



**Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija
Vadybos katedra**

DAINIUS JANULEVIČIUS

**KONFLIKTŲ VALDYMAS ORGANIZACIJOJE:
LIETUVOS KARIUOMENĖS DIDŽIOSIOS KUNIGAIKŠTIENĖS BIRUTĖS
ULONŲ BATALIONO ATVEJIS**

Bakalauro baigiamasis darbas

Studijų programa: Gynybos ir saugumo institucijų valdymas

Studijų kryptis: Viešasis administravimas

Darbo vadovė

doc. dr. Gitana Dudzevičiūtė

Vilnius, 2016

**Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos
Vadybos katedra**

DAINIUS JANULEVIČIUS

**KONFLIKTŲ VALDYMAS ORGANIZACIJOJE:
LIETUVOS KARIUOMENĖS DIDŽIOSIOS KUNIGAİKŠTIENĖS BIRUTĖS
ULONŲ BATALIONO ATVEJIS**

Studijų programa: Gynybos ir saugumo institucijų valdymas

Studijų kryptis: Viešasis administravimas

Konsultantas

Darbo vadovė

2016-

doc. dr. Gitana Dudzevičiūtė

2016-06-

Recenzentas

Darbą parengė

prof. habil. dr. Antanas Makštutis

7PV4 grupės klausytojas

2016-06-

št. srž. Dainius Janulevičius

2016-06-

Darbas skaitmenine forma priimtas

2016-06-

Vilnius, 2016

Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija
Vadybos katedra

št. srž. Dainius Janulevičius

(Studijuojančiojo vardas ir pavardė)

Gynybos ir saugumo institucijų valdymas

(Studijų programa)

BAIGIAMOJO DARBO (PROJEKTO)
SAŽININGUMO IR ATITIKTIES DEKLARACIJA

(Data)

Patvirtinu, kad parengtas baigiamasis darbas tema „Konfliktų valdymas organizacijoje: Lietuvos kariuomenės didžiosios kunigaikštienės Birutės ulonų bataliono atvejis“, patvirtinta 2016 metų _____ d. Akademijos viršininko įsakymu Nr. _____, yra parengtas savarankiškai ir niekada nebuvo pateiktas atsiskaityti LKA arba kitoje mokymo institucijoje.

Šiame darbe pateikta medžiaga nėra plagijuota. Visi šiame darbe panaudoti informacijos šaltiniai yra cituojami ir įtraukti į literatūros sąrašą.

Kitų asmenų indėlio į parengtą baigiamąjį darbą nėra. Jokių piniginių sumų už šį darbą niekam nesu sumokėjęs.

Renkant medžiagą ir rengiant baigiamąjį darbą mane konsultavo mokslininkai ir specialistai:

Darbo autorius _____
(parašas)

(vardas ir pavardė, įrašyti ranka)

Darbo vadovė _____
(parašas)

(vardas ir pavardė, įrašyti ranka)

- Darbas atitinka keliamus kvalifikacinius reikalavimus ir gali būti ginamas
- Darbas negali būti ginamas.

Priežastys:

Janulevičius D. (2016). Konfliktų valdymas organizacijoje: Lietuvos kariuomenės didžiosios kunigaikštienės Birutės ulonų bataliono atvejis / Viešojo administravimo bakalauro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. Gitana Dudzevičiūtė. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Vadybos katedra.

SANTRAUKA

Šiame bakalauro darbe yra analizuojama konfliktų valdymas Didžiosios kunigaikštienės Birutės ulonų batalione. Konfliktai šių dienų organizacijose yra neišvengiami, todėl jie tampa kiekvienos organizacijos neatskiriama dalimi. Dauguma asmenų mano, kad konfliktas yra nepageidaujamas reiškinys, darantis blogą įtaką jų psichologinei įtampai, sukeliantis nemalonius išgyvenimus, todėl stengiasi jų išvengti net nesidomėdami jų gerąja puse. Dauguma įstaigų nemokėdamos spręsti konfliktų susiduria su didelėmis problemomis, o juk konfliktai gali būti naudingi pačiai organizacijai, jos veiklos vykdymui. Darbo problema – besikartojantys ir nesprendžiami konfliktai daro didelę įtaką ne tik organizacijos mikroklimatui, bet ir darbuotojų darbo produktyvumui. Tikslas – atlikus konfliktų valdymo analizę Birutės ulonų batalione, pateikti siūlymus, kaip gerinti mikroklimatą. Darbe išsikelti uždaviniai: 1. Išanalizuoti konfliktų valdymo teorinius aspektus. 2. Išsiaiškinti pagrindines konfliktų kilimo priežastis organizacijoje. 3. Atlikti konfliktų tyrimą Birutės ulonų batalione. 4. Identifikavus konfliktų valdymo problemas Birutės ulonų batalione, numatyti konfliktų valdymo tobulinimo kryptis. Darbui atlikti naudoti tyrimo metodai – mokslinės literatūros sisteminimas, apibendrinimas, palyginimas, anketinė apklausa, statistinė duomenų analizė.

Teorinėje dalyje išanalizuoti konfliktų valdymo teoriniai aspektai: konflikto samprata ir raida, konfliktų tipai, konfliktų teigiami ir neigiami poveikiai organizacijai, konfliktų kilimo priežastys, konfliktų valdymas. Konfliktų valdymo Birutės ulonų batalione praktinei analizei atlikti, pasirinktas vienas iš kiekybinio metodo apklausos būdų – anketinė apklausa. Respondentai pasirinkti naudojant tikimybinę atsitiktinę atranką, o apklausa vyko tiesiogiai bendraujant su jais. Šio darbo rezultatai naudingi Birutės ulonų bataliono vadovybei ir kolektyvui, nes svarbu žinoti, kaip yra valdomi ar sprendžiami konfliktai, kokios pagrindinės batalione kylančių konfliktų priežastys bei pasekmės, kokios naudojamos konfliktų prevencijos priemonės.

Tyrimo metu nustatyta, kad Birutės ulonų bataliono vadovaujantis personalas siekia efektyvios veiklos ir kokybiškų rezultatų, todėl yra skatinama bataliono kolektyve palanki psichologinė ir emocinė aplinka. Bendradarbiavimas yra pagrindinė vadų bei pavaldinių komunikacijos strategija. Dažniausi pasitaikantys nesutarimai dėl karių tarpusavio charakterio nesutapimo, skirtingo požiūrio į tarnybą ar atsakingumo. Išskiriamos šios konfliktų kilimo

priežastys: netinkamas išteklių paskirstymas, informacijos nepakankamumas, netolygus užduočių ir darbų paskirstymas. Respondentai labiausiai pritaria konfliktų valdymo priemonei *Bendry padalinio bei bataliono tikslų iškelimas ir darbuotojų veiklos nukreipimas bendro tikslo link*. Taip pat jie išskiria iniciatyvos skatinimą, motyvavimą bei teisingą darbuotojų įvertinimo ir atlygio sistemos taikymą.

Reikšmingi žodžiai: konfliktas, organizacija, valdymas, bendradarbiavimas, darbuotojas, veikla.

Janulevičius D. (2016). Conflict management in organization: the case of Lithuania armed forces the Great Duchess Birutė Uhlan' battalion. Bachelor of public administration thesis. The supervisor assoc. doc. dr. Gitana Dudzevičiūtė. Vilnius: Department of Management the General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania.

SUMMARY

The main purpose of this bachelor thesis is the analysis of conflicts management in the Great Duchess Birutė Uhlan' battalion. Conflicts in organizations nowadays are unavoidable, because they become an integral part of every organization. Most people believe that the conflict is undesirable phenomenon that affects negatively on their psychological stressors unpleasant experiences, so they try to avoid them despite positive traits of conflicts. Most of the organizations do not know ways how to solve the conflicts so they face enormous challenges, but conflicts can bring benefits for the organization itself and its activities. The formulated thesis problem – Frequent and unsolved conflicts affect microclimate of organisation and productivities of employees. The goal - the results of the analysis of the management of conflicts in Birutė Uhlan' battalion, to submit proposals on how to improve the microclimate. The following tasks were formulated: 1. analyze the theoretical aspects of conflict management; 2. The main reason for the rise of conflicts in the organization; 3. Perform a study of conflict Birute Battalion Ulonų; 4. Having identified the problems of conflict management in Birutė Uhlan' battalion, provide conflict management development direction.

Used to perform work methods – literature systematization, generalization, comparison, questionnaire, statistical data analysis.

Most of people, including the head of institution, ordinary employee see the conflicts from the negative perspective and try to avoid them. They are not interested in preventions of conflicts and methods of control. Most of organizations face the problem of conflicts due to ignorance. Being familiar with the ways how to manage the conflicts, they could exploit them for making work and company more effective. Unsolved conflict influence not just organization's microclimate, but even the efficiency of the work.

The following heoretical aspects of conflicts management were analysed: the conception of conflict and it's development; types of conflicts, negative and positive effects to company' performance, the main causes of conflicts and it's management. For the practical research one of quantitative methods – questionnaire was selected. The respondents were chosen randomly and were interviewed directly.

The results of this study are important for the battalion because they provide insight into understanding and management of conflict. It is important to know how to manage and resolve conflicts, what are the main reasons of the conflicts, the results and what kind techniques of prevention are being used. This study showed, that the command of battalion by employing the newest management techniques, seek efficiency and satisfactory results. Efforts are put to enhance psychological and emotional climate of organisation. The cooperations is the main strategy of communication used by command.

The disagreements occur because of soldiers' character differences, different attitude to service and responsibility. The main reasons of conflicts are the following: unfaire distribution of resources, the lack of information and distribution of tasks. The respondents support the following conflict management measure which is: establishment of common unit and battalion goal and direction of efforts towards accomplishment of goals. Also respondents underline importance of initiative, motivation, fair employee evaluation and reward system.

Significant words: conflict, organization, management, cooperation, employee, activity.

TURINYS

ĮVADAS

1. KONFLIKTŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI IR PRIEŽASTINGUMAS ORGANIZACIJOJE.....	11
1.1. Konflikto samprata ir raida	11
1.2. Konfliktų tipai ir jų poveikis organizacijai	13
1.3. Konfliktų kilimo priežastys ir požymiai	17
1.4. Konfliktų vystymasis ir valdymo būdai organizacijoje	20
1.5. Konfliktų organizacijoje baigties variantai	24
2. KONFLIKTŲ VALDYMO TYRIMAS DIDŽIOSIOS KUNIGAİKŠTIENĖS BIRUTĖS ULONŲ BATALIONE	25
2.1. Birutės ulonų bataliono charakteristika.....	25
2.2. Tyrimo metodika.....	26
2.3. Tyrimo duomenų analizė	31
2.3.1. Sociodemografinių duomenų analizė.....	31
2.3.2. Konflikto sampratos nustatymas.....	33
2.3.3. Konflikto pasireiškimo analizė	35
2.3.4. Konflikto kilimo priežasčių nustatymas	39
2.3.5. Darbuotojų poelgio nustatymas konflikto metu.....	40
2.3.6. Konfliktų valdymo Birutės batalione analizė	42
2.4. Tyrimo apibendrinimas	48
IŠVADOS.....	51
SIŪLYMAI.....	53
LITERATŪRA	54
PRIEDAI	58

ĮVADAS

Šiandieninis mus supantis pasaulis – tai postmodernizmo era. Visi pastebime kaip greitai aplinkui viskas keičiasi, vystosi ir tobulėja, kitaip tariant, vyksta neišvengiamas progresas, kuris paliečia ne tik visus aplinkinius, bet ir mus pačius. Todėl nieko naujo, kad keičiasi nuomonės, požiūriai, tikslai atsiranda naujų idėjų bei iššūkių. Šiandieninis gyvenimo tempas labai didelis, todėl gyvenimas tampa įvairesnis ir spalvingesnis. Be abejo, nei vieno neaplenkia ir neigiamos gyvenimo pasekmės: įtampa, fiziniai bei dvasiniai negalavimai, stresas, nepageidaujamos situacijos, konfliktai.

Be abejo, šiandieninės organizacijos pasižymi intensyvumu, nuolatine kaita bei dinamiška aplinka, prie kurios reikia prisitaikyti. Bet kaip žinoma, kiekvienas individas turi savo interesus, nuostatas bei vertybes, todėl dėl skirtingų tų pačių reiškinų suvokimo dažnai organizacijose kyla nesusitarimų ar konfliktinių situacijų. Taigi konfliktai organizacijose yra neišvengiama kasdienio gyvenimo dalis.

Temos aktualumas. Dažnai besikartojantys bei nesprenžiami konfliktai turi neigiamą įtaką darbo produktyvumui ir pačiai darbo atmosferai. Žinoma, konfliktų išvengti neįmanoma, jo auka gali būti bet kas: jau daug metų dirbantis ir patirtį turintis savo srities specialistas ar ką tik pradėjęs dirbti jaunas darbuotojas. Konfliktinės situacijos atsiradimas gali sukelti grėsmę kolektyvo pusiausvyrai, tai yra apsunkinti tarpasmeninį bendravimą, padidinti įtampą bei mažinti darbo efektyvumą. Taigi kiekvienoje organizacijoje yra siekiama sukurti aplinką, kurioje darbuotojai nejaustų streso, būtų patenkinti ir sėkmingai dirbtų, siekdami bendro organizacijos tikslo. To siekdami, organizacijų vadovai privalo nevengti konfliktinių situacijų, bet kaip įmanoma sklandžiau ir su mažiausiomis pasekmėmis užbaigti patį konfliktą. Tik labai svarbu mokėti juos spręsti, pasirenkant tinkamiausią konflikto įveikimo strategiją. Konfliktų supratimas ir tinkamas valdymas labai svarbus, siekiant efektyvios organizacijos veiklos ir darbuotojų pasitenkinimo atliekamu darbu. Kitaip tariant, pritaikius tinkamą formulę, organizacija veiks labai sklandžiai be trugdžių.

Veiksmingas bei glaudus bendravimas ir bendradarbiavimas yra svarbiausias veiksmas, siekiant valdyti konfliktus. Pats konfliktų valdymas labai priklauso nuo organizacijos vertybių, vadovavimo ir kultūros lygio. Reikia žinoti ne tik, kaip konfliktus valdyti, bet ir mokėti iš karto pritaikyti žinomus sprendimo būdus. Tokiu atveju neiekuojami laiko resursai ir nekeliamas stresas pačiai organizacijai. Todėl ne tik visame pasaulyje, bet ir Lietuvoje, konfliktų nagrinėjimas susilaukia gana gausaus tyrėjų dėmesio.

Temos perspektyvumas. Teorinė ir praktinė svarba. Temos perspektyvumą ir aktualumą lemia tai, kad pastaruoju metu vadyboje skiriama gana daug dėmesio konfliktams bei tų konfliktų valdymo ir sprendimo modeliams. Visi sutiks, kad gyvenimas be konfliktų jau

neįsivaizduojamas, todėl nereikia jų vengti, atvirkščiai, priimti ir spręsti, kol jie yra pradinės stadijos. Jau pastebėta, kad konfliktai turi ne tik neigiamą medalio pusę, bet kartu tinkamai ir laiku išsprendus konfliktą galima turėti teigiamą įtaką pačiai organizacijai.

Temos naujumas. Konfliktų valdymo analizė Didžiosios kunigaikštienės Birutės ulonų batalione nebuvo atlikta.

Objektas. Konfliktų valdymas Didžiosios kunigaikštienės Birutės ulonų batalione (toliau – DKB UB).

Problema. Besikartojantys ir nesprenžiami konfliktai daro didelę įtaką ne tik organizacijos mikroklimatui, bet ir paties darbo DKB UB produktyvumui.

Tikslas. Atlikus konfliktų valdymo analizę DKB UB, pateikti siūlymus, kaip gerinti mikroklimatą.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti konfliktų valdymo teorinius aspektus.
2. Išsiaiškinti pagrindines konfliktų kilimo priežastis organizacijoje.
3. Atlikti konfliktų tyrimą DKB UB.
4. Identifikavus konfliktų valdymo problemas DKB UB, numatyti konfliktų valdymo tobulinimo kryptis.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros sisteminimas, apibendrinimas, palyginimas, anketinė apklausa, statistinė duomenų analizė.

1. KONFLIKTŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI IR PRIEŽASTINGUMAS ORGANIZACIJOJE

Šiandien organizaciniai konfliktai labai aktualūs, kadangi konflikto metu patirtos emocijos ar stresas gali veikti beveik visas individo gyvenimo sferas. Jau buvo paminėta, kad konfliktai gali turėti tiek teigiamą, tiek neigiamą įtaką, todėl labai svarbu studijuoti ir suprasti pačius konfliktus bei jų kilimo priežastis tam, kad nebijotume susidurti su jais bei mokėtume juos valdyti. Paklausus dirbančiųjų organizacijose žmonių, ar būna dienų be didesnių ar mažesnių konfliktų, – tikėtina, atsakymas būtų toks – ne, nebūna arba būna retai. Toks atsakymas pagal teoretikus būtų teisingas, nes jei sakytų vadovas ar organizacijos darbuotojai, kad pas mus konfliktų visiškai nėra, tai kažkas su ta įstaiga negerai arba joje dirba tik vienintelis žmogus, kuris neturi su kuo konfliktuoti. Mokslinės literatūros šaltiniuose teigiama, kad kiekvienoje įstaigoje konfliktai yra neišvengiami, kadangi tai yra sudėtinė organizacijos gyvenimo dalis; bet kurioje valdymo situacijoje yra galimo konflikto šaltinių. Konfliktas negali atsirasti iš niekur, kadangi bet koks konfliktas turi savo kilimo priežastis.

1.1. Konflikto samprata ir raida

Žodis *konfliktas* pirmiausia asocijuojasi su pykčiu, ginču, įžeidimu, nepasitikėjimu, neapykanta; visiškai nesukelia jokių teigiamų emocijų, nors, Stoškaus (2006) teigimu, apie konfliktą galima pamąstyti ir iš teigiamos pusės; tai gali būti pokalbis, susitarimas, pasikeitimas, bendradarbiavimas. Šie žodžiai daro įspūdį ir galima suprasti, kad ne visiškai žinome, ką reiškia konfliktas, todėl ir svarbu pirma išsiaiškinti jo sampratą ir raidą.

Daugumas žmonių, siekdami sužinoti žodžio reikšmę, pirmiausia pasižiūri į žodyną. „Dabartinės lietuvių kalbos žodyne“ konfliktas apibūdinamas kaip priešingų interesų ar jų reiškėjų susidūrimas, susikirtimas ar sankirtis. Kembridžo internetiniame žodyne rašoma, kad konfliktas yra aktyvus nesutarimas tarp žmonių, turinčių priešingas nuomones ar principus. Iš pirmo žvilgsnio atrodo, kiekvienas žodynas paaiškina tą patį žodį skirtingai, bet įsigilinus galima suprasti, kad bendra teiginiuose tikrai yra, todėl galima teigti, kad konflikto sąvokos reikšmė iš esmės yra vienoda.

Kituose literatūros šaltiniuose skirtingi tyrėjai konflikto sąvoką apibūdina labai panašiai. Lakio (2008) teigimu, konflikto teorija – tai mokslas apie konfliktą kaip reiškinių, jo atsiradimą, raišką ir įtaką aplinkai; tai tarpdisciplininis mokslas, integruojantis politinius, socialinius, psichologinius, antropologinius ir kitų mokslų tyrinėjimus. Lakis, be abejo, yra teisus, nes darbo autoriaus analizuota literatūra rodo, kad konfliktus tyrinėja filosofija, logika, teisė, medicina,

sociologija bei vadyba, kadangi konfliktai yra vienas pagrindinių reiškinių, gana dažnai kylančių tarp priešų ir draugų, tarp vaikų ir tėvų, tarp žmonos ir vyro, tarp įvairių žmonių grupių. Pats žodis *konfliktas* yra kilęs iš lotynų kalbos (lot. *conflictus*) ir reiškia susidūrimą, susidaužymą. Turime pripažinti, kad skirtinguose kontekstuose konfliktai turi skirtingas pasekmes ir priežastis, be abejo, ir skirtingas jų panaudojimo galimybes, tačiau, kad ir kur konflikto terminas būtų paminėtas, jis apibrėžia situaciją, kurios metu veikia priešiškos jėgos. Janulevičienė ir Baršauskiene (2005) teigia, kad konfliktas – tai dviejų ar daugiau žmonių, grupių ar didesnių socialinių sistemų su nesuderinamais tikslais priešiška elgsena viena kitos atžvilgiu. Autorių nuomone, konfliktas suvokiamas kaip keliantis rūpesčių ar net kaip griaunanti jėga.

Stoškus (2006) aiškina, kad konfliktai daugumai asocijuojasi su ginčais, nepasitikėjimu, skausmu, smurtu, pykčiu, tragedijomis, įžeidimais, išdavyste, neapykanta, praradimais, sužlugdymu, prievarta, karu. Nedaugelis žiūri į konfliktą iš teigiamos pusės, kaip į naują supratimą, pasikeitimą, išmėginimą, bendradarbiavimą. Lakis (2008) savo knygoje norėdamas pateikti konflikto supratimą naudojami kelių tyrėjų, t.y. Coserio, Rubino, Kimo, Pruto, Babasovo, pateiktais apibrėžimais, tarp šių paminėtų konfliktų tyrėjų randa bendra tai, kad jie visi teigia, kad konfliktas – tai susidūrimas, kova, kylanti iš interesų, vertybių, poreikių prieštaravimo arba nesuderinamumo.

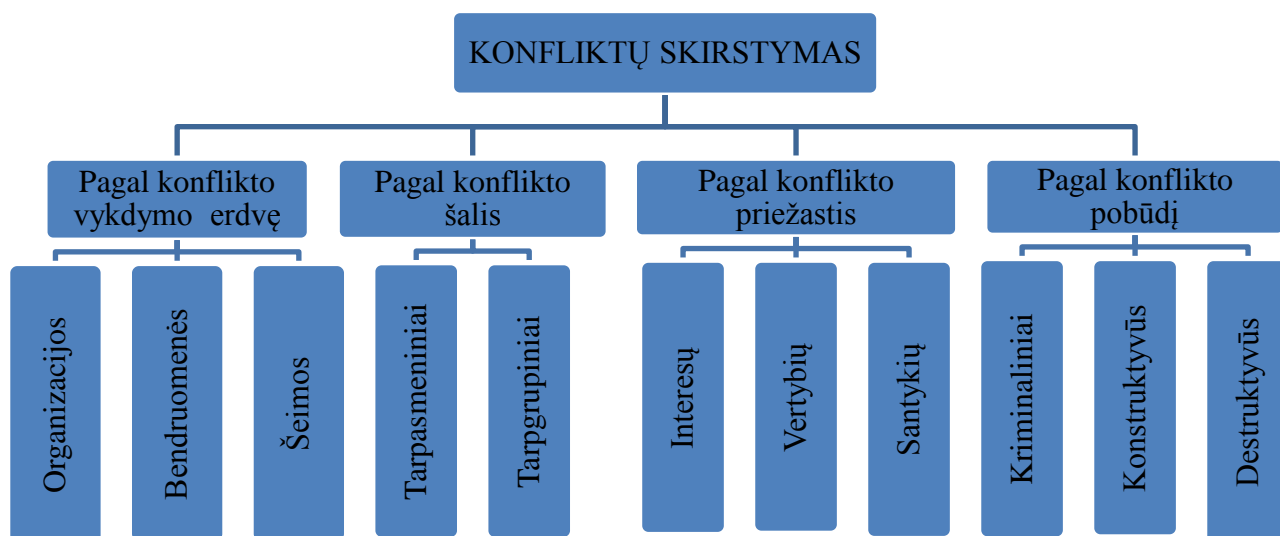
Konflikto sampratos apibrėžimų pateikiama daugelyje literatūros šaltinių, bet galima teigti, kad visi šie apibrėžimai pateikti neapibrėžti, kadangi visi jie skirtingi bei savaip suprantami. Konfliktų tyrėjai Kiaunytė (2008), Henry (2008), Dubauskas (2006) į konfliktą žiūri kaip į pažangos variklį ar pasikeitimų stimulą, o Dreu, Weingartas (2003) bei Kulvinckienė su Stanciku (2003), Flage (2011) mano, kad konfliktas yra sudėtingas socialinis fenomenas, kuris gali būti ne tik neigiamas, bet ir teigiamas, o pati konflikto pabaiga priklauso nuo sprendimo būdo. Tokie konflikto tyrėjai kaip Suslavičius (2006), Targamdzė (2006), Heerwagen (2006), Bagdonas ir Bagdonienė (2000) teigia, kad konfliktas yra priešingų pažiūrų ar interesų susidūrimas, tiksliau sakant, kivirčas, skirtingų poreikių bei motyvų, kurie negali būti vienu metu realizuojami, susikirtimas. Kaip vystėsi bei keitėsi konflikto sąvokos bei kaip suprato konflikto sampratą skirtingi autoriai pateikta pirmame priede (žr. 1 priedą).

