

Konfliktai Lietuvos organizacijose

Violeta Raimonda Kulvinskienė

Docentė socialinių mokslų daktarė
Vilniaus universiteto
Vadybos katedra
Saulėtekio al. 9, LT-2706 Vilnius
Tel. (8 5) 236 61 34

Edmundas Regimundas Stancikas

Profesorius socialinių mokslų habilituotas
daktaras
Kauno technologijos universiteto
Kokybės vadybos katedra
Laisvės al. 55, LT-3000 Kaunas
Tel. (8 37) 30 05 90

Straipsnyje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai, perteikiantys konfliktų suvokimą, vertinimą ir sprendimo Lietuvos organizacijose būdus. Tyrimai parodė, kad darbuotojų nuostatos konfliktų, konfliktškumo atžvilgiu yra nevienodos, o iškilę konfliktai sprendžiami įvairiai. Atskleista trečiosios šalies įtaka konflikto sprendimui, darbuotojų pasitenkinimas konfliktų sprendimu, argumentuotas konfliktų sprendimo kokybės gerinimo būtinumas.

***Pagrindiniai žodžiai:** konfliktai, konfliktų suvokimas, konfliktų priežastys, konflikte dalyvaujančios šalys, vadovų konflikto sprendimo orientacijos.*

Įvadas

Gyvenimas be konfliktų neįsivaizduojamas, todėl beviltiška siekti gyvenimo be konfliktų. Jie egzistuoja visur – pradedant konfliktu žmogaus viduje ir baigiant pasaulinėmis politinėmis krizėmis. Apie juos pakankamai daug kalbama ir rašoma, tuo tarpu konfliktai, kylantys darbo vietoje, lyg ir nesulaukia pakankamai dėmesio.

Konflikto problemų ir jų sprendimo būdų tyrimams reikia fundamentalių įvairių specialybių mokslininkų pastangų. Šiuolaikinėje vadyboje pastaruoju metu skiriama daug dėmesio spręsti šią problemą. JAV ir Vakarų Europoje išleidžiama nemažai knygų, nagrinėjančių konfliktus ir jų prevencijos reguliavimo galimybes. Kasmet vyksta mokslinės konferencijos taikinio klausimais, jos patraukia daugelio teoretikų ir praktikų dėmesį. Žinomos dešimtys spe-

cializuotų institutų ir centrų, tyrinėjančių konfliktus, rengiančių konfliktologijos specialistus. Be to, ypač paplitusios tarpininkavimo tarnybos, kurios padeda konfliktuojantiems žmonėms, organizacijoms įveikti nesutarimus.

Lietuvoje apie konfliktų problemas ir konfliktologiją, kaip mokslo šaką, kol kas kalbama labai nedaug. Visų pirma dėl to, kad tarybinė socialistinė santvarka, ugdžiusi klasinio budrumo dvasią, prasilenkė su žmogiškojo bendravimo, sutarimo su kitokia mąstysena nuostatomis. Žmonės nebuvo skatinami laisvai elgtis, natūraliai reikšti savo nuomonę, kultūringai varžytis, ginčytis, pagaliau konfliktuoti su kitais. Todėl visuomenė, išgyvenusi daug jos transformavimą lydėjusių sukrėtimų ir sunkumų, tik dabar pradeda siekti veiklumo, racionalumo, dalykiškumo.

Lietuvoje dabar Organizacijų vystymo, Konfliktų prevencijos centrai ir kitos konsultacinės įstaigos siūlo vadovams ir kitiems darbuotojams įvairias programas, kursus, mokančius, kaip geriau ir teisingiau spręsti kylančias problemas, konfliktus organizacijose. Be to, jau išleidžiama nemažai šios srities publikacijų, straipsnių, tačiau beveik nėra apibendrinamųjų šios srities tyrimų.

Tyrimo tikslas – empirinio tyrimo pagrindu atskleisti konfliktų suvokimą, jų priežastis, darbuotojų elgseną konfliktinėmis situacijomis, elgesio reakcijos tipus Lietuvos organizacijose.

Tyrimo metodai – sisteminė literatūros analizė, anketinė apklausa, testavimas, lyginamoji duomenų analizė ir apibendrinimas.

