

# Socialinių darbuotojų elgsenos modelių identifikavimas sprendžiant profesinius konfliktus

ASTA KIAUNYTĖ

Klaipėdos universitetas, H. Manto g. 84–426, LT-92294 Klaipėda

El. paštas: asta.kiaunyte@yahoo.com

JONAS RUŠKUS

Vytauto Didžiojo universitetas, K. Donelaičio g. 58, LT-44248 Kaunas

El. paštas: j.ruskus@sgf.vdu.lt

---

Socialinio konflikto paradigmos požiūriu konfliktas žymi suvoktą interesų nesutapimą. Straipsnyje, remiantis empirinio reprezentatyvaus tyrimo rezultatais, analizuojama socialinių darbuotojų elgsena sprendžiant profesinius konfliktus. Klausimynas socialiniams darbuotojams parengtas pagal Thomas ir Kilmann (1974) penkių konflikto valdymo strategijų modelį. Socialinių darbuotojų elgsenos modeliai, sprendžiant profesinius konfliktus, buvo identifikuoti klasterinės analizės metodu. Skirtingi elgsenos modeliai apibrėžiami pagal tai, su kuo konfliktuoja socialiniai darbuotojai, taip pat kiek intensyvi yra kiekvienos konflikto valdymo strategijos raiška. Apklauso duomenų analizė rodo, kad socialiniai darbuotojai konfliktuose su vadovu realizuoja lygiavertiškumo, racionalumo ir atsitraukimo elgsenos modelius; konfliktuose su kolegomis – dalyvavimo ir atvirumo, dalyvavimo vengiant įtampos, mažo konstruktyvumo ir oponavimo elgsenos modelius, o konfliktuose su klientu – profesionalaus įsitraukimo, profesinio atstumo išlaikymo bei profesinio tapatumo stokos elgsenos modelius. Šie elgsenos modeliai nepriklauso nuo socialinių darbuotojų užimamos pozicijos darbe ir jų išsilavinimo. Apibendrinant teigiama, kad sprendžiant konfliktus organizacijoje būtina išorinė metodologiškai pagrįsta profesionali pagalba. Vienas iš tokių pagalbos metodų, skatinančių konfliktų reflektavimą sudėtingomis socialinio darbo aplinkybėmis, yra supervizija.

**Raktažodžiai:** socialinis darbas, konfliktų sprendimo strategijos, elgsenos modeliai, supervizija

---

## ĮVADAS

Profesiniai konfliktai socialinio darbo praktikoje yra mokslinio tyrimo objektas, analizuojamas daugelio autorių. Konfliktai, anot K. Strom-Gottfried (1998), yra neišvengiami profesinėse ir klientų grupėse, kai nesutampa požiūris į pokyčius, į paslaugų poreikius, į pagalbos kilmę pagal teorinį modelį ar nukreiptą į individualius kliento poreikius ir t. t. K. Strom-Gottfried (1999) atskleidžia ir socialinių darbuotojų kolegialių santykių etinį aspektą. Autorė dvejopai gvildena įvairių socialinių darbuotojų nusiskundimų ryšius: pagal kilmę (lūkesčiai, vertinimai, nerimas, atleidimas iš darbo ir t. t.) ir pagal jų sprendimo būdus (supervizija, formalios ir neformalios ginčų sprendimo procedūros ar komisijos, civilinė teisė ir t. t.). L. Linville (2002), aktualizuo dama tam tikras konfliktų sprendimo technikas, nurodo prieštaravimą, kylantį iš socialinio darbuotojo nenoro konfliktuoti, nors konfliktas yra neišvengiamas. A. J. Lankshear (2003) nurodo psichinės sveikatos srityje dirbančių komandos narių pagrindinius konflik-

tus, kurie išskyla neatitikus komandoje sutartiems tikslams ir probleminėms temoms. Autorius identifikuoja pagrindinius konfliktus komandoje, kurie pasireiškia izoliacija, homogeniškuumu, fraternizmu, derybomis, manipuliavimu. Ši komandos narių elgsena, anot autoriaus, gali lemti komandos profesinio identiteto praradimą. Refleksyvioji asmens patirtis padeda spręsti vidinius ir tarpasmeninius konfliktus, kad jie nesikartotų ateityje (Johns 1996).

