LIETUVOS EDUKOLOGIJOS UNIVERSITETAS
UGDYMO MOKSLŲ FAKULTETAS
PSICHOLOGIJOS KATEDRA

Daiva Račelytė

KONFLIKTŲ PSICHOLOGIJOS PRAKTIKUMAS

I dalis

Metodinė priemonė

edukologija

Vilnius, 2013

UDK 316.48(075.8)
Ra38

Metodinė priemonė apsvarstyta Lietuvos edukologijos universiteto Ugdymo mokslų fakulteto Psichologijos katedros posėdyje 2011 m. gruodžio 5 d. (protokolo Nr. 7), Ugdymo mokslų fakulteto tarybos posėdyje 2011 m. gruodžio 7 d. (protokolo Nr. 3) ir rekomenduota spausdinti.

Recenzavo:
doc. dr. Algimantas Dževečka (Lietuvos edukologijos universitetas)
doc. dr. Daiva Karkockienė (Lietuvos edukologijos universitetas)

ISSN 2335-2396
ISBN 978-9955-20-829-7

© Daiva Račelytė, 2013
© Leidykla „Edukologija“, 2013

TURINYS

Pratarmė 5

I. KONFLIKTAS: KAS, KAIP, KODĖL? 6

1. KAS MAN YRA KONFLIKTAS? 6
2. KONFLIKTO VERTINIMAS 9
3. SVARBŪS SANTYKIAI IR KONFLIKTAI 10
4. ŠALIES ELGESIO KONFLIKTE DIMENSIJOS 10
5. NUO POZICIJŲ PRIE INTERESŲ 12
6. KONFLIKTO ŠALIŲ INTERESAI IR POREIKIAI 14
7. LAIMĖK DAUGIAUSIAI 15
8. TAPATUMAS IR KONFLIKTAI 17
9. KONFLIKTO ESKALACIJOS ETAPAI 20

II. KOMUNIKACIJA IR KONFLIKTAI 23

1. KOMUNIKACIJOS SVARBA 24
2. KALBA PER KONFLIKTUS 24
3. POŽIŪRIO KEITIMAS 25
4. KONFRONTAVIMO ĮGŪDŽIAI KONFLIKTE 28
5. KRITIKAVIMAS 32
6. ATSIPRAŠYMAS 35
7. KONFLIKTO VALDYMAS PER GRUPINĘ DISKUSIJĄ 36
8. SPRENDIMO PRIĖMIMAS GRUPĖJE: KONSTRUKTYVUS GINČAS . . . 37

III. KONFLIKTO ANALIZĖ 40

1. KONFLIKTO ŠALTINIŲ NAGRINĖJIMAS: ŠALIŲ INTERESAI 40
2. PROBLEMOS NAGRINĖJIMO SCHEMA 41

3. JĖGOS LAUKO ANALIZĖ 42
4. KONFLIKTĄ PALAIKANČIŲ JĖGŲ ANALIZĖ 45
5. SUVOKIMO, EMOCIJŲ IR ELGESIO DIMENSIJOS 46
6. KONFLIKTO ĮVERTINIMO VADOVAS 48

IV. KONFLIKTŲ SPRENDIMAS 53
1. KONFLIKTŲ SPRENDIMAS: KOKS ELGESYS TINKAMIAUSIAS? 53
2. KONFLIKTO SPRENDIMO STRATEGIJOS IR STILIAI. 55
3. INTEGRUOJAMIEJI SUSITARIMAI 57
4. GYVENIMO MODELIAI 63
5. NESUTARIMAI DĖL ATSAKOMYBĖS 64
6. KONFLIKTO DINAMIKOS PROFILIS 65
7. NEMALONŪS SANTYKIŲ SU KITAIS ŽMONĖMIS JAUSMAI 69

Literatūra 72

PRATARMĖ

Kiekvienas iš mūsų turi konfliktų ir jų sprendimo patirtį, kuria gali pasiremti sudėtingose situacijose. Kartais ji gera, kartais skaudi arba nuvilianti. Konfliktų tyrinėtojų ir jų sprendimo specialistų nustatyti konfliktų, jų eigos ir sprendimo dėsningumai gali padėti geriau suprasti, kodėl kyla ir kaip vyksta konfliktai, kas padeda įveikti konfliktines situacijas.

Šis leidinys skiriamas aukštųjų mokyklų studentams, studijuojantiems Konfliktų psichologijos ir Konfliktų sprendimo psichologijos dalykus. Jame pateiktus siūlymus bei pastebėjimus gali pritaikyti visi, kuriems tenka susidurti su tarpasmeniniais nesutarimais arba spręsti problemas nesutampant situacijos dalyvių nuomonėms. Knygelėje pateikiamos užduotys, padedančios geriau suprasti ir nagrinėti konfliktus, skirtos darbui grupėse ir individualiam darbui.

I. KONFLIKTAS: KAS, KAIP, KODĖL?

Skyriaus tikslai:

- apibūdinti požiūrių į konfliktus įvairovę;
- aptarti pagrindinius konfliktų šaltinius;
- panagrinėti konfliktų eigos dėsningumus.

Atlikę skyrelyje pateiktas užduotis, turėtumėte gebėti:

1) analizuoti žmonių požiūrį į konfliktus;
2) identifikuoti konfliktų tipus ir eigą;
3) suprasti veiksnius, darančius įtaką konfliktams;
4) nustatyti konflikto šaltinius.

Konfliktas yra kasdieninės kalbos žodis, juo paprastai įvardijame nesutarimus arba nesuderinamumą, tam tikrą reiškinį, kuris vyksta tarp dviejų arba daugiau šalių, arba būseną. Vieno iš populiariausių tarpasmeninių konfliktų vadovėlių autoriai W. Wilmotas ir J. Hocker teigia, kad konfliktas yra išreikšta kova tarp mažiausiai dviejų tarpusavyje priklausomų šalių, kurios suvokia nesuderinamus tikslus, išteklių stoką ir tai, kad kiti trukdo pasiekti savo tikslus (Wilmot, Hocker, 2011, p.11). Šalies supratimas, kas ir kodėl vyksta, turi įtakos jos elgesiui toje situacijoje.

1. KAS MAN YRA KONFLIKTAS?

Užduotis

Žmonėms konfliktas gali reikšti įvairius dalykus. Perskaitykite toliau pateiktus teiginius ir išsirinkite tris sau artimiausius požiūrius. Pasidalykite grupėje savo pastebėjimais. Aptarkite klausimus:

Kaip formuojasi ir atsiskleidžia požiūris į konfliktą?

Kaip siejasi žmogaus požiūris į konfliktą ir jo elgesys?

Kokius iš savo gyvenimo galėtumėte pateikti pavyzdžius, kai sėkmingai ar nesėkmingai taikėte ar bandėte keisti savo požiūrį į konfliktą?

K. Cloke (2001) nurodė šias galimas alternatyvias konflikto sampratas, turinčias įtakos konfliktui spręsti:

- konfliktas išreiškia nepakankamai įsisąmonintą mirties neišvengiamumą, arba netikėtos katastrofos galimybę;
- konfliktas kyla, kai žmonių tarpusavio santykiai ar bendradarbiavimas tampa nesėkmingi; konfliktas reiškia nesugebėjimą suprasti tarpusavio ryšį ir universalų žmogiškos dvasios gėrį;
- konfliktas reiškia savęs priėmimo stoką; tai, ko nepripažįstame turintys savyje ir priskiriame kitiems; mes kaltiname kitus už tai, ką suvokiame kaip nesėkmes savo gyvenime; konfliktas atskleidžia poreikį pasislėpti už autentiškų jausmų neatspindinčių vaidmenų ar kaukių, taip nukreipiant dėmesį nuo savo klaidų;
- konfliktas reiškia ribų pažeidimą, negerbimą arba nepripažinimą mūsų integruotumo arba asmeninės kitų žmonių erdvės;
- konfliktas yra būdas pelnyti dėmesį, pripažinimą, simpatiją arba paramą, pateikiant save kaip auką to, kuris su tavim blogai elgiasi;
- konfliktas reiškia stoką įgūdžių ar patirties tam tikram elgesiui suvaldyti;
- konfiktas dažnai reiškia ilgalaikį tikėjimą susikurtais nerealiais dalykais, troškimą išlaikyti savo netikroviškas fantazijas;
- konfliktas reiškia klausymosi stoką, nesugebėjimą išgirsti tai, ką sako kitas;
- konfliktas dažnai yra paslapčių, maskavimo, nesusipratimų, kontroversiškų žinių, nuslėpimo rezultatas;
- konfliktas reiškia stoką gebėjimų aiškiai išreikšti tai, ką mes jaučiame, galvojame, ko norime;
- konfliktas yra būdas oponuoti tam, kas save pateikia kaip tėvą ir su kuo mes dar nesureguliavome tarpusavio santykių;
- konfliktas yra garsas, sukeltas sistemos lūžio, tai yra egzistuojančių toje pačioje erdvėje priešingų jėgų išraiška;
- konfliktas yra naujos paradigmos balsas, reikalavimas keisti nebenaudingą sistemą;

- konfliktas reiškia nesugebėjimą gedėti arba visam laikui atsisveikinti, susitaikyti su tuo, ko nebėra (kai kas nors baigiasi arba miršta);
- konfliktas yra būdas išlikti neigiamai artimam, kai teigiamas artumas tampa nebeįmanomas;
- konfliktas yra paradokso, mįslės, dualizmo, poliarizacijos, prieštaravimo išraiška;
- konfliktas yra baimingas skirtumų, kitoniškumo, opozicijos interpretavimas, ignoravimas esminio poliarizacijos vaidmens kuriant santarvę ir pusiausvyrą;
- konfliktas yra mūsų nesugebėjimo mokytis iš praeities klaidų rezultatas, nesugebėjimas pripažinti jas kaip galimybę augti, mokytis, tobulinti supratimą.

B. Mayersas (2009) teigia, kad sprendžiant konfliktą aktualūs šie požiūrio į konfliktą aspektai:

- *integruojantis* (kai siekiama abišalės naudos) *arba skirstomasis požiūris* (konflikto šalys mano, kad konfliktas yra tiesiog dalijimasis, t. y. vienos šalies ko nors laimėjimas reiškia kitos šalies netekimą, arba konfliktas suprantamas kaip iššūkio situacija, kurioje šalys turi ieškoti visiems dalyviams priimtiniausios išeities);
- *vidinis arba išorinis priskyrimas* (konflikto šalys gali sieti konfliktą su sąmoningu dalyvių pasirinkimu bei šalių atsakomybe už pasekmes, su vidiniais šalių ypatumais ir todėl yra linkusios kaltinti viena kitą, arba konfliktas gali būti siejamas su išorinėmis aplinkybėmis, situacija, kai šalys nėra kaltinamos už pasekmes);
- *nesuderinami arba suderinami požiūriai* (konflikto šalių supratimas, kas vyksta ar įvyko tarp jų, gali būti panašus, tačiau kartais gali būti ir labai skirtingas, lyg tai būtų visiškai niekuo nesusijusios istorijos);
- *fatalistinis arba viltingas požiūris* (konflikto šalių supratimas, kiek ir ką įmanoma pakeisti);
- *orientuotas į procesą arba į rezultatą požiūris* (konflikto šalys gali manyti, kad svarbiausia – pasiekti trokštamą tikslą, arba labiausiai vertinamas gali būti abiem šalims priimtinas konflikto sprendimo procesas);
- *tapatinimasis su auka arba herojumi* (konflikto šalis gali interpretuoti, kad ji yra auka, ieškanti herojaus pagalbos ir užtarimo, arba herojus, gelbstintis auką nuo piktadario).

2. KONFLIKTO VERTINIMAS

Individuali užduotis

Stulpeliu užrašykite ant popieriaus lapo tai, kas pirmiausia ateina į galvą, kai išgirstate žodį *konfliktas*. Ilgai negalvokite, rašykite visus atsakymus.

Peržiūrėkite savo atsakymus, šalia kiekvieno pažymėdami, kurie žodžiai ar frazės išreiškia teigiamą, o kurie – neigiamą ar neutralų požiūrį. Suskaičiuokite vertinimus, kad nuspręstumėte, ar Jūsų dabartinis požiūris į konfliktą yra labiau teigiamas, ar labiau neigiamas.

Nors daugumai žmonių konfliktas pirmiausia kelia neigiamas asociacijas, jis ne visada yra blogis. Perskaitykite toliau lentelėje pateikiamus konstruktyvaus ir destruktyvaus konfliktų bruožus.

Konstruktyvus konfliktas	Destruktyvus konfliktas
Pripažįstami skirtumai, jie priimami kaip galimybė pagerinti rezultatus	Skirtumai naudojami siekiant atskirti; dichotominis skirstymas (teisinga–neteisinga, blogai–gerai, silpnas–stiprus)
Dalyvavimas – *laimėti–laimėti*; saugumas; susitelkimas į grupės arba bendrus interesus	Varžymasis – *laimėti–pralaimėti*; susitelkiama į savus interesus
Smalsumo, nuoširdumo, pagarbos nuostatos	Nusiteikimas konfrontuoti, dominuoti, pulti
Dvišalis procesas – bandoma pasiekti abiem šalims priimtiną rezultatą; platus matymas; atvirumas pokyčiams; dėmesys telkiamas į problemas	Vienšalis procesas – bandoma vienašališkai pasiekti trokštamus rezultatus; ribotas matymas; priešinimasis pokyčiams; problemos suasmeninamos
Remiamasi aiškiomis gairėmis, taisyklėmis	Procesas nekontroliuojamas, nėra gairių ir ribų
Lygiavertė, vienoda informacija – dalijamasi bendra informacija	Nevienoda, nelygiavertė informacija, labiau nei informacija remiamasi stereotipais ir prielaidomis
Prisiimama asmeninė atsakomybė už procesą; pusiausvyra tarp *gauti* ir *duoti*	Neprisiimama arba menkai prisiimama asmeninė atsakomybė už procesą; *laimėtojas gauna viską*
Didėja kūrybiškumas, veiksmingumas	Mažėja kūrybiškumas, veiksmingumas, prarandami ištekliai (pvz., lėšos, laikas, žmonės)

Užduotis grupei

Pateikite konstruktyvaus ir destruktyvaus konfliktų pavyzdžių, įvertinkite jų konstruktyvumo arba destruktyvumo lygį.

Pasvarstykite, kokios priežastys lemia, kad konfliktas tampa destruktyvus.

3. SVARBŪS SANTYKIAI IR KONFLIKTAI

Užduotis

Sudarykite sąrašą A, surašydami į stulpelį santykius, kurie yra arba gali būti svarbūs Jūsų gyvenime. Pasidalykite pastebėjimais grupėje.

Sudarykite sąrašą B, surašydami žodžius, pirmiausia ateinančius į galvą prisiminus save konfliktinėse situacijose. Tai gali būti jausmai, mintys, veiksmai ar kokios nors asociacijos. Pasidalykite atsakymais grupėje.

Peržiūrėkite atsakymus pirmajame sąraše, įvertindami, kurie iš Jums svarbių santykių gali visą gyvenimą išlikti be konfliktų. Ar tai įmanoma?

Kaip Jūsų atsakymai, pateikti B sąraše, gali paveikti svarbiausius Jūsų santykius? Aptarkite grupėje.

4. ŠALIES ELGESIO KONFLIKTE DIMENSIJOS

Užduotis

Žmonės skiriasi supratimu, kas jiems yra konfliktas, ir tuo, koks elgesys jiems būdingas konfliktinėse situacijose. Toliau lentelėje yra pateiktos šešios dimensijos (Deutsch, 1993), pagal kurias galima įvertinti žmogaus elgesį konflikte. Pagal šiuos kriterijus negalime skirstyti, koks elgesys yra teisingesnis, jos tiesiog apibūdina žmonių reakcijas į konfliktą. Kiekvienoje eilutėje pažymėkite, kuris elgesys būdingas Jums.

Kiekvieną pasirinkimą aptarkite su kitais grupės dalyviais. Pasidalykite, kaip Jums padeda būdingas reagavimas į konfliktą, kada tai gali kelti keblumų.

Konflikto vengimas Būdingas neigimas, slopinimas, atidėliojimas	←----------→	**„Nesaikingas“ įsitraukimas į konfliktą** Siekia konflikto, kad pademonstruotų savo gebėjimus
Griežtas Sugeba nenusileisdamas išlaikyti savo poziciją sprendžiant problemą	←----------→	**Švelnus** Nenori iki galo atskleisti savo nuomonės arba pozicijos, siekia susitarti
Rigidiškas Siekia kontroliuoti nustatydamas dienotvarkę, nemėgsta lankstumo	←----------→	**Laisvas** Atrodo nepasiruošęs, lankstus, priešinasi organizavimui ir kontrolei
Intelektualus Jam atrodo, kad probleminės temos yra intelektualūs iššūkiai	←----------→	**Emocionalus** Jam atrodo, kad probleminės temos yra emocionalūs, su žmonėmis susiję požiūriai, skirtingos perspektyvos
Eskaluojantis Kiekvienas konfliktas atrodo labai svarbus, reikalaujantis atsakymo	←----------→	**Minimizuojantis** Nė viena konfliktinė situacija neatrodo reikšminga ir rimta
Atviras Pasirengęs atskleisti savo mintis ir jausmus, dažnai tai darąs tiesmukai	←----------→	**Uždaras** Atsargus atskleisdamas informaciją, nuslepiantis savo mintis ir jausmus

2 variantas darbui grupėje

Susiskirstykite į grupes pagal kiekvieną kriterijų.

Sugalvokite savo grupės simbolį ir jį nupieškite.

Sugalvokite šūkį (pareiškimą, manifestą), jį užrašykite.

Diskusija:

1) pristatykite savo grupės įžanginį pareiškimą (po 2 min. kiekvienai grupei),
2) pateikite klausimus kitai grupei (viena grupė klausinėjama iki 3 min.),
3) diskusijos pabaigoje kiekvienai grupei skiriamas laikas baigiamajam pareiškimui.

5. NUO POZICIJŲ PRIE INTERESŲ

Tai, ko per konfliktą viena šalis reikalauja iš kitos, ir tai, ko jai iš tiesų reikia, tikrai ne visada yra tas pat, tad yra svarbu atskirti konflikto šalių pozicijas ir interesus. *Pozicija yra konkretūs konflikto šalies pageidavimai ir siūlymai, rodantys, ko ji nori, arba požiūris, kurio laikosi konflikto šalis.* Per konfliktą pozicija išreiškiama reikalavimais ir siūlymais kitai šaliai, kaip turėtų būti išspręstas konfliktas, koks rezultatas turėtų būti pasiektas (pvz., dėl išteklių, sąlygų).

