. Regnet (Stoškus, Beržinskienė, 2005) teigia, kad ne visada organizacinio konflikto pagrindu gali būti tik vienos priežasties „grynas pavidalas“, dažniausiai jų būna kelios. Ji išskiria penkias specifines organizacinių konfliktų kilimo priežasčių grupes: esminius tikslų, požiūrių, vertybių skirtumus, asmeninius ypatumus, komunikacijos stoką arba skirtingą informuotumą, sąlygų spaudimą ir organizacijos struktūrą. S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005) remiasi E. Regnet tyrimų patirtimi. Jie išskiria labai panašias konfliktų kilimo priežastis: išteklių pasiskirstymą, darbų sąryšį, skirtingus tikslus bei vertybės, skirtingą elgseną, išsilavinimą, bendravimo stilius, blogai perduotą informaciją. A. Petrulytė (2004) pateikia tik tris priežasčių grupes, tačiau labai artimas minėtų autorių mintims. Ji teigia, jog konfliktus gali įžiebtį riboti ištekliai, skirtingos vertybės, suvokimas, interesai ir nevienodi psichologiniai bei gyvybei svarbūs poreikiai. Matome, kad konfliktų priežasčių grupės nėra vienodos, bet labai panašios.

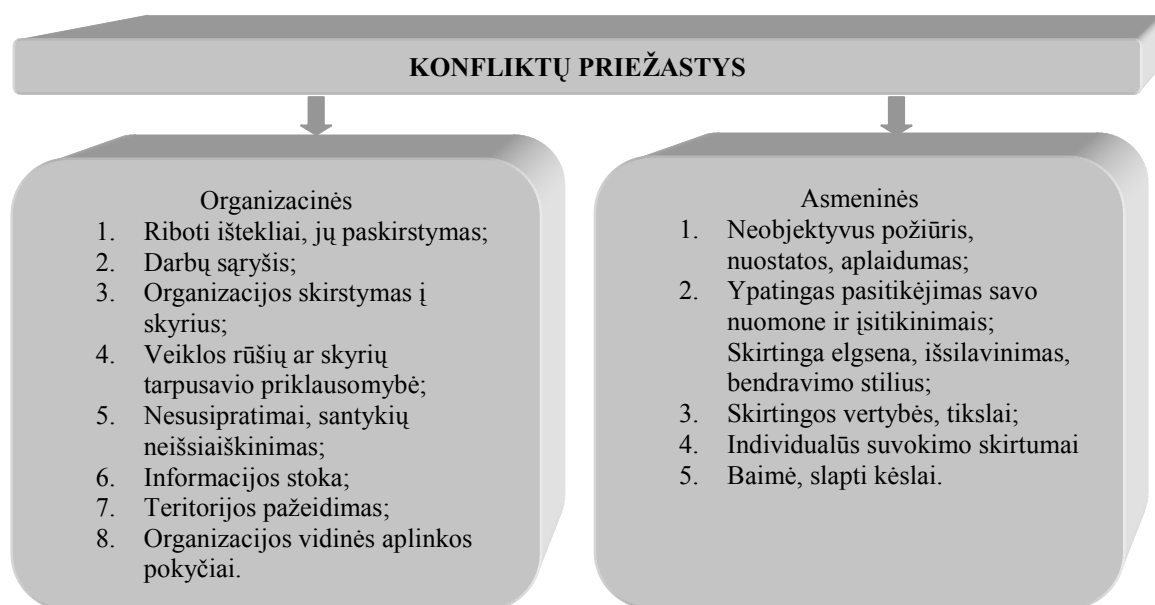
Analizuodami, galime teigti, kad tiek E. Regnet, tiek S. Stoškaus, D. Beržinskienės (2005), A. Petrulytės (2004) pateiktas priežasčių grupes galima skirstyti į du blokus - darbuotojas kaip asmuo (kuris dirba veikiamas vidinių įsitikinimų) ir organizacija (kuri gali būti blogai valdoma ar neišvystytos struktūros). Galima numanyti, kad šiuos du blokus jungia nuolatinė komunikacija, kurios stoka ar nuolat nutrūkstantis perdavimas taip pat sąlygoja konfliktų atsiradimą.

Labai dažnai įsiplieskęs konfliktas turi ne vieną, o kelias priežastis, kurios detaliam apibūdinimas 5 - amame priede. Psichologas L. Mullinsas (Mokšinas, 2002, p. 4-5) išskiria tokias priežastis: individualūs suvokimo skirtumai, riboti ištekliai, organizacijos suskirstymas į skyrius bei specializacijas, teritorijos pažeidimas, aplinkos pokyčiai. J. Edelman, M. Crain (1997), A. Kažukauskienė (2001) mano, kad nesutarimus sukelia nesusipratimai ir santykių neišsiaiškinimas, nesąžiningumas, aplaidumas, nuostatos, ypatingas pasitikėjimas savo nuomone ir įsitikinimais, nesugebėjimas nustatyti ribų, baimė ir slapti kėsni, netinkamas konflikto sprendimas.

Lietuvių mokslininkai (A. Sakalas, J. Guščinskienė, E. Bagdonas, L. Bagdonienė, F. Butkus, B. Neverauskas) taip pat įvardina panašias priežastis. Jų nuomone, nesutarimus sukelia darbų sąryšis, skirtingi tikslai ir vertybės, skirtinga elgsena, išsilavinimas, bendravimo stilius bei blogai perduodama informacija.

L. Mirzojanc, D. Survutaitė (2007) teigia, kad konfliktus sukelia darbo tvarkos taisyklių nesilaikymas, organizavimo nesklandumai, darbo krūvio paskirstymo klaidos, netinkamas išteklių paskirstymas, informacijos sklaidos sutrikimai.

Apibendrinant galima teigti, konfliktų priežastys priklauso nuo kiekvienos individualios situacijos-nuo konfliktuojančiųjų asmenų-subjektų, nuo konflikto priežasties-objekto. Remiantis tuo priežastys susistemintos ir suskirstytos pagal du svarbius kriterijus (4 pav.).

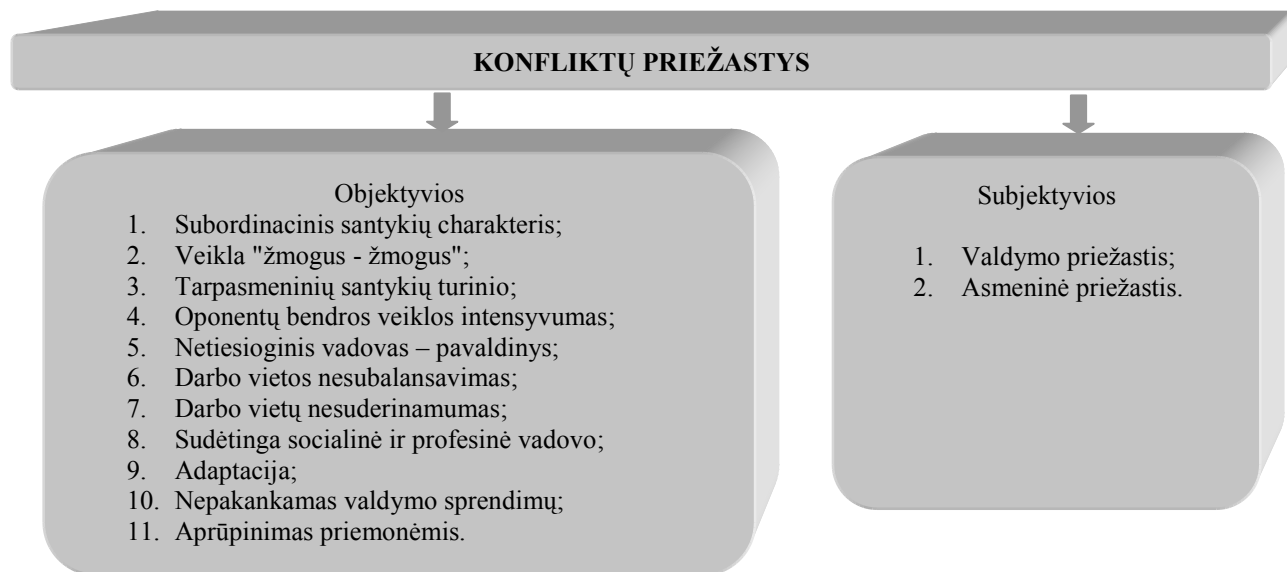


Šaltinis: sudaryta autorės.

4 pav. Konfliktų priežasčių klasifikavimas

Konfliktų priežastys organizacijose labai įvairios. Konfliktai gali kilti dėl neaiškios struktūros: neapibrėžto vaidmenų pasiskirstymo, hierarchinės struktūros, kai darbuotojų galimybės neatitinka jiems keliamų reikalavimų ir pan. Konfliktų priežastimi gali būti informacijos neatitikimas, suvokimo, nuostatų, poreikių, vertybių skirtumai. Konfliktus gali sukelti organizacijos išteklių, resursų (materialinių, finansinių, laiko ir t.t.) paskirstymas. Skirtingi bendravimo stiliai taip pat gali būti konfliktų priežastimi.

Kalbant apie vadovo ir pavaldinio tarpusavio santykius yra išskiriamos objektyvios ir subjektyvios konfliktų priežastys (Анцупов, Шипилов, 2001) (5 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės pagal АНЦУПОВ, А.; ШИПИЛОВ, А. (2001) Конфликтология, p. 85-86.

5 pav. Konfliktų priežasčių klasifikavimas

Objektyvios priežastys susijusios su valdymo kokybe, darbo organizavimu, darbo vietų subalansavimu, bendra veikla, priemonių aprūpinimu. Kitaip tariant, tai tokios priežastys, kurios daugiau ar mažiau susijusios su organizacijos valdymo principais. Viena dažniausių priežasčių, sukeliančių nesusipratimus, - tai santykiai tarp netiesioginio vadovo ir pavaldinio. Jie sukelia daugiau nei 53 proc. konfliktų. Subjektyvios konfliktų priežastys yra susijusios su asmens požiūriu, įsitikinimu, motyvacija, charakteriu, nekokybiškai atliktu darbu ir jas sunku pašalinti. Jose egzistuoja priešiškus kitam žmogui, neteisingai arba netiksliai įvertinta padėtis, netinkamas bendravimas, žmogaus gebėjimų bei siekių neatitikimas jo aspiracijoms, klaidingas kito asmens veiksmų suvokimas.

Kadangi subjektyvios konfliktų priežastys sunkiau eliminuojamos, jas galime laikyti svarbesnėmis. Asmeniškumui daug dėmesio skiria ir lietuvių autorius M. Skipitis (1999), kuris tvirtina, kad pagrindinis konfliktų šaltinis - asmenybė. Juk ji formuoja aplinką, ji yra sudedamoji grupių dalis, ji kuria tam tikrą situaciją. Dažniausiai nesutarimo centre glūdi bent viena iš šių elgsenos charakteristikų: nesusipratimas ar blogas komunikavimas, nepagarba arba kitų ignoravimas, konfliktinis ego, nekantrumas, baimė arba įtarinėjimai dėl "kontrolės praradimo".

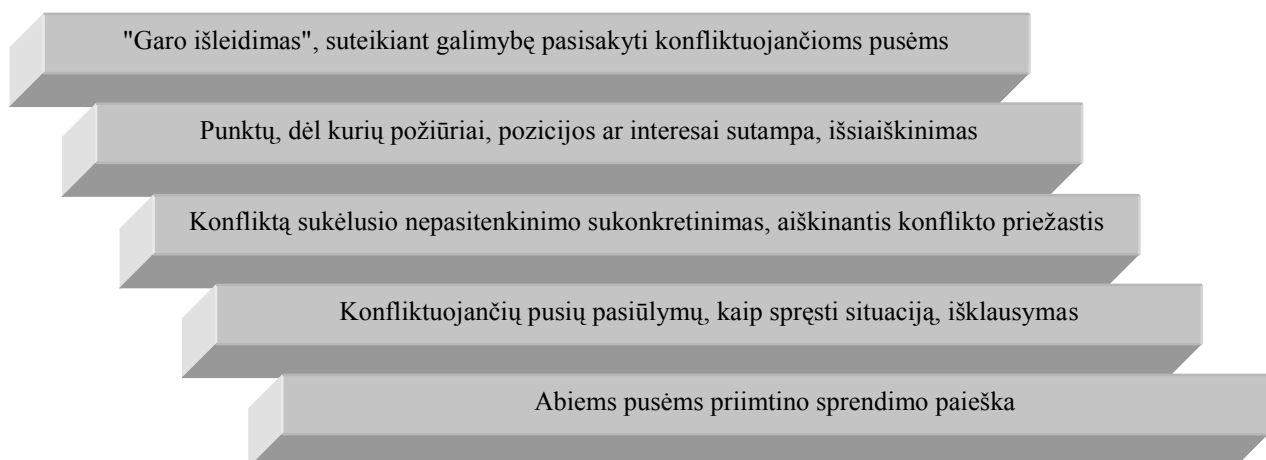
Apibendrinant galima teigti, kad dažniausiai konfliktus sukeliančios priežastys skirstomos į dvi dideles grupes. Pirmoji apima objektyvias (organizacines), o antroji – subjektyvias (asmenines) priežastis. Vadinas, nesutarimai atsiranda iš dviejų sferų: viena būtų „Aš“ („Asmuo“) ir kita -

„Organizacija“. Kitaip tariant, konfliktas gali kilti iš manęs kaip žmogaus ir iš mano darbinės veiklos santykių.

1.1.3 Konfliktų eiga, sprendimo būdai, pasekmės

Šiuolaikiniai valdymo teoretikai (Sakalas, 1998, p. 272) teigia, kad konfliktų organizacijoje tam tikrais atvejais vengti nebūtina. Nors organizacija ir siekia harmoningos veiklos, ji negali pasitenkinti esama padėtimi. Todėl ir efektyviai valdomose organizacijose kai kurie konfliktai yra net pageidautini. J. Edelman ir M. Crain (1997) teigia, kad konfliktai turi ir gerųjų savybių. Viena iš jų – tai suvokimas, kad išsiaiškinus santykius su viršininku, vadovu ar bendradarbiu, pereinama į sąmoningo pasirinkimo būseną. Dėl to konfliktas - tai tarsi kitokios tiesos atvėrimas, o tai yra vienas iš įdomiausių ir vertingiausių atradimų gyvenime. Verta pabrėžti, kad konfliktas atskleidžia skirtingus požiūrius, suteikia papildomos informacijos, iškelia daugiau alternatyvų ir problemų. Anot A. Kažukauskienės (2001), išspręsti nesusipratimai gerina darbo aplinką, darbuotojų tarpusavio santykius, padeda suvokti asmeninę svarbą ir savigarbą. Panašiai svarsto ir I. Matkaitytė (2008). Ji konfliktus apibūdina kaip socialinio brendimo mokyklą, kuri moko koreguoti savo veiksmus, mąstymą, ugdo kūrybiškumą, skatina spręsti iškilusias problemas.

Vadinasi, nesusipratimų, ginčų neverta bijoti ir smerkti. Vienintelė užduotis – mokėti juos valdyti. A. Sakalas (1998) nurodo dvi konfliktams spręsti reikalingas sąlygas: pirma - reikia nustatyti konflikto fazę, ir antra - reikia turėti psichologinių žinių apie individų elgseną konfliktų metu. Taip pat būtina nepasiduoti emocijoms. Kilus konfliktui siūloma išlikti ramiam, pagalvoti, ką jaučia ir mąsto kita pusė, ką darytum pats, jei atsidurtum nepatenkintojo vaidmenyje? Tai supratęs lengviau suvokti konflikto priežastis, rasti sprendimą. Štai J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert pateikia konflikto sprendimo modelį, leidžiantį konfliktinę situaciją išspręsti diskusijų būdu (6 pav.).

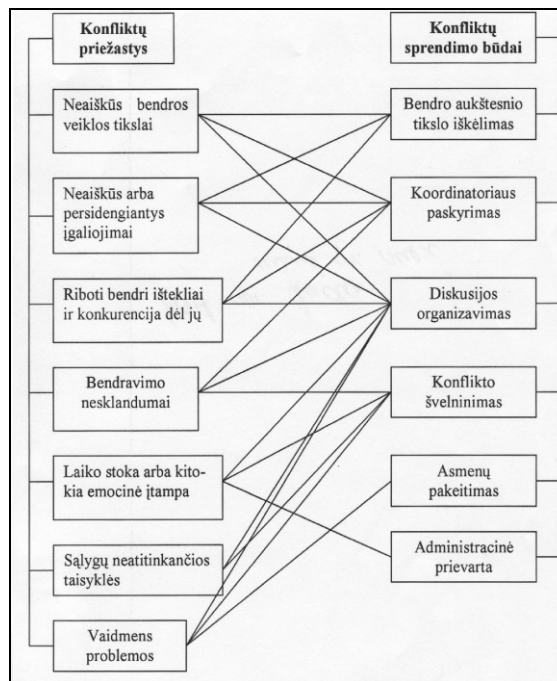


Šaltinis: sudaryta autorės pagal STONER, J.; FREEMAN, E.; GILBERT, D. (1999) Vadyba, p. 378.

6 pav. Konflikto sprendimo modelis

Taikant šį būdą sukuriama aplinkybė atviram pokalbiui. Tai leidžia geriau suvokti konflikto esmę, rasti bendrą išeitį ir abipusę naudą. Vadovas turėtų žinoti, kad diskusijų sėkmę lemia (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999) abiejų konflikto šalių nuomonė apie interesų ir tikslų bendrumą, pasitikėjimas ar nepasitikėjimas, gebėjimas vienas kitam perduoti savo požiūrį, mokėjimas išklausti ir įtikinti, konflikto pusėms atstovaujančios asmenybės bei jų pripažįstamos vertybės.

Diskusija – ne vienintelis būdas spręsti konfliktus. A. Butkus (1996) siūlo šešis sprendimo būdus: bendro aukštesnio tikslo iškėlimas, koordinatoriaus paskyrimą, diskusijos organizavimą, konflikto švelninimą, asmenų pakeitimą, administracinę prievartą (7 pav.). Remdamiesi šiuo mokslininku, turėtume pirmiausia nustatyti, kokia yra konflikto priežastis ir tik po to taikyti geriausią sprendimo variantą.



Šaltinis: BUTKUS, F. (1996) Organizacijos ir vadyba, p. 56.

7 pav. Konflikto sprendimo būdai esant įvairioms priežastims

D. Remeikienė (2001), išnagrinėjusi įvairių autorių siūlomas konfliktų sprendimo strategijas, teigia, kad pagrindinės nuostatos yra šios:

- nekonstruktyvus konflikto sprendimas - konfliktą bandoma nuslopinti arba visiškai išvengti: atsisakoma savosios pozicijos;
- kompromiso pasirinkimas arba konstruktyvus konflikto sprendimo būdas: pripažinti problemą, o paskui bandyti ją išspręsti.

H. Leavitt (Porter, Angle, Allen, 2003) kaip alternatyvinį būdą sprendžiant konfliktus siūlo dar ir akistatos metodą, kuris plačiai buvo išbandytas praktikoje. Šio metodo idėja - suvesti grupes

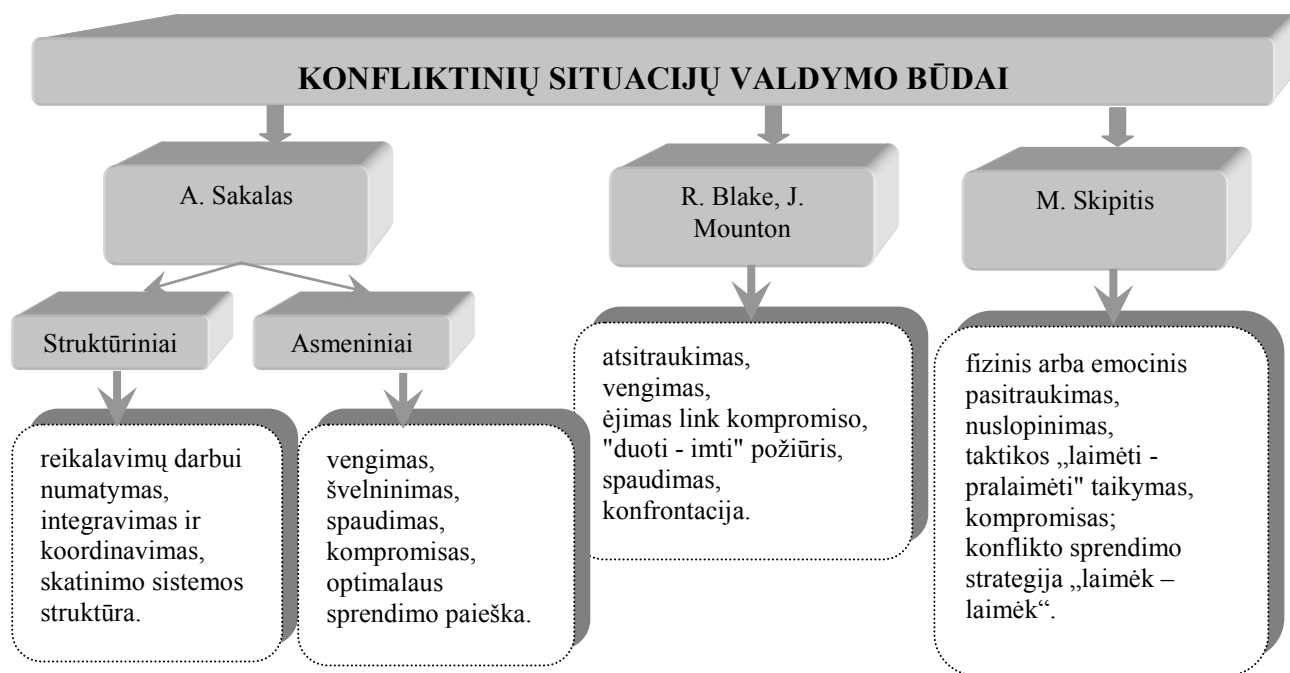
vieną prieš kitą ir pirmiausia išsiaiškinti tuos jausmus, kuriuos jaučia viena grupė kitai, o tikrai po to, jau be emocinių veiksnių, spręsti faktines konflikto priežastis.

I. Matkaiytė (1998) mano, jog konfliktus gali išspręsti derybos (kai sudaromi komitetai konfliktuojančioms pusėms sutaisyti) arba pasitelkus grupinį sprendimo metodą (kai kreipiamasi į aukštesnio lygio vadovą).

Būtina pripažinti, kad minėti autoriai siūlo daugybę konflikto sprendimo galimybių. Galima išskirti du priešingose pusėse esančius būdus: konflikto vengimas ir konflikto sprendimas. Pirmuoju atveju susidaro įspūdis, kad delsiama išsiaiškinti problemą ir ją spręsti. Tarsi norima, kad nesutarimai patys savaime išblėstų. Kartais atidėjimas, delsimas, ypač jeigu tai daugiau smulkmenišką ar dėl laikinų pokyčių kilęs konfliktas, yra geriausias būdas nebloginti santykių.

Deja, daugeliu atvejų konfliktas atsinaujina. Dėl to ir būtina konfliktus spręsti. Juo labiau, kad kiekvienas darbuotojas privalo išbūti darbe nustatytas darbo valandas. O jeigu nuolat jaučiama įtampa, nepasitenkinimas, tai veikia ne tik nuotaiką, motyvaciją, bet ir fizinę sveikatą. Visi šie veiksniai gali paveikti pajamas, savimone, statusą. Aišku, iškilęs konfliktas sukelia baimę: ir darbuotojui, ir darbdaviui. Dėl to verta aptarti konkretesnius konfliktų valdymo būdus, prevencines galimybes.

Jei konflikto išvengti neįmanoma, tai neverta be reikalo jaudintis, nes emocijos trukdo valdyti situaciją. Vadinasi, vadovas privalo objektyviai išanalizuoti susidariusią situaciją ir tik tada imtis veiksmų. Mokslinė literatūra siūlo daug konfliktiškų situacijų valdymo būdų. 8 paveikslėlyje pateikiami A. Sakalo (1998), R. Blake ir J. Mounton (Robbins, 2003), M. Skipičio (1999) konfliktų valdymo būdai.



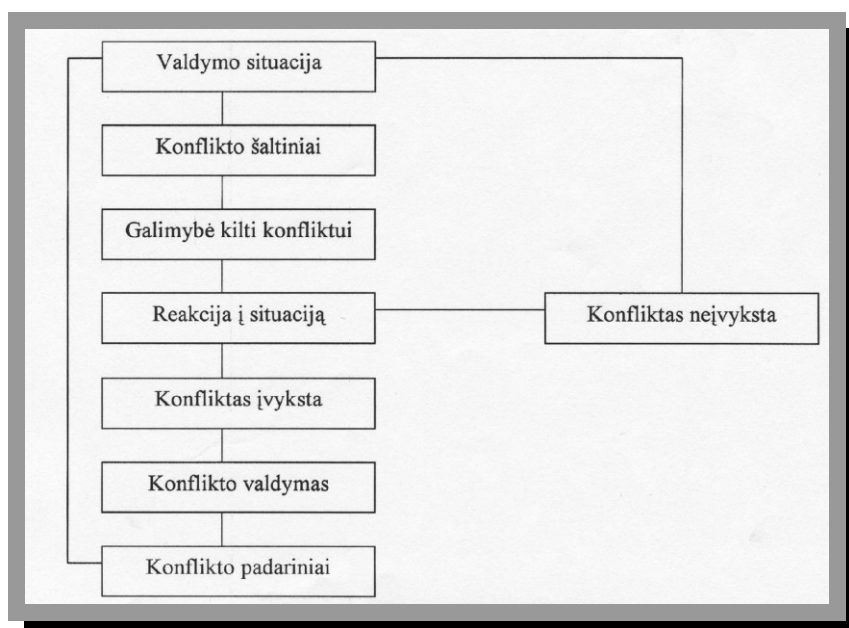
Šaltinis: sudaryta autorės.

8 pav. Konfliktinių situacijų valdymo būdai (pagal įvairius autorius)

Matome, kad siūlomi konfliktų situacijų būdai ir išsidėlioja tarp minėtų kardinaliai priešingų polių. Autoriai iš principo vardija labai panašias galimybes. Taigi įmanoma konflikto vengti, jį sušvelninti, priartėti, surasti kompromisą, jį koordinuoti arba išspręsti.

Vis dėl to J. Edelman, M. Crain (1997), I. Matkaitytė (1998) mano, kad konfliktinių situacijų galima išvengti. Jie tvirtina, jog suvokimas, sąžiningumas, noras išspręsti nesutarimus taikiai ir abiem pusėm priimtinu būdu, noras atsisakyti nuostatos „aš esu teisus“ užkerta kelią nemaloniems kivirčams.

Nagrinėjant konflikto raidą ir žiūrint kaip į procesą, galima išskirti tokius etapus (9 pav.) (Sakalas, 1998).



Šaltinis: SAKALAS, A. (1998) Personalo vadyba, p. 89.

9 pav. Konflikto procesualinė schema

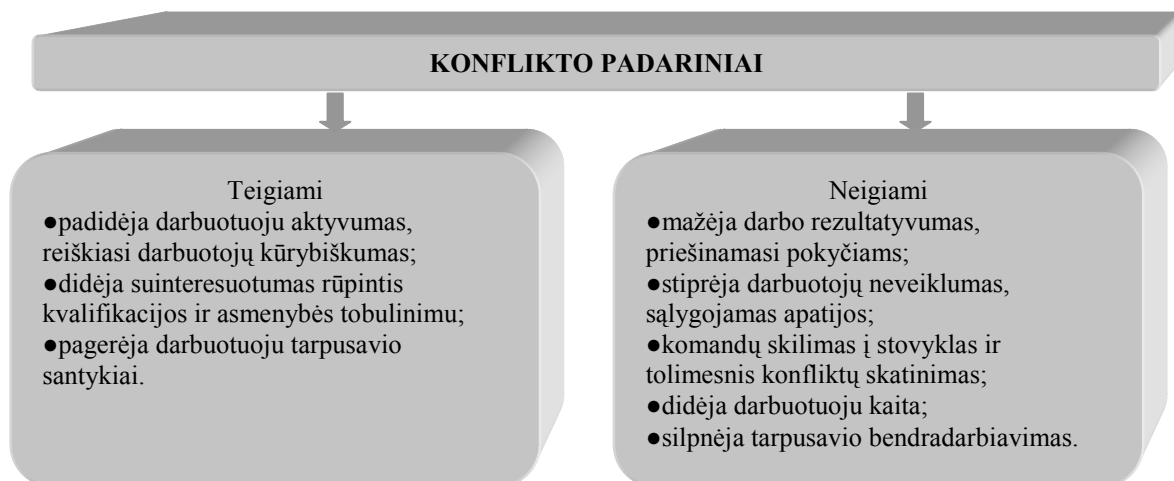
Kuo daugiau egzistuoja konflikto šaltinių, tuo dažniau jis išplisčia. Kartais šalys pačios nusprendžia neapsunkinti situacijos, nors ir yra palankios aplinkybės konfliktui.

M. Skipitis (1999) aprašydamas konfliktų visuminius procesus, jų struktūroje išskiria penkias stadijas: latentinį konfliktą (jį sukelia konkurencija siekiant vienodų tikslų arba esant skirtingiems veikimo tikslams), suprastą konfliktą (kai latentinis konfliktas išsąmoninamas), jaučiamą konfliktą (emocinės įtampos ir krizės), išreikštą konfliktą (bet koks konfliktinės elgsenos variantas), konflikto pasekmės. Tuo tarpu A. Butkus (1996) teigia, kad konflikto raida susideda iš šių penkių etapų:

1. suirzimo,
2. situacijos suvokimo,
3. elgesio, kurį diktuoja jau priimtas situacijos suvokimas,
4. vienos iš konfliktuojančių pusių elgesys sukelia kitos pusės reakciją,
5. abiem pusėm atlikus veiksmus, konfliktas duoda rezultatų.

Matome, kad šie autoriai pateikia skirtingus požiūrius. A. Butkus išskiria asmenybės santykį su konfliktu. Vadinasi, konflikto eiga priklauso nuo kiekvieno individo, jo charakterio savybių. Tai įrodo, kad konfliktų priežastys, pobūdis pasižymi begaline įvairove. M. Skipičiui konfliktas - tai daugelio konfliktų visuma. Jis apie konflikto fazes kalba struktūriškiau.

Kiekvienas konfliktas neišvengiamai baigiasi. Įmanomi trys baigties variantai: 1. viena pusė laimi, kita pralaimi, 2. pralaimi abi pusės, 3. abi pusės laimi. Tiesa, ne visada sprendimo būdas gali duoti teigiamų rezultatų. Todėl konflikto padarinius galima suskirstyti į dvi grupes (10 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Анцупов, А.; ШИПИЛОВ, А. (2001) Конфликтология, р. 97.

10 pav. Konflikto padariniai

Nekonfliktinę vadovo ir pavaldinių sąveiką užtikrina (Анцупов, Шипилов, 2001): psichologinė specialistų atranka organizacijoje, darbo motyvavimas, sąžiningumas ir vieningumas, organizuojant veiklą laiku pateikta informacija, visų asmenų interesų paisymas, priimant valdymo sprendimus, socialinės - psichologinės įtampos sumažinimas, darbinės veiklos organizavimas pagal tipą "bendradarbiavimas", valdančiųjų ir vykdančiųjų darbo laiko optimizavimas, darbuotojo priklausomybės nuo vadovo sumažinimas, iniciatyvos skatinimas, karjeros perspektyvos, tolygus darbo krūvio paskirstymas.

Konfliktas - tai priešprieša bent tarp dviejų priklausomų pusių (žmonių, žmonių grupių, organizacijų ir pan.), skirtingai suvokiančių tikslus ir jų siekimo būdus. Tai - priešingų, nesuderinamų tendencijų susidūrimas, sukeliantis stiprius, nemalonus išgyvenimus, kurių, deja, neįmanoma išvengti, nes jie yra mūsų gyvenimo dalis. O tuo pačiu ir bet kokios organizacijos gyvavimo dalis.

Pabrėžtina, kad konfliktas turi kitą "medalio" pusę – Konfliktas - pasikeitimų stimulus ir pažangos variklis. Kitaip tariant, tai mūsų gyvenimo varomoji jėga, kuri skatina ne tik geriau pažinti kitus ir save, bet ir konkurenciją, o pastaroji verčia keisti ne tik teikiamų paslaugų spektrą,

kokybę, bet ir vidinę organizacijos struktūrą. Vis dažniau organizacijos sėkmė siejama su nuolatiniu darbuotojų tobulėjimu ir komandiniu darbu, nes komandinio darbo rezultatai daug geresni nei didelių grupių ar individualiai dirbančių žmonių, todėl sekančiame poskyryje ir bus kalbama apie komandinį darbą.

1.2 Komandinio darbo teorinis pagrindimas

Organizacijos yra priverstos taikytis prie dinamiškų, dažnai komplikuočių aplinkos pokyčių, kuriems suvaldyti ir išspręsti tradicinės organizacinės struktūros ir senos hierarchijos nepakanka. Į pagalbą yra pasitelkiamas komandinis darbas – darnus, bendro tikslo siekianti darbuotojų grupė, kuri veikdama kryptingai ir nuosekliai pasiekia laukiamų rezultatų. Akivaizdu, kad komandinio darbo pranašumas - našesnė ir kokybiškesnė veikla, geresni rezultatai, mažesnės darbo sąnaudos, lankstumas, o atskiram individui-didesnės galimybės atsiskleisti.

1.2.1 Komandos samprata

Dažnai komandinis darbas tapatinamas su darbu grupėje. Šiuolaikinei organizacijai, norinčiai įdiegti komandinį darbą, neužtenka sudaryti formalių darbo grupių - norint valdyti ir kuo geriau išnaudoti grupės potencialą reikia skatinti atskirų asmenybių bendradarbiavimą, todėl grupė suprantama kaip žmonių bendrija, kurios narius jungia koks nors bendras požymis, bendra veikla, interesai, priklausymas vienai organizacijai. Dažniausiai būtent šiuo principu remiasi organizacijos skyrių darbas, o komandą turėtume vadinti tik tą kartu dirbančių žmonių grupę, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti (Pranys, 2006).

Pasak A. Sakalo (1998), sąvoka komanda (angl. „team“ - komanda) paplitusi sporte ir anglų kalba kalbančių šalių literatūroje. Tarptautinių žodžių žodyne (Mackevičienė, 1999) nurodo, kad komanda (pranc. „commande“, lot. „commendo“ - įsakau, rekomenduoju) yra laikinai suformuotas, nedidelis (nuo 3 iki keliasdešimties žmonių) karinis dalinys tam tikrai užduočiai atlikti. A. Jakštaitė-Talijūnienė (1999), L. Cole, M. Cole (Beniušienė, Merkys, Vveinhardt ir kt., 2005) teigia, kad komanda-jungtinė žmonių grupė, įgaliota dirbti drauge. J. Katzenbach (Lipinskienė, Stokaitė, 2005) komandą apibrėžia kaip grupę žmonių, pasižyminčių specifiniais sugebėjimais. Juos vienija bendri tikslai ir atsakomybė dėl įgyvendinimo. R. Bleckhard (Kasiulis, Barvydienė, 2001) mano, jog komanda-žmonių grupė, susidedanti iš dviejų ar daugiau asmenų, kurie dirba kartu, kad atliktų tam tikrą užduotį.

Iš šių apibrėžimų išryškėja du komandos sąvokos vartojimo būdai. Pirmas, komandos sąvoka yra reikšminga situacijose, kai siekiama atlikti konkrečią užduotį ir reikia sutelkti žmones

bendram darbui, kai svarbus bendras pasirengimas, atsakomybės ugdymas ir tikslo siekimas. Antras, komandos sąvoka yra autokratinio vadovavimo stiliaus veidrodinis atspindys. Tai reiškia, kad vadovas visas problemas sprendžia pats, o paliepiamus pateikia pavaldiniams įsakydamas, komanduodamas. Anot P. Jucevičienės toks vadovavimas grįstas jėga, todėl darbuotojų santykiuose vyrauja priklausomybė nuo vadovo. Tuo tarpu B. Vijeikienė, J. Vijeikis (2000) pabrėžia, kad veiklos kontekste komandos sąvoka tampa kompleksinė: nebelieka vietos autokratiškumui, o esminiais bruožais tampa bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, įvairiapusiškumo pusiausvyra.

Sąvokos „grupė“ interpretacijose P. Jucevičienė (1994), A. Seilius (2000) pabrėžia akivaizdžią grupės ir narystės svarbą. A. Sakalas (2003) teigia, kad organizacijose vartojama sąvoka „grupė“ suprantama kaip iš kelių darbuotojų susibūręs darbo vienetas, kuris vieną ar kelis uždavinius gali išspręsti gerokai efektyviau nei pavieniai darbuotojai.

Remiantis J. Kasiulis, V. Barvydienė, (2004 ir 1998), grupė - tai žmonių bendrija, kurios narius jungia koks nors bendras požymis (bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendri interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai), o komanda-tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti. T. Tamošiūno (1999) teigimu, kiekvienas žmogus priklauso įvairioms žmonių grupėms: šeimai, draugų būriui, mokyklos arba darbo kolektyvui. Tačiau ne kiekviena žmonių grupė gali darniai ir sėkmingai veikti. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad efektyvi grupinė veikla gali būti tik tada, kai grupė geba susitelkti ir panaudoti visos grupės bei kiekvieno jos nario gebėjimus organizacijos tikslams pasiekti. Tokią efektyviai veikiančią grupę T. Tamošiūnas vadina komanda. Tokių autorių, kaip J. Kasiulio, V. Barvydienės (2004 ir 1998), J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert (1999), T. Tamošiūno (1999) požiūriu, grupinio ir komandinio darbo sąvokos turi skirtingą reikšmę. Išsamesni šių autorių svarstymai pateikiami 6 priede.