Atsižvelgiant į skirtingų autorių nuomones peršasi išvada, kad konfliktų išvengti nepavyks, nes jie supa mus visur. Konfliktas yra natūrali, svarbi ir neišvengiama visuomenės ir mūsų pačių gyvenimo dalis, kurį sunku vienareikšmiškai apibrėžti. Iškyla gyvenime tokių situacijų, kuriose konfliktai gali būti pageidautini, nes jie gali padėti atskleisti skirtingus darbuotojų požiūrius į egzistuojančias problemas, gali suteikia papildomos informacijos bei sudaryti galimybę atrasti alternatyvų problemos sprendimą. Akivaizdu, kad įvairūs nesutarimai tarp individų yra mokslo bei technikos tobulėjimo šaltinis. Blieka tik suprasti, kad konfliktas yra natūralus ir neišvengiamas reiškinys organizacijos gyvenime. Todėl peršasi išvada, kad konfliktą reikia mokėti atpažinti bei jį

valdyti, tuomet jis gali įgauti prasmę. Galima pritarti autorės Carnage (2010) teiginiui, kad šiuolaikinėse įmonėse vis mažiau reikšmės teikiama titulams ir oficialiai valdžiai, mažiau žiūrima į pareigas ir įtaką, o dėl šių priežasčių konfliktų bei konfliktinių situacijų ateityje bus tik daugiau, todėl būtina mokytis atpažinti konfliktus ir juos valdyti.

1.2. Konfliktų tipai ir jų poveikis organizacijai

Konfliktas gali kilti dėl pačių įvairiausių priežasčių: ribotų išteklių, individualių skirtumų, vaidmenų prieštaravimo ir t. t., iš to seka, kokio pobūdžio yra konfliktas, kuriai klasifikacijos grupei galėtume jį priskirti. Konfliktų tyrėjai Lakis (2008), Trakūnaitė (2009), Lekavičienė, Vasiliauskaitė, Antinienė, Almonaitienė (2010), Sakalas, kurie konfliktus nagrinėjo, klasifikavo bei skirstė į grupes, teigia, kad konfliktai nėra vienodi, o jie yra skirstomi pagal 4 pagrindinius kriterijus: konflikto vykdymo erdvę, pagal konflikto šalis, konflikto priežastis, konflikto pobūdį. Atsižvelgiant į minėtus kriterijus bei Lakio (2008) surinktą medžiagą pateikiamas konfliktų skirstymas (žr. 1 pav.)



1 pav. Konfliktų skirstymas (Lakis J. (2008). *Konfliktų sprendimas ir valdymas.*)

Mokslinėje literatūroje konfliktai labai įvairiai klasifikuojami. Tyrėjai bei skirtingi autoriai pasirenka įvairius konfliktų skirstymo būdus bei dauguma jų pabrėžia, kad siekiant efektyvaus konfliktų sprendimo, pirmas žingsnis, kurį reikia padaryti, – tai nustatyti jo pobūdį bei prigimtį.

Šiandien nėra naujausios literatūros tam, kad galėtume palyginti, kaip šių dienų ir tradicinio požiūrio konfliktų tyrėjai juos skirsto. Dauguma dabartinių tyrėjų remiasi jau patikrinta informacija bei patikimais autoriais galbūt todėl, kad kažko naujo nėra sukurta. Atsižvelgiant į Bagdono ir Bagdonienės (2000), Sakalo (1998), Kasiulio ir Barvydienės (2003), Leonienė (2001),

Craino, Edelmano, (1997), Neverausko ir Rasteinio (2001) pateiktas konfliktų skirstymo metodikas galima teigti, kad konfliktai skirstomi į keturis pagrindinius tipus:

1. Asmeniniai – kurie kyla asmenybės viduje, šiuo atveju individas susiduria su įvairiais išorės poveikiais, gali turėti per didelį darbo krūvį ar per mažą užimtumą, gali patirti nepasitenkinimą darbu ar stresą. Gali nesutapti žmogaus bei organizacijos tikslai ar vertybės.

2. Tarpasmeniniai – tai dažniausiai pasitaikančių konfliktų grupė. Kadangi čia konflikto kilimo pagrindu gali būti skirtingi asmenybių tikslai, charakteriai, požiūriai, konkurencija.

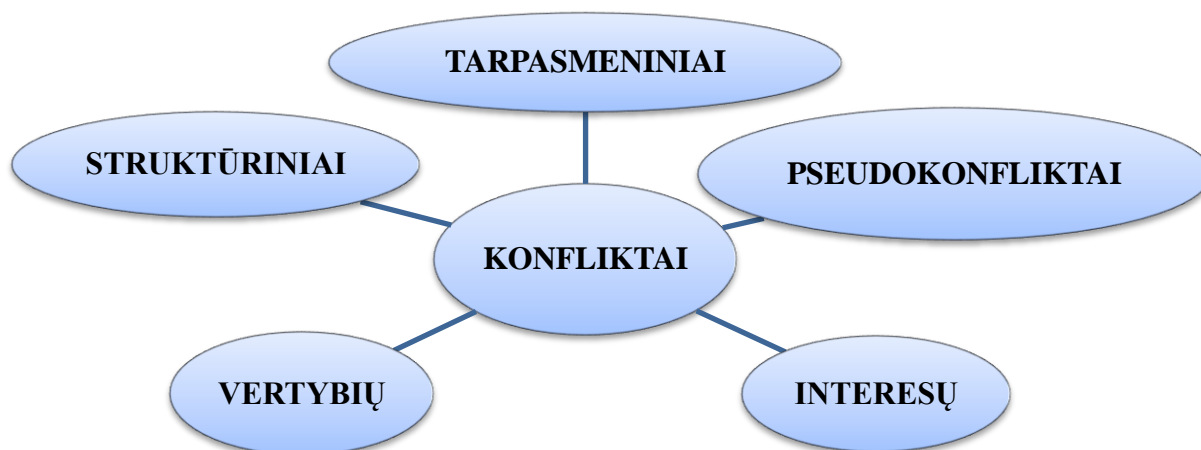
3. Tarpgrupiniai konfliktai – jų atsiranda tada, kai tarpusavyje nesutaria kelių grupių vadovai. Minėtu atveju kiekviena grupė turėdama savo poziciją bei idėjas nenori nusileisti ir priimti kompromisą.

4. Asmenybės ir grupės konfliktai – šio tipo konfliktų atsiranda dėl grupės spaudimo asmenybei ar žmogaus nenoro taikytis bei susiliesti su jau susidariusiu kolektyvu. Šio tipo konfliktų dažniausia būna atsiradus organizacijoje naujam vadovui ar darbuotojui, kurių idėjos prieštarauja jau nusistovėjusioms taisyklėms.

Edelmanas ir Crainas konfliktus skirsto į struktūrinius ir asmeninius bei vienašalius ir dvišalius. Minėti autoriai daugiau skirtumų pastebi tarp struktūrinių ir asmeninių konfliktų. Struktūriniai konfliktai yra bendresnio pobūdžio, tai yra tam tikroms aplinkybėms ar konflikte dalyvaujančių žmonių grupėms bei organizacijoms. O asmeniniai konfliktai paprastai susiję su ypatingomis asmenybėmis ar ypatingu požiūriu į jas. Abu šių konfliktų tipai yra visiškai skirtingi. Struktūriniai konfliktai nėra asmeniniai. Pavyzdžiui, derybose, kurios yra tarptautinio lygio, gali atsirasti nesusipratimų ar ginčų dėl kultūrinių skirtumų, kurie visiškai nesusiję su asmeninėmis derybose dalyvaujančių šalių savybėmis. Reikia suprasti kitos šalies, su kuria vyksta derybos, derybų būdą, nes kitu atveju gali susidaryti nuomonė, kad jos atstovai yra melagiai, nemokantys bendrauti bei jų elgesys yra užgaulus.

Edelmanas ir Crainas teigia, kad vienašalis konfliktas būna tada, kai nusiskundimų turi tik viena pusė. Bet čia ir reikia būti atsargiam, nes gali pasitaikyti, kad tai užslėptas dvišalis konfliktas. Kartais atrodo, kad asmuo yra viskuo patenkintas, neturintis jokių nusiskundimų bei jokio pagrindo elgtis agresyviai, bet pasąmonėje jaučia pyktį kitam, net ir pats to nežinodamas. Minėtų tyrėjų nuomone, vienašalių konfliktų nebūna, kadangi kiekvienas konfliktas kyla dėl kokių nors priežasčių, nepriklausomai nuo to, ar žmogus jas gerai suvokia, ar jos kyla iš pasąmonės.

Kasiulis ir Barvydienė (2003) apibendrinę įvairių tyrimų duomenis sukūrė **konfliktų tipų ratą** (žr. 2 pav.)



2 pav. Konfliktų tipų ratas (Kasiulis J. ir Barvydienė V. (2003). *Vadovavimo psichologija*)

Pseudokonfliktai – tai įvairūs nesusipratimai, dažniausiai kylantys dėl informacijos stokos, jos priėmimo bei perdavimo struktūrų netobulumo ar klaidingos informacijos pateikimo. Jie sprendžiami komunikuojant, kai yra užtikrinama pakankama bei patikima informacija.

Interesų konfliktai – būna procedūriniai, psichologiniai bei esminiai. Psichologinių konfliktų kyla, kai yra nesuderinti tų pačių tikslų siekimo būdai; procedūrinių ir esminių konfliktų atsiranda, kai individai siekia skirtingų tikslų. Šie konfliktai sprendžiami derybų būdu.

Vertybių konfliktai – tai individualių esminių socialinių, politinių, dorovinių, estetinių nuostatų sandūra, kurie sprendžiami tikslinant pozicijas, nuostatas bei vertybines orientacijas.

Struktūriniai konfliktai – tai darbo ar gamybos organizavimo trūkumai, neaiškios darbuotojų funkcijos, netinkamas žmonių išdėstymas, neefektyvi komunikacija tarp grupių. Šie konfliktai sprendžiami tinkamai organizuojant darbą, tiksliai apibrėžiant jų funkcijas bei vaidmenis, vykdant reikiamus pokyčius struktūrose.

Tarpasmeniniai konfliktai – tai dažniausiai kylančių konfliktų rūšis. Jų kyla susidūrus skirtingiems žmonių charakteriams, tarp asmenų siekiančių skirtingų tikslų bei laikosi skirtingų vertybių, normų ar požiūrių. Organizacijoje šie konfliktai pasireiškia kaip vadovo kova dėl išteklių, vadovo kova su viršininku už pavaldžius darbuotojus, dviejų kandidatų į tą pačią aukštesnę pareigybę kova ar kaip asmeniniai ginčai.

Daugumai žmonių konfliktas dažniausia asocijuojasi su pykčiu, neapykanta, agresija, ginču, todėl asmenys visiškai nepageidauja konfliktų bei stengiasi jų vengti, nes jie nelinkę pyktis, gadinti sau nuotaikos bei skirti laiko ginčams. Išnagrinėjus literatūrą galima teigti, kad dauguma žmonių, sužinoję daugiau apie konfliktus bei jų prevenciją, tikrai pakeistų savo nuomonę ir suprastų, kad konfliktų nereikia vengti, tik reikia juos spręsti kuo greičiau, vos tik pastebėjus pirmus jo žingsnius ar užuomazgas, o ne laukti, kol jis išaugs. Literatūros šaltiniuose pateikti teigiami konfliktų aspektai – bendradarbiavimas, susitarimas, pasikeitimas idėjomis.

Robbinsonas (2003) konfliktus skirsto į konstruktyvius ir destruktivius arba kitaip – funkcinus ir disfunkcinus. Konstruktyvūs (funkciniai) konfliktai yra be emocijų, racionalūs, šių konfliktų dalyviai stengiasi rasti sprendimo būdus, vienodai prisiimdami atsakomybę už galimas pasekmes, profesionaliai bendrauja tarpusavyje. Šio tipo konfliktai naudingi organizacijai, nes tuo metu gali kilti naujų idėjų, skatinamas darbuotojų kūrybingumas, susidomėjimas, noras patikrinti savo sugebėjimus, gerina sprendimų kokybę. O destruktivūs (disfunkciniai) konfliktai yra neproduktyvūs, jų pagrindas yra pažeistos konfliktuojančių emocijos. Šio tipo konfliktų dalyviai mažiau mąsto apie reikalo esmę, o daugiau dėmesio skiria kovai. Konfliktuojantieji kaltina oponentus, nei kiek neabejodami savo teisumu. Minėto tipo konfliktai ypač pavojingi tuo, kad jie mažina organizacijos veiklos efektyvumą, slopina grupės susitelkimą bendrų tikslų siekimui.

Baršauskienė ir Janulevičiūtė (1999), atsižvelgdamos į Frencho, Kasto ir Rozenweigo nuomonę, pateikia teigiamus ir neigiamus konflikto poveikius organizacijai. Teigiami konflikto poveikiai: naujų bei geresnių idėjų atsiradimas; būtinumas ieškoti naujų požiūrių bei metodų; ilgai kilusių problemų iškelimas į viršų bei jų sprendimas; asmenys priversti išreikšti savo požiūrį; konflikto metu kylanti įtampa skatina susidomėjimą bei kūrybiškumą; atsiranda galimybė patikrinti savo sugebėjimus.

Carnag (2010) teigia, kad ryžtingo konflikto sprendimo tikslas nėra asmeninė pergalė, bet nauda visiems, nes žengiamas didelis žingsnis ne tik žmonių valdymo, bet ir bendravimo įgūdžių tobulinimo link. Iš šio teiginio galime suprasti, kad autorė įžvelgia teigiamus konfliktų padarinius.

Fulleris, Fritzenas (2007), Stašienė, Petkevičiūtė (2003), Račelytė (2008) bei Carnegė (2014) turi bendrą nuomonę apie tai, kad konfliktuojančios pusės bendrai įveikusios konfliktą bei suradusios abiem palankų sprendimą gali būti linkusios bendradarbiauti ir ateityje. O tai rimtas pagrindas glaudesniems ir šiltesniems tarpusavio bendravimo santykiams.

Pruskus (2013) teigia, kad žmogui konfliktai būtini kaip oras ir vanduo. Per juos žmogus lavėja, tobulėja ir skleidžiasi. Tai būtinybė individo socialinei brandai. O Baršauskienė ir Janulevičiūtė (1999) pateikia neigiamus konfliktų padarinius: konflikto bei po jo kai kurie individai jaučiasi nugalėti bei pažeminti; bendradarbiai atitolsta vieni nuo kitų; atsiranda nepasitikėjimas ir įtarumas; darbuotojai ir padaliniai, kurie turi bendradarbiauti tarpusavyje, remiasi tik savo siaurais interesais; pradeda dominuoti aktyvus arba pasyvus pasipriešinimas ten, kur reikalingas komandinis darbas; gali atsitikti atveju, kad gali išeiti iš darbo geri darbuotojai (atsiranda darbuotojų kaita); gali atsirasti stiprus emocinis ir fizinis stresas, kuris pablogina darbo kokybę.

Autoriai Česnauskas ir Lazauskaitė-Zabielskė (2014) išskiria darbo ir šeimos konfliktą, kadangi darbuotojo patiriamas darbo ir šeimos konfliktas kelia stresą, depresiją, didina sergamumą, mažina darbuotojų pasitenkinimą darbu bei šeimyniniu gyvenimu, o tai labai atsiliepia kiekvienai organizacijai, kadangi ji tuo tarpu kenčia nuo mažesnio darbuotojų įsitraukimo į organizacijos

veiklą, padidėjusio noro keisti darbo vietą, prastesnių darbuotojų rezultatų ir prastesnės darbuotojų nuotaikos. Dėl minėtų priežasčių organizacijos stengdamos sumažinti darbo ir šeimos konfliktą sudaro lanksčius darbo grafikus, suteikia motinystės / tėvystės atostogas bei vaikų priežiūros paslaugas.

Literatūros šaltiniuose paminėta, kad per mažas konfliktų lygis gali parodyti, kad organizacija yra sustingimo būsenos; gali būti per mažas suinteresuotumas organizacijos veiklos rezultatyvumo didinimu. Bet jei jų organizacijoje bus labai daug, tai valdymui bei sprendimo priėmimui bus sugaišta labai daug laiko bei energijos.

Apibendrinant šį skyrių galima teigti, kad konfliktų klasifikavimas bei skirstymas į tipus ar tam tikras klases leidžia suprasti ir atpažinti, kokio tipo bei lygio konfliktas yra, o išsiaiškinus konflikto tipą greičiau galima imtis kiekvienam organizacijos vadovui veiksmų bei priemonių konflikto suvaldymui ir išsprendimui. Taip pat reikia pabrėžti, kad efektyviai valdomi konfliktai gali būti naudingi organizacijos darbui, nes gali padėti išsiaiškinti nesutarimus bei nuomonių skirtumus, suteikiant gyvybingumo ir energijos pačios organizacijos gyvenimui. Atsiranda pagrindas teigiamiems ir glaudiems bendradarbių santykiams. Tuo tarpu padidėja darbo našumas, nes darbo atmosfera žymiai pagerėja. O neigiamos konfliktų pasekmės gali net labai neigiamai paveikti ne tik darbuotojus, bet ir pačią organizaciją bei jos veiklą, nes gali atsirasti nepakenčiama darbinė atmosfera, blogėja nuotaikos, sutrinka bendravimas tarp žmonių, gali atsirasti darbuotojų kaita bei stresinė situacija, o ji jau tikrai neprisideda prie darbo kokybės bei produktyvumo. Todėl ne tik verta, bet būtina kiekvienai organizacijai, siekiančiai gyvuoti bei dominuoti rinkoje, išmokti efektyviai valdyti konfliktus.

1.3. Konfliktų kylimo priežastys ir požymiai

Literatūros šaltiniuose nurodomos dažniausiai pasitaikančios konflikto priežastys – nemokėjimas pažvelgti į iškilusią situaciją lanksčiai, be išankstinių nuostatų. Dažniausia konfliktuoja inertiški, užsispyrę bei negalintys pakęsti prieštaraujančio elgesio asmenys. Taip pat prie konfliktiškų žmonių galime priskirti tuos asmenis, kurie trokšta iškovoti aplinkinių pripažinimą bei užimti prestižinę vietą visuomenėje. Literatūros šaltinių autoriai pateikia skirtingas konfliktų kilimo priežastis.

Lakis (2008) teigia, kad konfliktų priežastys gali būti: komunikavimo trukdžiai; vadovavimo problemos; interesų bei vertybių susikirtimas; naujovių poreikis; struktūrinių padalinių santykiai bei santykiai su išorės subjektais; asmenybiniai nesutapimai; bendradarbiavimo bei konkurencijos pažeidimai. Kiti autoriai – Guščinskienė (1999), Bagdonas, Bagdonienė (2000), Sakalas (1998), Neverauskas, Rastenis (1994), Sondaitė, Norvilė (2009), – pateikia šias konfliktų kilimo priežastis: riboti ištekliai (pinigai, darbo jėga, medžiagos, įrengimai), turi būti vadovybės

prioritetų nustatymas bei priimtas sprendimas kaip ir kam juos paskirstyti, kad įstaiga galėtų kuo efektyviau siekti užsibrėžtų tikslų (visi priimtu sprendimu nebus patenkinti); darbų sąryšis (vieno asmens ar grupės darbo rezultatai priklauso nuo kito asmens ir grupės; skirtingi tikslai (organizacijos padaliniai savo tikslus ima laikyti svarbesniais už visos organizacijos tikslus); skirtingos vertybės (kiekvienas organizacijos darbuotojas vertina situacijas savaip); konflikto tikimybę didina skirtingas išsilavinimas, bendravimo stilius, elgsena. Taip pat nevienoda gyvenimo patirtis, skirtingas išsilavinimas, amžius, darbo stažas ar socialinė padėtis mažina skirtingų kartų atstovų tarpusavio supratimą ir norą dirbti kartu; blogai perduodama informacija (klaidingai perduota informacija taip pat gali būti konflikto priežastimi).

Pruskus (2013) išskiria 3 pagrindines konfliktų kilimo priežastis: 1) asmeninės – komunikantų asmeninės savybės, jų asmens bruožai, charakteris; 2) socialinės – socialiniai santykiai (tarpasmeniniai santykiai); 3) organizacinės – organizaciniai santykiai.

Autoriaus nuomone, **asmeninės priežastys** – tai asmens savybės – prietarai, pasipūtimas, nelankstumas, karjerizmas, valdžios siekimas. Žmonės, kuriems būdingi šie bruožai, neretai ir sukelia konfliktus. **Socialinės priežastys** atsiranda tuomet kai konfliktus skatina stipri konkurencija, nepakankamas gabumų pripažinimas, nepakankamas palaikymas ar pasirengimas kompromisams, prieštaravimas tarp tikslų ir priemonių jiems pasiekti. **Organizacinės priežastys** - per didelis apkrovimas darbu, netikslios instrukcijos, neaiškios kompetencijos ar atsakomybė, prieštaravimai tarp keliamų tikslų, pastovus taisyklių bendraujant su partneriu keitimas, stiprūs pokyčiai: pozicijų ir vaidmenų perstruktūrizavimas.

Mirzozjanc ir Survutaitė (2007) pateikia priežastis, dėl kurių dažniausia kyla konfliktų: nustatytų taisyklių nesilaikymas darbe; atsiradę nesklandumai organizuojant darbą; neteisingas ir netinkamas darbo krūvio bei išteklių paskirstymas; nepakankamas informacijos pateikimas.

Tyrėjai Crainas, Edelmanas (1997), Grigorovič (2008) teigia, kad dažniausia konfliktai kyla dėl organizacinių problemų, tik kiek vėliau konfliktas gali tapti asmeniniu. Jie išskiria šias konfliktų priežastis: nesąžiningumas; per didelis pasitikėjimas savo nuomone bei įsitikinimais; baimė; slapti ketinimai; nemokėjimas nustatyti ribų; santykių neišsiaiškinimas; aplaidumas.

Autorė Trakumaitė (2016) mini, kad praktiškai nėra organizacijų, kuriose vidinė komunikacija nuolat vykėtų sklandžiai. Didelės organizacijos, kuriose visi komunikacijos procesai yra aprašyti, susiduria su biurokratizmo arba ilgai trunkančio „popierių siuntinėjimo ir derinimo“ pavojumi. Be to, didelėse organizacijose yra daug hierarchijos lygių, todėl komunikacija „žemyn“ vyksta per tarpininkus – įvairių lygių vadovus – ir, kol pasiekia žemiausią eilinių darbuotojų lygį, gali išsikraipyti. Pagal autorę Trakumaitė (2016) mažėja vadovų bei darbuotojų tarpusavio komunikavimas, todėl gali išsikraipyti informacija, o ne tikslios informacijos egzistavimas bei prastas bendravimas taip pat yra stiprus šaltinis konfliktui. Konfliktų tyrėja Trakumaitė (2016)

pagrindžia tai, kad eiliniai darbuotojai didelėse organizacijose dažnai yra nepatenkinti visomis komunikacijos „aukštyn“ formomis – apklausomis, pasiūlymų ar nusiskundimų pateikimo programomis.

Asmeniniai konfliktai dažniausia kyla tada, kai organizacijos vadovybės nurodymai prieštarauja darbuotojų asmeninėms nuostatoms, idealams ar vertybėms, tuomet darbuotojas gali išgyventi konfliktą pats su savimi. Taip pat konfliktus gali sukelti darbuotojo pareiginių nuostatų neatitikimas su jo savigarba. Ne išimtis sudaro galimybę kilti asmeniniams konfliktams kai darbuotojams liepiama atsisakyti jam įprastų bei patogių aprangos elementų, papuošalų ar šukuosenos, o reikalaujama vilkėti nustatytą aprangos kodą. Organizacijos konfliktai – tai tokie konfliktai, kuriuose susiduria kontaktinis personalas. Konfliktas gali kilti, kai darbuotojui reikia spręsti klausimus, nesusijusius su jo darbo funkcijomis. Kai reikalaujama iš darbuotojo daugiau nei numatyta darbo reglamentuose. Labai dažnai gali kilti konfliktai tuomet kai darbuotojų atlyginimai priklauso nuo aptarnautų vartotojų.

Autorė Berzukova (2003) išskiria pagrindinius konfliktų kilimo požymius.

1. Išsisukinėjimą bei pasipriešinimą – neigiama reakcija į bet kokį konkretų pasiūlymą;
2. Agresyvumą ir priešišumą – piktas žvilgsnis, tyčinis priešiškas veiksmas, netinkama kalba;
3. Užsispyrimas bei bukumas – tinkami bei perdėti veiksmai atsižvelgiant į taisykles;
4. Perdėtas konformizmas – neturėjimas savo nuomonės bei idėjų;
5. Nesuinteresuotumas – išsisukinėjimas nuo bendrų problemų;
6. Formalizmas – netikras draugiškumas ar formalus etiketas.

Išvardinti požymiai nebus visi kartu, bet pastebėjus nors vieną iš jų – tai yra rodiklis, apie būsimą konflikto kilimą ir taip palikti negalima, o reikia imtis veiksmų, užkertančių kelią būsimam konfliktui.