Mokslinis naujumas – straipsnyje pagrindžiama konfliktų organizacijose tyrimo metodologija, atskleidžiamas specifinis požiūris į konfliktus ir jų sprendimo būdus.

Mokslinių požiūrių į konfliktus įvairovė

Konflikto fenomeno apmąstymas prasidėjo filosofijos rėmuose ir turėjo iš esmės abstraktų pobūdį. Didžiausią reikšmę filosofiniu požiūriu nagrinėjant konfliktus turėjo teorija apie prieštaravimus ir priešybių kovą, išplėtota Herakleito, Platono, Hėgelio ir kitų mąstytojų. Jie tvirtino, kad visko, kas egzistuoja, pagrindas yra priešybė. Pagal jų koncepciją, vidinių prieštaravimų draskoma visuomenė yra norma-
lus reiškinys.

Aristotelis, atvirkščiai, buvo tos nuomonės, kad poliarizacija ardo visuomenę. Jis pabrėždavo ne tai, kas žmones skiria, o tai, kas juos vienija. Aristotelio nuomone, visi kraštutinumai yra ydos ir su jais reikia kovoti. Todėl reikia rasti dviejų kraštutinumų „aukso vidurį“ (A. Suslavičius, 1998).

Nemažą indėlį tyrinėjant konfliktus įnešė socialinio darvinizmo teoretikai G. Spenceris, W. Samneris ir kiti, kurie bandė perkelti natūraliosios atrankos principus iš biologijos į socialinę plotmę, konstatuodami, kad kova už individų ir grupių išgyvenimą sudaro palankias sąlygas pusiausvyrai visuomenėje, užtikrina visuomenės raidą (A. Bolšakov, 2001).

Mokslinis konfliktų tyrinėjimas buvo pradėtas klasikinės sociologijos rėmuose ir yra siejamas su K. Marxu ir G. Simmelu.

XX amžiaus ketvirtuoju–šeštuoju dešimtmečiais konfliktų tyrinėjimų sumažėjo. Visuomenei reikėjo stabilumo ir tyrėjai savo teorijomis bandė jo siekti. Pasaulinėje socialinėje sampratoje vyravo vadinamoji „tvarkos teorija“, kurios pagrindiniu atstovu buvo T. Parsonsas.

Terminas „konflikto teorija“ kaip „tvarkos teorijos“ alternatyva pasirodė praėjusio šimtmečio šeštojo dešimtmečio pabaigoje L. Cozero (1956), R. Dahrendorfo (1959) ir J. Rexo (1961) darbuose. Būtent šie autoriai ir padėjo šiuolaikinės konfliktų teorijos pagrindus.

Nuo XX amžiaus aštuntojo dešimtmečio konfliktologija pradėjo plėtotis kaip tarpdisciplininis mokslas. Konfliktologija bando suderinti sociologijos, politologijos, teisės, ekonomikos, psichologijos ir kitų mokslų žinias. Jų įnašas į šiuolaikinę konfliktologiją skirtingas: sociologai kūrė konfliktologijos teoriją ir metodologiją, psichologai nagrinėjo tarpasmeninių ir asmeninių konfliktų teoriją, vadybininkai – konfliktų valdymo problemas.

Šiuolaikinė konfliktologija koncentruoja dėmesį į du aspektus: konfliktų teoriją ir praktinę konfliktų valdymo technologiją. Dabar didžiausią specialistų susidomėjimą kelia konfliktinių situacijų užkirtimo metodai.

Konfliktų samprata literatūroje traktuojama nevienareikšmiškai ir yra nemažai jo api-

brėžimų. Konfliktas dabar suvokiamas ne kaip savaimė blogis, bet kaip sudėtingas socialinis fenomenas, galintis turėti tiek neigiamų (destruktyvių), tiek teigiamų (konstruktyvių) padorinių, kurie priklauso nuo konflikto valdy-mo (K. W. Thomas, 1976).

Kai kurie mokslininkai pabrėžia organiza-cinį konfliktų aspektą ir teigia, kad asmenų ar organizacinių vienetų konfliktai yra pagrįsti konkurencingų tikslų, filosofijų ar misijų ir žmonių noro apginti teises, kontroliuoti ištek-lius ar įgyti galią (D. Robey, 1994).