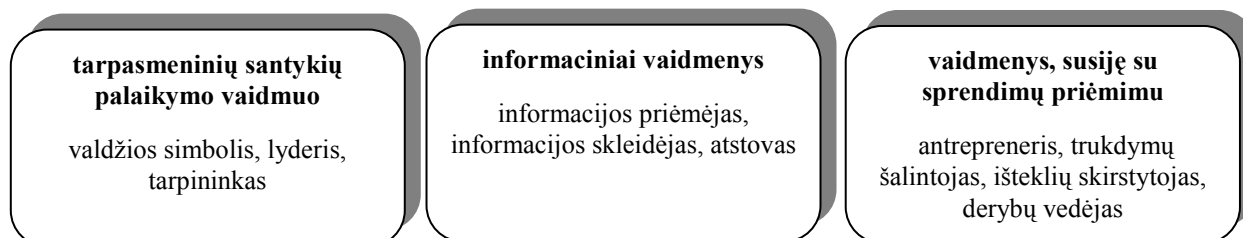
Analizuodami darbo grupes ir komandas mokslininkai, pateikia gana aiškius jų skirtumus. Pavyzdžiui, N. Katzenback, A. Smith (Beniušienė, Vveinhardt, Tijūnaitis ir kt., 2005) tvirtina, kad pagrindiniai komandos darbo principai yra bendradarbiavimas ir tarpusavio pagalba. J. Kasiulis, V. Barvydienė, (2004) mano, kad kiekvienas komandos narys, vykdant bendrą grupės užduotį, atlieka konkrečią rolę. Kiekvienas žmogus komandoje yra lygiavertis jos narys. Atsižvelgiant į situaciją jis turi ir lyderiavimo, ir narystės (dalyvavimo) teisę. Štai J. Bruce (Lipinskienė, Stokaitė, 2005), išskiria grupės ir komandos skirtumus pagal rodiklius (3 lentelė). Galima teigti, kad grupei būdingesnis individualumas, asmeniškumas, žema motyvacija, kontrolė. Kitaip tariant jos narys yra orientuotas į asmeninius tikslus, savo sugebėjimus. Komandos dalyviams būdingas aktyvus dalyvavimas, sprendimų priėmimas, nuo kurių priklauso vertinimas, motyvacija. Kitaip tariant, tai kolektyvinis darbas, kai kiekvienas su kitu yra susaistytas ir jaučiasi vienas už kitą atsakingas.

Komandos ir grupės požymių palyginimas pagal rodiklius

Rodikliai	Grupė	Komanda
Tikslai	Nespecifiniai, atitinka bendrus organizacijos tikslus	Specifiniai, aiškiai numatyti, vienijantys komandą
Pasiekimai	Dažniausiai individualaus darbo vaisiai	Individualaus ir komandinio darbo rezultatas
Atsakomybė	Tik už savo darbo rezultatus	Komandinė ir individuali
Lyderiavimas	Vienas ryškus lyderis, atsakingas už visos grupės darbo rezultatus	Pasidalintas tarp visų komandos narių
Vertinimas ir atlyginimas	Individualus darbas	komandinis darbas ir individualios pastangos, atliekant bendrą komandos užduotį
Motyvacija	Fragmentiška ir segmentiška	Aukšta, nes individualūs tikslai bei poreikiai atitinka komandos tikslus
Tarpasmeniniai santykiai	Sunkiai prognozuojami	Grindžiami bendradarbiavimu, tarpusavio pagalba, pasitikėjimu, pripažinimu
Sprendimų priėmimas	Priima vadovas ir paveda kam nors atlikti darbus	Priima visi komandos nariai konsensuso būdu. Kiekvienas narys atlieka konkretų vaidmenį grupinėje veikloje.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal LIPINSKIENĖ, D., STOKAITĖ, I. (2005) Komandinio darbo ypatumai pokyčių sąlygomis, p. 208-210.

Vienas pagrindinių komandą ir grupę skiriančių bruožų – vadovo vaidmuo – jo statuso lemiamas elgsena atitinkamoje situacijoje. H. Mintzberg (Stokaitė, Lipinskienė, 2005) nurodė 10 vaidmenų ir juos suskirstė į tris grupes (11 pav.)



11 pav. Vadovo vaidmenų skirstymas į grupes

Šaltinis: sudaryta autorės pagal LIPINSKIENĖ, D., STOKAITĖ, I. (2005) Komandinio darbo ypatumai pokyčių sąlygomis, p. 210.

Visi šie vaidmenys tarpusavyje glaudžiai susiję. Tarpasmeninių santykių palaikymo vaidmenys lemia vadovo statusą. Bendraudamas su asmenimis, vadovas kaupia informaciją ir ją apdorojęs perduoda ne tik savo komandos nariams, bet ir išorės institucijoms. Turėdamas reikalingą informaciją, vadovas priima organizacijos veiklai reikalingus sprendimus. Komanda pateisinama tik tada, kai ji dirba efektyviai, ir yra pasiekusi tam tikrą integracijos lygį. Jos veiklos efektyvumą

lemia vaidmenų pasiskirstymas tarp komandos narių, elgesio grupėje normos, grįstos bendradarbiavimu, parama, aukšta motyvacija.

J. Bruce (Stokaitė, Lipinskienė, 2005) teigia, kad komandiniai santykiai pasižymi bendradarbiavimu ir tarpusavio pagarba, abipusiu priėmimu, pagarba, pasitikėjimu. Ginčai, konfliktai, prieštaravimai vertinami kaip pozityvios galimybės, skatinančios surasti geriausią sprendimą. Komandoje tarp narių ryškus sutelktumas ir stipri vidinė priklausomybė. Nariai pasižymi stipria motyvacija, todėl vieningai siekia tikslų, jie sugeba įvertinti sėkmingą ir nesėkmingą savo veiklą, daro atitinkamas išvadas ir kartu koreguoja tolesnį darbą. Vadinasi, komanda turėtų būti efektyvios organizacijos pagrindas.

Tuo tarp J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert (1999) grupės ir komandos sąvokas vartoja pakaitomis, neapsiribodami vienu terminu. Autoriai išskiria patrauklumo galią turinčias grupes, su kuriomis individai tapatina ir lygina save. Tą patvirtina ir M. Dromantas (2004) teigdamas, kad nemažai autorių nediferencijuoja grupės ir komandų sąvokų ir vartoja nuolat jas keisdami. Teigtina, kad kiekviena komanda būtinai yra grupė, bet ne kiekviena grupė yra komanda. Beje, komandoje visų asmenų buvimas yra būtinas, nes siekiama įgyvendinti bendrą tikslą ir patenkinti kiekvieno grupės nario poreikius.

Grupę ir komandą skiria ne tik formalūs išoriniai, bet vidiniai kokybiniai funkcionavimo parametrai (4 lentelė).

4 lentelė

Darbo grupės ir komandos skirtumai

Darbo grupė	Komanda
Vienas ryškus lyderis, kuris atsako už visos grupės darbo rezultatus.	Lyderiavimo atsakomybę pasiskirsto visa komanda.
Tikslai nėra specifiniai ir atitinka bendrus organizacijos tikslus.	Specifiniai, aiškiai numatyti tikslai, kurie vienija komandą.
Pasiekimai dažniausiai - individualaus darbo vaisius.	Komandos darbo produktas yra individualaus ir komandinio darbo rezultatas.
Darbo efektyvumas parodo grupinio darbo rezultatų įtaką kitų organizacijos padalinių veiklai.	Komandos efektyvumą nusako tiesioginis jos darbo rezultatų įvertinimas.
Grupės narys atsakingas tik už savo darbo rezultatus.	Svarbi komandinė ir individuali atsakomybė.
Vertinamas ir atlyginamas individualus darbas.	Vertinamas ir atlyginamas komandos darbas, taip pat vertinamos ir individualios pastangos atliekant bendrąją užduotį.
Grupės susitikimai trumpi ir neproduktyvūs.	Komandos susitikimuose sprendžiamos problemos, atvirai diskutuojama dėl iškilusių sunkumų.
Tarpasmeniniai santykiai sunkiai prognozuojami (priklauso nuo aplinkos pasikeitimų).	Tarpusavio santykiai grindžiami bendradarbiavimu, pagalba, pasitikėjimu ir pripažinimu.
Grupės struktūra pateiktąją formuojant.	Komanda turi savo vidinę struktūrą.
Sprendimus paprastai priima vadovas (arba po diskusijos nusprendžia) ir paveda kam nors atlikti darbus.	Sprendimai priimami dalyvaujant visiems komandos nariams konsensuso būdu. Kiekvienas narys atlieka konkretų vaidmenį grupės veikloje.
Grupė laikosi visuomeninių normų, įstatymų.	Komanda turi savo vidinio elgesio kodeksą - įvairias nerašytas elgesio taisykles.

Darbo grupė	Komanda
Atsakomybė prisiimama tik už asmeninius darbus.	Bendra atsakomybė už komandinius rezultatus.
Siekdami savo asmeninių tikslų ir interesų, asmenys gali bet kuriuo momentu išeiti iš grupės.	Kiekvienas komandos narys yra įsipareigojęs tam tikrą sutartą laiką dirbti komandoje.

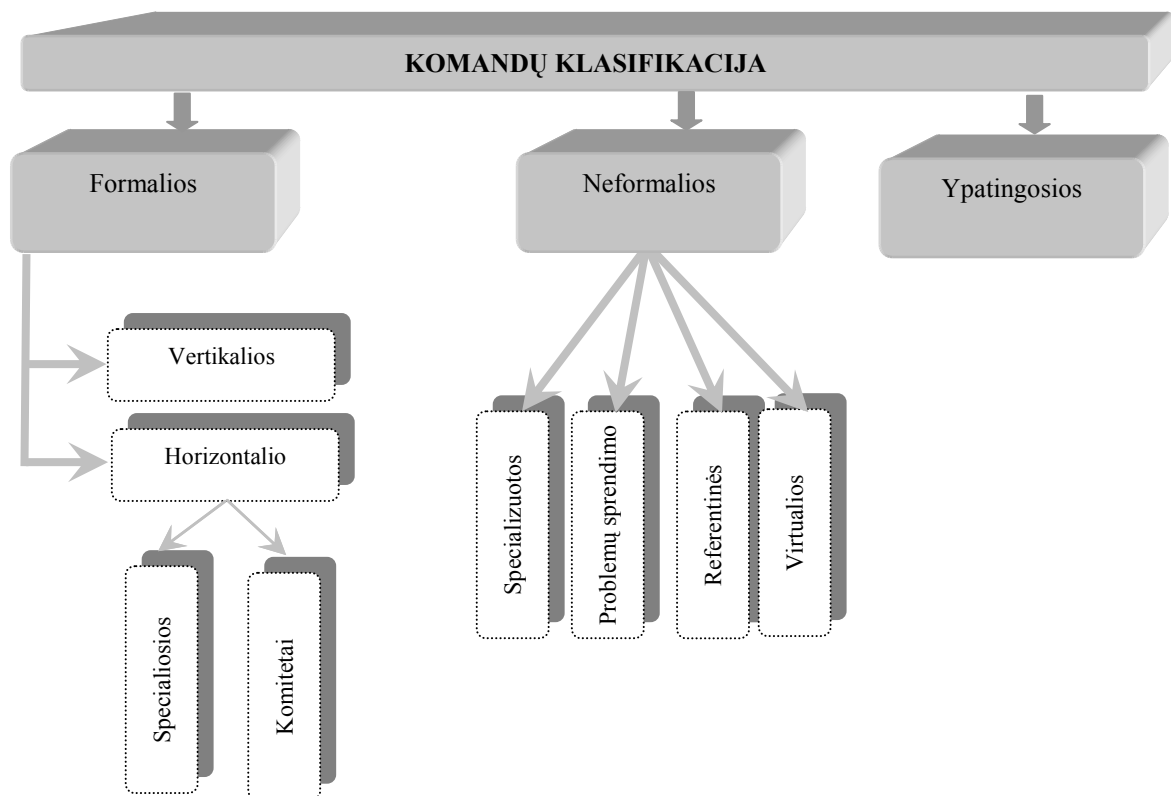
Šaltinis: sudaryta autorės pagal ŠALKAUSKIENĖ, L., ŽALYS, L., ŽALIENĖ, I. (2006) Komandinis darbas paslaugų sferoje, p. 23.

Analizuojant komandos ir grupės savybes, paaiškėja, kad komanda dirba geriau nei atskiri asmenys ar nedidelės grupės. Grupę suprantame kaip labiau centralizuotą, orientuotą į numatytų darbų įgyvendinimą, pritaikytą individualiai raiškai bei individualiai pasiektam rezultatui darini. Jos veiklą riboja normos, įstatymai, dėl sėkmės ar nesėkmės atsakomybę prisiima asmenys. Dėl to darbuotojai gali palikti grupę ar net organizaciją. Komandiniame darbe apjungiami skirtingų žmonių įgūdžiai ir patyrimai, skatinami problemų sprendimo procesai, pokyčiai suvokiami ne kaip grėsmė, o kaip galimybė. Darbuotojai siekia tų pačių tikslų, vertinami už bendrą rezultatą, o tai suteikia didesnę pasitenkinimą atlikta užduotimi, sukuria vienybės ir pasitikėjimo ryšius. Taigi akivaizdu, kad komandinis darbas – patrauklesnis organizacijos veiklos organizavimo būdas, kurio dėka bendram darbui suburiami įvairių sričių darbuotojai.

1.2.2 Komandų klasifikavimas

Organizacija - sudėtingas tinklas, kuris „sumegzta“ iš žmonių tarpusavio santykių. Veiklos galutinį rezultatą visada nulemia žmonės. Jei jie noriai bendradarbiauja, siekdami bendrų tikslų, sistema visada tobulėja ir būna gyvybinga. Tai yra viena iš daugelio kitų priežasčių, dėl ko organizacijos imasi diegti komandinio darbo formas.

Pats komandinis darbas klasifikuojamas įvairiai. Paprasčiausias būdas - skirstymas į tokias komandas, kurios sukuriamos kaip organizacijos formalios struktūros dalys, bei tokias, kurių tikslas - išplėsti jos narių dalyvavimą valdyme. Pagal tai išskiriamos formalios, neformalios (savivaldos), ypatingosios komandos (Šalkauskienė, Žalys, Žalienė, 2006) (12 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės pagal ŠALKAUSKIENĖ, L., ŽALYS, L., ŽALIENĖ, I. (2006) Komandinis darbas paslaugų sferoje, p. 26

12 pav. Komandų klasifikacija

Formalios komandos – tai oficialiosios, sąmoningai sukurtos. Jos skirstomos į dvi grupes: vertikalios ir horizontalios. Vertikalios skirtos padėti organizacijai pasiekti tikslų, jos specialiai kuriamos vadovų. Horizontalios susideda iš skirtingų struktūrinių padalinių, panašaus hierarchinio lygio darbuotojų. Jos skirtos įvykdyti tik tam tikrai užduočiai, po kurios įgyvendinimo darbuotojai grįžta prie savo tiesioginių pareigų. Horizontalias komandas dar galima skirstyti į specialias (laikinas) ir komitetus. Pastarieji suburiami ilgam. Neformalios komandos paremtos savivalda, jos vyksta be formalios priežiūros. Tokios komandos veikia savarankiškai: sprendžia problemas, sudaro darbo grafikus, skirstosi užduotis ir jas įgyvendina. Neformalias komandas galima klasifikuoti į specializuotas, problemų sprendimo, referentines ir virtualias. Ypatingosios komandos išsiskiria tuo, kad ignoruoja tradicinę, griežtai nustatytą tvarką, kai darbininkai yra apačioje, o vadovai viršuje. Tai aukšto lygio, gerai organizuotos komandos. Jos valdo pačios save, sudaro savo darbo kalendorinius grafikus, nustato savo rezultatyvumo normas, užsisako darbui reikalingus įrengimus ir medžiagas, gerina produkto kokybę, bendrauja su vartotojais ir kitomis ypatingosiomis komandomis. Išsamesnis komandų klasifikacijos apibūdinimas pateikiamas 7 priede.

Ši komandų klasifikacija nėra vienintelė. Jau anksčiau pateiktos šios sąvokos interpretacijos rodo, kad komandų skirstymas taip pat pasižymi įvairove. Pavyzdžiui, S. Robbins (2003) pateikia labai panašų komandų skirstymą. Jis mato keturias pagrindines komandų grupes: *problemų*

sprendimo komandos, savivaldžios darbo komandos, tarpfunkcinės, virtualios komandos. S. Robbins klasifikavimo pagrindas – užduoties paskirtis, t. y. komandos skirstomos pagal tai, kokioje srityje ir ką jos turi nuveikti. Pavyzdžiui, tarpfunkcinių komandų sukūrimas grindžiama principu, kad visais kliento darbo aspektais rūpintųsi viena komanda, o ne atskiri skyriai. Tai turėtų pagerinti komunikavimą ir klientų aptarnavimą bei padidinti produktyvumą. Šios komandos yra efektyvi priemonė, suteikianti skirtingų organizacijos sričių atstovams galimybę keisti informacija, kurti naujas idėjas, spręsti problemas ir koordinuoti sudėtingus projektus. J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert (2003) komandas klasifikuoja į komandavimo, projekto, komitetus, kokybės būrelius. R. Armaitis (2007) pateikia savo versiją: darbo komandos, paralelinės komandos, projektų komandos, vadovų komandos. Įdomiai klasifikuoja A. Bogatyriova (2002). Ji įvardija darbo, efektyvumo didinimo integruojančias, desanto komandas. Išsamesnis šių ir kitų autorių klasifikacijų aprašymas pateikiamas 8 priede.

Atlikta literatūros analizė rodo, kad komandas įmanoma klasifikuoti įvairiai. Vieni autoriai skirstymo pagrindu laiko komandos paskirtį, kiti - jos inicijavimo dalyvius, dar kiti skiria pagal susidariusias ar nuolat esamas situacijas. Tačiau kad ir kokia klasifikacija remdamiesi kalbėtume apie komandas, pagrindinis komandos bruožas – bendradarbiavimas - atsiskleistų vienodai. Būtent šis esminis bruožas ir leidžia siekti ir įgyvendinti tikslus, kiekvieno komandos nario poreikius ir lūkesčius.

1.3 Darbuotojų konfliktų valdymas dirbant komandiniame darbe ir jo svarba organizacijoje

Komandinis darbas - lanksčios organizacijos savybė. Jis vertinamas kaip palankus organizacijos veiklos sėkmei, t.y. jos tikslų įgyvendinimui (5 lentelė).

5 lentelė

Sėkmingo komandinio darbo vaidmens bruožai

Bruožai	Raiška
Sėkmingas, efektyvus vaidmuo	Organizacija veikia efektyviai. Taupomas laikas, nes veiklą, kurią vykdė atskirti darbuotojai paeiliui, vienu metu vykdo komandos nariai. Komandinis darbas kelia nuotaiką, dvasinę darbuotojų savijautą, mažina išlaidas ir padidina produktyvumą. Vienas kitą papildantys įgūdžiai: išsipareigojimų prisiėmimo įgūdžiai, įgūdžiai dirbti pagal bendrą modelį.
Mikro ir makro aplinkų sujungimo vaidmuo	Darbuotojas sujungia organizacijos išorėje esančias technologijas (greitis ir lankstumas) su individualiais sugebėjimais. Integravimo sėkmė priklauso nuo komandos narių tarpusavio prisitaikymo, derinimo proceso, atsižvelgiant į kiekvieno komandos nario vertybių skalę, pačios komandos vertybių sistemą bei elgesio modelį.
Mažinantis vadybos poreikį vaidmuo	komandinio darbo įvedimo ir komandų sukūrimas mažina vidurinio lygio vadovų skaičių (Dromantas, Merkys, 2004).

Bruožai	Raiška
Komandinis darbas lyginant su individualiu	pagerėja darbinis aktyvumas, informacijos perdavimas, psichologinis klimatas, produkcijos kokybė, atsiranda glaudūs vadovo ir darbuotojų ryšiai. Suteikiama naujų galimybių darbuotojų profesiniam tobulėjimui, jie įtraukiami į bendrą organizacijos problemų sprendimą, didėja jų darbo pasitenkinimas

Šaltinis: sudaryta autorės pagal DROMANTAS, M. (2007) Komandinio darbo vaidmuo šiuolaikinėje darbo organizacijoje, p. 75-80.

Komandinio darbo sėkmė labiausiai priklauso nuo komandos narių asmeninių ypatybių suderinamumo. Tam, kad komanda funkcionuotų efektyviai, anot R. Mendelsohn, ji turi turėti tris esminius elementus (Dromantas, 2006): komandos vadovą - lyderį, norą pirmauti, laikytis disciplinos.

B. Neverauskas, V. Stankevičius, V. Viliūnas ir kt. (2001), J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert (1999), B. Vijeikienė, J. Vijeikis (2000) vieningai teigia, kad komandoje turi būti aiškus tikslas, vaidmenų pasiskirstymas, atlikimas, tinkamas vadovas. Taip pat labai svarbu mokymas bei mokymasis dirbti komandoje. Tuo tarpu autoriai E. Smilga, A. Bosas (1999) išskiria kur kas daugiau veiknių, kurie didina ar slopina komandos efektyvumą ir suskirsto juos į kiekybinius ir kokybinius veiksnius (6 lentelė).

6 lentelė

Veiksniai, kurie identifikuoja efektyvias ir neefektyvias komandas

Veiksniai	Efektyvios komandos	Neefektyvios komandos
Kiekybiniai	žema darbo jėgos kaita; nedaug nelaimingų atsitikimų; mažas pravaikštų skaičius; aukštas produktyvumas; gera produkcijos kokybė; įvertinimo ir atlygio sistema; pasiekiami individualūs tikslai.	dažna darbo jėgos kaita; daug nelaimingų atsitikimų; daug pravaikštų; žemas produktyvumas; prasta produkcijos kokybė; nepasiekiami individualūs tikslai.
Kokybiniai	atsidavimas darbui, lojalumas; aiškus darbo supratimas; identiškusumas su komanda; aiškus kiekvieno grupės nario vaidmuo; laisvas ir atviras bendravimas ir pasitikėjimas tarp darbo grupės narių; dalijimasis idėjomis, naujų idėjų generavimas; darbo grupės narių pastangos padėti vieni kitiems; aktyvus susidomėjimas darbo sprendimais; grupės nariai suranda vieningą nuomonę sprendžiant iškilusią problemą; darbo grupės nariai nori lavinti savo gebėjimus; darbo grupės pakankamai motyvuota atliekant užduotis, kai nėra vadovo.	pasyvus požiūris siekiant bendrų tikslų; tikslų nesupratimas; sumišimas ir netikrumas; nepasitikėjimas tarp darbo grupės narių; minimalus dalijimasis idėjomis; negereneruojamos naujos idėjos; žmonės gniuždo vieni kitus; darbo problemos sprendžiamos paviršutiniškai; darbo sprendimai priimami pasyviai; darbo grupės nariai tvirtai laikosi priešingų nuomonių; darbo grupės nariams nuobodu dirbti darbo grupės darbu prižiūrėti būtinas vadovas.

Šaltinis: SMILGA, E., BOSAS, A. (1999) Vadovas ir jo komanda: vadovavimo (funkcionavimo)-bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės, p. 222.

Dauguma autorių teigia, kad komandinis darbas turi didelę reikšmę efektyviai organizacijų veiklai. Deja, kartais pasitaiko netinkamas komandinio darbo organizavimas. A. Seilius (Dromantas, 2006) įvardija šias nesėkmės priežastis: organizacijos nepasirengimas pereiti prie kolektyvinio valdymo, žmonių nenoras, klaidingas supratimas ir nesugebėjimas pritaikyti pažangių valdymo metodų. Tuo tarpu J. Kumle, N. Kelly komandinį darbą apibūdina ne kaip konservatyvų kelią, bet agresyvų ir saugų kelią į organizacijos sėkmę (Johannsen, 2008). H. Robbins, M. Finley (Dromantas, 2006) nurodė įvairius neveikiančio komandinio darbo vaidmens bruožus (7 lentelė).

7 lentelė

Neveikiančio komandinio darbo vaidmens bruožai

Bruožai	Raiška	Kaita
Nesuderinti poreikiai	Komandos nariai dirba, remiantis individualia, o ne komandine kompetencija ten, kur reikalinga siekti tarpusavyje suderintų tikslų	Paslėptus dalykus reikia išsiaiškinti, paklausiant darbuotojų, ko jie asmeniškai tikisi (siekia, nori) iš komandinio darbo
Supainioti tikslai, chaotiškai apibrėžti uždaviniai	Komandos nariai nežino, ką jie turėtų daryti arba tai, ką jie daro, neturi prasmės	Išsiaiškinti komandos egzistavimo priežastį: apibrėžti komandos tikslus ir tikėtinus rezultatus
Neišsiaiškinti vaidmenys	Komandos nariams neaiškus, koks yra jų darbas	Informuoti komandos narius, ko iš jų tikimasi
Netinkamų sprendimų priėmimas	Komanda galbūt teisingai sprendžia problemas, bet netinkamu būdu priima sprendimus	Pasirinkti tinkamą sprendimų būdą
Neaiškios ribos	Komanda nežino, kaip jai veikti	Reikia nustatyti kiekybiškai įvertinamus komandinės galios apribojimus
Netinkama politika ir procedūros	Neaiški politika	Pradėti ieškoti ir surasti prasmingą politiką
Asmeniniai konfliktai	Komandos nariai nesutaria	Reikia mokytis nustatyti, ko kiekvienas tikisi ir nori iš kito nario, kam teikia pirmenybę; kuo skiriasi; pradėti įvertinti ir panaudoti komandoje nustatytus skirtumus
Netinkamas vadovavimas	Vadovavimas neapibrėžtas, nenuoseklus, kvailas, prieštaringas	Svarbu efektyvus vadovavimas, nes vadovas turi išmokyti, kaip padėti komandai ir palaikyti ją arba deleguoti vadovavimą kam nors kitam.
Neaiškios vizijos	Vadovaujama, įbrukant nariams idėjas	Pasirinkti geresnę viziją arba iš viso nepradėti komandinio darbo
Netinkama ir neatitinkanti komandą organizacinė kultūra	Organizacija netinka komandinio darbo idėjai	Naudoti komandą tik atitinkamai priežasčiai esant, bet „neversti“ žmonių būti komandoje
Nepakankamai efektyvus "grįžtamasis ryšys" ir informacija	Nėra įvertinama komandos veikla (komandos nariai paliekami "tamsoje")	Sukurti laisvą prieinamą visiems komandos nariams ir gaunamos iš jų naudingos informacijos pasinaudojimą
Neteisingai suvokiamos apdovanojimo sistemos	Komandos nariai apdovanojami neteisingai	Sutvarkyti apdovanojimų sistemas taip, kad komandos nariai jaustųsi saugūs ir gautų apdovanojimus tiek už individualų, tiek už komandinį darbą
Trūksta pasitikėjimo komanda	Komanda yra ne komanda, nes nariai nepasitiki vienas kitu	Nutraukti nepasitikėjimą: išskirstyti ar performuoti komandą
Nėra noro pokyčiams	Komanda žino ką daryti, bet nenori	Surasti, kur slypi komandinio darbo trukdžiai

Šaltinis: DROMANTAS, M. (2006) Komandinio darbo vaidmuo šiuolaikinėje darbo organizacijoje, p. 80.

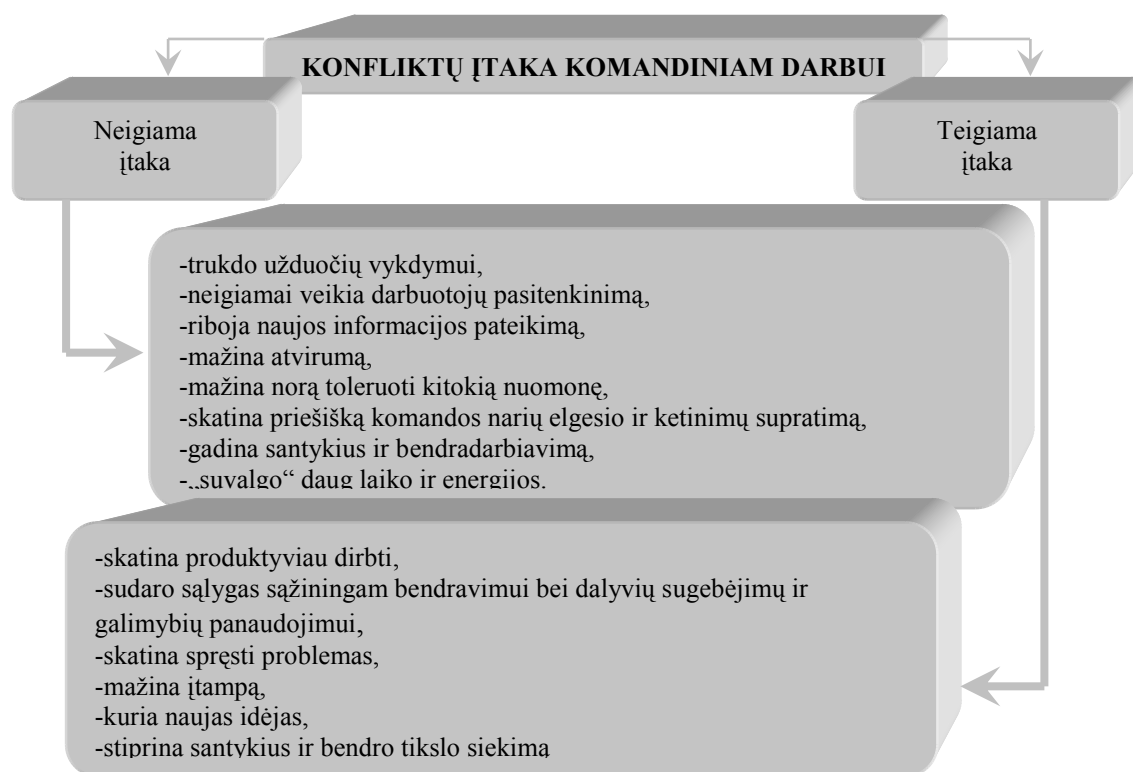
Jei komanda veikia efektyviai, tai iškilusių problemų sprendimas vyksta sklandžiai. Toks komandinis darbas teikia pasitenkinimą ir praturtina komandos narius, nes drauge su atliekamu darbu sutampa socializacijos bei draugiškų santykių plėtra.

J. Katzenbach, D. Smith (Dromantas, 2006) pakartotinai atkreipia dėmesį į tai, jog neatsižvelgus į komandos veiklos atlikimą ir jo rezultatus, komandos patyrimas gali tapti „naktiniu košmaru“. Jei yra neaiški komunikacija, o tikslai migloti, iš to atsiradęs chaosas ir stresas pavers komandą disfunkcionalia, tuo tarpu individualus darbas atrodys daug patrauklesnis.

Tenka pabrėžti, kad komandinio darbo efektyvumui bei patrauklumui didelės įtakos turi konfliktiškumo galimybės. Paprastai komandoje susiduriama su nuolat kintančiomis aplinkybėmis, įvairiomis situacijomis. Dėl tokios dinamikos kylantys konfliktai gali tiek padidinti, tiek sumažinti sprendimų priėmimo proceso efektyvumą. Nesutarimai ne tik keičia komandinio darbo kokybę, bet ir įtakoja narių psichologinę būklę.

Akivaizdu, kad konfliktai gali dvejopai - teigiamai arba neigiamai - paveikti komandos nuostatas, požiūrį į užduotį ir nuomonę apie vienas kitą. Kai kuriais atvejais konfliktas varžo bendravimą ir stabdo komandos progresą. Arba gali nutikti ir atvirkščiai: nesklaidumai atveria naujas idėjas, kelia kūrybiškumą, keičia situaciją į gerą pusę.

L. Muhr (2008) išskiria konfliktų poveikį komandai pagal konflikto pobūdį – vienaip įtakoja socialinis (arba santykių) konfliktas ir kitaip žmones paveikia užduoties konfliktas. Konfliktų įtaka komandiniam darbui pateikiama 13 pav.



Šaltinis: sudaryta autorės.

13 pav. Konfliktų įtaka komandiniam darbui

L. Muhr (2008) taip pat analizuoja konflikto buvimo ir nebuvimo įtaką komandai ir teigia, kad socialinio konflikto nebuvimas komandiniame darbe rodo žemą komandos narių įsitraukimą ar per mažus įsipareigojimus. Tuo tarpu susidaręs socialinis konfliktas, suteikdamas progą išsilieti priešiškumui, padidina komandos vieningumo pojūtį. Nors S. Robbins (2003) teigia, kad socialiniai konfliktai dažniausiai mažina tarpusavio supratimą, o tai trukdo atlikti organizacijos užduotis. J. Jehn (Muhr, 2008) teigia, kad socialinis konfliktas sumažina geranoriškumą ir bendrą suvokimą, o tai trukdo organizacinių užduočių vykdymui ir neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą. O. Janssen, E. Van de Vliert, C. Veenstra (1999) pateikė šešis argumentus, kodėl santykių konfliktai gali turėti žalingų pasekmių komandiniame darbe: santykių konfliktai riboja naujos informacijos pateikimą, sumažina atvirumą, su kuriuo idėjos yra pateikiamos nemėgstamiems komandos nariams, sumažina norą toleruoti kitokią nuomonę, skatina priešišką komandos narių elgesio ir ketinimų supratimą, gadina santykius ir bendradarbiavimą, „suvalgo“ daug laiko ir energijos.

J. Jehn (Muhr, 2008) pažymi, kad su užduotimi susijęs komandos konfliktas gali pagerinti komandos veiklą, nes išaiškėja įvairių požiūrių ir kūrybinių pasirinkimų privalumai. Tuo tarpu S. Robbins (2003) vis tik akcentuoja, kad tik nedideli užduoties konfliktai skatina produktyviau dirbti. Jei darbuotojai nuolat ginčijasi, ką privalo daryti, tai pailgina užduočių atlikimo laiką ir priverčia vadovus derinti prieštarigus tikslus. C. De Dreu, L. Weingart (2003) teigia, jog stiprus užduoties konfliktas gali įtakoti komandos neveiklumo atsiradimą, kadangi komanda gali neįstoti būtinybės ir skubos įgyvendinti užduotį. Vadinasi, užduoties konfliktų lygis turi būti konstruktyvus, kadangi tik toks stimuliuoja idėjų aptarimą, ir padeda komandai dirbti efektyviau. Deja, komandos, kuriose nėra konfliktų, gali nepastebėti naujų kelių, padedančių pagerinti veiklą, tačiau reikėtų žinoti, kad didžiuliai kylantys užduočių konfliktai trukdo užduoties užbaigimui.

Kuo daugiau organizacijos įgyvendina komandinio darbo koncepciją, norėdamos sukurti strategiją ir spręsti iškilusius klausimus, tuo labiau yra reikalingas puikus konflikto supratimas bei numatymas, kaip konfliktas įtakos komandinio darbo rezultatus. Akivaizdu, jog vadovai ir darbuotojai supranta konflikto logiką, tačiau jiems sudėtinga susidoroti su emociniais dalykais, kuriuos įneša konfliktas. Tai padeda paremti neigiamus atspalvius, susijusius su konfliktu ir eliminuoja to svarbą komandos sprendimo kūrime.

Vis dėlto šiandieninės organizacijos yra neigiamai nusiteikusios konfliktų atžvilgiu, kadangi bet koks nesutarimas, jų manymu, mažina atliekamos veiklos efektyvumą, verčia blogai paskirstyti ribotus išteklius. Tačiau konfliktai turi ir teigiamų, ypač tai pasireiškia didinant organizacinę inovatyvumą (padidėja priimamų sprendimų organizacijoje kokybė). Be to, konfliktai formuoja komandinio darbo dviasį ir bendradarbiavimą tarp darbuotojų ir organizacijos (Trakūnaitė, 2009).

Organizacija – gyvas organizmas, sudarytas iš žmonių, jų tarpusavio santykių ir minčių. Dėl to nenuostabu, kad kyla įvairūs nesusipratimai, konfliktai, o juos organizacijoje gali sukelti įvairios

priežastys: organizacinės (objektyvios), asmeninės (subjektyvios). Taigi darbuotojai gali nesutarti dėl prasto vadovavimo, skirtingų tikslų išskelimo, nepakenčiamų darbo sąlygų, pokyčių organizacijoje. Ir piktumai gali kilti dėl skirtingo požiūrio, vertybių, išsilavinimo, elgesio, slaptų kėslų. Priežasčių atsirasti konfliktui yra labai daug. Analizuodami konflikto priežastis, padarinius, matėme, kad autoriai pateikia nevienodas klasifikacijas. Vadinasi, norint išspręsti konfliktą, reikia ne tik pastebėti, kad jis gali įvykti, bet ir žinoti jo eigą, bruožus, numatyti galimus padarinius, būti pasirengus psichologiškai, taip pat svarbu suvokti, kad konfliktų įvairovė pareikalaus įvairių sprendimo būdo. Vadovas, žinodamas ir suvokdamas konfliktų teoriją, gali parinkti teisingą sprendimą. Galbūt išeitis yra reikalavimų darbui numatymas, integravimas ir koordinavimas, skatinimo sistemos kūrimas arba konflikto vengimas, švelninimas, spaudimas, kompromisas, optimalaus sprendimo paieška. Svarbiausia, kad vadovas, o ir kiti konfliktuojantys asmenys suvoktų, kad konfliktą galima suprasti ne tik kaip pyktį, apsunkinantį darbą, bet ir kaip pokyčių priežastį. Daugelis mūsų apžvelgtų autorių laikosi nuomonės, kad konfliktas – organizacijos vystymosi variklis.