Profesinių konfliktų socialiniame darbe tyrimai suponuoja naujus, šiame straipsnyje nagrinėjamus probleminius klausimus: kaip sprendžia konfliktus socialiniai darbuotojai su vadovu, kolegomis bei klientu? Ar socialinių darbuotojų pozicija darbe bei išsilavinimas turi įtakos konfliktų sprendimui? Tyrimo objektas – socialinių darbuotojų elgsenos modeliai sprendžiant profesinius konfliktus. Siekiama identifikuoti socialinių darbuotojų elgsenos modelius su vadovu, kolegomis bei klientu. Elgsenos modeliai apibrėžiami kaip konfliktų sprendimo strategijų visuma, kurią socialinis darbuotojas realizuoja santykiuose su vadovu, kolegomis bei klientu. Siekiant tyrimo tikslo remiamasi reprezentatyvios socialinių darbuotojų apklausos<sup>1</sup> duomenimis, kurie interpretuojami atsižvelgiant į K. W. Thomas ir H. Kilmann (1974) konfliktų sprendimų strategijų instrumentą (*Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*), taip pat naudojant statistinės duomenų analizės procedūras. Konfliktų sprendimo elgseną jau tyrinėjo R. J. Volkema, T. J. Bergmann (2001). Autoriai, remdamiesi K. W. Thomas ir H. Kilmann (1974) konfliktų sprendimų strategijų instrumentu, išskyrė asmenų elgsenos modelius pagal tarpasmeninių konfliktų stilius. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog respondentai reflektuotai skyrė dėmesį saviems interesams, kai tuo tarpu kito asmens interesams ar kooperatyvinei elgsenai buvo skiriama mažiausiai dėmesio. Tirdami slaugos studentų konfliktų valdymo stilius, S. Sportsman, P. Hamilton (2007) taip pat rėmėsi K. W. Thomas ir H. Kilmann (1974) konfliktų sprendimų strategijų instrumentu. L. Munduate, J. Ganaza, J. M. Peiro, M. Euwema (1999) sudarė vadovų konfliktų modelius bei analizavo konfliktų valdymo efektyvumą. Tyrėjai pastebėjo, kad iš įvairių stilių sudaryti konfliktų valdymo modeliai yra efektyvesni (geriausi rezultatai pastebimi sujungus integruojantį, kompromisinių ir dominuojantį stilius) nei vienu stiliumi pagrįsti modeliai.

## SOCIALINIS DARBAS IR PROFESINIAI KONFLIKTAI

Socialiniu darbu siekiama darnos tarp žmogaus ir visuomenės, rūpinamasi asmens socialine gerove bei pokyčiais visuomenėje. Socialinio darbo profesinė veikla yra kompleksiškas procesas, kuriamas socialinių darbuotojų ir klientų intensyviai kintančiomis aplinkos sąlygomis. Socialinio konstravimo paradigmos požiūriu šis procesas apima tris reflektyvios sąveikos komponentus: socialinį darbuotoją, klientą ir jų kontekstą (Payne 1997; Bagdonas 2001; Dirgėlienė, Kiaunytė 2005). Šiems komponentams sąveikaujant interesai, poreikiai ir tikslai gali išsiskirti ar netgi prieštarauti vienas kitam. Socialinį darbą organizuojantys socialiniai darbuotojai siekia kaitos, panaudodami vidinius ir išorinius resursus. Simultaniškas socialinių darbuotojų laikymasis socialinio darbo institucinių, teisinių reikalavimų ir kartu atstovavimas kliento interesams sukuria sudėtingą, prieštaringą profesinę situaciją. Skurdo, diskriminacijos bei stigmatizuojančio požiūrio paliestas klientas patiria visuomenės izoliavimą, socialinę atskirtį ir abipusį susipriešinimą.

<sup>1</sup> Tyrimas „Supervizijos taikymo plėtojant socialinių darbuotojų profesines kompetencijas modelio parengimas“ atliktas užsakius Lietuvos valstybiniam mokslo ir studijų fondui (2007; registracijos Nr. T-07347, sutarties Nr. T-07/07). Jungtinę Vytauto Didžiojo ir Klaipėdos universitetų tyrėjų grupę sudarė: N. Večkienė, J. Ruškus, A. Kiaunytė, I. Dirgėlienė, V. Kanišauskaitė.