Kiti mokslininkai apibrėžia konfliktą kaip standartinių sprendimų parengimo mecha-nizmų suardymą, dėl to asmuo ar grupė patiria sunkumų pasirinkti alternatyvas, t. y. į konflikt-us žiūrima labiau kaip į sprendimų priėmimo krizę (L. Brown, 1983).

Yra mokslininkų, pabrėžiančių žmogiškąjį veiksnį ir suvokiančių konfliktą kaip situaciją, kurioje sąlygos, veikimo būdai ir tikslai skir-tingiems dalyviams iš prigimties yra nesuderinami (T. L. Ruble, K. W. Thomas, 1976). As-meniniai darbuotojų interesai yra paslėptasis organizacinių konfliktų pagrindas, o konfliktas suvokiamas kaip skirtumų tarp asmenų įgūdžių, statuso, atlyginimų, įtakos, pozicijos organizacijoje ir užduočių suregulavimo pro-cesas.

Pagaliau mokslininkai bando atskirti kon-fliktą nuo konkuravimo (D. Katz, R. Kahn, 1991). Jų manymu, esminis skirtumas yra tai, kad konkurencijos atveju nėra jokių tiesiogini-ų vienos šalies veiksmų kitos atžvilgiu. Kon-kuruodama kiekviena šalis kovoja už save, tie-siogiai nekenkdama kitos interesams.

Apibendrinant galima teigti, kad konfliktas suprantamas kaip situacija, kurioje susiduria nesutampantys vieno ar kelių dalyvių intere-sai, be to, skirtingi jų tikslų siekimo būdai ir metodai.

Konfliktų suvokimas organizacijose

Tirti pasirinktos skirtingo veiklos profilio or-ganizacijos: dvi gamybos įmonės, viena preky-bos įmonė ir dvi draudimo organizacijos – už-daroji akcinė bendrovė ir valstybinė socialinio draudimo įstaiga.

Tyrimo 2001–2002 m. dalyvavo 110 respon-dentų, beveik ketvirtadalis jų (23,7 proc.) va-dovai. Vadovų dauguma vyrai, turintys aukš-tąjį išsilavinimą, ilgiau dirbantys organizacijoje nei kiti darbuotojai, vyresni nei pavaldiniai. Prekybos ir draudimo uždarnosios akcinės ben-drovės profilis lemia, kad jaunesni jų darbuo-tojai aktyvesni, bet turi mažesnę išsilavinimą. Tuo tarpu gamybine veikla užsiimančiose įmo-nėse ir valstybinėje socialinio draudimo įstai-goje dominuoja vyresni, aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai, nes pagal jų veiklos po-būdį reikia daugiau žinių, patirties, išmanyti savo darbą.

Vadovo vaidmens konfliktinėmis situacijo-mis analizė gali būti atliekama dvejopai: pagal tai, kaip patys vadovai suvokia, apibūdina, aiš-kina savo elgseną kilus konfliktui, ir pagal tai, kaip jų elgseną supranta ir interpretuoja kiti darbuotojai (ir pavaldiniai).

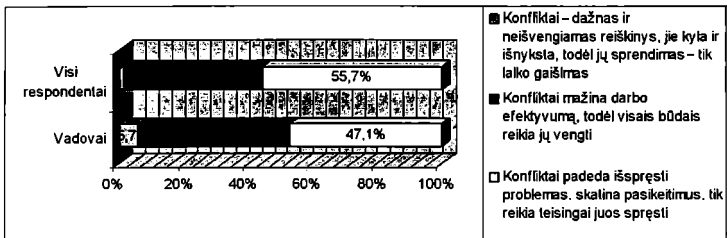
Kiekvienas žmogus yra sukaupęs skirtingą asmeninę ir darbo patirtį, buvęs nevienodomis konfliktinėmis situacijomis, todėl ir nuostatos konfliktu, konfliktiškumo požiūriu yra nevie-nodos.

Tirtų organizacijų darbuotojai nurodė, kad į konfliktines situacijas patenka retai arba la-bai retai (atitinkamai 57,3 proc. ir 28,2 proc.). Vadovai teigė, kad konfliktinėse situacijose da-lyvauti tenka dažnai.