Jei konfliktas yra organizacijos keitimosi priežastis, tai komandinis darbas laikomas efektyvios šiuolaikinės organizacijos pagrindiniu bruožu. Komanda – tai kartu dirbantys, siekiantys to paties tikslo žmonės. Analizuodami mokslinę literatūrą, įrodėme, kad komanda – tai ne paprasta grupė (į kurią žmonės gali susiburti ir pagal asmeninius interesus ar pomėgius). Komanda – specialiai organizuotas darinys, išsiskiriantis tarpriu bendradarbiavimu, tarpusavio pagalba, tai asmenys, kurie žino, kad tik vieningos pastangos leidžia pasiekti užsibrėžtą tikslą ir kad tik už tai jie yra vertinami ir atlyginami. Vadinasi, labai svarbu, kad būtų parinkti tinkami žmonės, nes nuo asmens priklauso, kaip dirbs komanda. Deja, ne visoms organizacijoms pavyksta to pasiekti. Dėl to atsižvelgiant į komandų darbą galima išskirti dvi dideles grupes: efektyvias ir neefektyvias komandas. Nagrinėdami teoriją matėme, jog neefektyvaus darbo priežastimis gali būti ne tik blogai organizuotas darbas, nesuderinti tikslai, prasta produkcijos kokybė, bet ir pasyvus požiūris siekiant bendrų tikslų, nepasitikėjimas kitais nariais, jų ignoravimas, priešingų nuomonių laikymasis, nuobodulys, paviršutiniškai sprendžiamos problemos. O tai jau labai panašu į priežastis, kurios sukelia konfliktus. Vadinasi, galime daryti dvi prielaidas. Pirma - neefektyvus komandinis darbas gali pastūmėti darbuotojus konfliktuoti. Ir antra - konfliktai trukdo komandai dirbti efektyviai. Tolesnėje analizėje ir bus įrodomi šie teiginiai.

2. DARBUOTOJŲ KONFLIKTŲ VALDYMO DIRBANT KOMANDOJE EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS

Šioje darbo dalyje nagrinėjami įvairūs užsienyje ir Lietuvoje atlikti tyrimai, susiję su konfliktų atsiradimu, jų valdymu organizacijoje, komandiniame darbe, pateikiamas konfliktų valdymo komandiniame darbe tyrimo modelis.

2.1 Darbuotojų konfliktų valdymo ir komandinio darbo aspektai Lietuvos ir užsienio tyrimuose

Organizaciniai konfliktai analizuojami tiek užsienyje, tiek Lietuvoje. Atlikti tyrimai pateikiami 8 lentelėje.

8 lentelė

Atlikti darbuotojų konfliktų valdymo, komandinio darbo tyrimai Lietuvoje ir užsienyje

Tyrimo atlikėjas	Tyrimo aprašymas
M. Loos, 2008	Išnagrinėtos konfliktų priežastys ir konfliktų poveikis sveikatos apsaugos darbuotojų darbui. Dėl informacijos nesidalijimo tarpusavyje nukenčia ir komanda, ir pacientas.
T. L. Simons, R. S. Peterson, 2000	Nustatyta, kad didesnis pasitikėjimas mažina neteisingą užduoties konfliktų supratimą. Dėl to kyla mažiau santykių konfliktų, kuriuos paprastai sukelia užduočių konfliktai.
A. Somech, H. Syna Desivilna, H. Lidogoster, 2008	Ištirta, kad užduoties įgyvendinimas priklauso nuo identifikavimosi su komanda. Kai komandos nariai yra identiški komandai, jie gali mėgautis solidarumu, lojalumu ir pasitikėjimu.
M. A. Khan, H. Afzal, K. Ur Rehman, 2009	Paaiškėjo, kad užduoties konfliktai trukdo siekti organizacijos tikslų, bet tuo pačiu skatina komandos narių pasitenkinimą, sugebėjimus, lojalumą, inovacijas ir kritinį mąstymą.
M. A. Khan, I. Ali, 2009	Ištirtas ryšys tarp darbuotojų atliekamo darbo ir santykių konflikto. Paaiškėjo, kad darbuotojų nesutarimai apima ne tik tiesiogiai įtrauktus darbuotojus, o tai leidžia atsirasti organizaciniam konfliktui.
M. Esquivel, B. Kleiner, 1996	Atskleista, kad konflikto įtaka komandiniam darbui priklauso nuo konflikto tipo. Yra išskiriami du tipai: C ir A.
H. Li, J. Li, 2007	Buvo nustatyta, jog kognityvinis konfliktas turi teigiamą ryšį su entepenerinės strategijos kūrimu, tačiau nepastebėta jokių ryšių tarp emocinių konfliktų ir entepenerinės strategijos kūrimo.
C. De Dreu, L. Weingart, 2003	Nustatyta, kad komandos atliekamam darbui stiprus užduoties konfliktas ir santykių konfliktas turi neigiamą poveikį.
M.D. Foo, 2009	Paaiškėjo, jog užduoties konfliktai yra neigiamai susiję su komandos narių efektyvumo vertinimu, o konfliktai ir įvairovė turi tiesioginį poveikį komandos narių efektyvumo įvertinimui.
A. Yusof, M. S. Omar-Fauzee, M. Nazrul Hakim Abdullah, P. Mohd Shah, 2009	Pateikti patarimai, kaip reikia valdyti konfliktus.
A. Joshi, G. Labianca, P. Caligiuri, 2002	Išsiaiškinta, kad geografiškai išsibarsčiusių komandų nariai turi labai aukštą neigiamų emocijų potencialą.
J. de Person, 2008	Ištirta konfliktų prevencija komandiniame darbe
M. Vorobjov, S. Brinzak (M. Воробьев, С. Брынзак), 2008	Nustatyta, kad konfliktai tarp sportininkų turi ne tik destruktivų poveikį. Dažnai konfliktas tampa pasikeitimų stimulu, geresnių rezultatų siekimu.
D. Lipinskienė, I. Stokaitė, 2005	Išnagrinėti komandinio darbo ypatumai pokyčių sąlygomis.

M. Dromantas, G. Merkys, 2004	Atskleista, kad geriausiai komandinis darbas vertinamas socialinių paslaugų organizacijose, blogiausiai – verslo ir statutinėse organizacijose
I. Bakanauskienė, L. Šalkauskienė, 2008	Paaiškėjo, kad komandinis darbas labiau išsivystęs kaimo prekybos komandose nei miesto prekybos ar gamybos komandose.
V. Kulvinckienė, E. Stancikas, 2003	Nustatyta, kad teisingai išspręsti konfliktai pašalina problemas, skatina pasikeitimus, didina įmonės efektyvumą, bet kartu jie gali ir mažinti darbo efektyvumą, didinti agresiją.
L. Mirzojanc, D. Survutaitė, 2007	Išnagrinėta darbo santykių konfliktų įvairovė bei kilimo priežastys. Paaiškėjo, kad ginčai ikimokyklinėse įstaigose perauga į konfliktus.
V. Giaštautienė, G. Šaparnis, 2007	Nustatyta, kad efektyviai komandai būtini adekvatūs išteklių, efektyvus vadovavimas ir darni įvertinimo bei atlygio sistema.

Šaltinis: sudaryta autorės.

M. Loos (2008) 2000 – 2004 m. Vokietijoje atliko tyrimą, kuriuo norėjo nustatyti konfliktų priežastis ir konfliktų poveikį medicinos darbuotojų sferoje. Tyrėja siekė atskleisti ne tik konfliktų priežastis, bet ir pasekmes. Tam buvo pasirinkta slaugos sektorius. Apklausoje dalyvavo 25 respondentai: tiek vyrai, tiek moterys, nes profesiniai konfliktai buvo tiriami iš skirtingų lyčių perspektyvos. Autorė nustatė, kad darbo kokybei lytis įtakos neturi. Tačiau tyrimo rezultatai atskleidė, kad pagrindinės konfliktų sferos yra profesinė kompetencija, darbo pasidalijimas ir komandinis darbas.

Išanalizuoti duomenys atskleidė, kad konfliktai dažniausiai kyla dėl slaugių ir gydytojų valdžios pozicijų išlaikymo. Dėl tokių profesinių nesutarimų tarpdisciplininis bendradarbiavimas ligoninės palatoje yra gana įtemptas. O tai mažina pasitenkinimą darbu, išauga nepasitikėjimas tarp šių dviejų profesionalų grupių. Akivaizdu, kad komandinio darbo nebuvimas įtakoja pacientų atsiliepimus ir organizacinį efektyvumą.

M. Loos nustatė, kad konfliktus skatina ir statuso skirtumai tarp slaugos ir gydytojo darbo. Dėl to kyla kliūtys dalintis informacija apie pacientą. Be to, dažnai gydytojais ir slaugėms atmeta faktą, jog kiekvienas sveikatos priežiūros specialistas turi informacijos, kuri naudinga kitiems ir padeda užtikrinti paciento veiksmingą gydymą. Taigi šis tyrimas atskleidė, kad konfliktai tarp profesinės hierarchijos narių ne tik žlugdo komandinį darbą, bet ir kenkia paciento efektyviam gydymui, kuris yra pagrindinis gydytojų ir slaugių tikslas.

T. L. Simons, R. S. Peterson (2000) tyrė užduočių ir santykių konfliktus tarp aukščiausios grandies vadovų. Išėjus aspektu jie pasirinko – grupės pasitikėjimo matmenį. Prieš atlikdami tyrimą, mokslininkai iškėlė dvi hipotezes: 1. Kuo negatyvesnis bendravimas tarp grupės narių ir mažesnis tarpusavio pasitikėjimas, tuo yra stipresnė teigiama sąsaja tarp užduočių ir santykių konfliktų. 2. Kuo agresyvesnis konfliktų sprendimo būdas, tuo sąsaja tarp užduočių ir santykių konfliktų yra didesnė.

Šiame tyrime dalyvavo 380 respondentų. Iš jų 81% sudarė vyrai. Vidutinis amžius 47 metai, darbo patirtis – 20 metų, iš kurių vidutiniškai 8,5 metų buvo dirbama aukščiausio lygio vadovu.

Tyrime buvo sutelktas dėmesys į priežastis, kurios dažniausiai sukelia užduoties ir santykių konfliktus. Paaiškėjo, kad daugelis respondentų mano, jog asmeninės priežastys sąlygoja užduoties konfliktų atsiradimą, o tai sukelia santykių konfliktus. Išanalizuoti duomenys parėmė 1 hipotezė: pasirodo, didesnis pasitikėjimas mažina neteisingą užduoties konfliktų supratimą, ir dėl to kyla mažiau santykių konfliktų. Deja, antroji hipotezė pasitvirtino minimaliai. Buvo pastebėta, jei užduoties konfliktas prasideda emocionaliai – pakeltu balsu, tada jis turi galimybę peraugti į santykių konfliktą. Apibendrinant šį tyrimą, galima sakyti, jog užduočių konfliktai turi realų ryšį su santykių konfliktais, taip pat, kad agresyvi taktika vaidina didelį vaidmenį formuojant tolesnius grupės santykius.

Izraelio mokslininkės A. Somech, H. Syna Desivilna, H. Lidogoster (2008) atliko tyrimą, kuriuo siekė nustatyti, kaip užduoties įgyvendinimas priklauso nuo identifikavimosi su komanda, t.y. kokį poveikį užduoties atlikimui turi efektyvus komandos darbas. Tyrimu jos taip pat siekė atskleisti, kaip identiškumas komandai atsiliepia konfliktų valdymui.

Į tyrimą buvo įtrauktos septynios tyrimų ir plėtos komandos iš aukštųjų technologijų kompanijų. Buvo apklaustas kiekvienas komandos lyderis. Rezultatai parodė, kad kai komandos nariai dalijasi nepakankamais resursais (aukšta užduoties vidinė priklausomybė), dėl to jie gali panaudoti konkurencines strategijas ir taip gauti maksimalų resursų ir galios kiekį. Tačiau kai komandos nariai yra identiškai komandai, jie gali mėgautis solidarumu, lojalumu ir pasitikėjimu. Tai sumažina norą išnaudoti savo komandos narius ir didina norą bendradarbiauti. Šio tyrimo rezultatai patvirtina pagal socialinio identiteto tradicijas atliktus ankstesnius tyrimus ir parodo stiprų komandos identiteto poveikį situacinių požymių išlikimui (Van der Vegt ir kiti, 2003).

A. Somech, H. Syna Desivilna, H. Lidogoster (2008) atliktas tyrimas taip pat parodė, kad tyrimų ir plėtos komandose yra gana žemas vidutinis konkurencingumas. Gautais rezultatais gali naudotis tų komandų nariai, kurie privalo išvengti konfliktų dėl konkuravimo ir turi sukurti ilgalaikius santykius.

Atliktas tyrimas parėmė bendradarbiavimo stiliaus konfliktų valdymo vaidmenį, kai nuo komandos identiškumo priklauso ir darbo efektyvumas ir užduočių teigiamas įvykdymas bei konfliktų sprendimai. Taigi komandos identiškumas pasitarnauja kaip katalizatorius, padedantis komandai užduoties privalumus pakeisti į realius pasiekimus.

Vidinių, ypač užduoties, konfliktų poveikį atliekam darbui tyrė ir Pakistano mokslininkai M. A. Khan, H. Afzal, K. Ur Rehman (2009). Jų tyrimo tikslas - nustatyti, ar užduoties konfliktas skatina komandos narių pasitenkinimą, sugebėjimus, lojalumą, inovatyvumą ir kritinį mąstymą.

Apklausoje dalyvavo 305 darbuotojai iš 35 finansinių institucijų. Darbuotojai buvo parinkti iš įvairių komercinių institucijų (viešojo - 16%, privataus - 77% ir užsienio - 7% sektorių). Tyrimo metu buvo nustatyta, kad darbuotojų veikla koreliuoja su užduoties konfliktais ir stiprus užduoties

konfliktas susilpnina atliekamo darbo rezultatus. Todėl vadovams būtina stebėti kylančius konfliktus tarp darbuotojų ir imtis visų įmanomų priemonių, kad atsiradę nesutarimai neiškvotų darbuotojų energijos ir neturėtų neigiamos įtakos atliekamiems darbams. Darna, harmonija ir bendradarbiavimas tarp darbuotojų gali pagerinti darbo kokybę ir plėtoti komandinį darbą. Kilus dideliame užduoties konfliktui, organizacijos tikslų siekimas gali būti pristabdytas. Darbuotojai gali trukdyti vienas kitam. Taigi reikia aiškiai atskirti pareigos sritį ir taip užtikrinti sklandų organizacijos funkcionavimą.

H. Afzal, M. A. Khan, I. Ali (2009) analizavo, kaip susijęs santykių konfliktas ir atliekamas darbas bankininkystės sektoriuje. Buvo atrinkta 450 dalyvių iš skirtingų komercinių bankų. Paaikškėjo, kad santykių konfliktai yra pavojingi organizacijos darbuotojams, todėl bankų vadovai stengiasi konfliktų vengti, atmesdami galimybę juos išspręsti. Deja, tuo pačiu valdžia stengiasi išlaikyti harmoniją, bendradarbiavimą ir koordinavimą, nes tik šios sąlygos leidžia komandoms efektyviai dirbti. Tyrėjai siekė nustatyti, ar santykių konfliktas neturi aiškaus poveikio žemiausio/vidutinio/ aukščiausio lygio darbuotojų atliekamam darbui.

Pagrindiniam tyrimui buvo parinkti 5 bankų skyriai. Iš išsiųstų 600 anketų gautos 450. Šio tyrimo rezultatai pateikė daug naudingų pastebėjimų. Buvo nustatyta, kad darbuotojo atliekamas darbas yra neigiamai paveikiamas maždaug 28% - 46% dėl santykių konfliktų. Paaikškėjo, kad konfliktiniai santykiai egzistuoja tiriamose institucijose, nors valdžia ir stengiasi sušvelninti konfliktus, o darbuotojus sutelkti bendram komandos tikslui. Deja, nesutarimai apima ne tik tiesiogiai įtrauktus darbuotojus, bet ir kitus bendradarbius. Informacija apie konfliktą perduodama tiek į viršų, tiek į apačią, kol galiausiai tampa organizaciniu konfliktu. Toks konflikto išaugimas komandą suskaldo į kelias priešingas stovyklas. Dėl to žmonės praranda darbinį nusiteikimą.

Apibendrinant šį tyrimą, galime teigti, kad kilęs užduoties konfliktas yra santykių konflikto priežastis, o pastarasis, jei yra nesprenžiamas išauga iki organizacinio konflikto.



Šaltinis: sudaryta autorės.

14 pav. Konflikto tarpusavio sąsajos

M. Esquivel, B. Kleiner (1996) teigia, kad konflikto įtaka komandiniam darbui priklauso nuo konflikto tipo. Šie autoriai išskiria du galimus tipus: C ir A. C tipo konfliktai skatina kūrybingumą, atvirą ir sąžiningą bendravimą bei dalyvių sugebėjimų bei galimybių panaudojimą, tuo tarpu A tipo konfliktas turi priešingą poveikį. A tipo konfliktas sumažina grupės efektyvumą ir leidžia asmeniniams jausmams ar kažkieno vieno problemoms atitraukti dalyvius nuo iškeltų

komandos tikslų. Komandinį darbą riboja sumažėjusi dalyvio galimybė įnešti savo indėlį, o tai didina priešišumą, pyktį ir tiesos nesakymą. Komandos narių indėlis gali būti panaikintas, kas sukuria įsipareigojimų praradimą komandos sprendimų priėmimo procesui. A tipo konfliktas taip pat turi ateities poveikį komandos nariams. Komandos nariai gali nepasirinkti tolesnio bendravimo dėl asmeninės konflikto prigimties. Žinant konfliktų tipus, labai svarbu yra sukurti aplinką, kuri skatintų atvirą bendravimą ir komandos narių indėlio integravimą.

Aukščiausio lygio vadovų konfliktus Kinijoje nagrinėjo H. Li, J. Li (2007). Jis siekė nustatyti, ar emociniai ir kognityviniai konfliktai yra susiję su entrepenerinių strategijų kūrimu. Buvo pastebėta, kad kognityvinis konfliktas turi teigiamą ryšį su entrepenerinės strategijos kūrimu. Remiantis tokiu pastebėjimu, iškeltos trys hipotezės. 1. Emocinis konfliktas neigiamai susijęs su entrepenerinės strategijos kūrimu. 2. Kognityvinis konfliktas yra teigiamai susijęs su entrepenerinės strategijos kūrimu. 3. Ryšiai tarp emocinio konflikto ir entrepenerinės strategijos kūrimo yra silpnesni tuomet, kai disfunkcinė konkurencija yra didelė, bet ne kai žema.

Duomenys surinkti iš naujas technologijas naudojančių įmonių. Buvo tiriamas informacijos laipsnis, kuriuo dalijasi šių įmonių nariai. Rezultatai parėmė kai kurias iškeltas hipotezes. Pastebėta, kad kognityvinis konfliktas turi teigiamą ryšį su entrepenerinės strategijos kūrimu. Šie teigiami ryšiai yra sąlygojami disfunkcinės konkurencijos ir sumanumo. Deja, nebuvo pastebėta jokių akivaizdžių ryšių tarp emocinių konfliktų ir entrepenerinės strategijos kūrimo.

C. De Dreu, L. Weingart (2003) atliko tyrimą, kuriuo buvo siekiama nustatyti, kaip santykių ir užduočių konfliktai, komandos darbas yra susiję su komandos narių pasitenkinimo lygiu. Pastaraisiais metais konfliktai apibūdinami kaip turintys naudingų stimuliuojančių savybių, kadangi nesutarimai atskleidžia neaptariamąs problemas. Deja, atliktas tyrimas pateikė priešingus rezultatus optimistiniam požiūriui. Pasirodo, kad komandos atliekamam darbui stiprus užduoties, santykių konfliktai turi neigiamą poveikį. Netgi tuomet, kai yra atsižvelgiama į grupės užduoties kompleksiskumą ir nerutiniškumą, kaip konflikto tipo moderatorių – ir tokiu atveju nebuvo pastebėta jokių teigiamų koreliacijų. Vadinasi, gauti rezultatai prieštarauja nuostatai, kad užduoties konfliktai gerai veikia komandos darbą, o santykių konfliktai atvirkščiai – neigiamai. Tačiau išanalizavus duomenis, matyti, jog nedidelis užduoties konfliktas gali būti naudingas. Sustiprėjus užduoties konfliktui šie teigiami poveikiai gali greitai pranykti, dėl to padidės pažintinis krūvis, sutriks informacijos perdavimas ir nukentės komandos darbas.

Tyrimo rezultatai aiškiai parodė, kad vis dėlto egzistuoja koreliacija tarp užduoties ir santykių konflikto ir tarp komandos atliekamo darbo. Nebuvo pastebėta jokių skirtumų tarp abiejų konfliktų tipų, tačiau jie turėjo vidutinę arba neigiamą koreliaciją su komandos darbu. Taip pat paaiškėjo, kad kai kurioms užduotims konfliktai trukdo kur kas mažiau nei kitoms. Vadinasi,

galima teigti, kad konfliktai gali turėti teigiamas pasekmes esant labai specifinėms aplinkybėms, todėl, autorių manymu, naujuose tyrimuose reikėtų skirti daug dėmesio šių aplinkybių aiškinimuisi.

M. D. Foo (2009) nagrinėjo kitų tyrėjų jau iškelta teiginį - kad komandos konfliktai turi poveikį įvairovės ir efektyvumo vertinimui. Tyrimui buvo pasirinktos 73 verslo idėjas vystančios komandos. Pirmiausia buvo įvertinta, kaip darbo aplinkybės įtakoja komandos veiklą. Paaiškėjo, kad stiprūs užduoties konfliktai yra neigiamai susiję su komandos narių efektyvumo vertinimu. Rezultatai atskleidė, kad efektyvumo vertinimą įtakoja ir įvairovė, ir darbuotojo patirtis. Galima daryti išvadą, kad verslo idėjas vystančios komandos efektyvumą įvertins kitaip nei tradicinės. Tyrimo rezultatai taip pat rodo, jog įvairovė ir konfliktai tiesiogiai daro poveikį komandos narių efektyvumui. Reikia pabrėžti tai, kad stiprus užduoties konfliktai yra neigiamai susiję su komandos narių efektyvumu, tuo tarpu amžiaus įvairovė yra susijusi teigiamai. Šis tyrimas atskleidė, kad konfliktai ir įvairovė turi tiesioginį poveikį komandos narių efektyvumo įvertinimui. Pastebėta, kad amžiaus įvairovė leidžia įnešti skirtingos patirties ir tai įtakoja naujų verslo galimybių atsiradimą.

A. Yusof, M. S. Omar-Fauzee, M. Nazrul Hakim Abdullah, P. Mohd Shah (2009) savo tyrimu pateikia patarimus, kaip reikia valdyti konfliktus Malaizijos sporto organizacijose. Tyrimo metu paaiškėjo, kad Malaizijos sporto organizacijos dažnai susiduria ne tik su išoriniais, bet ir vidiniais konfliktais. O tai, deja, trukdo siekti tikslų ir įgyvendinti uždavinius. Tyrėjai pastebėjo, kad Malaizijoje dažnai labai griežtai kontroliuojamas darbas. Dėl to sporto organizacijoms būdingas didelis formalizavimo laipsnis bei centralizacija. Griežtos taisyklės, aišku, užtikrina darbuotojų kontrolę ir padeda standartizuoti atliekamą darbą. Deja, tyrimas parodė, kad perdėtas formalizmas ir griežta kontrolė skatina dažniau pažeisti nustatytas taisykles. O skirtos bausmės už reglamentuotų taisyklių pažeidimą sukelia konfliktus tarp aukštesnio ir žemesnio statuso darbuotojų. Dar vienas konfliktų šaltinis – bendri resursai. Malaizijoje aukštesnio statuso sporto organizacijoms skiriama daugiau lėšų. Kadangi įmonės konkuruoja, tai sukelia nepasitenkinimą. A. Yusof, M. S. Omar-Fauzee, M. Nazrul Hakim Abdullah, P. Mohd Shah siūlo laikytis strategijų, kurios minimizuotų disfunkcinius konfliktus. Pirmiausia reikia konfliktą diagnozuoti, tada pritaikyti intervencinę strategiją. Tyrėjai Malaizijos sporto organizacijoms siūlo keletą galimybių, kurios leistų išspręsti ar išvengti konfliktų. Dėl funkcinės diferenciacijos ir statuso kylančius konfliktus siūloma spręsti keičiant organizacijos struktūrą. Jei nesutarimai kyla dėl per griežtų taisyklių ir nurodymų, siūlomi struktūriniai pokyčiai.

Decentralizacija taip pat gali sumažinti konfliktų atsiradimą. Kai nesutarimai kyla dėl pavaldinių įvertinimo ir skatinimo sistemų, verta pasinaudoti bendradarbiavimo strategija – kartu su pavaldiniais kurti įvertinimo ir skatinimo programas. Tyrėjų nuomone bet kokios pastangos sušvelninti destruktivius konfliktus – tai galimybė sumažinti konflikto pasekmes. Dėl to turi būti

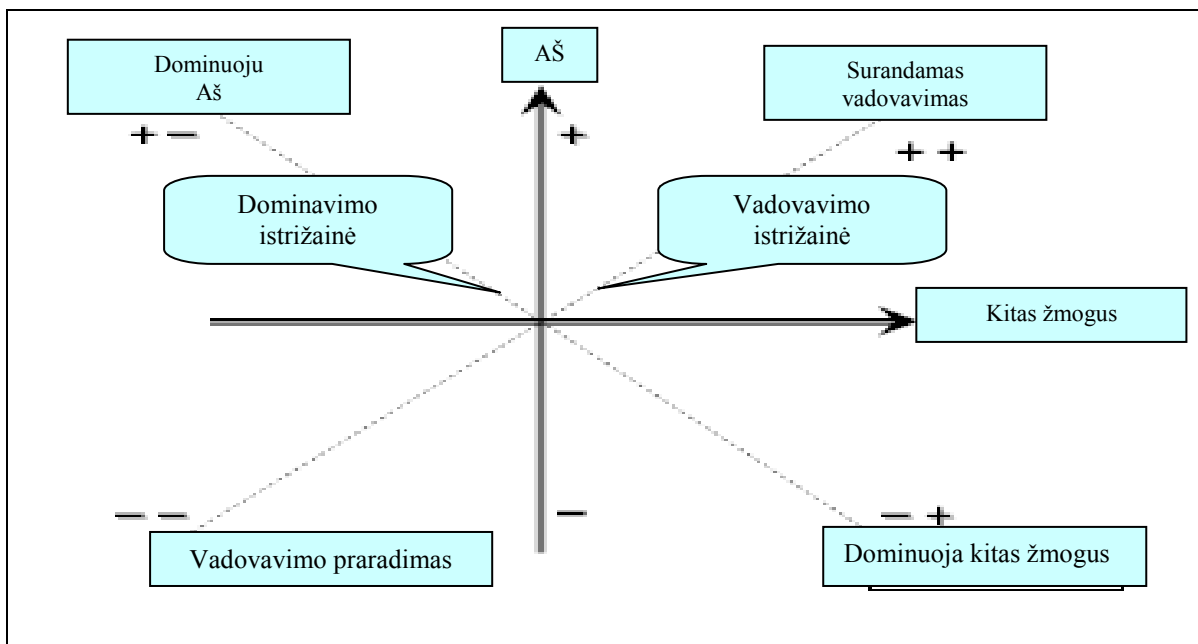
kuriamos strategijos, kurios padėtų numatyti galimas konfliktų priežastis ir konfliktinių situacijų dažnumą.

2002 m. A. Joshi, G. Labiancab, P. Caligiuri atliko tyrimą, atskleidžiantį konfliktų poveikį multinacionalinėms komandoms. Dėmesys buvo sutelktas į geografiškai išsibarsčiusią komandą, veikiančią šešiose skirtingose šalyse. Buvo išanalizuotas komandos darbo krūvis, komunikavimo ypatumai, neformalus socialinis bendravimas. Ypatingas dėmesys skirtas tarpasmeninių konfliktų poveikiui efektyviam komandos darbui. Nors naujausios technologijos leidžia suburti toli vienas nuo kito dirbančius asmenis, atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad tokiose komandose dirbantys žmonės turi labai aukštą neigiamų emocijų potencialą. To priežastis – skirtingos kultūrinės normos, stiliai, kalbos. Deja, pašalinti visus emocinius konfliktus sudėtinga. Geriausia būtų naudotis socialinio tinklo perspektyva, kuri leidžia identifikuoti ir nustatyti prioritetus emociniams konfliktams.

Geografiškai išsibarsčiusias komandas tyrinėjo ir P. Hinds bei D. Bailey (2003). Jos bandė įrodyti, kad geografinis išsiskaidymas išprovokuoja komandos lygio konfliktus. Tyrėjos taip pat siekė atskleisti aplinkybes, kurios įtakoja konfliktų atsiradimą. Konfliktai buvo nagrinėjami ir kaip dinaminiai procesai, kurių neigiamus poveikius laikui bėgant komandos sugeba sušvelninti. Atlikus rezultatų analizę paaiškėjo, kad geografinis pasiskirstymas turi didelę įtaką grupinio konflikto tipui. Atskleista, jog užduoties konfliktai tradicinėse komandose naudingi, o geografiškai išsibarsčiusiose – ne. Ateityje autorės siūlo nagrinėti laiko ir dinamikos faktorius, kurie būtent ir skatina nesutarimus.

Prancūzijos Orleano universiteto profesorius J. De Person (2008) tyrinėjo konfliktų prevenciją komandiniame darbe. Jis teigia, kad konfliktai išsekvoja daugybę energijos, tačiau kiekviename konflikte yra vienas pagrindinis elementas, kuris sukuria konkurencingas sąlygas. Dėl to atsiranda trintis tarp nesuderinamų troškimų ir atsiranda problema.

J. De Person (2008) remdamasis savo stebėjimais sudarė dominavimo ir vadovavimo įstrižaines (15 pav.). Dominavimo įstrižainė apima kraštutines reikšmes tarp (- +) ir (+ -). Šios dvi ribos žymi panikos ir įtūžio jausmus. Būdamas dominavimo pozicijoje arba pozicijoje, kurioje dominuoja kitas asmuo, žmogus įtraukiamas į politinius žaidimus, kuriuose strategijos neparemia idėjų, o atsiradę konfliktai išsekvoja energiją. Jei vadovui nepavyksta neišitraukti į vidines darbuotojų kovas, atsiranda pavojus, kad jis gali pastūmėti komandą į bendradarbiavimo stoką.



Šaltinis: DE PERSON, J. (2008) Conflicts prevention in team work.

15 pav. Dominavimo ir vadovavimo įstrižainės

Vadovavimo įstrižainė nubrėžta nuo reikšmės (+ +) iki (- -). Reikšmė (+ +) žymi situaciją, kai įsitraukimas yra aukščiausias. Tai grafiko dalis, kuri iliustruoja, teigiamus komandos siekius. Kiekviena organizacija norėtų matyti savo komandą šioje pozicijoje. Tačiau reikia prisiminti, kad per didelis entuziazmas lengvai perauga į depresiją. (- -) parodo nusivylimą, kuris paprastai kyla, neįgyvendinus iškeltų idėjų. Kai komanda atsiduria šioje pozicijoje dažnai ji pavadinama „prarastu vadovavimu“. Taigi šių dviejų įstrižainių grafikas gali iliustruoti kiekvienos komandos būseną. Geriausia situacija tokia, kai konkurencija įgauna ne konflikto formą, o pasitikėjimu grįstą nusiteikimą siekti užsibrėžtų tikslų.

M. Vorobjov, S. Brinzak (M. Воробьев, С. Брынзак) (2008) nagrinėjo suderinamumo lygį ir svarbą tarp sporto komandų. Pastebėta, kad žemas komandos suderinamumo lygis – tai priežastis kilti konfliktui: pažeidžiamas sportinis režimas, ignoruojamas treneris ar siekiama parodyti vieno asmens dominavimą. Užsitęsę konfliktai blogai veikia socialinį – psichologinį klimatą. Taigi treneris privalo nedelsdamas išspręsti nesutarimus. Tyrimo iniciatoriai siekė įvertinti tarpasmeninių konfliktų vaidmenį, komandos suderinamumo lygį.

Tyrimui pasirinkta ledo rutulio komanda „Sakalai – L“. Konflikcinė situacija gali iškilti varžybų metu, kai tarp komandos narių nesuderintas kovos planas ir eiga. Nesutarimus gali sukelti ir nevienodas sportininkų fizinis, psichologinis pasirengimas, charakterio savybės, noras pasižymėti, nepateisinamas elgesys. Analizuojant rezultatus, paaiškėjo, kad konfliktai tarp sportininkų turi ne tik destruktų poveikį. Dažnai konfliktas tampa pasikeitimų stimulu, geresnių rezultatų siekimu. Tirta komanda pasižymėjo vidiniu pasitenkinimu, geru psichologiniu klimatu,

kuris teigiamai veikia žaidimo kokybę bei neutralizuoja kilusius nesklandumus. Taigi komandos suderinamumo lygis įtakoja žaidimo kokybę ir geresnius rezultatus.

D. Lipinskienė ir I. Stokaitė (2005) nagrinėjo komandinio darbo ypatumus pokyčių sąlygomis. Analizuojant teorines studijas, komandos veikiančios pokyčių sąlygomis ypatumų buvo ieškoma komandinio darbo bruožų (komunikacija, tarpusavio santykiai, atsakomybė, lyderio vaidmuo, sprendimų priėmimas) bei vykstančių pokyčių rodiklių (inovacijų diegimas, konfliktų ir stresų aktyvėjimas, informacijos kiekio didėjimas) sankirtoje. Buvo nustatyta, kad kūrybiškumas, naujoviškas mąstymas ir komandinis darbas – tai sėkmingus pokyčius užtikrinančios savybės. Vertinant komandinio darbo bruožus paaiškėjo, jog reikėtų išskirti šiuos ypatumus: efektyvų informacijos valdymą, mokymąsi vieniems iš kitų, gebėjimą valdyti stresą ir konfliktus, nuolatinį išorinės (vidinės) aplinkos tyrinėjimą, tarpasmeninių santykių palaikymą, lankstumą.

M. Dromantas, G. Merkys (2004) naudodamiesi vokiečių sukurtu ir Lietuvoje adaptuotu testu „Team Pulls“ atliko tyrimą, kurio tikslas – nustatyti, ar vyksta komandinis darbas ir koks yra jo veiksmingumas smulkaus ir vidutinio verslo organizacijose. Objektu pasirinkta – Šiaurės Lietuvos Šiaulių ir Telšių verslo inkubatorių įmonės.

Testas *Team Pulls* nesiremia kuria nors viena vadybos ar psichologine teorija. Šios metodikos autoriai J. Wiedmann, V. E. Watzdorf, P. Richter siekė, kad testas būtų sudarytas įvairių koncepcijų deriniu. Dėl to testas leidžia įvertinti komandos darbą pagal skirtingas 6 sferas: orientacija į tikslą ir pasiekimus, atsidavimas darbui ir atsakomybė, komunikacija komandoje, vadovavimas komandai, komandos organizavimas, komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje. Kiekviena iš šių dimensijų sukonkretinama 11 klausimų, kuriais siekiama sužinoti kaip dažnai komandoje pasitaiko ar nepasitaiko situacijos, nusakytos įvairiais teiginiais. Reikėtų paminėti, kad testo klausimai suformuluoti pozityviai: stengiamasi parodyti gerąsias, stipriąsias komandos puses. Respondentai turi pažymėti vieną iš keturių atsakymų: visai nepasitaiko (0 balų), kartais pasitaiko (1 balas), dažnai pasitaiko (2 balai), labai dažnai pasitaiko (3 balai). Susumavus balus už kiekvieną klausimą gaunamas bendrasis testo balas. Didesnis testo balas rodo efektyvesnę komandos darbą ir atvirkščiai, mažesnis – mažesnę efektyvumo raišką. Jei lyginame dvi komandas, tai funkcionalesnė yra ta, kurios balas aukštesnis.

Praktiškai *Team Pulls* testą galima pritaikyti, norint nustatyti komandos veiksmingumo diagnozę, atskleisti konkrečius tobulintinus komandos veiklos ir darbo bruožus, užtikrinti nuolatinę komandos vystymosi kontrolę, skatinti saviugdą bei tobulėjimo procesus, tarpusavyje palyginti įvairias komandas.

Kaip minėta anksčiau M. Dromantas, G. Merkys (2004) tyrė Šiaulių ir Telšių verslo inkubatorių įmones. Iš viso į testo klausimus atsakė 112 darbuotojų, atstovaujančių 30 verslo komandų. Pagal plėtojamos veiklos pobūdį buvo tirtos labai įvairios SVV įmonės ir verslo

komandos: gamybinės įmonės sudarė 34% tiriamųjų, negamybinės paslaugų – 66% tiriamųjų. Pagal lytį tiriamieji pasiskirstė labai tolygiai: vyrų – 50,6%, moterų - 49,4%. Darbo stažas svyravo nuo vienerių iki 40 metų.

Palyginę individualaus tiriamojo įvertį su tos populiacijos įverčiu, M. Dromantas, G. Merkys nustatė, kad komandinio darbo veiksmingumui įtakos nedaro verslo įmonių savybės: gamybinė ar negamybinė, skirta tik verslui ar individualiam vartotojui. Taip pat buvo atskleista, kad geriausiai komandinis darbas vertinamas socialinių paslaugų organizacijose, blogiausiai – verslo ir statutinėse organizacijose. Testo rezultatai tuo pačiu leidžia spėti, kad žmoniškųjų išteklių ir komandinio darbo vadyba įmonėse patiria gilią krizę. Kita vertus, buvo aptikta ir labai sėkmingai, darniai veikiančių verslo komandų.

I. Bakanauskienė, L. Šalkauskienė (2008) tyrė komandinio darbo raiškos ypatumus Lietuvos kaimo prekybos įmonės. Jos taip pat naudojosi Teams Pulls testo metodika. Diagnostiniam (žvalgybiniam) tyrimui mokslininkės pasirinko Šiaulių rajone esančią plataus profilio prekybos-gamybos įmonę, kurios padaliniai išsidėstę tiek mieste, tiek kaime. Įmonės darbuotojai tyrimui buvo telkiami savanoriškumo principu. Iš viso dalyvavo 125 darbuotojai, iš 17 skirtingų padalinių: kaimo prekybos – 60,8%, miesto prekybos – 19,2% ir miesto gamybos – 20%. Siekiant nustatyti, koku laipsniu pasireiškia komandinis darbas kiekviename padalinyje, kiekvieno padalinio darbuotojai buvo suvokiami kaip atskira komanda.

