

Konfliktai ir jų sprendimai

Tema 4.3(B)

Apie konfliktus

- Konfliktas – labai platus terminas, kurį galima priskirti daugeliui situacijų, kuriose vyksta priešiški įvykiai, susiduria prieštaringi motyvai, veiksmai, impulsai
- Dažnai konfliktai skaidomi į:
 - Intrapsichologinius ar vidinius konfliktus
 - Interpsichologinius ar tarpasmenius konfliktus
 - Konfliktus tarp grupių, bendruomenių, kultūrų
- Visur, kur bendrauja 2 ar daugiau žmonių, egzistuoja ir konfliktai. Konfliktai kelia stresą. Stresas trikdo sveikatą ir trukdo dirbti

Konflikto nustatymas

- Tai motyvų ar dirgiklių iššauktas priešingų vienodai stiprių arba panašių interesų susidūrimas
- Tai prieštaravimo būseną, nuomonių išsiskyrimas arba dviejų ar daugiau žmonių ar grupių nesuderinamumas
- Tai nesuderinamų pusių konkuruojantis arba prieštaraujantis veiksmas
- Tai antagonizmo būseną arba įvairių idėjų, interesų arba asmenų veikimas
- Tai psichologinė kova, iššaukta nesuderinamų arba prieštaringų poreikių, norų, vidinių ar išorinių reikalavimų
- Tai procesas, kuris prasideda tą momentą, kai viena iš pusių supranta, kad priešinga pusė riboja jos interesus

Konfliktų tipai

- Stabilizuojantis – leidžia išsaugoti esamą poziciją, neleidžia nukrypti nuo tikslo, normų
- Disfunkcinis – nukreiptas į normų ir tikslų griovimą, savo interesų išskyrimą
- Funkcionalus – padeda rasti teigiamiems pokyčiams

Kita klasifikacija

- Pseudokonfliktai – nesusipratimo pasekmė, be akivaizdžių prieštaravimų
- Interesų konfliktai – pusės turi skirtingus tikslus ir interesus
- Dalykiniai konfliktai – sutampa tikslai, nesutampa nuomonės apie būdus juos pasiekti
- Formalūs konfliktai – negali susikalbėti dėl formalių dalykų
- Vaidmenų konfliktai – nusivylimas pasirinktu vaidmeniu

Konfliktų pavyzdžiai

- **Asmenybiniai.** Noras pavalgyti ir būtinybė pabaigti skubų darbą
- **Tarp dviejų asmenų.** Skiriasi vienam kambaryje dirbančių dviejų žmonių muzikinis skonis
- **Tarp asmenis ir grupės.** Vienas iš grupės nori nustoti dirbti darbą, kiti – jį pabaigti
- **Grupės viduje.** Sudaromas skyriaus ar šeimos atostogų planas
- **Tarpgrupinis.** Dėl bonusų suteikimo dviem skyriams (nauji baldai, kompiuteriai, tarnybinės mašinos)
- **Tarp grupės ir visuomenės.** Seksualinių mažumų paradas
- **Tarp visuomeninių sistemų/valstybių.** Izraelis ir Palestina

Priežastys ir pasekmės

Priežastys	Pasekmės	
	Teigiamos	Neigiamos
Asmenybė	Vystymasis	Dingusi motyvacija
Santykis	Bendradarbiavimas	Agresija
Organizacijos struktūra	Vystymasis, išsigryninimas	Prarastas efektyvumas

Intrapsichologiniai arba vidiniai konfliktai

- Kiekvienas iš mūsų turi savo supratimą, norus, motyvus ir tikslu. Kelias į tikslą ne visada tiesus
- Kiekvienas iš mūsų turi vidinių konfliktų. Neišspręsti vidiniai konfliktai virsta baime, nepasitenkinimu, agresija, nusivylimu, o tai gali iššaukti konfliktus su kitais asmenimis
- Tuo pačiu metu vidiniai konfliktai – esminis ir būtinas žingsnis asmenybės vystymesi

Interpsichologiniai arba tarpasmeniai konfliktai

- Jei suardyta santykių sfera, bendravimas su kitais asmenimis sukuria labai didelę konfliktų tikimybę. Tai pasireiškia nepasitikėjimas, atvira kova ar agresija
- Normali komunikacija neįmanoma, grupė praranda susitelkimą, agresijai užsitęsus grupei gali subyrėti
- Iš kitos pusės, sėkmingas konflikto sprendimas gali užtvirtinti grupės susitelkimą, tarpusavio supratimą, simpatijas, taip pat ir su kitomis konflikte dalyvaujančiomis grupėmis