Aktualu išsiaiškinti, ar tebėra gaji neigiama visokių konfliktų vertinimo nuostata. Nors dau-guma respondentų (1 pav.) (55,7 proc. darbuo-tojų ir 47,1 proc. vadovų) atsakė, kad teisingai sprendžiami konfliktai padeda išspręsti proble-

mas, skatina pasikeitimus, didina organizacijos efektyvumą, nemažai darbuotojų (ir ypač vadovų) mano, jog konfliktai mažina darbo efektyvumą, didina agresiją, todėl reikia jų vengti ar netgi ignoruoti, nes spręsti konfliktus – tik laiko gaišimas. Konfliktų sprendimui pritaria prekybos ir draudimo bendrovių vadovai, o gamybos bendrovių vadovai linkę vengti konfliktų.

je nei valstybinėje socialinio draudimo įstaigoje, nes darbuotojams tenka dažniau kontaktuoti vienam su kitu, kadangi jų veiklos rezultatai glaudžiai susiję, o valstybinėje socialinio draudimo įstaigoje darbuotojų veikla yra labiau atskirta. Konfliktus sukelia skirtingas bendravimo stilius, nevienodos nuostatos (tai nurodė 77,5 proc. respondentų), nevienodai paskirstytas darbo krūvis padaliniais ir paskiriems



1 pav. Nuomonių apie konfliktus pasiskirstymas

Konflikte dalyvaujančios šalys ir konfliktų priežastys

Organizacijų veiklos aplinkoje yra ir vadovybė, ir pavaldiniai, ir nepavaldūs vienas kitam bendradarbiai, ir klientai, tiekėjai, ir kiti. Konfliktai gali kilti su visais vidinės ir išorinės aplinkos subjektais.

Draudimo įstaigose dažniausiai kyla klientų ir organizacijos atstovų konfliktų. Svarbiausios konfliktų su klientais priežastys yra klientų neinformuotumas ir nepagrįsti reikalavimai išmokėti nuostolius, dėl nuolaidų ir lengvatų (sudarant draudimo sutartis), dėl pensijų ar kitokių pašalpų išmokėjimo tvarkos, laiko ir sumos.

Konfliktinių situacijų draudimo organizacijose kyla ir tarp darbuotojų, nepavaldžių vienas kitam, bei tarp vadovų ir pavaldinių.

Nepavaldžių vienas kitam darbuotojų konfliktai dažnesni draudimo akcijoje bendrovė-

darbuotojams valstybinėje įstaigoje bei klientų „vogimas“ draudimo bendrovėje: draudikai ne visada sąžiningais būdais ieško klientų ar vilioja juos vieni iš kitų.

Vadovų ir pavaldinių konfliktai draudimo organizacijose 55 proc. atvejų kyla dėl pavaldinių pastangų neįvertinimo (piniginio ar moralinio atlygio stokos) bei dėl skirtingo požiūrio į problemą: 35 proc. atvejų pavaldinio požiūris skiriasi nuo vadovo nuomonės.

Gamybos ir prekybos įmonėse dauguma konfliktų kyla tarp vieno hierarchinio valdymo lygio vadovų, jų priežastis – elgesio būdų ir nuostatų skirtumai. Vadovai ir pavaldiniai tarpusavyje konfliktuoja retai, ir kylančių tarp jų konfliktų priežastis vadovai ir pavaldiniai suvokia panašiai: tai – nepatenkinama komunikacija ir todėl nepakankama, neaiški informacija (41 proc. atvejų) bei netinkamas valdymas

(20,9 proc. atvejų). Netinkamas valdymas organizacijose dažniausiai suvokiamas kaip neiškliai apibrėžtos teisės ir pareigos, neteisingas personalo darbo įvertinimas, darbo neritmingumas ir nestabilumas.

Darbuotojų elgsena sprendžiant konfliktus

Norint išsiaiškinti, kaip sprendžia konfliktines situacijas vadovai ir kiti darbuotojai, apklausoje buvo naudoti K. Thomas (1977) pasiūlyti penki elgesio, sprendžiant konfliktus, stiliai: vengimas, prisitaikymas, konkuravimas, kompromisas, bendradarbiavimas.

Tyrimų duomenys rodo, kad konfliktai sprendžiami įvairiai. Tai priklauso nuo organizacijos veiklos pobūdžio ir nuo konflikte dalyvaujančių šalių.