Interesų samprata konfliktų sprendimo moksle yra platesnė ir skiriasi nuo įprastai vartojamos kituose moksluose. Ji neapsiriboja naudos konflikto šaliai ar domėjimosi srities įvardijimu. *Konfliktų sprendimo moksle interesai paprastai suprantami kaip tikros ar suvokiamos asmeninės ar bendros reikmės, iš kurių kyla tikslai, siekiai, kartu ir siūlymai ar reikalavimai kitiems* (Dictionary of Conflict Resolution, 1999, p. 228). Interesai, kurie kartais būna neįsisąmoninti, per konfliktą „slypi“ už pozicijos, jie rodo, kas skatina konflikto šalį pateikti tam tikrų siūlymų ir reikalavimų, kas verčia laikytis vienokio ar kitokio požiūrio, kuo jis pagrindžiamas. Kai susiduria konflikto šalių interesai, esminė problema dažnai yra šalių viltys ir norai, baimės, rūpesčiai ir būgštavimai. Tam tikrų poreikių, motyvuojančių šalių elgesį, įtaka priklauso nuo jų svarbos ir patenkinimo. Dažnai patys stipriausi būna pagrindiniai žmogiškieji poreikiai, pavyzdžiui, saugumo, pripažinimo, savigarbos, tapatumo, asmeninės raidos. Aiškinantis konfliktą, tikslinga išskirti tris interesų grupes (Furlong, 2005):

1) *rezultato (turinio)*, **KAS?** – tai, ko siekiama (paprastai tai įvairiausi ištekliai, pavyzdžiui, lėšos, daiktai, teritorija, laikas, postas);
2) *proceso (procedūrinius)*, **KAIP?** – tai, kaip siekiama (pavyzdžiui, sprendimo priėmimo proceso skaidrumas, dalyvavimas, procedūros);
3) *emocinius (psichologinius)*, **KODĖL?** – tai, kodėl siekiama (pavyzdžiui, orumo išsaugojimas, pripažinimas, pagarba).

Pozicija **Interesai**

Perskaitykite teiginius ir įvardykite, kokią poziciją išreiškia teiginių autoriai, kokie interesai ir poreikiai gali glūdėti už šių pozicijų.

1. Jei nepriimsite mano vaiko į šią mokyklą, aš kreipsiuosi į savivaldybę ir Švietimo ir mokslo ministeriją.

Pozicija: . . . . . .
Interesai: . . . . . .
. . . . . .

2. Mes atsisakome dirbti kartu su ponu Pavardeniu, jis kelia mums daug problemų.

Pozicija: . . . . . .
Interesai: . . . . . .
. . . . . .

3. Jei dar kartą taip atliksite užduotį, daugiau su jumis nenorėsiu turėti jokių reikalų.

Pozicija: . . . . . .
Interesai: . . . . . .
. . . . . .

4. Jei jūs šito dokumento patys neužpildysite, per spaudą pranešiu, kad ši įstaiga nemoka tinkamai aptarnauti klientų.

Pozicija: . . . . . .
Interesai: . . . . . .
. . . . . .

Aptarkite grupėje, kurie interesai (turinio, procedūriniai ar psichologiniai) yra lengviau ir kurie sunkiau išsiaiškinami. Kaip manote, kodėl? Kuo jie svarbūs sprendžiant konfliktą?

6. KONFLIKTO ŠALIŲ INTERESAI IR POREIKIAI

Užduotis mažoje grupelėje

1. Aptarkite ir nuspręskite, kieno konfliktą nagrinėsite. Galbūt jums reikia pasirinkti vieną iš kelių to paties žmogaus pasiūlytų konfliktų.
2. Išskirkite du priešingus požiūrius šiame konflikte. Paprastai juos visai lengva suformuluoti, pvz.: „Aš noriu…“; „Aš nenoriu…“
3. Paimkite didelį popieriaus lapą, brūkšniu padalykite į dvi vertikalias dalis. Kairės dalies viršuje užrašykite čia esančio žmogaus ar grupės nuomonę, požiūrį; dešinės dalies viršuje užrašykite oponento požiūrį.
4. Paveskite rašyti ant lapo tam asmeniui, kuris mažiausiai šneka. Tikrai nesiūlytina rašyti tam žmogui, kurio konfliktas nagrinėjamas.
5. Užlenkite popieriaus lapą, kad matytumėte tik kairę dalį.
6. Sudarykite sąrašą teiginių, grindžiančių „kairįjį“ požiūrį, laikydamiesi tokių taisyklių:
   - kiekvienas teiginys turi būti atsakymas į klausimą „kodėl?“, kai perskaitote viršuje užrašytą teiginį;
   - kiekvieną sakinį pradėkite žodžiu „Aš“ ar „Man“;
   - negalima vartoti žodžio „noriu“;
   - vietoj pasakymo „Aš galvoju / žinau / jaučiu, kad tu / tai…“ vartokite „Man reikia…“, „Man sunku…“, „Aš bijau…“;
   - nebūtina, kad sakiniui pritartų visi grupės nariai;
   - negalvokite, kaip sakytumėt šį sakinį oponentui; šis darbo etapas yra mąstymo ir analizavimo pratimas, kol kas negalvokite, ką darysite su šiais sakiniais vėliau; kad rastumėt esmę, oponentų pasakyti dalykai neturėtų pernelyg veikti: dažnai esmė nebūna pasakoma, žmonės net nebūna jos įsisąmoninę, supratę;
   - užrašykite kiek įmanoma daugiau teiginių (geriau suprasti imama tik po 5–6 teiginių);
7. Kai kairysis sąrašas bus baigtas, apverskite popieriaus lapą, kad matytumėt tik dešiniąją pusę.
8. Dabar sudarykite sąrašą teiginių, kurie pagrįstų „dešinįjį“ požiūrį, laikydamiesi tų pačių taisyklių, pagal kurias sudarėte kairįjį sąrašą.

Šį pratimą galima atlikti ir didelėje grupėje, ją suskirsčius pogrupiais. Tada pogrupių užpildyti lapai pateikiami bendram aptarimui.

(Šaltinis: mokymų medžiaga „People's Diplomacy, Non-Violence and the Reconstruction of Post-War Societies", 1998)

7. LAIMĖK DAUGIAUSIAI

Pratimui dalyviai suskirstomi į grupeles po keturis žmones. Kiekvienai grupelei galima paskirti stebėtoją, kuris fiksuotų grupėje vykstantį procesą bei dalyvių pasirinkimą. Kiekvienam dalyviui pateikiamas atsakymų lapas, kuriame jis užrašo kiekvieno etapo ir viso pratimo rezultatus.

Atsakymų lapas (šaltinis: Ch. Wiggins, 1997)

Šis žaidimas susideda iš 10 etapų. Kiekviename etape žaidėjas turi pasirinkti X arba Y raides. Grupės nariai tarpusavyje turi nesitarti, kokią raidę rinksis kiekvienas iš jų (išimtis – 5, 8 ir 10 etapai, prieš kuriuos siūloma aptarti, kas ką pasirinks). Laimėtų ir pralaimėtų taškų skaičius priklauso nuo komandos narių pasirinktų raidžių derinio. Taškai skaičiuojami pagal atsakymų lapo apatinėje kairėje pusėje pateiktą lentelę.

REZULTATAI

Etapas		**Ką pasirinkote – X ar Y?**	**Balų skaičius**	**Bendras balų skaičius**
1	nesitarti			
2	nesitarti			
3	nesitarti			
4	nesitarti			
5	galima tartis su grupe, rezultatas dauginamas iš 3			
6	nesitarti			
7	nesitarti			
8	galima tartis su grupe, rezultatas dauginamas iš 3			

Etapas		Ką pasirinkote – X ar Y?	Balų skaičius	Bendras balų skaičius
9	nesitarti			
10	galima tartis su grupe, rezultatas dauginamas iš 3			

Jūs surinkote _____ taškų
2-asis žaidėjas surinko _____ taškų
3-iasis žaidėjas surinko _____ taškų
4-asis žaidėjas surinko _____ taškų

Taškų skaičiavimo lentelė

4 X – visi pralaimi po 1
3 X – pasirinkusieji X laimi po 1 1 Y – pasirinkusieji Y pralaimi 3
2 X – pasirinkusieji X laimi 2 2 Y – pasirinkusieji Y pralaimi 2
1 X – pasirinkusieji X laimi 3 3 Y – pasirinkusieji Y pralaimi 1
4 Y – visi laimi po 1

Klausimai grupelėje atliktam pratimui aptarti:

Ar žmonės buvo linkę bendradarbiauti, ar varžytis?

Kaip žmonės interpretuoja jiems siunčiamus pranešimus?

Kaip grupelėje vyko sprendimo priėmimo procesas?

Ką būtų galima teigti apie grupelės narių tarpusavio pasitikėjimą?

Klausimai bendrai aptarti bendradarbiavimą ir varžymąsi:

Kada žmonės yra linkę bendradarbiauti, o kada – konkuruoti?

Kokie bendradarbiavimo pranašumai?

Kokie konkuravimo pranašumai?

Kokie principai galėtų paskatinti mus bendradarbiauti varžymosi procese?

XX a. viduryje Mortonas Deutschas pasiūlė bendradarbiavimo ir varžymosi teoriją. Ji akcentuoja konflikto dalyvių tikslų tarpusavio priklausomybę ir veiksmų pobūdį. Kai tikslų priklausomybė teigiama, didėjant vienos šalies galimybei įgyvendinti savo siekius, didėja kitos šalies gali-

mybė įgyvendinti savo siekius. Jei tikslų priklausomybė neigiama, didėjant vienos šalies galimybei pasiekti tikslus, mažėja kitos šalies galimybės įgyvendinti savo tikslus. Didesnę galią ir įtaką turi šalis, kuri yra mažiau priklausoma nuo kitos.

Dirbdami komandoje, mes galime pasirinkti, kaip atsakyti vienas kitam.

Jei siekiate bendradarbiauti, svarbu apgalvoti savo veiksmus ir numatyti kitų atsaką. Svarbu tinkamai išreikšti savo ketinimus, ypač tada, kai manote, kad Jūsų veiksmai gali būti nesuprasti arba netinkamai interpretuojami.

Jums svarbu nustatyti, kada pajusite, kad Jumis pasinaudojama arba Jūs esate provokuojami. Jei taip nutinka, Jūs turėtumėte pranešti apie savo patirtį, būti atviri kitų požiūriui į tai, kas įvyko, ir imtis tinkamų žingsnių, kad būtų sukurti pageidaujami santykiai.

8. TAPATUMAS IR KONFLIKTAI

Tapatumo įtaka konfliktams yra viena iš plačiausiai nagrinėjamų temų konfliktų sprendimo moksle, ji yra viena iš labiausiai rūpimų temų konfliktų sprendimo praktikams. Tapatumas padeda žmogui atsakyti į klausimą „Kas aš esu?“. Jis apima socialinės erdvės sukūrimą, išlaikymą bei raidą. Gali būti išskiriami įvairūs tapatumo lygmenys: asmeninis, profesinis, santykių, organizacinis, kultūrinis. Socialinį tapatumą sudaro individo savivaizdžio aspektai, kylantys iš socialinių kategorijų, kurioms individas save priskiria, ir vertės bei emocinio reikšmingumo, priskiriamo narystei toje grupėje. Žmonės tapatina, sieja save su tam tikromis grupėmis ir taip įgyja savivertę. Žmonėms būdingas palankus šališkumas ne tik sau, bet ir savo grupei. Grupėms priskiriama atitinkama vertė, ir siekdamas teigiamo socialinio tapatumo žmogus sutapatina save su grupe, kurią aukštai vertina ir kurios narys jis yra. Vienas iš būdų padidinti subjektyvų savo grupės statusą yra socialinis varžymasis (Tajfel, Turner, 2004).

Remiantis santykių tapatumo teorija, sąsajas tarp asmenų ir grupių apibrėžia du motyvai: *priėmimo (afiliacijos)* ir *autonomijos* (Shapiro, 2010). *Priėmimas* nurodo emocinio ryšio su kitu laipsnį ir vertę (artimas ar toli-

mas, teigiamas ar neigiamas, priimantis ar atmetantis). *Autonomija* nurodo laisvės nuo kitos šalies laipsnį ir vertę (nepriklausomybę mąstyti, jausti, veikti).

Užduotis „Gentis“ grupėje

1. Įeidami į auditoriją pasirinkite vienos iš šešių spalvų skepetaitę, atsisėskite už ta spalva pažymėto stalo.
2. Prie kiekvieno stalo sėdinti grupė turi suformuoti savo „gentį“. Tam reikia rasti esminius dalykus, apibūdinančius grupelę ir išreiškiančius visų dalyvių požiūrį. Čia gali padėti įvairūs klausimai: „Koks dalyvių požiūris į mirties bausmę?“, „Ar Jūsų gentis pritaria abortams?“ ir pan. Genties požymiais laikomi tie dalykai, kuriems visi nariai pritaria, kuo visi tiki. Balsavimas negalimas, ir jei kuriuo nors klausimu grupės dalyvių nuomonės nesutampa, vadinasi, tai nėra genties savybė.
3. Auditorija pritemdoma, ir dalyviai išgirsta įrašytą pranešimą: „Aš esu būtybė iš kitos erdvės, atvykusi sunaikinti Žemės. Aš suteiksiu vienintelę galimybę išgelbėti pasaulį. Jūs turite pasirinkti vieną gentį kaip gentį visiems. Jūs turite priimti visas tos genties savybes, išskirtinius bruožus. Negalima derėtis dėl sąlygų. Jeigu per tris derybų etapus nesugebėsite pasiekti visiško sutarimo, pasaulis bus suardytas!“
4. Vyksta trys derybų etapai. Paprastai pirmajame gentys supažindina vienos kitas su savo požymiais. Per tris etapus, arba per maždaug 50 minučių, nepavykus susitarti, prie kurios genties prisijungia visos kitos, pranešama, kad pasaulis sugriaunamas.
5. Perskaitykite toliau pateiktą tekstą ir remdamiesi santykių tapatumo požiūriu paaiškinkite, kas vyko atliekant užduotį „Gentis“.

Kaip teigia Danielis Shapiro (2010), santykių tapatumas trejopai veikia elgesį per konfliktą. Pirmiausia jis „pažaboja“ lūkesčius dėl to, kas yra tabu, ko negalima sakyti, galvoti, jausti palaikant tuos santykius. Santykių kontekstas leidžia suvokti, kokios yra autonomijos ir priėmimo ribos. Jos priklauso nuo šalies statuso ir vaidmens. Kitas santykių tapatumo poveikis yra tas, kad jeigu į jį nepakankamai atsižvelgiama, jis gali paskatinti neigiamas emocijas ir priešišką elgesį. Per konfliktą šalys įvertina, kiek reikšmingi joms yra dalykai, konflikte „statomi ant kortos“. Kuo didesnis kontrastas tarp esamos ir trokštamos autonomijos ir priėmimo, tuo dides-

nė neigiamų emocijų tikimybė bei mažiau tikėtinas kūrybiškas problemų sprendimas. Trečia, kai santykių tapatumo dalykams skiriama pakankamai dėmesio, kyla teigiamos emocijos, imama bendradarbiauti siekiant abišalės naudos.

Kai grupės nariai jaučiasi giminingi, pasižymintys tam tikrais skiriamaisiais požymiais ir emociškai prisidėję prie grupės sutelktumo didinimo, jie tampa „gentimi". Tokiu atveju gali formuotis „gentinis efektas" – toks, kai santykių tapatumas tampa rigidiškas, nelankstus. Genčiai svarbu lojalumas, genties normos jį stiprina. Lojalumą taip pat stiprina atsparus pokyčiams mitas apie bendrą giminystę ir bendrą likimą. „Gentinis efektas" didina grupių poliarizaciją ir konflikto eskalavimą.

Tam, kad būtų sėkmingai sprendžiamas konfliktas tarp „genčių", svarbu gerbti jų autonomiją ir kurti priėmimą, arba afiliaciją. Kai siekiama gerbti autonomiją, sprendžiant konfliktą svarbu pripažinti „genties" teisę egzistuoti ir priimti sprendimus dėl savo ateities. Priimant grupei svarbius sprendimus, reikėtų atsižvelgti į tai, ką paveiks šis sprendimas, kiek pagrindiniai šių grupių nariai bus įtraukti į sprendimo priėmimo procesą. Pagarba grupės autonomijai gali būti išreikšta įtraukiant grupę į derybų procesą, konsultuojantis dėl jiems svarbių klausimų, nedelsiant informuojant apie atitinkamus sprendimus.

Sprendžiant tokių grupių konfliktus, labai svarbus antrasis – priėmimo kūrimo procesas, kai šalys tampa ne priešais, o partneriais, susidūrusiais su bendra problema. Tai pasiekti galima keliais būdais. „Genčių" lyderiai gali susitikti neoficialioje aplinkoje, bandydami rasti bendrumų savo skirtumuose. Šalys gali imtis laipsniško priėmimo kūrimo – pradėti bendradarbiauti sprendžiant ne itin reikšmingus klausimus, taip keisdamos požiūrį į kitas šalis ir didindamos atvirumą vėlesniam dialogui. Šalys gali kartu imtis spręsti probleminius klausimus, kurie yra tabu ir yra derybų aklavietėje. Padėti gali ir taikos palaikymo pajėgos.

(Pratimo šaltinis: Shapiro D. Relational Identity Theory: a systematic approach for transforming the emotional dimensijon of conflict // American Psychologist. – 2010, vol. 65, no 7, p. 634).

9. KONFLIKTO ESKALACIJOS ETAPAI

Nepaisant konfliktų įvairovės, galima pastebėti tam tikrus jų eigos dėsningumus. Vienas iš populiariausių konflikto eskalacijos, arba plėtojimosi, modelių yra konfliktų tyrinėtojo Friedricho Glaslo pasiūlytas devynių stadijų modelis (Glasl, 2004). Jis yra naudingas tiems, kurie nori suprasti konflikto eigą arba imtis tinkamiausių priemonių konfliktui spręsti. Aštrėjant ir plėtojantis konfliktui, jam pereinant į vėlyvesnes stadijas, kinta konflikto šalių supratimas:

- kas yra konflikto problema (nuo požiūrių skirtumų ir objektyvaus probleminio klausimo iki siekio bet kokia kaina sunaikinti priešininką);
- kokios leistinos elgesio normos (nuo dalykiško argumentavimo iki bet kokių priemonių taikymo, prievartos);
- kaip suprantama kita šalis (nuo šalies, su kuria sieja tarpusavio priklausomybė, iki objekto, kuris neturi nieko žmoniško, kurį būtina sunaikinti);
- kokios konflikto šalių nuostatos, kaip interpretuojama kitų šalių veikla bei ketinimai (nuo geranoriškų ketinimų, kai kokios nors neigiamos kitos šalies veiksmų pasekmės priskiriamos išorės veiksnių poveikiui ar situacijai, kita šalis nelaikoma už tai atsakinga ir išsaugomas tarpusavio pasitikėjimas, iki kaltinimų, kai atsakomybė už neigiamas kitos šalies veiklos pasekmes priskiriama tyčiniams kitos šalies ketinimams ir nebėra jokio pasitikėjimo kita šalimi).

Užduotis

1. Mažose grupėse aptarkite konflikto stadijas. Raskite kiekvienos stadijos pavyzdžių. Apsvarstykite, kokios priemonės galėtų padėti sprendžiant įvairių stadijų konfliktus.
2. Peržvelkite per vieną savaitę žiniasklaidos priemonėse paminėtus konfliktus. Kuri konflikto stadija jiems būdinga?