Konfliktai organizacijoje

- Konfliktų priežastys gali būti pačioje organizacijoje, jeigu organizacijos struktūra ir kiti elementai yra neužtektinai tarpusavyje suderinti (užduočių paskirstymas, atsakomybės ir įgaliojimai, informacijos srautai, procesai, sprendimų priėmimas, įvertinimų sistema)
- Ši situacija iššaukia konkurencinę kovą, neužtikrintumą, kaltės vertimą kitiems, gandus ir šmeižtą tarp atskirų darbuotojų ir grupių
- Sistemos sutvarkymas gali duoti teigiamą konstruktyvų efektą

Konfliktų pasekmės

- Konfliktų įtaka gali būti teigiama ir neigiama
- Nedideli konfliktai gali būti net ir normalus reiškinys
- Susidūrus skirtingiems atstovams ir interesams galimi kūrybiški produktyvumu pagrįsti veiksmai, nes gebėjimas mąstyti kūrybiškai susijęs su gebėjimu galvoti kitaip, net skirtingomis kryptimis

Konfliktų valdymas

- Veikla sprendžianti užsitęsusius konfliktus
- Konfliktai yra įvairių formų – gandai, pajuoka, vengimas, tinginiavimas, terorizavimas, karas. Socialinė struktūra lemia tai, kokia valdymo forma turėtų būti parinkta
- Konfliktų valdymas yra ne tas pats, kas konfliktų sprendimas. Konflikto sprendimu siekiama išspręsti nesutarimą, randant abiem pusėms priimtina variantą. Konflikto valdymas gali neišspręsti konflikto, o atvirkščiai, gali jį eskaluoti.

Tarpasmenių konfliktų priežastys (I)

- **Skiriasi žmonių požiūriai ir mintys** apie tuos pačius dalykus. Skiriasi nuomonės paprastuose ir sudėtinguose dalykuose – turime savo maistą, užsiėmimą, mėgstamus daiktus, interesus.
- **Konflikto priežastimi gali būti situacijos, kai nėra patenkinti pagrindiniai žmogus poreikiai** – nėra maisto, vandens, oro, rūbų, stogo virš galvos, trūksta saugumo, priklausomybės pojūčio. Jei žmogui trūksta šių pirminės būtinybės dalykų, jis gali veikti, nusižengdamas normoms ir taisyklėms.
- **Mus skiria turimi ištekliai** – pinigų, daugiau ar mažiau išreikštą talentą, dvasingumą, valdžią.

Tarpasmenių konfliktų priežastys (II)

- **Skiriasi psichologinių poreikių patenkinimas.** Žmogui būtina jausti, kad jį priima, jis yra vertinamas, mylimas, kažkas jaučiasi už jį atsakingas. Tačiau šiuos poreikius žmonės tenkina skirtingai.
- **Įvairi vertybinė orientacija.** Paprastai apie tai nutylima. Vienas siekia kiek įmanoma daugiau pagaminti ir gauti kuo daugiau pelno, kitam svarbu gamybos ekologija.
- **Gana sunkiai nustatomos tikrosios konflikto priežastys.** Atvejai, kai veiksmai lyg prieštarauja tikriesiems siekiams. Dažniausiai jie yra tuomet, kai „teigiamais“, socialiai priimtinais būdais negali pasiekti norimo rezultato. Būtina paanalizuoti pradinę konflikto stadiją ir priimti sprendimą – spręsti jį ar ne bei kaip tai padaryti.

Konflikto stadijos

- Bręstančio konflikto signalas – **diskomforto** jausmas. Intuityviai nujaučiame, kad kažkas negerai, o kas tiksliai negerai – pasakyti sunku. Mažiau norisi su kuo nors susitikti, kalbėtis. Daugumai tai atrodo smulkmena, kuri tuoj turėtų užsimiršti.
- Prasideda **incidentų** stadija. Daugėja smulkių incidentų, pasisvaidymų griežtais žodžiais.
- Neišsiaiškinus priežasčių, konfliktas išauga į **nesusipratimus**. Incidentai padažnėja ir pagilėja. Kiekviena pusė užsiima savimi, savo jausmais, visi pripažįsta, jog yra konfliktinė situacija.
- Nesprendžiant tai tampa **jtampa**. Kiekvienas žvilgsnis, judesys, padarytas ar nepadarytas darbas tampa žeidžiančio pasižodžiavimo priežastimi.