Gauti tyrimo rezultatai leido diagnozuoti komandinio darbo charakteristiką, stipriąsias ir silpnąsias puses bei palyginti kaimo ir miesto komandas pagal atskiras sritis. Rezultatai parodė, kad komandinis darbas praktiškai yra nepasireiškiantis. Be to tyrėjos nustatė, kad komandinis darbas labiau išsivystęs kaimo prekybos komandose nei miesto prekybos ar gamybos komandose: kaimo prekybos darbuotojai geriau supranta įmonės tikslus ir uždavinius, nei miesto komandų. Deja, kaimo komandos nenori rodyti iniciatyvos ir tobulėti, tačiau jose geresnis komunikavimas nei miesto komandose. Vadovavimas kaimo komandose vertinamas gana aukštai lyginant su mieste. Tai rodo, kad vadovavimo poveikis efektyvus, o vadovavimo stilius yra priimtinas. Deja, komandos vaidmuo ir statusas įmonėje nėra pakankamai reikšmingas, bet geresnis nei miesto gamybos komandose.

V. R. Kulvinskienė, E. R. Stancikas (2003) atliko empirinį tyrimą apie konfliktų suvokimą, vertinimą ir sprendimo būdus Lietuvos organizacijose. Rezultatai parodė, kad darbuotojai nevienodai vertina konfliktus, o iškilę nesusipratimai sprendžiami įvairiai. Buvo pasirinkta dvi skirtingo profilio organizacijos: dvi gamybos įmonės, viena prekybos ir dvi draudimo organizacijos. Tyrime dalyvavo 110 respondentų, beveik ketvirtadalis (23,7%) – vadovai. Tirtų organizacijų vadovai nurodė, kad į konfliktines situacijas patenka retai arba labai retai (atitinkamai 57,3% ir 28,2%). Tuo tarpu vadovai teigia, kad konfliktinėse situacijose dalyvauja dažnai. V. R.

Kulvinskienė ir E. R. Stancikas tyrimo pagalba taip pat išsiaiškino respondentų konfliktų vertinimo nuostatą. Nors didesnė apklaustųjų dalis (55,7% darbuotojų ir 47,1% vadovų) manė, kad teisingai išspręsti konfliktai pašalina problemas, skatina pasikeitimus, didina įmonės efektyvumą, nemažai darbuotojų teigia, kad konfliktai mažina darbo efektyvumą, didina agresiją, dėl to jų reikėtų vengti ar net ignoruoti.

V. R. Kulvinskienė ir E. R. Stancikas remdamiesi tyrimo rezultatais, teigia, kad draudimo įstaigose konfliktai dažniausiai kyla tarp klientų ir darbuotojų. Dažniausiai pasitaikančios priežastys: klientų neinformuotumas ir nepagrįsti reikalavimai išmokėti nuostolius. Konfliktai kyla ir tarp vienas kitam nepavaldžių darbuotojų. Juos sukelia skirtingas bendravimo stilius, nevienodos nuostatos (tai nurodė 77,5% respondentų), nevienodai paskirstytas krūvis padaliniais ir atskiriems darbuotojams bei klientų vogimas. Draudimo kompanijose konfliktuoja ir vadovai su pavaldiniais. Dažniausios tokių konfliktų priežastys: prastai vertinamos pavaldinių pastangos, skirtingas požiūris į problemas.

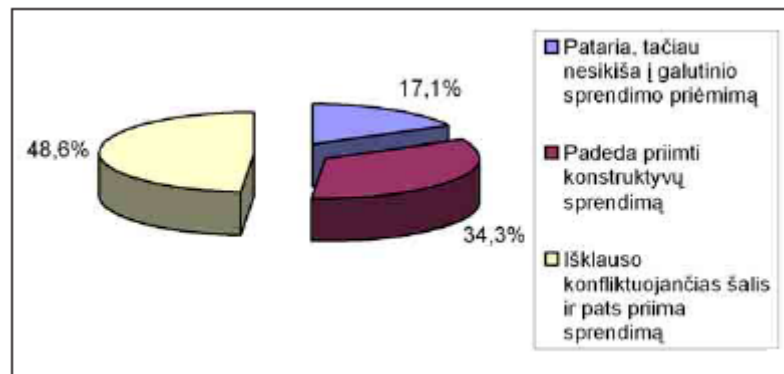
Gamybos ir prekybos įmonės dauguma konfliktų kyla tarp vieno hierarchinio valdymo lygių vadovų, pagrindinė priežastis – elgesio būdų ir nuostatų skirtumai. Tiesa, šiose įmonėse vadovai ir pavaldiniai nesutaria retai, o kylančių nesutarimų priežastis supranta panašiai: nepakankama komunikacija, neaiški informacija (41%) bei netinkamas valdymas (20,9%).

V. R. Kulvinskienė ir E. R. Stancikas tyrime taip pat tyrė būdus, kuriais yra sprendžiamos konfliktinės situacijos. Tam jie naudojo K. Thomas (1997) pasiūlytus penkis konfliktų sprendimo stilius: vengimą, prisitaikymą, konkuravimą, kompromisą, bendradarbiavimą.

Tyrimas atskleidė, kad konfliktai sprendžiami įvairiai. Draudimo įstaigų darbuotojai nesutarimus su klientais sprendžia kompromisu (75,5%) arba jų vengia (12,5%). Spręsdami konfliktus su vadovybe valstybinėje socialinio draudimo įstaigoje renkasi bendradarbiavimą (45%), kompromiso (35%), prisitaikymo (20%), draudimo bendrovės, gamybos ir prekybos įmonėse kompromiso (42,2%), bendradarbiavimo (34%), prisitaikymo (16,3%), konkurencijos (4,5%), vengimo (3%) stilius. Tai rodo, kad darbuotojai stengiasi rasti bendrą sprendimą ir tai išryškina tvirtus organizacinius ir bendravimo pamatus.

Tuo tarpu vadovai dažniausiai linkę į vengimo (47,7%) ir konkuravimo stilių (36,3%), bet savo elgesį įsivaizduoja kaip kompromisą ir bendradarbiavimą. Dažniausiai tokie vadovai konfliktų vengia, o jų sprendimui naudoja savo galią, gina savo poziciją ir nesistengia prisiderinti. Kompromiso siekia, deja tik 16% vadovų, o bendradarbiauti nelinkęs nė vienas.

Tyrimu taip pat buvo siekiama nustatyti, vadovų kaip trečiosios šalies vaidmenis sprendžiant konfliktus.



Šaltinis: KULVINSKIENĖ, V. R., STANCIKAS, E. R. (2003) Konfliktai Lietuvos organizacijose.

16 pav. Trečiosios šalies įtaka priimant konflikto sprendimą

Nustatyta, kad vadovai dažniausiai elgiasi kaip administratoriai, arbitrai: beveik pusė (48%) vadovų išklauso konfliktuojančias šalis ir patys priima sprendimą. Tuo tarpu 35,3% vadovų padeda nesutariantiems priimti teisingus sprendimus – prisiima tarpininko vaidmenį. 17,1% vadovų elgiasi kaip taikytojai, padėjėjai. Apibendrinami atlikto tyrimo rezultatus V. R. Kulvinskienė ir E. R. Stancikas nustatė, kad vis dėlto daugumai vadovų trūksta žinių ir patirties sprendžiant konfliktus. O priverstinai išspręstas konfliktas gerų rezultatų neduoda, nes dažnai būna nepatenkinta nei konfliktuojanti pusė, nei padedančioji.

Darbo santykių konfliktų įvairovę bei kilimo priežastis L. T. Mirzojanc ir D. Survutaitė (2007) atskleidė atlikdamos tyrimą ikimokyklinėse įstaigose. Jos vertino vadovų, pedagogų, aptarnaujančio personalo nuomones. Tyrimui pasirinktos buvo Vilniaus ikimokyklinės įstaigos. Jame dalyvavo 300 respondentų: 100 vadovų, 100 pedagogų ir 100 aptarnaujančio personalo. Daugiausia dalyvių buvo iš lopšelių-darželių. Iš tyrimo paaiškėjo, kad darbo santykių konfliktus gali sukelti darbo taisyklių nesilaikymas, darbo organizavimo nesklaidumai, darbo krūvio paskirstymo klaidos, netinkamas darbo išteklių paskirstymas, informacijos sklaidos sutrikimai. Paprastai užsimezgę ginčai ikimokyklinėse įstaigose perauga į konfliktus. Tačiau nustatyta, kad konfliktai retai užsitęsia. Tiesa, reikėtų atkreipti dėmesį, kad konfliktinė situacija kai kuriose įstaigose yra idealizuojama vadovų. Jie ne visada nori pripažinti realią padėtį, dėl to konfliktus neigia. Dažniausiai konfliktai sprendžiami kompromiso būdu. Tyrėjos taip pat nustatė, kad dažniausiai konfliktai kyla tarp vadovų ir aptarnaujančio personalo. Antroje vietoje – konfliktai tarp pedagogų, o trečioji – tarp pedagogų ir aptarnaujančio personalo. Pagrindinė šių nesutarimų priežastis – informacijos stoka. Nustatytas žemas aptarnaujančio personalo darbuotojų informatyvumo lygis, jie retai dalyvauja aptariant ir rengiant darbą reglamentuojančius įstatymus. Nesudėtingus darbo konfliktus dažniausiai sprendžia vadovai, jie stengiasi nesikreipti į trečiuosius asmenis ar į oficialias instancijas. Daugeliui tyrime dalyvavusių respondentų trūksta teisinių žinių.

Nustatyti komandinio darbo raišką ir jo efektyvinimo raišką švietimo organizacijose ėmėsi V. Giaštautienė ir G. Šaparnis (2007). Respondentais pasirinkti Šiaulių miesto pagrindinių, vidurinių mokyklų vadovai ir mokytojai. Iš viso dalyvavo – 276 respondentai. Gauti duomenys buvo analizuojami remiantis P. Jucevičienės išskirtais idealios grupės bruožais bei S. P. Robbins (2003) sudarytu komandos efektyvinimo modeliu.

Taigi išanalizavus tyrimo rezultatus pagal devynis idealios komandos bruožus, nustatyta, kad grupės nariai tiksliai ir aiškiai reiškia savo idėjas ir jausmus. Yra efektyvus, abipusis bendravimas, o tai visos grupės funkcionavimo ir tarpusavio sąveikos pagrindas. Grupė gerai supranta savo tikslus, patenkina narių poreikius, skatina vienas kitą gerai atlikti įsipareigojimus, ir tai grindžiama ne lyderio autoritetu, o kiekvieno nario pripažinimu, jo sugebėjimais, galimybe gauti informaciją.

Analizuojant komandinio darbo efektyvumą pagal S. P. Robbins (2003) paaiškėjo, kad komandos vadovas gerai paaiškina užduoties svarbumą ir jos atlikimo tikslą bei naudą (64,5%), aiškiai pateikia užduotis (64,5%), visi komandų nariai turi galimybę panaudoti savo asmeninius gebėjimus bei įgūdžius (61,3%). Tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad komandų darbo dizaino kategorijos rezultatai gana aukšti – 60%, o tai reiškia, kad tokie rodikliai kaip laisvė ir autonomija, galimybė panaudoti įvairius gebėjimus didina komandos narių motyvaciją ir visos komandos efektyvumą. Tokios darbo dizaino savybės stiprina atsakomybę už darbą ir nuosavybės jausmą, dėl ko darbas tampa įdomesnis.

Pagal sudėtį komandose yra įvairių narių: gerai išmanančių sprendžiamų problemų sritį iš jų yra 65,3%. Tyrimas taip pat parodė, kad komandoje yra narių gebančių pastebėti problemas (58,4%), įgudusių jas spręsti ir priimti sprendimus (58,3%). O tai leidžia komandai efektyviai dirbti.

Gauti rezultatai atskleidė, kad reikiama informacija pateikiama operatyviai (69,9%). Komanda turi nustatytas darbo taisykles, sprendimo priėmimo ir jo keitimo veiksmų planą, žino, kaip spręsti iškilusius konfliktus.

V. Giaštautienė ir G. Šaparnis analizuodami tyrimo rezultatus nustatė, kad efektyviai komandai būtini adekvatūs ištekliai, efektyvus vadovavimas ir darni įvertinimo bei atlygio sistema. Pagal tai tyrime dalyvavę respondentai nurodė, kad jų komandos yra efektyvios.

Lygindami užsienio ir Lietuvos mokslininkų atliktus tyrimus, pastebime, kad užsienyje daugiau kalbama apie pačius konfliktus, apie jų grandinę (užduoties – santykių – organizacinis konfliktas), apie konfliktų įtaką komandiniam darbui ir komandos narių santykiams. Lietuvos tyrimuose šito pasigendama, daugiau kalbama apie konfliktų sprendimo būdus, komandinio darbo ypatumus, idealios komandos bruožus, siaurai nagrinėjamos konfliktų priežastys. Lietuvių mokslininkų darbuose tiriama, ar iš viso Lietuvoje egzistuoja toks darinys, kaip komandinis darbas.

Užsienio tyrimuose atidžiai tirtas užduočių ir santykių konfliktų sąryšis. Dėmesys sutelktas į priežastis, kurios dažniausiai sukelia užduoties ir santykių konfliktus. Paaiškėjo, jog asmeninės priežastys sąlygoja užduoties konfliktų atsiradimą, o tai sukelia santykių konfliktus. Santykių konfliktus labai skatina agresyvi taktika. Užsienio tyrėjai taip pat bandė nustatyti, kaip užduoties teigiamas įvykdymas, darbo efektyvumas bei konfliktų sprendimai priklauso nuo komandos identiškumo. Be to, nagrinėtas užduoties konfliktų poveikis atliekamam darbui. Paaiškėjo, jog nesutarimai išseikvoja darbuotojų energiją bei turi neigiamą įtaką atliktiems darbams. Tuo tarpu, harmonija ir bendradarbiavimas gerina darbo kokybę ir plėtoja komandinį darbą. Koordinavimas, bendradarbiavimas, harmonija yra daugumos užsienio vadovų balansavimo priemonė prieš konfliktus.

Aptartuose užsienio tyrimuose paneigta hipotezė, jog konfliktai turi naudingų stimuliuojančių savybių, nes jie atskleidžia neaptartas problemas. Paaiškėjo, kad stiprus užduoties ir santykių konfliktai turi neigiamą poveikį atliekamam darbui. Tik nedidelis užduoties konfliktas gali turėti teigiamus padarinius.

Tyrėjai taip pat pateikia ir patarimus, kaip reikia valdyti konfliktus organizacijose:

- *pirma, ir svarbiausia, diagnozuoti konfliktą;*
- *antra, pritaikyti intervencinę strategiją, pvz., keisti organizacijos struktūrą;*
- *trečia, decentralizacija;*
- *ketvirta, bendradarbiavimas.*

Taigi bet kokios pastangos sušvelninti konfliktus – galimybė mažinti konflikto pasekmes.

Lietuvių tyrėjai pirmiausia bandė atskleisti komandinio darbo ypatumus tarp komandinio darbo bruožų bei vykstančių pokyčių rodiklių. Iškelti šie ypatumai: efektyvus informacijos valdymas, mokymasis vienas iš kito, gebėjimas valdyti stresą ir konfliktus, nuolatinis išorinės (vidinės) aplinkos tyrinėjimas, tarpasmeninių santykių palaikymas, lankstumas. Lietuvos mokslininkai pastebi, kad konfliktai dažniausiai kyla tarp: klientų ir darbuotojų, vienas kitam pavaldžių darbuotojų, vadovų ir pavaldinių.

Kiti tyrė (Team Pulls testas), ar iš viso Lietuvoje egzistuoja komandinis darbas, koks yra komandinio darbo efektyvumas. Nustatyta, jog komandinio darbo veiksmingumui įtakos nedaro verslo įmonių savybės, o geriausiai komandinis darbas vertinamas socialinių paslaugų organizacijose, blogiausiai – verslo ir statutinėse organizacijose. Lietuvos tyrėjai pateikia, jog kai kuriose Lietuvos prekybos įmonėse komandinis darbas praktiškai nepasireiškia. Beje, jie teigia, kad komandinis darbas labiau išsivystęs kaimo prekybos komandose nei miesto.

Aptartuose lietuvių mokslininkų tyrimuose analizuoti būdai, kuriais yra sprendžiamos konfliktinės situacijos. Nustatyta, jog konfliktai sprendžiami įvairiai. Dažniausiai yra pasirenkamas kompromisas arba bendradarbiavimas. Tokių elgesio stilių dažnai tarpusavyje renkasi patys

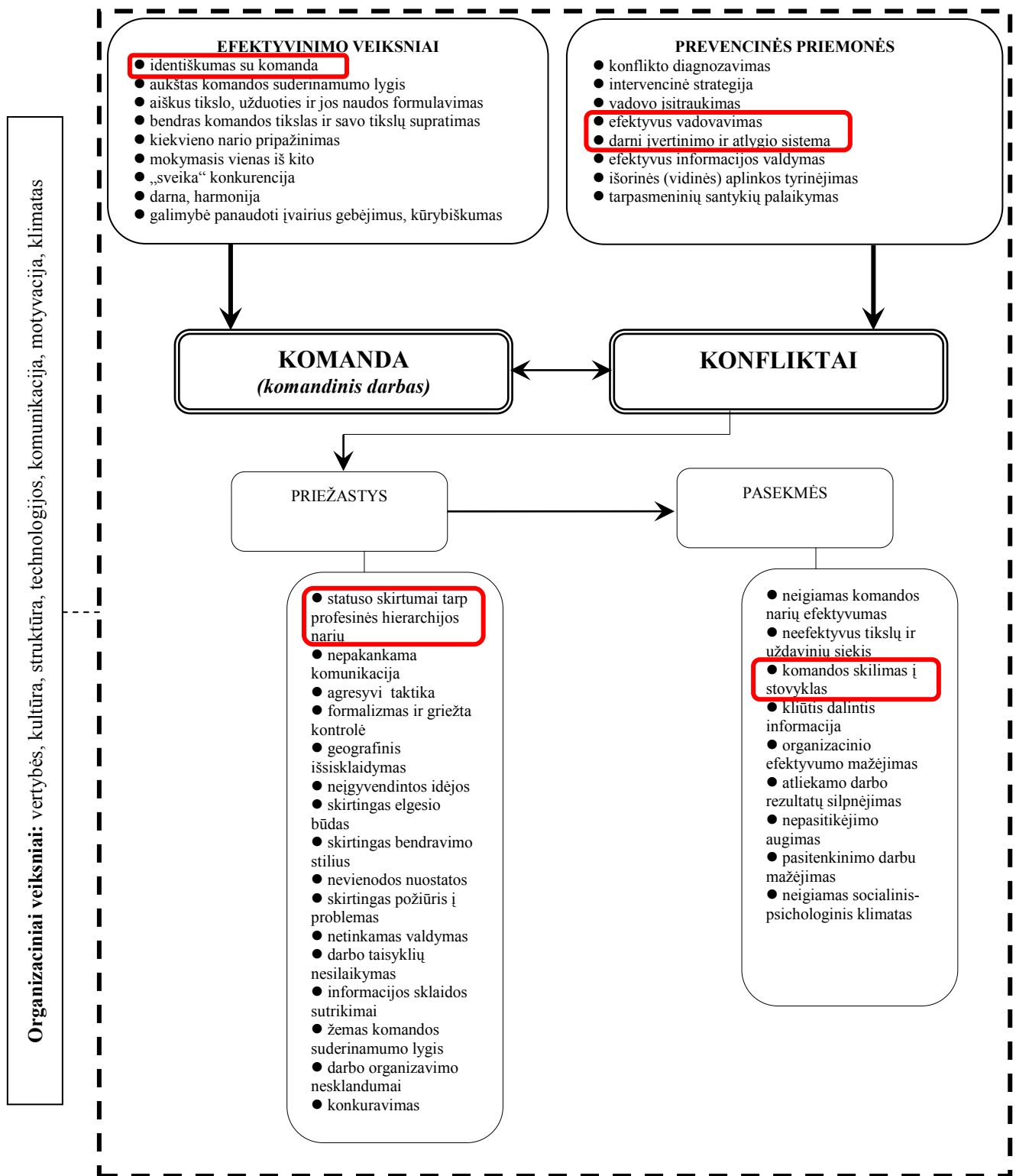
darbuotojai, o vadovai linkę į vengimo ir konkuravimo stilių. Tai leidžia teigti, jog daugumai Lietuvos įmonių vadovų trūksta žinių ir patirties sprendžiant konfliktus.

Apibendrinant teorinę analitinę dalį galima teigti, kad komandinis darbas - platesnė decentralizuotos, lanksčios tinklaveiklos krypties savybė, kurios dėka skatinamas tiek individualių darbuotojų, tiek jų grupių, komandų bei organizacijų aktyvesnės ir prasmingesnės raiškos ir įsitraukimo į organizacines darbo sąveikas kultūros vyksmas, kaip šiuolaikinė organizacinė rekonstrukcija, atsakant į organizacinės aplinkos iššūkius. Komanda grįsta organizacija keičia grupę grįstą organizaciją, nes argumentuojama, jog komandinis darbas efektyvesnis ir sėkmingesnis vystant organizacijas.

Gerai veikiančioje komandoje dėl tarpusavio papildymo, subordinacinių ir horizontalių konfliktų sprendimo bei sėkmingo skirtumų derinimo (sinergijos) įvyksta reiškinys, vadinamas "1+1=3", t.y. bendras galutinis produktas susideda iš to, ką padaro kiekvienas asmuo atskirai, bei sukuriama pridėtinė vertė, atsirandanti sujungus skirtingas žinias ir sugebėjimus. Komandinis darbas - tai kultūra, kurią reikia sąmoningai puoselėti, tai darbo modelis, kurį reikia žinoti, tai įgūdžiai, kuriuos galima lavinti, treniruojantis ir mokantis iš klaidų dirbtinai sukurtomis aplinkybėmis.

2.2 Darbuotojų konfliktų valdymo dirbant komandoje tyrimo modelis

Atlikus mokslinės literatūros ir empirinių tyrimų analizę, planuojamas atlikti tyrimas - darbuotojų konfliktų valdymas dirbant komandoje, kurio teorinis modelis pristatomas 17 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės.

17 pav. Darbuotojų konfliktų valdymo dirbant komandoje tyrimo modelis

Tyrimo modelyje įvardintos priežastys, sukeliančios konfliktus dirbant komandoje: statuso skirtumai tarp profesinės hierarchijos narių, nepakankama darbuotojų komunikacija, agresyvi taktika, griežta kontrolė, skirtingas elgesio būdas, bendravimo stilius, nevienodos nuostatos ir kt. **Statuso skirtumai (arba valdžios pozicijų išlaikymas)** tarp profesinės hierarchijos narių yra viena

pagrindinių konfliktų priežasčių, žlugdanti komandinį darbą. Dėl statuso skirtumų ir valdžios pozicijų išlaikymo komandinis darbas tampa neefektyvus – mažėja pasitenkinimas darbu, išauga nepasitikėjimas, didėja bendradarbiavimo įtampa, atsiranda kliūtis dalintis informacija naudinga komandos uždavinių įgyvendinimui bei bendro komandos tikslo siekiui.

Modelyje išskiriamos ir pasekmės, kurios atsiranda iškilus konfliktams komandose. Net ir vienas iškilęs, užsitęsęs ir nesprendžiamas konfliktas gali sukelti grandinę neigiamų pasekmių tarp komandos narių, jų atliekamo darbo ir siekių. Taigi konfliktų pasekmės dirbant komandoje yra įvairios: neigiamas komandos efektyvumas, neefektyvus tikslų ir uždavinių siekis, komandos skylimas į stovyklas, kliūtis dalintis informacija ir kt. **Komandos skilimas į stovyklas** yra pati svarbiausia ir skausmingiausia konfliktų pasekmė, nes darbuotojai praranda darbinį nusiteikimą, kuris yra labai svarbus ne tik pačiai komandai bet ir visai organizacijai.

Tyrimo modelyje išskirtos prevencinės priemonės, šalinančios konfliktų atsiradimo prielaidas tarp komandos narių: efektyvus vadovavimas, darni įvertinimo ir atlygio sistema, efektyvus informacijos valdymas, išorinės (vidinės) aplinkos tyrinėjimas bei tarpasmeninių santykių palaikymas. **Efektyvus vadovavimas bei darni įvertinimo ir atlygio sistema** yra svarbiausios prevencinės priemonės, šalinančios konfliktų atsiradimo prielaidas tarp komandos narių. Efektyvus vadovavimas yra komandos šerdis, nes nuo to priklauso atliekamo darbo rezultatai, kokybė, tolesni komandos santykiai, motyvacija bei pasitenkinimo lygis darbu. Vadovaujama efektyviai, kai kiekvienas komandos narių suvokia bendrą komandos bei savąjį tikslą ir jo siekia, kai aiškiai formuluojamos užduotys ir jų nauda, kai sklandžiai pateikiama kita informacija ir ja dalinamasi, kai skatinamas bendradarbiavimas, kai pripažįstamas kiekvienas komandos narys, kai komandos vadovas turi pakankamai žinių ir patirties sprendžiant konfliktus.

Darni įvertinimo ir atlygio sistema teigiamai veikia komandinio darbo efektyvumą. Kiekvienas komandos narys įgyja motyvaciją, stimulą bei pasitikėjimą.

Komandos narių tarpusavio santykius stiprina, efektyvina komandinio darbo procesą bei gerina rezultatus šie komandos bruožai: identiškumas su komanda, aukštas komandos suderinamumo lygis, aiškus tikslo, užduoties ir jos naudos formulavimas, bendras komandos tikslas bei savo tikslų supratimas, kiekvieno nario pripažinimas, naujoviškas mąstymas, harmonija ir kt. **Identiškumas su komanda** efektyvina komandinį darbą bei stiprina komandos narių santykius. Nariai, identiški komandai, gali mėgautis solidarumu, lojalumu ir pasitikėjimu. Nuo komandos identiškumo priklauso ir darbo efektyvumas, ir užduočių teigiamas įvykdymas bei konfliktų sprendimai.

3. DARBUOTOJŲ KONFLIKTŲ VALDYMO DIRBANT KOMANDOJE TYRIMAS

Šioje darbo dalyje aprašoma tyrimo metodika, tyrimo rezultatų analizė ir pateikiamas tyrimo rezultatų įvertinimas.

3.1 Tyrimo metodika

Empirinio tyrimo tikslas – ištirti konfliktų eigą ir jų sprendimo būdus dirbant komandoje.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

- ištirti darbuotojų konfliktų priežastis dirbant komandoje;
- atskleisti konfliktų, kylančių dirbant komandoje, pasekmes;
- nustatyti, kokios prevencinės priemonės gali pašalinti konfliktų atsiradimo prielaidas dirbant komandoje;
- empirinio tyrimo rezultatų pagrindu įvardyti konfliktų valdymo galimybes kaip komandinio darbo efektyvinimo veiksnius.

Tyrimo pobūdis (bendroji charakteristika). Tiriant konfliktų eigą ir jų sprendimo būdus dirbant komandoje, buvo svarbu ir aktualu įsiklausyti bei suvokti tiriamųjų patirtį, pamatyti situaciją jų pačių akimis. V. Žydzūnaitė (2006) teigia, kad naudojant kokybinį tyrimą galima geriau suprasti ir visapusiškai interpretuoti žmogiškąją patirtį, suprasti tyrimo fenomeno prigimtį, esmę. Kokybinis tyrimas – empirinis tyrimas, kai duomenys nėra pateikiami kiekybine išraiška – skaičiais. Kokybinio socialinio tyrimo atveju tiriama nedidelė aibė (keli atvejai), tačiau analizuojama daug kintamųjų. Kokybinio tyrimo metodai: atvejo studija, fokusinės grupės, biografinės analizės, tiriamasis pokalbis, mokslinis stebėjimas, eksperimentas, ekspertinis vertinimas. Kokybiniam tyrimams būdinga (Pruskus, 2004):

- asmeniškasis tyrėjo įsikišimas siekiant išsiaiškinti;
- globėjiškasis tyrėjo santykis su žmogumi, kurio požiūris tiriamas.

Kokybiniai tyrimai naudingi siekiant išsiaiškinti esamą reiškinio (požiūrio, elgsenos) kokybę ir nustatyti ją ne išoriškai (kaip atrodo), o tarsi iš vidaus – per žmogaus asmeninio santykio su tuo reiškiniu prizmę. Kokybiniai tyrimai pasirenkami (Tidikis, 2003):

- kai mažai tirta sritis;
- kai įstringama vienoje konkrečioje srityje ir negalima toliau judėti į priekį;
- kai reikia paaiškinti reiškinį, o ne tik pateikti statistiką;
- kai prireikia statistinių duomenų sociologinių interpretacijų;
- kai norima sužinoti subjektyvią respondentų nuomonę.

Pasak R. Tidikio (2003) kokybiniuose tyrimuose individas analizuojamas ne kaip priklausomas nuo bendrų socialinių dėsningumų, bet kaip unikali asmenybė. Autorius pažymi, kad kokybinis tyrimas – tai nuoširdus ir atviras pokalbis nagrinėjama tema, kur svarbiausia atskleisti analizuojamos problemos kokybinius aspektus.

Tyrimo populiacija – žmonės dirbantys komandose.

Tyrimo imtis ir tyrimo geografija – tyrime dalyvavo 5 Kauno organizacijų darbuotojai, dirbantys komandose (elektroninės saugos technologijų srityje). Imties reprezentatyvumas pagrindžiamas tuo, kad darbuotojai yra ne iš vienos organizacijos.

Tyrimo imtis:

- netikimybinė (ne kiekvienos populiacijos narys turėjo galimybę patekti į tiriamųjų imtį dėl atrankos kriterijų);
- tikslinė, kriterinė (nes atrinkti tie informantai, kurie atitinka tyrimo kriterijus).

Tyrimui informantai bus parinkti pagal šiuos kriterijus:

- darbuotojai dirbantys organizacijose, turinčiose ne mažesnę kaip 5 metų patirtį elektroninės saugos technologijų srityje;
- darbuotojai dirbantys komandose.

Tyrimo apribojimai. Vykdam netikimybinę, tikslinę, kriterinę atranką, ne kiekvienas populiacijos narys turėjo tikimybę patekti į tiriamųjų imtį, nes privalėjo atitikti konkrečius atrankos kriterijus.

Tyrimo etika. V. Žydžiūnaitė (2006) teigia, kad atliekant mokslinius tyrimus, reikia remtis teisingumo, pagarbos asmens orumui bei geranoriškumo principais. Teisingumo principai – tai teisė į teisingą ir sąžiningą elgesį bei teisė į konfidencialumą. Informantai turi teisę priimti sprendimą dalyvauti tyrime ar ne. Apsisprendimas ir dalyvavimas pagrįstas savanoriškumo principu.

Tyrimui atlikti buvo gautas visų penkių organizacijų vadovų žodinis leidimas. Informantai (tyrimo dalyviai) prieš pokalbį buvo informuoti apie tyrimo tikslą ir rezultatų panaudojimą. Buvo užtikrintas jų konfidencialumas. Informantų buvo klausama, ar jie nėra prieš, jog apklausa žodžiu bus įrašoma į diktofoną. Taip pat paaiškinta, kad interviu įrašai naudojami tik moksliniais tikslais bei suteikta informacija apie apibendrintų tyrimo rezultatų publikavimą. Tyrimo metu, buvo siekiama jog informantai jaustųsi patogiai, nesuvaržytai.

Tyrimo metodo charakteristika, tyrimo instrumentas. Interviu - tai viena iš apklausos rūšių. K. Kardelis (2002) pažymi, kad interviu tikslai gali būti labai platūs, pavyzdžiui, įvertinti kai kuriais požiūriais asmenį, parinkti tinkamą darbuotoją. Nors konkretaus interviu stilius, jo strategija gali būti įvairi, tačiau bendra yra tai, kad interviu - tai abipusis sandėris tarp klausiančiojo ir atsakančiojo. Tyrimo praktikoje galimi keturių tipų interviu: -struktūrizuotas (klausimai ir visa procedūra numatomi iš anksto, ir interviu eigoje mažai kas keičiama; šiuo atveju situacija esti apibrėžta); -

nestruktūrizuotas (be detalaus plano, klausinėjama laisva forma; situacija atvira, galinti keistis); - neprimestinis (kilęs iš psichiatrijos, kada klausinėjantysis nesistengia išlaikyti numatytos pokalbio linijos, o pasiduoda ligonio primetamai pokalbio eigai); -kryptingas (klausinėjantysis ypatingą dėmesį kreipia į subjektyvius respondento atsakymus apie jam žinomą situaciją, su kuria jis susipažino prieš interviu; iš gautų atsakymų tyrėjas gali spręsti, ar pasitvirtino jo iškelta hipotezė, ar ne).

Šiame darbe duomenų rinkimas vyko žodžiu, taikant pusiau struktūruoto interviu metodą. Šio metodo pasirinkimą lėmė, jog tyrėjui aktualus kokybinis duomenų rinkimo aspektas, siekiant prasmingai suvokti informantų požiūrus, vertinimus, nuomones bei jų patirtį. Pusiau struktūruotas interviu yra ne griežtos formos ir lankstesnis nei struktūruotas, nes numatomas tik bendras apklausos planas, o klausimus galima keisti ir įvesti naujus atsižvelgiant į situaciją (Vadlugaite, Asakavičiūtė, 2008). Pusiau struktūruoto interviu pagrindinis privalumas – laisvė tyrėjui pakreipti klausimus tam tikra linkme, t.y užduoti naujus, su tyrinėjama problema susijusius klausimus, kurie iš anksto nėra įrašyti į interviu klausimyną, tačiau gali būti informatyvūs (9 lentelė). Siekinat gauti kuo išsamesnę informaciją, buvo pasirinktas šis – ankščiau paminėtas tyrimo metodas. Interviu duomenys buvo fiksuojami diktofonu.

9 lentelė

Intervių klausimyno pateiktis

Kategorija	Naudojami klausimai kategorijai atskleisti	Klausimų tikslas
Komandinio darbo suvokimas	1. Apibūdinkite savo darbą komandoje?	Išsiaiškinti ką reiškia dirbti komandoje, kaip informantas suvokia darbą komandoje.
Konfliktų, kaip reiškinio, suvokimas	2. Papasakokite kokie konfliktai kyla dirbant komandoje?	Išsiaiškinti, kaip reiškiiasi konfliktai komandoje. Ar jie būna užslėpti, tik juntami, ar reiškiiasi atvirai ir yra visiems komandos nariams akivaizdūs.
	6. Kokios Jūsų manymu yra dažniausiai pasitaikančios konfliktų priežastys?	Išsiaiškinti pagrindines konfliktų priežastis.
	7. Kokius konfliktų padarinius (pasekmes) galėtumėte paminėti?	Išsiaiškinti pagrindines konfliktų pasekmes.
	8. Papasakokite kaip toliau vyksta komandinis darbas po konflikto (-ų)?	Išsiaiškinti kaip darbas vyksta toliau po konflikto: gal buvo pakeisti komandos nariai, gal komandos nariai patys nusprendė pasitraukti. Ar dėl konflikto nukentėjo užduoties įvykdymas, kokybė, o gal po įvykusio konflikto problema nustojo egzistuoti, pagerėjo darbo organizavimas, komunikacija tarp komandos narių.
	9. Kaip galima sumažinti konfliktus dirbant komandoje?	Išsiaiškinti kokiomis priemonėmis galima pasiekti, t.y. sumažinti konfliktus komandoje. Nuo ko tai labiausiai priklauso.
Vadovo vaidmuo	3. Kada konflikto egzistavimą pastebi vadovas?	Išsiaiškinti koks vadovo požiūris į konfliktus, ar vyksta kokios nors diskusijos, pokalbiai apie konfliktus, apie jų sprendimus.

Kategorija	Naudojami klausimai kategorijai atskleisti	Klausimų tikslas
	4. Kas inicijuoja konfliktų sprendimą ir koks vadovo vaidmuo sprendžiant konfliktus?	Išsiaiškinti kas inicijuoja konfliktų sprendimą ir koks yra pačio vadovo vaidmuo sprendžiant konfliktus.
Darbuotojo vaidmuo	5. Koks jūsų asmeninis požiūris į konfliktus dirbant komandoje?	Išsiaiškinti koks yra darbuotojo požiūris į konfliktą; kaip galima išvengti/sumažinti konfliktus ir ar iš ties konfliktai yra taip blogai.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Tyrimo duomenys buvo analizuojami naudojant kokybinį turinio (content) analizės metodą. Tyrimo analizė apėmė tokius žingsnius (Žydžiūnaitė, 2006):

- daugkartinis teksto skaitymas;
- manifestinių kategorijų išskyrimas remiantis raktažodžiais;
- kategorijų turinio skaidymas į subkategorijas;
- kategorijų ir subkategorijų interpretavimas ir pagrindimas iš teksto išskirtais įrodymais.

Turinio (content) analizės parodo, teorinio tiriamo fenomeno apibūdinimą ir jo raišką socialinėje realybėje, kokie yra informanto mąstymo, supratimo apie tiriamą fenomeną būdai. Todėl ir buvo pasirinktas šis analizės metodas, kuris leidžia išvengti, kaip tiriamą reiškinį mato informantas, kokia jo patirtis ir matymas.

Tyrimo eiga. Tyrimas, kuriame buvo taikytas pusiau struktūruotas interviu, buvo atliekamas 2010 m. kovo – balandžio mėn. Apklausta 10 (dešimt) informantų iš penkių skirtingų Kauno organizacijų. Prieš vykdant interviu, su kiekvienu informantu individualiai susitarta dėl jam patogaus laiko, galimybės dalyvauti tyrime. Interviu su informantu truko skirtingai, nuo 25 iki 65 minučių. Tai lėmė asmeninės savybės bei turima patirtis kalbėti tema. Svarbu pažymėti, kad informantai interviu metu buvo gerai nusiteikę, todėl tyrimo procesas vyko sklandžiai. Dvieju interviu metu informantams suskambo telefonas, vienas gavo žinutę, todėl “einamas” klausimas buvo pakartotas iš naujo.

3.2. Tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas

Tyrimo metu buvo apklausti penkių organizacijų darbuotojai. Visi jie dirba komandoje. Informantų demografinės charakteristikos:

- imties dydis: n=10;
- lytis: 4 moterys (40%); 6 vyrai (60%);

- išsilavinimas: 1 (10%) respondentas turi aukštesnį ir 9 (90%) - aukštą išsilavinimą;
- amžiaus vidurkis: 39,8 metai.