Konflikto stadijos (šaltinis: F. Glasl, 2004)

Konflikto stadija	Probleminiai konflikto klausimai	Elgesio normos	Supratimas ir nuostatos	Slenkstis į kitą lygį
„Užgrūdinimas“	Objektyvūs probleminiai klausimai, tvirtėjantys požiūriai	Tiesioginis argumentavimas	Abipusės priklausomybės įsisąmoninimas. Atsirandantys vaidmenų lūkesčiai. Vidaus ar išorės grupių formavimasis (aplink grupes formuojasi „apvalkalas“). Įtarimai dėl slaptų motyvų	Taktinės priemonės, taikomos argumentuoti
„Debatai ir polemika“	Objektyvūs probleminiai klausimai ir santykinės pozicijos, kam nors teikiama pirmenybė. Gebėjimas paveikti	Žodinė konfrontacija. Apgaulingi taktiniai manevrai argumentuojant. Debatai	Vidinis bendrumas. Požiūrių įtvirtinimas. Bendradarbiavimo ir varžymosi ambivalentiškumas. Įtarumas. Kitai šaliai būdingas „tipiškas elgesys“	Veiksmai be konsultacijų
„Veiksmai, ne žodžiai“	Objektyvūs probleminiai klausimai ir savivaizdis. Veiksmų laisvė. Savo dominavimo įtvirtinimas. Trukdymai kitai šaliai	Veiksmai be konsultacijų. Įvykę faktai. Simbolinis elgesys. Sumažėjęs žodinis bendravimas – padidėjęs neverbalinis bendravimas. Išplėsta socialinė arena	Užslopinta empatija. „Kita šalis nesugeba vystytis“. Grupės spaudimas prisitaikyti	„Paneigiamas baudimas“. Užmaskuotos atakos, tiesiogiai nukreiptos į kitos šalies tapatumą
„Vaizdiniai ir koalicijos“	Kita šalis yra problema. Laimėti arba pralaimėti. Išsaugoti reputaciją.	„Paneigiamas baudimas“. Išnaudojamos normų spragos. Koalicijų formavimasis. Užsipuolimai, nukreipti į tapatumo esmę	Dvilypis žinojimas (juoda arba balta). Aiškus priešo vaizdas. Kolektyvinių savybių priskyrimas kitai šaliai	Savasties praradimas, reputacijos netektis
„Savasties praradimas“	Esminės vertybės. Kitos šalies demaskavimas. Garbingo vardo atkūrimas	Užsipuolimai, nukreipti į viešą kitos šalies įvaizdį. Reputacijos atkūrimas	Priešas „demaskuotas“ – jis suvokiamas kaip morališkai smukęs. Vidinė grupės kaltės simbiozė	Ultimatumas. Strateginiai grasinimai

Konflikto stadija	Probleminiai konflikto klausimai	Elgesio normos	Supratimas ir nuostatos	Slenkstis į kitą lygį
„Grasinimo strategijos“	Kitos šalies kontroliavimas	Ultimatumų pateikimas. Panikos sukeltos reakcijos. Įpareigojantys teiginiai. Konflikto išplėtimas	Savi veiksmai yra tik reagavimas. Suvoktas bejėgiškumas – įniršis. Poreikis kontroliuoti	Ultimatumų įgyvendinimas. Užsipuolimai, nukreipti į kitų šalių sankcijų potencialą
„Riboti destruktyvūs žingsniai“	Sužeisti kitą šalį labiau nei savo grupę. Nėra nieko, ką galima gauti. Išlikimas	Užsipuolimai, nukreipti į kitų šalių sankcijų potencialą. Grasinimai ir nutraukta komunikacija	Kita šalis pasirengusi vykdyti bet ką. Priešinga šalis nėra žmoniška. Dominuoja mąstymas apie galią. Svarbūs pagiežos motyvai	Atakos, nukreiptos į esminius priešui dalykus. Pastangos sutriuškinti priešą
„Priešo skaidymas į dalis“	Sutriuškinti kitą šalį. Išlikti	Kenkimas gyvybinėms funkcijoms. Veiksmai kitai šaliai sutriuškinti. Kenkimas darniam funkcionavimui	Fantazijos apie sunaikinimą. Žavėjimasis mechaniniais sunaikinimo mechanizmais	Savisaugos atsisakymas. Totalinis karas
„Kartu į prarają“	Sunaikinimas bet kokia kaina	Karas taikant visas priemones. Beribė prievarta	Sutinkama būti sunaikintam, jei bus sunaikinta kita šalis	

II. KOMUNIKACIJA IR KONFLIKTAI

Skyriaus tikslai:

- apibūdinti komunikacijos per konfliktus įvairovę ir svarbą;
- aptarti pagrindinius komunikacijos per konfliktus principus;
- nagrinėti komunikacijos per konfliktus dėsningumus ir įtaką problemoms spręsti.

Atlikę skyrelio užduotis, turėtumėte gebėti:

1) analizuoti komunikacijos per konfliktus ypatumus;
2) suprasti bendravimo veiksnius, darančius įtaką konfliktams;
3) išanalizuoti konflikto šalių taikomą bendravimą;
4) pasirinkti tinkamą konkrečiam konfliktui spręsti komunikavimo būdą.

Iš šalių tarpusavio bendravimo galima daug ką spręsti apie jų tarpusavio santykius. W. Wilmotas ir J. Hocker (2011, p. 13) taip apibendrina konfliktų ir komunikacijos sąsajas:

- elgesys komunikuojant dažnai sukuria konfliktus,
- elgesys komunikuojant atspindi konfliktus,
- komunikacija yra priemonė konfliktams konstruktyviai arba destruktyviai valdyti.

Komunikacija gali būti konflikto šaltinis, išreikšti arba aštrinti konfliktą. Kita vertus, ji gali padėti išsiaiškinti sudėtingus klausimus, išspręsti konfliktus ir kurti šalims priimtinus santykius. Komunikacijos įgūdžiai gali būti išmokstami, ugdomi ir taikomi, tačiau jie nėra vien technika, svarbu, kas glūdi už jos. Veiksminga komunikacija per konfliktus yra būtina, nors vien jos nepakanka, kad sudėtingi konfliktai būtų išspręsti sėkmingai.

1. KOMUNIKACIJOS SVARBA

Per konfliktą kiekviena šalis turi savų minčių, jausmų, interesų, kurie kitai šaliai ne visada žinomi ir suprantami. Svarbu per konfliktą atsižvelgti į minčių, jausmų, interesų reiškimo poveikį.

Šis pratimas atliekamas individualiai, jam aptarti rengiama diskusija grupėje.

Užduotis

1. Pagalvokite apie paskutiniu metu patirtą konfliktą, kuris buvo tam tikro intensyvumo lygio ir per kurį jautėte neigiamas emocijas.
2. Prisiminkite konkretų laiką per konfliktą, kai jautėte neigiamas emocijas.
3. Įsivaizduokite, kad tuo metu žiūrite į save veidrodyje.
4. Kaip manote, ar tuo metu kita konflikto šalis supranta, ką Jūs jaučiate ir galvojate?
5. Jeigu Jūsų atsakymas yra „taip“, atsakykite, iš ko sprendžiate.
6. Jeigu Jūsų atsakymas iš esmės kitoks, nei „Aš jiems paaiškinau, ką galvoju ir ką jaučiu“, tai pagalvokite, iš ko galima suprasti kitų žmonių mintis ir jausmus.

Padiskutuokite grupėje apie „minčių skaitymą“. Dažnai mes manome, kad kiti žino, ką mes galvojame ir jaučiame. Tačiau kol neatskleidėme minčių ir neparodėme jausmų, mes negalime būti tikri, kad mūsų mintys ir jausmai yra tiksliai suprantami. Tiesa, jausmų ir minčių atskleidimas dar neužtikrina, kad tai, kaip mūsų mintis ir jausmus interpretuos kita konflikto šalis, mums bus priimtina.

(Pratimo pagrindas yra C. E. Runde ir T. A. Flanagano (2010, p. 93) aprašyta užduotis).

2. KALBA PER KONFLIKTUS

Užduotis

Kiekvieno seminaro dalyvio prašoma savo popieriaus lape užrašyti žodžius ar frazes, kurias jis sako konfliktinėse situacijose.

Kai visi dalyviai atlieka šią užduotį, kiekvieno prašoma perskaityti po žodį ar frazę iš savo sąrašo, o seminaro vedėjas užrašo tuos žodžius stulpeliu

rašomosios lentos arba didelio popieriaus lapo kairėje pusėje. Baigus sąrašą visi žodžiai perskaitomi. Grupė prašoma tą sąrašą „nukenksminti“. „Nukenksminantys“ žodžiai rašomi lentos arba lapo dešinėje pusėje. Pavyzdys:

Aš tavęs nekenčiu	*Tai mane pykdo*
Tai yra kvaila	*Aš to nesuprantu*
Tu meluoji	*Aš turiu kitokių žinių*
Tu – tinginys	*Padėk man suprasti, kaip pasirinkai, kas tau svarbu*
Tai neįmanoma	*Ko reikėtų, kad tai būtų įmanoma? Jei tai būtų įmanoma, ko reikėtų tada?*
Aš – teisus. Tu (arba jis) – neteisus.	*Kuo, Jūsų manymu, skiriasi požiūriai*

(Pratimo šaltinis: Уйзерс Б. Управление конфликтом, 2004, p. 148–150).

3. POŽIŪRIO KEITIMAS

Konflikto šalys turi savo požiūrį į konfliktą, savaip interpretuoja tai, kas vyksta. Suvokinių ir minčių derinius, kuriuos žmonės naudoja apibrėždami situaciją, struktūruodami informaciją, įvertindami, kas yra svarbu, galima vadinti „įrėminimu“.

Pakeisti požiūrį reiškia pakeisti žmogaus supratimą apie situaciją, save arba kitus žmones. Sprendžiant konfliktą labai svarbu suprasti, kad tam tikro įvykio vertinimas ir emocijos, susijusios su tuo įvykiu, priklauso nuo požiūrio į situaciją. Kalbėdami dalyviai ne tik pateikia tam tikrą faktinę informaciją apie įvykius, situacijas, būsenas, jausmus, bet ir atskleidžia tam tikrą sampratą, savo požiūrį, kitaip tariant, pateikia tam tikrą interpretavimą, arba „įrėminimą“. Kai interpretavimas trukdo spręsti konfliktą, jį verta keisti. „Įrėminimo“ keitimas reiškia vertimą arba naują apibrėžimą, performulavimą, atrandant kitą situacijos prasmę, naują kontekstą probleminiams klausimams. Šiuo atveju idėjos perstruktūruojamos tam, kad būtų išreikšta papildoma reikšmė, atskleisti numanomi dalykai, kurie interpretaciją darytų kitokią. Bendra pranešimo idėja išlieka, bet kalba keičiama taip, kad kistų jausmas ar dvasia. Keičiant „įrėminimą“, pareiškimas lyg išverčiamas arba apibrėžiamas iš naujo, dėmesys telkiamas į konkretų elgesį arba nuomones bei interesus. Keičiant „įrėminimą“ per konfliktą, svarbu nesumenkinti šalies susirūpinimo ir jausmų, vengti manipuliavimo.

Konfliktinėje situacijoje kiekvienas požiūris savaip teisingas ir reikšmingas, tačiau svarbu, kad kiekviena šalis sugebėtų pažvelgti į situaciją kitos šalies akimis ir kartu pakeistų savo požiūrį. Sugebėjimas rasti kelis požiūrius į situaciją ir pasiūlyti požiūrio alternatyvą palengvina konflikto sprendimą ir padeda pasiekti norimą rezultatą.

„Įrėminimo“ keitimo tikslai:

- pakeisti neigimą į teigimą,
- eiti nuo nusiskundimų prie derybinio elgesio,
- pradėti dialogą apie galimybę rinktis sprendimo variantus,
- judėti iš praeities į ateitį,
- išlaikyti diskusijos raidą,
- dalyviams priimtinu būdu išreikšti savo abejones dėl jų požiūrio, vertinimo arba pateikti iššūkį.

Pakeitus „įrėminimą“, komentaras dažnai tampa nuosaikesnis, ne toks aštrus arba „gynybinis“, priimtinesnis klausytojui. „Įrėminimo“ pakeitimas leidžia pačiam kalbančiajam pastebėti naują idėjos supratimą, iš naujo įvertinti pranešimo tikslus, ketinimus ir galimas šios žinios siuntimo pasekmes. Kita vertus, taikant „įrėminimo“ keitimą, kyla pavojus, kad pašnekovo mintys bus interpretuojamos neteisingai.

Požiūrį pakeisti galima:

- pasakant tą pačią mintį kitais žodžiais (perfrazuojant),
- apibendrinant ir reziumuojant,
- sudėliojant problemas į logišką eilę,
- atskleidžiant užslėptas problemas, abejones ir jausmus (tai yra nežinomą informaciją),
- išskaidant dideles problemas į mažesnes ir lengviau įveikiamas,
- aiškiau suformuluojant problemą,
- išsakant problemas neteisiant kitos šalies ir nerodant emocijų.

Keičiant „įrėminimą“ dažnai pateikiami klausimai, padedantys atrasti naują situacijos prasmę. Tai galėtų vykti trim etapais.

I etapas. Identifikuoti esamą „įrėminimą“, dabartinį požiūrį, apibūdinant, ką matome ir kaip suprantame. Pavyzdžiui, jei atrodo, kad studentų grupė pyksta, kaip mes manome – dėl ko?

II etapas. Pažvelgti į ateitį, apibūdinant, kokia ateitis pageidaujama. Kaip atrodytų situacija, jei viskas susiklostytų sėkmingai?

III etapas. Išnagrinėti naujus „rėmus“, pabrėžiant esamos situacijos alternatyvas. Kaip ši situacija iš tiesų gali būti užmaskuota galimybė? Kaip

nešališkas stebėtojas apibūdintų situaciją? Kokie yra teigiami esamos reikalų padėties elementai ir kaip jais būtų galima pasinaudoti situacijoje toliau?

„Įrėminimo“ keitimo taikant klausimus pavyzdys:

- A: „Mes praleidome čia visą dieną ir visiškai nepriartėjome prie tikslo.“
- B: „Ką galėtumėte padaryti, kad padėtumėte mums tai pasiekti?“

Praktiniai patarimai, kaip pakeisti provokuojančios, kurstančios kalbos „įrėminimą“ (Doherty, Guyler, 2008, p. 162–163)

- **Trumpai apibendrinkite pašnekovo iškeltus esminius klausimus**. Gali būti pateikta daug temų, reikia visa tai išklausyti ir padaryti savo apibendrinimą formuluojant tokius teiginius: „Taigi Jūsų keliami klausimai yra...“; „Taigi Jūsų požiūris į situaciją yra...“; „Jūsų supratimu...“
- **Atsisakykite kaltinimų, negatyvumo, užgaulių ar kitus menkinančių komentarų bei nuomonių**.
  A.: „Ieva yra kvailė. Aš jai sakiau, kokiu būdu atlikti darbą, bet ji jo dar nepadarė!“
  B.: „Taigi Jūs paprašėt Ievos, kad ji dirbtų tam tikru būdu, bet taip nenutiko.“
- **Naudokite neutralią kalbą.**
- **Pripažinkite ir patvirtinkite jausmus**.
- Kiek įmanoma, **keiskite neiginius į teiginius** (pavyzdžiui, sakykite, ko asmuo nori, o ne ko nenori).
- **Venkite kritiškų komentarų, tiesiog įvardykite pagrindinius klausimus**:
  A.: „Jis visada vėluoja ir nesirūpina darbu.“
  B.: „ Taigi Jums yra svarbus klausimas, kaip jis laikosi darbo grafiko ir kokios, Jūsų požiūriu, jo nuostatos į darbą.“
- **Pabrėžkite bendrą pagrindą**.
  A.: „Aš negaliu patikėti, ką ji sako apie mane – ji visą laiką mane pertraukia ir užsipuldinėja.“
  B.: „ Taigi Jūs abu norėtumėt kartu dirbti ir bendrauti konstruktyviau nei iki šiol.

- **Pabrėžkite teigiamus dalykus**.
  A.: „Ji gali turėti savo nuomonę, bet aš nematau, dėl ko turėčiau jos klausyti."
  B.: „Taigi Jūs galite suprasti, kokią nuomonę ji išreiškia."
- **Išryškinkite nors kokius susitaikymo gestus**.
  B: „Jūs anksčiau minėjote, kad galbūt norėtumėt atsižvelgti..."
- **Kalbėkite apie jausmus, jeigu jie labai stiprūs**.
  B: „Jūs atrodote ypač nuliūdęs / susijaudinęs dėl..."
- **Venkite palaikyti šalis.**

Užduotis
Suformuluokite padedančius keisti konflikto dalyvių požiūrį pasakymus toliau pateikiamų teiginių autoriams.

1. „Ji atrodo kaip paskutinė valkata."

2. „Jis tyčia mane siutina. Galėčiau jį užmušti."

3. „Tu ignoruoji mano siūlymus ir niekini tai, ką aš padarau."

4. „Nėra jokios prasmės jam ką nors sakyti. Jis visiškai nesirūpina savo ateitimi."

4. KONFRONTAVIMO ĮGŪDŽIAI KONFLIKTE

Bendraujant per konfliktą svarbu gebėti išreikšti pripažinimą, parodyti supratingumą, tačiau kartu mokėti konfrontuoti. T. S. Jones ir R. Brinkert (2008) teigia, kad konfrontavimas yra vienas iš svarbiausių komunikavimo įgūdžių per konfliktinę sąveiką.

Konfrontuojama tada, kai šalis tiesiogiai išsako kitai šaliai aktualią tarpusavio problemą ar potencialų nesutarimą. Vienas iš veiksnių, dėl kurių žmonės vengia pripažinti konfliktus, yra netikėjimas, kad jų konfrontavimas bus veiksmingas. Kai sprendžiame, ar verta konfrontuoti, reikėtų atsižvelgti į konflikto svarbą, konflikto šalių galios pusiausvyrą, galimas konflikto pasekmes sau ir kitai šaliai. Konfrontavi-

mo nereikėtų tapatinti ar sieti su agresyvia komunikacija ir polinkiu įrodinėti, ginčytis.

Veiksniai, pagal kuriuos galima spęsti, ar konfrontavimas tinka (T. S. Jones ir R. Brinkert, 2008, p. 165–166)

	Konflikto svarba	Tarpusavio santykių galios dinamika	Pasekmės sau ir kitai šaliai
Tiesioginis konfrontavimas	Nuo vidutinės iki labai didelės svarbos	Galia santykinai lygi arba subalansuota Stipri išorės šalių arba šalininkų parama Sistema suteikia apsaugą nuo atsikeršijimo Konfrontuojantysis turi esminius konfrontavimo įgūdžius	Konfliktas aštrės arba situacija pablogės, jeigu nebus konfrontuojama Konfrontavimo stoka trukdys siekti pašalinti skriaudą arba vėliau prireikus apsaugoti teises Nėra būdo, kuriuo būtų galima išreikšti netiesioginį konfrontavimą Konfrontavimo stoka gali padėti pačiam apsisaugoti, tačiau kitiems atnešti reikšmingą žalą
Netiesioginis konfrontavimas	Nuo vidutinės iki labai didelės svarbos	Didelis šalių galios skirtumas, galios pusiausvyros santykiuose stoka (viena šalis turi daug galios, kita – mažai) Normos ir politika (pavyzdžiui, organizacijos normos ir politika) reikalauja taikyti netiesioginę konfrontaciją Apsauga nuo atsikeršijimo garantuojama tik tuo atveju, jei konfrontavimas netiesioginis Konfrontuojantysis neturi esminių konfrontavimo įgūdžių	Konfliktas aštrės arba situacija pablogės, jeigu nebus konfrontuojama Konfrontavimo stoka trukdys siekti pašalinti skriaudą arba vėliau prireikus apsaugoti teises Nėra būdo, kuriuo būtų galima išreikšti tiesioginį konfrontavimą Tiesioginis konfrontavimas gali kelti didelės žalos ar atsikeršijimo pavojų Konfrontavimo stoka gali padėti pačiam apsisaugoti, tačiau kitiems atnešti reikšmingą žalą
Konfrontavimo vengimas	Menka svarba	Santykiuose labai trūksta galios pusiausvyros, viena šalis turi daug galios, kita – mažai Normos ir politika (pavyzdžiui, organizacijos normos ir politika) draudžia teisioginę ir netiesioginę konfrontaciją, už konfrontavimą baudžiama Nėra jokios apsaugos nuo atsikeršijimo Konfrontuojantysis neturi esminių konfrontavimo įgūdžių	Nekonfrontuojant konfliktas sumažės arba bus išspręstas, bus palankesnės pasekmės Konfrontavimo stoka netrukdys siekti pašalinti skriaudą arba vėliau prireikus apsaugoti teises Nėra būdo, kuriuo būtų galima konfrontuoti Konfrontavimo stoka nekelia pavojaus, kad dalyviai patirs reikšmingą žalą arba kerštą

Užduotis darbui grupelėse

1. Pasirinkite konfliktų pavyzdžių.
2. Išnagrinėkite konfliktus, įvertindami konflikto svarbą dalyviams, tarpusavio santykių galios pusiausvyrą, galimas konflikto pasekmes dalyviams.
3. Remdamiesi pateikta lentele nuspręskite, ar per tuos konfliktus galima konfrontuoti ir koks konfrontavimas būtų tinkamesnis.