Konfliktų sprendimas

- Diskomforto ir incidentų stadijose konfliktą gali išspręsti jo dalyviai, jei tik jie to iš tiesų nori.
- Nesusipratimų stadijoje būtinas tarpininkas, kuris užtikrintų abiem pusėms lygias galimybes išreikšti savo nuomonę ir bendraujant padėtų laikytis padorumo normų.
- Konfliktą galima išspręsti ir įtampos stadijoje, tik prireiks kur kas daugiau laiko ir profesionalaus tarpininko.
- Vienas iš būdų spręsti konfliktą – jo ne spręsti, o kažkurioje stadijoje jį „užkonservuoti“. Dažniausiai tai įvyksta nesusipratimų ir įtampos stadijose.
- Radikalus būdas spręsti konfliktą yra krizė, kai santykiai nutraukiami (išėjimas iš darbo, skyrybos). Išoriškai krizė gali būti audringa arba „civilizuota“, tačiau viduje kiekvienas jos dalyvis jaučia gilų emocinį pergyvenimą.

Konfliktų sprendimas (įvadas į modulius)

- Kiekvienas iš mūsų turi savitą konflikto sprendimo stilių. Vieni nusileidžia, kiti nori dominuoti, tretieji ieško kompromisų.
- Tas pats žmogus skirtingose situacijose gali pasirinkti skirtingą konflikto sprendimo stilių.

R. Blake ir J. Mouton modelis



1,1 – vengimas

- Šio stiliaus pagrindas – abejingumas konfliktuojančių pusių interesams. Konfliktas iš esmės ignoruojamas, galima sakyti, kad jis numalšintas.
- Žvelgiant iš artimos perspektyvos toks santykis gali būti sėkmingas, tačiau išlieka rizika tolimesnėje perspektyvoje sulaukti naujo konflikto.
- Konflikto dalyvius supa neigiamas psichologinis klimatas ir tai veikia aplinkinius. Susikuria slaptos koalicijos, skleidžiami gandai ir mezgamos intrigos. Stringa konstruktyvus darbas.
- Vengimas kaip atsargumo veiksmas pasiteisina, jei organizacijoje (šeimoje) vyrauja bendradarbiaujantis valdymo stilius ir atvira komunikacija, nukreipta į tai, kad būtų vengiama konfliktų apskritai.

1,9 – prisitaikymas (užglaistymas)

- Noras įtikinti kitai pusei toks didelis, kad savo interesai yra ignoruojami – vadovas pasakė, reikia daryti, nors ir.....

9,1 – spaudimas

- Perdētas noras patenkinti savo norus riboja jgūdžius gerbti priešingą pusę ir tai išvirsta į spaudimą
- Konfliktas tuo nesibaigia – jis nustumiamas į pogrindį
- Kita konflikto pusė ieškos priemonių „atsigriebti“ arba paliks organizaciją

5,5 – kompromisas

- Visos konflikto pusės kažkuo nusileidžia, tačiau nė viena iš jų nėra patenkinta rezultatu, nes vienu metu yra ir laimėtojos ir pralaimėtojos
- Kompromisai gimsta kaip derybų ir sandėrių rezultatas

9,9 – bendradarbiavimas

- Pasinaudodamos šiuo stiliumi, konflikto pusės bendrai ieško naujo sprendimo, kuris būtų naudingas abiem pusėms
- Labai efektyvus, tačiau labai suskiaiai realizuojamas kelias išspręsti konfliktą, nes abi konflikto pusės pirma turi nugalėti emocinį nepalankumą ir norėti bendradarbiauti.

Užduotis

- Vaikai pykstasi dėl žaislo
- Kaip spręsti konfliktą, taikant visus konflikto sprendimo būdus?
- Kuris iš jų, jūsų nuomone – geriausias?

Kokį stilių pasirinkti?