Pirmuoju klausimu (Apibūdinkite savo darbą komandoje) siekta nustatyti informantų požiūrį į komandinį darbą, komandinio darbo principų suvokimą. Teorinėje dalyje yra pateikiami darbo grupės ir komandos skirtumai (4 lentelė) bei aptariami veiksniai (6 lentelė), nusakantys komandinio darbo efektyvumą: identiškumas su komanda, aiškus darbo tikslų supratimas, pasitikėjimas, tarpusavio pagalba. Šių požymių komandoje nebuvimas rodo neefektyvų komandinį darbą.

Kokybinės turinio (content) analizės metodu, išskirtos dvi kokybinės kategorijos, kurios atspindi komandos efektyvumą ir jos narių suvokimą, kas yra komanda (10 lentelė).

10 lentelė

Darbo komandoje samprata

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Efektyvios komandos požymiai	Identiškumas su komanda	...galimybė stengtis ne tik dėl savęs bet ir dėl visos komandos... ...galimybė prisidėti prie to dalyko, kurį visa komanda kuria bendrai... ...darbas komandoje man reiškia priklausomybę kažkam, atsakomybę už visą komandą... ...visi už vieną, vienas už visus... ...vienas lauke ne karys...
	Aiškus darbo tikslų supratimas	...sutelkia mane ir kitus darbuotojus bendram tikslui... ...darbas komandoje man reiškia atsakomybę, nes esu taip pat sėkmės dalis...
	Pasitikėjimas grupės nariais	...pasitikėti kitais ir palaikyti vienas kitą... ...darbas komandoje užtikrina aukštesnę mąstymo ir kūrimo, sprendimų priėmimo ir užduočių atlikimo kokybę...
	Dalijimasis idėjomis, pagalba grupės nariams	...draugiškų santykių palaikymas darbe... ...padėtų vienas kitam... ...aš siekiu padėti kolegoms, nes noriu, kad gerai sektųsi visiems... ...draugiškumas ir savitarpio pagalba būtina... ...būti pagalbininku kolegoms, ir atvirkščiai – sulaukti pagalbos iš jų... ...kuo stipriau palaikyti vienas kitą... ...darbas komandoje galimybė tobulėti, nes tenka konsultuotis... ...darbas komandoje bendradarbiavimo galimybė... ...kiekvieno nario budrumas veikti, spręsti kartu...
	Aiškus kiekvieno nario vaidmuo	...tai aiškus vaidmenų ir užduočių pasiskirstymas darbo grupėje... ...būtinasis kiekvieno nario profesionalumas savo srityje... ...būti komandoje reiškia panašiai kaip žaisti, bet žaisti pagal taisykles, jų laikytis...
Neefektyvios komandos požymiai	Nepasitikėjimas tarp grupės narių	...netinkamu, nemokančių dirbti komandoje reikia paprasčiausiai atsikratyti...
	Minimalus dalijimasis idėjomis ir pagalba	...labiau rūpinuosi gerai atlikti savo darbą, o ne visu kolektyvu... ...manau, kad kiti žmonės gali dirbti vieni, o pašaliniai jiems tik trukdo...
	Darbo grupės darbui prižiūrėti būtinas vadovas	...organizuoti komandą ir sukurti taisykles - šefo darbas... ...viskas priklauso nuo tinkamo vadovavimo...
	Darbo sprendimai priimami pasyviai	...negaliu įtakoti darbo vadovavimo ar sprendimų priėmimo, tam yra vadovas...

Šaltinis: sudaryta autorės.

Tyrimo rezultatai parodė, kad ne visi informantai, dirbantys komandoje aiškiai suvokia komandos tikslus ir savo vaidmenį joje. Keli informantai išsakė nuomonę, kad svarbiausia yra rūpintis savo atliekamu darbu, o ne visa komanda (*...labiau rūpinuosi gerai atlikti savo darbą, o ne visu kolektyvu...; ...manau, kad kiti žmonės gali dirbti vieni, o pašaliniai jiems tik trukdo...*). Toks komandos narių požiūris rodo, kad bendradarbiai nėra linkę dalytis idėjomis, pagelbėti kitiems komandos nariams. Pastebėtas ir visos atsakomybės adresavimas komandos vadovui, esą jis už viską atsakingas, komandos nariai neprisideda prie bendrų tikslų siekio ir jų įgyvendinimo (*...organizuoti komandą ir sukurti taisykles - šefo darbas...*). Tokioje komandoje, kurios nariai nesijaučia vieno organizmo dalimi, arba jeigu komandoje yra vienas ar keli tokie žmonės, dėl jų nepakankamo komandos tikslų suvokimo gali kilti konfliktai. Tokie komandos nariai pasyviai žiūri tiek į bendrus darbo tikslus, tiek ir į palankios atmosferos komandoje kūrimo būtinybę. Buvo išsakyta nuomonė, kad negalintys dirbti komandoje, turi būti tiesiog iš jos pašalinti (*...netinkamų, nemokančių dirbti komandoje reikia paprasčiausiai atsikratyti...*). Esant tokioms nuostatoms konfliktų sprendimas nebus konstruktyvus, nes net nebus ieškoma galimybės susitarti, rasti kompromisą.

Taigi, remiantis tyrimo pirmojo klausimo duomenimis, galima daryti išvadą, kad ne visi komandose dirbantys darbuotojai aiškiai suvokia, kuo komanda skiriasi nuo paprastos darbo grupės. Tai patvirtina ir M. Dromanto (2004) teiginį (1.2.1 teorinės dalies poskyris), kad nemažai autorių patys nediferencijuoja grupės ir komandos sąvokų ir vartoja nuolat jas keisdami. Tačiau dauguma informantų apibūdindami komandą akcentavo atsakomybę už visą komandą, bendrų tikslų turėjimą ir siekimą, aiškų savo vaidmens komandoje supratimą, pasitikėjimą komandos nariais, dalijimąsi idėjomis ir tarpusavio pagalbą. Dažnai komanda buvo palyginama su vienu nedalomu dariniu (*...galimybė prisidėti prie to dalyko, kurį visa komanda kuria bendrai...; ...darbas komandoje man reiškia priklausomybę kažkam...*).

Antruoju klausimu (*Papasakokite, kokie konfliktai kyla dirbant komandoje?*) siekta nustatyti, kokio pobūdžio konfliktai dažniausiai kyla tarp komandos narių. Teorinėje dalyje (1 lentelė) akcentuota, kad konfliktai klasifikuojami pagal konflikto subjektus, konflikto objektą ir konflikto raiškos formą. Šias tris konfliktų klases atitinka kokybinės kategorijos – konflikto dalyviai, konflikto dalykas ir konflikto pasireiškimo būdas. Iš tyrimo duomenų nustatyta, kad tarpasmeniniai konfliktai rečiau iškyla į paviršių, kurie laiką jie nėra žinomi visai komandai, tarpasmeninių konfliktų sprendimas dažnai atidėliojamas (*...yra keli asmenys, kurie užverda košę, tyliai, bet vistiek visiem jaučiasi, kad kažkas netaip...; ...labai retai konfliktuojama atvirai, dažniau pasigirsta apkalbos, tas sakė taip, tas – taip...*). Žymiai greičiau konfliktas iškyla į paviršių ir yra sprendžiamas, kai konflikta atsiranda tarp vieno asmens ir komandos. Kai visa komanda yra nepakanti kurio nors nario elgesiui (interview metu buvo minėta, kad vienas komandos narys rūkė

darbo vietoje ir visi greitai surado būdą kaip pašalinti konfliktą), konfliktas įgauna atvirą formą ir greitai sulaukia sprendimo.

Nustatyta, kad konfliktų objektas dažnai siejasi su komandinio darbo principų nesilaikymu, pavyzdžiui - nenoru dalintis idėjomis (...*slepia idėjas ir patarimus, tarsi atrodytu, kad tai nuvainikuotų jų profesionalumą...*; ... *pavydi vieni kitiems sėkmės...*) (11 lentelė).

11 lentelė

Konfliktų pobūdis

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Konflikto dalyviai	Du ar daugiau asmenų	<i>...nemaloni trintis tarp darbuotojų atsiranda dėl nevienodų įpročių, skirtingo elgesio, gyvenimo būdo, požiūrio į darbą... ...daugiau nepasitenkinimo kyla tarp kai kurių komandos narių tuomet, kai darbuotojai atsineša problemas iš namų...</i>
	Asmuo ir komanda	<i>...daug individualistų, kurie kartais būna ir kategoriškesni ir principingesni... ...rūkantysis ar kofemanas tarsi „vagia“ laiką... ... jei iš tikrųjų esame komanda ir siekiame bendro tikslo...</i>
Konflikto dalykas	Idėjos ir principai	<i>...jie kūrybingi, bet slepia idėjas ir patarimus, tarsi atrodytu, kad tai nuvainikuotų jų profesionalumą, žmogų kaip specialistą... ...dažniausiai dėl skirtingų nuomonių, dėl asmeninių priežasčių, nuostatų nesilaikymo...</i>
	Statusas	<i>...rimtesni konfliktai įvyksta su vadovu... jis yra užsiplieskiantis žmogus, super reiklus... ...dažniausiai pavydi vieni kitiems sėkmės, ar vadovo palankumo...</i>
	Darbo užduotis, darbo procesas	<i>...tai smulkūs konfliktai, kurie susiję su darbinėmis užduotimis... ...dėl atlyginimo, užduoties eigos ar darbų atlikimo terminų... ...kyla konfliktų ir dėl darbo įvykdymo galimybių, dėl to, kad reikia dirbti viršvalandžius...</i>
Konflikto pasireiškimo būdas	Matomas	<i>...jie reiškiasi atvirai ir yra matomi... ...diskusijose labai dažnai gimsta ta tikroji tiesa...</i>
	Užslėptas	<i>... paprastai ilgą laiką būna užslėpti, arba visaip „glaistomi“, bet visvien matosi... ...užslėpti konfliktai, kurie iš ties duoda daug žalos atliekamam darbui... ...yra keli asmenys, kurie užverda košę, tyliai, bet vistiek visiem jaučiasi, kad kažkas netaip... ...labai retai konfliktuojama atvirai, dažniau pasigirsta apkalbos, tas sakė taip, tas – taip...</i>

Šaltinis: sudaryta autorės.

Trečiuoju klausimu (*Kada konflikto egzistavimą pastebi vadovas?*) norėta išsiaiškinti, kokią poziciją konflikto atžvilgiu linkęs užimti komandos vadovas. Išskirtos dvi kokybinės kategorijos: aktyvi ir pasyvi (12 lentelė).

12 lentelė

Vadovo požiūris į konfliktus

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Aktyvus	Imasi spręsti konfliktus pats	<i>...visus iškilusius nesutarimus pastebi iškart ir sprendžia čia ir dabar... ...pastebi net ir konflikto užuomazgas, bet laikosi tarpininko pozicijos...</i>

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
	Sukviečia visą komandą ir viešai su visais ieško sprendimo	<i>...primygtinai skatina mus pačius (narius) išspręsti konfliktą... ...vadovo požiūris – bet kokį konfliktą išsiaiškinti, spręsti... ...anot jo (vadovo – aut. past.) – reikia sėstis ir aiškintis... ...esame skatinami ne vengti, o spręsti iškilusius konfliktus... ...vadovo požiūris į konfliktus..., nereikšmingus atmesti..., o vidutinius ir didelius, kurie gali kenkti ir pačiam ir atliekamam darbui, nedelsiant spręsti...</i>
Pasyvus	Ignoruoja. Nepripažįsta	<i>...negalėtų nepastebėti, bet gal kartais apsimeta, nes nenori pradėti aiškintis... ...asmeninius konfliktus vadovas pastebi ne iš karto. Pačioje užuomazgoje pastebi tokius, kurie susiję su darbiniais interesais... ...iš visų jėgų vadovas stengėsi nepastebėti konfliktų, kuriuos jis pats ir inspiravo... ...vadovas nepastebi tų „antrųjų“ konfliktų, ...kai darbuotojas atsineša problemas iš namų... ...vadovas konfliktų, kurie kyla tarp komandos narių paprastai nepastebi..., bet kai jau diskusija darosi per aštri, tada įsikiša ir padeda spręsti...</i>
	Pripažįsta, bet palieka saviškai	<i>...vadovas konfliktą pastebi jam tik užsimezgas, nes įtampa pradeda didėti, ...laukia, kol išsispres savaime...</i>

Šaltinis: sudaryta autorės.

Net šeši informantai išsakė nuomonę, kad jų komandos vadovas vengia spręsti konfliktus. Net ir iš tų informantų, kurie teigė, jog jų grupės vadovas užima aktyvią poziciją konfliktų sprendimo atžvilgiu, paaiškėjo, kad vadovai labiau kreipia dėmesį tik į konfliktus, susijusius su darbo reikalais ir mažiau domisi tarpasmeninių santykių tarp komandos narių konfliktais (*...nereikšmingus atmesti..., o vidutinius ir didelius, kurie gali kenkti ir pačiam, ir atliekamam darbui, nedelsiant spręsti...; ...asmeninius konfliktus vadovas pastebi ne iš karto...; ...pačioje užuomazgoje pastebi tokius, kurie susiję su darbiniais interesais...*).

Daugelio informantų pasisakymai atskleidžia, kad komandų vadovai imasi konfliktų sprendimo iniciatyvos, kai jau konfliktas pažengia labai toli, komanda nebegali toliau dirbti (*...vadovas konfliktų, kurie kyla tarp komandos narių paprastai nepastebi... bet, kai jau diskusija darosi per aštri, tada įsikiša ir padeda spręsti...*). Tiek konfliktų nepastebėjimas arba nenoras juos pastebėti pačioje konflikto pradžioje, tiek visiškas jo ignoravimas, jeigu nėra pavojaus darbo proceso sutrikdymui, negali būti laikomi efektyviu konfliktų valdymu. Besitęsianti, nors ir nedidelis, paslėptas konfliktas blogina darbo atmosferą, darbuotojų nuotaiką, todėl nors ir netiesiogiai, trukdo siekti užsibrėžtų tikslų ir kenkia darbo kokybei. J. Jehn (Muhr, 2008) teigimu, tarpasmeniniai, socialiniai (santykių) konfliktai mažina geranoriškumą, tarpusavio supratimą ir tai trukdo darbinių užduočių sėkmingam vykdymui ir neigiamai įtakoja komandos narių pasitenkinimą darbu (1.3 poskyris). Todėl vadovui, suvokiančiam komandos mikroklimato ir vieningumo svarbą darbo efektyvumui, turėtų rūpėti visi net ir menkiausi nesutarimai tarp komandos narių.

Kaip parodė informantų atsakymų į *ketvirtąjį klausimą* (*Kas inicijuoja konfliktų sprendimą ir koks vadovo vaidmuo sprendžiant konfliktus?*) analizė, stebimi tokie konfliktų sprendimo eigos modeliai: konfliktų sprendimą inicijuoja ir vykdo pats vadovas, inicijuoja vadovas ir sprendžia kartu su visa komanda, inicijuoja komanda ir įtraukia vadovą, sprendžia komanda be vadovo, nesprendžia niekas (konfliktai užgęsta savaime, arba tęsiasi) (13 lentelė).

13 lentelė

Kas sprendžia konfliktus

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Sprendžia kilusius konfliktus	Vadovas	<i>...dažniausiai vadovas... ...dažnai pasitelkia humorą (vadovas – aut.past.)vadovas iškart įsitraukia, jei pamato, kad bandoma ginčytis..., anot jo svarbu pradžioje išsiaiškinti, nes eilinis ginčas gimdo konfliktus...</i>
	Vadovo iniciatyva su visa komanda	<i>...vadovas skatina pačius konfliktuojančius rasti konflikto sprendimo būdą...</i>
	Komandos iniciatyva su vadovu	<i>...komanda esame..., vadinasi, stengiamės drauge ir spręsti konfliktus (tiek mes, tiek įtraukiame vadovą)... ...spręsti konfliktą imasi vienas, du ar trys darbuotojai, ir jei patys nesusitvarkome, tai kreipiamės į vadovą... ...jei jis (konfliktas – aut.past.) perauga ir darosi vis svarbesnis, tai vadovas įsitraukia į diskusiją ir bando aiškintis, spręsti... ...konfliktą bando išspręsti abi konfliktuojančios pusės su vadovu, ar be jo...</i>
	Komanda be vadovo	<i>...vadovo paramos ir dalyvavimo aiškinantis vienokius ar kitokius bendravimo nesklendumus neppureikia... ...konfliktų sprendimą inicijuoja tas, kuris šiame procese jau yra kažkada neblogai pasižymėjęs (dažniausiai tai būna komandos vadovas)... ...imamės delegavimo veiksmo, t.y. paprašome žmogaus, kuris pasižymi kaip mokantis spręsti konfliktus, atstovauti mums sprendžiant problemą...</i>
Nesprendžia niekas	Savaime greitai užgęsta	<i>...niekas. Po kurio laiko viskas aprimsta ir vėl viskas gerai...</i>
	Tęsiasi ilgai	<i>...yra buvę, kad komandoje visą laiką vyrauja tam tikri nesutarimai, ...ką darysi, reikia dirbti...</i>

Šaltinis: sudaryta autorės.

Kaip matyti iš lentelės duomenų, didesnė pusė teiginių byloja, jog konfliktai sprendžiami ne vadovo iniciatyva, o dažnai ir visai be jo (*...vadovo paramos ir dalyvavimo aiškinantis vienokius ar kitokius bendravimo nesklendumus neppureikia; ...spręsti konfliktą imasi vienas, du ar trys darbuotojai, ir jei patys nesusitvarkome, tai kreipiamės į vadovą...*). Taip pat informantai mini atvejus, kai konfliktų sprendimui vadovauja pats vadovas (*...konfliktų sprendimą inicijuoja tas, kuris šiame procese jau yra kažkada neblogai pasižymėjęs (dažniausiai tai būna komandos vadovas); ...imamės delegavimo veiksmo, t.y. paprašome žmogaus, kuris pasižymi kaip mokantis spręsti konfliktus, atstovauti mums sprendžiant problemą...*).

Iš užfiksuotų informantų teiginių apie tai, kas inicijuoja konfliktų sprendimą komandoje, tik vienas byloja, jog komandos vadovas jau pačioje konflikto užuomazgoje pastebi ir ieško sprendimo būdo, todėl galima daryti išvadą, kad vadovo vaidmuo konfliktų sprendime yra aiškiai

nepakankamas, o tai jau byloja apie neefektyvų konfliktų valdymą komandoje, ko pasekoje gali kisti komandinio darbo kokybė bei narių psichologinė būklė.

Penktuoju klausimu (Koks Jūsų asmeninis požiūris į konfliktus dirbant komandoje?) siekta sužinoti, kaip komandų nariai vertina konfliktus, ar pastebi konfliktų teigiamas puses. Išanalizavus informantų teiginius šiuo klausimu, išskirtos trys kokybinės kategorijos (14 lentelė): konfliktai yra pozityvūs, konfliktai yra nereikšmingi, konfliktai yra pavojingi komandos stabilumui ir efektyvumui.

14 lentelė

Komandos narių požiūris į konfliktus

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Konfliktai yra pozityvūs	Padedą priimti teisingus sprendimus	<i>...nesutarimai gimdo naujas idėjas ir mintis... ...išskirtiniais atvejais jų pagalba galima priimti tinkamus sprendimus, diskutuoti...</i>
	Skatina teigiamus pokyčius komandos darbe	<i>...nemanau, kad tai yra blogas dalykas, kurio reikėtų vengti ar slopinti... ...tinkamai išspręstas konfliktas gali atnešti teigiamų pokyčių... ...konfliktai yra tarsi varomoji jėga, verčia ieškoti naujų darbo ir bendravimo formų, galimybių...</i>
Konfliktai yra nereikšmingi	Į mažus konfliktus nereikia kreipti dėmesio	<i>...kiekvieną menkesnį susidūrimą vadinti konfliktu yra prabanga, žaidimas ir laiko gaišinimas... ...konfliktų galima ir vengti, jei tik jie neliečia tiesioginių įmonės interesų... ...išvengti konfliktų neįmanoma... ...išvengti sudėtinga, bet galima į juos nesigilinti ir juose nedalyvauti...</i>
	Išanalizavus, galima užkirsti kelią konfliktams	<i>...jei abi konflikto pusės iki galo išsiaiškintų savo poreikius, interesus ir pozicijas, gali paaiškėti, kad nei vienam nereikia aukoti savo interesų dalies, nes jie nesusikerta...</i>
Konfliktai pavojingi	Nesprendžiami gilėja	<i>...užslopinti konfliktai gali atnešti virtualią kitų problemų... ...nelaikykime tiksinių bombų, t.y. neslopinkime, nemaskuokime konfliktų, nes ši bomba kartą sprogs su dvigubu stiprumu kito konflikto metu...</i>
	Žlugdo komandinį darbą	<i>...jei situacija kritiška ir reikia reaguoti žaibiškai – prasmingiausia griebtis konkurencijos... jei konfliktai kiltų dažnai, tokia komanda ilgai neišvertų, nepasiektų savo tikslų...</i>
	Sukuria problemas ne tik darbe	<i>...užslopinti konfliktai gali atnešti ir kitų problemų – ir už darbo ribų: šeimoje, sveikatos, psichologinių...</i>

Šaltinis: sudaryta autorės.

Informantai išsakė nuomonę, kad konfliktai gali padėti priimti teisingus sprendimus ir skatinti teigiamus pokyčius komandos darbe (*...konfliktai yra tarsi varomoji jėga, verčia ieškoti naujų darbo ir bendravimo formų, galimybių...*). Tie patys informantai akcentuoja tiek teigiamą, tiek ir neigiamą konfliktų įtaką komandos darbei. Dauguma informantų linkę skirstyti konfliktus į reikšmingus ir nereikšmingus, bei teigia, kad nereikšmingų, smulkių konfliktų nereikia spręsti ir į juos gilintis (*...kiekvieną menkesnį susidūrimą vadinti konfliktu - prabanga, žaidimas ir laiko gaišinimas...; ...konfliktų galima ir vengti, jei tik jie neliečia tiesioginių įmonės interesų...*). Kaip jau buvo minėta anksčiau, net ir atrodantys nereikšmingi konfliktai nesprendžiami „įsisenėja“ ir

nors nebūdami susiję su darbo objektu ar darbo organizavimu neigiamai veikia galutinį komandinio darbo rezultatą per darbuotojų emocijas ir darbinę atmosferą. Taip galvoja ir kai kurie informantai (...užslopinti konfliktai gali atnešti virtualią kitų problemų...).

Pastebėtina tai, kad konfliktų darbe pasekmės veikia ne tik darbo aplinkoje, bet lydi darbuotojus ir už organizacijos ribų (... ir kitų problemų – ir už darbo ribų: šeimoje, sveikatos, psichologinių...).

Apibendrinant informantų nuomonę penktuoju klausimu, galima daryti išvadą, kad dauguma jų suvokia konfliktų teigiamas ir neigiamas pasekmes, tačiau būtina žinoti, kad net ir maži, arba taip vadinami “nereikšmingi” konfliktai sutrikdo komandos darną, apsunkina komandos narių tarpusavio bendravimą ir bendradarbiavimą. Net jeigu kolegos pykstasi ar nesutaria dėl su darbu nesusijusių dalykų, jų bendravimas negali būti iš tikrųjų geranoriškas, vyraujanti priešiško atmosfera labai greitai gali persikelti ir į darbinius santykius. Priešiška nusiteikę komandos nariai negali sukurti šiltų, geranoriškų tarpusavio santykių komandoje, gali sutrukdyti dalijimąsi idėjomis, savitarpio pagalbą, kuri svarbi siekiant bendrų komandos tikslų. Geriausia konflikto baigtis yra, kai abi pusės laimi, o tokia baigtis galima tik analizuojant konfliktą, ieškant kompromiso.

Šeštuoju interviu klausimu (*Kokios yra, Jūsų manymu, konfliktų priežastys?*) siekta išsiaiškinti, kokias informantai konfliktų priežastis mato savo aplinkoje. Išskirtos dvi kokybinės kategorijos - asmeninės ir organizacijos – atitinka teorinėje dalyje nagrinėtas konfliktų priežasčių rūšis subjektyvios ir objektyvios (5 pav.). Objektyvios yra susijusios su priežastimis, kurios nepriklauso nuo darbuotojo: darbo organizavimo trūkumai, neefektyvus vadovavimas, informacijos pateikimo stoka visiems komandos nariams, statuso skirtumai tarp profesinės hierarchijos narių (15 lentelė).

15 lentelė

Konfliktų priežastys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Asmeninės	Skirtinga elgsena, vertybės	...skirtingas elgesio būdas, nevienodos nuostatos... ...asmeninės priežastys (bendravimo sunkumai, ambicijos ir pan.)... ...nesikalbėjimas, emocijų nevaldymas, neišklausymas... ...skirtingas elgesio būdas, ...neigiami jausmai... ...kyla...dėl psichologinių (savigarba, savirealizacija) išteklių... ...skirtingi žmonių charakteriai, skirtingos nuomonės... ...skirtingi charakteriai, ...skirtingas būdas...
	Skirtingas požiūris į darbą	...skirtingas požiūris į problemas (vienam atrodo nereikšminga, o kitam „tragedija“)... ...skirtingas požiūris į problemas darbe... ...konkuravimas, darbo taisyklių nesilaikymas... ...nuomonių ar požiūrių susidūrimas.
	Per didelis pasitikėjimas savimi	...suburti nariai nelabai mėgsta vienas kito... ...pasireiškiantis individualumas, susireikšminimas... ...kito nario nuomonės ignoravimas, išjuokimas...

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Organizacinės	Darbo organizavimo trūkumai	<i>...kyla dėl fizinių (patalpos)... išteklių ...organizacija, taupydama lėšas ir pasinaudodama krizine situacija, nesirūpina darbuotojų sveikata, jie pervargsta, dirba daugiau nei priklauso, o gauna neadekvatų užmokestį... ...darbo grafikas sudaromas kaip patogiau organizacijai, o darbuotojo norai ir galimybės jiems nerūpi... ...negali gauti atostogų tada, kada nori, o turi eiti, kada liepia...</i>
	Blogas vadovavimas	<i>...konfliktų priežastys kyla iš konfliktinės atmosferos kolektyve... ...dėl neteisingo vadovo elgesio, vienu narių palaikymo, o kitų ignoravimo... ...pats vadovo charakteris, ar per didelis pasikėlimas trukdo komandai ramiai ir vieningai dirbti, susitarti... ...vadovui svarbiau išlaikyti save autoritetu, o ne tai, kad komanda gerai sutartų ir būtų vieninga...</i>
	Informacijos stoka	<i>...svarbu, kad vadovas pateiktų visiems komandos nariams visą informaciją apie padėtį darbe, užduočių vykdymą, tikslų siekimą, o ne tik jis vienas tai žinotų...</i>
	Statuso skirtumai tarp profesinės hierarchijos narių	<i>...skirtingi tikslai, užimamos pareigos, padėtis, žinios... ...priešingų tikslų, interesų, pozicijų, nuomonių ir požiūrių susidūrimas... ...kyla...dėl socialinių (prestižas, įtaka) išteklių...</i>

Šaltinis: sudaryta autorės.

Iš duomenų matome, kad nemažai konfliktų priežasčių siejamos su vadovo asmenybe arba vadovavimo neefektyvumu. Vadovas taip pat turi asmenines savybes, kurios ne visada yra priimtinos komandos nariams. Taigi, kai kurias konfliktų priežastis, susietas su vadovavimu, taip pat galima priskirti prie subjektyvių, t.y. vadovo asmeninių savybių sąlygotų priežasčių (*...pats vadovo charakteris, ar per didelis pasikėlimas trukdo komandai ramiai ir vieningai dirbti, susitarti...; ...vadovui svarbiau išlaikyti save autoritetu, o ne tai, kad komanda gerai sutartų ir būtų vieninga...*). Tokia situacija apsunkina konfliktų sprendimą, nes pats vadovas neinicijuos, o gal ir nesutiks pripažinti, jog konfliktas kyla dėl jo paties netinkamo elgesio. Kai kurios asmeninės priežastys gali būti siejamos ir su komandinio darbo principų nepakankamu žinojimu ar suvokimu. Iš teiginių, kaip: „...kito nario nuomonės ignoravimas, išjuokimas...; ...pasireiškiantis individualumas, susireikšminimas...“, matyti, kad komandoje yra žmonės, kurie nesuvokia komandinio darbo principų, nesupranta, kad jo vieno indėlis negali atnešti tokių svarbių rezultatų organizacijai, kaip darbas išvien su visa komanda.

Septintuoju klausimu (*Kokius konfliktų padarinius (pasekmes) galėtumėte paminėti?*) norėta sužinoti kokias pasekmes (teigiamas ar neigiamas) išskiria informantai dirbant komandoje. Paaiškėjo, kad informantai išsakė tiek ir teigiamas, tiek ir neigiamas konfliktų pasekmes (16 lentelė).

Konfliktų pasekmės

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Teigiamos pasekmės	Pagerėja tarpusavio santykiai	...konflikto dėka įmanoma atskleisti tas problemas, kurios buvo nematomos... ...kai viskas išsiaiškinama ir priimami abiem pusėms palankūs sprendimai, randamas kompromisas. Tokioje komandoje žmonės jaučiasi ramūs, žino, kad niekas nelaikys blogu, jei išsakys savo nuomonę, kad ir skirtingą... ...visiems malonu dirbti, kai viskas išsiaiškinama ir priimami abiem pusėms palankūs sprendimai, randamas kompromisas. Tokioje komandoje žmonės jaučiasi ramūs, žino, kad niekas nelaikys blogu, jei išsakys savo nuomonę, kad ir skirtingą...
	Atsiranda motyvacija geriau dirbti ir tobulėti	...konfliktas tinkamai sprendžiamas gali duoti komandai teigiamų ženklų... ...po konflikto vėl būdavo darna, gal dar net darbinesnė nuotaika, nei iki tol...
Neigiamos pasekmės	Darbuotojų kaita	...narių pasitraukimas... ...turėjo iš darbo išeiti du žmonės, nes vadovas nenorėjo, kad būtų už jų protingesnių...
	Komandos skilimas	...gali privesti iki komandos susiskaldymo... ...gali sukelti grėsmę komandos išlikimui... ...komandos skilimas... ...jei konfliktai išiplieskė iki tokio laipsnio, kad negalima jų „užgesinti“, ...su tokiais žmonėmis dirbti toliau negalima...
	Nemaloni atmosfera, mikroklimatas	...neigiamas klimatas... ...gali privesti iki ... didelio pykčio, neapykantos, intrigų... ...didelis galvos skausmas, ašaros... ...nukenčia...visų (net ir nedalyvaujančių konflikte) nervai... ...nemalonus psichologinis klimatas...
	Silpnėjantis pasitikėjimas komandos nariais	...jau kur kas geriau dirbti atskirai... ...mažėja komandos darna...; ...nepasitikėjimo augimas... ...didina įtampą, įtarumą komandoje...
	Mažėja produktyvumas	...prasti darbo rezultatai... ...vidinė grupės kova užgožia jo (komandos – aut. past.) tikslus... ...laiko praradimas... ...atliekamo darbo rezultatų silpnėjimas... ...nukenčia darbo našumas ir kokybė...
	Mažėja pasitenkinimas darbu	...mažėjantis pasitenkinimas atliekamu darbu... ...mažėjantis pasitenkinimas darbu...; ...kai į konfliktus nekreipiama dėmesio, jie niekur neišnyksta, tik ap sunkina bendravimą ir darbas sunkiau einasi...

Šaltinis: sudaryta autorės.

Teigiamos pasekmės, suprantama gali atsirasti, tik išsprendus konfliktą. Taigi, tos komandos, kurios nevengia konfliktų nagrinėjimo ir sprendimo, patiria, jog konfliktai gali pagerinti komandos narių tarpusavio santykius, sustiprinti motyvaciją geriau dirbti ir norą tobulėti. Tokių pasekmių negali patirti tos komandos, kurios į konfliktus nekreipiama dėmesio arba jie slopinami (...kai viskas išsiaiškinama ir priimami abiem pusėms palankūs sprendimai, randamas kompromisas. Tokioje komandoje žmonės jaučiasi ramūs...; visiems malonu dirbti, kai viskas išsiaiškinama...).

Analizuojant informantų paminėtas neigiamas konfliktų pasekmes, fiksuoti atvejai, kai po konflikto viena ar keli komandos nariai išėjo iš darbo. Vėlgi buvo paminėtas atvejis, kad vadovas negalėjo susitaikyti, kad komandoje bus „protingesni“ už jį nariai. Tai rodo, kokią didelę svarbą turi vadovo asmenybė ir jo pozicija konfliktų atžvilgiu sėkmingam konfliktų sprendimui. Komandos skilimas, pasidalijimas į dvi ar kelias priešiškas grupes yra pavojingiausia situacija, kurią gali sukelti konfliktai komandoje. Gali būti, kad tokia komanda nebegalės toliau vykdyti jai skirtų užduočių ir taip galvoja keli informantai (*...gali sukelti grėsmę komandos ar organizacijos išlikimui...; ...jei konfliktai išsiplieskė iki tokio laipsnio, kad negalima jų „užgesinti, ...su tokiais žmonėmis dirbti toliau negalima...)* .

Aštuontuoju klausimu (Papasakokite kaip toliau vyksta darbas po konflikto (-u) buvo išsiaiškinta, kad dažnai yra minimi atvejai, kai po konflikto įvyksta komandos skilimas (17 lentelė). Tokiu atveju arba dalis komandos narių turi pasitraukti iš komandos (...komandos nariai patys nusprendė pasitraukti...), arba komandoje ir toliau tęsiasi nemaloni, konfliktinė situacija, išlieka dvi ar daugiau grupių, priešiška nusiteikusių viena kitos atžvilgiu (...lieka tarsi povandeninės srovės, jų kaip ir nesimato, bet atmosfera slogi...).

17 lentelė

Darbas komandoje po konflikto

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Komanda sustiprėjo	Labiau pasitiki vienas kitu	..komanda tapo stabilesnė...
	Pagerėjo atmosfera kolektyve	...po konflikto pagerėjo komunikacija... ...daugiau pozityvumo... ...pagerėjo komunikacija tarp narių...
	Pagerėjo darbo kokybė	...pagerėjo ...ir darbo kokybė... ...užduoties vykdymas nė karto nėra nukentėjęs... ...pagerėjo darbo efektyvumas... ...išsprendus konfliktą darbas tampa efektyvesnis...
Komanda suskilo	Išliko grupelės	...žmonės kentėjo dantis sukandę ir palaikė vienas kitą geru žodžiu... ...konfliktas tarp kolektyvo ir viršininko ir visa kaltė tenka jam...
	Kyla nauji konfliktai	...ne visi konfliktai išsprendžiami, dažnai jie lieka tarsi povandeninės srovės, jų kaip ir nesimato, bet atmosfera slogi, nesinori eiti į darbą... ...yra žmogus, kuris linkęs konfliktuoti, tai jis ir toliau rezga intrigas...
	Darbuotojų kaita	...buvo pakeisti keli komandos nariai... ...buvo pakeistas vienas narys... ...komandos nariai patys nusprendė pasitraukti...

Šaltinis: sudaryta autorės.

Vertinant teigiamus poslinkius komandoje išsprendus konfliktą, reikia pastebėti, kad tokių atvejų paminėta labai nedaug. Tiek su tarpusavio santykiais, tiek su darbo organizavimu susiję konfliktai dažniau sukelia neigiamas, negu teigiamas pasekmes, ir dažnai, net ir išsprendus konfliktą lieka konflikto pėdsakai, po konflikto jau nebėra tokia gera situacija komandoje kaip iki jo. Galima tvirtinti, kad mūsų tyrimo rezultatai sutampa su C. De Dreu, L. Weingart (2003) tyrimo

išvadamis, kuriose tvirtinama, kad tiek užduoties, tiek santykių konfliktai turi neigiamą įtaką tolimesniam komandos darbui. Minėtų autorių tyrimas pateikė priešingus rezultatus ir paneigė optimistinę požiūrį, kad konfliktai turi naudingų stimuliuojančių savybių ir atskleidžia neaptartas problemas (2.1 poskyris).

Devintuoju interviu klausimu (Kaip galima sumažinti konfliktus komandoje?) buvo išsiaiškinta, kokios priemonės yra veiksmingiausios siekiant konfliktų prevencijos. Tai yra labai svarbu, nes jau minėjome, kad įvykus konfliktui, net jeigu jis ir bus sprendžiamas, ar išspręstas, atmosfera komandoje ir jos stabilumas gali likti pažeisti (18 lentelė).

18 lentelė

Siūlomi būdai konfliktų prevencijai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Vadybos tobulinimas	Informacijos valdymas	...visi nariai turi dalyvauti sprendimų priėmimo, visi turėti visą informaciją, o ne tik vadovas...
	Konfliktų diagnozė pirminiame etape	...čia svarbu tiek vadovo pusė, tiek darbuotojų... ...vadovas labiau turėtų tirti, vertinti situaciją, ...mokėti išklaudyti, suteikti grįžtamąjį ryšį... ...svarbus jo tinkamas diagnozavimas ir savalaikis sprendimas...
Darbuotojų ugdymas	Komunikacijos ir darbo etikos įgūdžių ugdymas	...kurti organizacijos kultūrą, kuri skatintų pozityvų konfliktų sprendimą... ...neformalus pokalbiai ar iškylos, vakaronės... ...meilė, pokalbis, dėmesys, įsiklausymas... ...pagarba kolegai...
	Žinių apie konfliktų sprendimą suteikimas	...teikti darbuotojams žinių ir pagrindinių konflikto sprendimo įgūdžių... ...seminarai, nes suteikia žinių ir pagrindinių konflikto valdymo įgūdžių... ...turėjo įtakos seminarai ir mokymai, kurie tik iš pradžių atrodė nevertingi...
Motyvacijos skatinimas	Darni įvertinimo ir atlyginimo sistema	...darbas turi būti teisingai organizuojamas, normaliai atlyginama už darbą... ...sukiršina neteisybę ir nelygybę, kai vienas yra lyagesnis už kitus...
	Vadovo dėmesys	...priklauso nuo vadovo, ...rengiant susitikimus ir viską išsiaiškinant... ...vadovas turėtų išklaudyti visas puses... ...pagarba, pagalba, supratimas... ...kurti nekonfliktinę atmosferą... ...vadovo požiūris į konfliktų sprendimą...