Veiksmingas konfrontavimas

T. S. Jones ir R. Brinkert (2008) nurodo tokius tris veiksmingo konfrontavimo būdus:

- išsiaiškinti prielaidas,
- pakeisti elgesį,
- pakviesti bendrai spręsti problemą.

Konfrontavimas siekiant išsiaiškinti prielaidas. Šis konfrontavimo būdas leidžia pasitikrinti, ar konflikto šalys vienodai supranta svarbius dalykus. Šalis teiraujasi dėl galimo konflikto šaltinio: „Ar mes abu (visi) sutariame, kad ...?“. Kai šalis konfrontuoja siekdama išsiaiškinti prielaidas, jos veiksmų seka gali būti tokia:

- teiginys, kuriuo išreiškiama prielaida (pavyzdžiui, „Pagal X, aš manau, kad tu (aš, mes) darysi Y“);
- pasitikslinimas, ar tai yra bendra prielaida (pavyzdžiui, „Ar tu manai taip pat?“ arba „Ar tai atitinka tavo požiūrį?“);
- prašymas patikslinti, ar dėl tos prielaidos galima tartis (pavyzdžiui, „B sprendimas, kad mes atliksime Y, nepriklauso nuo mūsų“, „Pasitikslinkime, ar mes teisūs, galbūt mes tai galėsime pakeisti“).

Konfrontavimas siekiant pakeisti elgesį ir pasiekti pažangą priimant konkretų sprendimą. Taip konfrontuojant kitas asmuo neužsipuolamas, siekiama, kad jis pakeistų nepageidaujamą elgesį. Įvardijamas elgesys, kuris atrodo neigiamas, keliantis problemas, nepriimtinas, ir siūlomas kitas elgesio variantas. Tam, kad toks konfrontavimas būtų veiksmingas, asmuo turi labai konkrečiai kalbėti apie norimą keisti elgesį ir nurodyti, kodėl jį reikėtų keisti. Konfrontuojantysis gali taikyti kokį nors teiginio su „aš“ variantą („Kai tu darai..., aš jaučiuosi...“; „Aš norėčiau, kad...“). Toks

teiginys ne tik nurodo nepageidaujamą elgesį, bet ir siūlo alternatyvas. Šalies veiksmų seka gali būti tokia:

- identifikuokite konkretų neigiamą elgesį (pavyzdžiui, „Kai tu darai X, ...“);
- nurodykite, paaiškinkite neigiamą poveikį (pavyzdžiui, „Aš pastebiu, kad Y...“);
- pasiūlykite alternatyvų teigiamą elgesį (pavyzdžiui, „Jei darytum Z, ...“);
- suformuluokite ir išdėstykite vieną ar kelis teigiamus dalykus, kurie būtų tikėtini pasirinkus alternatyvų elgesio variantą.

Konfrontavimas siekiant pakviesti bendrai spręsti problemą. Šiuo būdu konfrontuodami apibrėžiame problemą taip, kaip ji mums atrodo, ir prašome kito asmens veikti kartu su mumis, siekiant pagerinti situaciją. Jei kvietimas priimamas, pereinama prie derybų. Keli galimi būdai, kaip pateikti kvietimą:

- pripažinti galimybę konfrontuoti dėl probleminės temos ir suformuluoti probleminį klausimą neutraliais žodžiais (pavyzdžiui, „Atrodo, kad mums abiem rūpi, kaip surasti geresnį būdą siekiant išspręsti X klausimą“);
- sukurti bendradarbiavimo atmosferą (pavyzdžiui, „Jei Jūs tam pasirengęs, bendrai sutelkime jėgas ir skirkime laiko pasidalyti savo idėjomis, požiūriais, kad rastume vieną arba kelis sprendimus, kurie bus veiksmingi mums abiem“).

Užduotis:

1. Prisiminkite nemalonius jausmus sukėlusią konfliktinę situaciją, kurioje būtų tikslinga konfrontuoti, ir ją užrašykite. Pažymėkite, kokie jausmai jums kilo toje situacijoje, ką darė kita konflikto šalis.
2. Išsirinkite tinkamiausią konfrontavimo būdą, suformuluokite veiksmingo konfrontavimo teiginius ir juos užrašykite.
3. Porose pristatykite pasirinktą situaciją ir pasirinktus pozityvaus konfrontavimo pavyzdžius. Paprašykite klausytojo pasakyti, kaip jis priimtų siūlomus konfrontavimo variantus būdamas kitos konflikto šalies vietoje.

5. KRITIKAVIMAS

Užduotis

1. Prisiminkite situaciją, kurioje buvote kritikuojami. Užrašykite kritikavusio asmens žodžius.
2. Kaip jautėtės? Kaip reagavote?
3. Kaip manote, ko siekė Jus kritikavęs asmuo?
4. Kokios tos kritikos pasekmės?

Per konfliktus yra įprasta kritikuoti kitą konflikto šalį. Tinkamas kritikavimas gali būti veiksminga priemonė problemai išsiaiškinti arba šalies požiūriui atskleisti, o netinkamas kritikavimas gali pakenkti tiek veiklos rezultatams, tiek tarpusavio santykiams. Specialistai pateikia gausybę patarimų, koks kritikavimas yra tinkamiausias, ką ir kada galima kritikuoti. Toliau pateikiami bendri siūlymai, kaip reikšti kritiką.

KAIP KRITIKUOTI

- Kritikuoti tik elgesį, įvykį, o ne asmenybę.
- Įsitikinti, kad kritikuojamas elgesys gali būti pakeistas, jeigu ne – nekritikuoti.
- Neskubėti kritikuoti, nekritikuoti supykus, emocingai, kad nebūtų skatinamas priešiškumas.
- Kritikuoti individualiai, kad girdėtų tik tas, kam skiriama ši kritika.
- Kritikuoti po netinkamo veiksmo (nei per greit, nei per vėlai).
- Rasti kritikai tinkamą vietą ir laiką.
- Kritikuojamą dalyką nurodyti objektyviais faktais, o ne savais vertinimais.
- Paaiškinti, kuo ir kaip svarbu pakeisti elgesį ir padėtį.
- Galima nurodyti, kokius esamos situacijos gerinimo būdus matote.
- Atsižvelgti į kritikuojamojo ypatybes: savęs vertinimą, individualybę, amžių, lytį, pareigas, įsitikinimus ir pan.
- Kritikuojant negrįžti į praeitį, nenaudoti apibendrinimų.
- Parodyti, kad suprantate kito žmogaus jausmus ir problemas.
- Vengti moralizavimo, pamokslavimo.
- Įsitikinti, ar žmogus suprato kritiką, nuspėti galimas žmogaus reakcijas.

Klausimai diskusijai:

- kokie yra galimi kritikos motyvai?
- ką ir kada esate linkę kritikuoti?
- kokia kritika labiausiai žeidžia?

Kritikos motyvai

1. Kritika, skirta padėti.
2. Kritika, skirta save parodyti.
3. Kritika, skirta sąskaitoms suvedinėti.
4. Kritika siekiant apsidrausti.
5. Kritika siekiant užbėgti už akių pelnytiems priekaištams.
6. Kritika, skirta kontratakai.
7. Kritika siekiant gauti emocinį sukrėtimą ir įkvėpimą.

Peržvelkite toliau pateiktas kritikavimo formas ir pagalvokite:

- kurias kritikos formas taikote,
- kokiu atveju kuri kritikavimo forma būtų priimtina,
- kurios kritikavimo formos Jums yra nepriimtinos.

Kritikavimo formos (С. Емельянов, 2004)

1. Palaikančioji kritika: „Nieko tokio, kitąkart padarysite geriau. O dabar nepavyko."
2. Kritika išreiškiant nusivylimą: „Na ką gi Jūs? O aš taip iš Jūsų tikėjausi!" arba „O Jūs! Aš buvau geresnės nuomonės apie Jus!"
3. Kritika išreiškiant viltį: „Tikiuosi, kad kitą kartą šią užduotį Jūs atliksite geriau."
4. Kritika išreiškiant analogiją: „Anksčiau, kai aš buvau toks kaip jūs, jaunas specialistas, buvau padaręs tokią pačią klaidą. Bet ir kliuvo man tada nuo viršininko!"
5. Kritika-pagyrimas: „Darbas atliktas gerai, bet ne tokiam atvejui."
6. Kritika išreiškiant susirūpinimą: „Aš esu labai susirūpinęs susiklosčiusia situacija, nes už šios užduoties neatlikimą laiku atsakinga visa grupė."
7. Beasmenė kritika: „Mūsų kolektyve yra darbuotojų, kurie nesusitvarko su savo pareigomis. Neįvardysime jų pavardžių. Manau, kad jie patys padarys reikiamas išvadas."

8. Kritika išreiškiant užuojautą: „Aš jus gerai suprantu, suprantu jūsų padėtį, bet ir jūs supraskite mane. Darbas juk neatliktas.“
9. Kritika išreiškiant apgailestavimą: „Aš labai apgailestauju, bet turiu pažymėti, kad jūsų darbas atliktas nekokybiškai.“
10. Kritika išreiškiant nusistebėjimą: „Kaip? Negi Jūs dar neatlikote darbo? Nesitikėjau...“
11. Kritika išreiškiant ironiją: „Dirbot, dirbot ir padarėt. Darbelis kaip reikiant! Tik kaip dabar vadovybei į akis pažiūrėsim?“
12. Kritika-užuomina: „Aš pažinojau vieną žmogų, kuris pasielgė taip pat kaip jūs. Paskui jam buvo blogai…“
13. Kritika sušvelninant padėtį: „Tikriausiai dėl to, kas atsitiko, kaltė tenka ne tik jums…“
14. Kritika-priekaištas: „Kodėl taip netikusiai padarėt? Ir dar laiku nespėjot?“
15. Kritika-pastaba: „Ne taip padarėt. Kitą kartą tarkitės, jei nežinot, kaip atlikti užduotį!“
16. Kritika-perspėjimas: „Jei dar kartą padarysite taip blogai, kaltinkite save!“
17. Kritika-reikalavimas: „Jūs privalėsite darbą atlikti iš naujo!“
18. Kritika-iššūkis: „Jeigu padarėt tiek klaidų, tai patys ir spręskite, kaip išsisukti iš situacijos.“
19. Kritika-patarimas: „Aš jums patariu nesikarščiuoti. Palūkėkit, atvėskit ir rytoj šviežia galva pagalvokite, ką ir kaip teks taisyti.“
20. Konstruktyvi kritika: „Darbas atliktas netinkamai. Ką konkrečiai ketinate daryti?“ arba „Darbas neatliktas. Pagalvokite apie galimybę panaudoti tokį variantą.“
21. Kritika išreiškiant baimę: „Aš labai bijau, kad kitą kartą darbas vėl bus atliktas taip pat.“
22. Kritika-išbarimas: „Stok! Ką tu darai? Argi galima taip dirbti?“
23. Kritika išreiškiant nuoskaudą: „Et, jūs! Nesitikėjau iš jūsų to! Kur jūsų sąžinė?!“
24. Kritika-įsiteikimas: „Taip! Nepavyko! Na, tiek to, aš jums padėsiu.“
25. Kritika-grasinimas: „Aš esu priverstas pritaikyti pačias griežčiausias drausminimo priemones.“

Pasidalykite į mažas grupeles. Suformuluokite du kritikos variantus – priimtiną ir nepriimtiną ir juos pateikite kitai grupei. Aptarkite, kuo tiko arba netiko išgirstos kritikos variantai.

6. ATSIPRAŠYMAS

Vienas iš svarbių dalykų, kurių neišvengsime, jeigu norėsime išspręsti konfliktus, yra atsiprašymas. W. Wilmotas ir J. Hocker (2011, p. 318) suformulavo šiuos tinkamo atsiprašymo kriterijus:

- pripažįstama žala, nepateikiant pasiteisinimo;
- prisiimama atsakomybė, ji nenukreipiama kur nors kitur;
- nuoširdžiai išreiškiamas apgailestavimas;
- siūlomas koks nors skriaudos atlyginimo būdas;
- užtikrinamas tolesnių tarpusavio santykių saugumas;
- vėl patvirtinamos ar paaiškinamos bendros vertybės, kad abi šalys suprastų tolesnių tarpusavio santykių sąlygas;
- kartais, jei to pageidauja nukentėjusioji šalis, galima pateikti paaiškinimą su „jeigu“.

W. Wilmotas ir J. Hocker (2011) rekomenduoja prieš atsiprašant paklausti savęs:

- Ar aš iš tiesų suprantu, kas įžeidė ir užgavo kitą žmogų? Ar aš įsisąmoninau, ką padariau?
- Ar aš nusiteikęs keistis, kad nepakartočiau to nusižengimo? Ar aš pasirengęs kokiu nors būdu atlyginti skriaudą?
- Ar tas atsiprašymas skirtas man, kitam žmogui ar mūsų santykiams?
- Ar galiu atsiprašyti, nepridurdamas pasiteisinimo dėl savo veiksmų?

Užduotis

Pagalvokite, kieno norėtumėte ir galėtumėte atsiprašyti. Suformuluokite atsiprašymą.

Aptarkite grupėje, kas Jums svarbu atsiprašant ir priimant kitų atsiprašymą.

Kas skatina atsiprašyti, o kas stabdo?

7. KONFLIKTO VALDYMAS PER GRUPINĘ DISKUSIJĄ

Užduotis

Tai, kaip sprendžiami grupėje kilę konfliktai, priklauso nuo daugelio veiksnių: dalyvių, problemos svarbos bei pobūdžio, situacijos. Prisiminkite situacijas, kai grupėje kilo nesutarimų. Kaip buvo elgiamasi? Ar buvo stengiamasi diskutuoti ir išsiaiškinti skirtingus požiūrius, ar buvo bandoma užglaistyti nesutarimą, ar kam nors buvo taikomas spaudimas, kad jis nusileistų? Kuo svarbios toliau siūlomos taktikos? Aptarkite pateikdami pavyzdžių.

Kontroliuojant grupėje vykstantį konfliktą, O. Hargie ir D. Dicksonas (2004) rekomenduoja taikyti šias taktikas:

- *susitelkti ties probleminiais klausimais, o ne asmenybėmis*; kai konfliktas suasmeninamas, mažėja tikimybė, kad jis bus išspręstas konstruktyviai ir nenukentės grupės narių tarpusavio santykiai;
- *leisti visiems kalbėjusiems pajusti, kad jų pasiūlymai yra kuo nors vertingi*; svarbu išlaikyti visų orumą ir vengti situacijos, kai dalis dalyvių pasijunta pažeminti, kai jų neišklausoma arba neatsižvelgiama į jų argumentus;
- *išryškinti platesnes sutarimo sritis*; jeigu diskusija tampa vaidijimusi, grąžinkite pokalbį iki taško, kur visi sutarė dėl kokio nors bendresnio dalyko – taip sumažinsite įtampą;
- *pabrėžti „mes“*, atkuriant grupės vieningumą; reikėtų akcentuoti visų dalyvių indėlį grupei pasiekus kokybišką sprendimą, net jeigu tai yra situacija, kurioje dominuoja vieno nario ar pogrupio požiūris.

Siekiant konstruktyviai spręsti nesutarimus grupėje yra labai svarbūs konfliktų valdymo įgūdžiai bei šios internalizuotos normos (Johnson, Johnson, Tjosvold, 2006):

- Aš esu kritiškas idėjoms, bet ne žmonėms.
- Aš atskiriu savo kaip asmens vertę nuo mano idėjų kritikos.
- Aš prisimenu, kad ginčytinas dalykas rūpi mums visiems. Aš telkiu dėmesį į geriausio įmanomo sprendimo siekimą, o ne pergalę.

- Aš drąsinu kiekvieną dalyvauti ir perimti visą svarbią informaciją.
- Aš išklausau kiekvieno idėjas, net jei nesutinku.
- Jei tai, ką pasakė kas nors kitas, nėra aišku, aš jo kalbą performuluoju.
- Iš pradžių aš atskiriu, po to integruoju. Iš pradžių išskleidžiu visas idėjas ir faktus, kuriais remiasi abi nesutarimo šalys, ir išsiaiškinu, kiek skiriasi pozicijos. Po to bandau nustatyti dalykus, dėl ko sutariama, ir bandau juos kartu prasmingai išdėstyti.
- Aš bandau suprasti abi nesutarimo šalis.
- Aš pakeičiu požiūrį, kai yra akivaizdžių įrodymų, kad tai turiu padaryti.
- Aš pabrėžiu racionalumą siekdamas geriausio įmanomo atsakymo, besiremiančio visais prieinamais duomenimis.
- Aš laikausi „auksinės konflikto taisyklės“: elgtis su oponentais taip, kaip norėčiau, kad jie elgtųsi su manimi. Aš noriu, kad oponentai mane išklausytų, tad išklausau juos. Aš noriu, kad oponentai mąstydami atsižvelgtų į mano idėjas, tad ir aš jų idėjas įtraukiu į savo mąstymą. Aš noriu, kad oponentai suprastų mano požiūrį į probleminį klausimą, įsijaustų į „mano kailį“, tad siekiu įsijausti į jų požiūrį, suprasti jų matomą perspektyvą.

8. SPRENDIMO PRIĖMIMAS GRUPĖJE: KONSTRUKTYVUS GINČAS

Sprendimo priėmimas yra tik vienas, tačiau labai svarbus bendro problemų sprendimo proceso grupėje dėmuo. Jeigu sprendimas priimamas per debatus, šalys varžosi argumentuodamos, tad yra laimėtojai ir pralaimėtojai. Konstruktyvi diskusija padeda laimėti visiems dalyviams. Konstruktyvus ginčas yra procesas, per kurį įveikiami beišvengiami šalių skirtumai. Aptarti ir išanalizuoti dalyvių supratimo, požiūrio, žinių, pasaulėžiūros skirtumai tampa vertingais dalykais, skatinančiais gilesnę įžvalgą ir padedančiais rasti geriausią sprendimą (Deutsch, 2006; Johnson, Johnson ir Tjosvold, 2006). Priimant sprendimą grupėje yra svarbu, kad

veikla, kuri skirta kiekvienam grupės nariui patraukliam tikslui pasiekti, būtų gerai apgalvota, suprasta ir realistiška. Grupė turi apibrėžti problemą arba rūpimą klausimą, aptarti galimus alternatyvius veiklos variantus, apsvarstyti kiekvieno varianto pranašumus, kliūtis ir apsispręsti, kurį iš jų būtų geriausia įgyvendinti. Tam, kad sprendimas būtų priimtas kokybiškas, kiekvienas alternatyvus veiksmų kursas turėtų būti suprastas ir išanalizuotas, atsižvelgus į jo pranašumus ir trūkumus.