Draudimo įstaigų darbuotojai konfliktus su klientais sprendžia kompromisu (75,5 proc.) arba jų vengia (12,5 proc.). Kompromisą draudikai renkasi todėl, kad su klientais siekiama išlaikyti kuo geresnius santykius. Kai pasirenkama vidurio pozicija, nėra laimėjusios ar pralaimėjusios šalies. Taip yra pasiekiami realūs sprendimai, kurie priimami abiem šalims prisitaikant ir parodant gerą valią. Tai turi būti taikoma norint palaikyti gerus santykius su klientais. Konfliktų su klientais vengimo stilių renkasi darbuotojai, darbo santykių atžvilgiu esantys pavaldiniai, jaučiantys negalį paveikti situacijos ir nenorintys aštrinti padėties.

Spręsdami konfliktus su vadovybe ir su nepavaldžiais vienas kitam, lygiais pagal statusą bendradarbiais darbuotojai renkasi: valstybinėje socialinio draudimo įstaigoje – bendradarbiavimo (45,0 proc. apklaustųjų), kompromiso (35,0 proc.), prisitaikymo (20,0 proc.) stilių; draudimo bendrovėje, gamybos ir prekybos įmonėse – kompromiso (42,2 proc.),

bendradarbiavimo (34,0 proc.), prisitaikymo (16,3 proc.), konkurencijos (4,5 proc.), vengimo (3,0 proc.) stilių. Tai rodo, kad šiose organizacijose darbuotojai dažniausiai stengiasi rasti bendrą sprendimą. Vienomis konfliktinėmis situacijomis ji pavyksta pasiekti patenkintant visų konfliktuojančių šalių interesus. Tam padeda abipusis bendradarbiavimas. Tokie sprendimai rodo esant organizacijų tvirtus organizacinius ir bendravimo pamatus. Kitomis konfliktinėmis situacijomis, norint pasiekti abi šalis tenkinantį sprendimą, joms reikia nusi-leisti dėl tam tikrų problemos aspektų, tad eina į kompromisą.

Prisitaikymo stiliumi siekiama išlaikyti ramią ir stabilią organizacinę aplinką, prieštaravimai ir nesutarimai švelninami, asmeninė nuomonė užmaskuojama, neigiami faktai nutylimi, girdėti pažadų ir atsiprašymų.

Pažymėtina, kad konkuravimo stilių sprendžiant konfliktus rinkosi tik vadovai, ypač prekybos bendrovės.

Vadovų konfliktų sprendimo orientacijos arba elgesio reakcijos tipai

Nė vienas individas negali būti apibūdintas kaip naudojantis vienintelį konfliktų sprendimo stilių, turintis nusistovėjusį konfliktų sprendimo stilių, tačiau kiekvienas individas savo patyrimo ar temperamento dėka kai kuriuos stilius naudoja geriau nei kiti ir todėl labiau pasitiki jais. Į kokį konfliktų sprendimo stilių yra linkę tyrime dalyvaujantys vadovai ir ar jis sutampa su jų nurodytais, realiai taikomais stiliais?

Gamybos ir prekybos įmonių vadovai tikrąją savo elgseną sprendžiant konfliktus suvokia ir vertina neteisingai arba sąmoningai nurodo teisingesnius, nei jie yra linkę, konfliktų sprendimo metodus, lemiančius bendrus abipusius

sprendimus – kompromisą ir bendradarbiavimą. Pagal testo rezultatus, vadovai dažniausiai linkę į vengimo (47,7 proc. vadovų) ir konkavavimo (36,3 proc.) stilių, bet savo elgesį išvaizduoja kaip kompromisą ir bendradarbiavimą. Iš tikrųjų šių įmonių vadovai dažniausiai vengia konfliktų, o jų atsiradus, pasitelkia savo galią, gina savo poziciją ir nesistengia prisiderinti (siekti kompromiso iš tiesų yra linkę tik 16,0 proc. vadovų, o bendradarbiauti nelinkęs nė vienas).

Draudimo organizacijų vadovai, apibūdinami savo elgseną sprendžiant konfliktus, yra tikslesni. Visi dalyvavusių tyrime draudimo organizacijų vadovai orientuojasi į kompromiso stilių ir realiomis situacijomis renkasi arba kompromisą, arba bendradarbiavimą.