- Nejmanoma nusakyti optimalios konflikto sprendimo strategijos
- Kiekvienoje gyvenimo situacijoje konkretus žmogus turi galimybę reaguoti skirtingais būdais. Kai kurie iš būdų gali pasirodyti neadekvatūs, kiti – tinkamesni ir todėl efektyvesni.
- Anksčiau buvo teigiama, kad konfliktams reikia užbėgti už akių, jų vengti ar net jų šalintis. Šiuolaikinio pasaulio požiūris yra visai kitoks. **Nuo konflikto nereikia bėgti, jį reikia spręsti!**

Užduotis

- Pasižiūrėkime jūsų rastą vaizdo medžiagą apie bendravimo barjerus ir kliūtis
- Ar matytose situacijose jie iššaukia konfliktus?
- Ar šiose situacijose konfliktai išspręsti?
- Jei taip – kokių stiliumi?
- Ar priimtas sprendimas yra ilgalaikis?
- Kokį sprendimo būdą pasiūlytumėt jūs?

Konflikto nugalėjimo technologija. Van Berkel

- Galima taikyti esant ir giliems, ir aštriems konfliktams. Visiškai išspręsti galima tik nedidelius konfliktus. Didelį konfliktą galima nebent transformuoti į ne tokią destruktivią formą.
- Šis modelis apima 6 fazes

6 Van Berkel modelio fazės (1–3)

- **1 fazė.** Reikia suvokti, jog pati konflikto pradžių pradžia glūdi asmenyje (A), kuris mano, kad kitas asmuo (B) riboja jo teises. A asmeniui kyla stresas, vidinis susijaudinimas. Norint nugalėti konfliktą reikia pradėti nuo savęs – sukontroliuoti savo susijaudinimą. Tik taip gali prasidėti išmintingas pokalbis, kuriame galima rasti konstruktyvų sprendimą.
- **2 fazė.** Reikia sukurti bendravimo su kita pagrindą, norą pasitikėti abipusiai.
- **3 fazė.** A asmuo turi atvirai pasakyti B asmeniui apie savo motyvus ir ketinimus, nes pasitikėjimas galimas tik atvirai komunikuojant.

6 Van Berkel modelio fazės (4–6)

- **4 fazė.** Kai sukuriama bent kažkokia pasitikėjimo atmosfera, reikia imtis konflikto turinio ir bandyti rasti bendrą problemos sprendimą.
- **5 fazė.** Reikia susitarti, geriausia raštu
- **6 fazė.** Reikia nusiraminti, nes formalus konflikto sprendimas nereiškia, kad dingo emocinė įtampa. Konfliktas baigtas, kai kiekviena pusė jį nugalė savo viduje
- Konfliktas baigiasi ten pat, kur ir prasidėjo – žmogaus viduje.
- Jei emocinis konflikto valdymas nebaigtas, jis gali užsipliekti iš naujo.

Gordono metodas „kiekvienas yra laimėtojas“

- Metodas leidžia problemą spręsti bendradarbiavimo keliu (9,9). Vadovas turi sąmoningai atsisakyti valdžios pozicijos ir bendrai ieškoti sprendimo, kuris:
 - Turi savo turiniu būti teisingas
 - Tenkinti abi konflikto puses
- Sprendimo procese vadovas turi išnaudoti šias pokalbio technologijas:
 - Fokusuotis į partnerio elgesį – aktyviai klausyti
 - Elgesys, demonstruojantis asmeninę poziciją – siųsti „Aš – pranešimą“

6 Gordono metodo žingsniai (1–3)

- **1 žingsnis – problemos nustatymas.** Rasti atsakymus į klausimus: kas man trukdo? Kokia tarp mūsų problema? Labai svarbus malonus elgesys – „Aš – pranešimas“ ir aktyvus klausymas. Tuomet bendrai nustatyti problemą.
- **2 žingsnis – galimų sprendimų įvardinimas.** Skatinti žmogų ieškoti sprendimų, atidžiai išklaudyti ir įvertinti pasiūlymus.
- **3 žingsnis – pateiktų sprendimo variantų vertinimas.** Kiekvieno varianto plusai ir minusai. Susitarti, kokiais kriterijais vertinsite, aiškiai išsakyti savo asmeninę nuomonę, taip pat išklaudyti kitos pusės nuomonę ir prieštaravimus.