Užduotis

Išsirinkite klausimą, kuris grupei yra svarbus ir dėl kurio sprendimo grupės nariai nesutaria. Taikydami konstruktyvaus ginčo procedūrą, priimkite sprendimą.

Konstruktyvaus ginčo procedūros etapai (Johnson, Johnson, Tjosvold, 2006)

I etapas: grupės nariai siūlo apsvarstyti keletą veikimo būdų, kuriais būtų galima spręsti problemą.

II etapas: suformuojamos palaikymo komandos. Tam, kad kiekvienas siūlomas veiksmų kursas būtų atidžiai ir nešališkai išklausytas, paskiriami du grupės nariai, kurie pasirengia ir pateikia grupei geriausią rezultatą. *Teigiama tarpusavio priklausomybė* struktūruojama pabrėžiant bendrą tikslą (priimti geriausią įmanomą sprendimą), kartu pažymint, kad neatsižvelgus į informaciją, kurią pateiks kitus veiksmų kurso variantus palaikančios komandos, nebus įmanoma pasiekti kokybiško sprendimo. *Individuali atskaitomybė* struktūruojama užtikrinant, kad kiekvienas grupės narys dalyvautų rengiant ir pristatant jam paskirtą poziciją dėl galimų veiksmų. Visa gauta informacija, paremianti kitas alternatyvas, perduodama poroms, atstovaujančioms atitinkamam požiūriui .

III etapas: įsitraukiama į konstruktyvaus ginčo procedūrą:

- kiekviena palaikymo komanda per numatytą laiką išnagrinėja atstovaujamą poziciją ir parengia pristatymą, kad įtikintų kitus grupės narius jos pagrįstumu;
- kiekviena palaikymo komanda pristato geriausią įmanomą savo atstovaujamo veiksmų kurso atvejį visai grupei; per pristatymą kitiems neleidžiama įsiterpti arba nutraukti; kitos komandos turi atidžiai išklausyti ir perprasti pateikiamą informaciją, pasižymėti svarbius dalykus;

- rengiama atvira diskusija, per kurią požiūriai ginami, paneigiami, atmetami; grupių nariai gali teirautis duomenų, paremiančių teiginius, tikslintis, pateikti padedančius palaikyti savo atstovaujamą požiūrį ar verčiančius suabejoti kitais požiūriais argumentus; kartais galima duoti laiko, kad komandų nariai atskirai pasitartų, kaip rasti ir pateikti naujus argumentus;

[Instrukcija nariams. *Tvirtai ir įtikinamai ginkite savo poziciją, pateikdami kiek įmanoma daugiau faktų, paremiančių jūsų požiūrį. Atidžiai ir kritiškai išklausykite oponuojančios poros poziciją, teiraudamiesi faktų, paremiančių jų poziciją, po to pateikite kontrargumentų. Prisiminkite, kad tai sudėtingas probleminis klausimas ir jums reikia išmanyti visus aspektus, kad priimtumėte geriausią sprendimą.*]

- palaikymo komandos apsikeičia vaidmenimis ir pateikia kitą – oponuojamą poziciją bei požiūrį;

[Instrukcija grupei. *Pateikite oponuojamą poziciją, lyg ji būtų jūsų. Būkite kiek sugebate tvirti ir nuoširdūs. Papildykite ginamą poziciją naujais faktais. Plėtokite ją, siedami su informacija, kurią anksčiau gavote.*]

- visi nariai nustoja būti kurio nors požiūrio „advokatais“ ir siekia sprendimo bendru sutarimu;

[Instrukcija grupei. *Apibendrinkite ir sintetinkite geriausius argumentus* ***visiems*** *požiūriams. Pasiekite sprendimą bendru sutarimu. Keiskite savo požiūrį tik tada, kai faktai ir logiškas išaiškinimas aiškiai įrodo, kad tai turite padaryti. Parašykite įrodymais ir logišku išdėstymu grįstą jūsų sintezės ataskaitą. Kai įsitikinsite, kad ataskaita yra geriausia, kokią galėjote sukurti, pasirašykite ją.*]

- grupės nariai aptaria procesą, kaip funkcionavo grupė ir kaip būtų galima pagerinti veiklą per kitą konstruktyvų ginčą.

IV etapas: įgyvendinamas sprendimas: kai sprendimas priimamas, visi grupės nariai įsipareigoja jį įgyvendinti, nepaisydami, kuriai alternatyvai iš pradžių teikė pirmenybę.

(Pratimo šaltinis: D. W. Johnson, R. T. Johnson ir D. Tjosvold, 2006, p. 83–85).

III. KONFLIKTO ANALIZĖ

Skyriaus tikslai:
- apibūdinti konfliktų analizės įvairovę;
- aptarti pagrindinius konfliktų nagrinėjimo modelius.

Atlikę skyrelyje pateiktas užduotis, turėtumėte gebėti:
1) palyginti konfliktų nagrinėjimo modelius;
2) suprasti veiksnius, darančius įtaką konfliktams;
3) pasirinkti konkrečiam konfliktui tinkamą nagrinėjimo būdą.

Konfliktų nagrinėjimas ir įvertinimas yra labai svarbūs konfliktų sprendimo bei jų valdymo procesams. Tai gali būti vadinama pirmuoju etapu sprendžiant konfliktą. Konflikto nagrinėjimas gali padėti atskleisti įvairius konflikto šaltinius, šalių santykius ir jų dinamiką, numatyti tinkamiausias priemones bei būdus sprendžiant konkretų konfliktą.

1. KONFLIKTO ŠALTINIŲ NAGRINĖJIMAS: ŠALIŲ INTERESAI

Užduotis

Pasirinkite konfliktą ir išnagrinėkite jį pagal šią schemą:
1) nustatykite konflikto šalis (dalyvius),
2) įvardykite jų pozicijas dėl konflikto,
3) išsiaiškinkite, kuo grindžiamos šalių pozicijos, kokie šalių interesai ir poreikiai, kokie jų lūkesčiai, ko baiminamasi.

Konflikto tema, probleminis klausimas		
Šalis A Pozicija: ... Interesai, poreikiai Turinio interesai: 1. 2. 3. Proceso interesai: 1. 2. Psichologiniai interesai: 1. 2. Baimė, susirūpinimas: 1. 2. 3....	Šalis B Pozicija: ... Interesai, poreikiai Turinio interesai: 1. 2. 3. Proceso interesai: 1. 2. Psichologiniai interesai: 1. 2. Baimė, susirūpinimas: 1. 2. 3....	Šalis C Pozicija: ... Interesai, poreikiai Turinio interesai: 1. 2. 3. Proceso interesai: 1. 2. Psichologiniai interesai: 1. 2. Baimė, susirūpinimas: 1. 2. 3....

2. PROBLEMOS NAGRINĖJIMO SCHEMA

Pasirinkite konfliktą nagrinėti ir nuosekliai atsakykite į klausimus.

Konfliktas (problema)

Jei nepasieksite sutarimo, kokios bus konflikto pasekmės?

Jei konfliktą išspręsite, kokios bus pasekmės?

Kokie mano jausmai?

Kokie kitos šalies jausmai?

Koks įvykis juos sukėlė?

Kokie mano pagrindiniai poreikiai?

Kokie kitos konflikto šalies poreikiai?

Kokie mano pagrindiniai rūpesčiai, nuogąstavimai?

Kokie kitos konflikto šalies rūpesčiai, nuogąstavimai?

Kokie mano lūkesčiai?

Kokie kitos konflikto šalies lūkesčiai?

Kas trukdo patenkinti mano interesus?

Kas bendro tarp abiejų šalių (kokie sieja bendri interesai, tikslai)?

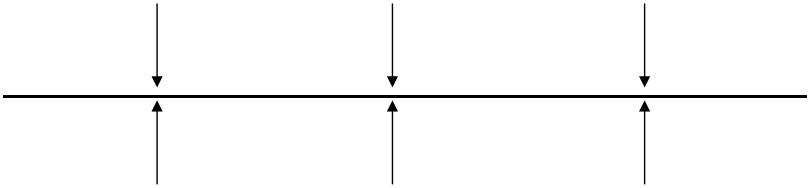
Kokie galimi sprendimo variantai?

Ką sutiktų daryti abi šalys?

3. JĖGOS LAUKO ANALIZĖ

Jėgos lauko analizė – tai priemonė, pasiūlyta socialinio psichologo Kurto Lewino, ji skirta nagrinėti situacijoms, kurias norime pakeisti. Šis metodas padeda lavinti problemų sprendimo įgūdžius, didina kūrybiškumą. Situacija čia apibūdinama kaip pusiausvyra tarp dviejų rūšių jėgų:

Varžančios jėgos ---------- Pasipriešinimas pokyčiui



Varomosios jėgos ---------- Pokyčio paskatinimas

Iš pradžių identifikuojamos abiejų šalių jėgos, po to jos palyginamos. Kai aiškiai matome, kokios ir kokio stiprumo bei svarbos jėgos egzistuoja, tada turime daugiau galimybių pasiekti tokį pokytį, kokio norime.

Pokytį galima pasiekti dviem būdais: didinti jėgas, skatinančias pokytį, arba mažinti jėgas, besipriešinančias pokyčiui. Pats veiksmingiausias būdas – tai skatinti varomąsias jėgas ir kartu mažinti pasipriešinimo jėgas.

Užduotis (atliekama individualiai, rezultatai gali būti aptariami su kitais)

Išsirinkite problemą, kuri, Jūsų manymu, turėtų būti išspręsta ir kurią, nors sunku, tačiau įmanoma išspręsti. Pageidautina, kad tai būtų problema, kuri kelia Jums nerimą ir kurios išsprendimas gerokai palengvintų Jūsų situaciją.

1. Suformuluokite problemą ir ją aprašykite.
2. Apibūdinkite problemą dviem aspektais: kaip dabartinę situaciją ir kaip situaciją, kokią Jūs norėtumėte matyti, kai problema bus išspręsta.
3. Sudarykite kuo išsamesnį sąrašą jėgų, kurios priešinasi Jūsų trokštamam pokyčiui (pasipriešinimo jėgos), ir jėgų, skatinančių pokyčius (varomosios jėgos). Šios jėgos gali būti susijusios su žmonėmis, pinigais, laiku, išoriniais veiksniais, tai yra bet kuo, kas gali pasipriešinti arba paskatinti pokytį. Pavaizduokite jėgos lauko schemą pagal pateiktą pavyzdį.
4. Pabraukite, Jūsų nuomone, pačias svarbiausias jėgas.
5. Kiekvienai pabrauktai pasipriešinimo jėgai raskite veiksmus, kurių Jūs galėtumėte imtis, kad sumažintumėte ar pašalintumėte tą jėgą.
6. Kiekvienai pabrauktai varomajai jėgai raskite veiksmus, kurių Jūs galėtumėte imtis, kad kiek įmanoma padidintumėte tą jėgą.
7. Apibrėžkite daugiausia vilčių teikiančius žingsnius, kurių Jūs galėtumėte imtis spręsdami problemą, ir nurodykite išteklius, kuriais Jūs galėtumėte pasinaudoti.
8. Peržiūrėkite žingsnius ir išdėliokite juos eilės tvarka, praleisdami tuos, kurie netinka Jūsų bendram tikslui.

1. Problema:	
2 a. Esama situacija:	2 b. Pageidaujama situacija:
3. Pasipriešinimo jėgos:	5. Varomosios jėgos:
4. Veiksmai joms sumažinti arba panaikinti:	6. Veiksmai joms padidinti:
7 a. Žingsniai problemos sprendimo link:	
7 b. Reikalingi ištekliai:	

Žingsniai	Kada	Kaip

(Pratimo šaltinis: mokymų medžiaga „People's Diplomacy, Non-Violence and the Reconstruction of Post-War Societies", 1998)

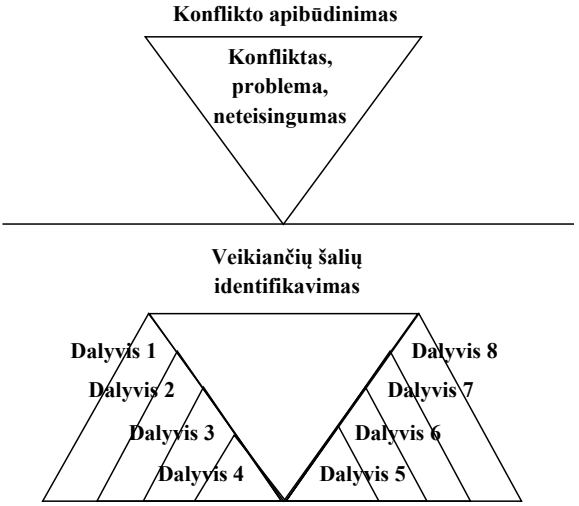
4. KONFLIKTĄ PALAIKANČIŲ JĖGŲ ANALIZĖ

Kai kurios konfliktinės situacijos nėra stabilios, jas palaiko keletas veiksnių arba jėgų. Pavyzdžiui, gali būti, kad keičiantis konflikto dalyviams arba jiems apsikeičiant vaidmenimis (kas „vergas", o kas „šeimininkas"?), konfliktas išlieka. Jei tokio konflikto niekas nepalaikytų, situacija keistųsi. Tokią situaciją galima pavaizduoti kaip trikampį, stovintį ant vieno kampo. Šis trikampis nesvyra į šalis, nes iš abiejų pusių jį laiko atramos. Jei mes galėtume identifikuoti konfliktą palaikančius veiksnius ir išbandyti būdus, kaip juos pašalinti arba sumažinti jų poveikį situacijai, būtų galima pakeisti neigiamą situaciją ją pakreipiant pageidaujama kryptimi.

Užduotis

Pasirinkite konfliktą ir jį išanalizuokite pagal toliau pateiktą schemą, įvertindami, kokios jėgos palaiko nepageidaujamą situaciją. Atsižvelkite į būdus, kurie galėtų padėti susilpninti, pašalinti tuos neigiamus veiksnius arba juos pakeisti teigiamomis jėgomis.

1. Identifikuokite nestabilią situaciją (konfliktą, neteisingumą) ir tai pavaizduokite kaip apverstą trikampį, stovintį ant vieno kampo.
2. Nustatykite veikėjus, kurie valdo jėgas, išlaikančias esamą situaciją. Pavaizduokite juos kaip palaikančias atramas.
3. Apgalvokite, kaip būtų galima susilpninti arba pašalinti tas atramas.
4. Aptarkite, kokie psichologiniai veiksniai gali tapti konfliktinę situaciją palaikančiomis atramomis? Kas lemia šių atramų atsparumą? Kaip sumažinti jų poveikį?



Įvertinus, kiek veikėjai yra įsitraukę į konfliktą, galima nagrinėti, koks kiekvieno veikėjo indėlis į problemą, kokios priežastys jam trukdo siekti pokyčių arba juos palaikyti.

(Pratimo šaltinis: mokymų medžiaga „People's Diplomacy, Non-Violence and the Reconstruction of Post-War Societies", 1998)

5. SUVOKIMO, EMOCIJŲ IR ELGESIO DIMENSIJOS

Vienas iš šiuo metu populiariausių konflikto analizės būdų yra konflikto nagrinėjimas įvertinant tris svarbias konflikto dimensijas: konflikto šalių suvokimą, emocijas ir elgesį (Mayer, 2000, Furlong, 2005). Ieškant būdų konfliktui išspręsti labai svarbu įvertinti šalių požiūrį į situaciją ir į dalyvių vaidmenį joje. Konfliktas reiškia šalies įsitikinimą arba supratimą, kad jos poreikiai, interesai, vertybės yra nesuderinami su kieno nors kito. Šis supratimas turi ir objektyvų, ir subjektyvų aspektą. Suvokimo arba pažinimo dimensija apima kognityvinį aspektą, konflikto šalių mintis apie konfliktą, save ir kitą šalį, įsitikinimus ir prielaidas. Šiai dimensijai išsiaiškinti svarbūs tokie klausimai (Furlong, 2005):

Kaip šalys supranta konfliktą, ką apie jį galvoja?

Į kokius duomenis jos kreipia dėmesį, kokios jų išvados apie šią informaciją?

Kokios jų prielaidos, kaip jas galima paaiškinti?

Koks jų pasakojimų apie konfliktą tonas ir tema?

Kaip jos apibrėžia konfliktą?

Kokius konflikto motyvus priskiria kitai konflikto šaliai? Kokia informacija prieštarauja tokiam supratimui? Kaip jos aiškina šiuos prieštaravimus?

Kaip šis supratimas veikia kitų šalių mintis, jausmus, veiksmus?

Kas galėtų pakeisti kiekvienos šalies požiūrį į problemą?

Daugeliui konfliktų būdingos stiprios dalyvių emocijos. Konfliktą šalys patiria kaip emocinę reakciją į situaciją arba sąveiką. Emocijų dimensija apima emocines šalių reakcijas į konfliktą. Klausimai, svarbūs šiai dimensijai išsiaiškinti, būtų tokie (Furlong, 2005):

Kokios yra šalių emocijos dėl konflikto?

Kokio intensyvumo ir stiprumo yra šalių jausmai? Kiek emocijos yra išreiškiamos arba kiek jas reikėtų išreikšti? Kaip šalys tvarkosi su savo emocijomis?

Kiek reikšminga kliūtis konfliktui spręsti gali būti šie dalyvių jausmai?

Kokias priemones, provokuojančias kitos šalies emocijas, taiko šalis?

Ko reikėtų asmeniui, kad jis išlietų ar išsilaisvintų nuo šių jausmų?

Kaip šie jausmai veikia kitų šalių jausmus, supratimą, elgesį?

Kas galėtų pakeisti šalių emocijas, susijusias su problema?

Vienas iš pagrindinių konflikto požymių yra šalių veikla. Konfliktas suprantamas ir patiriamas kaip veiksmai, kurių žmonės imasi siekdami išreikšti savo jausmus, suvokimą bei patenkinti poreikius. Elgesio dimensija apima veiksmus, kurių šalys imasi atsakydamos į konfliktą. Šiai dimensijai išsiaiškinti padėtų šie klausimai (Furlong, 2005):

Kokių veiksmų ėmėsi kiekviena šalis, siekdama išspręsti konfliktą?

Kokie šalių veiksmai skatina konflikto plėtojimąsi?

Kokie šalių veiksmai mažina konfliktą?

Kokie dalykai provokuoja tarpusavio veiksmus?

Kokia yra agresijos ir prievartos rizika?

Kokia yra vengimo arba pasitraukimo rizika?

Kaip šalių veiksmai veikia kitų šalių elgesį, emocijas, supratimą?

Kas galėtų pakeisti kiekvienos šalies elgesį?

Renkantis konflikto sprendimo priemones, siūloma atsižvelgti į dalyvių mintis, emocijas ir elgesį, įvertinant šių aspektų svarbą konfliktui atsirasti, plėtotis ir spręsti. Įvertinus, kuri dimensija aktualiausia, nustatomi opiausi klausimai ir pasirenkamos priemonės bei jų taikymo nuoseklumas konkrečiam konfliktui spręsti.

Užduotis

Pasirinkite konfliktą ir jį išnagrinėkite pagal suvokimo, emocijų ir elgesio dimensijas. Įvertinkite kiekvienos iš dimensijų svarbą šiame konflikte.