Po atliktos literatūros analizės galima išskirti svarbiausias konfliktų kilimo priežastis – tai neteisingas bei netikslingas darbo krūvio ir išteklių paskirstymas padaliniais, nes organizacijų ištekliai yra riboti, todėl vadovai turi spręsti, kaip tinkamai juos paskirstyti, kad organizacija gebėtų kuo efektyviau siekti užsibrėžto tikslo. Labai dažnai konfliktų atsiranda ten, kur vieno asmens ar grupės darbo rezultatai priklauso nuo kitų asmenų ar grupių. Konfliktinių situacijų organizacijose kyla tuomet, kai įstaigų specializuoti padaliniai savo tikslus pradeda laikyti svarbesniais nei visos organizacijos iškelti tikslai. Taip pat konfliktų atsiradimo tikimybė didėja dėl skirtingų vertybių, skirtingos elgsenos, bendravimo, išsilavinimo, darbo stažo, socialinės padėties, amžiaus, nes dėl skirtingų atstovų mažėja tarpusavio supratimas bei noras dirbti drauge. Reikia paminėti, kad labai svarų indėlį konfliktų atsiradimui daro informacijos „nevaikščiėjimas“ vadovai turi dalintis informacija, nes dėl nežinojimo ar neteisingos pateiktos informacijos kenčia darbo efektyvumas.

Negalime teigti, kad dažniausia konfliktai kyla dėl darbuotojų, gana dažnai konflikto šaltiniu gali būti organizacijos vadovas ar net kuri nors viena žmogaus elgsenos charakteristika, tai netinkamas komunikavimas, ignoravimas, baimė, nekantrumas, nepagarba.

1.4. Konfliktų vystymasis ir valdymo būdai organizacijoje

Konfliktų tyrėjai teigia, kad konfliktai ne visada būna atviri bei visiems matomi, bet jie pabrėžia, kad visada labai svarbu nustatyti paties konflikto pradžią bei jo kilimo priežastis. Taip pat dauguma autorių skirtingai įvardija konfliktų eigos etapus bei pabrėžia, kad kiekviename konfliktų eigos etape gali būti taikomos skirtingos priemonės konflikto sprendimui. Todėl yra išskiriama konfliktų vystymosi suvokimo svarba.

Autoriai Lekavičienė, Vasiliauskaitė, Antinienė ir Almonaitienė (2010) teigia, kad konflikto vystymą bei jo eigą apibrėžia dvi sąvokos: konflikto etapai ir konflikto fazės. Konflikto etapai pateikia konflikto raidą nuo jo atsiradimo iki išsprendimo esminius momentus. Minėti mokslininkai išskiria penkis konflikto etapus: 1. Konfliktinės situacijos atsiradimas. 2. Konfliktinės situacijos suvokimas bei įsisąmoninimas. Šiame etape tampame negeranoriški savo vadinamui priešininkui bei ribojame kontaktus su juo. 3. Atviros konfliktinės sąveikos pradžia. Atsiranda aktyvūs veiksmai - įspėjimai, grasinimai, pareiškimai bei kyla atsakomieji veiksmai. 4. Atviro konflikto plėtra. Aktyviai teikiamos bei rodomos konfliktuojančiųjų pozicijos bei reikalavimai. 5. Konflikto išsprendimas.

Ne išimtis, kad su konflikto etapais labai glaudžiai susijusios, kaip teigia autoriai, keturios konflikto fazės ir konflikto sprendimo galimybės. Fazės gali cikliška kartotis keletą kartų konflikto metu, bet Lekavičienė, Vasiliauskaitė, Antinienė ir Almonaitienė (2010) pabrėžia, kad kuo daugiau ciklų konflikto metu pasikartoja, tuo kaskart mažėja galimybė jį išspręsti.

Konflikto fazės: 1. Pradinė fazė 2. Kilimo fazė 3. Konflikto pikas 4. Kritimo fazė.

Antrame priede (žr. 2 priedą) „**Konflikto fazių ir etapų santykis**“, kuris sudarytas atsižvelgiant į Lekavičienės, Vasiliauskaitės, Antinienės ir Almonaitienės (2010) teiginius, galime matyti, kad pati mažiausia tikimybė išspręsti konfliktą piko fazėje - mažiau nei 5 %, o didžiausia tikimybė išspręsti konfliktą pradinėje fazėje (duodama 92%). Atsižvelgiant į pateiktą informaciją reikia suprasti, kad labai svarbu laiku pastebėti konfliktą ir jį spręsti, kol jis yra pradinės stadijos, o nelaukti, kol jis išaugs ir nebus galima jo suvaldyti.

Įvairiuose literatūros šaltiniuose skirtingi autoriai skirtingai skirsto konfliktų etapus. Teoretikai Breweris, Mitchellis, Weberis (2002), Valackienė (2005) pateikia konfliktų etapus:

1. Diskomfortas – pirmiausia konflikto atsiradimo stadija. Gali atsirasti nuojauta, kad kažkas ne taip kaip turi būti.

2. Incidentas - įvykis, kuris sukėlė nemalonius jausmus ar nesusipratimą.

3. Nesusipratimas – situacijos blogėjimas, nes atsiranda siekių ar nuostatų neatitikimas.

4. Įtampa – atsiranda išankstinių nuomonių susiformavimas, iškreiptai suprantami kito žmogaus veiksmai, bendravimą blogina negatyvios nuostatos. Esant įtampos atmosferoje, bet koks nesusipratimas gali peraugti į konfliktą.

3. Krizė – čia jau prarandamos įprastos bendravimo normos, kyla dideli ginčai, gali atsirasti prievarta ar kontrolės praradimas.

Lakis (2008) teigia, kad bet kokia organizacija yra įprasta konfliktų zona, o joje vykstantys konfliktai yra nei žalingi, nei naudingi, bet pagrindinį dėmesį reikia sutelkti į konflikto valdymą, nes būtent tai nulemia konflikto pasekmes. Kaip rašo Henris (2008) tai turi būti abipusės pastangos bei noras nesutarimą spręsti ir išspręsti, bet jeigu to nebus tai abi konfliktuojančios pusės gali stengtis konfliktą tęsti, tokiu atveju darbdavys ar poskyrio vadovas turėdamas tam galios turi asmeniškai imtis iniciatyvos konfliktui slopinti.

Carnege (2014), Charan, Willigan (2008) bei kiti įžymūs autoriai, tokie kaip Lakis (2008), Cirtautienė, Dana (2000) pritaria, kad tinkamai valdant konfliktus, galima teigiamai paveikti darbuotojus juos suvienijant bendram tikslui, nežinomas problemas iškelti į paviršių, pagerinti sprendimų priėmimo procesą ir bendradarbiavimą. Bet netinkamai valdant konfliktus ar visai jų nevaldant, tuomet organizacijoje gali atsirasti nepageidaujamų pasekmių: užgaulus elgesys, mažėjantis bendradarbiavimas, nepasitenkinimas darbu, silpstantis darbo produktyvumas, darbuotojų nedarbingumas ar personalo kaita.

Konfliktai turi polinkį plėtotis, todėl Kasiulis su Barvydiene (2003) rašo, kad konfliktų valdymas – tai iškilusių konfliktų stebėjimas ir ankstyvas įsikišimas į konflikto vystymosi procesą, jei pastebimi ženklai, jog konfliktas gali pradėti ydingai plėtotis. Efektyvus konfliktų valdymas paprastai pasakius – tai tinkamas kelio pasirinkimas konfliktui spręsti bei įgyvendinimas. Konflikto valdymą sudaro ne vienas veiksmas, bet keli veiksmai einantys nuosekliais etapais. Konflikto valdymo eiga sudaryta pagal Sakalą ir Šilingienę (2000) pateikiama pirmoje lentelėje (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Konflikto valdymo eiga

ETAPAI	ETAPO APRAŠYMAS	PASIEKTAS REZULTATAS
1 etapas	Konflikto identifikavimas	<i>Nustatomas konflikto:</i> Objektas Šalys Organizacijos sritys Konflikto pakopos
2 etapas	Konflikto analizė	<i>Nustatomos galimos konflikto:</i> Pasekmės Priežastys
3 etapas	Konflikto sprendimas	Parenkamas efektyviausias esamai situacijai konflikto sprendimo būdas.

(sudaryta autoriaus pagal literatūrą Sakalas A. ir Šilingienė V. (2000)).

Kiekvienas organizacijos vadovas, atsidūręs konfliktinėje situacijoje bei siekiantis ją taikiai išspręsti, privalo mokėti nuo pat konflikto pradžios užsiimti teisingą poziciją ir gebėti tinkamai reaguoti į situaciją, tokiu būdu bus užkertamas kelias nemaloniai atmosferai, ginčams, įžeidinėjimams bei priešiškamui. Atsiradus didelei įtampai konflikto metu, Carnegie (2014) rekomenduoja stengtis reaguoti ramiai, taikiai bei kartu siekti pačiam suvokti: ką kiekvienas darytų atsidūręs oponento vaidmenyje bei stengtis suprasti ką gali jausti bei galvoti kita konflikto pusė? Tai suvokus, galima suprasti kitos konflikto pusės elgseną sukėlusias konflikto priežastis bei surasti sprendimą. Daugumas konflikto tyrėjų tokie kaip Flage (2011), Carnegie (2014), Targamadze (2006), Henry (2008) bei kiti pateikia penkis bendrus konflikto sprendimo būdus: varžybos, prisitaikymas, vengimas, bendradarbiavimas ir kompromisas. Bet nei vienas iš autorių neišskiria kuris iš jų geresnis – jie teigia, kad konflikto sprendimo būdai priklauso nuo konkrečios esamos konfliktinės situacijos.

Varžybos - tai siekimas įgyvendinti savo poreikius ir norus konkurentų sąskaita (laimėjimo / pralaimėjimo situacija). Šį konfliktų sprendimo būdą dažniausia renkasi mažiau bendraujantys bei labiausiai užsispyrę asmenys. Siekiant tikslo, toks individas naudoja visas įmanomas galias: tarnybinę padėtį (pareigas), patirtį, finansinius svetus ar net prievartą („Trūks plyš – turiu laimėti!“).

Prisitaikymas – tai priešingybė varžybų būdai. Pasirinkus šį konflikto sprendimą, asmuo prisitaiko bei vardan kitos interesų pusės aukoja savo poreikius (pralaimėjimo / laimėjimo situacija). Minėtas konfliktų sprendimo būdas efektyvus tada, kai viena iš konfliktuojančiųjų pusių laimėjimo siekia mažiau nei kita konfliktuojanti pusė. To pasekoje išsaugomi geri bendravimo santykiai bei harmonija („Tiek to, man nesvarbu“).

Vengimas – asmenys, pasirinkę šį būdą, neadresuoja konflikto ir yra abejingi vienas kito poreikiams (pralaimėjimo / pralaimėjimo situacija). Šis konflikto sprendimo būdas padeda nulsūgti emocijoms ir palaikyti taiką iki konfliktinė situacija nėra pažengusi bei trūksta informacijos. Tai puikus trumpalaikis ar tarpinis konflikto sprendimo būdas. Šis būdas gali būti ilgalaikis tik tuo atveju, kai poreikių patenkinimo tikimybė yra nedidelė („Vis tiek nieko neišpešiu“).

Bendradarbiavimas pasirenkamas tuomet, kai konfliktuojančios pusės nori bei kartu siekia patenkinti abiejų pusių poreikius (laimėjimo / laimėjimo situacija). Šiam stilius būdingas atsidavimas, laikas bei energija. Bendradarbiaujančiosios pusės suinteresuotos konflikto išsprendimu, kadangi abejoms pusėms bus naudingų pasekmių („Kartu išlošime daugiau!“).

Kompromisas galima teigti, kad tai pusiaukelė tarp keturių prieš tai paminėtų stilių. Kompromisas – tai dalinis visų konflikte dalyvaujančių asmenų poreikių patenkinimas, bet kartu ir dalinis visų pralaimėjimas. Šis konflikto sprendimo būdas tinkamiausias tuomet, kai

konfliktuojančiųjų pusių poreikiai ne tokie svarbūs, dėl kurių vertėtų velti laiką bendradarbiaujant („Susitarkime gražiuoju“).

Leonienė (2001) pabrėžia, kad vadovui valdant konfliktus labai padėtų asmeninis darbuotojų pažinimas, o tai leistų iš anksto numatyti galimą darbuotojo reakciją į veiksmus ir tinkamai pasirinkti savo elgesį. Jei vadovui sunku bei pilnai nepažįsta asmens yra dvi grupės metodų, padėsiančių efektyviai valdyti konfliktus, tai struktūriniai ir asmeniniai, bet šiuos metodus reikia mokėti lanksčiai naudoti. Struktūriniai metodai: siekiant išvengti disfunkcinio konflikto vienas iš veiksmingiausių metodų tai reikalavimų darbui numatymas. Labai svarbu žinoti, koks rezultatas turi būti pasiektas, kokie yra kiekvieno asmens įgaliojimai bei atsakomybė. Koordinavimas ir integravimas yra vienas iš labiausiai paplitusių mechanizmų valdžios grandinėje. Aiški valdžios hierarchija reguliuoja darbuotojų tarpusavio ryšius, informacijos pasikeitimą bei sprendimų priėmimą organizacijoje. Vienvaldystė labai palengvina hierarchijos panaudojimą sprendžiant konfliktines situacijas, nes darbuotojai aiškiai žino, kieno sprendimams jie turi paklusti. Valdžios hierarchija netinkama priimant grupinius sprendimus, todėl būtina daugiau dėmesio skirti darbų koordinavimui. Tai pat su skatinimo sistema panaudojant įvairias atlyginimo formas, galima paveikti individų elgseną, kad būtų išvengiama disfunkcinių konflikto pasekmių.

Labai svarbus aspektas siekiant tinkamai valdyti konfliktu, tai kad vadovas turi susimąstyti apie savo bendravimą su pavaldiniais, kadangi griežtas pavaldumas yra prieštaraujantis žmogaus prigimčiai. Kiekvienas asmuo siekdamas geresnio bendradarbiavimo ir sutarimo konfliktinėse situacijose, turi atkreipti dėmesį: aktyviai klausyti, pasitelkti palaikymo gebėjimus, tarp konfliktuojančiųjų pusių sumažinti komunikacijos trukdžius, sutelkti dėmesį į problemą.

Apibendrinant pateiktą medžiagą, galima teigti, kad konfliktų vystymasis dažniausia vyksta palaipsniui didėjant probleminių situacijų skaičiui, pradedama kaupti patirtis bei atsiranda gilinimasis į pradinę probleminę situaciją. Kiek vėliau pradeda augti konflikte dalyvaujančiųjų pusių aktyvumas, kyla emocinė įtampa, aštrėja konfliktinė situacija. Reikia paminėti, kad ne kiekvienas konflikto etapas gali išsiplėsti iki atviros agresijos. Konfliktas gali ilgą laiką likti taip ir nesuprastas ar nesuvaldytas, bet gali būti išspręstas anksčiau, nei iškyla atviros agresijos grėsmė. Taip pat privalu analizuoti esamą situaciją bei pažinti supančius žmones, tuomet būtų galima priimti tinkamą konflikto sprendimo būdą ir tinkamai valdyti esamą konfliktą. Tik išsiaiškinus konflikto objektą, šalis, organizacijos sritis, konflikto pakopas bei nustačius konflikto pasekmes ir priežastis galima būtų išspręsti konfliktą. Prie apibendrinimo labai tinka autorių Meldiuko ir Toločkos (2012) teiginys, kad konfliktų valdymo patirtis rodo, kad nėra vieno geriausio konfliktų sureguliuavimo būdo, geriausiai tinkančio visiems atvejams. Kiekvienai situacijai turime parinkti savitą, tik jai tinkamą konflikto sureguliuavimo būdą.

1.5. Konfliktų organizacijoje baigties variantai

Autoriai Carnege (2014), Kiaunytė (2008), Jacksonas, Mckergovas (2007), Petrylaitė (2008) pabrėžia, kad nekonfliktinę tarp vadovo ir pavaldinių sąveiką organizacijoje užtikrina psichologinė specialistų atranka, vieningumas bei sąžiningumas, psichologinės įtampos sumažinimas, glaudus bendradarbiavimas, laiku pateikiama informacija, darbo laiko optimizavimas, motyvavimas, iniciatyvos skatinimas, karjeros galimybės, proporcingas darbo krūvio paskirstymas. Šios teorinės dalies pačioje pradžioje pateikta, kad konfliktas yra priešingų, nesuderinamų tendencijų susikirtimas, kuris gali sukelti stiprius bei nemalonius išgyvenimus, kad ir kaip apmaudu būtų jų neįmanoma išvengti, kadangi tai yra mūsų gyvenimo dalis, kaip ir kiekvienos organizacijos gyvavimo dalis. Literatūros šaltiniuose teigiama, kad konfliktas turi ir gerąją pusę, nes jį galime vadinti varomąja jėga arba pažangos varikliu, kadangi jis skatina geriau pažinti kitus ir patį save ir susidurti su konkurencija, kuri verčia kiekvieną organizaciją ar konfliktuojantį asmenį keistis.

Henry (2008), Laikis (2008), Targamadžė (2006), Charan, Willigan (2008), Bezrukova (2003) ir kiti įžymūs autoriai išskiria pagrindinius teigiamus ir neigiamus konfliktų padarinius. Teigiami konfliktų padariniai būtų: pasireiškia darbuotojų kūrybiškumas, didėja dirbančiųjų aktyvumas, gerėja bendradarbių tarpusavio santykiai, atsiranda noras tobulėti. Iš neigiamų padarinių minėti autoriai išskiria: darbo rezultatyvumo mažėjimą, apatijos atsiradimą, tolimesnį konfliktų propagavimą pasiskirsčius į stovyklas, bendradarbiavimo silpnėjimą, darbuotojų kaitos didėjimą.

Atsižvelgiant į autorius Stoškų (2006), Daną (2000), Fuller, Fritzen (2007), Valackienę (2005) bei dar keletas kitų autorių, kurie rašė apie konfliktus suprasime, kad kiekvieno konflikto procesas bei jo pabaiga priklauso nuo to, kaip tarpusavyje konfliktuojantys elgiasi ir kaip laikosi elgesio etiketo. Konflikto baigtis gali turėti kelis variantus: panašiai kaip ir varžybose viena komanda laimi, o kita pralaimi, taip ir šioje situacijoje, vienas iš konfliktuojančių laimi, o kitas pralaimi. Paprastai konfliktai sprendžiami pagal principą „arba – arba“, pagal šį principą galima teigti, kad dar labiau gali būti supriešinami konfliktuojantieji. Taip pat konfliktų baigtis gali būti abiejų tarpusavyje konfliktuojamų asmenų pralaimėjimu. Šiuo atveju abi pusės atsisako trokštamo tikslo, nes kažkuriuo atveju tokia išeitis gali būti geriausia. Dar viena galimų konflikto baigčių gali būti - kai abu konfliktuojantys laimi. Tuomet pagrindinių konfliktuojančiųjų uždavinių yra surasti sprendimą, kuris būtų priimtinas abejoms konfliktuojančioms pusėms.

Apibendrinant galima teigti, kad esant konfliktui pabaiga jo gali būti dar neaiški, tai priklauso nuo konfliktuojančių patirties, tarpusavio supratimo, noro bei mokėjimo jį užbaigti. Konfliktą galime laikyti baigtu, kada išnyksta konfliktinė situacija, bet pačio incidento pašalinimas tai dar konflikto neišsprendimas, būtina pašalinti kilusio konflikto priežastis. Siekiant įveikti konfliktus, reikia suprasti, kad būnant vienoje aplinkoje bei nebendraudant tarpusavyje, tai praktiškai padaryti neįmanoma.

2. KONFLIKTŲ VALDYMO TYRIMAS DIDŽIOSIOS KUNIGAİKŠTIENĖS BIRUTĖS ULONŲ BATALIONE

Didžiosios kunigaikštienės Birutės ulonų batalionas pagal savo atliekamas funkcijas yra labai svarbi Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų dalis. Batalionui skirtų užduočių sąrašas tikrai platus, be to, Birutės batalionas yra paskirtas į II kovinę grupę, o tai reiškia, kad bataliono kariai yra, bet kurią minutę pasirengę vykdyti iškeltas užduotis bet kurioje Lietuvos vietovėje, atskiri bataliono padaliniai vykdo tarptautinius įsipareigojimus, dalyvauja bendruose kovinio rengimo renginiuose su mūsų partneriais dislokuotais mūsų šalyje.

2.1. Birutės ulonų bataliono charakteristika

Minėtas batalionas yra Lietuvos kariuomenės (toliau – LK) struktūrinis vienetas, kuris iki 2015-12-31 buvo tiesioginiame LK Sausumos pajėgų vadovybės pavaldume, o nuo 2016-01-01 batalionas perėjo į Lietuvos kariuomenės mechanizuotos pėstininkų brigados „Geležinis Vilkas“ pavaldumą. Pagal 2008-04-24 d. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimą Nr. 358 „Dėl Ministerijų, vyriausybės kanceliarijos, vyriausybės įstaigų ir įstaigų prie ministerijų, kitų valstybės institucijų ir įstaigų pagal grupes sąrašo patvirtinimo“ (Nutarimas skelbtas: Žin., 2008, Nr. 49-1812), Krašto apsaugos ministerija ir Lietuvos kariuomenės sudedamosios dalys - kariniai vienetai (daliniai) yra valstybės įstaigos t.y. viešojo sektoriaus subjektai. Iš to seka, kad DKB UB yra juridinio asmens statusą turintis subjektas, įregistruotas valstybės įmonėje Registrų centre ir turintis jam suteiktą valstybės biudžetinės įstaigos filialo kodą.

Bataliono kasdieninė veikla organizuojama ir vykdoma vadovaujantis standartinėmis veiklos procedūromis (toliau–SVP). Tai vieneto lygmens dokumentas, reglamentuojantis karinio vieneto veiklą ir jai būdingus specifinius aspektus ir yra privaloma vadovaujantis LR KA ministro 2008-02-29 įsakymu Nr. V-163 patvirtintu „Dėl Karo tarnybos statuto patvirtinimo“. SVP struktūra nustatyta LK vado 2015-09-01 d. įsakymu Nr. V-1195 „Dėl standartinių veiklos procedūrų rekomendacijų tvirtinimo“. Šio dokumento paskirtis – aktualių KAM ir žemesniųjų instancijų įsakymų bei nurodymų, reglamentuojančių personalo valdymą, karinį rengimą, logistiką, ryšius su visuomene, valdymą ir vadovavimą pritaikymas bataliono kasdieninėje veikloje.

DKB UB valdymo grandinė nustatyta DKB UB SVP ir yra tokia: bataliono vadas – štabo viršininkas – štabo S3 skyriaus viršininkas – manevrinių padalinių (kuopų) vadai – kovinio aprūpinimo padalinių (kuopų) vadai – štabo skyrių viršininkai (pagal karinį laipsnį). Bataliono SVP taip pat numatyta atsakomybės sritys, kuriose bataliono vadas deleguoja atsakomybę ir įgalioja atitinkamos funkcinės srities specialistą ar padalinio vadą tvirtinti veiklos dokumentą.

DKB UB tikrai yra išskirtinis karinis vienetas Lietuvos kariuomenėje, kadangi 1999 – 2007 m. batalionas kartu su Lenkijos Respublikos 15 brigados padaliniais sudarė bendrą Lietuvos – Lenkijos batalioną (LITPOLBAT). Tai buvo pirmasis bendras LK istorijoje junginys su tuo metu jau NATO sudėtyje buvusios Lenkijos Respublikos karinėmis pajėgomis. Junginys dalyvavo bendruose kovinio rengimo renginiuose, tai, galima teigti, kad tuo metu buvo svarbi žinutė NATO apie Lietuvos pasirengimą priimti NATO įsipareigojimus. Tai kartu didino ne tik Lietuvos Respublikos, bet ir Lietuvos ginkluotųjų pajėgų matomumą tarptautinėje erdvėje. 2015-07-24 d. Ukrainoje, Lvove, Lietuvos, Lenkijos ir Ukrainos gynybos ministrai pasirašė techninį susitarimą dėl jungtinio trišalio (Lietuvos, Lenkijos ir Ukrainos) karinio vieneto – brigados įkūrimo LITPOLUKRBRIG. Taigi vėl, kaip ir 1999 m. iš LR LK į trišalį junginį vėl deleguotas DKB UB. Šis faktas demonstruoja bataliono išskirtinumą bei didelį bataliono patirties tarptautinėje aplinkoje įvertinimą.

DKB UB vykdydamas bei jam patikėtos funkcijos LK sudėtyje prisideda prie LR nacionalinio saugumo. Vieneto pagrindu 2007 ir 2012 m. buvo suformuotos Provincijos atkūrimo grupės (toliau - PAG), kurios dalyvavo NATO ISAF operacijoje, Afganistane. Po Ukrainos Krymo aneksijos padidėjus RF grėsmei DKB UB personalas turi būti gerai parengtas ir gebantis reaguoti į grėsmę maksimaliai greitai. DKB UB, kaip vienos iš GRP kovinės grupės pagrindinis elementas, vykdo intensyvią karinį rengimą, ruošiantis valstybės ginkluotai gynybai. Tuo tikslu yra glaudžiai bendradarbiaujama su kitų jėgos struktūrų padaliniais (VSAT, VST, VRM) siekiant maksimaliai suderinti sąveiką ir efektyviai veikti reaguojant į potencialias naujo tipo nekonvencines grėsmes.