6 Gordono metodo žingsniai (4–6)

- **4 žingsnis – sprendimo priėmimas.** Priimtinausias variantas, dėl kurio pusės gali susitarti. Abipusiam pasitikėjimui padeda kruopščiai peržiūrėti ir įvertinti kiekvieną variantą, vengiant įkalbinėjimo ar spaudimo, reikia perklausti, ar kita pusė sutinka su galutiniu sprendimu.
- **5 žingsnis – apibrėžti sprendimo įgyvendinimo principus.** Susitarti, kas, ką ir kada kiekvienas padarys.
- **6 žingsnis – po kurio laiko įvertinti sprendimo efektyvumą.** Patikrinti, ar sprendimas pasiteisino.

Scientologų požiūris. L. Ron Hubbard

Fundamentali gamtos taisyklė:

- Bet kuriame ginče, taip pat ir plieskiantis konfliktui tarp dviejų žmonių, dalyvauja **nežinoma trečia** pusė arba
- Ginčą aktyviai kelia nežinoma **trečia** pusė arba
- Dauguma žmonių mano, kad ginčui reikia 2 žmonių, tačiau būtinai yra **trečia** pusė, kuri ir įplieskia konfliktą

Scientologų požiūris. Taktika (I)

- Lengva stebėti, kai du į konfliktą įtraukti žmonės kovoja tarp savęs, sunkiau pastebėti ar įtarti esant trečią pusę, kuri aktyviai kaitina ginčą
- Paprastai trečios pusės neįtaria, ji atrodo „protinga“, atsitiktinė stebėtoja, neigianti bet kokį ryšį su ginču, tačiau iš tiesų yra tikroji konflikto priežastis
- Ginčo priežastys įvairios, tačiau jie nėra gyvos būtybės. Ieškodami trečios pusės, ieškokite tikro gyvo žmogaus – kai rasite ir peržiūrėsite įrodymus, ginčas bus baigtas
- Svarbus trečios pusės technologijos ginklas yra melagingi pranešimai. Tai teiginiai žodžiu ar raštu, neturintys jokio pagrindo, klastingi ir skleidžiantys sąmoningą melą.

Scientologų požiūris. Taktika (II)

- Tikrasis nemalonumų šaltinis – melagingi pranešimai, kurie priimami kaip tikri, nesiaiškinant asmeniškai su kaltinamuoju. Kai vadovas gauna kaltinimą ar įrodymą, turi išsiaiškinti, ar tai ne melas arba rezultatas to, kas buvo neteisingai suprasta ir taip rasti tikrą nemalonumų šaltinį ir išvengti galimybės skirti bausmę nekaltam.
- Aiškinantis trečią asmenį, reiktų atsakyti: „Ar kada girdėjote, kad kas būtų toks nepalankus? Ką sakė? Kas tai sakė? Ar kas jums sakė, kažkas elgiasi netinkamai? Klausimus galima teikti grupei žmonių, o peržiūrėjus rezultatus rasti dažniausiai pasikartojantį vardą. Jį ir reikia patikrinti – ar jis yra disharmonijos ir konfliktų šaltinis.

„Amortizacijos“ požiūris

- M. Litvako taktika:
 - Tiesi amortizacija
 - Atidėta amortizacija
 - Profilaktinė amortizacija
- E. Bernas, taikydamas transakcinę analizę (1950–70 m.), nustatė amortizacijos principus
- M. Litvakas vadovavosi E. Berno pasiūlytu žmonių skirstymo į supratimo požymių tipus:
 - Vaikas – V – didelė energija, kaprizai
 - Suaugęs – S – logika, darbas
 - Tėvai – T – mažai energijos, įpročiai, įsitikinimai

„Amortizacijos“ požiūris. Taktika (I)

- V–V, S–S, T–T bendraudami nekonfliktuoja, nes psichologiškai yra lygūs
- T–V yra vergiškai tironiška transakcija, kuri gali ilgai tęsti be konflikto
- Konfliktai paprastai vyksta susikertančiose transakcijose. Skandalas gali tęstis tol, kol vienam iš partnerių neišseks V energija
- Pereinant į poziciją S iš pradžių reikia sutikti, vėliau – paklausti
- Pykstantis – esant psichologiniam konfliktui – tiesa dingsta ir pyktis tęsiasi tol kol partneriai nesunaikina vienas kito
- Reikalinga diskusija – dalykinis konfliktas. Ji suartina žmones ir padeda tobulėti