6. KONFLIKTO ĮVERTINIMO VADOVAS

Williamas W. Wilmotas ir Joyce L. Hocker (2011) siūlo analizuojant konfliktą taikyti klausimų grupes, skirtas įvairiems konflikto aspektams nagrinėti. Taikant jų siūlomą įvertinimo vadovą galima pasirinkti kelis klausimus iš kiekvienos grupės, tačiau svarbiems konfliktams išsamiai nagrinėti gali prireikti visų pateiktų klausimų. Šiuo konflikto įvertinimo vadovu gali remtis studentai, besimokantys nagrinėti konfliktus, ir specialistai, suteikiantys praktinę pagalbą sprendžiant konfliktus. Tą vadovą gali pritaikyti ir trečiosios šalys, norėdamos konsultuoti konflikto dalyvius, arba patys konflikto dalyviai. Pagal jį galima sukurti klausimyną konflikto šalims, kai jos nori išsiaiškinti, kaip konfliktą suvokia dalyvaujančios šalys.

Pateikiame klausimų pavyzdžius (Wilmot, Hocker, 2011, p. 238–241).

I. Konflikto prigimtis.

- Kokie „provokuojantys įvykiai“ atvedė konfliktą iki abišalio įsisąmoninimo?
- Koks yra istorinis šio konflikto kontekstas, turint galvoje ilgalaikius šalių tarpusavio santykius ir išorės įvykius, kurie supa konfliktą?
- Ar šalys remiasi skirtingomis konflikto prielaidomis (pastebimomis iš pasirenkamų konflikto metaforų, elgesio modelių, aiškiai išreiškiamų nuostatų dėl konflikto)?

- Konflikto elementai:
  Kaip kiekviena šalis kovoja? Kaip tą kovą išreiškia?
  Kas yra suvokiami kaip nesuderinami tikslai?
  Kokių išteklių stoka suvokiama?
  Kaip šalys yra priklausomos viena nuo kitos? Kaip jos konkuruoja tarpusavyje? Kaip jos bendradarbiauja per konfliktą?
- Ar konfliktas svyruoja tarp konstruktyvių ir destruktyvių fazių? Jei taip, tai kurie jo elementai buvo transformuojami per konstruktyvius ciklus? Kurie elementai gali būti transformuojami kūrybiškai sprendžiant konfliktą?

II. Orientavimasis į konfliktą.

- Kokių nuostatų dėl konflikto laikosi šalys?
- Ar jos suvokia konfliktą kaip pozityvų, negatyvų ar kaip neutralų? Kaip tai galėtumėte apibūdinti?
- Kokius metaforų vaizdinius dalyviai vartoja? Kokias metaforas Jūs vartotumėte apibūdindami šį konfliktą?
- Koks konflikto dalyvių kultūrinis pagrindas? Koks yra kultūros kontekstas, kuriame vyksta konfliktas?
- Kokią įtaką šiame konflikte galėtų daryti lyčių vaidmenys, ribotumai, lūkesčiai?

III. Interesai ir tikslai.

- Kaip šalys aiškina savo tikslus? Ar jos tikslus apibūdina individualistinėmis, ar sisteminėmis sąvokomis?
- Ką kiekviena šalis galvoja apie kitos šalies tikslus? Ar jie panašūs, ar nepanašūs į suvokiamus savo tikslus?
- Kaip tikslai keitėsi nuo konflikto pradžios iki esamos situacijos? Kuo panašūs arba kuo nepanašūs yra šalių tikslai, siejami su praeitimi, ateitimi ir tarpusavio sąveika?
- Kokie yra turinio, santykių, tapatumo, proceso tikslai?
- Kaip šie tikslai tarpusavyje persidengia?
- Kurie tikslai atrodo pagrindiniai skirtingose ginčo stadijose?
- Ar konflikto šalys „specializuojasi“ ties vienu ar kitu tikslų tipu?
- Ar probleminiai tapatumo ir santykių klausimai yra šio ginčo varomosios jėgos?
- Ar kurie nors tikslai iškyla skirtingomis formomis?
- Kaip konflikto tikslai pasikeičia esant skirtingoms konflikto fazėms?

IV. Galia.

- Kokios nuostatos dėl savo ir kitos šalies galios? Ar dalyviai atvirai kalba apie galią, ar apie tai nediskutuojama?
- Kaip šalys mato savo ir kitos šalies tarpusavio priklausomybę? Ar galite kaip išorės stebėtojas suklasifikuoti kokias nors priklausomybes, kurių šalys neįvardija?
- Kokio pobūdžio galią šalys mano turinčios pačios, kokia galia priskiriama kitai šaliai?
- Žvelgiant iš išorės, kokia galia, neįsisąmoninta pačių dalyvių, yra taikoma?
- Kokiais būdais šalys nesutaria dėl tarpusavio galios pusiausvyros? Ar jie nepakankamai įvertina savo ar kitos šalies įtaką?
- Kokį poveikį kiekvienos šalies galios įvertinimas turi vėlesniam konflikto veiksmų pasirinkimui? Kokie destruktyvaus galios balansavimo požymiai pastebimi?
- Kokiais būdais konflikto stebėtojai sutinka arba nesutinka su pačių šalių savo galios vertinimu?
- Kokie yra nepanaudoti egzistuojančios galios šaltiniai?

V. Stiliai.

- Kokius individualius stilius taiko kiekviena šalis?
- Kaip keitėsi individualus stilius per konfliktą?
- Kaip šalys suvokia viena kitos stilių?
- Kokiu būdu šalies stilius paskatino kitos šalies stilių pasirinkimą tęsiantis konfliktui?
- Ar stilių pasirinkimai iš pradžių buvo simetriški, ar papildantys?
- Žvelgiant iš išorės, kokie yra kiekvieno stiliaus pranašumai ir trūkumai šiame konkrečiame konflikte?
- Ar galima apibūdinti visą sistemą kaip turinčią vyraujantį stilių? Ką dalyviai teigia apie tarpusavio santykius apskritai?
- Ar šalys kuria veiksmų pasirinkimo per konfliktą strategijas, ar išlieka spontaniškos?
- Koks kiekvienos šalies požiūris į kitos šalies strategijų pasirinkimą?
- Kokias taktines pasirinktis taiko abi šalys?
- Ar taktinės pasirinktys pirmiausia priskirtinos vengimui, varžymuisi ar bendradarbiavimui?

- Kaip šalies dalyvių taktikos daro poveikį kitos šalies taktikų pasirinkimui? Kaip taktikos susijungia vesdamos konfliktą per eskalavimo, įtvirtinimo, sumažėjimo etapus?

VI. Konfliktas ir emocijos.

- Kokius būdus siekdami pokyčių Jūs panaudojote ar planuojate panaudoti šioje situacijoje? Kiek veiksmingi yra šie metodai?
- Pasirinkite kelias emocijas, kurias Jūs ir kita šalis išreiškėte vykstant konfliktui. Kokios šių emocijų funkcijos? Kaip jos buvo suvaldytos arba sušvelnintos?
- Ko išmokote emocijų srityje per šį konkretų konfliktą?
- Aptarkite, kaip galėtumėte panaudoti teigiamas emocijas, kad padėtumėte sau (ir kitai šaliai) per šį konfliktą?
- Ar per šį konfliktą nuklydote nuo „efektyvumo zonos“? Kaip? Ką dėl to galėtumėte padaryti?

VII. Sąveikų ir darbinių modelių projektavimas.

- Kokios pasikartojančių modelių taisyklės būdingos konfliktui?
- Kokie santykių trikampiai ir smulkūs įvykiai geriausiai apibūdina konfliktą?
- Kiek destruktyvus yra šio konflikto pobūdis?
- Ar yra koalicijų, kurios veikia konfliktą?

VIII. Išmėginti sprendimai.

- Kokios galimybės buvo ištirtos sprendžiant konfliktą?
- Ar išbandyti sprendimai tapo problemos dalimi?
- Ar trečiosios šalys buvo įtrauktos į konfliktą? Jei taip, kokį vaidmenį jos atliko, koks jų įtraukimo poveikis?
- Ar tai pasikartojantis konfliktas, kuriame išbandyti sprendimai atnešė laikiną pokytį, bet iš esmės visa struktūra liko nepakitusi? Jei taip, kokia ta struktūra apskritai?
- Ar galėtumėte identifikuoti sprendimų kategorijas, kurios nebuvo išbandytos?

IX. Derybos.

- Ar šalys geba derėtis tarpusavyje? Kodėl?
- Kas yra padaryta, kad susilygintų galia?
- Ar šalys pirmiausia taiko varžymosi taktikas, bendradarbiavimo taktikas ar kokį nors jų derinį?
- Ar šalys sugeba pasiekti ilgalaikius susitarimus?

X. Atleidimas ir susitaikymas.

- Ar šioje situacijoje siekiama atleisti arba susitaikyti?
- Į kokį galios neatitikimą reikėtų atkreipti dėmesį Jūsų situacijoje? Kaip Jūs tai darote?
- Ar Jums atleidimas yra sprendimas ar procesas?
- Ar Jūsų situacija reikalauja asmeninio ar tarpasmeninio atleidimo (ar abiejų)?
- Kokios yra atsiprašymo problemos Jūsų situacijoje?
- Kokios pamokos iš kitų kultūrų galėtų paveikti Jūsų konflikto nagrinėjimo būdą?

Užduotis

Pasirinkite konfliktą nagrinėti.

Iš bendro sąrašo išrinkite klausimus, kurie yra svarbiausi siekiant tinkamai jį išnagrinėti ir numatyti jo sprendimo galimybes.

Pagal pasirinktus klausimus įvertinkite konfliktą ir jo sprendimą.

IV. KONFLIKTŲ SPRENDIMAS

Skyriaus tikslai:
- atskleisti konfliktų sprendimo stilių įvairovę;
- aptarti įvairius konfliktų sprendimo būdus;
- išanalizuoti konfliktų sprendimo dėsningumus bei galimybes.

Atlikę skyriuje pateiktas užduotis, turėtumėte:
1) išmanyti apie konfliktų, kilusių dėl įvairiausių priežasčių, sprendimo būdus;
2) gebėti įvertinti šalių taikomą konflikto sprendimo strategiją;
3) gebėti pasirinkti tinkamą konflikto sprendimo būdą.

Spręsti konfliktą – tai šalinti konfliktą sukėlusias priežastis, keisti požiūrį į situaciją, save arba kitą konflikto šalį, taikant įvairius būdus. Svarbu rasti sprendimus, kurie atitiktų dalyvių interesus, tikslus, vertybes arba leistų ateityje sukurti norimą situaciją, priimtinus tarpusavio santykius.

1. KONFLIKTŲ SPRENDIMAS: KOKS ELGESYS TINKAMIAUSIAS?

Užduotis

Perskaitykite situacijų aprašymus ir nuspręskite, kaip reikėtų elgtis. Aptarkite savo pasirinktus elgesio skirtingose situacijose variantus. Kas lemia reagavimo būdus? Kokie psichologiniai veiksniai gali turėti įtakos? Koks jų poveikis?

1.

Jūsų mama apsivelka vakarinę suknią, kuri atrodo pernelyg jaunatviška jos amžiui. Ji kreipiasi į Jus: „Kaip aš atrodau?“ Iš jos akių matote, kad ji laukia komplimentų. Jūs norite būti garbingas, bet kartu taktiškas ir dėmesingas mamai.

Ką darytumėte?

2.

Kartu su kitais darbuotojais Jūs norite turėti geresnes darbo sąlygas ir gauti didesnį atlyginimą. Vadovybė sako negalinti to pasiūlyti, nes tektų bankrutuoti. Šįkart ji teisi – kompanijos žlunga.

Ką darytumėte?

3.

Į Jus kreipiasi įniršusi ir apsipylusi ašaromis moteris: „Mano vyras mane išdavė su geriausia mano drauge, ir aš esu vienintelė, kuri to nežinojo. Aš jį užmušiu!“

Ką darytumėte?

4.

Įsivaizduokite, kad tauta gyvena dviejose valstybėse. Valstybių santykiai nėra geri.

Ką darytumėte?

Įsivaizduokite, kad vienoje valstybėje gyvena dvi tautos ir blogi jų tarpusavio santykiai trunka jau daugelį metų.

Ką darytumėte?

Įsivaizduokite, kad yra dvi valstybės, kuriose gyvena po dvi tautas, jų tarpusavio santykiai blogi jau daug metų.

Ką darytumėte?

(Pratimo šaltinis: J. Galtung, 2000, p. 41–42).

2. KONFLIKTO SPRENDIMO STRATEGIJOS IR STILIAI

Konflikto sprendimo strategija, išskiriama pagal konflikto šalies elgesį konfliktinėje situacijoje, rodo, kokio pobūdžio veiksmus pasirenka konflikto šalis. *Konflikto sprendimo strategija plačiąja prasme – tai elgesys per konfliktą, taktinių sprendimų seka. Taikant vieną strategiją galima naudoti įvairius taktinius sprendimus. Taktika – tai konkretus elgesio per konfliktą tipas.* Būdinga konflikto dalyviui elgesio per konfliktus strategija įvardijama kaip tai konflikto šaliai būdingas konflikto sprendimo stilius.

Dažniausiai išskiriamos penkios konflikto valdymo ir sprendimo strategijos arba penki elgesio konfliktinėje situacijoje stiliai. (Thomas, Kilmann, 2011; Scott, 2008).

Bendradarbiavimas (įvairių autorių vartojamos sąvokos: problemos sprendimas, integravimas, „pergalė–pergalė"). Tai aktyvus tiesioginis konflikto sprendimas, reikalaujantis šalių pasitikėjimo ir geranoriškumo: konflikto dalyviai bando rasti sprendimą, patenkinantį visų konflikto šalių interesus. Tai galima pasiekti pačių šalių derybomis arba pasitelkus trečiąją šalį, taikant fasilitavimą, mediaciją. Šiai strategijai įgyvendinti taikomos įvairios taktikos. Kai kurios yra rizikingos, pavyzdžiui: vienašalių nuolaidų siūlymas tikintis tokių pačių kitos šalies nuolaidų; kompromisinių sąlygų pateikimas svarstyti; savo pagrindinių interesų atskleidimas. Taikant atsargesnes taktikas galima tik užsiminti apie galimus kompromisus; susitarimo sąlygoms aptarti siųsti žmones, kurie nėra atsakingi už sprendimus; kviestis tarpininkus. Problemų sprendimo strategija sumažina tikimybę, kad prieštaravimai nesuvaldomai stiprės arba kita šalis pajus kylančią grėsmę. Jei problemos išsprendžiamos konflikto pradžioje, galima išvengti konflikto plėtojimosi.

Prisitaikymas (paklusimas, nuolaidos). Tai strategija, nukreipta į skirtumų tarp konflikto šalių mažinimą. Konflikto šalis, naudojanti prisitaikymą, konfliktinėje situacijoje linkusi labiau atsižvelgti į kitos šalies, o ne į savo interesus, dažnai labiau orientuojasi į santykių išlaikymą nei į rezultatą ir sutinka su kitos šalies pasiūlytu sprendimu. Taikanti nuolaidų strategiją šalis apriboja savo lūkesčius ir siekius, tačiau tai nereiškia, kad ji visiškai nusileidžia: nuolaidos gali būti dalinės, pirmiausia susijusios su jai antraeiliais dalykais.

Konkurencija (konkuravimas, varžymasis, dominavimas, „pergalė–pralaimėjimas“). Tai mėginimas sprendžiant konfliktą gauti kuo daugiau naudos, ir dažnai iš kitos šalies**.** Konflikto šalis, taikanti šį būdą konfliktinėje situacijoje, yra aktyvi, siekia sau palankiausio rezultato, savo interesų patenkinimo, ignoruodama ar paaukodama kitų interesus, versdama kitus priimti savo siūlomą problemos sprendimą. Taikant šią strategiją gali būti naudojamos įvairios taktikos. Dalis jų yra griežtos, labiau išreiškiančios konfrontaciją: grasinimai; gąsdinimai nubausti – žadant to nedaryti, jei kita šalis leisis įkalbama; investavimas į dalykus, skirtus konfliktui spręsti, be išankstinio susitarimo su kita šalimi. Kai kurios taktikos yra ne tokios konfrontacinės: palankumo parodymas, kai siekiama pozityviai nuteikti kitą konflikto šalį jai pritariant ar atskleidžiant savo pranašumus, naudingus kitai konflikto šaliai arba svarbius konfliktui spręsti; nustebinimas, sutrikdymas, kai kita konflikto šalis priima siūlomas sąlygas, nes jaučiasi sutrikusi; užslėptas priekaištavimas, kai siekiama, kad kita konflikto šalis pasijustų esanti neteisi, pajustų sąžinės priekaištus. Kai ši strategija taikoma derybose, siekiant susitarti, gali būti pasitelkiami įtikinami argumentai, reikalavimai, aiškiai pranokstantys turimas galimybes, pareiškiama, kad kas beįvyktų, pozicija nebus pakeista, gali būti įvedami griežti laiko apribojimai ar nustatomi privalomi klausimų sprendimo būdai.

Vengimas (nieko nedarymas, pasitraukimas, „pralaimėjimas–pralaimėjimas“). Ši strategija pasireiškia arba neveiklumu, kai nevykdomi jokie veiksmai, šalis siekia išsisukti nuo konflikto, į viską reaguoja pasyviai, arba fiziniu bei psichologiniu pasitraukimu, atidėliojimu, ignoravimu. Vengimas gali būti taikomas dažniau, jei dalyviai nepasitiki savimi ir kita šalimi, jaučia konfidencialumo stoką, aplinka jiems atrodo nesaugi, netinkama konfliktui spręsti, taip pat jei egzistuojančios normos skatina vengti konflikto, o ne atvirai jį spręsti pradedant diskusiją.

Kompromisas. Tai konflikto sprendimo strategija arba stilius, kai ieškoma sprendimo, iš dalies patenkinančio visus nesutarimo dalyvius. Siekiant kompromiso, konflikto šalių pozicijų skirtumai gali būti mažinami, kai jos „keičiasi“ nuolaidomis, ieško „aukso vidurio“. Konflikto šalis, taikanti kompromiso strategiją, tik iš dalies patenkina savo interesus – ji atsisako dalies savo interesų, kad kita šalis patenkintų dalį savo interesų.

Užduotis

Analizuodami savo elgesį konfliktinėse situacijose, atkreipkite dėmesį į Jūsų taikomas konfliktų sprendimo strategijas. Užpildykite lentelę, atsakymus išdėstydami nuo 1 iki 5 pagal tai, kam teikiate pirmenybę.

Konflikto sprendimo stilius	Naudoju dažniausiai	Teikiu pirmenybę	Naudoju rečiausiai	Prasčiausiai jaučiuosi jį naudodamas
Konkurencija				
Vengimas				
Prisitaikymas				
Bendradarbiavimas				
Kompromisas				

3. INTEGRUOJAMIEJI SUSITARIMAI

Integruojamuoju susitarimu vadinamas toks konflikto šalių susitarimas, kuriuo maksimaliai atsižvelgiama į kiekvienos konflikto šalies poreikius, interesus ir kuris yra priimtinas visoms šalims. Integruojamieji susitarimai gali būti skirtingos trukmės ir apimties. Jie gali būti trumpalaikiai ar nukreipti į ateitį, sprendžiantys visus nesutarimo klausimus iš esmės ar tik ką nors labai konkretaus.

Užduotis

1. Perskaitykite apie toliau pateikiamus integruojamojo susitarimo būdus. Pagalvokite, kuriuos taikote dažniau, kuriuos – rečiau. Aptarkite kiekvieno būdo pranašumus ir trūkumus.