Tarptautiniame kontekste, batalionas atstovauja LR tarptautinių mokymų metu tiek LR tiek ir užsienyje. Bataliono bendradarbiavimas su visuomene stiprina visuomenės pasitikėjimą LK, prisideda prie visuomenės informavimo bei jos rengimo šalies gynybai.

Nuo 2015 m. gruodžio mėn. DKB UB, kaip ir didžioji dalis LK vienetų, po 8 m. pertraukos (t.y. 2007 m.) vėl pradėjo rengti nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos karius, tai tikrai svarus indėlis į Lietuvos nacionalinio saugumo stiprinimą.

Bataliono kariai labai užimti ir neturintys laiko ilsėtis, dėl tokios įtampos jaučiasi personalo judėjimas bei jo trūkumas. Todėl kenčia batalionui keliamų užduočių vykdymas bei kovinis rengimas. Dažnai tenka atsižvelgiant į užduoties svarbumą bei jos paskirtį perskirstyti personalą arba priskirti iš kitų padalinių. O tai nukenčia karių gebėjimas dirbti kartu ir jų motyvacija, todėl natūralu, kad gali kilti konfliktinių situacijų tarp viršininkų, vadų, karių.

2.2. Tyrimo metodika

Organizaciniai konfliktai nuo kitų konfliktų išsiskiria savo veiksmo vieta – konfliktas vystosi, vyksta bei sprendžiamas dažniausia organizacijos viduje. Organizacinį konfliktą sukelia

organizacijos specifinės savybės, struktūros ypatybės, individų asmeninės savybės jiems atliekant organizacijos paskirtas roles. Taip pat organizacinių konfliktų atsiradimą lemia įvairūs veiksniai: įstaigos tipas, vadovavimo stilius, pareigybių funkcijų savitumas, organizacijoje veikiantys asmenys. Tinkamai sprendžiami bei valdomi konfliktai padeda spręsti organizacines problemas, didina organizacijos darbo efektyvumą. Dauguma darbuotojų bei įstaigos vadovų mano, kad konfliktų reikia vengti, nes jie didina agresiją, o jų sprendimas tai tik laiko veltui leidimas. Siekiant pakreipti konfliktus reikiama linkme, išvengti jų blogų savybių, reikalingas nuolatinis komunikavimas, informacijos keitimasis įmonės viduje ir, be abejo, konfliktų sprendimas turi būti atviras visai darbo komandai. Galima teigti, kad nuo organizacijos specifikos: siekiamų tikslų, organizacijos dydžio, paskirties, darbuotojų išsilavinimo bei jų asmeninių savybių, aplinkos poveikio ir t.t. priklauso konfliktų rūšys, jų atsiradimo priežastys bei valdymo būdai.

Teorinėje dalyje pateikta, kad konfliktai yra kasdienio gyvenimo dalis, nes jie neišvengiami kiekvienoje organizacijoje. Todėl siekiant efektyvios organizacijos veiklos ir darbuotojų pasitenkinimo atliekamu darbu būtina išmokti atpažinti kylantį konfliktą bei mokėti jį suvaldyti, nes besikartojantys bei nesprenžiami konfliktai turi neigiamos įtakos darbo produktyvumui bei pačiai darbo atmosferai. Todėl atliekant konfliktų valdymo praktinę analizę Birutės ulonų batalione labai svarbu tinkamai išnagrinėti karių, tarnaujančių minėtame batalione, pateiktus anketinės apklausos atsakymus, kad galima būtų pateikti siūlymus tiriamo bataliono mikroklimate gerinimui.

Tyrimo problema – netinkamai ir neefektyviai valdant konfliktus ar visai jų nesprenžiant gali atsirasti nepageidaujamos konfliktų pasekmės, kurios gali turėti neigiamos įtakos organizacijos veiklai bei darbuotojų darbinei atmosferai. Dėl sutrikusio bendravimo, pablogėjusios nuotaikos, atsiradusio streso darbinė atmosfera tampa nepakenčiama, todėl gali atsirasti darbuotojų kaita, dingti darbo produktyvumas bei pablogėja darbo kokybė, organizacijai tampa sunku pasiekti užsibrėžtus tikslus. Todėl būtina laiku identifikuoti kylančius konfliktus bei kuo greičiau imtis visų įmanomų priemonių juos spręsti.

Tyrimo objektas – konfliktų valdymas Didžiosios kunigaikštienės Birutės ulonų batalione.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti konfliktų valdymą DKB UB bei pateikti siūlymus bataliono mikroklimate gerinimui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Susisteminti gautus tyrimo rezultatus.
2. Ištirti pagrindines konfliktų kilimo priežastis DKB UB.
3. Išsiaiškinti DKB UB tarnaujančių karių nuomonę apie konfliktų sprendimo būdų galimybes.

4. Išanalizuoti, ar konfliktų valdymas DKB UB remiasi literatūroje pateiktomis žiniomis.

5. Pateikti siūlymus.

Tyrimo metodo parinkimas.

Tiksliui pasiekti pasirinktas kiekybinį metodą. Kiekybiniai tyrimai yra orientuoti į objektą / reiškinių išorinius požymius, jie yra pamatuojami bei išreiškiami skaičiais. Procedūros, kuriomis yra apdorojami kiekybiniai duomenys, yra apibrėžtos ir lengvai koduojamos. Vienas iš kiekybinio metodo apklausos būdų yra anketinė apklausa. Pagal Valackienę ir Mikėnę (2008), anketinė apklausa tai susistemintas informacijos iš respondentų rinkimas pateikus anketą. Respondentai atsakinėja pagal jiems nurodytas taisykles į tyrėjo pateiktus anketos klausimus. Anketa yra sudaroma atsižvelgiant į tikslą, uždavinius, indikatorius – tiriamuosius klausimus.

Tidikis (2003) teigia, kad anketos gali būti oficialios ir anoniminės. Oficiali anketa būna tuomet, kai respondentas atsakęs į anketos klausimus asmuo parašo savo pavardę bei pateikia kitų duomenų, o anoniminės anketos būna tuomet, kai respondentai lieka nežinomi. Buvo pasirinktas anoniminis anketavimo būdą tyrimui atlikti, kadangi siekiant gauti kuo objektyvesnius bei nuoširdesnius atsakymus, reikalinga respondentui suteikti anonimiškumą, tuomet jis gali nevaržomai ir neįpareigojančiai atsakyti į visus anketoje pateiktus klausimus.

Maslauskaitė (2008) teigia, kad apklausa gali būti atliekama keliais būdais: respondentų apklausa naudojantis pašto paslaugomis; respondentų apklausa tiesiogiai bendraujant su jais; respondentų apklausa naudojantis žurnalo, laikraščio ar kito leidinio paslauga.

Pasirinkti informacijos rinkimo metodą – apklausą lėmė Luobikienės (2009) pateikti anketinės apklausos privalumai:

Užtikrinamas pakankamas atrankos dydį;

Labai didelis anketų grįžtamumas;

Pakankamai greita ir patogiu;

Galimybė apklausėjui instruktuoti respondentus;

Galimybė respondentams konsultuotis su apklausos organizatoriumi;

Galimybė kontroliuoti situaciją.

Tyrimo eiga. Siekiant išnagrinėti konfliktų valdymą DKB UB pasirinkta tikimybinė atsitiktinė atranka. Remiantis Valackiene (2004) kiekvienas asmuo ar grupė turi vienodas galimybes patekti į ją nepriklausomai nuo individualių savybių ar skirtumų. Todėl netaikant jokių pasirenkamumo kriterijų, pateiktos anketos atsitiktinai parinktiems batalione tarnaujantiems kariams, puskarininkiams bei karininkams – nuo jaunesniojo eilinio karinį laipsnį turinčio kario iki majoro karinį laipsnį turinčio karininko, kadangi konfliktų gali kilti tarp įvairaus rango karių neatsižvelgiant į jų užimamas pareigas.

Tiriamajame darbe pasirinkta respondentų apklausa tiesiogiai bendraujant su jais, kadangi didžioji dalis personalo žinoma, todėl neturėjau jokių problemų susitikti su bataliono personalu bei dalinti popierinę anketos versiją. Kiekvienam respondentui buvo paaiškintas tyrimo tikslas bei garantuotas anonimiškumas.

Tyrimo imtis. Birutės ulonų batalione tarnauja 405 kariai, apskaičiavus imtį pagal formulę, kurią rekomenduoja Rudzkienė (2005), kai kiekybiniai matavimai bei generalinė aibė yra baigtinė, pagal (Schwarze, 1993) tyrimo atlikimui reikėjo išdalinti 197 anketas.

Formulė (Schwarze, 1993) imties dydžiui nustatyti:

$$n = \frac{N \cdot 1,96^2 \cdot p \cdot q}{\varepsilon^2 \cdot (N - 1) + 1,96^2 \cdot p \cdot q}$$

Respondentų imties tūris nustatytas 95 % patikimumu, o formulėje:

n – reikalingas imties dydis;

N – populiacijos dydis;

skaičius 1,96 – atitinka standartizuoto normaliojo skirstinio 95 proc. pasiklovimo lygmenį ($\alpha=0,05$);

p – numatoma įvykio tikimybė, kad požymis pasireikš tiriamoje populiacijoje ($p=0,5$);

q – numatoma įvykio tikimybė, kad požymis nepasireikš tiriamoje populiacijoje ($q=1-p=0,5$);

ε – pageidautinas tikslumas ($\varepsilon =0,05$).

Užpildyta:

Naudojantis formule apskaičiuojamas reikalingas apklausti respondentų skaičius:

$$n = \frac{405 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,05^2 \cdot (405 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 197,40 \approx 197$$

Jokių problemų nebuvo su respondentais, nes jie noriai pildė anketas bei iki galo atsakė į pateiktus klausimus. Visos anketos buvo sugrąžintos ir nei viena anketa nebuvo sugadinta. Todėl tyrimo dalyje panaudota visos 197 anketos.

Klausimai anketoje pateikti paprastai bei suprantamai, kad kiekvienas respondentas galėtų laisvai suprasti, įsigilinti ir atsakyti į kiekvieną pateiktą klausimą. Klausimai sudaryti pagal konfliktų valdymo teoriją, kuri pateikta darbo teorinėje dalyje. Respondentai, pildydami anketą, galėjo pasirinkti vieną arba kelis jiems atrodančius teisingus atsakymo variantus arba teiginius.

2 lentelė. Anketos klausimų blokai pagal tiriamus reiškinius

(sudaryta autoriaus pagal 3 priedą)

Klausimų blokai	Klausimo numeris	Tiriamas reiškinys
Demografiniai duomenys	11-14 klausimai	Siekama sužinoti respondentų išsilavinimą, tarnybos stažą batalione, amžių bei lytį.
Konflikto samprata	1 klausimas	Siekama išsiaiškinti respondentų nuomonę, kaip jie supranta konflikto sąvoką.
Konflikto pasireiškimas	2-3, 6 klausimai	Respondentų nuomonė apie konfliktų kilimo dažnumą batalione ir kokios dažniausiai konfliktuojančios darbo grupės, kokie konfliktų tipai dažniausia kyla.
Konflikto kilimo priežasčių nustatymas	4 klausimas	Respondentų požiūris į konfliktų kilimo priežastis.
Darbuotojų poelgis kilus konfliktui	5 klausimas	Respondentų elgesys konflikto metu.
Konfliktų valdymas	7-10 klausimai	Respondentų nuomonė apie konfliktų sprendimo būdus, problemų išsprendimą, konfliktų valdymo priemones bei įtaka organizacijos mikroklimatui.

Vadovaujantis teorine medžiaga žinoma, kad apklausos rezultatų analizė yra labai svarbi, kadangi galima patikrinti teorinius teiginius, patikslinti socialinių reiškinių bei procesų dėsningumus, pateikti išvadas bei rekomendacijas. To siekiant buvo apdorojami gauti tyrimo duomenys naudojantis socialinių mokslų statistinė programa SPSS 23, Microsoft Excel ir WORD programomis bei pagal aprašomosios statistikos rodiklius (vidurkį, dažnį, kryžmines lenteles) susisteminti bei apibendrinti gauti duomenys pateikti grafinėse diagramose.

Lietuvos HSM duomenų archyvo (LiDA) tinklalapyje teigiama, kad dažnių lentelės pateikia daug svarbios informacijos apie kintamųjų požymius ir alternatyvus kintamųjų aprašymo būdas remiasi kertiniais duomenų charakteristikų apskaičiavimais. Minėtos charakteristikos apibūdina duomenų formą, padėtį, sklaidą. Duomenų padėties charakteristikos parodo kurioje variacinės eilutės vietoje galima rasti dažniausiai pasitaikančias kintamojo reikšmes. Pagal Bekešienę (2015), dažniausiai naudojamos padėties charakteristikos yra vidurkis, mediana, moda, kvantiliai. Moda – tai charakteristika padėsianti išsiaiškinti, kokią reikšmę respondentai rinksis dažniausiai. Mediana yra taškas, kuris stebimas reikšmes matavimo skalėje padalina į dvi lygias dalis. Vidurkis – tai duomenų vidurio matas (aritmetinis vidurkis) nuo jo teigiamų ir neigiamų nuokrypių suma lygi nuliui. Standartinis nuokrypis (SN) - matuojamo požymio sklaidos matas, parodantis, kaip stipriai pavienės požymio reikšmės svyruoja apie vidurkį. Kuo SN reikšmė mažesnė, tuo respondentų nuomonė nagrinėjamu klausimu yra vieningesnė. Ir atvirkščiai, kuo didesnis SN, tuo respondentų nuomonė nagrinėjamu klausimu mažiau vieninga.

2.3. Tyrimo duomenų analizė

2.3.1. Sociodemografinių duomenų analizė

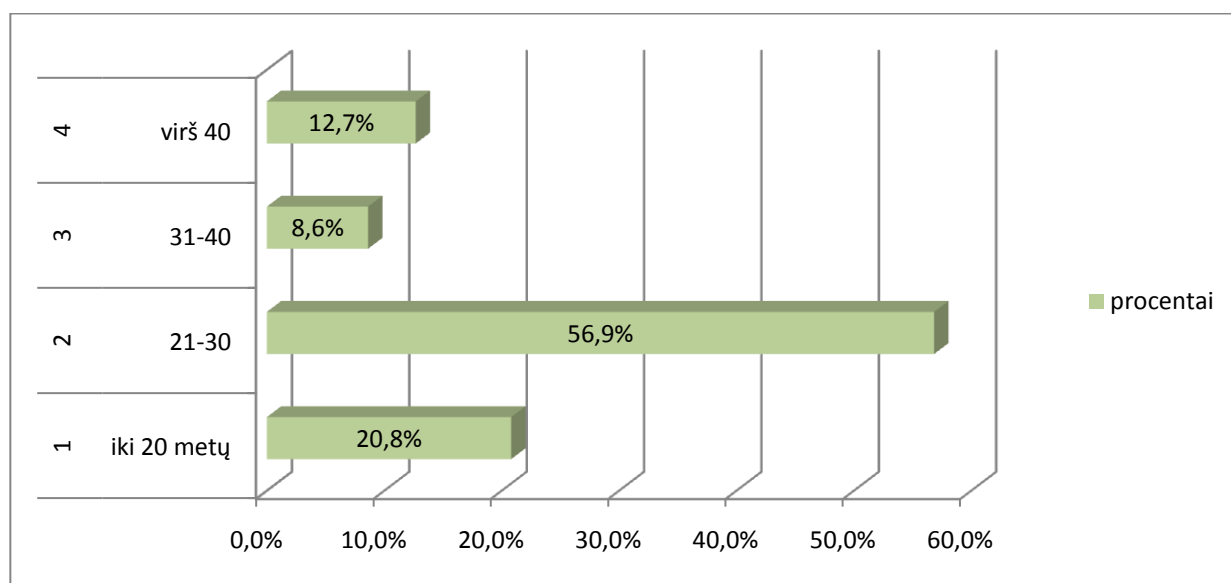
Anketoje buvo pateikti demografiniai klausimai, susiję su respondentų amžiumi bei tarnybos stažu organizacijoje. Minėti klausimai yra svarbūs atliekant socialinę apklausą, kadangi remiantis demografiniais klausimais galima ieškoti ryšių tarp respondentų pateiktų atsakymų.

Tyrimo iš viso dalyvavo 197 respondentai, jų duomenys pagal amžių pateikti 3 lentelėje.

3 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

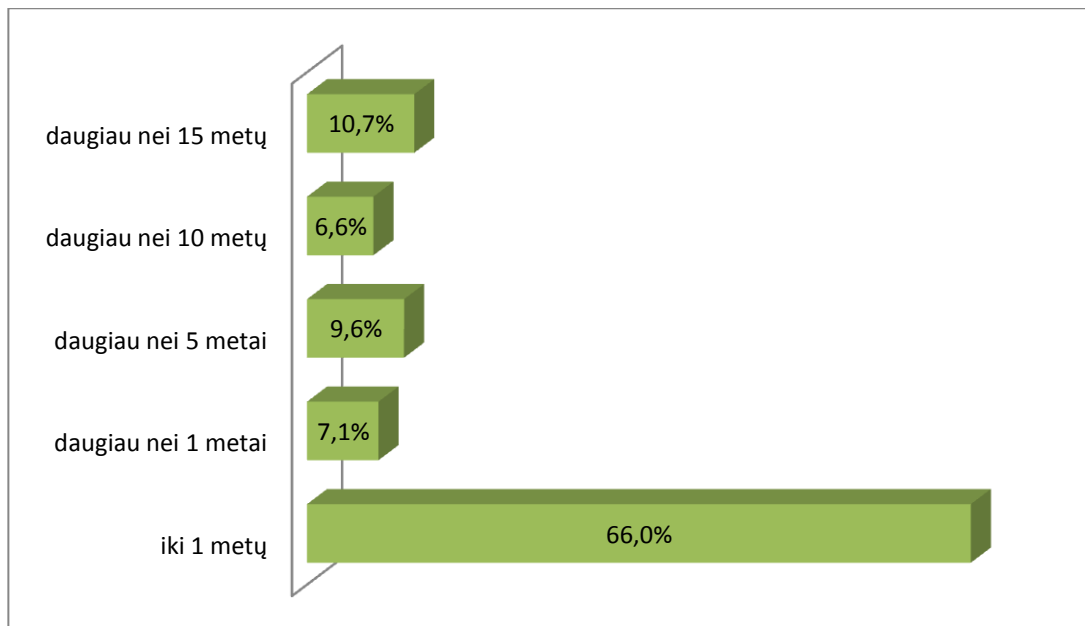
Nr.	Respondentų amžius	Dažniai	Procentai
1	iki 20 metų	41	20,8%
2	21-30	112	56,9%
3	31-40	18	9,1%
4	virš 40	26	13,2%

Gauti duomenys pavaizduoti 3 paveiksle grafiškai procentine išraiška.



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes

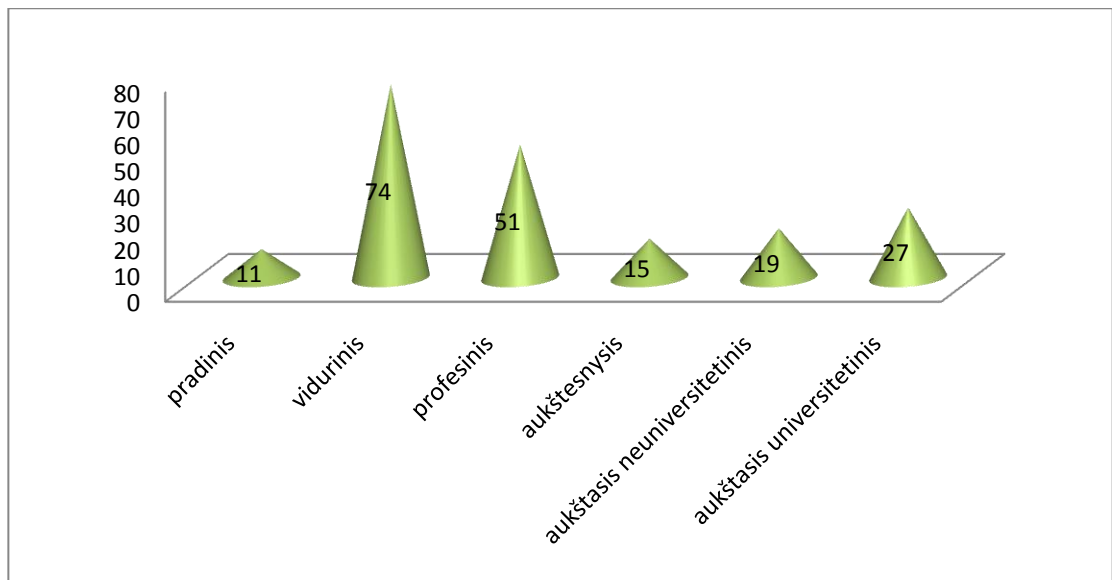
Apibendrinus respondentų atsakymus, galima teigti, kad DKB UB pagal amžių, daugiausiai tarnaujančių nuo 21 m. iki 30 m. amžiaus kariai, net 57 proc. Pats mažiausias karių rodiklis yra nuo 30 iki 40 metų, tai sudaro tik 9 proc. apklaustųjų. Atsižvelgdamas į respondentų atsakymus galima teigti, kad batalione tarnauja gana jaunas kolektyvas. Gautiems duomenims galima pritarti, nes batalionas yra specifinė organizacija kur reikalingi jauni, išvermingi, judrūs, motyvuoti, degantys optimizmu žmonės. DKB UB tarnaujantys jauniausio amžiaus iki 20 metų kariai sudaro 21 proc. apklaustųjų.



4 pav. Respondentų tarnybos stažas

Ketvirtame paveiksle pateikti duomenys grafiškai, rodanys respondentų tarnybos stažą. Gauti duomenys rodo, kad dauguma karių turi iki 1 metų tarnybos stažo batalione, o tai sudaro 66 proc. apklaustųjų. Tik 6,6 proc. respondentų DKB UB tarnauja nuo 10 iki 15 metų. Virš 15 metų tarnybos stažo turi apie 11 proc. respondentų – tai gana nemažas procentas karių, turinčių gana ilgą tarnybos stažą. Bendrai paėmus tarnaujančius respondentus batalione nuo vienerių metų ir daugiau kaip 5 metai gautas rezultatas yra 16,7 proc. Pagal gautus procentus galima daryti išvadą, kad batalione vyksta personalo kaita, kariai rotuojasi arba išeina į atsargą, o vietoje jų ateina tarnauti nauji asmenys. Galima daryti prielaidą, kad dauguma karių tarnauja iki 1 metų todėl, kad dauguma respondentų buvo nuolatinės privalomosios karo tarnybos kariai (šauktiniai). Darytina išvada, kad nemažas kiekis respondentų tarnauja daugiau nei 15 metų todėl, kad dauguma iš jų siekia socialinės garantijos, nes belieka ištarnauti dar kelis metus ir išėję į atsargą įgyja teisę gauti valstybinę kario pensiją.

Pagal gautus tyrimo rezultatus gavome, kad tyrime dalyvavo 87,3 proc. vyrų, o likusi dalis 12,7 proc. moterų. Anketų skaičius rodo, kad 172 respondentai yra vyrai, 25 - moterys. Iš gautų skaičių neabejojant galima teigti, kad karyba yra daugiau vyriška specialybė. Didžioji dalis moterų tarnauja štabe bei užima personalo specialisto, logisto, ryšininko, buhalterio, mediko pareigybes, bet jau karių nestebina, kai moterys tarnauja šaulėmis, kulkosvaidininkėmis ar granatsvaidininkėmis. Moterys nori lygių teisių su vyrais, o tai ir įrodo, kad mes visi lygūs.



5 pav. Respondentų išsilavinimas.

Pagal išsilavinimo rodiklius, kurie gauti apskaičiuojant 11 anketos klausimų atsakymų dažnumą, sudarytas 5-asis tyrimo paveikslas. Galima teigti, kad didžioji dalis karių turi tik vidurinį išsilavinimą – 74 respondentai, antrą vietą užima respondentai, turintys profesinį išsilavinimą - 51 karys. 11 respondentų turėjo pradinį išsilavinimą, o su aukštesniu universitetiniu išsilavinimu buvo 27 respondentai. Bendrai sudėjus respondentų skaičių turinčių aukštesnį ir aukštąjį neuniversitetinį buvo 34 kariai. Toks pasiskirstymas rodo, kad aukštasis universitetinis išsilavinimas būtinas aukščiausio ar aukštesnio rango karininkams, bet dauguma puskarininkių grupės karių taip pat turi aukštąjį išsilavinimą. Galima daryti prielaidą, kad dauguma karių užimančių vadovaujančias pareigas nuo vyr. šaulio, skyriaus vado, vado pavaduotojo ar tarnaujantys specialistai štabe turi aukštesnį ar aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Tarnauti priimami asmenys turintys tik pradinį išsilavinimą bei užimantys žemiausias pozicijas batalione, jie ir sudaro daugumą bataliono personalo. 6 paveikslo duomenimis, dauguma karių turi tik pradinį arba vidurinį išsilavinimą. Tikslinga pabrėžti, kad batalione yra sudarytos mokymosi bei profesinio tobulėjimo galimybės. Dauguma jaunuolių tuo ir naudojasi, siekia aukštesnio išsilavinimo tarnybos metu studijuodami mokymo įstaigose iššestinėse studijose. Atsižvelgiant į teoriją, galime teigti, kad tarp išsilavinusių asmenų žymiai mažiau kyla konfliktų, o jiems atsiradus, konfliktinės situacijos sprendžiamos lengvai bei civilizuotai.