Šaltinis: sudaryta autorės.

Apibendrinant informantų teiginius atsakant į šį klausimą, buvo išskirtos trys kokybinės kategorijos: vadybos tobulinimas, darbuotojų mokymas ir motyvacijos skatinimas.

Organizacijos vadybos efektyvumas, kaip matyti iš informantų pasisakymų, yra vienas svarbiausių konfliktų prevencijos veiksnių. Jeigu organizacijos vadyba bus nukreipta į darbuotojų poreikių tenkinimą, normalų jų aprūpinimą, pagarbą, teisingumą, konfliktų priežasčių sumažės. Norint, kad komandoje vyrautų gera atmosfera, draugiškumas, būtina informacijos sklaida visiems jos nariams, visų komandos narių įtraukimas į sprendimų priėmimą. Komandinio darbo esmė yra bendradarbiavimas, todėl visų pirma tam bendradarbiavimui turi būti sudarytos sąlygos.

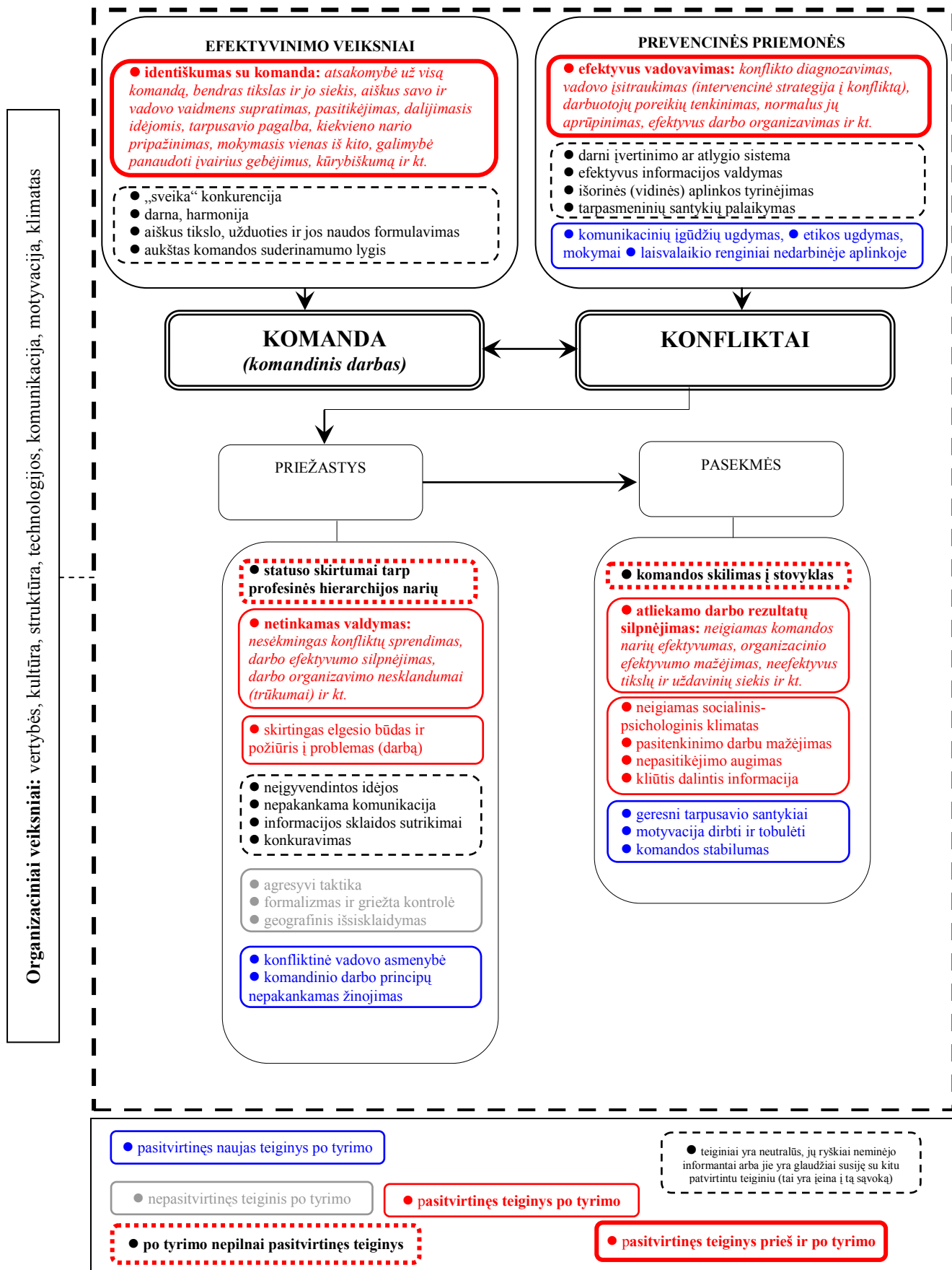
Kitas labai svarbus momentas yra komandos narių komunikacinių įgūdžių, etikos, vertybių ugdymas. Kaip viena informantė teigė “...turėjo įtakos seminarai ir mokymai, kurie tik iš pradžių atrodė nevertingi...”. Gali būti, kad komandos nariai pradžioje yra skeptiškai nusiteikę mokymų

atžvilgiu, jiems atrodo, kad jie yra suaugę, turi profesinių įgūdžių ir mokyti neturi poreikio. Tačiau komandas sudaro neretai skirtingo išsilavinimo, skirtingos patirties asmenys, todėl psichologinių, komunikacinių įgūdžių gali nepakakti. Į seminarus reikėtų įtraukti darbuotojus galbūt rengiant juos kartu su laisvalaikio renginiais, nedarbinėje aplinkoje, kuri pati savaime padėtų tapti draugiškesniais su komandos bendradarbiais.

Apibendrinant galima teigti, kad komanda – galingas valdymo svertas, tai efektyvi, atsakinga didžiulio potencialo žmonių visuma, bet suburti efektyviai veikiančią komandą yra sudėtingas, išmanymo ir žinių reikalaujantis darbas. Nepakanka vien „įjungti“ geriausias organizacijos specialistus, tikintis, kad jie gebės išspręsti iškilusias problemas. Juk kartais geras specialistas gali visai nepritapti prie komandos, o tai jau užuomazga rutuliuotis konfliktui. Tenka pripažinti, kad konfliktų išvengti neįmanoma, bet įmanoma juos sušvelninti, o tam būtina: rami, dalykiška ir draugiška atmosfera; dažnai nagrinėjami neaiškumai; atkreipiamas dėmesys į darbuotojo asmeninius ir bendrus poreikius; ieškomos ir randamos priemonės, padedančios valdyti konfliktus; atviras (be jokių užuominų, šiltas ir garbingas) bendravimas, mokymasis iš klaidų, kūrybiškas sprendimas.

3.3 Tyrimo rezultatų įvertinimas

Konfliktų valdymas – vienas reikalingiausių darbuotojų gebėjimų dirbant komandoje. Konfliktas yra neatsiejama ir egzistuojanti komandos, kaip sudėtingo darinio, dalis. Komanda – priklausomybė ir atsakomybė vienas už kitą, bendras tikslas ir jo siekis, bendri sprendimai, pagalba, bendradarbiavimas, efektyvus valdymas. Daugiareikšmė komandos esatis, dinamiška vidinė veikla, neišvengia konflikto sąvokos ir su juo susijusių darinių, kurie tiesiogiai verčia mutuoti pačią komandą, t. y. komanda stiprinama (iš vidaus) kaip darinys – pasitelkiami įvairūs komandos *efektyvinimo veiksniai*; komanda stiprinama pasitelkiant *prevencines priemones* „nuo konfliktų“, nes komanda suprantama kaip svarbiausias ir vienintelis subjektas siekiant objekto (tikslų) organizacijos veikloje. Konfliktams palietus komandą, fiksuojamos jų *priežastys* ir *pasėkmės*. Duomenų analizė atskleidė darbuotojų konfliktų valdymo dirbant komandoje tyrimo rezultatus, kurie patikslino teorinį tyrimo modelį (17 paveikslas), t. y. paneigė ir patvirtino bei išplėtė ir nublankino kai kuriuos teiginius (18 paveikslas).



Šaltinis: sudaryta autorės.

18 pav. Darbuotojų konfliktų valdymo dirbant komandoje sprendimo modelis

Komandos *efektyvinimo veiksniai*: **identiškas su komanda**. Tai – viena svarbiausių efektyvios komandos egzistavimo sąlygų. Tyrimo rezultatai teiginį patvirtina, tačiau akivaizdu, jog tarp komandose dirbančių, dar egzistuoja dvipusis supratimas. Pirma, ne visi informantai, dirbantys komandoje aiškiai suvokia komandos tikslus, savo bei vadovo vaidmenį joje. Tačiau, antra, dauguma informantų gerai suvokia, ką reiškia identiškumas komandai – akcentuoja atsakomybę už visą komandą, bendrų tikslų turėjimą ir siekimą, aiškų savo ir vadovo vaidmens komandoje supratimą, pasitikėjimą, dalijimąsi idėjomis, tarpusavio pagalbą. Suprantama, šis teiginys (identiškas su komanda) automatiškai patvirtina kitus teorinio modelio teiginius. Kaip svarbesnius galima išskirti (juos pažymėjo ir informantai): bendras komandos tikslas ir savo tikslų supratimas, kiekvieno nario pripažinimas, mokymasis vienas iš kito, galimybė panaudoti įvairius gebėjimus, kūrybiškumas. Žinoma, informantai mini: aiškų kiekvieno nario vaidmenį, pasitikėjimą, pagalbą, dalijimąsi idėjomis, ir šiais teiginiais galėtų papildyti mūsų modelis, tačiau tai ta pati prasmė ir teiginiai, kurie įeina į anksčiau iškeltų ir pasitvirtinusių teiginių sampratą. Nepaminėti teiginiai, esantys modelyje, nerodo jų išnykimo ar paneigimo. Jie yra glaudžiai ir sąryšingai susiję su patvirtintais teiginiais.

Konfliktų *preveninės priemonės* komandiniame darbe: **efektyvus vadovavimas**. Tyrimo rezultatai teiginį patvirtina. Informantų pasisakymai nurodė, kad tai yra vienas svarbiausių konfliktų prevencijos veiksnių. Efektyvi organizacijos vadyba apima daug svarbių veiksnių, nuo kurių tinkamo/netinkamo vykdymo priklauso konfliktų intensyvumas ar ne toks pasireiškimas komandiniame darbe. Į šią veiklą įeina: darbuotojų poreikių tenkinimas, normalus jų aprūpinimas, pagarba, teisingumas, efektyvus informacijos valdymas, tarpasmeninių santykių palaikymas. **Darni darbuotojų įvertinimo ir atlygio sistema** taip pat pasitvirtinęs teiginys, tačiau jis gali būti suprantamas kaip **efektyvus vadovavimas** dalis ir jungiamas į vieną. Žinoma, normalus atlygis už darbą, teisingas ir lygus darbuotojų įvertinimas skatina motyvaciją, tačiau tyrimo metu apklausti darbuotojai dažniau minėjo efektyvus vadovavimą svarbą, o konfliktui jau atsiradus – konflikto diagnozavimą, vadovo išitraukimo svarbą sprendžiant konfliktus. Įvertinimas ir atlygio sistema yra pirminė darbuotojo motyvacija, tačiau jau komandoje įsitvirtinusiems žmogui svarbu kiti veiksniai, stabdantys konfliktus, t. y. efektyvus vadovavimas (darbuotojų poreikių tenkinimas, normalus jų aprūpinimas, pagarba, efektyvus informacijos valdymas, tarpasmeninių santykių palaikymas, išorinės (vidinės) aplinkos tyrinėjimas. Informantų pasisakymai taip pat rodo, kad sprendžiant konfliktus ar jų užuomazgas labai svarbus yra vadovo vaidmuo – **vadovo išitraukimas** (intervencinė strategija). Tad galime teigti, jog teiginys – pasitvirtinęs ir stipriai susijęs su efektyvus vadovavimas sąvoka. Tyrimas parodė, jog profesionalaus vadovo išitraukimo į konfliktinę situaciją, profesionalaus konflikto sprendimo, Lietuvos organizacijose dar stinga. Daugiau nei pusė (šeši) informantų nurodė, kad komandos vadovas vengia spresti konfliktus. Taip

pat – vadovai labiau kreipia dėmesį į konfliktus, susijusius su darbo reikalais ir mažiau domisi tarpasmeninių santykių tarp komandos narių konfliktais; vadovai imasi konfliktų sprendimo, kai jau konfliktas pažengia labai toli. Visa tai rodo vadovo neefektyvų konfliktų valdymą, o tai komandai trukdo siekti užsibrėžtų tikslų, kenkia darbo kokybei, blogina darbo atmosferą. Todėl vadovui, suvokiančiam komandos mikroklimato ir vieningumo svarbą darbo efektyvumui, turi rūpėti profesionalus išitraukimas net ir į smulkius nesutarimus komandoje; vadovas neturėtų apsiriboti kategorišku ar nelanksčiu požiūriu į konfliktus. Darbuotojams taip pat labai svarbus yra **konflikto diagnozavimas** kaip konfliktų prevencinė, efektyvi sprendimo priemonė, bei stabilios komandos ir komandinio darbo tęstinumo garantas. Kad informantams yra svarbus konflikto diagnozavimas, rodo jų pasisakymai, kaip komandose dažniausiai reiškiasi konfliktai (matomai ar užslėptai). Informantų atsakymai leidžia teigti, jog Lietuvos organizacijose vis dar vyrauja užslėpti konfliktai – tylūs, maskuojami, bet jaučiami, nujaučiami per susidariusį neigiamą psichologinį klimatą, „sužinomi“ per apkalbas, o tai darbuotojus slegia, sukelia neigiamas emocijas, trukdo efektyviai dirbti ir jaustis saugiam komandoje. Todėl dauguma darbuotojų pasisako geriau už atvirą konflikto formą, diskusiją, nes ji leidžia geriau atrasti konflikto priežastis, sprendimo būdus, verčia ieškoti naujų darbo ir bendravimo formų, galimybių. Atlikus tyrimą penkiose skirtingose Lietuvos organizacijose, apklausus dešimt skirtingų darbuotojų, konfliktų valdymo dirbant komandiniame darbe tyrimo modelis pasipildė tokiomis konfliktų prevencinėmis priemonėmis, kaip **komunikacinių įgūdžių, etikos ugdymas (mokymai) ir laisvalaikio renginiai nedarbinėje aplinkoje**. Mokymai reikalingi, nes komandas neretai sudaro skirtingo išsilavinimo, skirtingos patirties asmenys, todėl psichologinių, komunikacinių įgūdžių gali nepakakti, o laisvalaikio renginiai nedarbinėje aplinkoje savaime skatina tapti vieni kitiems atviresniais, draugiškesniais, leidžia pasijusti pilnaverte komandos dalimi.

Darbuotojų konfliktų *priežastys* komandiniame darbe: **statuso skirtumai tarp profesinės hierarchijos narių**. Tyrimo rezultatai stipriai nepatvirtina šio teiginio. Tiksliau tariant, jis nėra informantų įvardijamas kaip svarbiausia konfliktų priežasčių, tačiau jei yra viena iš tų – konfliktas būna rimtas, nes jame dažnai figūruoja ir pats vadovas, pavyzdžiui, jeigu jis būna labai reiklus savo darbuotojams, arba vieniems darbuotojams teikia išskirtinį palankumą, kiti – lieka nuošaly (atsiranda sėkmės pavydo demonstravimas), arba vadovui svarbiau išlaikyti save autoritetu, o ne tai, kad komanda gerai sutartų ir būtų vieninga. Apklausą parodė, kad nemažai konfliktų priežasčių siejamos su **vadovo asmenybe** arba **vadovavimo neefektyvumu** (netinkamas valdymas). Neefektyvų vadovavimą seka nesėkmingas konfliktų sprendimas, konfliktų virtinė, priešišku grupių susidarymas, darbo efektyvumo silpnėjimas ir pan. Tad netinkamas valdymas, kaip viena iš darbuotojų konfliktų priežasčių – patvirtintas teiginys. Tyrimo modelį galime papildyti **vadovo asmenybės** sąvoka, kaip viena iš konfliktų atsiradimo komandiniame darbe priežasčių. Vadovas

taip pat turi asmeninių savybių, kurios ne visada yra priimtinos komandos nariams, pvz., pats vadovo charakteris, ar per didelis pasikėlimas trukdo komandai ramiai ir vieningai dirbti, susitarti; vadovui kartais svarbiau savo autoriteto išlaikymas, principai, dėl kurių negali susitaikyti, kad komandoje gali būti „protingesni“ už jį nariai. Tokia vadovo asmenybė baugina darbuotoją, labai mažina motyvaciją efektyviai dirbti, tobulėti. Taigi patvirtinta netinkamo valdymo ir vadovo asmenybės iškelti teiginiai, kaip galimos kilusių konfliktų priežastys. Patvirtinta ir **darbo organizavimo trūkumų** teiginys, kuris yra susijęs su netinkamo valdymo sąvoka.

Informantai mini daug asmeninių darbuotojų priežasčių, dėl kurių kyla konfliktai: skirtingas elgesio būdas, skirtingas bendravimo stilius, nevienodos nuostatos, skirtingas požiūris į problemas, darbo taisyklių nesilaikymas, žemas komandos suderinamumo lygis ir pan. Visos priežastys panašios ir sąryšingos, todėl jas galima sujungti į vieną bendrą ir patvirtintą teiginį – **skirtingas elgesio būdas ir požiūris į problemas (darbą)**. Pastebėta, jog dėl šių priežasčių komandose labai dažnai kyla konfliktų – tiek mažesnių, tiek didesnių.

Po tyrimo, konfliktų valdymo dirbant komandiniame darbe tyrimo modelis pasipildė tokia konfliktų priežastimi – **komandinio darbo principų nepakankamas žinojimas (suvokimas)**. Informantai nurodo, kad komandoje atsiranda žmonių, kurie nesupranta, kad jo vieno indėlis negali atnešti tokių svarbių rezultatų organizacijai, kaip darbas su komanda. Pastebėta, kad tokia problema dažnai iškyta, kai atsiranda pernelyg susireikšminusių, principingų, darbuotojų – individualistų komandoje.

Po tyrimo šiame modelyje jau nebeišskiriamos šios konfliktų priežastys: agresyvi taktika, formalizmas ir griežta kontrolė, geografinis išsisklaidymas. Nepasitvirtinusios pirmos dvi priežastys rodo, kad vis dėl to žmonės komandoje linkę tartis, ieškoti kompromisų, spręsti problemas „civilizuotai“ ir demokratiškai. Informantai taip pat neminėjo ir geografinio išsisklaidymo, kaip konfliktų atsiradimo priežasties, nes toks konfliktas gali atsirasti priklausomai nuo to, ar organizacija esanti Lietuvoje yra įkurta Lietuvos valstybės, ar užsienio šalies ir kaip vyksta tokių organizacijų darbuotojų dvišalis bendradarbiavimas, kaip darbuotojai paskirstomi darbo vietomis. Šiame modelyje taip pat matome, jog konfliktų priežastys: nepakankama komunikacija, neįgyvendintos idėjos, informacijos sklaidos sutrikimai, konkuravimas lieka neutralios arba, kitaip tariant, labai susijusios su kitomis. Pavyzdžiui, jeigu komandoje vyrauja skirtingas elgesio būdas, požiūris į darbą, yra netinkamas valdymas – tai ir negalima pakankama komunikacija, efektyvus idėjų įgyvendinimas, sklaidi informacija, neišvengiama ir konkuravimo.

Konfliktų *pasėkmės* komandiniame darbe: **komandos skilimas į stovyklas**. Klaidinga būtų teigti, jog tyrimas visiškai paneigė arba ryškiai patvirtino šį teiginį, nes tai informantai fiksavo kaip pavojingiausią situaciją, kurią gali sukelti konfliktai komandoje. Informantai yra paminėję atvejus,

kai darbuotojai pasitraukia iš komandos ar iš viso išsine iš darbo. Tačiau dauguma apklaustųjų šią pasekmę mini tik kaip grėsmę komandai.

Taip pat atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad modelyje (prieš tyrimą) keletas pasėkmių yra labai panašios ir glaudžiai susijusios. Pavyzdžiui, neigiamas komandos narių efektyvumas, organizacinio efektyvumo mažėjimas, neefektyvus tikslų ir uždavinių siekis, atliekamo darbo rezultatų silpnėjimas seka ir grandinine reakcija įtakoja vienas kitą, todėl čia galima išskirti vieną pačią bendriausią konfliktų pasekmę – **atliekamo darbo rezultatų silpnėjimas**. Tai taip pat viena iš neigiamiausių pasėkmių, kadangi nukenčia darbo našumas, kokybė, prarandamas laikas. Tyrimas labai aiškiai patvirtino ir šias konfliktų pasekmes: **neigiamas socialinis-psichologinis klimatas, pasitenkinimo darbu mažėjimas, nepasitikėjimo augimas, kliūtis dalintis informacija**. Akivaizdu, kad tai žlugdo ir patį žmogų, ir komandą, ir jų bendrai siekiamą tikslą. Komanda ir jos darbas žlunga kaip dinamiškai ir sistemingai veikiantis darinys.

Po tyrimo modelis pasipildė ir teigiamomis konfliktų pasekmėmis komandai ir komandiniam darbui: **geresni tarpusavio santykiai, motyvacija dirbti ir tobulėti, komandos stabilumas**. Informanti mini, kad atsiranda darna ir darbinesnė nuotaika, nei iki tol; kad malonu dirbti, kai viskas išsiaiškinama ir priimami abiem pusėms palankūs sprendimai; teigia, jog konfliktas yra vienas iš būdų problemoms atsiskleisti, kurios nebuvo matomos arba užmaskuotos, bet nujaučiamos.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą: darbuotojų konfliktų valdymo efektyvumas, dirbant komandiniame darbe, visų pirma, priklauso nuo to, kaip kiekvienas organizacijos narys supranta, ką reiškia komanda ir ką reiškia būti jos dalimi. Kitaip tariant, komanda darbe efektyvi, jei identifikuojasi su jos samprata. Taip pat komandos efektyvumas labai priklauso nuo komandos tikslo ir savo tikslų supratimo; didelę įtaką konfliktų valdymui teikia šios konfliktų prevencinės priemonės: efektyvus vadovavimas, vadovo išitraukimas (intervencinė strategija), konflikto diagnozavimas; konfliktus labiausiai skatina atsirasti netinkamas valdymas ir komplikuoti vadovo asmenybė, taip pat labai stipriai veikia skirtingas darbuotojų elgesio būdas ir požiūris į problemas (darbą), darbo organizavimo trūkumai; konfliktai komandiniame darbe atneša tiek neigiamas pasekmes, tiek teigiamas, tačiau, kaip teigiama, konfliktai dažniau sukelia neigiamas pasekmes, negu teigiamas, ir dažnai, net ir išsprendus konfliktą lieka konflikto pėdsakai. Tyrimas parodė, jog iš radikaliausių ir neigiamiausių konfliktų pasekmių būtų komandos skilimas į stovyklas, o ryškiausios ir vyraujančios pasekmės: neigiamas socialinis-psichologinis klimatas, atliekamo darbo rezultatų silpnėjimas, pasitenkinimo darbu mažėjimas.

Sėkmingai funkcionuojantis darbuotojų konfliktų valdymo modelis, dirbant komandiniame darbe turėtų teigiamos įtakos darbo santykių valdymui konfliktinių situacijų metu, ryškiausios

priežastys ir pasekmės leisti efektyviau ieškoti konfliktų prevencinių priemonių, skatintų pačios komandos sąmoningumą, skatintų tobulėti vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimo santykius.

IŠVADOS

1. Išanalizavus konflikto ir komandos sąvokas nustatyta, kad:
 - konfliktas - ne tik pyktis, apsunkinantis darbą, bet ir pokyčių priežastis. Tai tarsi organizacijos vystymosi variklis;
 - kiekviena komanda yra grupė, bet ne kiekviena grupė yra komanda. Komanda - specialiai organizuotas darinys, išsiskiriantis tamptriu bendradarbiavimu, tarpusavio pagalba, žmonių vieningumu, tuo tarpu grupė suprantama kaip žmonių bendrija, kurios narius jungia koks nors bendras požymis, bendra veikla, interesai, priklausymas vienai organizacijai.
2. Išnaginėjus konfliktų rūšis, galima teigti, kad konfliktai skirstomi pagal įvairius kriterijus. Bendrąja prasme konfliktų skirstymas galimas pagal 4 pagrindinius kriterijus, kaip konflikto šalis, konflikto vykimo erdvė, konflikto priežastys, konflikto pobūdis. Taip pat konfliktų skirstymas pagal dalyvius: tai asmeniniai, tarpasmeniniai, individo ir grupės, grupių konfliktai;
3. Analizuojant konfliktų priežasčių grupes nustatyta, kad jos nėra vienodos, bet labai panašios ir skirstomos į du blokus – darbuotojas kaip asmuo, kuris dirba veikiamas vidinių įsitikinimų ir organizacija, kuri gali būti blogai valdoma.
4. Išnaginėjus konflikto sprendimo būdus galima teigti, kad konflikto atveju svarbu ieškoti ne kaltininko, o jo priežasčių, į paiešką įtraukianti ir konfliktuojančias puses. Konfliktą galima spręsti ieškant kompromiso, surengiant akistatą, diskusiją, derybas.
5. Išsiaiškinta, kad konfliktas ne visada gali duoti teigiamų rezultatų, todėl konfliktų padariniai yra skirstomi į teigiamus ir neigiamus padarinius.
6. Analizuojant komandos ir grupės skirtumus, paaiškėjo, kad dirbant komandoje apjungiami skirtingų žmonių įgūdžiai ir patyrimai, skatinami problemų sprendimo procesai, pokyčiai suvokiami ne kaip grėsmė, o kaip galimybė. Darbuotojai siekia tų pačių tikslų, vertinami už bendrą rezultatą, tuo tarpu grupę suprantame kaip labiau centralizuotą, orientuotą į numatytą darbų įgyvendinimą, pritaikytą individualiai raiškai bei individualiai pasiektam rezultatui darini. Jos veiklą riboja normos, įstatymai, dėl sėkmės ar nesėkmės atsakomybę prisiima asmenys.
7. Nustatyta, kad komandos skirstomos pagal įvairius kriterijus: pagal komandos paskirtį, pagal komandos inicijavimo dalyvius, susidariusias ar nuolat esamas situacijas.
8. Išsiaiškinta, kad komandinis darbas - platesnė decentralizuotos, lanksčios organizacijos savybė ir vertinamas kaip palankus organizacijos veiklos sėkmei, t.y. jos tikslų įgyvendinimui

9. Atlikus darbuotojų konfliktų valdymo ir komandinio darbo aspektų empirinę analizę, nustatyta, kad:

- užsienyje daugiau kalbama apie pačius konfliktus, apie jų grandinę (užduoties – santykių – organizacinis konfliktas), apie konfliktų įtaką komandiniam darbui ir komandos narių santykiams. Paneigta hipotezė, jog konfliktai turi naudingų stimuliuojančių savybių, nes jie atskleidžia neaptartas problemas. Tiek stiprus užduoties konfliktas, tiek santykių konfliktas turi neigiamą poveikį atliekamam darbui. Tik nedidelis užduoties konfliktas gali turėti teigiamus padarinius.
- Lietuvos tyrimuose daugiau kalbama apie konfliktų sprendimo būdus, komandinio darbo ypatumus, idealios komandos bruožus. Tiriama, ar iš viso Lietuvoje egzistuoja toks darinys, kaip komandinis darbas. Bandoma atskleisti komandinio darbo ypatumus tarp komandinio darbo bruožų bei vykstančių pokyčių rodiklių. Iškelti šie ypatumai: efektyvus informacijos valdymas, mokymasis vienas iš kito, gebėjimas valdyti stresą ir konfliktus, nuolatinis išorinės (vidinės) aplinkos tyrinėjimas, tarpasmeninių santykių palaikymas, lankstumas.

10. Įvertinus teorinių ir empirinių tyrimų rezultatus, suformuotas *Darbuotojų konfliktų valdymo dirbant komandoje tyrimo modelis, kuriame pateikiama:*

- *komanda* - priklausomybė ir atsakomybė vienas už kitą, bendras tikslas ir jo siekis, bendri sprendimai, bendradarbiavimas, efektyvus valdymas;
- *konfliktas* - neatsiejama ir egzistuojanti komandos, kaip sudėtingo darinio, dalis;
- *efektyvinimo veiksniai* – veiksniai stiprinantys komandą;
- *prevencinės priemonės* – priemonės „ginančios nuo konfliktų“, o konfliktams palietus komandą, fiksuojamos jų *priežastys* ir *pasekmės*.

11. Empirinio darbuotojų konfliktų valdymo dirbant komandoje tyrimo rezultatai parodė:

- ne visi informantai, dirbantys komandoje aiškiai suvokia komandos tikslus ir savo vaidmenį joje, dalis jų pasyviai žiūri tiek į bendrus darbo tikslus, tiek ir į palankios atmosferos komandoje kūrimo būtinybę;
- komandose kyla konfliktai tiek tarp komandos narių tarpusavyje, tiek tarp vieno komandos nario ir visos komandos – pastarieji žymiai greičiau iškyla į paviršių ir greičiau sprendžiami;
- vadovų dalyvavimas sprendžiant konfliktus yra nepakankamas (net šeši iš dešimties informantų išsakė nuomonę, kad jų komandos vadovas vengia spręsti konfliktus). Vadovai dažniausiai imasi spręsti konfliktus tik tada, kai jie jau darosi nebeįtikinami arba komanda dėl jų kreipiasi į vadovą. Tyrimo metu paminėti keli atvejai, kai vadovo asmeninės savybės yra konfliktų priežastimi;

- nors keletas informantų pabrėžė ir teigiamą konfliktų įtaką bendram komandos darbui, tačiau paminėta labai nedaug atvejų, kai po konflikto sprendimo komandos darbe atsirado teigiamų poslinkių. Žymiai dažniau po konflikto vienas ar keli darbuotojai palikdavo komandą.

12. Atlikus darbuotojų konfliktų valdymo dirbant komandoje įvertinimą, pateiktas *Darbuotojų konfliktų valdymo dirbant komandoje sprendimo modelis, kuriame:*

- efektyvinimo veiksniai: *identiškumas su komanda* – viena svarbiausių efektyvios komandos egzistavimo sąvokų. Teiginys – pasitvirtinęs, nes esant komandos narių identiškumo su komanda stokai, komandinio darbo efektyvumas silpnėja, daugėja konfliktų;
- prevencinės priemonės: 1) *efektyvus vadovavimas* – vienas svarbiausių konfliktų prevencinių priemonių. Teiginys – pasitvirtinęs, nes nuo to kaip vyksta vadovavimas priklauso konfliktų intensyvumas ar ne toks pasireiškimas dirbant komandoje; 2) *darni darbuotojų įvertinimo ir atlygio sistema* - taip pat pasitvirtinęs teiginys, tačiau jis gali būti suprantamas kaip *efektyvaus vadovavimo* dalis. Tai tarsi pirminė darbuotojo motyvacija, kuri nėra tokia svarbi jau komandoje įsitvirtinusiame žmogui; 3) *komunikacinių įgūdžių, etikos ugdyimas (mokymai) ir laisvalaikio renginiai nedarbinėje aplinkoje* – naujos, po tyrimo paaiškėjusios prevencinės priemonės, kurios reikalingos, nes komandas dažnai sudaro skirtingo išsilavinimo, skirtingos patirties asmenys;
- priežastys: 1) *statuso skirtumai tarp profesinės hierarchijos narių* – nepilnai pasitvirtinęs teiginys. Informantų neįvardijama, kaip svarbiausia konfliktų priežastis; 2) *skirtingas elgesio būdas, požiūris į problemas (darbą) ir netinkamas valdymas* - po tyrimo pasitvirtinusi priežastis, nes neefektyvų vadovavimą seka nesėkmingas konfliktų sprendimas, konfliktų virtinė, darbo efektyvumo silpnėjimas; 3) *konfliktinė vadovo asmenybė, komandinio darbo principų nepakankamas žinojimas* – naujos, po tyrimo paaiškėjusios priežastys;
- pasekmės: 1) *komandos skilimas į stovyklas* – nepilnai pasitvirtinęs teiginys, bet įvardijama, kaip pavojingiausia situacija, kurią gali sukelti konfliktai komandoje; 2) *atliekamo darbo rezultatų silpnėjimas* - po tyrimo pasitvirtinusi pasekmė, kadangi nukenčia našumas, kokybė, prarandamas laikas; 3) *geresni tarpusavio santykiai, motyvacija dirbti ir tobulėti, komandos stabilumas* – naujos, po tyrimo paaiškėjusios pasekmės.

SUMMARY

SABALIUNAITE, Neringa. (2010) *Employees Conflict Management Working in Team*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 78 p.

SANTRAUKA (anglų kalba)

Organization – is an alive system, which can grow, prosper and vanish, because different people meet in this system, which have their own interests, demands, wishes and valuables.

Conflicts are not only the reason of a negative microclimate, conflicts are responsible for the internal communication, conflicts disturb the team work, and the team work is responsible for the organization activity's productivity and quality. In the modern world the planning of the team work is understood as a factor which warrants the more effective activity and success. The organization which grounds its activity on team work creates conditions to develop more quickly, to learn more effectively, to use knowledge which is learned, to save time, to look for innovations and to implement them. Such manner of activity lets employees to integrate and to link the information by the means, which would be impracticable for the individual employee. The value of properly collected and effectively working team is obvious and invaluable. Unfortunately, conflicts arise in the teams too, and the reasons of these conflicts can be social (different valuables, creeds and education), and working (which appear because of the implementation of given task). It is obvious that conflicts have impact on team work. This is why it is necessary to foresee what strategy will be the most appropriate when the conflict will arise.

It is necessary to solve arising conflicts quickly, effectively and correctly, seeking that organization would prosper and would stay solid, balanced and the activity of the team would be effective. Only then conflict situations will not make any harm and they will give you some benefits: they will encourage employees to act, new attitudes will be clarified, cooperation will become more active and the bigger creativity of the employees will unfold.

The object of the work – management of employees conflicts when working in team.

The term of the exploratory period: March – April, 2010.

The work consists of: introduction, three parts and suggestions. The main material of the work is described in 65 pages, including 17 tables, 18 pictures. 9 appendixes are included. The list of the literature is 83 sources.

LITERATŪRA

1. ALMONAITIENĖ, Junona; ANTINIENĖ, Dalia; AUSMANIENĖ, Nomedas ir kt. (2005) *Bendravimo psichologija*. Kaunas: Technologija. 223 p. ISBN 9955-09-033-2.
2. ARMAITIS, Rimas. (2007) *Kas yra komandinis darbas ir komanda* [interaktyvus] vmips.com [žiūrėta 2009 m. sausio mėn. 30 d.]. Prieiga per internetą: http://www.vmips.com/forum/viewthread.php?forum_id=6&thread_id=7&pid=8
3. АНЦУПОВ, Анатолий.; ШИПИЛОВ, Анатолий. (2001) *Конфликтология*. М: ЮНИТИ, 85-86 p.
4. BAGDONAS, Eugenijus; BAGDONIENĖ, Liudmila. (2000) *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija. 228 p. ISBN 9986-13-814-0.
5. BAKANAUSKIENĖ, Irena; ŠALKAUSKIENĖ, Ligita. (2008) *Komandinio darbo raiškos ypatumai Lietuvos kaimo prekybos įmonėse* [interaktyvus] baitas.lzuu.lt [žiūrėta 2009 m. spalio mėn. 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/12/33.pdf>
6. BARŠAUSKIENĖ, Viktorija; JANULEVIČIŪTĖ, Birutė. (1999) *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija. 387 p. ISBN 9986-13-715-2.
7. BARVYDIENĖ, Violeta; BERESNEVIČIENĖ, Danguolė; LEKAVIČIENĖ, Rosita ir kt. (1996) *Psichologija studentui*. Kaunas: Technologija. 166 p. ISBN 9986-13-408-0.
8. BENESCH, Hellmuth. (2002) *Psichologijos atlasas (II tomas)*. Kaunas: Spindulys. 236-507 p. ISBN 9955-08-114-7.
9. BENIUŠIENĖ, Ineta; MERKYS, Gediminas; VVEINHARDT, Jolita; DROMANTAS, Mykolas. (2005). *Komandinio darbo ir organizacijos klimato sąryšio ypatumai*. Socialiniai tyrimai, Nr. 1 (5). Šiauliai: Šiaulių universitetas. 38-45 p. ISSN 1392-3110.
10. BENIUŠIENĖ, Ineta; VVEINHARDT, Jolita; TIJŪNAITIS, Raimondas; TIJŪNAITIENĖ, Rigita. (2005) *Publikacijų „Komandos samprata ir komandinio darbo esmė“ tema raiška ir ypatumai*. Ekonomikos ir vadybos aktualijos‘ 2005. Šiauliai: Šiaulių universitetas. 166-175 p. ISSN 9986-38-602-0.
11. ВОРОБЬЕВ, Михаил; БРЫНЗАК, Савва. (2008) *Роль межличностных конфликтов и психологической совместимости в спортивной команде* [interaktyvus] nbuv.gov.ua [žiūrėta 2009 m. spalio mėn. 30 d.]. Prieiga per internetą: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/nos/texts/2008-01/08vomest.pdf
12. BUTKUS, Fabijonas Saulius. (1996) *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma littera. 157 p. ISBN 9986-02-175-8.