2. Pasirinkite konkretų konfliktą. Sukurkite jo sprendimo variantus, remdamiesi įvairiais integruojamojo susitarimo būdais.

Pagal tai, kiek ir į kokius konflikto šalių interesus atsižvelgiama, galima išskirti kelis skirtingus būdus, kuriais interesų konfliktuose galima pasiekti integruojamąjį susitarimą: išteklių padidinimą, išteklių modifikavimą, nespecifinę kompensaciją, abišales paslaugas, sąnaudų sumažinimą, interesų suderinimą, aukštesnių tikslų iškėlimą (Rubin, Pruitt ir Kim, 2001; Carnevale, 2006).

Išteklių („pyrago") padidinimas. Kai konfliktas kyla dėl to, kad dalyviams trūksta išteklių (pvz., pinigų, vietos, laiko ir pan.), integruojamąjį susitarimą galima pasiekti radus papildomų išteklių. Šiuo atveju nebūtina turėti išsamios informacijos apie kitą konflikto šalį, pakanka žinoti jos norus ir reikalavimus. Šį būdą patartina naudoti tada, kai viena konflikto šalis gali sutikti su kitos šalies siūlymais – dėl to nenukentės kitos jos galimybės. Kartais papildomų išteklių ieškoti gali imtis ne tiesioginiai konflikto dalyviai, o trečiosios šalys.

Klausimai, kurie padeda ieškoti sprendimo padidinant išteklius:

1) kaip abi šalys galėtų gauti tai, ko nori?
2) ar trūksta išteklių?
3) kaip galima juos padidinti, kad abiejų šalių reikalavimai būtų patenkinti?

Išteklių modifikavimas (pertvarkymas). Šiuo atveju konflikto šalys gauna tai, ko siekia, ir patenkinami abiejų šalių interesai, nes modifikuojami (iš dalies pakeičiami) patys ištekliai. Išteklius modifikuoti gali patys konflikto dalyviai, tačiau kartais – ir trečioji šalis, turinti tam galios ir sugebanti pakeisti išteklius taip, kad jie atitiktų konflikto šalių pageidavimus. Svarbu, kad modifikuojant išteklius būtų atsižvelgiama į tai, ko nori konflikto dalyviai, ir visi galėtų įgyvendinti savo siekius. Aišku, jei kuri nors konflikto šalis sieks, kad kita šalis vienaip ar kitaip nukentėtų, tai taikyti išteklių modifikavimą netikslinga.

Nespecifinė kompensacija. Šiuo atveju viena konflikto šalis gauna tai, ko norėjo, o kitai gali atitekti tai, kas nė trupučio nesusiję su pradiniais ginčijamais dalykais, tačiau ne mažau vertinga. Taip jai kompensuojami praradimai. Tam, kad būtų rastas tokio pobūdžio sprendimas, reikalinga informacija apie tai, ar kitai konflikto šaliai yra sunku daryti nuolaidas ir kas domina kitą šalį, ko jai reikia. Jei šių žinių neturime, galime ieškoti

priimtino sprendimo bandydami ir klysdami, t. y. pateikdami kitai šaliai įvairiausių pasiūlymų.

Klausimai, padedantys ieškoti sprendimo teikiant nespecifinę kompensaciją:

1) kokie kitos šalies tikslai ir vertybės?
2) ką galiu padaryti, kad kita šalis būtų patenkinta ir kartu leistų mūsų šaliai įgyvendinti esminį dalyką?
3) kokie dalykai mūsų šaliai nėra labai vertingi, tačiau vertingi kitai šaliai? Ką būtų galima panaudoti nespecifiniam kompensavimui?

Abišalės paslaugos. Kai ieškomas toks sprendimas, kiekviena šalis sutinka nusileisti dėl tų dalykų, kurie jai nėra tokie svarbūs kaip kitai, tai yra konflikto šalys apsikeičia tuo, kas joms ne taip reikšminga. Tokiu atveju kiekvienas dalyvis patenkina tą dalį savo reikalavimų, kuri jam atrodo svarbiausia. Siekiant susitarti, galima panaudoti santykinio vertingumo, lūkesčių, rizikingumo, dydžio, laiko pirmenybės skirtumus. Šis būdas sėkmingiausiai pritaikomas tada, kai svarstomi keli klausimai, nevienodai reikšmingi konflikte dalyvaujančioms šalims, arba kai probleminį klausimą galima išskaidyti į kelis aspektus. Siekiant tokiu būdu rasti sprendimą, svarbu turėti informaciją apie tai, kam kita šalis teikia pirmenybę ir kokie dalykai jai atrodo nesvarbūs. Jei nepavyksta išsiaiškinti, kokia yra sprendžiamų klausimų eilė pagal svarbą, galima siūlyti savus sprendimų derinius bandant ir klystant, kol bus atrasti visiems priimtini siūlymai.

Klausimai, padedantys ieškoti sprendimo teikiant abišales paslaugas:

1) kurie probleminiai klausimai mūsų šaliai yra pirmaeiliai, o kurie – ne tokie svarbūs?
2) kurie probleminiai klausimai yra svarbiausi kitai šaliai, o kurie – ne tokie svarbūs?
3) ar yra dalykų, kurie mūsų šaliai labai svarbūs, o kitai šaliai ne tokie vertingi, ir atvirkščiai?
4) ar galima problemą išskaidyti į mažesnius vienetus, kurie galėtų būti sprendžiami teikiant abišales paslaugas?
5) kokie dalykai mūsų šaliai nebūtų ypač vertingi? Ko tokio, kas kitai šaliai vertinga, galėtume atsisakyti? Ką galime panaudoti abišalėms paslaugoms?

Sąnaudų (bei nuostolių) sumažinimas. Šiuo atveju viena šalis gauna tai, ko siekė, o kita šalis dėl to nepatiria jokių nuostolių arba jos sąnaudos sumažėja iki minimumo. Rezultatas būna priimtinas abiem šalims ne dėl to, kad viena paaukojo savo interesus kitai, o todėl, kad ta pirmoji šalis nenukentėjo arba patyrė minimalius nuostolius. Dažniausiai šis būdas įgyja specifinės kompensacijos formą, tai yra nusileidžianti šalis gauna už savo nuolaidas tiksliai tiek, kiek praranda. Tam, kad būtų rastas šio pobūdžio sprendimas, reikėtų pasidomėti, kas yra svarbu kitai šaliai, išsiaiškinti jos interesus, vertybines nuostatas bei poreikius, kuriais grindžiama tos šalies pozicija. Kartais sprendimą sumažinant sąnaudas randa abi šalys, kartais jį rasti padeda trečiosios šalys.

Klausimai, padedantys ieškoti sprendimo sumažinant sąnaudas:

1) kokią riziką kelia ir kiek gali kainuoti kitai šaliai mūsų šalies pateiktas siūlymas?
2) kaip mes galėtume iki minimumo sumažinti riziką ir kainą kitai šaliai, kad ji būtų linkusi susitarti?

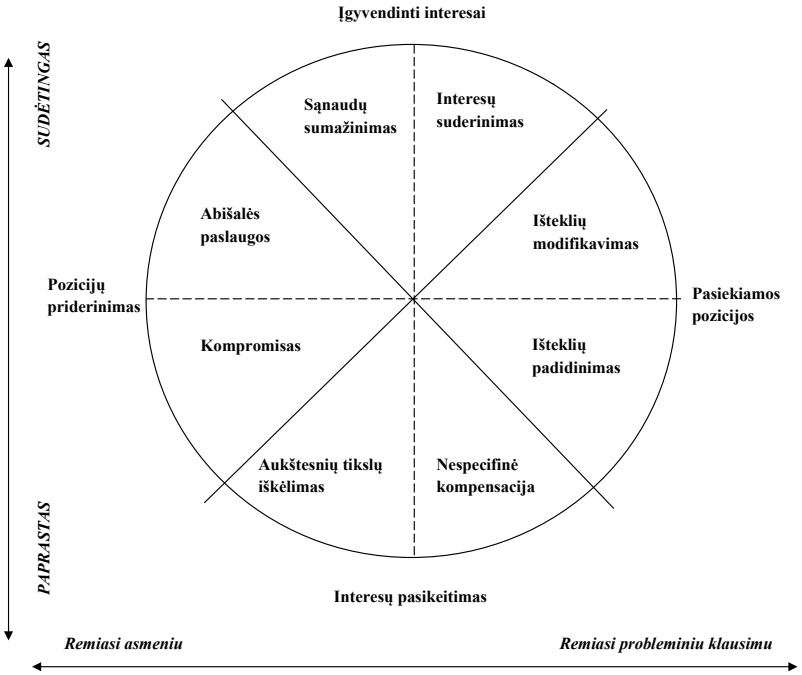
Interesų suderinimas („tilto statymas“). Kai derinami interesai, nė viena šalis neįgyvendina savo pradinių reikalavimų, tačiau pavyksta rasti naujų sprendimų, kuriais patenkinami pradinių reikalavimų pagrindą sudarantys interesai. Interesai paprastai imami derinti tada, kai problema performuluojama taip, kad išaiškėtų pagrindiniai dalyvių interesai. Šiuo atveju reikia išsiaiškinti, kokie dalyvių interesai slypi už reikalavimų, keliamų kitai šaliai. Siekiama rasti kuo daugiau abiejų šalių interesų. Dažnai pakanka atsižvelgti į svarbiausius. Verta ieškoti esminių interesų, nes juos radus dažnai paaiškėja, kad tas pats ginčo objektas konflikto dalyviams turi skirtingą reikšmę, ir taip tampa lengviau pasiekti susitarimą.

Klausimai, padedantys ieškoti sprendimo suderinant interesus:

1) kokie tikrieji, slypintys už norų kitos šalies interesai, poreikiai?
2) kokie yra mūsų šalies interesai, norai?
3) kas yra labai svarbu ir ne taip svarbu kiekvienai šaliai, jeigu atsižvelgtume į tikruosius interesus ir poreikius?
4) ar galime rasti sprendimą, kuris atitiktų abiejų šalių santykinius prioritetus ir patenkintų tikruosius jų interesus ir poreikius?

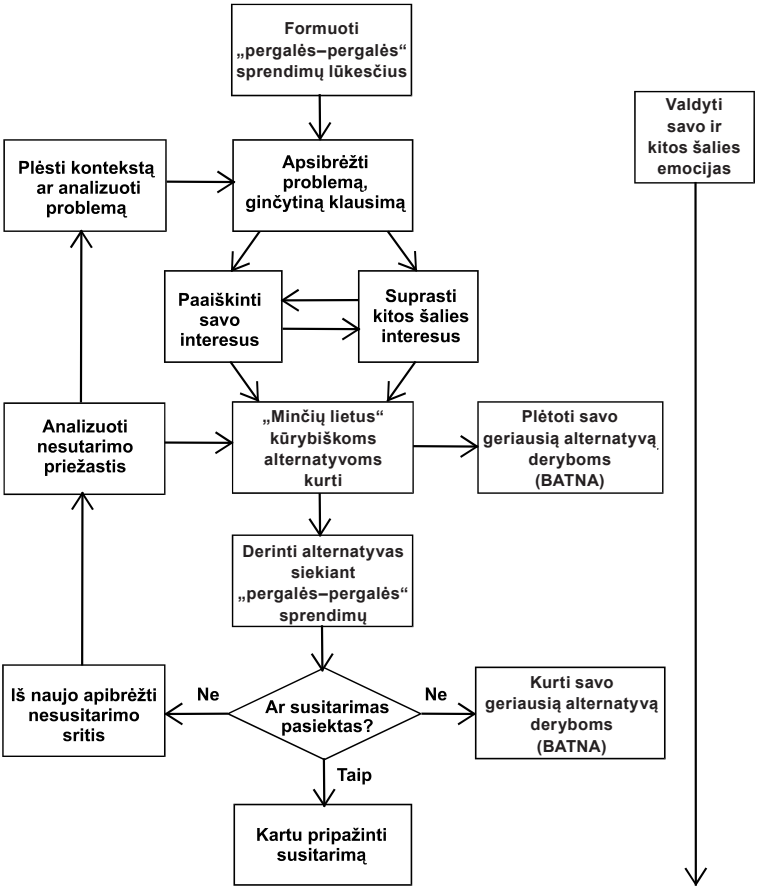
Aukštesnių tikslų iškėlimas. Taikydamos šį būdą, konflikto šalys nesiekia patenkinti savo pradinius reikalavimus bei interesus, nes pa-

kinta konflikto sąlygos arba tikslai, pasikeičia požiūris į konfliktą, atsiranda naujų aplinkybių. Aukštesni, kilnesni interesai pranoksta pradinius interesus, dėl kurių kilo nesutarimas. Tam, kad aukštesnių tikslų iškėlimo būdas būtų sėkmingai pritaikomas, svarbu suprasti, ką vertina konflikto šalys, kokie jų kiti, su iškilusiomis problemomis nesusiję interesai.



1 pav. Susitarimų ratas (pagal P. Carnevale, 2006, p. 419)

Vienas iš tipiškų algoritmų konfliktams spręsti yra pateiktas 2 paveiksle. Šį konfliktų sprendimo modelį galima taikyti sprendžiant įvairius tarpasmeninius ir grupių konfliktus, kilusius dėl šalių interesų nesuderinamumo. Konflikto šalys skatinamos paaiškinti savo interesus, suprasti kitą šalį, ieškoti kūrybiškų alternatyvų siekiant visiems palankaus susitarimo. Be to, svarbu išanalizuoti, kokias alternatyvas deryboms turi šalys, kokia būtų palankiausia išeitis, jei nepavyktų pasiekti bendro susitarimo.



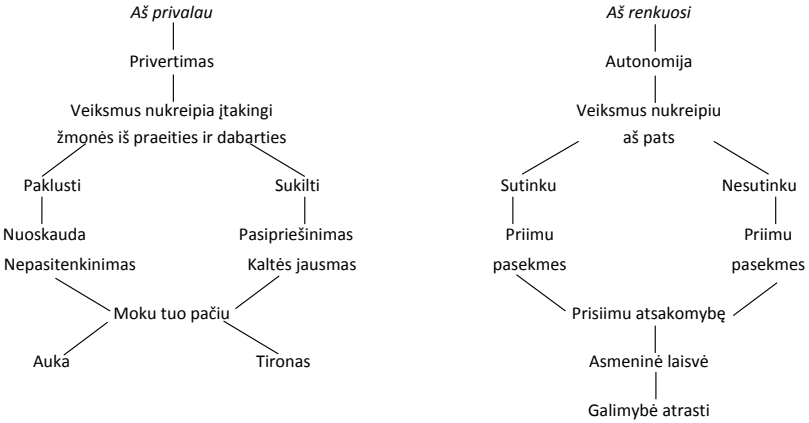
2 pav. Konfliktų sprendimo modelis
(pagal J. Davidsoną, C. Wood, 2004, p. 8)

4. GYVENIMO MODELIAI

Nelankstus „arba–arba“ mąstymas per konfliktus gali sukelti emocinių ir tarpusavio santykių problemų. Kognityvinėje elgesio terapijoje aptariant kognityvinius „nukrypimus“ išskiriama keletas procesų: emocinis mąstymas („kaip jaučiu, taip ir yra“), teigiamo patyrimo nuvertinimas, proto filtras (dėmesys nesekmėms, neigiamiems dalykams), perdėtas apibendrinimas („jeigu kas nors nepavyko, vadinasi, viskas yra blogai“), mąstymas kategorijomis „turiu“, „privalau“. Vienas iš svarbių skirtumų sprendžiant konfliktus atsiskleidžia iš žmonių požiūrio į savo elgesio motyvus, savo galią bei įtaką. Tą požiūrį apibendrintai galima apibūdinti kaip savo gyvenimo modelį.

Užduotis

Pagalvokite, kaip Jūs žiūrite į užduotį, kuri Jums nėra patraukli ir kurios norėtumėte išvengti. Ar paprastai esate linkęs versti save ją atlikti, manydamas, kad tai privalote padaryti dėl kitų žmonių, situacijos reikalavimų arba savo moralinių nuostatų? Ar paprastai esate linkęs ieškoti motyvų, dėl ko Jums verta atlikti tą užduotį?



3 pav. Gyvenimo modeliai (H. Cornelius, S. Faire, 1992, p. 96).

Palyginkite teiginius, išreiškiančius žmogaus požiūrį į situaciją. Kuris iš poros teiginių Jums priimtinesnis?

- „Draugas supyks, jei su juo nenueisiu į varžybas."
- „Aš noriu suteikti draugui palaikymą, eidamas su juo."

- „Aš privalau išvirti vakarienę visai šeimai."
- „Aš išvirsiu vakarienę, kad visa mano šeima būtų soti ir gerai jaustųsi. Tai yra viena iš galimybių parodyti jiems savo rūpestį."

Paieškokite savo gyvenime situacijų, kuriose taikote „Aš privalau" modelį, ir užrašykite atitinkamus teiginius. Remdamiesi „Aš renkuosi" modeliu, pabandykite juos pakeisti teiginiais, išreiškiančiais sprendimą, priimtą savo valia.

5. NESUTARIMAI DĖL ATSAKOMYBĖS

Užduotis

Vienas iš galimų konflikto šaltinių yra nesutarimai dėl atsakomybės. Prisiminkite situaciją, kurioje išsiskyrė Jūsų ir kitos šalies požiūris į atsakomybę. Pagal pateiktus klausimus išnagrinėkite konfliktą. Pratimas gali būti atliekamas individualiai arba grupelėje (pastaruoju atveju kiekvienas dalyvis pristato savo situaciją, o grupelės nariai padeda rasti atsakymus į pateiktus klausimus).

Jūs / Kitas	*Jūs tvirtinate,kad kita šalis prisiima per mažai atsakomybės*	*Jūs tvirtinate, kad kita šalis prisiima per daug atsakomybės*
Kita šalis tvirtina, kad Jūs prisiimate per daug atsakomybės	**Konfliktas kyla dėl to, kad vienas daro per daug, o kitas daro per mažai**	**Konfliktas kyla dėl situacijos kontrolės**
Kita šalis tvirtina, kad Jūs prisiimate per mažai atsakomybės	**Konfliktas kyla dėl to, kad niekas neatlieka darbo**	**Konfliktas kyla dėl to, kad vienas daro per daug, o kitas daro per mažai**

Apsvarstykite, ar šie tvirtinimai pagrįsti, ir atsakykite į klausimus.

1. a) jei **taip**, tai kodėl? - trūksta pasitikėjimo - nesvarbi problema - per daug svarbi problema - kitos priežastys (nurodyti)	1. b) jei **ne**, tai kodėl ? - netikslus suvokimas - neteisingos prielaidos - skirtingi prioritetai
2. a) ką galite padaryti, kad pataisytumėte reikalus? - jei nėra pasitikėjimo – jį kurti - jei jums problema nepakankamai svarbi – leisti ją spręsti kitam - jei jums dalykai pernelyg svarbūs, kad rizikuotumėte palikti juos nesutvarkytus – daryti pačiam	2. b) ką galite padaryti, kad pataisytumėte reikalus? - jei netikslus suvokimas – jį pakoreguoti - jei neteisingos prielaidos – atskleisti klaidas ir pakeisti prielaidas - jei skirtingi prioritetai – ieškoti būdų pasiekti abiem šalims geriausią sprendimą

(Pratimo šaltinis: Scott G. G. Disagreements, Disputes, and All-out War: 3 simple Steps for Dealing With Any Kind of Conflict, 2008, p. 91–92).