Vadovo, kaip trečiosios šalies, vaidmuo

Elgsenos ir situacinių vadovavimo teorijų šalininkai konfliktų sprendimą supranta kaip vadovo funkciją. Tikėtina, kad vadovams dažnai tenka įsitraukti į konfliktines situacijas kaip trečiajai šaliai ir spręsti konfliktus organizacijose tarpininkavimu.

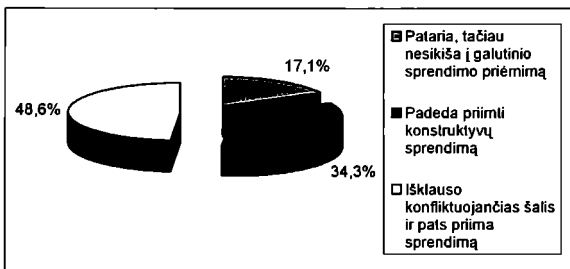
Analizuojant šį klausimą, svarbu išskirti vadovų ir pavaldinių nuomones, kadangi šios gru-

pės turi skirtingus tiesioginius vadovus: pavaldiniai – žemesniojo ir vidurinio lygio, o apklausoje dalyvavę vadovai – aukščiausiojo lygio. Pavaldiniai teigia, kad žemesniojo ir vidurinio lygio vadovai trečiaja šalimi sprendžiant konfliktus būna retai (50,0 proc. apklaustųjų) arba labai retai (38,6 proc.). Šiuo valdymo lygiu kilę konfliktai sprendžiami tarpasmeniniais metodais. Aukščiausiojo lygio vadovams, taip nurodė 60,0 proc. apklaustų vadovų, trečiaja šalimi yra sudėtingesni ir juos spręsti reikia patikimesnio sprendimo metodo – trečiojo asmens įsikišimo. Tai paaiškina, kodėl vadovai vengia konfliktų: jie sprendimą suvokia kaip ilgą ir sudėtingą procesą.

Priklausomai nuo priimamo sprendimo trečiosios šalies kontroliavimo laipsnio išskirti trys galimi vadovo vaidmenys: arbitro arba administratoriaus (kai vadovas išklauso konfliktuojančias šalis ir pats priima sprendimą), tarpininko (vadovas padeda priimti konstruktyvų sprendimą) ir taikytojo arba padėjėjo (vadovas pataria konfliktuojančioms šalims, tačiau nesikiša priimant galutinį sprendimą).

Tyrimo metu gauti duomenys apie vadovų, kaip trečiosios šalies, vaidmenis sprendžiant konfliktą pateikiami 2 paveiksle.

Iš paveikslo matyti, kad vadovai dažniausiai elgiasi kaip administratoriai, arbitrai: beveik



2 pav. Trečiosios šalies įtaka priimant konflikto sprendimą

pusė (48,6 proc.) vadovų, kurie dalyvauja valdant konfliktus kaip trečioji šalis, išklauso konfliktuojančias šalis ir patys priima sprendimą. Toks vadovo elgsenys, respondentų nuomone, gana dažnai padeda išspręsti išsisknijusias problemas ir konfliktus. Yra vadovų (34,3 proc.), kurie padeda konfliktuojan-

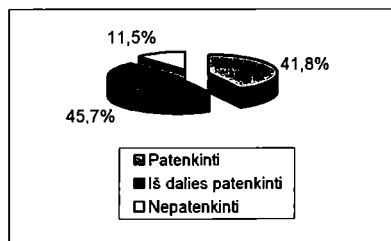
čioms šalims priimti teisingus, konstruktyvius sprendimus, t. y. pasirenka tarpininko vaidmenį. Tačiau šios jų pastangos, apklaustųjų nuomone, tik kartais padeda išspręsti konfliktus, nes vadovams, kaip tarpininkams, trūksta žinių ir patirties. Efektyvesnis pasirodė esantis vadovo, kaip taikytojo, padėjėjo, vaidmuo valdant konfliktus. Šitaip elgiasi 17,1 proc. vadovų, bet toks vadovo dalyvavimas dažnai padeda išspręsti konfliktus.