„Amortizacijos“ požiūris. Taktika (II)

- Girti reikia prie visų, o barti kalbantis „akis į akį“
- Amortizacijos metodo esmė – reikia sutikti su visais kaltinimais
- Superamotizacijos metodas – jei jus pavadino kvailiu, atsakykite: „aš ne tik kvailys, bet ir niekšas, tad saugokis“
- Metodo idėja kilo iš Dale Carnegie aiškinimo: „Pasakyk apie save tai, ką nori padaryti tavo skriaudėjas, ir iš jo burių tu pavogsi vėją“

Užduotis

Parašykite scenarijų, kaip spręstumėte konfliktą pagal pasirinktą vaizdo medžiagą:

- Kokį metodą taikytumėte?
- Ką darytumėte kiekviename žingsnyje?

6 Carnegie taisyklės

1. **Domėtis kitais nuoširdžiai.** Tai sugrįš dėkingumu, domėjimusi.
2. **Šypsotis.** Tai lengviausias būdas gerai atrodyti, patraukti kitus. Nuoširdžiai besišypsančiam žmogui neįmanoma rodyti agresijos – kyla noras jam įtikti.
3. **Vardas žmogui skamba saldžiausiaisiai ir svarbiausiaisiai bet kuria kalba.** Vadinkite žmones vardais, tai padeda bendrauti atviriau ir draugiškiau.
4. **Būti geru klausytoju.** Skatinkite kitus kalbėti apie save ir jus laikys puikiu klausytoju. Kartais tai yra svarbiau, nei vadovauti pokalbiui. Leiskite žmogui pasisakyti – rezultatas bus pats teigiamiausias.
5. **Kalbėti apie tai, kas domina pašnekovą.** Tai būdas įgyti palankumą, galiausiai – suprasti pašnekovą.
6. **Leisti pašnekovui jausti jo reikšmingumą.** Darykite tai nuoširdžiai ir nepersistenkite – bendraujant neverta menkinti savęs.

Kaip palenkti pašnekovą priimti jūsų požiūrį?

- Vienintelis būdas laimėti ginčą – jo išvengti
- Gerbiu pašnekovo požiūrius, niekada nesakau, kad jis neteiskus
- Jei aš neteiskus, pripažįstu tai greitai ir tiksliai
- Kalbu draugišku tonu
- Duodu galimybę pašnekovui kaip galima greičiau atsakyti „taip“
- Pašnekovui leidžiu kalbėti daugiau
- Pašnekovui leidžiu galvoti, kad tai jo idėja
- Stengiuosi matyti daiktus pašnekovo akimis
- Esu dėmesingas pašnekovo idėjoms ir norams
- Kviečiu ieškoti didingesnių motyvų
- Dramatizuoju savo idėjas, dėstau efektingai
- Metu iššūkį

Kaip neužgauti pagarbos jausmo?

- Pradedu nuo pagyrimo, išreiškiu pagarbą
- Klaidas parodau netiesiogiai
- Pirma pasisakau savo klaidas, tada kritikuoju pašnekovą
- Duodu pašnekovui galimybę išgelbėti savo prestižą
- Išsakau pripažinimą už mažą sėkmingą rezultatą arba sėkmę, esu dosnus pagyromis
- Duodu klausimus vietoje įsakymų
- Kuriu jo gerą reputaciją ir jis pasistengs ją pateisinti
- Stimuliuoju
- Kuriu įspūdį, kad padarytą klaidą pašnekovas gali lengvai ištaisyti
- Pasiekiu, kad pašnekovas su džiaugsmu darys tai, ką pasiūliau

Šeimos laimei

- Nesikabinėju
- Nesistengiu perdaryti sutuoktinio
- Nekritikuoju
- Reiškiame vienas kitam palankumą
- Rodome vienas kitam dėmesį
- Nepamirštame sekso

Pabaigai

- Bendraudami visada prisimename, kad mes nesusiję su logiškai mąstančiomis būtybėmis
- Mes susiję su būtybėmis, kurios yra perpildytos emocijų, susipainiojusios tarp nuostatų ir besivadovaujančios pasipūtėlio išdidumu ir tuštybe