6. KONFLIKTO DINAMIKOS PROFILIS

Įvairios situacijos, žmonių elgesys gali provokuoti ir skatinti plėtoti konfliktą. Išsiaiškinę situacijas, kuriose susijaudiname, kurios dažniausiai mums sukelia susierzinimą, galime sėkmingiau išvengti konfliktų. Suprasdami ryšį tarp provokavimo ir savo reakcijos, galime geriau kontroliuoti savo elgesį. S. Capobianco, M. Davisas, L. Kraus (2004), tyrinėję žmonių reakcijas konfliktinėse situacijose, išskyrė kelis konflikto trigerius. Konflikto trigeriai – tai kitų žmonių elgesio būdai, provokuojantys individo susierzinimą ir galintys paskatinti destruktyvias reakcijas. Jie vadinami „karštaisiais mygtukais“.

Užduotis

Prisiminkite paskutiniu metu Jums nemaloniausias konfliktines situacijas ir pagalvokite, koks kitų žmonių elgesys jus provokuoja ir skatina konfliktuoti. Perskaitykite apie toliau pateiktus žmonių elgesio būdus ir išrinkite tris, Jums nepriimtiniausius, tai yra raskite tris savo „karštuosius mygtukus“.

„Karštųjų mygtukų“ tipai

1. **Šiurkštus elgesys** (*Abrasive*): žmogus arogantiškas, sarkastiškas, kitus žeminantis, nediplomatiškas, stokoja socialinių įgūdžių, nejautrus kitiems, gali būti linkęs į pesimizmą, tiksliai ir dažnai pastebi problemas ir kliūtis.
2. **Uždaras elgesys** (*Aloof*): žmogus atsitolinęs nuo kitų (išlaikantis fizinį ir emocinį atstumą), nėra atviras, linkęs bendrauti formaliai, nesiekiantis pats prisidėti ir kartu neieškantis kitų indėlio, savo elgesiu skatinantis kitų savarankiškumą ir nepriklausomybę.
3. **Priešiškas elgesys** (*Hostile*): žmogus piktas, rėksmingas, greit netenkantis kantrybės, linkęs apšaukti kitus.
4. **Šiek tiek vadovaujantis elgesys** (*Micro-Managing*): žmogus – mikrovadovas, nuolat kitus stebi, tikrina, fiksuoja, gali būti linkęs nerimauti dėl terminų, progreso, kokybės, tad kiti gali manyti, kad jų sprendimais nepasitikima arba jų indėlis nuvertinamas.
5. **Pernelyg analitinis elgesys** (*Overly-Analytical*): žmogus susitelkia ties smulkmenomis, mėgsta analizuoti, rodo dėmesį smulkiems probleminiams klausimams, linkęs į perfekcionizmą, vertina tvarką ir tikslumą.
6. **Egocentriškas elgesys** (*Self-Centered*): žmogus jaučiasi visažinis, rūpinasi pirmiausia savimi, iškelia save į pirmą vietą, įsitikinęs, kad visada yra teisus, gali būti nejautrus kitiems, nepastebėti kitų poreikių ir siekio dalyvauti kokioje nors veikloje.
7. **Nepripažįstantis elgesys** (*Unappreciative*): žmogus nesugeba pagirti kitų, nedėkingas, neparodo kitų pripažinimo, nepaskatina, retai vertina gerus darbus, gali būti pernelyg kritiškas.
8. **Nepatikimas elgesys** (*Unreliable*): žmogus nesilaiko terminų, duoto žodžio, stokoja organizuotumo, neapgalvojęs priima sprendimus, juo negalima pasikliauti.
9. **Apgaulingas elgesys** (*Untrustworthy*): žmogus linkęs manipuliuoti, negarbingas, išnaudoja kitus, prisiima nepelnytus nuopelnus, gali kitiems kenkti (pavyzdžiui, nuslėpti kitiems svarbią informaciją), stokoja ne tik sąžiningumo, bet ir atjautos bei empatijos.

Papildomi klausimai sau

1. Kaip galėčiau paaiškinti, kodėl būtent šis elgesio tipas man yra „karštasis mygtukas“?
2. Dėl kokių priežasčių žmogus taip elgiasi? Kas lėmė konkretaus žmogaus elgesį prisimintoje situacijoje?
3. Kai kitąkart šis mano „karštasis mygtukas“ bus paspaustas, kaip aš norėčiau jaustis? Kaip norėčiau atsakyti?
4. Kaip kitaip (kokie alternatyvūs būdai) aš norėčiau, kad elgtųsi šio „mygtuko“ „įjungėjas“?
5. Remdamiesi savo „karštojo mygtuko“ ir jo „įjungėjo“ supratimu, apsvarstykite, kokios konstruktyvaus elgesio strategijos būtų naudingiausios.

S. Capobianco, M. Davisas, L. Kraus (2004) atsakomąjį elgesį skirstė į konstruktyvius ir destruktyvius modelius.

Konstruktyvus elgesys

Atsakomojo elgesio modeliai, kurie paprastai pakreipia konfliktą teigiamų pasekmių link.

Aktyvūs atsako būdai

1. **Kito požiūrio supratimas**: bandyti suprasti tai, ką apie konfliktą galvoja ir ką jaučia kitas asmuo, įsijausti į kitos šalies padėtį.
2. **Sprendimų kūrimas**: paleisti „minčių lietų“, tinkamai klausinėti, taip kartu su kitu asmeniu (kita konflikto šalimi) atrandant daug variantų, vedančių prie abiem šalims priimtino problemos sprendimo.
3. **Emocijų išreiškimas**: atvirai ir garbingai pasakyti kitai konflikto šaliai, kaip jautiesi dėl konflikto; tai leidžia šalims jaustis suprastoms, padeda pagerinti komunikaciją.
4. **Bendravimo palaikymas**: veikti taip, kad būtų palaikomas bendravimas siekiant išspręsti konfliktą; gebėjimas pirmam žengti žingsnį kitos šalies link ypač svarbus tada, kai konfliktas yra įstrigęs, pasiekta aklavietė.

Pasyvūs atsako būdai

1. **Refleksyvinis mąstymas**: išanalizuoti situaciją, skirtingų požiūrių pranašumus ir trūkumus ir, išvengiant skubotų ir neapgalvotų žingsnių, rasti geriausią problemos sprendimo variantą.
2. **Atsakymo atidėjimas**: skirti laiko emocijoms atlėgti, po to grįžti prie problemos aptarimo.
3. **Prisitaikymas**: išlikti atviram ir lanksčiam, kad būtų rasta geriausia išeitis iš situacijos, ir priimti tai, ko negalima pakeisti – tai padeda išsaugoti teigiamas nuostatas bei optimizmą.

Destruktyvus elgesys

Atsakomojo elgesio modeliai, kurie paprastai užtęsia konfliktą arba pakreipia jį neigiamų pasekmių link.

Aktyvūs atsako būdai

1. **Laimėjimas bet kokia kaina**: per konfliktą bandyti iš visų jėgų ginti savo poziciją ir įgyvendinti savo siekius.
2. **Pykčio rodymas**: išreikšti pyktį kitiems žodžiais ir elgesiu; tai gali skatinti konflikto plėtrą, mažina pasitikėjimą ir trukdo atvirai komunikuoti.
3. **Kito menkinimas**: žeminti asmenį, su kuriuo kilo konfliktas, pašiepti kitą šalį, jos idėjas; tai gali skatinti konflikto plėtrą, kitą šalį nuteikti priešiškai.
4. **Kerštas**: atkeršyti, atsilyginti blogiu kitam asmeniui („akis už akį“); tai gali aštrinti konfliktą, kelti įtarimų, kad šalis nelinkusi pripažinti konflikto rezultatų teisėtumo.

5.

Pasyvūs atsako būdai

1. **Kito vengimas**: laikytis atokiai nuo kito asmens, kad nereikėtų spręsti problemos; tai gali ne tik neleisti sėkmingai išspręsti konflikto, bet ir sudaryti kitiems nuomonę, kad šaliai nerūpi problema.
2. **Paklusimas**: nusileisti kitam asmeniui, kad nereikėtų konfliktuoti; taip elgiantis, konfliktą sukėlusios priežastys nėra pašalinamos, tad konfliktas gali pasikartoti.
3. **Emocijų slėpimas**: nutylėti, kaip jautiesi dėl konflikto, slėpti, maskuoti savo jausmus; kai kita šalis negauna informacijos apie

tikruosius jausmus, sumažėja tikimybė, kad bus pasiektas abi šalis tenkinantis susitarimas.

4. **Savęs kritikavimas**: nuolat mintimis grįžti prie konflikto ir graužti save, kokiais neteisingais būdais bandei jį spręsti; gebėti sąžiningai įvertinti savo elgesį yra labai svarbu, tačiau perdėta savikritika gali sustiprinti neigiamus jausmus ir skatinti bejėgiškumą, taip pat formuoti pernelyg kritišką požiūrį į kitus, skatinti „idealaus“ sprendimo paiešką.

Papildomi klausimai sau

1. Koks per konfliktus yra kitų žmonių elgesys, kuris man nepriimtinas ir į kurį man sunku tinkamai reaguoti? Kaip aš esu linkęs atsakyti į šį elgesį? Kaip norėčiau reaguoti?
2. Kaip aš galiu tose situacijose susikurti sau priimtinesnę aplinką? Kas padėtų man išlaikyti savigarbą, kokiomis savo jėgomis galėčiau pasikliauti stresinėse situacijose?
3. Ar yra žmonių mano aplinkoje, kuriais pasitikėdamas galiu jiems atskleisti „teisybę“, kai man yra sunkus metas? Kuo arba kaip jie padeda man šiose situacijose?

Savo pastebėjimais pasidalykite mažose grupelėse.

7. NEMALONŪS SANTYKIŲ SU KITAIS ŽMONĖMIS JAUSMAI

Vienas iš svarbiausių požymių, padedančių mums pastebėti tarpusavio santykių problemas, yra mūsų emocinė būsena, nemalonūs jausmai. Juos įsisąmoninę ir išsiaiškinę, kodėl jie kilo, galime geriau suprasti problemas ir jas spręsti.

A.

Pasirinkite tris žmones, su kuriais pasitaiko santykių problemų:

- žmogų, su kuriuo dirbate arba mokotės,
- žmogų, su kuriuo gyvenate ar artimą draugą,
- vieną iš tėvų ar vaikų.

Prisimindami santykius su kiekvienu iš šių žmonių, alikite šias užduotis:

1. Išskirkite vieną šio žmogaus asmeninę savybę ar poelgį, keliantį Jums susierzinimą ar atmetimą.
2. Atkreipkite dėmesį į savo reakciją. Kaip vienu žodžiu apibūdintumėte savo jausmą? Parašykite kelis žodžius, kol rasite patį tinkamiausią.
3. Kaip galėtumėte paaiškinti, kodėl Jūs taip jaučiatės? Jausmo priežasties ieškokite savyje, o ne kituose žmonėse. Ypatingą dėmesį skirkite savo nuslopintiems poreikiams, neišspręstoms praeities problemoms arba Jums nepriimtinoms savybėms ar būdo bruožams (pvz., gal sunku prisipažinti sau, kad tai ir Jums būdinga).

B.

Pasirinkite vieną nemalonius jausmus sukėlusią situaciją, kai bendravote su kuriuo nors A dalyje nurodytu žmogumi, ir atsakykite į šiuos klausimus.

Kodėl aš tai jaučiu?

Kas sukėlė šią reakciją? Kas įvyko? Ką tai manyje palietė?

Ką aš noriu pakeisti?

Ko aš noriu, ko nenoriu? Kokių permainų pageidauju?

Ko man reikia, kad nepatirčiau šio jausmo?

Ką galiu padaryti? Kas padėtų? (Pvz.: gal reikia išsikalbėti; gal norisi sulaukti atsiprašymo arba išvysti, kad kita šalis ką nors daro, kad ištaisytų padėtį.)

Kieno tai problema?

Kuri dalis priklauso man, o kuri – kitai šaliai?

Kokią ši situacija turi vidinę (neišsakytą) prasmę man?

Kokias išvadas darau iš kitų elgesio? (Pvz.: jie manęs nemyli; jie manęs negerbia.)

C.

Peržvelkite B dalyje nagrinėtą situaciją ir aprašykite savo elgesį joje pagal šiuos tikslus:

- **vengti pagundos kaltinti ar nubausti,**
  (Ką darėte?)
- **stengtis gerinti situaciją,**
  (Ką darėte?)
- **perteikti savo jausmus tinkamu būdu,**
  (Ką darėte?)
- **stengtis pagerinti santykius ir išplėsti bendravimą,**
  (Ką darėte?)
- **siekti išvengti panašios situacijos pasikartojimo.**
  (Ką darėte?)

Jei bendravimas, kai reiškiate emocijas, šiuo metu netinka, kokių kitokių veiksmų galėtumėte imtis?

(Pratimo šaltinis: H. Cornelius, S. Faire, 1992, p. 123–124, 136)

LITERATŪRA

1. Carnevale P. J. Creativity in the outcomes of conflict // The Handbook of Conflict Resolution / ed. M. Deutsch, P. T. Coleman, E. C. Marcus. – San Francisco: Jossey-Bass: A Willey Imprint, 2006, p. 414–435.
2. Conflict Resolution for Managers and Leaders. – San Francisco: Jossey-Bass: A Wiley Imprint, 2007.
3. Davidson J., Wood C. A conflict resolution model // Theory into Practice. – 2004, vol. 43, no 1, p. 6–13.
4. Davis M. H., Kraus L. A., Capobianco S. Conflict Dynamics Profile. Individual version. Development guide. – Eckerd College, 2004. Prieiga per internetą: <http://www.conflictdynamics.org/assessment/CDP-I_Development_Guide.pdf>.
5. Deutsch M. Educating for a Peaceful World // American Psychologist. – 1993, vol. 48, no 5, p. 510–517.
6. Deutsch M. Introduction // The Handbook of Conflict Resolution / ed. M. Deutsch, P. T. Coleman, E. C. Marcus. – San Francisco: Jossey-Bass: A Wiley Imprint, 2006, p. 1–20.
7. Dictionary of Conflict Resolution / ed. D. T. Yarn. – San Francisco: Jossey-Bass: A Wiley Imprint, 1999.
8. Doherty N., Guyler M. Essential Guide to Workplace Mediation and Conflict Resolution: Rebuilding Working Relationships. – London: Kogan Page Ltd., 2008.
9. Furlong G. T. The Conflict Resolution Toolbox: Models and Maps for Analyzing, Diagnosing and Resolving Conflict. – Ontario: John Wiley and Sons Canada, 2005.

10. Galtung J. Conflict transformation by peaceful means (the trancend method). Trainers' Manual / United Nations Disaster Management Training Programe. – United Nations, 2000.

11. Hargie O., Dickson D. Skilled Interpersonal Communication: Research, theory, practice. – London and New York: Routledge, 2004.

12. Johnson D. W., Johnson R. T., Tjosvold D. Constructive controversy: the value of intellectual opposition // The Handbook of Conflict Resolution / ed. M. Deutsch, P. T. Coleman, E. C. Marcus. – San Francisco: Jossey-Bass: A Wiley Imprint, 2006.

13. Jones T. S., Brinkert R. Conflict Coaching: Conflict Management Strategies and Skills for the Individual. – Los Angeles–London: Sage Publications, 2008.

14. Mayer B. Staying with conflict: a strategic approach to ongoing disputes. – San Francisco: Jossey-Bass: A Wiley Imprint, 2009.

15. Mayer B. The Dynamics of Conflict Resolution: A Practicioner's Guide. – San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

16. People's Diplomacy, Non-Violence and the Reconstruction of Post-War Societies. – Rovereto, Italija, 1998.

17. Runde C. E., Flanagan T. A. Developing Your Conflict Competence: A Hands-on Guide for Leaders, Managers, Facilitators, and Teams. – Center for Creative Leadership, San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

18. Scott G. G. Disagreements, Disputes, and All-out War: 3 Simple Steps for Dealing With Any Kind of Conflict. – New York: AMACOM, 2008.

19. Shapiro D. Relational Identity Theory: a systematic approach for transforming the emotional dimension of conflict // American Psychologist. – 2010, vol. 65, no 7, p. 634–645.

20. Tajfel H., Turner J. C. The social identity theory of intergroup behavior // Political Psychology / ed. J. T. Jost, J. Sidanius. – New York and Hove: Psychology Press, 2004, p. 276–293.

21. Thomas K. W., Kilmann R. H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. – Xicom, Consulting Psychologists Press, 2001.

22. Wiggins Ch. B. Mediation: the art of facilitating settlement. – Strauss Institute for Dispute Resolution, Pepperdine University, 1997.

23. Wilmot W. W., Hocker J. L. Interpersonal Conflict. – New York: McGraw-Hill, 2011.

24. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии. – Санкт Петербург: Питер, 2004.

25. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выигратъ может каждый. – Москва: Стрингер, 1992.

26. Рубин Дж., Пруйт Д., Ким С. Х. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. – Санкт Петербург: Прайм-Еврознак, 2001.

27. Уизерс Б. Управление конфликтом. – Санкт Петербург: Питер, 2004.

REKOMENDUOJAMA LITERATŪRA STUDENTAMS

1. Lekavičienė R. Konflikto psichologija // Bendravimo psichologija šiuolaikiškai (red. R. Lekavičienė). – Vilnius: Alma litera, 2010, p. 340–376.

2. Myers D. G. Konfliktai ir jų sprendimas // Socialinė psichologija. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2008, p. 537–580.

3. Račelytė D. Apie konfliktus ir jų sprendimą (2 d.). – Vilnius: VPU, 2008.

4. The Handbook of Conflict Resolution / ed. M. Deutsch, P. T. Coleman, E. C. Marcus. – San Francisco: Jossey-Bass: A Wiley Imprint, 2006.

5. Wilmot W. W., Hocker J. L. Interpersonal conflict. – New York: McGrawHill, 2011.

6. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. – Москва: Стрингер, 1992.

Daiva Račelytė

Ra38 *Konfliktų psichologijos praktikumas. I dalis:* metodinė priemonė. Vilnius: leidykla „Edukologija“, 2013. 76 p.

ISBN 978-9955-20-829-7

Leidinyje „Konfliktų psichologijos praktikumas“ (I dalis) aptariamos požiūrio į konfliktus, konfliktų šaltinių ir eigos, bendravimo per konfliktus, jų nagrinėjimo ir sprendimo temos. Knygelė skiriama aukštųjų mokyklų studentams, studijuojantiems Konfliktų psichologijos ir Tarpasmeninių konfliktų dalykus, tačiau pateiktus siūlymus bei pastebėjimus gali pritaikyti visi, kuriems tenka susidurti su tarpasmeniniais nesutarimais arba spręsti problemas nesutampant situacijos dalyvių nuomonėms. Šiame leidinyje pateikiamos užduotys, padedančios geriau suprasti ir nagrinėti konfliktus, ieškoti atsakymų į rūpimus klausimus, skirtos darbui grupėse ir individualiam darbui.

UDK 316.48(075.8)

Redagavo *Leta Jurgaitienė*
Maketavo *Donaldas Petrauskas*
Viršelio autorė *Dalia Raicevičiūtė*

SL 605. 4,75 sp. l. Tir. 150 egz. Užsak. Nr. 013-036
Išleido ir spausdino leidykla „Edukologija“, T. Ševčenkos g. 31, LT-03111 Vilnius
Tel. +370 5 233 3593, el. p. leidykla@leu.lt
www.edukologija.lt