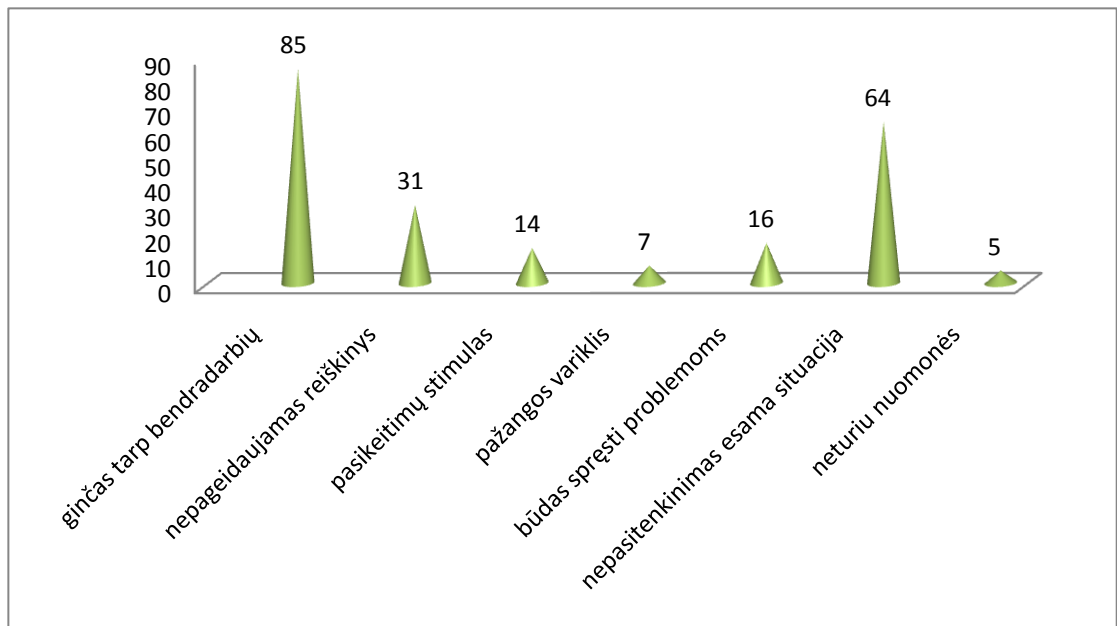
2.3.2. Konflikto sampratos nustatymas

4 lentelėje pateikti duomenys, kaip respondentai supranta konflikto sampratą. Gauti duomenys pavaizduoti grafiškai 6 paveiksle.

4 lentelė. Konflikto sampratos suvokimo įvertinimas

Eil. Nr.	Teiginys	Procentai	Respondentų skaičius
1.	Ginčas tarp bendradarbių	38,3%	85
2.	Nepageidaujamas reiškinys	14,0%	31
3.	Pasikeitimų stimulus	6,3%	14
4.	Pažangos variklis	3,2%	7
5.	Būdas spręsti problemoms	7,2%	16
6.	Nepasitenkinimas esama situacija	28,8%	64
7.	Neturiu nuomonės	2,3%	5

6 paveiksle pateiktos respondentų nuomonės apie tai, kaip jie supranta konflikto sąvoką.

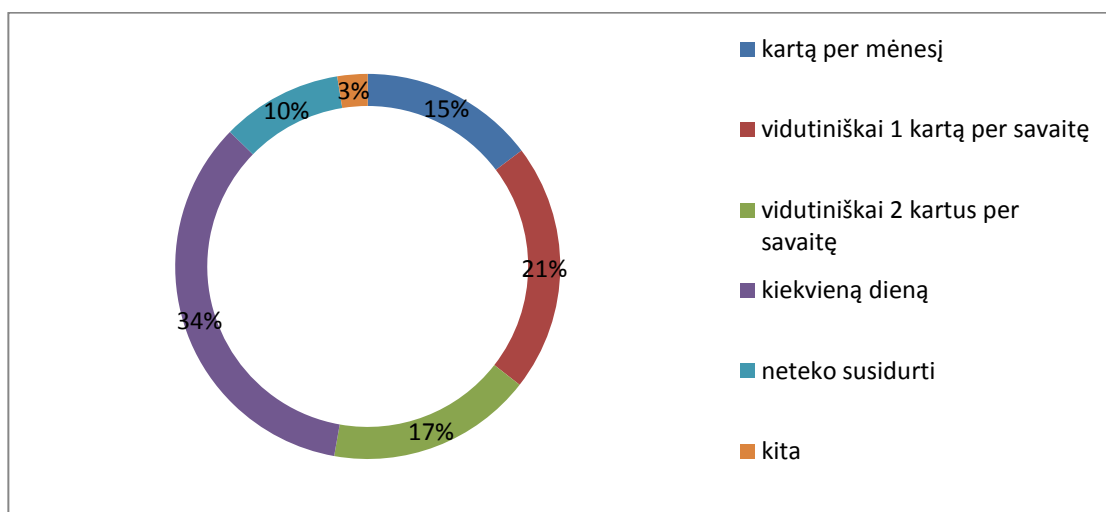


6 pav. Respondentų nuomonė apie tai, kaip supranta sąvoką konfliktas

Daugiausia, tai yra 85 respondentai konfliktą apibrėžė kaip ginčą tarp bendradarbių. Kita respondentų grupė – 64 kariai – atsakė, kad konfliktas yra nepasitenkinimas esama situacija. 31 respondentas mano, kad konfliktas yra nepageidaujamas reiškinys. 5 iš atsakančiųjų į pateiktus klausimus nebeturi nuomonės. Mažiau respondentų rinkosi atsakymą, kad tai būdas spręsti problemas - 16 respondentų. 14 iš jų atsakė, kad tai pasikeitimų stimulus ir tik 7 respondentams konfliktas yra pažangą skatinanti priemonė. Pagal gautus duomenis galima daryti išvadą, kad dauguma respondentų konflikto sąvoką supranta tradiciškai, kaip negatyvą - ginčą tarp bendradarbių, nepasitenkinimą esama situacija, o ne kaip pokyčių ar pažangos variklį. Tokių atsakymų buvo galima tikėtis, nes taip dažniausia galvoja jauni, vidutiniško išsilavinimo bei neilgai organizacijoje dirbantis personalas, o tai jau žinoma iš ankstesnių diagramų, kad DKB UB tarnauja jaunas dauguma vidurinį išsilavinimą turintis kolektyvas.

2.3.3. Konflikto pasireiškimo analizė

7 paveiksle pateikti duomenys grafiškai, kaip dažnai respondentai susiduria su konfliktais.



7 pav. Respondentų nuomonė, apie konfliktų kilimo dažnumą jų organizacijoje

Diagrama rodo, kad 34 proc. respondentų su konfliktais susiduria kiekvieną dieną, kita dalis 21 proc. respondentų – vidutiniškai kartą per savaitę. Taip pat gana dažnai 17 proc. karių su konfliktais susiduria vidutiniškai 2 kartus per savaitę. 10 proc. respondentų tarnybos vietoje iš vis nebuvo susidūrę su konfliktinėmis situacijomis, o 15 proc. atsakiusiųjų susiduria su konfliktais kartą per mėnesį. Dar 3 proc. respondentų pasirinko kitą atsakymą. Dažniausiai iš jų pasikartojantis atsakymas buvo, kad kartą per pusmetį tenka jiems susidurti su konfliktinėmis situacijomis. Iš pateiktų duomenų galima daryti išvadą, kad dažniau konfliktai kyla tarp karių, kurie nuolatos tarnauja drauge visą tarnybos dieną bei ištisus darbo metus, taip pat darytina prielaida, kad konfliktai dažnas reiškinys ir tarp jaunų bei vidutinį išsilavinimą turinčių karių, nes ir literatūros šaltiniuose rašoma, kad jauni, neišsilavinę bei ambicingi žmonės labiau linkę konfliktuoti tarpusavyje. Negalime atmesti versijos, kad gana dažnai konfliktai gali kilti tarp žemesnio rango karių ir vadovaujančio personalo (vadų ir pavaldinių), nes gana dažnai pavaldūs asmenys būna nepatenkinti savo vadovybe bei jų elgesiu ar vadovavimo stiliumi.

Siekiant patikrinti kaip batalione kylančių konfliktų dažnumas priklauso nuo karių tarnybos stažo buvo atliktas statistinis skaičiavimas kryžminant minėtų reikšmių duomenis, kurie pateikti 5 lentelėje. Apskaičiuoti duomenys parodė, kad karių tarnybos stažas ir pasireiškiantis konfliktų dažnumas batalione statistiškai reikšmingas remiantis Chi-kvadrato testu $p \leq 0,001$, tai yra vienas nuo kito priklausomi.

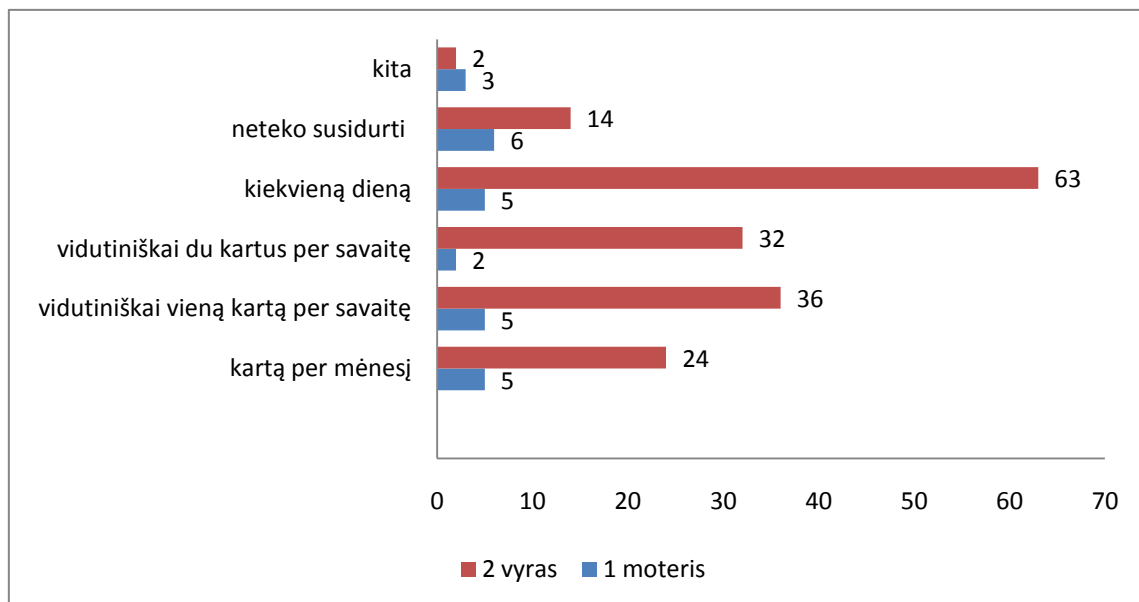
5 lentelė. Kaip kylančių konfliktų dažnis priklauso nuo karių tarnybos stažo

Tarnybos stažas	Konfliktų dažnumas						Viso
	Kartą per pusmetį	Kartą per mėnesį	Vidutiniškai 1 kartą per savaitę	Vidutiniškai 2 kartą per savaitę	Kiekvieną dieną	Neteko susidurti	
Iki 1 metų	0	12	26	24	53	15	130
Daugiau nei 1 metai	0	1	4	3	4	2	14
Daugiau nei 5 metai	2	4	4	4	4	1	19
Daugiau nei 10 metų	0	4	4	1	4	0	13
Daugiau nei 15 metų	3	8	3	2	3	2	21
Viso	5	29	41	34	68	20	197

$p \leq 0,001$

8 paveiksle pateikti duomenys apie konfliktų kilimo dažnumą tarp skirtingų lyčių respondentų. Natūralu, kad batalione daugiau tarnauja vyrų nei moterų todėl jie dažniau ir susiduria su konfliktais.

Net 63 respondentai vyrai su konfliktais susiduria kiekvieną dieną. Įdomiausia tai, kad tolygus moterų pasiskirstymas po 5 respondentes tarp konflikto kilimo kartą per mėnesį, vieną kartą per savaitę ir kiekvieną dieną.



8 pav. Konfliktų dažnumas pagal lytį

6-ioms respondentėms moterims neteko susidurti su konfliktais, galima daryti prielaidą, kad jos nežino kas yra konfliktas arba tarnauja labai trumpą laiką, todėl ir nesusidūrė su konfliktais.

Siekiant patikrinti, kaip batalione kylančių konfliktų dažnumas priklauso nuo lyties, buvo atliktas statistinis skaičiavimas kryžminant minėtų reikšmių duomenis, kurie pateikti 6 lentelėje.

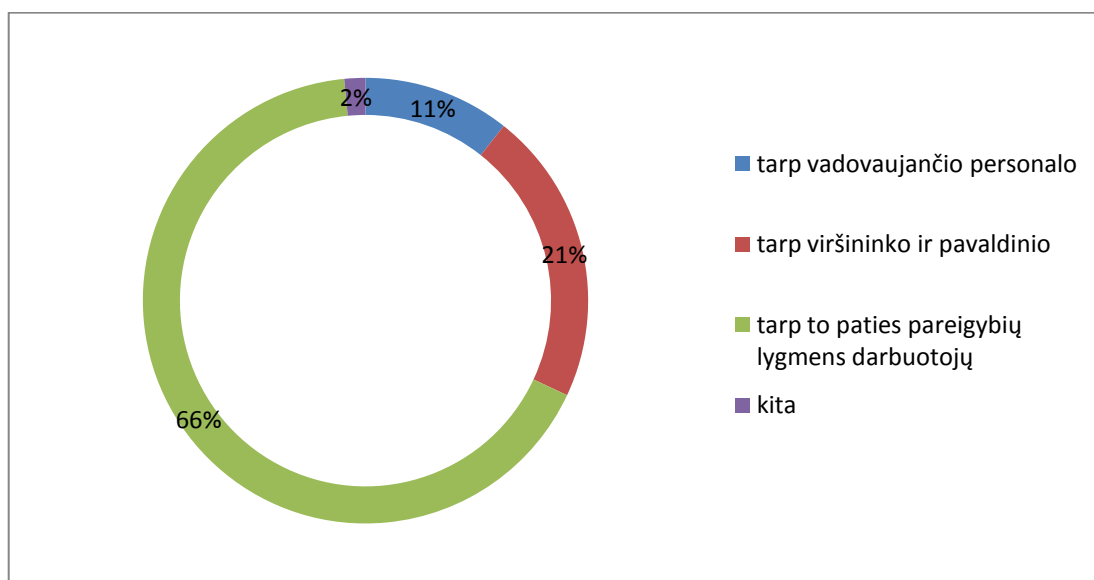
6 lentelė. Kaip kylančių konfliktų dažnumas priklauso nuo lyties

Lytis	Konfliktų dažnumas						Viso
	Kartą per pusmetį	Kartą per mėnėį	Vidutiniškai 1 kartą per savaitę	Vidutiniškai 2 kartą per savaitę	Kiekvieną dieną	Neteko susidurti	
Moterys	3	5	5	2	5	5	25
Vyrai	2	24	36	32	63	15	172
Viso	5	29	41	34	68	20	197

$p \leq 0,005$

Apskaičiuoti duomenys parodė, kad lytis ir pasireiškiantis konfliktų dažnumas batalione statistiškai reikšmingas remiantis Chi-kvadrato testu $p \leq 0,005$, tai yra vienas nuo kito priklausomi.

Iš teorinės dalies žinoma, kad nei viena organizacija negali išvengti konfliktų, nes tai neišvengiamas dalykas, kadangi konfliktų gali kilti tarp vienodą statusą turinčių darbuotojų, tiek tarp vadovų ir darbuotojų, tiek tarp pačios vadovybės. Todėl respondentų klausėme tarp kokio lygio karių dažniausia pasireiškia konfliktai. 9 paveiksle pateikti gauti duomenys grafiškai.



9 pav. Lygiai, kuriuose dažniausiai pasireiškia konfliktai

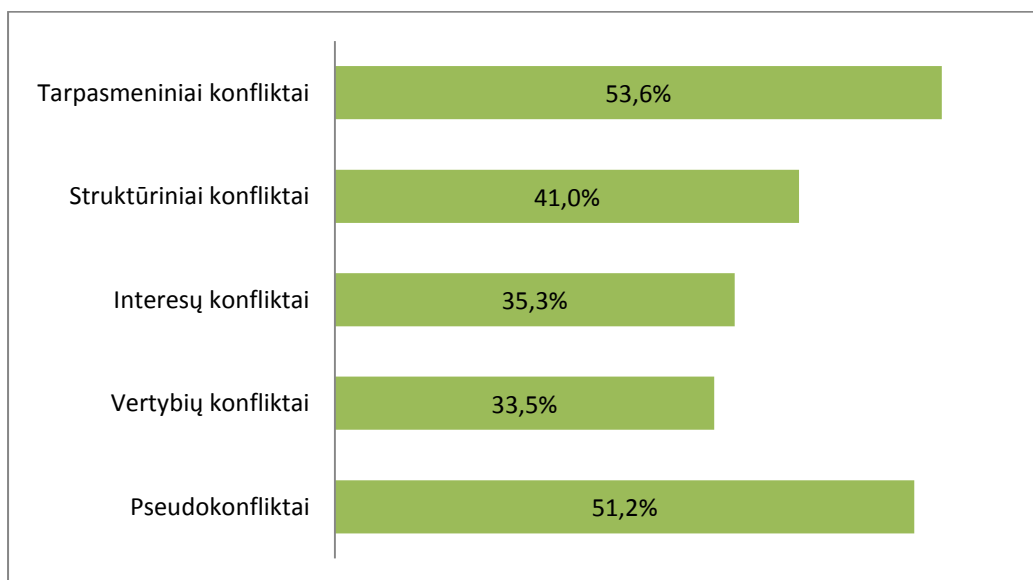
Net 66 proc. respondentų atsakė, kad dažniausia konfliktai pasireiškia tarp to paties pareigybių lygmens darbuotojų. Tarp vienodą statusą turinčių darbuotojų, kurie nuolat dirba kartu

visą dieną tą patį darbą. Taip pat pakankamai dažnai 21 proc. konfliktų kyla tarp viršininko ir pavaldinio. 11 proc. konfliktų kyla tarp vadovaujančio personalo, tai tikrai nėra geras pavyzdys pavaldiniams. 2 proc. respondentų pasirinko kitą variantą. Jie nurodė, kad konfliktų pasitaiko su kariais, tarnaujančiais kitame batalione pratybų metu ar keliant kvalifikaciją kursuose. Galima daryti išvadą, kad teorija pasitvirtina su praktika, kad nei viena organizacija savo veikloje negali išvengti konfliktų bei jie pasireiškia tarp visų lygių darbuotojų, todėl būtina juos mokėti atpažinti bei valdyti.

7 lentelė. Dažniausiai pasitaikantys konfliktų tipai Birutės batalione

Eil. Nr.	Teiginys	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Moda
1	Pseudokonfliktai – tai įvairūs nesusipratimai, dažniausiai dėl informacijos stokos	2,56	1,444	2
2	Vertybių konfliktai – tai individualių esminių dorovinių, socialinių, politinių, estetinių nuostatų sandūra	3,32	1,346	5
3	Interesų konfliktai – psichologiniai, procedūriniai ir esminiai. Tokie konfliktai sprendžiami derybų keliu	3,23	1,323	3
4	Struktūriniai konfliktai – tai gamybos organizavimo trūkumai, darbo organizavimo trūkumai, neaiškios darbuotojų funkcijos	2,95	1,347	2
5	Tarpasmeniniai konfliktai – jie kyla dėl individualybių nesuderinamumo bei įvairių bendravimo problemų	2,68	1,462	1

Vertinimo skalė: 1 – labai dažnai, 2 – dažnai, 3 – vidutiniškai, 4 – retai, 5 – labai retai.



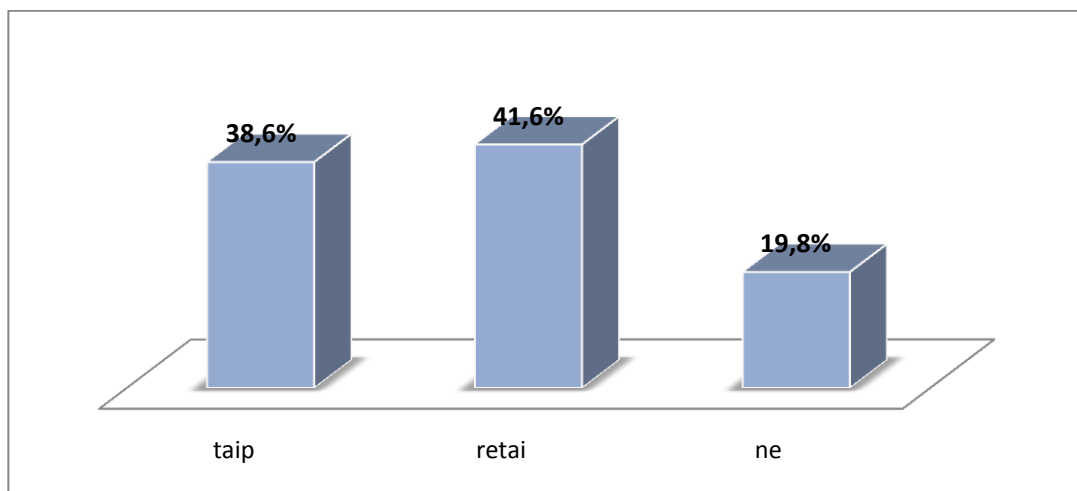
10 pav. Konfliktų tipai pagal pasireiškimo dažnumą batalione

Atlikus statistinius skaičiavimus pagal pateiktus respondentai atsakymus, kokio tipo konfliktai dažniausia kyla batalione. Gauti duomenys pavaizduoti grafiškai 10 paveiksle procentine išraiška ir pateikti 7 lentelėje. Matome, kad batalione dažniausia kyla tarpasmeniniai konfliktai, tai

teigia - 53,6 proc. respondentų. Šio tipo konfliktų kyla dėl individualybių nesuderinamumo ar bendravimo problemų, o 33,5 proc. respondentų teigia, kad DKB UB rečiausiai kylantys vertybių konfliktai - individualių esminių dorovinių, socialinių, politinių, estetinių nuostatų sandūra. Žmonių vertybių skirtumai yra stipriausi konfliktų išprovokavimo šaltiniai, bet pagal pateiktus duomenis matome, kad dauguma karių, tarnaujančių batalione, puoselėja tas pačias vertybes. 35,3 proc. respondentų teigia, kad batalione gana retai kyla interesų konfliktų. Šio tipo konfliktai būna procedūriniai, psichologiniai ar esminiai, kai darbuotojai siekia iš esmės skirtingų tikslų, bet pagal gautus duomenis galima teigti, kad kariai siekia bendro tikslo. 41 proc. apklaustųjų išskiria struktūrinius konfliktus, kurių kyla dėl darbo organizavimo trūkumų, neaiškių darbuotojų funkcijų ar neefektyvaus administravimo. 51,2 proc. respondentų teigia, kad dažniausia kyla – pseudokonfliktai. Jie pasireškia dėl įvairių bendravimo problemų ar nesuderinamumo tarp individų. Nemokėjimo išklausti, nepriimtino elgesio, netinkamo bendravimo kultūros ir t.t. Tai gali būti paprasti nesusipratimai, kylantys dėl nepakankamos ar iškraipytos informacijos. Pagal gautus duomenis galima daryti išvadą, kad labai rimtų, sunkiai suvaldomų konfliktų retai pasitaiko batalione, o tik maži nesusipratimai ar atsiradusi trintis tarp karių įsivaizduojamų nuoskaudų, dėl skirtingo požiūrio į darbą, ar tarpusavio charakterio nesutapimo.