13. CAMBELL, Nadine. (2008) *Conflict, stress and the wokplace* [interaktyvus] britsoc.co.uk [žiūrėta 2009 m. balandžio mėn. 30 d.]. Prieiga per internetą: http://www.britsoc.co.uk/user_doc/campbell.pdf
14. COSER, Lewis Alfred. (1984) *VIII. Conflict theories. 34 The functions of social conflict* [interaktyvus] britsoc.co.u [žiūrėta 2009 m. balandžio mėn. 30 d.]. Prieiga per internetą: <http://sociology.memphis.edu/JP-Coser.pdf>
15. GUŠČINSKIENĖ, Jūratė (1999) *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija. 137 p. ISBN 9986-13-677-6.
16. DE DREU, Carsten; WEINGART, Laurie. (2003) *Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis* [interaktyvus] medewerker.uva.nl [žiūrėta 2009 m. sausio mėn. 30 d.]. Prieiga per internetą: <http://home.medewerker.uva.nl/c.k.w.dedreu/bestanden/DeDreu%20Weingart%20JAP.pdf>
17. DE PERSON, Jean. (2008) *Conflicts prevention in team work* [interaktyvus] mnmk.ro [žiūrėta 2009 m. spalio mėn. 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.mnmk.ro/documents/2008-9.pdf>
18. DINSMANAS, Laurynas. (2003) *Konfliktų, pokyčių ir stresų valdymas* [interaktyvus] straipsniai.lt [žiūrėta 2009 m. kovo mėn. 30 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.straipsniai.lt/vadyba/puslapis/2774.13>
19. DROMANTAS, Mykolas. (2006) *Komandinis darbas Lietuvos organizacijose: diagnostinis tyrimas* [interaktyvus] baitas.lzuu.lt [žiūrėta 2009 m. spalio mėn. 30 d.]. Prieiga per internetą: <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/15/50.pdf>
20. DROMANTAS, Mykolas. (2006) *Komandinio darbo vaidmuo šiuolaikinėje darbo organizacijoje*. Vadyba: mokslo tyrimieji darbai: Klaipėda: Klaipėdos universitetas. 73-83 p. ISSN 1648-7974.
21. DROMANTAS, Mykolas; MERKYS, Gediminas. (2004) *Komandinio darbo diagnostikos, naudojant testą Team Pulss, galimybės smulkaus ir vidutinio tipo organizacijose*. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 8. Kaunas: Technologija. 89-98 p. ISSN 1648-2603.
22. DUBAUSKAS, Gediminas. (2006) *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, p. 162. ISBN 9955-423-45-5.
23. HEERWAGEN, Judith. (2006) *Creativity* [interaktyvus]. maxwell.af.mil [žiūrėta 2008 m. lapkričio mėn. 25 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.maxwell.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch15.pdf>
24. HENRY, Ongori. (2008) *Organizational conflict and its effects on organizational perfomance* [interaktyvus]. scialert.net [žiūrėta 2008 m. lapkričio mėn. 28 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.scialert.net/pdfs/rjbm/2009/16->

[24.pdf?sess=jJghHkjfd76K8JKHgh76JG7FHGDredhgJgh7GkjH7Gkjg57KJhT&userid=jhfgJKH78Jgh7GkjH7Gkjg57KJhT68JKHgh76JG7Ff](#)

25. EDELMAN, Joel; CRAIN, Mary Beth. (1997) *Derybų kelias: kaip išvengti konfliktų ir juos spręsti darbe ir kasdieniniame gyvenime*. Vilnius: Margi raštai. 279 p. ISBN 9986-09-133-0.
26. ESQUIVEL, Michael, A.; KLEINER, Brian, H. (1996) *The importance of conflict in work team effectiveness* [interaktyvus]. emeraldinsight.com [žiūrėta 2008 m. lapkričio mėn. 25 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=9D1F1A61E695EE77AF7D8841652C2D72?contentType=Article&contentId=882754>
27. FOO, Maw-Der. (2009) *Teams developing business ideas: how member characteristics and conflict affect member-rated team effectiveness* [interaktyvus] springerlink.com [žiūrėta 2009 m. spalio mėn. 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.springerlink.com/content/wu2515j1324735jw/fulltext.pdf?page=1>
28. GIAŠTAUTIENĖ, Viktorija; ŠAPARNIS, Gintaras. (2007) *Komandinio darbo raiška ir efektyvinimo prielaidos švietimo organizacijoje* [interaktyvus] smf.su.lt [žiūrėta 2009 m. spalio mėn. 28 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/SMD%20konferencija/2007/Ekonomikos%20ir%20vadybos%20aktualijos07.pdf>
29. GRAY, David Edward. (2009) *Doing research in the real world* [interaktyvus] books.google.lt [žiūrėta 2010 m. sausio mėn. 05 d.]. Prieiga per internetą: http://books.google.lt/books?id=AgBNc7xOUFwC&dq=Doing+Research+in+the+Real+World&printsec=frontcover&source=bn&hl=lt&ei=vQJXS-vbC57ymwPauaWHAw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=5&ved=0CCEQ6AEwBA#v=onepage&q=&f=false
30. HINDS, Pamela; BAILEY, Diane. (2003) *Out of sight, out of sync: understanding conflict in distributed teams* [interaktyvus] stanford.edu [žiūrėta 2009 m. spalio mėn. 19 d.]. Prieiga per internetą: http://www.stanford.edu/group/WTO/cgi-bin/docs/Hinds_Bailey_2003.pdf
31. JAKŠTAITĖ-TALIJŪNIENĖ, Almanta. (1999) *Kokia komanda, toks ir žaidimas*. Vadovo pasaulis, Nr. 11 (37). Kaunas: Pačiolis. 5-10 p. ISSN 1329-4761.
32. JACIKEVIČIUS, Aleksandras. (1995) *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Vilnius: Žodynas, 104 p. ISBN 9986-465-18-4.
33. JANSSEN, Onne; VAN DE VLIERT, Even; VEENSTRA, Christian. (1999) *How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams* [interaktyvus]. sagepub.com [žiūrėta 2008 m. spalio mėn. 30 d.]. Prieiga per internetą: <http://jom.sagepub.com/cgi/content/abstract/25/2/117>

34. JEKENTAITĖ, Leonarda; SABALIAUSKAITĖ, Regina. (2002) *Žmogus tarp žmonių*. Vilnius: Kronta. 255 p. ISBN 9986-879-79-5.
35. JOHANNSEN, Murray. (2008) *Effective leadership versus effective management* [interaktyvus] legacee.com [žiūrėta 2009 m. balandžio mėn. 1 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.legacee.com/Info/Leadership/Management.html>
36. JOSHI, Aparna; LABIANCAB, Giuseppe; CALIGIURI, Paula. (2002) *Getting along long distance: understanding conflict in a multinational team through network analysis* [interaktyvus] chrs.rutgers.edu [žiūrėta 2009 m. spalio mėn. 15 d.]. Prieiga per internetą: http://www.chrs.rutgers.edu/pub_documents/Paula_3.pdf
37. YUSOF, Aminuddin; OMAR-FAUZEE, Mohd Sofitan; NAZRUL HAKIM ABDULLAH, Muhamad; MOHD SHAH, Parilah. (2009) *Managing conflict in Malaysian sports organizations* [interaktyvus] eurojournals.com [žiūrėta 2009 m. spalio mėn. 15 d.]. Prieiga per internetą: http://www.eurojournals.com/ibba_4_04.pdf
38. KARDELIS, Kęstutis. (2002) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukologija ir kiti socialiniai mokslai)*. Kaunas: Judex. 398 p. ISBN 9986-948-65-7.
39. KASIULIS, Juozas; BARVYDIENĖ, Violeta. (2001) *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija. 328 p. ISBN 9955-09-078-2.
40. KIAUNYTĖ, Asta. (2008) *Socialinių darbuotojų konfliktų sprendimo strategijos ir supervizija*. Specialusis ugdymas, Nr. 1 (18). Šiauliai: Šiaulių universitetas. 202 p. ISSN 1392-5369.
41. KHAN, Muhammad Aslam; ALI, Imran. (2009) *Linkage between employee's performance and relationship conflict in banking scenario* [interaktyvus] ccenet.org [žiūrėta 2009 m. rugsėjo mėn. 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/1564/2762>
42. KULVINSKIENĖ, Violeta Raimonda; STANCIKAS, Edmundas Regimundas. (2003) *Konfliktai Lietuvos organizacijose* [interaktyvus]. leidykla.vu.lt [žiūrėta 2008 m. spalio mėn. 30 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/ekonom/62/straipsniai/str6.pdf>
43. LAKIS, Juozas. (2008) *Konfliktų sprendimas ir valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, p. 267. ISBN 978-9955-19-082-0.
44. LELIŪGIENĖ, Irena. (2005) *Socialinio pedagogo (darbuotojo) žinynas*. Kaunas: Technologija. 348 p. ISBN 9955-09-343-9.
45. LI, Haiyang; LI, Jun. (2007) *Top management team conflict and entrepreneurial strategy making in China* [interaktyvus] owl.rice.edu [žiūrėta 2009 m. spalio mėn. 16 d.]. Prieiga per internetą:

<http://www.owl.net.rice.edu/~haiyang/APJM%20Li%20Li%20Top%20management%20team%20conflict.pdf>

46. LIPINSKIENĖ, Diana; STOKAITĖ, Ieva. (2005) *Komandinio darbo ypatumai pokyčių sąlygomis* [interaktyvus] smf.su.lt [žiūrėta 2009 m. spalio mėn. 30 d.]. Prieiga per internetą: http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Lipinskiene_Stokaite.pdf
47. LEONIENĖ, Birutė. (2001) *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa (Aušra). 198 p. ISBN 5-430-03320-0.
48. LOOS, Martina, M. (2008) *Conflicts between health care professionals: causes and impact* [interaktyvus] sociology.org [žiūrėta 2009 m. spalio mėn. 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.sociology.org.cy/pdfs/Martina%20Loos.pdf>
49. MACKEVIČIENĖ, Aldona. (1999) *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: UAB "Gimtinė". 367 p. ISBN 9986-867-09-6.
50. MATKAITYTĖ, Inga. (1998). *Konfliktai ir jų sprendimas organizacijose*. Verslas, vadyba ir studijos'98. Konferencijos, įvykusios Vilniuje 1998 m. lapkričio 11-13 d., medžiaga. 2 tomas. Vilnius: VGTU leidykla: Technika. 25-32 p. ISBN 9986-05-387-0.
51. MIRZOJANC, Liudoslava Teresa; SURVUTAITĖ, Dalia. (2007) *Darbo santykių konfliktų atsiradimo priežastys ikimokyklinėse bendruomenėse* [interaktyvus] leidykla.eu [žiūrėta 2008 m. spalio mėn. 30 d.]. Prieiga per internetą: http://www.leidykla.eu/fileadmin/Acta_Paedagogica_Vilnensia/19/147-158.pdf
52. MOKŠINAS, Vladimiras. (2002) *Susidūrimai be traumų – konfliktai darbe*. Vadovo pasaulis, Nr. 7-8. Kaunas: Pačiolis. 4-8 p. ISSN 1329-4761.
53. MUHR, Louise. (2008). *Openness to diversity. Turning conflict into teamwork creativity* [interaktyvus]. emeraldinsight.com [žiūrėta 2008 m. lapkričio mėn. 25 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.mah.se/upload/IMER/Forskning/Diverse/Muhr%5B1%5D.pdf>
54. NEVERAUSKAS, Bronius; RASTENIS, Jonas. (1994) *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija. 131 p. ISBN 9986-13-145-6.
55. NEVERAUSKAS, Bronius; STANKEVIČIUS, Vytautas; VILIŪNAS, Vaidotas; ČERNIŪTĖ, Ieva. (2001) *Projektų valdymas*. Kaunas: Technologija. 98 p. ISBN 9955-09-497-4.
56. PETRULYTĖ, Ala. (2004) *Bendravimo psichologija: mokymosi priemonė: (paskaitų tezės)*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas. 39 p.
57. PORTER, Lyman; ANGLE, Harold; ALLEN Robert. (2003) *Organizational influence proceses* [interaktyvus] google.lt/books?id=dxCjoSU4MnwC [žiūrėta 2009 m. gegužės mėn. 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://books.google.lt/books?id=dxCjoSU4MnwC>

58. PRANYS, Tomas. (2006) *Komandinis darbas*. Marketingas Nr. 7-8, Vilnius: Pačiolis. 55-60 p. ISSN 1648-6617.
59. PRUSKUS, Valdas. (2004) *Sociologija: teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus teisės ir verslo kolegija. 247 p. ISBN 9955-9655-0-9.
60. REMEIKIENĖ, Dalia. (2001). *Konfliktai ir jų sprendimo teorija*. Ekonomika ir vadyba – 2001: Įmonės vadyba. Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija. , T2. 157-159 p. ISBN-.
61. ROBBINS, Stephen. (2003) *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 374 p. ISBN 9986-850-46-0.
62. RUPŠIENĖ, Liudmila. (2007) *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 147 p. ISBN 978-9955-18-248-1.
63. SAKALAS, Algimantas. (1998) *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai. 276 p. ISBN 9986-09-186-1.
64. SAKALAS, Algimantas; ŠILINGIENĖ, Violeta. (2000) *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija, 205 p. ISBN 9986-13-818-3.
65. SALLIE, Henry; TODD, Stevens. (2005) *Using Belbin's leadership role to improve team effectiveness: an empirical investigation* [interaktyvus] cs.vt.edu [žiūrėta 2009 m. gegužės mėn. 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://courses.cs.vt.edu/~cs4704/jss.pdf>
66. SEILIUS, Antanas. (1998) *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 274 p. ISBN 9986-505-71-2.
67. SIMONS, Tony L.; PETERSON, Randall S. (2000) *Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust* [interaktyvus] www.sfu.ca [žiūrėta 2009 m. spalio mėn. 15 d.]. Prieiga per internetą: http://www.sfu.ca/~jgal6/web4/simons_peterson_2000.pdf
68. SMILGA, Edmundas; BOSAS, Antanas. (1999) *Vadovas ir jo komanda: vadovavimo (funkcionavimo) – bendradarbiavimo procedas ir jo ypatybės*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 12. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas. 211-225 p. ISSN 1392-1142.
69. SKIPITIS, Marius. (1999) *Konfliktų vadybos komunikacijos valdymas - investicijų į nekilnojamąjį turtą efektyvumo didinimo veiksnys*. Verslas, vadyba ir studijos '99. Konferencijos, įvykusios Vilniuje 1999 m. lapkričio 18-19 d., medžiaga. Vilnius: Technika. 286-289 p. ISBN 9986-05-387-0.
70. SOMECH, Anit; SYNA DESIVILYA, Helena; LODOGOSTER, Helena. (2009) *Team conflict management and team effectiveness: the effects of task interdependence and team identification* [interaktyvus] edu.haifa.ac.il [žiūrėta 2009 m. lapkričio mėn. 05 d.]. Prieiga

per

interneta:

http://www.edu.haifa.ac.il/personal/asomech/Publications.files/somech_desivilya_lidogoster_2009.pdf

71. STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward; GILBERT, Daniel, R. Jr. (2000) *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 647 p. ISBN 9986-850-30-4.
72. STOŠKUS, Stasys; BERŽINSKIENĖ, Daiva. (2005) *Vadyba*. Kaunas: Technologija. 266 p. ISBN 9955-09-860-0.
73. SUSLAVIČIUS, Antanas. (1998) *Socialinė psichologija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 173 p. ISBN 9986-19-324-9.
74. SUSLAVIČIUS, Antanas. (2003) *Socialinė psichologija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 293 p. ISBN 9986-19-853-4.
75. ŠALKAUSKIENĖ, Ligita; ŽALYS, Linas; ŽALIENĖ, Irina. (2006) *Komandinis darbas paslaugų sferoje*. Šiauliai: Lucilijus. 68 p. ISBN 978-9955-655-96-1.
76. ŠAPARNIS, Gintaras; BUDRAITIS, Rimas. (2004) *Komandinio darbo efektyvinimo galimybės švietimo organizacijoje*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Ernesto Galvanausko mokslinė konferencija, Nr. 4. Šiauliai: Šiaulių universitetas. 48-56 p. ISSN 1648-9098.
77. TARGAMADŽĖ, Vilija. (2006) *Konfliktų kontūrų brėžimas: ugdymo realybės kontekstas*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla. 190 p. ISBN 9955-20-094-4.
78. TIDIKIS, Rimantas. (2003) *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras. 626 p. ISBN 9955-563-26-5.
79. TRAKŪNAITĖ, Mirolanda. (2009) *Konfliktinių situacijų valdymas* [interaktyvus] museums.lt [žiūrėta 2009 m. gruodžio mėn. 01 d.]. Prieiga per internetą: http://www.museums.lt/Ateitis/images/Kurkime_ateities_muz_leidiny_s/leidiny_s_28_31.pdf
80. VADLUGAITĖ, Ugnė; ASAKAVIČIŪTĖ, Eglė. (2008) *Interviu klausimyno sudarymas* [interaktyvus] topcv.lt [žiūrėta 2010 m. kovo mėn. 11 d.]. Prieiga per internetą: http://www.topcv.lt/lt/Straipsniai/klausimyno_sudarymas
81. VIJEIKIENĖ, Birutė; VIJEIKIS, Juozas. (2000) *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius: Rosma. 131 p. ISBN 9986-00-294-X.
82. VIROVERE, Anu; KOOSKORA, Mari; VALLER, Martin. (2001) *Etika darbe, kaip sėkmės veiksnys informacinėje ir komunikacinėje visuomenėje: konfliktų Estijos kompanijose tyrimas*. Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir postsocialistinių šalių aktualijos, 279-294 p. ISBN 9955-03-094-1.
83. ŽYDŽIŪNAITĖ, Vilma. (2006) *Taikomųjų tyrimų metodologijos charakteristikos*. Vilnius: Ciklonas. 83 p. ISBN 9955-695-36-6.

PRIEDAI

1 PRIEDAS Konfliktų apibrėžimai.....	88
2 PRIEDAS Konfliktų skirstymas pagal keturis pagrindinius kriterijus.....	90
3 PRIEDAS Konfliktų klasifikavimas pagal dalyvius	91
4 PRIEDAS Konfliktų požymiai pagal įvairius autorius	92
5 PRIEDAS Konfliktų priežastys.....	94
6 PRIEDAS Komandos ir grupės apibrėžimai	96
7 PRIEDAS Komandų klasifikacija	98
8 PRIEDAS Komandų klasifikacija	100
9 PRIEDAS Interviu klausimynas.....	102

Konfliktų apibrėžimai

	KONFLIKTAS -
O. Henry, 2008	teigiamas poveikis organizacijai, kuris pasireiškia didinant organizacinę inovatyvumą ir priimant sprendimus.
G. Dubauskas, 2006	galimybė pagerinti darbo aplinką, santykius su bendradarbiais, pavaldiniais ir darbdaviais, taip pat padeda suvokti asmeninę svarbą ir savigarbą (Kažukauskienė).
I. Matkaitytė, 1998	tai savotiška socialinio brendimo mokykla, leidžianti koreguoti save, savo moralines nuostatas. Konfliktai žadina žmonių kūrybiškumą, skatina domėtis iškilusiomis problemomis ir jų sprendimo būdais.
V. Kulvinckienė, E. Stancikas, 2003	gali būti naudingas, nes leidžia pastebėti bei įvertinti prieštarigus požiūrius į tą pačią problemą ir pasirinkti teisingiausią alternatyvą (Želvyš).
A. Kiaunytė, 2008	ypatingas santykių tipas, kurių metu atsiranda galimybė organizacinei sistemai iš naujo struktūruoti, profesiniams santykiams atsinaujinti (Cosser).
J. Lakis, 2008	skatina visuomenės arba grupės susitapatinimą ir ribų nustatymą platesniame sociume (Cosser).
	gali sujungti priešingus arba paskatinti juos laikytis tokių normų ir taisyklių, kurios kitados būtų buvusios ne itin reikšmingos.
V. Kulvinckienė, E. Stancikas, 2003	suvokiamas ne kaip savaime blogis, o kaip sudėtingas socialinis fenomenas, galintis turėti tiek teigiamų (destruktyvių), tiek teigiamų (konstruktyvių) padarinių, kurie priklauso nuo konflikto valdymo (Thomas).
M. Esquivel, B. Kleiner, 1997	gali tiek padidinti, tiek sumažinti sprendimų priėmimo proceso efektyvumą organizacijoje.
C. De Dreu, L. Weingart, 2003	skatina standartinių sprendimų parengimo mechanizmų suardymą, dėl to asmuo ar grupė patiria sunkumų pasirinkti alternatyvas (Brown).
V. Kulvinckienė, E. Stancikas, 2003	situacija, kurioje susiduria nesutampantys vieno ar kelių dalyvių interesai, be to, skirtingi jų tikslų siekimo būdai ir metodai.
V. Kulvinckienė, E. Stancikas, 2003	asmenų ar organizacinių vienetų konfliktai yra pagrįsti konkurencingų tikslų, filosofijų ar misijų ir žmonių noro apginti teises, kontroliuoti išteklius ar įgyti galią (Robey).
A. Suslavičius, 1998	tai dviejų priešingų arba nesuderinamų jėgų susidūrimas.
B. Leonienė, 2001	tai priešingų, nesuderinamų požiūrių susidūrimas, kuris kelia stiprius, neigiamus išgyvenimus.
R. Sabaliauskaitė, L. Jekentaitė, 2002	prieštarigų, nesuderinamų požiūrių susidūrimas, sukeliantis stiprius, nemalonius išgyvenimus.
J. Heerwagen, 2006	potencialus kūrybingumo slopinimo faktorius (Stacey).
H. Benesch, 2002	dviejų ir daugiau aplinkybių arba priešingų nesuderinamų elgesio tendencijų susidūrimas.
J. Edelman, M. Crain, 1997	tai situacija, kai du žmonės nesutaria dėl veiksmų, kurių vienas iš jų imasi, arba kai jis ar ji nenori, kad tu veiksmų būtų imtasi.
A. Viroverė, M. Kooskora, M. Valler, 2001	daugiau nei tik nesutarimas dėl skirtingų požiūrių ir nuomonių. Tai daugiau negu tik sveika konkurencija. Konfliktas yra padėtis, susidaranti, kuomet individo arba grupės suvokiami interesai susiduria su kito individo ar grupės interesais taip, jog kyla stiprios emocijos ir kompromisas nelaikomas pasirinkimu.
A. Jacikevičius, 1995	daugiau ar mažiau išreikšta kova tarp dviejų ar daugiau šalių, kurios turi prieštaraujančias nuostatas, veikimo tikslus ar priešinasi agresijai į jos vertybes.
E. Bagdonas, L. Bagdonienė, 2000	priešingų interesų, požiūrių susidūrimas, kai kito žmogaus ar grupės pozicija kurio nors klausimu yra visiškai atmetama ir laikoma kliūtimi tolesnei veiklai.
V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė, 1999	dviejų ar daugiau žmonių, grupių ar didesnių socialinių sistemų su nesuderinamais tikslais priešiška elgsena vienas kito atžvilgiu.
G. Dubauskas, 2006	situacija, kai du žmonės nesutaria dėl veiksmų, kurių vienas iš jų imasi, arba, kai jis nenori, kad tų veiksmų būtų imtasi.
A. Suslavičius, 2006	dalyvių sąveikos procesas, nesutarimo, ginčų, priešiško veikla. Konfliktas reiškia kovą dėl vertybių, resursų, galios statuso varžybas.
V. Targamdzė, 2006	individu ar grupių tikslų, žinių ar emocijų nesuderinimas, priešiškos sąveikos (Ivancevic).
	tai bet kokių asmeninių interesų išsiskyrimas tarp individų ar grupių (Appleby).

1 PRIEDAS (TĘSINYS)

	KONFLIKTAS -
	nesutarimas ar nesuderinamumas. Konfliktas yra neatskiriama socialinės sąveikos dalis, tai yra bendras socialinis reiškinys, apimantis individus, visuomenes, valstybes, jų grupes (Dictionary of conflict resolution).
J. Lakis, 2008	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 (Coser).
	suvoktas interesų nesutarimas: šalių įsitikinimas, kad jų siekiai šiuo metu negali būti įgyvendinti (Рубин, Пруйт, Сунг Хе Ким).

Šaltinis: sudaryta autorės.

Konfliktų skirstymas pagal keturis pagrindinius kriterijus

1. Pagal konflikto šalis, kas su kuo konfliktuoja (kas?)	
tarpasmeniniai	tarpgrupiniai
<ul style="list-style-type: none"> ● bendradarbių; ● sutuoktinių; ● kaimynų ir t.t 	<ul style="list-style-type: none"> ● tarp bendro intereso, vertybės, tikslo susaistytų žmonių, ir kitos grupės, kitokio intereso siekiančių; ● tarp nesusaisyty organizacine struktūra, neapibrėžtos narystės grupių; ● tarp sistemos padalinių, kitų subjektų, esančių toje pačioje struktūroje-pirminių kolektyvų organizacijoje, ir dviejų valstybių ES konfliktai; skirtingo statuso subjektų-įstaigos ir interesanto, darbuotojų ir darbdavio, piliečio ir valstybės interesams atstovaujančios institucijos.
2. Pagal erdvę, kurioje konfliktas vyksta (kur?)	
<p>skirtingų arba priešingų ekonominių arba politinių, arba kultūrinių tikslų siekiantys subjektai išsipainioja į ekonominių, politinių, kultūrinių, tarptautinį konfliktą, panaudodami ekonominius, politinius ir t.t. svertus. Taikant šį mastelį galima skirti: ● organizacijos; ● bendruomenės; ● šeimos; ● politinės partijos konfliktus.</p>	
3. Pagal konfliktą sukėlusius priežastis arba jo ištakas (kodėl?)	
<ul style="list-style-type: none"> ● interesų-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; ● vertybių-kai tam tikras subjektas (tautinė, religinė grupė, idėjinės ar religinės nuostatos šalininkai) vertina kitų subjektų poveikį kaip grėsmingą jo vertybės arba kai norima savo vertybines nuostatas primesti kitiems. Dažnai kova dėl vertybių visiškai arba iš dalies virsta tapatybių konfliktais; ● santykių-kyla kaip išdava besireiškiančio šalių elgesyje ir veikloje skirtingo temperamento, asmeninės kultūros, stereotipinio kitų suvokimo ir interpretavimo dėl sunkaus charakterio; ● duomenų arba informaciniai-įsiplieskia, kai sąveikaujantys partneriai disponuoja skirtinga informacija juos dominančiu klausimu arba ją skirtingai interpretuoja, dėl to suprantama reiškiniai nevienodai arba negali susikalbėti; ● struktūriniai-kyla tarp subjektų, veikiančių toje pačioje sistemoje, apribotų tų pačių reikalavimų, normų ir reglamentuojamoje erdvėje atsiradus priešais vienas kitą. Tokie konfliktai būdingi pavaldumo santykiams (viršininkas-pavaldinys) ir dažni tarp bendradarbių, kurių kiekvienas siekia nesusilpninti, o pagal galimybę sustiprinti savo tarnybinę padėtį vykstant permainingoms. 	
4. Pagal konflikto pobūdį (kaip?)	
<ul style="list-style-type: none"> ● ginkluoti; ● kriminaliniai; ● destruktyvus-tai tokie konfliktai, kurie neišsprendžia juos sukėlusią problemą, kuriuose vyrauja kova ir stokojama bendradarbiavimo, šeimos; ● konstruktyvus-tai konfliktai, kurie dėl dalyvių arba neutralios šalies pastangų pasiekti sprendimą, tenkinantį suinteresuotąsias šalis ir gražinanti aplinkai funkcionalumo, kurio ji neteko dėl šio konflikto. 	

Šaltinis: sudaryta autorės pagal LAKIS, J. (2008) Konfliktų sprendimas ir valdymas, p. 69-71.

Konfliktų klasifikavimas pagal dalyvius

Asmeniniai konfliktai
<ul style="list-style-type: none"> ●Konfliktas, kuris kyla žmogaus viduje. Jis gali įgauti asmeninę-vaidmeninę formą, kai žmogaus vertybinė orientacija ar įsitikinimai prieštaruoja jo veiklai. Konfliktas išryškėja tuomet, kai žmogus privalo atlikti keletą vaidmenų arba kai keliami reikalavimai negali būti vykdomi tuo pačiu metu (Edelman, Crain, 1997). ●Tai vienodų stiprių bei priešingų žmogaus motyvų, poreikių, interesų, potraukių susidūrimas „viduje“ (Jacikevičius, 1995). ●Jie kyla asmenybės viduje, kai ji susiduria su įvairiais išoriniais poveikiais, kai neatitinka žmogaus ir organizacijos tikslai ir vertybės, kai žmogus turi per didelį ar per mažą darbo krūvį, patiria stresus, nepasitenkinimą darbu (Sakalas, 1998). ●Jie atsiranda asmenybės viduje susiduriant įvairiems išorės veiksniams (Seilius, 1998). ●Tai vaidmens konfliktas, kai vienam žmogui keliami prieštaringi reikalavimai jo darbo atžvilgiu (vadovo reikalavimas-didinti našumą, kito vadovo reikalavimas-gerinti gaminių kokybę) (Neverauskas, Rastenis, 1994). <p>Barvydienė, Beresnevičienė, Lekavičienė ir kt. (1996), Dinsmanas (2007) taip pat konfliktus klasifikuoja pagal šį požymį.</p>
Tarpasmeniniai konfliktai
<ul style="list-style-type: none"> ●Tai individo konfliktas su kitu individu (Edelman, Crain, 1997.) ●Tai santykiai tarp dviejų ar daugiau grupės narių, turinčių skirtingus charakterius, požiūrius, tikslus ir t.t. (Jacikevičius, 1995). ●Dažnai-vadovo kova su viršininku už pavaldinius ar dviejų kandidatų į tą pačią aukštesnę pareigybę kova (Sakalas, 1998). ●Tai santykiai tarp dviejų ar daugiau grupės narių (Seilius, 1998). ●Santykiai tarp dviejų ar daugiau grupės narių. Tai vadovų kova dėl išteklių, asmeninių ginčų, kurie kyla dėl skirtingos individo vertybių sistemos ir išsiauklėjimo rezultatas, buityje susikaupusio nepasitenkinimo išdava (Neverauskas, Rastenis, 1994). <p>Barvydienė, Beresnevičienė, Lekavičienė ir kt. (1996), Dinsmanas (2007) taip pat konfliktus klasifikuoja pagal šį požymį.</p>
Individo ir grupės konfliktai
<ul style="list-style-type: none"> ●Jie kyla dėl grupės spaudimo asmenybei ar žmogaus nesitaikstymo su grupe. Kolektyve kiekvienas turi stengtis nepažeisti nustatytų normų, nekonfrontuoti (Sakalas, 1998). ●Atsirandantys dėl grupės spaudimo asmenybei, ar asmenybės nusistatymo prieš grupės bendrą veiklą (Seilius, 1998). ●Grupės nustatyti bendri reikalavimai grupės nariams ir reikalavimas elgesio taisyklių laikytis. Deja, individas bet kuris siekia išlaikyti savi individualumą, o tai kelias į grupės ir individo konfliktą (Neverauskas, Rastenis, 1994). <p>Barvydienė, Beresnevičienė, Lekavičienė ir kt. (1996), Dinsmanas (2007) taip pat konfliktus klasifikuoja pagal šį požymį.</p>
Grupių konfliktai
<ul style="list-style-type: none"> ●Tai konfliktas tarp atskirų grupių (Edelman, Crain, 1997). ●Konfliktai tarp atskirų grupių, kai nesutaria jų vadovai (Jacikevičius, 1995). ●Jie kyla dėl įvairių prieštaravimų tarp kelių grupių, kai nesutaria jų vadovai, siekiant įgyvendinti tikslus (Sakalas, 1998). ●Iškyla dėl įvairių prieštaravimų tarp įvairių grupių (Seilius, 1998). ●Tai konfliktai, kuomet grupės darbą ir bendradarbiavimą dažnai trikdo konfliktai dėl fizinių, ekonominių, psichologinių, socialinių išteklių, kuriuos organizacija privalo išspręsti, jei siekia efektyvios veiklos (Pakalkaitė, 2005). <p>Barvydienė, Beresnevičienė, Lekavičienė ir kt. (1996), Dinsmanas (2007) taip pat konfliktus klasifikuoja pagal šį požymį.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės pagal SAKALAS, A. (1998) Personalo vadyba, p. 79.

Konfliktų požymiai pagal įvairius autorius

L. Mirzojanc, D. Survutaitė, 2007	F. Glasl konfliktus skirsto pagal: ●ginčo dalyką, ●susidūrimo formas, ●konfliktuojančių šalių ypatumus; H. Krysmanski konfliktus skirsto į: ●realius, ●tikrus, kurių turinį sudaro objektyvūs ginčijami dalykai, ●menamus „netikrus“, kai kalbama apie neapibrėžtus pasikeičiančius ginčo momentus. Esser atskiria: ●„tikrus“ konfliktus nuo ●netikrų konfliktų, kai konflikto dalyvis konflikto būdu stengiasi sumažinti emocinę įtampą. R. Dahrendorf, B. Ruettinger, J. Sauer išskiria: ●atvirus ir ●užslėptus konfliktus. Šejnov konfliktus skirsto pagal: ●konflikto kryptingumą, ●reikšmę organizacijai, ●konflikto priežasčių charakterį, ●sprendimo sferą. Bogdanov, Zazykin konfliktus skirsto į: ●horizontalius, ●vertikalius, ●trumpalaikius, ●užsitęsčius, ●parcialinius, ●konsolidacinius.
J. Kasiulis, V. Barvydienė, 2001	N. Smelser konfliktus skirsto į: ●racionalius-priežastimi paprastai tampa pati organizacija; ●iracionalius-paprastai nulemia individo asmeninės savybės.
A. Анцупов, A. Шипилов, 2001	Deutch konfliktus skirsto į: ●produktyvius-tai tipiškas konfliktas, kuriam būdingas mąstymo standartiškumas, ribotumas. Pasireiškia laiko fiksuotumės. Dėmesys koncentruojamas į momentinius veiksmus ir jais pasiekiamus rezultatus, mažai atsižvelgiant į galimas pasekmes. Bet kokia kaina siekiama pergalės, efekto; ●destruktyvius (naikinančius)-jie orientuoti ne į problemos išsprendimą, o į oponento „sunaikinimą“. Po tokio konflikto, problema lieka neišspręsta, konfliktą sukėlusį priežastis išlieka, jo dalyviai laikosi priešišku nuostatai. Šiam konfliktui būdingas plėtojimas ir stiprėjimas. Jam stiprėjant, kinta ir bendravimo pobūdis-mažėja loginis argumentavimas.
L. Coser (1984) konfliktus skirsto į:	●realius-konfliktai turi aiškų, objektyvų ginčo objektą; ●nerealius-konfliktai turi labai neapibrėžtą, dažnai konfliktuojančiuose pusėse neegzistuojantį ginčo veiksnį, sąlygotą, daugiau pačių pusių, charakterio, pozicijos ir elgesio.
J. Edelman, M. Crain (1997) konfliktus skirsto į:	●vienašalius-tai situacija, kai nusiskundimų turi tik viena pusė; ●dvišalius-kiekviena pusė ko nors nori iš kitos. Vienašaliai konfliktai dažnai būna užslėpti dvišaliai konfliktai, nes kiekvienas konfliktas kyla dėl kokių nors priežasčių, nepriklausomai nuo to, ar žmogus jas suvokia, ar jos kyla iš sąmonės.
З. Вернер, Л. Ланг (1998) konfliktus skirsto į:	●motyvacinius-konfliktai kyla tuomet, kai organizacijoje neįvertinami psichologiniai darbuotojų poreikiai; ●komunikacijos-kyla dažniausiai dėl grįžtamojo ryšio nebuvimo, netiksliai perduodamos ir netiksliai supastos informacijos; ●valdžios konfliktas. Vadovui žinomas bejėgiškumo jausmas, kuomet jam oponuoja daugumą turinti opozicija. Pastovus naujovių siekimas ir galimybių nebuvimas realizuoti savo siekius gniuždo žmogų. Organizacijos valdymas yra taip pat politika, kurią nustato tie, kurie priima sprendimus. Tie, kurie negali pasiekti savo pozicijos pripažinimo turi daug mažesnes galimybes tam, kad suteiktų „svorį“ savo opozicijai.
J. Kasiulis, V. Barvydienė (2001) konfliktus skirsto į:	●norų-tai yra priimtinių alternatyvų konfliktas, kai žmogus turi rinktis iš dviejų nesuderinamų norų, prieštaraujančių siekių; ●priešingybių (siekimo-vengimo)-kai asmuo ir siekia, ir vengia tos pačios situacijos; ●vengimo-tai nepriimtinių alternatyvų konfliktas, kai žmogus nori išvengti abiejų, vienodai nemalonių, situacijų.
R. Dahrendorf (Campbell, 2008) konfliktus skirsto į:	●manifestinius-tai toks konfliktas, kuris išreiškiamas ir konfliktiškais veiksmais, atnešančiais žalos abiem pusėm; ●latentinius-kai užimamų pozicijų išsiskyrimas ir jų tikslų nesutapimas neperauga į kovojančiųjų jausmus.
J. Almonaitienė, D. Antinienė, N. Ausmanienė ir kt. (2001) konfliktus skirsto į:	●išteklų-kai konfliktai kyla dėl materialinių gėrybių; ●statuso ir vaidmenų-konfliktai kyla nepasidalijus valdžia, įtakos sferomis, dėl socialinių vaidmenų neatlikimo; ●įdėjų, normų ir principų.