Vadovų konfliktų sprendimo kokybės gerinimas

Sprendžiant konfliktines situacijas, vadovams, jų pačių nuomone, labiausiai trūksta vadybos, psichologijos žinių (taip mano 48,3 proc.) bei konfliktų valdymo patirties (tokia 24,1 proc. vadovų nuomonė). Žinių stoką minėjo jauni, trumpesnį laikotarpį organizacijoje dirbantys ir aukštąjį išsilavinimą turintys vadovai. Jauni, labiau išprusę, augę demokratiškesnėje aplinkoje asmenys suvokia, kad privertinis kiekvienos problemos sprendimas nėra geriausias. Todėl vadovams, norintiems geriau ir teisingiau spręsti kylančius konfliktus ir problemas, jų nuomone, reikia daugiau žinių tų mokslų, kurių nagrinėjimo objektas yra būtent šie aspektai. Vyresni, daugiau patirties turintys vadovai mano, kad jiems reikia tik daugiau konfliktinių situacijų valdymo patirties. Būtent jie nurodė, kad konfliktai jų organizacijoje sprendžiami konkuravimu ar konfliktų vengimu. Tai rodo, kad kaip tik šie vadovai turėtų daugiau sužinoti apie galimus konfliktų sprendimo elgsenos variantus: demokratiškesnius kompromiso ir bendradarbiavimo stilius, o nesivadovautų bendra visuomenėje paplitusia informacija ir savo nuojauta. Žinių apie konfliktus ir jų sprendimą poreikį galima susieti su turimu išsilavinimu ir per kitus tyri-

mo rezultatus: dauguma apklaustųjų, neturinčių aukštojo išsilavinimo, vertindami vadovo trūkumus sprendžiant konfliktus, nurodė, kad vadovams netrūksta nieko.

Darbuotojų pasitenkinimas konfliktų sprendimu (3 pav.) siejasi su vadovų elgsena. Be to, esami konfliktų sprendimo rezultatai labiau tenkina vyriškosios lyties, jaunesnio amžiaus, aukštesnio rango respondentus. Konfliktinių



3 pav. Darbuotojų pasitenkinimo konfliktų sprendimu lygis

situacijų sprendimu yra patenkinti darbuotojai (tokių yra 41,8 proc.), kurių vadovai siekia bendro sprendimo ir patenkinti visų šalių interesus arba ieško kompromiso, o būdami trečiaja šalimi, pasirenka tarpininko vaidmenį. Konfliktų sprendimu nepatenkinti (11,5 proc.) darbuotojai, ypač moterys, nurodė, kad vadovai konfliktus sprendžia konkuravimo stiliumi, o kartu su kitais darbuotojais sprendami konfliktus dažniausiai elgiasi kaip arbitrai. Vadinasi, būdami arbitrais, tokie vadovai išsprendžia problemas, bet pasitenkinimas tokiais sprendimais yra mažas. Nepasitenkinimas konfliktinių situacijų valdymu lemia ir konflikto, kaip neigiamo reiškinio, kurio reikia vengti, suvokimą.

Išvados

1. Konflikto samprata yra daugiaspektė ir mokslininkai nėra vieningi jį apibrėždami: vieni

akcentuoja organizacinį konflikto aspektą, antri – žmogiškąjį veiksnį, tretį – sprendimų priėmimą. Tačiau visi sutaria, kad konfliktas yra situacija, kai susiduria nesutampantys vieno ar kelių dalyvių interesai, skirtingi jų siekimo būdai ir metodai.

2. Lietuvos žmonės, išgyvenę daug socialinių sukrėtimų ir sunkumų, pradeda natūraliai reikšti savo nuomonę, kultūringai ginčytis, siekti veiklumo, racionalumo, dalykiškumo.

3. Atlikti mūsų šalies organizacijose tyrimai parodė, kad darbuotojai nepakankamai suvokia konfliktų esmę, mano, kad į konfliktines situacijas patenka retai arba labai retai. Nemažai vadovų mano, kad konfliktai mažina darbo efektyvumą, didina agresiją, todėl reikia jų vengti ar netgi ignoruoti.

4. Vadovų ir pavaldinių konfliktai draudimo organizacijose 55 proc. atvejų kyla dėl pavaldinių pastangų neįvertinimo ir dėl skirtingo požiūrio į problemą.

5. Draudimo įstaigų darbuotojai konfliktus su klientais sprendžia kompromisu (75,5 proc.) arba konflikto vengia (12,5 proc.).