2.3.4. Konflikto kilimo priežasčių nustatymas

Siekiant nustatyti, koks yra respondentų požiūris į konfliktus bei išsiaiškinti, ar yra nustatinėjamos konfliktų kilimo priežastys, buvo pateiktas 4 anketos klausimas: **Ar nustatinėjate konflikto priežastis?** Labai svarbu siekiant gyvybingumo ir energijos organizacijos gyvenimui, norint užtikrinti teigiamus bei glaudžius santykius tarp bendradarbių būtina mokėti tinkamai bei efektyviai ne tik valdyti, bet ir spręsti iškilusius konfliktus. O tam reikalinga visų pirma išsiaiškinti konflikto objektą, konflikto pakopas bei nustatyti konflikto pasekmes bei priežastis.



11 pav. respondentų konfliktų nustatinėjimo priežastys

Atlikus statistinius skaičiavus buvo nustatytas didžiausias imtyje pasikartojantis skaičius moda. Gautas rezultatas rodo, kad respondentai dažniausiai pasirinko 2 variantą. Gauti duomenys pavaizduoti grafiškai procentine išraiška 11 paveiksle. Labai didelis kiekis respondentų net 41,6 proc. retai nustatinėja kilusio konflikto priežastis ir 19,8 proc. iš viso nenustatinėja bei nesiaiškina konfliktų kilimo priežasčių. Tik 38,6 proc. respondentų nustatinėja bei aiškinasi, dėl kokių priežasčių kilo konfliktas. Pagal pateiktus rezultatus darytina išvada, kad tai labai neigiamą įtaką daro bataliono darbo klimatui, karių tarpusavio santykiams, jų pasitenkinimui atliekamam darbu, nes nežinant priežasčių labai sunku suvaldyti bei panaikinti kilusį konfliktą. Galima daryti prielaidą, kad batalione konfliktai nėra iki galo išsprendžiami bei nepanaikinamas konflikto židinys, todėl mažėja karių darbingumas, tarpusavio komunikavimas bei pasitikėjimas, atsiranda personalo kaita, o tai trukdo efektyviai veikti pačią organizaciją.

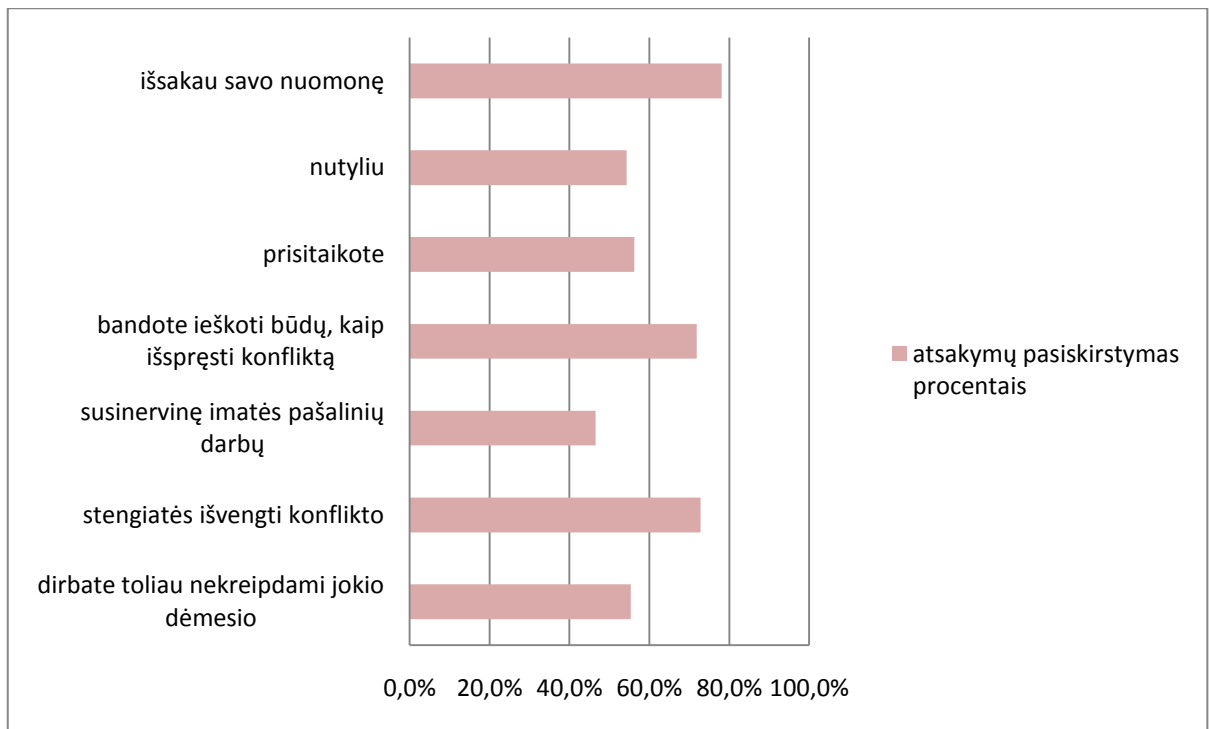
2.3.5. Darbuotojų poelgio nustatymas konflikto metu

Iš gautų duomenų turime informaciją, kad batalione gana dažnai kyla konfliktinių situacijų bei pačių konfliktų, turint minėtus duomenis galima įžvelgti ir teigiamą pusę, nes kariai neverčiami priimti vienos nuomonės, jie gali ieškoti tinkamesnio sprendimo, diskutuoti taip yra skatinamas aktyvumas, mąstymas bei kūrybiškumas. Žiūrint iš kitos pusės, konfliktai gali apsunkinti tarpusavio bendravimą, padidinti įtampą, mažinti darbo efektyvumą. Todėl natūralu, kad kilus konfliktui, kiekviena asmenybė elgiasi skirtingai, pagal jos gyvenimo būdą bei temperamentą. Buvo respondentams pateiktas 5 klausimas, kuriuo siekta sužinoti respondentų elgesį konflikto metu. Iš gautų atsakymų atlikus statistinę kiekybinių duomenų analizę buvo apskaičiuoti duomenys, kurie pateikti 8 lentelėje.

8 lentelė. Respondentų elgesio analizė konflikto metu

Eil. Nr.	Teiginys	Vidurkis	Moda	Mediana
1	Dirbate toliau nekreipdami jokio dėmesio	2,77	2	3,0
2	Stengiatės išvengti konflikto	3,64	4	4,0
3	Susinervinę imatės pašalinių darbų	2,32	2	2,0
4	Bandote ieškoti būdų, kaip išspręsti konfliktą	3,59	4	4,0
5	Prisitaikote	2,81	2	3,0
6	Nutyliu	2,72	2	3,0
7	Išsakau savo nuomonę	3,90	4	4,0

Gauti duomenys pavaizduoti grafiškai 12 paveiksle procentine išraiška.



12 pav. Respondentų elgesys kilus konfliktui

Grafiniame paveiksle pateiktos respondentų nuomonės, kaip jie reaguoja esant konfliktui. Daugiausiai – 78 proc. respondentų esant konfliktui elgiasi drąsiai, jie išsako savo nuomonę, taip tikriausiai tikėdamiesi kuo greičiau išspręsti kilusį konfliktą. Galime daryti prielaidą, kad šie kariai jau turi gyvenimiškos patirties bei žino, kad ne visada įmanoma išvengti konflikto, bet kartu ir nebūtina jo vengti, nes gali taip greičiau išspręsti kilusias problemas. 73 proc. atsakinėjančiųjų stengiasi išvengti konflikto, labai panašiai 72 proc. bando ieškoti būdų kaip išspręsti konfliktą. 56 proc. respondentų prisitaiko tikėtina, kad tokį pasirinkimą lemia skirtingi jų motyvai: galbūt pradeda suvokti, kad jie neteisūs įvykus konfliktui, o galbūt siekia išsaugoti gerus santykius su konfliktuojančiuoju asmeniu, nes kilusios problemos yra nereikšmingos, o gal pastebėjo, kad gali atsirasti per dideli nuostoliai kilus konfliktui. 55 proc. respondentų dirba toliau nekreipdami jokio dėmesio. 54 proc. respondentų – nutyli. Dažniausiai tokią taktiką pasirenka tie asmenys, kuriems svarbu išsaugoti gerus santykius, todėl linkę paaukoti savo interesus bei atsisakyti savo poreikių. Mažiausia, tai yra 46 proc. respondentų susinervinę imasi pašalinių darbų. Toks respondentų pasirinkimas yra geras rodiklis organizacijai, nes darbuotojams užsiimant pašaliniais darbais labai nukenčia organizacijos darbo našumas. Atsižvelgiant į 7 pav. duomenis matome, kad gana dažnai kyla konfliktai batalione, bet pagal 12 paveikslo rodiklius galima daryti išvadą, kad respondentai nelinkę veltis į konfliktus, o jiems kilus ieško būdų, kaip juos išspręsti. Reikia pripažinti, kad konfliktas nėra blogis, bet viskas gali priklausyti nuo to, kaip individai elgiasi konfliktoje situacijoje, kaip darbuotojai sprendžia iškilusias problemas. Galima teigti, kad konflikto sprendimas - tai tam tikri įgūdžiai, kurių galima išmokti.

2.3.6. Konfliktų valdymo Birutės batalione analizė

Siekiant efektyviai valdyti konfliktus, labai svarbus žingsnis – mokėti atpažinti patį konfliktą bei nustatyti kilimo priežastis, o tada imtis veiksmingų priemonių konfliktui spręsti. Septintu anketos klausimu buvo siekiama sužinoti respondentų nuomonę, kuris konfliktų sprendimas būdas yra efektyviausias.

9 lentelė. Respondentų nuomonė konfliktų sprendimo būdas pagal efektyvumą

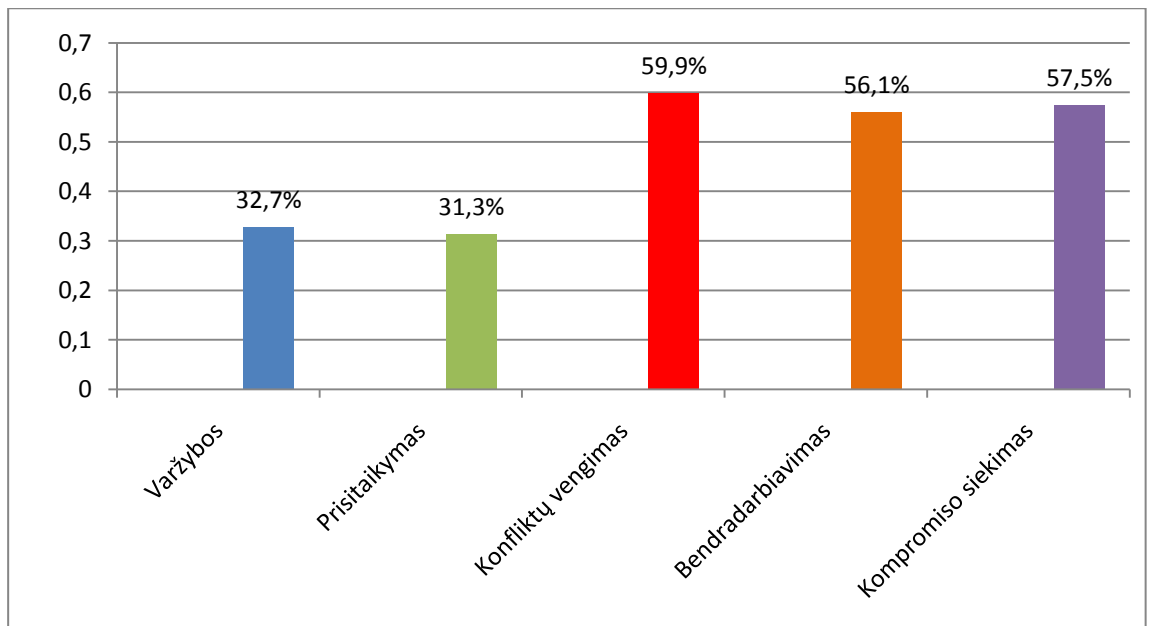
Eil. Nr.	Teiginys	Vidurkis	Moda	Mediana
1	Varžybos	3,37	5	4,0
2	Prisitaikymas	3,44	5	4,0
3	Konfliktų vengimas	3,01	3	3,0
4	Bendradarbiavimas	2,19	2	2,0
5	Kompromiso siekimas	2,13	1	2,0

Vertinimo skalė: 1- labai efektyvu, 2 – efektyvu, 3 – vidutiniškai efektyvu, 4 – neefektyvu, 5 – visiškai neefektyvu.

Gauti duomenys pavaizduoti grafiškai tryliktame paveiksle iš jų galima matyti, ar respondentai siekia gerų darbo santykių, nes tai labai svarbu norint dirbti darniai ir efektyviai, bet būtina mokėti spręsti konfliktus. Pats didžiausias respondentų pasiskirstymas 59,1 proc. mano, kad efektyviausias konfliktų sprendimo būdas yra konfliktų vengimas. Galime teigti pagal teorinę dalį, kad tai ne pats geriausias konfliktų sprendimo būdas, nes vengdami konflikto, darbuotojai nesiima jokių aktyvių veiksmų, su nieku nenori tartis dėl sprendimų, negina savo teisių paprasčiausiai pasitraukia ir tiek, likdami su savo mintimis, idėjomis, pasiūlymais.

Beveik vienodas respondentų pasiskirstymas 56,1 proc. mano kad efektyvus konfliktų būdas yra bendradarbiavimas bei 57,5 proc. kompromiso siekimas. Tai gana sėkmingiausi bei efektyviausi konfliktų valdymo būdai, nes tuomet konfliktuojantieji aktyviai dalyvauja konfliktų sprendime, gindami savo interesus, bet tuo pačiu atsižvelgdami į oponento pageidavimus. Siekiant kompromiso bei bendradarbiaujant dažniausia surandamas abi puses tenkinantis sprendimas. Galima teigti, kad pagal gautus duomenis Birutes batalione dažniausiai naudojami šie konfliktų sprendimo būdai, tai darytina išvada, kad labai didelių konfliktų nebūna, o tik lengvi nesusipratimai ar nuomonių nesutapimai, kurie išsprendžiami neeikvojant daug laiko bei pastangų bei randamas tenkinantis abi konfliktuojančiąsias puses sprendimas.

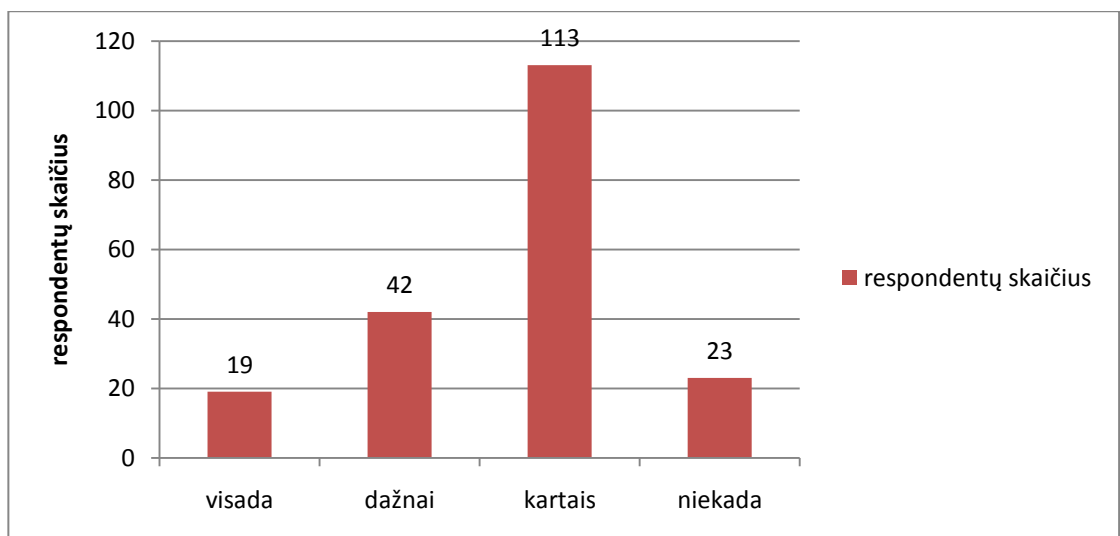
Taip pat beveik tolygus respondentų pasiskirstymas ties atsakymu varžybos ir prisitaikymas (32,7 proc. ir 31,3 proc.).



13 pav. Konfliktų sprendimo būdas pagal efektyvumą

Konfliktų sprendimo būdas – varžybos galime teigti atsižvelgiant į pateiktą teoriją, kad visiškai priešingas konfliktų sprendimo būdui - prisitaikymui. Darytina prielaida, kad varžybas efektyviu konfliktų sprendimo būdu laiko jauni, užsispyrę bei pilni ambicijų respondentai, kurie siekia įgyvendinti savo poreikius konkurento sąskaitą. Tai tikrai ne pats geriausias pasirinkimas siekiant darnumo kolektyve.

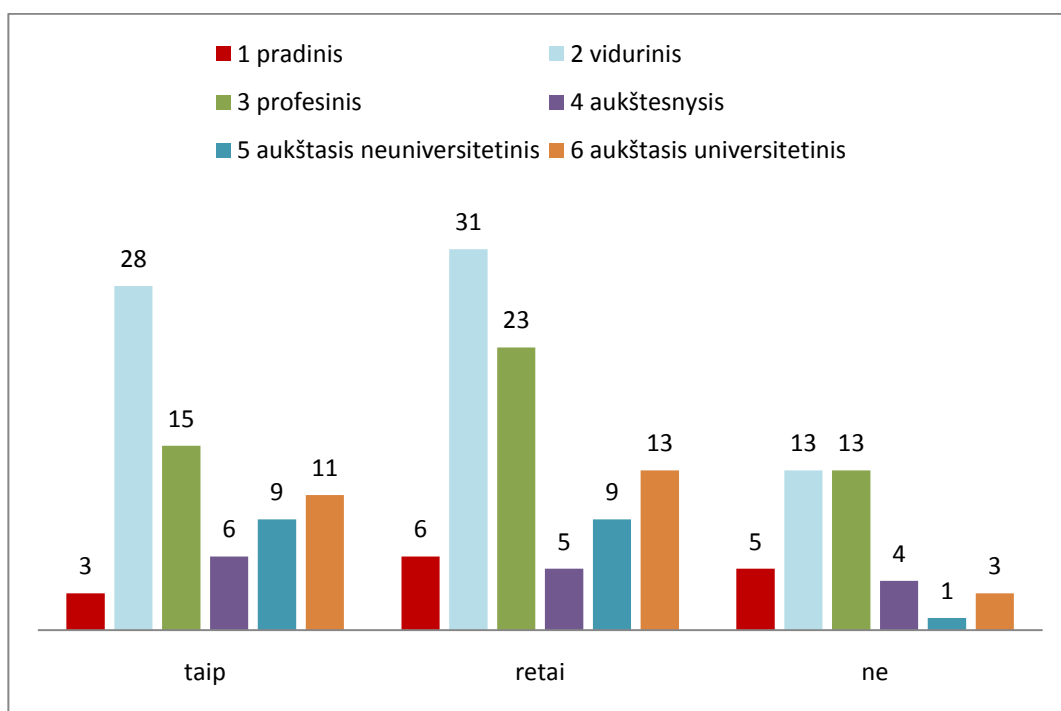
Siekiant išsiaiškinti bei gauti informaciją ar respondentams pavyksta išspręsti iškilusias problemas konflikto metu buvo anketoje suformuluotas 8 klausimas. Apdorojus respondentų atsakymus bei išvedus modą gautas 3 skaičius, o tai reiškia, kad didžioji dalis respondentų pasirinko 3 atsakymų variantą, kad tik kartais konfliktai išsprendžia iškilusias problemas. Gauti atsakymai pavaizduoti grafiškai keturioliktame paveiksle.



14 pav. Respondentų nuomonė ar konfliktai išsprendžia iškilusias problemas

Pagal gautus bei pavaizduotus duomenis matyti, kad 113 respondentų pasirinko 3 atsakymų variantą - kartais iškilus konfliktui yra išsprendžiamos problemos. 42 respondentai atsakė kad gana dažnai iškilęs konfliktas pasiteisina bei būna rastas abipusis susitarimas. Mažiausias skaičius 19 respondentų atsakė, kad jiems visada pavyko išspręsti problemas įvykus konfliktui. Galime daryti prielaidą, kad tokį atsakymą pasirinko aukštąjį išsilavinimą turintys kariai bei mokantys valdyti konfliktus bei žinantis jų vertę. Net 23 respondentams niekada nepavyko rasti susitarimo bei išspręsti problemos kilusio konflikto metu. Atsižvelgiant į 13 paveikslo bei 14 paveikslo duomenis galime daryti prielaidą, kad respondentams manantiems, jog efektyviausi konfliktų sprendimo būdai yra varžybos bei prisitaikymas, niekada nepavyko konfliktuojant išspręsti iškilusių problemų. Taip pat nereikia pamiršti, kad didžioji dauguma respondentų apamai vengia konfliktų. Kurie respondentai siekia kompromiso bei linkę bendradarbiauti tai tiems žymiai lengviau rasti bendrą kalbą su oponentu bei spręsti atsiradusias problemas. Apibendrinant galima teigti, kad mokslininkai, tyrę konfliktus, yra teisūs sakydami, kad konfliktai atlieka atkūrimo bei darbo normalizavimo funkcijas bei padeda išspręsti problemas.

Siekiant įsitikinti ar pasiteisina teorija su praktika atlikti paskaičiavimai, kaip respondentams pagal turintį išsilavinimą pavyksta konfliktų metu išspręsti iškilusias problemas. Visa tai pateikta 16 paveiksle. Pagal pateiktus duomenis matosi, kad iš dalies pasitvirtino teorija su praktika, kad su aukštesniu išsilavinimu didžiausiam respondentų skaičiui visada pavyksta išspręsti konfliktus.



15 pav. Problemų sprendimas konflikto metu pagal respondentų išsilavinimą

Didžiausias skaičius tai yra 13 respondentų turinčių aukštąjį išsilavinimą atsakė, kad retai konfliktai išsprendžia iškilusias problemas. Bet 11 respondentų su aukštuoju išsilavinimu teigia, kad visada pavyko išspręsti iškilusias problemas konflikto metu. Taip pat pasitvirtino teorija, kad sunkiausia sekasi spręsti iškilusias problemas konflikto metu vidutinio išsilavinimo asmenims.

Po 13 respondentų, turinčių vidurinį bei profesinį išsilavinimą atsakė, kad konfliktai neišsprendžia iškilusių problemų. Atsižvelgiant į penkiolikto paveikslo duomenis galime teigti, kad išsilavinę asmenys yra linkę bendradarbiauti bei ieškoti kompromiso, nes jie supranta konflikto svarbą bei esmę. Darytina išvada, kad reikalinga asmenis šviesti, daryti seminarus supažindinant darbuotojus su konflikto prevencija. Skatinti bei suteikti kariams galimybę mokintis iššestinėse studijose.

Siekiant gauti respondentų nuomonę, apie konfliktų valdymo priemones naudojamas jų organizacijoje anketoje buvo pateiktas 9 klausimas. Atlikus statistinius paskaičiavimus gauti duomenys pateikti 10 lentelėje bei pavaizduoti grafiškai 16 paveiksle.

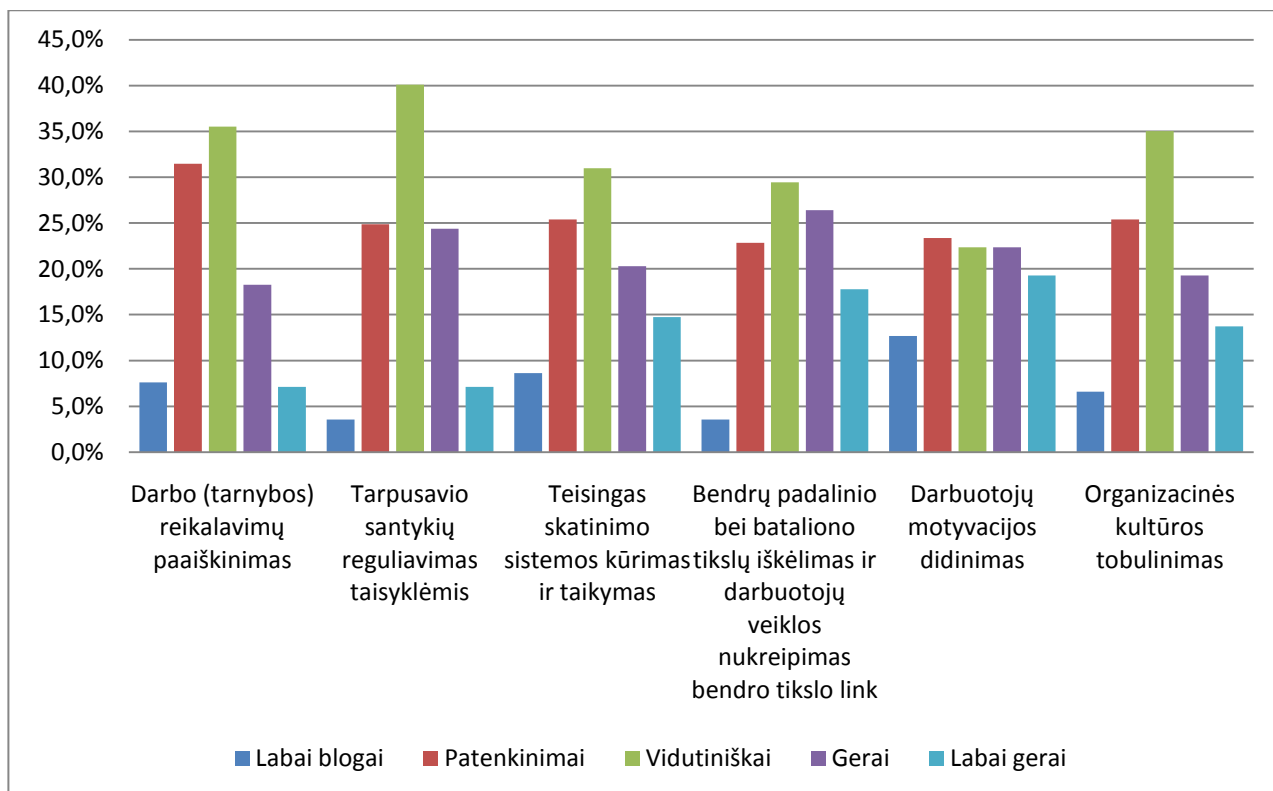
10 lentelė. Respondentų nuomonė apie naudojamas konfliktų valdymo priemones organizacijoje

Eil. Nr.	Teiginys	Vidurkis	Moda	Mediana
1.	Darbo (tarnybos) reikalavimų paaiškinimas	2,86	3	3,0
2.	Tarpusavio santykių reguliavimas taisyklėmis	3,07	3	3,0
3.	Teisingos skatinimo sistemos kūrimas ir taikymas	3,07	3	3,0
4.	Bendrų padalinio bei bataliono tikslų iškėlimas ir darbuotojų veiklos nukreipimas bendro tikslo link	3,32	3	3,0
5.	Darbuotojų motyvacijos didinimas	3,12	2	3,0
6.	Organizacinės kultūros tobulinimas	3,08	3	3,0

Vertinimo skalė: 1- labai blogai, 2 – patenkinamai, 3 – vidutiniškai, 4 – gerai, 5 – labai gerai.