<p>A. Sakalas, V. Šilingienė (2000) konfliktus išskiria į:</p> <ul style="list-style-type: none"> ●funkcinius-konfliktai didinantys organizacijos veiksmingumą; ●disfunkcinius-mažina asmeninį pasitenkinimą, grupių bendradarbiavimą, organizacijos veiksmingumą.
<p>R. Razauskas (1989) konfliktus skirsto į:</p> <ul style="list-style-type: none"> ●globalinius-apima visus organizacijos kolektyvo narius; ●lokalinius (vietinius)-tai konfliktai, kurie kyla tarp vadovo ir pavaldinio arba tarp pavaldinių. Jie sprendžiami kolektyvo viduje.
<p>L. Pakalkaitė (2005) konfliktus skirsto į:</p> <ul style="list-style-type: none"> ●destruktyvius-slopina bendradarbiavimą, skatina priešišumą ir agresiją, ardo nusistovėjusią tvarką, tačiau neiškelia jokio prasmingo sprendimo. Toks konfliktas turi griaujamąjį poveikį ir stabdo pažangą; ●konstruktyvius-apsaugo grupę nuo stagnacijos, stimuliuoja smalsumą, iškelia problemas ir skatina rasti jų sprendimo būdus, yra asmeninių bei socialinių pokyčių šerdis. <p>Konfliktų skirstymo į destruktyvius ir konstruktyvius laikosi Ratkevičienė (1997), V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė (1999), J. Almonaitienė, D. Antinienė, N. Ausmanienė ir kt. (2005).</p>
<p>R. Razauskas (1989) konfliktus skirsto į:</p> <ul style="list-style-type: none"> ●trumpalaikius, kurių priežastis būna tarpusavio nesusipratimai arba laidos, kurios greitai suvokiamos; ●užsitęsčius, kai konfliktai susiję su gilia psichologine trauma arba su objektyviais sunkumais, kuriuos nelengva greitai likviduoti. <p>Konfliktų skirstymo į trumpalaikius ir užsitęsčius laikosi J. Almonaitienė, D. Antinienė, N. Ausmanienė ir kt. (2005).</p>
<p>Pruskus (2004) konfliktus skirsto į:</p> <ul style="list-style-type: none"> ●vertikalius, kuomet pasireiškia įtampa tarp vadovo ir pavaldinių, ●horizontalius, kai atsiradusi įtampa tarp darbuotojų, arba tarp vadovų. <p>Konfliktų skirstymo į vertikalius ir horizontalius laikosi J. Almonaitienė, D. Antinienė, N. Ausmanienė ir kt. (2005) bei taip pat išskiria diagonalius, kurie kyla tarp vadovo ir netiesiogiai jam pavaldaus žemesnio statuso asmens.</p>
<p>S. Robbins (2003) konfliktus skirsto į:</p> <ul style="list-style-type: none"> ●santykių-konfliktas turi ryšį su žmonių santykiais. Šie konfliktai beveik visada yra disfunkciniai. Trintis ir asmeniniai priešišumai, kurie būdingi santykių konfliktams, dažnina asmeninius susidūrimus ir mažina tarpusavio supratimą, dėl ko trukdoma atlikti organizacijos užduotis; ●užduoties-konfliktas susijęs su darbo turiniu ir tikslais; ●proceso-konfliktas susijęs su tuo, kaip atliekamas darbas. <p>Nedideli proceso konfliktai ir nedideli bei vidutiniai užduočių konfliktai yra funkciniai. Kad proceso konfliktas būtų produktyvus, jis turi būti nedidelis. Intensyvūs ginčai tampa disfunkciniai. Nedideli ir vidutiniai užduočių konfliktai nuolatos duoda teigiamą efektą grupės veiklos rezultatams, nes skatina idėjų diskusijas, kurios padeda grupėms pasiekti geresnių rezultatų.</p>
<p>I. Leliūgienė (2002) konfliktus skirsto į:</p> <ul style="list-style-type: none"> ●vidinės asmenybės ir ●socialinius konfliktus. Socialiniams konfliktams priskiria: ●tarpasmeninius, ●tarpgrupinius, ●tarptautinius.
<p>J. Almonaitienė, D. Antinienė, N. Ausmanienė ir kt. (2005) tarpasmeninių konfliktų tipus skaido į konfliktus pagal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ●poreikius, ●gyvenimo sferą, ●pozityvių ir negatyvių konflikto elementų santykį, ●trukmę, ●pavaldumą, ●emocinę įtampą, ●intensyvumą, ●nukreiptumą, ●konflikto sukėlėją, ●konflikto kontrolę.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Konfliktų priežastys

Pagal psichologą L. Mullins (Mokšinas, 2002, p. 4-5) yra išskiriamos šios konfliktų kilimo priežastis:

- Individualūs suvokimo skirtumai-žmonės turi skirtingas įsitikinimų ir vertybių sistemas, kurias formuoja kilmė, aplinka, išsilavinimas, patirtis. Jie vertina kitus žmones ir įvykius iš skirtingų pozicijų, todėl natūralu, kad ir išvados skiriasi.
- Riboti išteklių-jie gali tapti pagrindiniu konfliktų šaltiniu organizacijoje, nes atskiri žmonės ar grupės stengsis gauti daugiau, nei gali būti suteikta.
- Organizacijos suskirstymas į skyrius bei specializacija-dauguma organizacijų yra suskirstytos į funkcinis padalinius ar skyrius: finansų, marketingo, personalo ir pan. Kadangi skyriai sutelkia dėmesį į savo sričių problemas, jų santykiai gali komplikuotis (finansų skyrius, siekdamas minimizuoti biudžetą, gali nesutarti su marketingo skyriumi, kuriam reikia lėšų rinkos tyrimams atlikti).
- Veiklos rūšių ar skyrių tarpusavio priklausomybė-kai veiklos rūšys ar padaliniai priklauso vieni nuo kitų, vienu žmonių veiklos rezultatai gali atsiliepti kitų veiklai. Jeigu dėl to suprastėja kokybė ar nukenčia atlyginimas, konfliktai neišvengiami (montavimo baro darbuotojai reikš nepasitenkinimą tiekimo skyriui, jeigu dėl pastarųjų kaltės montavimo darbai sustos, ir darbininkai dėl to neteks dalies uždarbio).
- Vaidmenų konfliktas-žmonės organizacijose atlieka tam tikrus vaidmenis, kuriuos nusako jų darbinė funkcija. Jeigu darbuotojo elgesys prieštarauja jo atliekamam vaidmeniui, gali kilti konfliktas (iš vidutinės grandies vadybininko pavaldiniai laukia, kad jis bus jų gynėjas, o aukštesni vadovai tikisi, kad jis atliks kontrolieriaus vaidmenį).
- Neobjektyvus požiūris, nuostatos-dažnai konfliktų kyla dėl to, kad ne visiems darbuotojams taikomi vienodi standartai. Neobjektyvaus požiūrio išraiškos – asmeninės intrigos, darbuotojų teisių pažeidimas, neadekvatus premijų ir baudų taikymas.
- Teritorijos pažeidimas-ši archaiška ir iš pirmo žvilgsnio triviali priežastis iš tiesų yra rimta. Žmonėms būdingas "savosios teritorijos" poreikis: jie nori turėti savo kompiuterį, savo darbo vietą, savo klientus, pacientus ir pan. Daugeliui žmonių nepatinka, kai kas nors įsiveržia į jų asmeninę erdvę, arba kai reikia persikelti kitur. Taip pat ne visi ramiai žiūri į tai, kad kam nors suteikiamos teritorinės privilegijos: didesnis ar patogesnis kabinetas, geresnės darbo sąlygos.
- Aplinkos pokyčiai-žmonės priešinas pokyčiams, nes jie sukelia netikrumo jausmą. Naujų sistemų ar metodų diegimas, darbas su nauja įranga gali sukelti darbuotojų nerimą, kuris vėliau gali peraugti į atvirą pasipriešinimą, apsunkinantį pakeitimų įgyvendinimą.

J. Edelman, M. Crain (1997), A. Kažukauskienė (2001) išskiria šias pagrindines konfliktų kilimo priežastis:

- Nesusipratimai ir santykių neišsiaiškinimas-jie kyla tuomet, kai viena pusė visai kitaip, nei buvo tikėtasi, supranta kitą pusę ir kitaip reaguoja į jos elgesį.
- Nesąžiningumas-kai žmonės vieni kitiems nesako tiesos, yra pats tikriausias konflikto šaltinis. Konfliktai kyla ne tik tuomet, kai akiplėšiška meluojama. Jie atsiranda ir tuomet, kai sakoma tik pusiau tiesa. O tai yra dalinis nesąžiningumas. Jis neretai yra toks pat pavojingas kaip ir melas.
- Aplaidumas-pasakyti bendradarbiams neapgalvoti žodžiai, netesėti pažadai, atsakomybė, kurios stengiamės išvengti – tai aplaidumas, kuris yra potencialus konfliktų šaltinis.
- Nuostatos-jos yra turbūt galingiausias netinkamo konfliktų sprendimo ir jų išprovokavimo priežastys. Jei esame nusiteikę suprasti kitus ir elgtis taip, kad visiems būtų gerai, tai konflikto beveik visada galima išvengti.
- Ypatingas pasitikėjimas savo nuomone ir įsitikinimais-šiam pasaulyje esame tvirtai prisirišę prie savo ego ir savosios tapatybės, dažnai būname kategoriški dėl filosofinių, politinių, moralinių savo požiūrių į gyvenimą. Požiūriai beveik niekad neatsiejami nuo savo ego bei tapatybės. Kai du žmonės yra skirtingų įsitikinimų, tai konfliktas atsiranda beveik akimirksniu.
- Nesugebėjimas nustatyti ribų-nesugebėjimas aiškiai nustatyti ribų tarp to, ko žmogui reikia, ko jis nori ir to, ko jis nemėgsta ir nesitiki, yra kvietimas konfliktui. Svarbiausia, kad kiekvienas žmogus gerai žinotų, kokie yra jo paties požiūriai, poreikiai ir galimybės.
- Netinkamas konflikto sprendimas-turbūt pats grėsmingiausias konfliktų šaltinis yra nenoras ir nemokėjimas tiesiai ir atvirai reaguoti į konfliktus. Dauguma konfliktų yra sunkios ir sudėtingos situacijos, prasidėjusios nuo mažiausios smulkmenos.
- Baimė-daugelio konfliktų esmėje dar glūdi ir baimė. Baimę galima laikyti svarbiausia varomąja jėga, slypinčią už nesąžiningumo, per didelio pasitikėjimo savo vertybių sistema, nesugebėjimo nustatyti ribų. Visa tai užkerta kelią bendrauti dorai ir atvirai.
- Slapti kėsiai-jie gali būti dvejopi: sąmoningi ir nesąmoningi. Vienas sąmoningų slaptų kėslių pavyzdys yra klasikinė situacija, kai jaunesnis bendradarbis visai stengiasi įtikti savo direktoriams, tikėdamasis paaukštinimo. Nesąmoningi slapti kėsiai nėra tokie akivaizdūs, kadangi jie slepiami ne nuo kito asmens, o nuo paties savęs. Nesąmoningi slapti kėsiai visada būna didžiulės grupės nesutarimų, vadinamų personalijų ("jis jau toks žmogus") ginčais, kai žmonės pasielgia visai ne taip kaip ketino.

5 PRIEDAS (TĘSINYS)

J. Guščinskienė (1999), E. Bagdonas, L. Bagdonienė (2000), A. Sakalas (1998), B. Neverauskas, J. Rastenis (1994), F. Butkus (1996) išskiria šias pagrindines konfliktų kilimo priežastis:

- Išteklių paskirstymas padaliniais-organizacijos ištekliai (pinigai, įrengimai, darbo jėga, medžiagos) yra riboti, todėl vadovybė turi nuspręsti, kaip ir kam juos paskirstyti, kad organizacija galėtų kuo efektyviau siekti užsibrėžtų tikslų. Suprantama, kad kiekvienas padalinys sieks gauti kuo daugiau.
- Darbų sąryšis-dažniausiai konfliktų kyla ten, kur vieno asmens ar grupės darbo rezultatai priklauso nuo kito asmens ir grupės (darbo užmokestis nebuvo laiku paskaičiuotas dėl laiku nepateiktų darbo laiko apskaitos tabelių).
- Skirtingi tikslai-konfliktinės situacijos galimybė organizacijoje padidėja tada, kai specializuoti organizacijos padaliniai savo tikslus ima laikyti svarbesniais už visos organizacijos tikslus.
- Skirtingos vertybės-kiekvienas organizacijos narys vertina situacijas savaip.
- Skirtinga elgsena, išsilavinimas, bendravimo stilius-šie skirtumai gali padidinti konflikto tikimybę, nes skirtinga gyvenimo patirtis, išsilavinimas, darbo stažas, amžius ir socialinė padėtis sumažina skirtingų kartų atstovų tarpusavio supratimą ir norą dirbti kartu.
- Blogai perduodama informacija-blogai perduota informacija gali būti ir konflikto priežastis, ir pasekmė. Pavyzdžiui, tai gali trukdyti kai kuriems asmenims tinkamai įvertinti ir suprasti kitų požiūrį į susiklosčiusią situaciją. Informacija turėtų padėti darbuotojams suprasti organizacijos tikslus, skatintų norą jų siekti, todėl trikdžiai ją perduodant ar tendencingas pateikimas yra dažna organizacijos konfliktų ir sumažėjusio darbo efektyvumo priežastis.

Kerzneris (Matkaiytė, 1998) išskiria tokius konfliktų šaltinius:

- Konfliktai dėl projekto prioritetų. Projekto dalyvių požiūriai į darbų bei pareigų seką dažnai nesutampa. Tokie konfliktai gali kilti tarp projekto komandos ir paramos grupių, užsakovų bei komandos viduje.
- Administraciniai konfliktai. Tai konfliktai dėl atsiskaitymo tvarkos, atsakomybių bei pareigų paskirstymo, vykdymo plano ir kt.
- Konfliktai dėl žmogiškųjų resursų. Tokie konfliktai gali kilti skirstant personalą kai norima pajungti į komandą kito skyriaus darbuotojus ir pan.
- Konfliktai dėl kaštų. Numatant kaštus atskiriems projekto etapams nesutarimai gali kilti tarp darbo grupių.
- Konfliktai dėl darbų grafiko. Nesutarimai gali kilti dėl laiko, darbų sekos ir pan.
- Asmeniniai konfliktai. Tai nesutarimai kylantys dėl vidinių skirtumų.

J. Lakis (2008) išskiria šias konfliktų ištakas:

- Komunikavimo trukdžiai.
- Vadovavimo problemos.
- Interesų sankirtos.
- Vertybių sankirtos.
- Stabilumo inercija ir naujovių poreikis.
- Formalių ir neformalių įtakos ventrų sankirtos.
- Struktūrinių padalinių santykiai.
- Santykiai su išorės subjektais.
- Asmenybiniai nesutapimai (siekliai, ambicijos).
- Bendradarbiavimo ir konkurencijos pusiausvyros pažeidimai.

B. Leonienė (1998) išskiria tokias konfliktų priežastis:

- Užduočių „griūtis“ vienu metu.
- Netinkama valdymo sprendimo pateikimo forma.
- Nurodymų davimas nepavaldiems asmenims.

L. Mirzojanc, D. Survutaitė (2007) išskiria šias priežastis, kurios gali inspiruoti konfliktą:

- Darbo tvarkos taisyklių nesilaikymas.
- Darbo organizavimo nesklaidumai.
- Darbo krūvio paskirstymo klaidos.
- Netinkamas išteklių paskirstymas.
- Informacijos sklaidos sutrikimai.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Komandos ir grupės apibrėžimai

	Komanda-
T. Tamošiūnas, 1999	žmonių grupė, susitelkusi vienam tikslui ir visus savo įgūdžius panaudojanti tam tikslui įgyvendinti.
L. Šalkauskienė, L. Žalys, I. Žalienė, 2006	tikslingą veiklą realizuojanti grupė, nes privalo turėti tikslą, kuris turi derėti su jau patvirtintu siekiamų tikslų rinkiniu, kurį paskelbė organizacijos vadovai (Hendrix).
L. Muhr, 2008.	sistema, kur konkretus specialistas - komandos lyderis - tikslingai nukreipia grupės pastangas, siekdamas patenkinti organizacijos ar bendruomenės poreikius konkrečiame kontekste (Douglass, Bevis).
V. Barvydienė, J. Kasiulis, 1998	pasiekusios aukščiausią lygį efektyvios darbo grupės: tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno nario individualiems poreikiams patenkinti.
H. Sallie, S. Todd, 2005	efektyvi grupė, siejama su darbinėmis, ypač valdymo, funkcijomis. Efektyvi komanda turi būti subalansuota duomenų, kuriuos vykdo jos nariai, požiūriu (Belbin).
B. Vijeikienė, J. Vijeikis, 2000	tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti.
A. Jakštaitė-Talijūnienė, 1999	efektyvi jungtinė žmonių grupė, įgaliota dirbti drauge.
J. Katzenbach, 1993	tai grupė specifiniais gebėjimais pasižyminčių žmonių, kuriuos vienija bendri tikslai ir atsakomybė už jų įgyvendinimą.
J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert, 2001	vadiname du ar daugiau žmonių, kurie tarpusavyje yra susiję ir daro vienas kitam įtaką, siekdami bendro tikslo.
L. Šalkauskienė, L. Žalys, I. Žalienė, 2006	grupė žmonių, kuri yra įgaliota dirbti kartu ir visi yra tiek pat atsakingi, kaip ir vadovas (Harrington, Lomax).
I. Beniušienė, G. Merkys, J. Vveinhardt ir kt., 2005)	jungtinė žmonių grupės veikla, kur kiekvienas atsakingas už savo sritį, pajungiantis savo asmeninius interesus ir nuomones į grupės vietovę (Cole, Cole).
V. Kulvinckienė, E. Stancikas, 2003	tai tokia žmonių grupė, kuri gali veiksmingai atlikti darbą ir pasiekti tikslus, kuriems įgyvendinti ji buvo sukurta (Želvyš).
B. Neverauskas, V. Stankevičius, V. Viliūnas, 2001	tai tam tikrą integracijos lygį pasiekusi aukštos motyvacijos žmonių grupė, kurioje veiklos efektyvumą nulemia harmoningas vaidmenų pasiskirstymas bei elgesio normos, skatinančios bendradarbiavimą, pasitikėjimą bei sutelktumą.
N. Cambell (2008)	įgalinta veikti žmonių grupė, besiremianti organizacijos vertybėmis ir principais, turi priėjimą prie informacijos, kontroliuoja savo darbą, priima sprendimus, bendradarbiauja organizacijoje būdais, kurių tradicinės darbinės grupės niekuomet nenaudojo.
Oxford advanced learner's encyclopedic dictionary, 1998	žmonių grupė, dirbanti kartu siekiant bendro tikslo.
E. Smilga, A. Bosas, 1999	tik efektyviai dirbanti grupė, pasiekusi tam tikrą integracijos lygį, kuriame veiklos efektyvumą lemia vaidmenų pasiskirstymas tarp komandos narių, elgesio grupėje normos, lemiančios bendradarbiavimą, paramą, pasitikėjimą, aukštą motyvaciją paremtus tarpusavio santykius.
T. Tamošiūnas, 1999	žmonių grupė, susitelkusi vienam tikslui ir visus įgūdžius panaudojanti tam tikslui įgyvendinti.
J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert, 1999	Tai du ar daugiau žmonių, kurie tarpusavyje yra susiję ir daro vienas kitam įtaką, siekdami bendro tikslo.
B. Vijeikienė, J. Vijeikis, 2000	darnios, bendro tikslo siekiančios darbuotojų grupės, kurios veikdamos kryptingai ir nuosekliai pasiekia laukiamų rezultatų.
	Grupė-
P. Jucevičienė, 1994	visuma individų, kurie veikia vienas kitą.
A. Jacikevičius, 1995	yra bendrai veikiančių žmonių visuma.
B. Neverauskas, V. Stankevičius, V. Viliūnas, 2001	tai žmonių bendrija, kurios narius jungia bendras požymis.

6 PRIEDAS (TĘSINYS)

	Grupė-
A. Sakalas, 2003	suprantama, kaip iš kelių darbuotojų susibūręs darbi vienetą, kuris vieną ar kelis uždavinius gali išspręsti gerokai efektyviau nei pavieniai darbuotojai.
J. Kasiulis, V. Barvydienė, 2004	žmonių bendrija, kurios narius jungia koks nors bendras požymis (bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendri santykiai, priklausymas tai pačiai organizacijai).
A. Seilius, 2000	negausi individų grupė, kurios narius sieja bendra socialinė veikla.
B. Vijeikienė, J. Vijeikis, 2000	tai žmonių bendrija, kurios narius jungia koks nors bendras požymis (bendra veikla, tarpusavio santykiai).
E. Bagdonas, L. Bagdonienė, 2000	tai bendrija žmonių, susietų bendros veiklos ir turinčių bendrą interesą.

Sudaryta autorės.

Komandų klasifikacija

I. FORMALIOS KOMANDOS							
VERTIKALIOS KOMANDOS ↓	HORIZONTALIOS KOMANDOS ↓						
<ul style="list-style-type: none"> komandas sukuria vadovai sąmoningai; komandoms skiriamos tam tikros užduotys, kad jos padėtų organizacijai siekti tikslų. 	<ul style="list-style-type: none"> komanda susidedanti iš skirtingų struktūrinių padalinių, panašaus hierarchinio lygio darbuotojų; darbuotojai suburiami kartu, gauna užduotis, po kurių įgyvendinimo grįžta prie savo tiesioginių pareigų. 						
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>SPECIALIOS (LAIKINOS) KOMANDOS (TARPFUNKCINĖS) ↓</th> <th>KOMITETAI ↓</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> sudaromos iš įvairių padalinių darbuotojų, kuriems pavesta kartu atlikti numatytas užduotis. <p>Po pasiekto tikslo komanda išformuojama (gamybinėje organizacijoje tokia komanda gali kurti naują produktą, įstaigoje - parengti naują veiklos programą).</p> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> sudaroma ilgam, kad atliktų specifines užduotis. Tai ilgalaikis komandos tipas, sprendžiantis pasikartojančias problemas; dažnai tampa pastovia organizacinės valdymo struktūros dalimi; nariai atrenkami atsižvelgiant ne tiek į darbo patirtį, kiek į darbuotojo pareigybę. Jie gali keistis, o pats komitetas ilgainiui išlieka. </td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <p>Specialių komandų ir komitetų privalumai:</p> <ul style="list-style-type: none"> leidžiama organizacijos nariams keistis informacija; generuoja idėjas, susietas su struktūrinių padalinių veiklos koordinavimu; randa naujus organizacinių problemų sprendimo kelius; skatina naujų organizacinės praktikos ir politikos metodų vystymą. </td> </tr> </tbody> </table>	SPECIALIOS (LAIKINOS) KOMANDOS (TARPFUNKCINĖS) ↓	KOMITETAI ↓	<ul style="list-style-type: none"> sudaromos iš įvairių padalinių darbuotojų, kuriems pavesta kartu atlikti numatytas užduotis. <p>Po pasiekto tikslo komanda išformuojama (gamybinėje organizacijoje tokia komanda gali kurti naują produktą, įstaigoje - parengti naują veiklos programą).</p>	<ul style="list-style-type: none"> sudaroma ilgam, kad atliktų specifines užduotis. Tai ilgalaikis komandos tipas, sprendžiantis pasikartojančias problemas; dažnai tampa pastovia organizacinės valdymo struktūros dalimi; nariai atrenkami atsižvelgiant ne tiek į darbo patirtį, kiek į darbuotojo pareigybę. Jie gali keistis, o pats komitetas ilgainiui išlieka. 	<p>Specialių komandų ir komitetų privalumai:</p> <ul style="list-style-type: none"> leidžiama organizacijos nariams keistis informacija; generuoja idėjas, susietas su struktūrinių padalinių veiklos koordinavimu; randa naujus organizacinių problemų sprendimo kelius; skatina naujų organizacinės praktikos ir politikos metodų vystymą. 	
SPECIALIOS (LAIKINOS) KOMANDOS (TARPFUNKCINĖS) ↓	KOMITETAI ↓						
<ul style="list-style-type: none"> sudaromos iš įvairių padalinių darbuotojų, kuriems pavesta kartu atlikti numatytas užduotis. <p>Po pasiekto tikslo komanda išformuojama (gamybinėje organizacijoje tokia komanda gali kurti naują produktą, įstaigoje - parengti naują veiklos programą).</p>	<ul style="list-style-type: none"> sudaroma ilgam, kad atliktų specifines užduotis. Tai ilgalaikis komandos tipas, sprendžiantis pasikartojančias problemas; dažnai tampa pastovia organizacinės valdymo struktūros dalimi; nariai atrenkami atsižvelgiant ne tiek į darbo patirtį, kiek į darbuotojo pareigybę. Jie gali keistis, o pats komitetas ilgainiui išlieka. 						
<p>Specialių komandų ir komitetų privalumai:</p> <ul style="list-style-type: none"> leidžiama organizacijos nariams keistis informacija; generuoja idėjas, susietas su struktūrinių padalinių veiklos koordinavimu; randa naujus organizacinių problemų sprendimo kelius; skatina naujų organizacinės praktikos ir politikos metodų vystymą. 							
II. NEFORMALIOS KOMANDOS (SAVIVALDOS)							
<ul style="list-style-type: none"> komandos, kuriose valdymas vyksta be formalios priežiūros; komanda atsako už santykinai visą užduotį; kiekvienas komandos narys turi įvairių su užduotimi susijusių įgūdžių; komanda turi teisę nustatyti tokius dalykus kaip darbo metodai, grafikai, skirtingų užduočių skyrimas nariams; grupės kaip visumos atliekamos veiklos rezultatyvumas - atlyginimo ir grįžamojo ryšio pagrindas. 							
SPECIALIZUOTOS KOMANDOS ↓	PROBLEMŲ SPRENDIMO ↓						
<ul style="list-style-type: none"> padeda įgyvendinti svarbius arba reikalaujančius unikalių kūrybinių įgūdžių projektus. <p>Šios komandos neįtraukiamos į organizacijos formalios valdymo struktūros sudėtį.</p>	<ul style="list-style-type: none"> komandą sudaro nuo 5 iki 12 to paties skyriaus darbuotojų, kurie savo noru susitinka ir aptaria būdus, kaip pagerinti kokybę, efektyvumą ir darbo sąlygas; komandos nariai keičiasi idėjomis, teikia siūlymus, kaip gerinti darbo procesus, metodus. <p>Šių komandų atsiradimas - pirmasis žingsnis įtraukiant darbuotojus į valdymą, bet šioms komandoms retai suteikiami įgaliojimai vienašališkai įgyvendinti bet kurį savo siūlymą.</p> <p>Populiariausia problemų sprendimo komandų variantų kokybės būreliai:</p> <ul style="list-style-type: none"> sudaro nuo 8 iki 10 darbuotojų ir jų tiesioginių vadovų; komandos nariai kolektyviai atsako už kurią nors sritį ir reguliariai susitinka aptarti kokybės problemų, tirti šias problemas sukeliančias priežastis ir siūlyti sprendimus; galutinį sprendimą priima vadovybė. <p>Daugelis organizacijų problemų sprendimo komandoms duoda užduotis ieškoti būdų kokybei gerinti, produkcijos pristatymui spartinti, atliekoms mažinti, nelaimingų atsitikimų skaičiui ir išlaidoms mažinti.</p>						

7 PRIEDAS (TĘSINYS)

REFERENTINĖS KOMANDOS ↓	VIRTUALIOS KOMANDOS ↓
<p>●grupė, su kuriomis lyginame ir tapatiname save (tokiomis, kurios turi patrauklumo galią).</p> <p>Šios grupės daro didžiulį poveikį organizacijų gyvenimui, nes žmonės yra linkę modeliuoti savo elgesį pagal tas grupes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●komandos naudoja kompiuterių techniką kad į vieną vietą suburtų fiziškai išsklaidytus savo narius ir įgyvendintų bendrą tikslą; ●technika leidžia žmonėms bendradarbiauti realiuoju laiku, nepaisant to, ar juos skiria kabinetai, ar žemynai; ●komandos gali daryti tą patį, ką ir kitos - keistis informacija, priimti sprendimus, vykdyti užduotis; ●jos nariai gali būti tos pačios arba kitų organizacijų (tiekėjų partnerių) atstovai. <p>Veiksniai, skiriantys virtualias komandas nuo komandų, kurios bendrauja akivaizdžiai:</p> <ul style="list-style-type: none"> ●čia negalima duoti nežodinių ir artimų žodiniams signalų; ●jų socialinis kontekstas yra ribotas; ●šios komandos leidžia įveikti laiko ir erdvės suvaržymus. <p>Trūkumas yra tas, kad virtualioms komandoms dažnai trūksta narių socialinio bendravimo ir tiesioginės sąveikos. Žmonės kalbėdami akivaizdžiai vienas su kitu, naudoja artimus žodiniams (toną intonaciją garsą) ir nežodinius (akių, veido išraišką rankų gestus bei kitus kūno judesius) signalus. Jie padeda aiškiau komunikuoti, tačiau šių signalų negalima panaudoti bendraujant per kompiuterį realiuoju laiku, tačiau nepaisant šio trūkumo virtualios komandos gali atlikti savo darbą netgi tada, kai jų narius skiria tūkstančiai mylių, dešimt arba daugiau laiko juostų. Jos sudaro sąlygas žmonėms dirbti kartu, kas kitu atveju būtų neįmanoma.</p>
<p>YPATINGOSIOS KOMANDOS</p>	
<p>Kai kurios darbinės grupės turi bruožų, būdingų tiek formalioms, tiek ir neformalioms komandoms. Ypatingosios komandos, arba aukšto atlikimo lygio komandos-grupės, kurias sudaro nuo 3 iki 30 darbuotojų, atėjusių iš įvairiausių organizacijos veiklos sričių. Iš pradžių jos buvo vadinamos savivaldos komandomis, tarpfunkcinėmis komandomis arba aukšto atlikimo lygio komandomis.</p> <p>Ypatingosios komandos skiriasi nuo kitų formalių komandų tuo, kad ignoruoja tradicinę, griežtai nustatytą tvarką, kai darbininkai yra apačioje, o vadovai viršuje. Ši sistema kartais yra labai nepatogi darbininkų kasdienėms problemoms spręsti.</p> <p>Gerai organizuotos ypatingosios komandos valdo pačios save, sudaro savo darbo kalendorinius grafikus, nustato savo rezultatyvumo normas, užsisako darbui reikalingus įrengimus ir medžiagas, gerina produkto kokybę, bendrauja su vartotojais ir kitomis ypatingosiomis komandomis.</p>	

Šaltinis: sudaryta autorės pagal ŠALKAUSKIENĖ, L., ŽALYS, L., ŽALIENĖ, I. (2006) Komandinis darbas paslaugų sferoje, p. 26.

Komandų klasifikacija

Autorius	Komandų klasifikavimas, apibūdinimas
S. Robbins, 2003	<ul style="list-style-type: none"> ●problemų sprendimo komandos, ●savivaldžios darbo komandos, ●tarpfunkcinės komandos, ●virtualios komandos
Johnson (Vijeikis, Vijeikienė, 2000)	<ul style="list-style-type: none"> ●problemų sprendimo komandos, ●specialios komandos, ●save valdančios komandos.
	<ul style="list-style-type: none"> ●problemų sprendimo komandos-jas sudaro asmenys, atstovaujantys įvairiems organizacijos padaliniams. Jie susirenka darbo kokybės, efektyvumo bei darbo sąlygų tobulinimo būdams aptarti; ●specialios komandos-jos rūpinasi darbo reformomis ir naujos technologijos kūrimu bei įdiegimu, palaiko ryšius su tiekėjais, užsakovais bei klientais, taip pat atlieka atskirų organizacijos funkcijų koordinatoriaus vaidmenį; ●savivaldės komandos-tai žmonės, gaminantys tam tikrą produktą, teikiantys tam tikras paslaugas. Komandos nariai išmoksta atlikti visus darbus, todėl gali keistis tarpusavyje, atlikdami įvairius darbus. Komanda pati prisiima valdymo atsakomybę, žmonės patys reguliuoja darbo ir atostogų laiką, būtinų medžiagų tiekimą, užsakymus ir naujų darbuotojų samdymą; ●tarpfunkcinės komandos-komandos sukūrimo idėja prindžiama principu, kad visais kliento darbo aspektais rūpintųsi viena komanda, o ne atskiri skyriai. Pertvarkymų tikslas buvo pagerinti komunikavimą ir geriau aptarnauti klientus, kad padidėtų produktyvumas ir daugiau klientų būtų patenkinti kompanijos darbu. Šios komandos yra efektyvi priemonė, suteikianti skirtingų organizacijos sričių atstovams galimybę keistis informacija, kurti naujas idėjas, spręsti problemas ir koordinuoti sudėtingus projektus. ●virtualios komandos-naudoja kompiuterių techniką, kad į vieną vietą suburtų fiziškai išsklaidytus savo narius ir įgyvendintų bendrą tikslą. Ši technika leidžia žmonėms bendradarbiauti realiuoju laiku, nepaisant to, ar juos skiria tik kabinetai, ar žemynai. Virtualios komandos gali daryti tą patį, ką ir kitos, - keisti informacija, priimti sprendimus, vykdyti užduotis. Jos nariai gali būti tos pačios arba ir kitų organizacijų (pavyzdžiui, tiekėjų, partnerių) atstovai.
R. Armaitis (2007)	<ul style="list-style-type: none"> ●darbo komandos, ●paralelinės komandos, ●projekto komandos, ●vadovų komandos
	<ul style="list-style-type: none"> ●darbo komandos-tai formaliai suformuoti darbo padaliniai atsakingi už tam tikrą projektą (t.y. skyrius). Narystė yra aiški ir apibrėžta. Galima matyti formalų vadovą, kuris atsakingas už tikslų nustatymą. ●paralelinės komandos (komitetai)-darbuotojai iš skirtingų padalinių. Jos suburtos tam, kad spręstų problemas, kurios nėra tiesioginis organizacijos tikslas, bet kurios trukdo organizacijos funkcionavimui. T.y. komandos, kurios nukreiptos į veiklos tobulinimą. Šios komandos gali teikti tik siūlymus, bet negali priimti savarankiškų sprendimų. ●projekto komandos-apibrėžtas funkcionavimas laike. Tikslas-sukurti labai aiškų, vienkartinį rezultatą. Šios užduotys yra vienietinės ir jų įvykdymui reikalingi vis kitokie žmonės, kitokios kompetencijos. Po projekto įgyvendinimo komanda išyra. ●vadovų komandos. Ji gali būti: 1) aukščiausio lygio vadovų ir 2) tiesioginių vadovų komanda. Šio komandos numato kryptį (t.y. strategiją), tikslus. Jų atsakomybė yra už visos organizacijos ar padalinio veiklą. Aukščiausio lygio vadovų komandą sudaro: visi organizacijos vadovai, valdybos nariai.
J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert (2003)	<ul style="list-style-type: none"> ●komandavimo komandos, ●komitetai, ●projekto komandos, ●kokybės būreliai
	<ul style="list-style-type: none"> ●komandavimo komandos-jas sudaro vadovas ir darbuotojai, atsiskaitantys tam vadovui. ●komitetai-tai formalios organizacijos komandos. Paprastai sudaroma ilgam, kad atliktų specifines organizacijos užduotis. Komitetas yra ilgalaikis ir sprendžia pasikartojančias problemas bei priima sprendimus (kolegijoje gali būti studentų reikalų komitetas, sprendžiantis studentų gyvenimo problemas). ●projekto komandos-tai laikina grupė, suformuota tik tam tikrai problemai išspręsti. ●kokybės būreliai-kai komanda užbaigia savo tyrimus ir suranda sprendimą, ji pateikia oficialų pasiūlymą gamyklos vadovybei ir personalui. Ji sukuria spręsti konkrečiai problemai ir paprastai išformuojama, kai užduotis įvykdoma ar problema išsprendžiama.
M. Dromantas, 2006	<p>Martin, Shin, Mochizuki (2006) pateikia visai kitoki komandinio darbo modelį akcentuodami būtinumą investuoti pastangas ir pertvarkyti komandos darbo vietą, t. y. vadovauti komandos aplinkai. Jie aprašo du priešingus ●„regbio“ ir ●„estafetinio bėgimo“ komandos modelius.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ●„Estafetės“ scenarijuje vienas skyrius baigia savo darbo dalį ir perduoda jį kitam skyriui daugiau jau nebeįsijungdami vėl į darbą; ●„Regbio modelyje“ kryžminio funkcionalumo komanda sudaryta iš įvairių skyrių darbuotojų, kurie visi dirba nuo projekto pradžios iki pabaigos. „Regbio modelis“ yra pranašesnis nei kiti tuo, kad problemos gali būti sprendžiamos greičiau, todėl sumažinamas projekto atlikimo laikas.

8 PRIEDAS (TĘSINYS)

Autorius	Komandų klasifikavimas, apibūdinimas
Bogatyriova, 2002	<ul style="list-style-type: none"> ● darbo komandos, ● efektyvumo didinimo komandos, ● integruojančios komandos, ● “desanto komanda”.
	<ul style="list-style-type: none"> ● darbo komandos-tai projektuojančios, gaminančios ir teikiančios produktus ar paslaugas išorės ar vidaus vartotojams. Šių komandų sudėtyje-paprasti darbuotojai, atliekantys tyrimus, gaminantys, pardavinėjantys, aptarnaujantys vartotojus ir atliekantys kitus darbus, kurie didina produkto vertę. ● efektyvumo didinimo komandos teikia rekomendacijas, kaip reikėtų keisti organizacijos procesus, technologijas siekiant geresnės kokybės, mažesnių kaštų, geresnių pristatymo ar paslaugų teikimo terminų. Šios komandos esti laikinos-jos išyra išsprendus problemą. ● integruojančios komandos-valdymo komandos. ● “desanto komanda”-aukščiausi vadovai skatina tarpfunkcines grupes sistemingai peržiūrėti ir tobulinti procedūras atsirandančias įdiegus naujas technologijas ir naujus verslo planus bei sutarta sutaupytos sumos dalį paskirti išlaidų mažinimo iniciatyvą parodžiusiesiems. <p>Tam kad sistema vyktų reikalinga:</p> <ul style="list-style-type: none"> -aukščiausių vadovų parama, paskatinimas, palaiminimas; -vadovų mokėjimas išklaudyti, tik po to veikti; -noras ir mokėjimas žvelgti į kasdienes operacijas iš šalies ir mąstyti apie verslo plėtrą.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Interviu klausimynas

1. Apibūdinkite savo darbą komandoje?
2. Papasakokite kokie konfliktai kyla dirbant komandoje?
3. Kada konflikto egzistavimą pastebi vadovas?
4. Kas inicijuoja konfliktų sprendimą ir koks vadovo vaidmuo sprendžiant konfliktus?
5. Koks jūsų asmeninis požiūris į konfliktus dirbant komandoje?
6. Kokios Jūsų manymu yra dažniausiai pasitaikančios konfliktų priežastys?
7. Kokius konfliktų padarinius (pasekmes) galėtumėte paminėti?
8. Papasakokite kaip toliau vyksta komandinis darbas po konflikto (-ų)?
9. Kaip galima sumažinti konfliktus dirbant komandoje?