6. Gamybės ir prekybos įmonių vadovai dažniausiai yra į vengimo ir konkuravimo stilių besiorientuojantys vadovai, bet savo elgesį sprendžiant konfliktus įsivaizduoja kaip kompromisą ir bendradarbiavimą.

7. Darbuotojai nurodė, kad tik apie trečdalių vadovų elgiams kaip tarpininkai, padedantys konfliktuojančioms šalims priimti konstruktyvų sprendimą. Dažniausiai jie elgiasi kaip arbitrai, tuo sumažindami pasitenkinimą konfliktinių situacijų valdymu ir padidindami konflikto, kaip neigiamo reiškinio, kurio reikia vengti, suvokimą.

8. Vadovams trūksta kompetencijos konfliktų valdymo klausimais. Sprendžiant konfliktines situacijas, vadovams, jų pačių nuomone, labiausiai trūksta vadybos, psichologijos žinių ir konfliktų valdymo patirties.

LITERATŪRA

1. Brown L. Managing conflict at organizational interfaces. London: Addison – Wesley Publ., 1983.

2. Coser L. A. The Function of Social Conflict. Illinois: Free Press of Glencoe, 1956.

3. Dahrendorf R. Class and Class Conflict in Industrial Society. Stanford, California: Stanford University Press, 1959.

4. Katz D., Kahn R. The social psychology of organization. New York: Wiley and Sons, 1991.

5. Mosley M. Supervisory management: the art of empowering and developing people. Cincinnati (Ohio): South – Western Publ. Co., 1997.

6. Parsons T. Essays in Sociological Theory: Pure and Applied. NY: The Free Press of Glencoe, 1949.

7. Rex J. Key problems of Sociological Theory. London: Routledge and Kegan Paul, 1961.

8. Robey D. Designing organizations MC Graw Hill: IRWIN, 1994.

9. Ruble T. L., Thomas K. W. Support for a two dimensional model of conflict behaviour. Organization-

nal behaviour and Human performance, 1976, 16, p. 143–155.

10. Simmel G. Conflict Illinois: Free Press of Glencoe, 1956.

11. Suslaivičius A. Socialinė psichologija. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 1998.

12. Thomas K. W. Conflict and conflict management. In: Handbook of industrial and organizational psychology / M. D. Dunnette. Chicago: Rand McNally College Publ. Company, 1976.

13. Weider-Hatfield D., Hatfield J. D. Relationships among conflict management styles, levels of conflict, and reactions to work, 1995. (<http://search.epnet.com>).

14. Большаков А. Г., Несмелова М. Ю. Конфликтология организаций. Москва: МЗ Прессб, 2001.

15. Дмитриев А. В. Конфликтология. Москва: Гардарки, 2001.

16. Уткин Э. А. Конфликтология. Теория и практика. Москва: Ассоциация авторов и издателей Тандем, ЭКМОС, 1998.

CONFLICTS IN ORGANIZATIONS OF LITHUANIA

Violeta Raimonda Kulvinskienė, Edmundas Regimundas Stancikas

Summary

Organizations engaged in different activities were investigated, i.e. manufacturing, trading and insurance. The number of respondents was 110, about 24 % were managers.

The data of the investigation showed that negative approach towards conflicts is still very viable: quite many of employees (especially managers) are of the opinion that conflicts are the causes of low work efficiency, they provoke aggression, that is why it is better to avoid and ignore them. About 55 % of conflicts between managers and subordinates occur because of the different point of view concerning the same problem or undervaluation of subordinates efforts. The employees of the insurance companies try to make a compromise (75,5 %) with their customers or avoid (12,5 %) the problems. The managers of the manufacturing and trading companies arc com-

petition (36,3 %) and avoidance (47,7 %) of conflicts styled employees, but their behaviour is considered to be based on compromise and cooperation. The third party in conflict situations usually are the top managers. Employees indicated that about 34,3 % of managers behave than to be intermediaries trying to help the conflict partners to come to a constructive decision. Usually they play to role of an arbiter, lessening the satisfaction of managing the conflict situations and extending the understanding of the conflict as the negative phenomenon. Dealing with conflict situations the managers in their own opinion, lack the knowledge of management, psychology and experience in managing the conflicts.

Keywords: conflicts, perception of conflicts, conflict causes, parties of conflict, orientations of managers conflict resolution.

Įteikta 2003 m. birželio mėn.