Galima daryti prielaidą, kad kariai pilnai neturi savo nuomonės arba ja nepasitiki, nes pagal vidurkio pasiskirstymą matosi, kad jie beveik prie kiekvienos pateiktos konfliktų valdymo priemonės yra vidurkį. Tik kiek daugiau pagal rodiklius išsiskiria konfliktų valdymo priemonė - bendrų padalinio bei bataliono tikslų iškėlimas ir darbuotojų veiklos nukreipimas bendro tikslo link.

Analizuojant šio klausimo atsakymus, galima teigti, jog 18 proc. respondentų labiausiai vertina darbuotojų motyvacijos didinimą, bet kartu ir didžiausias 12 proc. respondentų labai blogai vertina konfliktų valdymo priemonę pasitelkiant darbuotojų motyvacijos didinimą. 27 proc. respondentų teigiamai tai yra gerai vertina bendrų padalinio bei bataliono tikslų iškėlimą ir darbuotojų veiklos nukreipimą bendro tikslo link. Daugiausia 40 proc. respondentų vidutiniškai vertina konfliktų valdymo priemonę - tarpusavio santykių reguliavimą taisyklėmis.



16 pav. Organizacijoje taikomų konfliktų valdymo priemonių vertinimas

Taip pat labai panašus skaičius 36 proc. respondentų vidutiniškai vertina tarnybos reikalavimų paaiškinimą, bet kartų 32 proc. respondentų tik patenkinamai vertina šią konfliktų valdymo priemonę. Apibendrinant galima teigti, kad labai gerai, kad organizacijoje taikoma daug bei įvairių priemonių konfliktams suvaldyti. Beveik vienodas respondentų pasiskirstymas yra ties konflikto valdymo priemone - motyvacijos kėlimo darbuotojams. Tai puiki konfliktų valdymo priemonė, nes geri bei motyvuoti darbuotojai visada siekia ne tik sau aukštesnių rezultatų, bet ir pačios įstaigos rezultatų. Pagal vidurkį labiau išsiskiria bendrų padalinio bei bataliono tikslų iškėlimas ir darbuotojų veiklos nukreipimas bendro tikslo link. Galima teigti, kad čia yra ryšys tarp šio respondentų pasirinkimo ir tarp atsakymo kodėl kyla tarpasmeniniai konfliktai, nes darbuotojai pilnai nežino ką jie turi veikti bei ko siekti, o nežinomybė tikrai neprideda prie darbo efektyvumo gerinimo.

Apskaičiavus duomenis nustatyta vidurkis (4,08), nuomonių vidurkio vertinamas bendras yra vidutiniškai. Konfliktų valdymo priemonės *Bendrų padalinio bei bataliono tikslų iškėlimas ir darbuotojų veiklos nukreipimas bendro tikslo link* nuomonių vidurkis yra aukščiausias 3,32. Galima daryti prielaidą, kad pagal gautus duomenis minėta konfliktų valdymo priemonė labiausiai priimtina respondentams. Moda (3). Konfliktų valdymo priemonės nuomonės dažniausiai pasikartojantis skaičius (moda) yra 3, išskyrus vienos konfliktų valdymo priemonės *Darbuotojų motyvacijos didinimas* dažniausiai pasikartojantis skaičius (moda) yra 2, gautas vertinamas yra blogai, tačiau

bendroji nuomonė padidina įvertį iki patenkinamai. Pagal gautus rezultatus galime teigti, kad respondentai neišskyrė stipriai vienos batalione naudojamų konfliktų valdymo priemonės.

Siekiant patikrinti, kaip konfliktų valdymo priemonės *Bendrų padalinio bei bataliono tikslų iškelimas ir darbuotojų veiklos nukreipimas bendro tikslo link* priklauso nuo karių tarnybos stažo buvo atliktas statistinis skaičiavimas kryžminant duomenis, kurie pateikti 11 lentelėje.

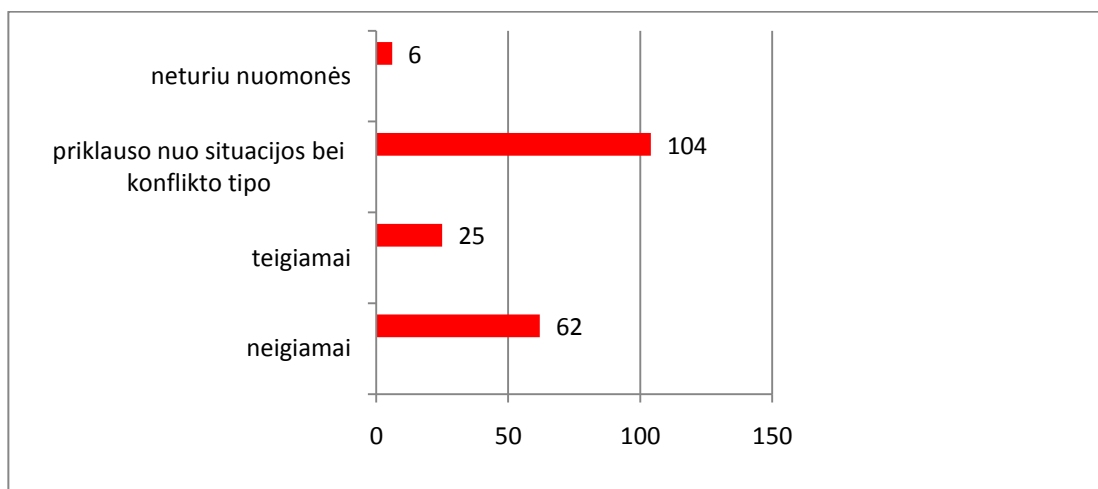
11 lentelė. Kryžminė lentelė kaip konfliktų valdymo priemonė *Bendrų padalinio bei bataliono tikslų iškelimas ir darbuotojų veiklos nukreipimas bendro tikslo link* priklauso nuo karių tarnybos stažo

Tarnybos stažas	Bendrų padalinio bei bataliono tikslų iškelimas ir darbuotojų veiklos nukreipimas bendro tikslo link					Viso
	Labai blogai	2	3	4	Labai gerai	
iki 1 metų	3	31	37	37	22	130
daugiau nei 1 metai	0	4	5	4	1	14
Daugiau nei 5 metai	2	5	5	5	2	19
daugiau nei 10 metų	2	1	5	1	4	13
daugiau nei 15 metų	0	4	6	5	6	21
Viso	7	45	58	52	35	197

$p \leq 0,317$

Apskaičiuoti duomenys parodė, kad karių tarnybos stažas ir karių nuomonė apie pasirinktą konfliktų valdymo priemonę santyksiškai nereiškmingas, nes Chi-kvadrato testas $p \leq 0,317$.

Siekiant sužinoti respondentų nuomonę, kokį poveikį turi organizacijos mikroklimatui konfliktai buvo suformuluotas 10 anketos klausimas. Gauti respondentų atsakymai bei įvertintus imties atsakymų pasikartojimo dažnumą pateikti duomenys septynioliktame paveiksle.



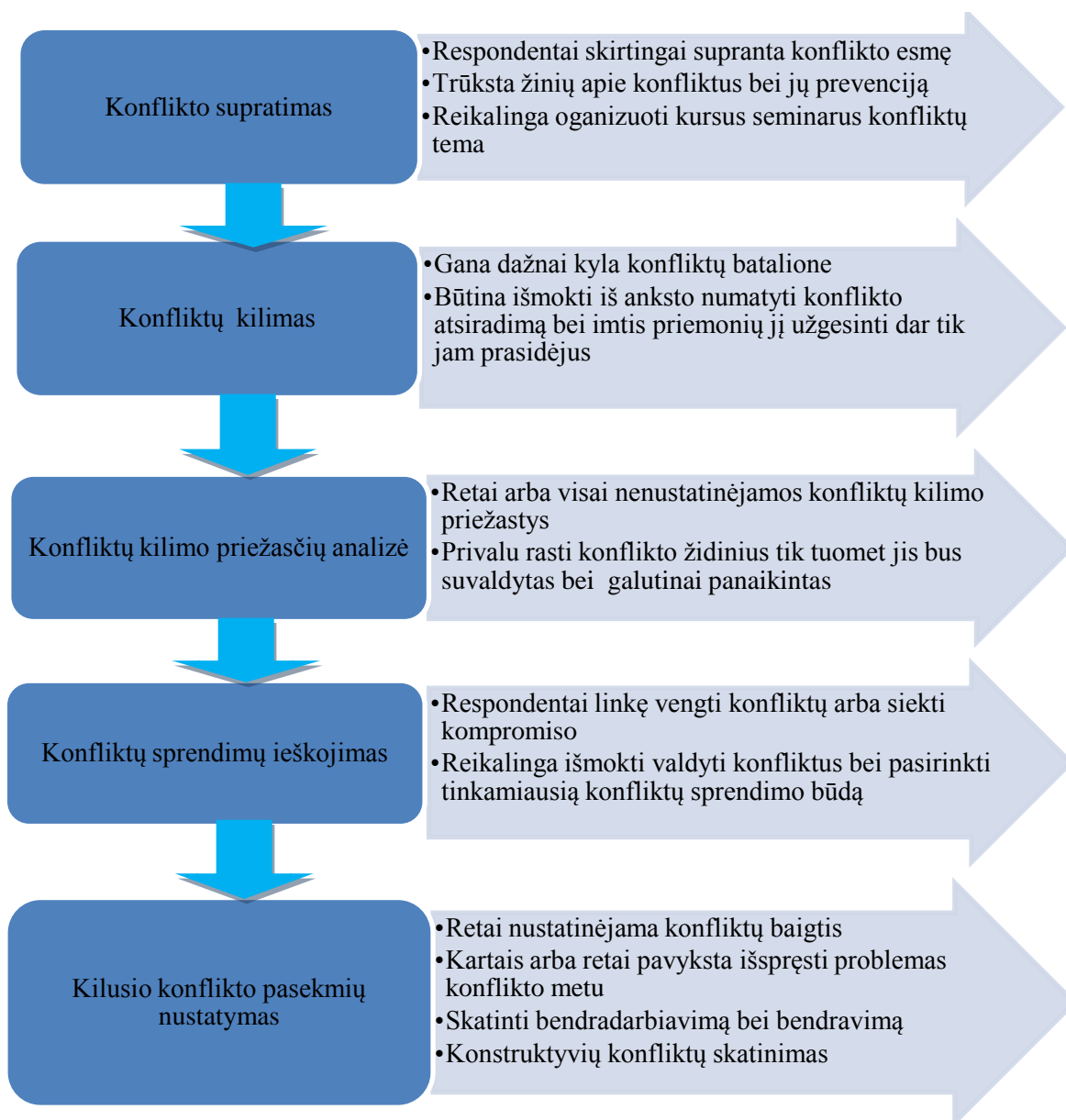
17 pav. Kaip konfliktai veikia organizacijos mikroklimatą

Remiantis teorija žinoma, kad kiekviena organizacija siekia efektyvios veiklos, bet dažnai kylantys bei besikartojantys konfliktai gali sujaukti visus planus, nes kyla grėsmė kolektyvo pusiausvyrai, tarpusavio bendravimui, gali atsirasti įtampa, o to pasėkoje mažėja darbuotojų darbo produktyvumas. Tai didelė grėsmė organizacijos mikro klimatui. 17 paveiksle matome kaip konfliktai veikia darbuotojus bei pačios organizacijos mikro klimatą. Didžiausias skaičius 104 respondentai atsakė, kad viskas priklauso nuo situacijos bei konflikto tipo. Galima daryti prielaidą, kad konfliktuojantiems tarpusavyje pavyksta rasti kompromisą arba tarpusavyje bendradarbiauja siekdami išspręsti problemą. Taip pat 25 respondentai atsakė, kad konfliktai teigiamai veikia pačios organizacijos mikro klimatą bei kolektyvo santykius, tai buvo pateikta teorinėje dalyje, kad konfliktai turi ir teigiamą savo pusę bei gali būti pačios organizacijos pažangos variklius. Tik 6 respondentai neturėjo savo nuomonės apie tai kaip konfliktai gali paveikti darbuotojų santykius bei pačios organizacijos mikro klimatą. 62 kariai, atsakinėjantys į anketos klausimus, pateikė atsakymą, kad konfliktai turi neigiamą įtaką organizacijai. Darytina prielaida, kad tai jaunų, sprendžiančių konfliktus varžybų būdu respondentų pasirinkimas. Šie respondentai tikriausia konflikto metu negali susikaupti, patiria stresą, bijo bendrauti, neturi nuomonės, nežinantys kaip spręsti iškilusias problemas. Todėl mažėja darbuotojų motyvacija bei darbo efektyvumas, blogėja organizacijos mikro klimatas.

2.4. Tyrimo apibendrinimas

Po atliktos anketinės apklausos bei apibendrinus gautus duomenis sudarytas Birutės bataliono konfliktų valdymo modelis (žr. 18 pav.), kuris atskleidžia silpnąsias ir tobulintinas puses.

Apibendrinant sudarytą konfliktų valdymo Birutės ulonų batalione modelį, galima teigti, kad konfliktų valdymas yra nenutrūkstama sistema ir atsiradus problemų ar netinkamai veikiant bent vienai šio modelio sudėtinei daliai sistema gali išsigimti, todėl nebus pasiektas efektyvus bei sistemingas konfliktų valdymas. Atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus, dauguma batalione tarnaujančių karių dalis yra jauni, turintys tik vidurinę ar profesinę išsilavinimą bei mažą tarnybos stažą kariai. Karinė tarnyba reikalaujanti daug fizinių emocinių bei psichologinių pastangų todėl dauguma tarnaujančiųjų yra vyrai tik labai maža dalis tarnauja moterų. Pagal gautus rezultatus dažniausia DKB UB kyla tarpasmeniniai konfliktai. Teorija teigia, kad tai gana dažniausiai kylantys konfliktai, nes kiekvienas individas turi skirtingą charakterį, skirtingus tikslus bei požiūrius. Taip pat dviejų šalių tarpusavio nesutarimas ar konkurencija yra pagrindas konfliktui kilti. Rečiausia batalione kyla vertybių konfliktai – kiekvienas asmuo turi savo įsitikinimus, savo nuomonę, išsikėlęs savo vertybes, bet kaip matome iš gautų duomenų galime teigti, kad tarnyba karius suartina, iškelia bendrus tikslus bei sutapatina vertybes bent jau tarnybos metu.



18 pav. Konfliktų valdymo modelis (Sudarytas autoriaus).

Taip pat galime teigti, kad batalione vyksta tarpusavio komunikavimas bei bendravimas, bet dar kartais nepakankamai gerai „vaikšto“ informacija arba ji būna iškreipta, todėl tarp batalione tarnaujančiųjų karių gana dažnai pasitaiko paprastų nesutarimų ar nesusipratimų. Darytina prielaida, kad karininkai bei puskarininkiai, turintys aukštąjį arba aukštesnįjį išsilavinimą bei įgiję daugiau gyvenimiškos patirties supranta konflikto esmę todėl labiau linkę bendradarbiauti, ieškoti kompromiso ar prisitaikyti prie oponento ieškodami sprendimo problemai išspręsti. Tyrimo duomenys rodo, kad dauguma tarnaujančių batalione yra jauni be tarnybos patirties asmenys. Jiems konfliktas asocijuojasi su neigiamomis emocijomis – ginču tarp bendradarbiu arba nepasitenkinimu esama situacija todėl dauguma karių stengiasi vengti konfliktų. Papildomas argumentas, kad dažniausiai konfliktai kyla tarp tų pačių jauniausių karių tas, kad batalione retai nustatinėjamos konfliktų kilimo priežastys.

Dauguma respondentų pritaria, kad konfliktai daro įtaką darbo rezultatams bei organizacijos mikroklimatui, bet tai priklauso nuo situacijos bei konflikto tipo. Taip pat ulonai vertina konfliktų valdymo priemones taikomas organizacijoje bei didžioji dauguma renkasi bendrų padalinio bei bataliono tikslų iškėlimas ir darbuotojų veiklos nukreipimas bendro tikslo link, taip pat respondentams priimtina konfliktų valdymo priemonė - darbuotojų motyvacijos didinimą. Tai natūralu, kad kiekvienas asmuo nori žinoti ką turi veikti kaip daryti, už ką atsakingas bei ko siekti, o dėl motyvacijos tai jau nėra ką ir sakyti visi nori būti paskatinti bei vertinti teigiamai už gerai atliekamą darbą. Labai svarbus bei sveikintinas konfliktų sprendimo būdas bendravimas, nes bendraujant gali kilti diskusijos, ieškoma tinkamo sprendimo, tokiu būdu skatinamas aktyvumas bei mąstymas. Tereikia pačiam suprasti bei duoti aplinkiniams žinoti, kad konfliktas nėra blogis, o viskas gali priklausyti nuo to kaip asmenys elgiasi konfliktinėje situacijoje bei kaip sprendžia iškilusias problemas. Reikia pripažinti, kad konfliktų sprendimas yra tam tikri įgūdžiai, kurių galima išmokti.

Atsižvelgiant į teoriją bei tyrimo duomenis galima daryti išvadą, kad DKB UB vadovaujantis personalas remiasi naujausiomis vadybos tendencijomis, siekia efektyvios veiklos bei kokybiškų rezultatų, todėl skatina palankią ne tik psichologinę, bet ir emocinę aplinką bataliono kolektyve. Galime teigti, kad šiame batalione bendradarbiavimas yra pagrindinė vadų bei pavaldinių komunikacijos strategija. Tik kartas nuo karto pasitaiko nereikšmingų nesutarimų dėl tarpusavio charakterio nesutapimo, skirtingo požiūrio į tarnybą ar atsakingumo.

IŠVADOS

Išanalizavus konfliktų valdymo teorinius aspektus bei apibendrinus atlikto tyrimo rezultatus, galima daryti išvadas:

1. Konfliktai kiekvienoje organizacijoje yra neišvengiama kasdienybės dalis, tačiau konflikto apibrėžimai literatūroje pateikti neapibrėžti, kadangi visi jie skirtingi bei savaip suprantami. Po atliktos literatūros analizės galima teigti, kad konfliktas dažniausia apibūdinamas kaip priešingų interesų, tikslų ar požiūrių susidūrimas, susikirtimas ar sankirtis. Konfliktai gali turėti ne tik neigiamos, bet ir teigiamos įtakos organizacijai. Iškyla jautrios problemos bei randami konstruktyvūs sprendimai, gimsta naujos idėjos, skatinamas kūrybiškumas. Konfliktai yra organizaciją reguliuojanti jėga, padedanti išsaugoti reikiamą pusiausvyrą bei palaikanti tinkamą būseną bei režimą.

2. Literatūros analizė parodė, kad dažniausios konfliktų kilimo priežastys yra šios: netinkamas išteklių paskirstymas, asmeninės darbuotojų savybės (skirtingi charakteriai, požiūriai, interesai, vertybės), informacijos nepakankamumas, užduočių ir darbų netolygus paskirstymas bei tarpusavio priklausomybė.

3. Konfliktų valdymo patirtis rodo, kad nėra vieno geriausio konfliktų sureguliuavimo būdo, geriausiai tinkančio visiems atvejams. Kiekvienai situacijai turime parinkti savitą, tik jai tinkamą konflikto sureguliuavimo būdą. Labai svarbu išanalizuoti esamą situaciją bei pažinti supančius žmones, kad galima būtų priimti tinkamą konflikto sprendimo būdą bei tinkamai valdyti esamą konfliktą. Pagrindinės konfliktų sprendimo prielaidos yra tarpusavio pasitikėjimas, atvirumas, bendravimas.

4. Atlikus tyrimą nustatyta, kad DKB UB kariai konflikto sąvoką supranta tradiciškai, kaip neigiamą - ginčą tarp bendradarbių, nepasitenkinimą esama situacija, dauguma iš jų nežino, kad konfliktai gali nešti naudą organizacijai, palaikyti bei išsaugoti kolektyvo pusiausvyrą.

5. Tyrimo metu identifikuotos pagrindinės DKB UB konfliktų valdymo problemos: personalas neturi pakankamai žinių bei įgūdžių sėkmingai spręsti konfliktus, konfliktai sprendžiami neišsiaiškinus konflikto priežasčių bei dažniausiai naudojamas konfliktų sprendimo būdas – konfliktų vengimas arba kompromiso siekimas bendradarbiaujant. Kariai yra pasyvūs, siekia palaikyti gerus draugiškus santykius su oponentu, nuneigdami konflikto egzistavimą, todėl konflikto metu retai išsprendžiamos iškilusios problemos.

6. Respondentai labiausiai pritaria konfliktų valdymo priemonei *bendrų padalinio bei bataliono tikslų iškelimui ir darbuotojų veiklos nukreipimui bendro tikslo link*. Tai labai teigiamas požiūris, nes siekiant išvengti disfunkcinio konflikto vienas iš veiksmingiausių metodų tai reikalavimų darbui numatymas. Retai nustatinėjama kilusių konfliktų baigtis, būtina pašalinti ne tik kilusio konflikto priežastis, bet ir reikalinga numatyti baigties variantus, o ne tik pašalinti patį

incidentą, kitu atveju kyla grėsmė konfliktui atsinaujinti. Tyrimas parodė, kad tik kartais pavyksta pašalinti kilusias problemas konflikto metu. Tai įrodo, nemokėjimą bei sugebėjimą pasirinkti tinkamą konflikto sprendimo būdą.

7. Autoriaus sudarytas konflikto valdymo modelis leidžia daryti prielaidą, kad reikalingas sisteminis požiūris į konfliktų valdymą.

SIŪLYMAI

Išnagrinėjus darbo rezultatus ir padarius tam tikras išvadas, galima teikti šiuos siūlymus Birutės bataliono vadovaujantiems personalui:

1. Norint pagerinti konfliktų valdymą bei jų prevenciją batalione siūloma organizuoti seminarus, mokymus bei praktinius užsiėmimus konfliktų tematika. Reikiamas personalas suprastų konflikto esmę, įgautų žinių bei pasitikėjimo sprendžiant konfliktines situacijas.

2. Siekiant suvaldyti konfliktą privalu atlikti kruopščią kiekvienos situacijos analizę, nustatyti jo kilimo priežastis, baigties variantus ir tik tada pasirinkti tinkamą konflikto sprendimo būdą.

3. Siūloma skatinti konstruktyvius konfliktus, analizuoti jų priežastis kartu su visų lygių kariais, ieškoti visiems priimtinių bei naudingų sprendimų. Reikalinga pabrėžti konstruktyvių konfliktų naudą, būti pasirengusiems bendrauti bei bendradarbiauti, tapti atviriems ir įgauti pasitikėjimo vienas kitu.

4. Supažindinti personalą su bendra bataliono strategija, misija, ateities vizija. Siekti, kad kiekvienas karys bei darbuotojas žinotų bei suvoktų savo pareigas ir atsakomybę už atliekamą darbą. Siekti glaudaus komunikavimo tarp visų lygių vadų bei pavaldinių, dalintis reikiama informacija.

5. Motyvuoti karius, taikyti skatinimo sistemą, skatinti tarpusavio bendravimą, glaudų komunikavimą tarp visų lygių vadų, pavaldinių ir to paties lygio karių, sukuriant neformalią aplinką organizuojant šeimų šventę, varžybas tarp karių ir karininkų, išvykas, švenčiant įsimintinas batalionui dienas, nes motyvuoto ir tarpusavyje bendraujančio kolektyvo dėka kyla organizacijos darbo efektyvumas, auga pasitenkinimas atliekamu darbu, gerėja darbo kokybė ir be abejo mažėja konfliktinių situacijų.

LITERATŪRA

- Albrechtas J. (2005). *Asmenybė ir karjera*. Vilnius: Naujoji matrica.
- Bekešienė S. (2015). *Duomenų analizės SPSS pagrindai*. Mokomoji knyga. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
- Baršauskienė, V., Janulevičienė-Ivaškienė, B. (2005). *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
- Baršauskienė V., Janulevičiūtė B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas. Technologija
- Bakanauskienė I. (2008). *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas.
- Bezrukova K. (2003). Straipsnis: *The role of conflict management styles and content*. *Academy of management proceedings*.
- Brewer N., Mitchell P., Weber N. (2002). *Gender role, organizational status and conflict management styles*. The international journal of conflict management. Vol 13. No 1, pp 78 – 94.
- Charan R., Willigan G. (2008). *Aštuoni įgūdžiai išskiriantys sėkmingai dirbančius žmones*. Know-How praktinės žinios. Vilnius: Verslo žinios.
- Cardona P., Rey C. (2014). *Misijomis paremta vadyba*. Vilnius: Vaga.
- Carnege D. (2014). *Kaip sėkmingai spręsti konfliktus darbe ir asmeniniame gyvenime*. Kaunas: Obuolys.
- Carnage D. (2010). *5 dalykai, kuriuos būtina mokėti žmonėms*. Vilnius: Eugrimas.
- Cirbautienė L. *Konfliktų valdymas - organizacijų vadovam*. [Žiūrėta 2016-03-17]. Prieiga per internetą: http://pkg.lt/organizacijoms/straipsniai/konfliktu_valdymas/.
- Česnauskas V., Lazauskaitė-Zabielskė J. (2014). *Darbo ir šeimos konfliktas: individualių ir organizacinių veiksmų svarba*. ISSN 1392-1142 (Print), ISSN 2335-8750 (Online) Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai 2014.72 <http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.2335.8750.2014.72.2>
- Čiutienė R., Railaitė R. (2013). Darbuotojų amžiaus įvairovės valdymas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, ISSN 2335-8750, [Nr.] 68. [Žiūrėta 2016-01-26]. Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:J.04~2013~ISSN_2335-8750.N_68.PG_27-40.
- Dabartinės lietuvių kalbos žodynas (2011). Internetinė versija. [Žiūrėta 2016-01-25]. Prieiga per internetą: <http://dz.lki.lt>.
- Dana D. (2000). *Conflict resolution*. USA.
- Didžiosios kunigaikštienės Birutės ulonų bataliono standartinės taktinės veiklos procedūros (2016). Birutės ulonų batalionas.
- Dubauskas G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.

Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (2007). *Derybų menas: Kaip susitarti nenusileidžiant*. Vilnius: Alma Litera.

Flage L. (2011). *Managing Conflict*. NDSU Extension service North Dakota state university Fargo, North Dakota 58108

Fuller B., W., Fritzen, A. S. (2007). *Negotiation and Conflict management: A Public Policy Perspective* // The Encyclopedia of Public Administration and Public Policy.

Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. (2014). *Rašto ir baigiamųjų darbų rengimo, gynimo, vertinimo ir saugojimo tvarkos aprašas*. Vilnius: Lietuvos karo akademija.

Grigorovič J. (2008). *Personalo valdymo problemų sprendimas Lietuvos pramonės įmonėse*. 11-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“, įvykusios Vilniuje 2008 m. balandžio 24–25 d., straipsnių rinkinys.

Guščinskienė J. (1999). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.

Heerwagen J. (2006) [Žiūrėta 2016-02-22] Prieiga per internetą: <http://www.maxwell.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch15.pdf>.

Henry O. (2008). *Organizational conflict and its effects on organizational performance*. Journal of business management 2 (1): 16-24, 2008 ISSN 1819-1932 [Žiūrėta 2016-02-23]. Prieiga per internetą: <http://www.docdrive.com/pdfs/academicjournals/rjbm/2008/16-24.pdf>.

Jacksonas Z. P., Mckergovas M. (2007). *Susitelkimas į sprendimus. Kaip sudėtingose situacijose sukurti paprastus sprendimus?* Kaunas: UAB „Jūsų Flintas“.

Kardelis K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukologija ir kiti socialiniai mokslai)*. Kaunas: Judex. ISBN 9986-948-65-7.

Kardelis K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis*. Šiauliai: Lucilijus. ISBN 9955–655–35–6.

Kasiulis J., Barvydienė V. (2003). *Vadovavimo psichologija: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.

Kiaunytė A. (2008). *Socialinių darbuotojų konfliktų sprendimo strategijos ir supervizija*. *Specialusis ugdymas*, Nr. 1 (18). Šiauliai: Šiaulių universitetas.

Krašto apsaugos ministro 2005 m. gegužės 5 d. įsakymas Nr V-561 „Dėl Lietuvos karių etikos kodekso patvirtinimo“. Vilnius. (aktuali redakcija).

Laikis J. (2008). *Konfliktų sprendimas ir valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

Leonienė B. (2001). *Darbuotojų vadyba: vadovėlis kolegijų ir aukštesniųjų mokyklų studentams*. Kaunas: Šviesa.

Lekavičienė R., Vasiliauskaitė Z., Antinienė D., Almonaitienė J. (2010). *Bendravimo psichologija šiuolaikiškai*. Vilnius: Alma littera.

- Luobikienė I. (2009). *Socialinių tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija.
- Maslauskaitė A. (2008). *Mokslų tiriamojo darbo metodologiniai pagrindai*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
- Mirzozanc L., T., Survutaitė D. (2007) *Darbo santykių konfliktų atsiradimo priežastys ikimokyklinėse bendruomenėse* [interaktyvus] leidykla.eu [žiūrėta 2016-03-12]. Prieiga per internetą: http://www.leidykla.eu/fileadmin/Acta_Paedagogica_Vilnensia/19/147-158.pdf ISSN 1392–5016. Acta paedagogica vilnensia.
- Meldiuk J., Toločka E. (2012). *Personalo valdymo problemų tyrimas Lietuvos pramonės įmonėse ir inovatyvus jų sprendimas*. Mokslas – Lietuvos ateitis. 4(6): 533–536 [Žiūrėta 2016-01-26]. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com /ehost/ pdfviewer/ pdfviewer? sid=5e43ea83-cf47-4329-8bb0-a6d83ebdb825%40sessionmgr4005&vid=1&hid=4201>.
- Neverauskas B. ir Rasteinis J. (2001). *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
- Petrylaitė D. (2008). *Vientiso darbo ginčų instituto perspektyvos Lietuvos darbo teisėje*. JURISPRUDENCIJA Mokslų darbai 2008 8(110); 50–56. ISSN 1392-6195
- Prieiga per internetą. [žiūrėta 2016-02-17]. <http://www.zodynas.lt/terminu-zodynas/k/konfliktas..>
- Prieiga per internetą. [žiūrėta 2016-02-17]. <http://dictionary.Cambridge.org/dictionary/english/conflict>.
- Prieiga per internetą [žiūrėta 2016-03-29]. http://kariuomene.kam.lt/lt/kariuomenes_struktura/sausumos_pajegos/padaliniai/mpbgv/padaliniai_161/dkbub.html.
- Prieiga per internetą [žiūrėta 2016-03-02].. <http://webseminarai.lt/juris-belte-konfliktu-valdymo-strategijos>.
- Pruskus V. (2013). *Trapkultūriniai konfliktai: kilimo priežastys ir kompetencijų vaidmuo*. Santalka: Filosofija, komunikacija 21(2): 79-89. Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
- Petrulytė A., Balnionytė R. (2010). *Socialinės ir bendravimo psichologijos praktikumas*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
- Pukėnas K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Mokomoji knyga. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
- Račelytė D. (2008). *Apie konfliktus ir jų sprendimą*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
- Rudzkienė V. (2005). *Socialinė statistika*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
- Robbins S. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Sakalas A., Šilingienė V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija
- Stoškus V. (2006). *Konfliktai – ką daryti?* Vilnius: Standartų spaustuvė.
- Stašienė S., Petkevičiūtė N. (2003). *Žmogus ir aplinka*. Kaunas: Technologija.

Stoner J., A., F., Freeman R., E., Gilbert D., R., Jr. (2000). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

Sondaitė J., Norvilė N. (2009). *Konflikto su vadovu patyrimo fenomenologinė analizė*. Socialinis darbas. 2009, t. 8, Nr. 2. p. 133-141. ISSN 1648-4789. [Žiūrėta 2016-01-26]. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001: J.04~ 2009~1367169521437/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>.

Trakūnaitė M. (2009). *Konfliktinių situacijų valdymas* [interaktyvus] museums.lt [žiūrėta 2016-03-22]. Prieiga per internetą: http://www.museums.lt/Ateitis/images/Kurkime_ateities_muz_leidinys/leidinys_28_31.pdf

Targamadžė V. (2006). *Konfliktų kontūrų brėžimas: ugdymo realybės kontekstas*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.

Templar R. (2007). *Darbo tiesos. Taikliausių tiesų rinkinys, nutiesiantis kelią į asmeninę tiesą*. Vilnius: Alma littera.

Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.

Trakumaitė M. „OVC Consulting“ vyresnioji konsultantė. Žiūrėta [2016-01-26]. Prieiga per internetą: *Konfliktinių situacijų valdymas*. http://www.museums.lt/Ateitis/images/Kurkime_ateities_muz_leidinys/leidinys_28_31.pdf

Trakumaitė M. (2016). *Ko reikia, kad bendravimas darbe būtų efektyvus*. Žiūrėta [2016-01-26]. Prieiga per internetą: <http://ovc.lt/naujienos/ko-reikia-kad-bendravimas-darbe-butuefektyvus/>

Valackienė A. (2005). *Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas*. Kaunas: Technologija.

Valackienė, A., Mikėnė S. *Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija.

Valackienė A. (2004). *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija.

Vveinhardt J. (2009). *Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose poveikis organizacijos klimatui*. Verslas: teorija ir praktika. ISSN 1648-0627. t. 10, Nr. 4 [Žiūrėta 2016-01-26]. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/obj/LT-LDB-0001: J.04~2009~1367169282468>.

Žemgulytė, J. (2007). *Lėkščių mėtymo menas, arba kaip produktyviai spręsti konfliktus*. Psichologija Tau, rugsėjis/spalis.

PRIEDAI

1 priedas. Konfliktų apibrėžimai pagal skirtingus autorius.

2 priedas. Konflikto fazių ir etapų santykis.

3 priedas. Anketa.

Konfliktų apibrėžimai pagal skirtingus autorius

Autoriai	Konflikto apibrėžimas
Jacikevičius, A. (1995)	Daugiau ar mažiau išreikšta kova tarp dviejų ar daugiau šalių, kurios turi prieštaraujančias nuostatas, veikimo tikslus ar priešinasi agresijai į jos vertybes.
Esquivel M., Kleiner B. (1997)	Gali tiek padidinti, tiek sumažinti sprendimų priėmimo proceso efektyvumą organizacijoje.
Edelman J., Crain M. (1997)	Tai situacija, kai du žmonės nesutaria dėl veiksmų, kurių vienas iš jų imasi, arba kai jis ar ji nenori, kad tu veiksmų būtų imtasi.
Suslavičius A. (1998)	Tai dviejų priešingų arba nesuderinamų jėgų susidūrimas.
Matkaitytė I. (1998)	Tai savotiška socialinio brendimo mokykla, leidžianti koreguoti save, savo moralines nuostatas. Konfliktai žadina žmonių kūrybiškumą, skatina domėtis iškilusiomis problemomis ir jų sprendimo būdais.
Baršauskienė V., Janulevičiūtė B. (1999)	Dviejų ar daugiau žmonių, grupių ar didesnių socialinių sistemų su nesuderinamais tikslais priešiška elgsena vienas kito atžvilgiu.
Bagdonas E., Bagdonienė L. (2000)	Priešingų interesų, požiūrių susidūrimas, kai kito žmogaus ar grupės pozicija kuriuo nors klausimu yra visiškai atmetama ir laikoma kliūtimi tolesnei veiklai.
Leonienė B. (2001)	Tai priešingų, nesuderinamų požiūrių susidūrimas, kuris kelia stiprius, neigiamus išgyvenimus.
Virovere A., Kooskora M., Valler M. (2001)	Daugiau nei tik nesutarimas dėl skirtingų požiūrių ir nuomonių. Tai daugiau negu tik sveika konkurencija. Konfliktas yra padėtis, susidaranti, kuomet individo arba grupės suvokiami interesai susiduria su kito individo ar grupės interesais taip, jog kyla stiprios emocijos ir kompromisas nelaikomas pasirinkimu.
Sabaliauskaitė R., Jekentaitė L. (2002)	Prieštarinių, nesuderinamų požiūrių susidūrimas, sukeliantis stiprius, nemalonius išgyvenimus.
Benesch H. (2002)	Dviejų ir daugiau aplinkybių arba priešingų nesuderinamų elgesio tendencijų susidūrimas.
Dreu C. De., Weingart L. (2003)	Skatina standartinių sprendimų parengimo mechanizmų suardymą, dėl to asmuo ar grupė patiria sunkumų pasirinkti alternatyvas.
Kulvinckienė V., Stancikas E. (2003)	1. Gali būti naudingas, nes leidžia pastebėti bei įvertinti prieštarinius požiūrius į tą pačią problemą bei pasirinkti teisingiausią alternatyvą. 2. Suvokiamas ne kaip savaimė blogis, o kaip sudėtingas socialinis fenomenas, galintis turėti tiek teigiamų (destruktyvių), tiek teigiamų (konstruktyvių) padarinių, kurie priklauso nuo konflikto. 3. Situacija, kurioje susiduria nesutampantys vieno ar kelių dalyvių interesai, be to, skirtingi jų tikslų siekimo būdai ir metodai.
Suslavičius A. (2006)	Dalyvių sąveikos procesas, nesutarimo, ginčų, priešiško veikla. Konfliktas reiškia kovą dėl vertybių, resursų, galios statuso varžybas.
Dubauskas G. (2006)	1. Galimybė pagerinti darbo aplinką, santykius su bendradarbiais, pavaldiniais ir darbdaviais, taip pat padeda suvokti asmeninę svarbą ir savigarbą. 2. situacija, kai du žmonės nesutaria dėl veiksmų, kurių vienas iš jų imasi, arba, kai jis nenori, kad tų veiksmų būtų imtasi.
Targamdzė V. (2006)	1. Individo ar grupių tikslų, žinių ar emocijų nesuderinimas, priešiškos sąveikos. 2. Tai bet kokių asmeninių interesų išsiskyrimas tarp individų ar grupių nesutarimas ar nesuderinamumas. Konfliktas yra neatskiriama socialinės sąveikos dalis, tai yra bendras socialinis reiškinys, apimantis individus, visuomenes, valstybes, jų grupes.
Heerwagen J. (2006)	Potencialus kūrybingumo slopinimo faktorius.
Henry O. (2008)	teigiamas poveikis organizacijai, kuris pasireiškia didinant organizacinę inovatyvumą ir priimant sprendimus.
Kiaunytė A. (2008)	Ypatingas santykių tipas, kurių metu atsiranda galimybė organizacinei sistemai iš naujo struktūruoti, profesiniams santykiams atsinaujinti.
Lakis J. (2008)	1. Skatina visuomenės arba grupės susitapatinimą ir ribų nustatymą platesniame sociume. 2. Gali sujungti priešininkus arba paskatinti juos laikytis tokių normų ir taisyklių, kurios kitados būtų buvusios ne itin reikšmingos. 3. Kova dėl vertybių arba siekimas statuso, galios ir ribotų išteklių; kova, kurioje konfliktuojančių šalių tikslas yra ne tik laimėti pageidautinas vertybes, bet ir neutralizuoti,

	sukaustyti arba pašalinti priešininkus. 4. Suvoktas interesų nesutapimas: šalių įsitikinimas, kad jų siekiai šiuo metu negali būti įgyvendinti.
Carnage D. (2010)	Konfliktai kyla kai mūsų norai bei poreikiai nesutampa su kito žmogaus norais ar poreikiais. Konfliktai vis labiau susiję su teisiniais dalykais. Tai kas anksčiau buvo tik nemalonus incidentas, virsta brangiai atsieinančiomis bylomis teisme. Ypač kai konfliktas kyla dėl rasės, lyties, amžiaus, tautybės bei kitų subtilių dalykų.
Flage L. (2011).	Konfliktas yra neišvengiama gyvenimo dalis ir egzistuoja, kai žmonės nesutaria dėl klausimo, sprendimo ar veiksmų. Konfliktai atsiranda dėl neefektyvaus bendravimo, skirtingo supratimo apie problemą, skirtingų asmeninių įsitikinimų ar vertybių.
Meldiuk J., Toločka E. (2012).	Organizacijose dažniausiai kyla konfliktų, kurių priežastis – vadovo nemokėjimas vadovauti, vadovo ir pavaldinio bendravimo problemos, labai dažnai patiriamas stresas ir įmonėje tvyranti įtempta atmosfera.
Pruskus V. (2013).	Konfliktas turi dinaminį pobūdį, jis kyla iš įvykių, kuriuos skatina besikeičiančios aplinkybės. Konfliktas nderiškia, kad nutrūksta santykiai tarp individų, greičiau sudaroma galimybė pakeisti komunikacijos modelį, o vėliau plėtoti santykius tiek pozityvia, tiek negatyvia linkme.
Česnauskas V., Lazauskaitė-Zabielskė J. (2014).	Išskiria darbo ir šeimos konfliktą. Darbo ir šeimos konfliktas kyla dėl ribotų laiko, fizinių bei psichikos išteklių kai tampa sunku paskirstyti ir suderinti savo įsipareigojimus darbui ir šeimai. Tiksliau pasakius kai darbo (arba šeimos) srities poreikiai tampa nesuderinami su šeimos (arba darbo) poreikiais
Trakumaitė M. (2016).	1. Konfliktas apibrėžiamas kaip suvokiamas poelgių, tikslų ar idėjų nesuderinamumas. Konfliktas – tai bet kokia situacija, kurioje susiduria skirtingos žmonių vertybės, lūkesčiai, nuomonės, interpretacijos, poreikiai ar norai. 2. Konfliktas – tai proga išsiaiškinti skirtingus požiūrius ar nuomones, tai postūmis įgyvendinti pokyčius, galimybė išsiaiškinti tarpusavio santykius ir juos sustiprinti. 3. Darbuotojų nepasitenkinimas visomis komunikacijos „aukšty“ formomis – apklausomis, pasiūlymų ar nusiskundimų pateikimo programomis.

Sudaryta autoriaus pagal literatūros šaltinius

Konflikto fazių ir etapų santykis

Konflikto fazė	Konflikto etapas	Galimybė išspręsti konfliktą (%)
Pradinė	Konfliktinės situacijos atsiradimas. Konflikcinės situacijos suvokimas bei įsisąmoninimas	92 %
Kilimo	Atviros konfliktinės sąveikos pradžia	46%
Pikas	Atviro konflikto plėtra	Mažiau nei 5%
Kritimo	-	Apie 20%

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Lekavičienės R., Vasiliauskaitės Z., Antinienės D., Almonaitienės J. (2010). *Bendravimo psichologija šiuolaikiškai*.

ANKETA

Gerb. Respondente,

Esu Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Vadybos katedros kursantas št. srž. Dainius Janulevičius ir rengiu baigiamąjį darbą „Konfliktų valdymas organizacijoje. Lietuvos kariuomenės Didžiosios kunigaikštienės Birutės ulonų bataliono atvejis“. Šios anketo tikslas - pateikti siūlymus organizacijos mikroklimato gerinimui, išsiaiškinus konfliktų atsiradimo priežastis, jų tipus bei valdymo būdus. Anketa yra anoniminė, todėl tikiuosi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti teisingus ir objektyvius tyrimo rezultatus, kurie bus panaudoti mano bakalauro baigiamajame darbe. Jums tinkamiausius atsakymus prašau pažymėkite varnele (V), parašykite savo nuomonę nurodytoje vietoje arba įvertinkite nurodytus veiksnius pagal svarbumą.

1. Jūsų nuomone konfliktas yra?

- Ginčas tarp bendradarbių
- Nepageidaujamas reiškinys
- Pasikeitimų stimulus
- Pažangos variklis
- Būdas spręsti problemoms
- Nepasitenkinimas esama situacija
- Neturiu nuomonės

2. Kaip dažnai kyla konfliktų Jūsų darbe?

- Kartą per mėnesį
- Vidutiniškai 1 kartą per savaitę
- Vidutiniškai 2 kartus per savaitę
- Kiekvieną dieną
- Neteko susidurti
- Kita (įrašykite)_____

3. Kokiame lygyje dažniausiai pasireiškia konfliktai?

- Tarp vadovaujančio personalo
- Tarp viršininko ir pavaldinio
- Tarp to paties pareigybių lygmens darbuotojų
- Kita (įrašykite)_____

4. Ar nustatinėjate konflikto priežastis?

- Taip
- Retai
- Ne.

5. Kilus konfliktui įvertinkite savo poelgi bei apibraukite Jums tinkamiausią variantą: (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – neturiu nuomonės, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku).

Dirbate toliau nekreipdami jokio dėmesio	1	2	3	4	5
Stengiatės išvengti konflikto	1	2	3	4	5
Susinervinę imatės pašalinių darbų	1	2	3	4	5
Bandote ieškoti būdų, kaip išspręsti konfliktą	1	2	3	4	5
Prisitaikote	1	2	3	4	5
Nutyliau	1	2	3	4	5
Išsakau savo nuomonę	1	2	3	4	5

6. Pateiktus konfliktų tipus suranguokite pagal pasireiškimo dažnumą Jūsų organizacijoje, t.y. priskirkite nuo 1 iki 5 balų: 1 – labai dažnai, 2 – dažnai,5 – labai retai. Tas pats balas kartotis negali.

Pseudokonfliktai – tai įvairūs nesusipratimai, dažniausiai dėl informacijos stokos	
Vertybių konfliktai – tai individualių esminių dorovinių, socialinių, politinių, estetinių nuostatų sandūra	
Interesų konfliktai – psichologiniai, procedūriniai ir esminiai. Tokie konfliktai sprendžiami derybų keliu	
Struktūriniai konfliktai – tai gamybos organizavimo trūkumai, darbo organizavimo trūkumai, neaiškios darbuotojų funkcijos	
Tarpasmeniniai konfliktai – jie kyla dėl individualybių nesuderinamumo bei įvairių bendravimo problemų	

7. Koks konfliktų sprendimo būdas, Jūsų nuomone, efektyviausias. Suranguokite, t.y. priskirkite nuo 1 iki 5 balų: 1 – labai efektyvu, 2 – efektyvu,5 –visai neefektyvu. Tas pats balas kartotis negali.

Varžybos	
Prisitaikymas	
Konfliktų vengimas	
Bendradarbiavimas	
Kompromiso siekimas	

8. Ar konfliktai išsprendžia iškilusias problemas?

- Visada
- Dažnai
- Kartais
- Niekada

9. Kaip vertinate konfliktų valdymo priemonės savo organizacijoje? <i>(įvertinkite skalėje)</i>	Labai blogai (1)	Patenkinamai (2)	Vidutiniškai (3)	Gerai (4)	Labai gerai (5)
1. Darbo (tarnybos) reikalavimų paaiškinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Tarpusavio santykių reguliavimas taisyklėmis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Teisingos skatinimo sistemos kūrimas ir taikymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Bendrų padalinio bei bataliono tikslų iškelimas ir darbuotojų veiklos nukreipimas bendro tikslo link	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Darbuotojų motyvacijos didinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Organizacinės kultūros tobulinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Kita (įrašykite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Jūsų nuomone konfliktai organizacijos mikroklimatą veikia:

- Neigiamai
- Teigiamai
- Priklauso nuo situacijos bei konflikto tipo
- Neturiu nuomonės

11. Jūsų išsilavinimas:

- Pradinis
- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis

12. Kiek laiko tarnaujate (dirbate) batalione?

- Iki 1 metų
- Daugiau nei 1 metai
- Daugiau nei 5 metai
- Daugiau nei 10 metų
- Daugiau nei 15 metų

13. Jūsu amĵius:

- Iki 20 metų
- 21 – 30
- 31 – 40
- Virš 40

14. Jūsu lytis:

- Moteris
- Vyras

LABAI AĀIŪ UĴ ATSAKYMUS !

Anketą sudarė: Dainius Januleviĉius

Telefono numeris: 8-61697903

Elektroninis pašto adresas: janulis75@gmail.com