Profesiniai konfliktai tarp pagrindinių socialinio darbo sąveikos komponentų (socialinio darbuotojo, kliento ir jų konteksto) yra ne vieno tyrimo objektas. Konfliktinę profesinę sąveiką tarp socialinio darbuotojo ir kliento tyrusi R. Ringstad (2005) analizavo socialinio darbuotojo aukos ir kaltininko vaidmenį profesiniuose incidentuose. Nurodoma, jog 62 % socialinių darbuotojų patyrė fizinį ar psichologinį smurtą ir buvo tapę klientų aukomis, tačiau 14 % socialinių darbuotojų prisipažino, jog jie patys yra psichologinio pobūdžio smurto aktų prieš klientus kaltininkai: įžeidė, apšaukė, gąsdino ir pan. Tyrimo nurodoma, jog tokia socialinių darbuotojų elgsena konfliktinėse situacijose su klientais nėra dažna, tik „savęs gynimo“ atveju. M. Bell (1999) aptaria prieštaringas socialinių darbuotojų funkcijas, globos ir kontrolės, ginant vaikų teises socialinės rizikos šeimose. Autorė mano, jog skirtingų interesų ir funkcijų derinimas socialinio darbo praktikams sukelia profesinio vaidmens konfliktą. Socialinių paslaugų vartotojų (klientų) konflikto ar bendradarbiavimo klausimą aktualizuoja P. Beresfordas (2000). Autorius pateikia praktinius, filosofinius, politinius argumentus, patvirtinančius socialinių paslaugų vartotojų poreikį įsitraukti į socialinio darbo plėtotę. W. D. Harrison (2005) pagrindžia partnerišką santykį su „atskirtaisiais“ socialiniame darbe. L. Gvaldaitė, B. Švedaitė (2005) aptaria socialinio darbo specifinius bruožus. Autorės, remdamosi M. Galuke (2002), teigia, jog socialinis darbuotojas jaučiasi atsakingas beveik už viską žmogaus gyvenime, jis rūpinasi tuo, kuo nesirūpina ar negali pasirūpinti kitų profesijų atstovai. Socialiniam darbuotojui sunku tiksliai apibrėžti veiklos sritį, išskirti kurį nors vieną ar keletą darbo metodų, nes kiekvieno kliento atvejis yra individualus ir išskirtinis. Nėra lengva įvardyti ir standartizuoti socialinio darbuotojo profesines kompetencijas. Autorių nuomone, tai lemia žemą socialinio darbo vertinimą visuomenėje. Socialinis darbuotojas, susidurdamas su nepakankamu vertinimu visuomenėje, patiria neigiamus išgyvenimus. Kitas specifinis socialinio darbo bruožas – šis darbas yra labai priklausomas nuo valstybės socialinės politikos, viešojo finansavimo ir administracinio, t. y. biurokratinio, aparato. Autorės mano, kad socialinio darbuotojo pagalba susilaukia tik tas asmuo, kurio problemos yra įvardytos socialinę pagalbą reglamentuojančiuose teisės dokumentuose, ir tik tuomet, jei asmuo atitinka visus numatytus kriterijus, būtinus pagalbai gauti. Socialinė realybė yra sudėtingesnė už apibrėžtą teisiniuose dokumentuose. Į socialinį darbuotoją besikreipiantis pagalba asmuo ne visada sulaukia norimo atsako. Socialinio darbo kliento lūkesčiai paramai ir pagalbai gauti lieka nuvilti, jei jo problema „netelpa“ įstatyme. Nepatenkinti kliento lūkesčiai lemia profesinių santykių įtampą tarp kliento, socialinio darbuotojo ir institucijos, kuri atstovauja visuomenės interesui. Išryškėja socialinio jautrumo problema. Kiek visuomenė yra pasirengusi priimti ir reaguoti į aktualias žmonių socialines problemas? Socialinio darbo komponentų sąveikoje konfrontuoja priešingi interesai, nuomonės, pozicijos, vertybinės nuostatos.

## **SOCIALINIO KONFLIKTO PARADIGMA IR PROFESINIO KONFLIKTO REFLEKSIJA**

Profesiniu požiūriu socialinių darbuotojų tarpusavio santykiai (kolegialūs ar pavaldūs) ir jų santykiai su klientais (profesionalūs) suponuoja bendrus siekius, remiasi intersubjektyvumu ir iš esmės yra orientuoti į bendradarbiavimą, o ne į konfliktą. Konfliktai galimi, kai vienu metu tenka atlikti keletą skirtingų vaidmenų, kai susikerta ir prieštarauja vieni kitiems instituciniai, profesiniai, asmeniniai interesai ir vertybinės nuostatos. Šio požiūrio laikėsi sociologinės konflikto paradigmos atstovai (Dahrendorf 1996, Kozep 1996a, b; Simmel 2007), atmetę konsensuso reikšmę. G. Simmel teigia (2007: 104), jog konfliktas yra reikšmingas ne tik „abiejų šalių savitarpio santykiui, bet ir vidinei kiekvienos šalies struktūrai“. L. A. Kozep (1996a) manymu, socialinis konfliktas padeda išlaikyti visuomenės institutų vystymąsi ir stabilumą. Socialinį konfliktą skatina socialinė nelygybė: anot R. Dahrendorfo, skirtingoms socialinėms

grupėms priklausantiems asmenims ištekliai nevienodai pasiekiami. „Valdžia sukuria ne tik nelygybę, kartu ji dovanoja konfliktą. Ji sukuria suinteresuotumą pasikeitimais ir suinteresuotumą *status quo*“ (Dahrendorf 1996: 56). Į profesinius santykius „atsinešti“ galios atributai (padėtis / valdžia, išsilavinimas, profesinė patirtis ir pan.) sustiprina poziciją priimant sprendimus institucijos lygmeniu, teikia naudos, bet kartu padidina atsakomybę.

Profesiniuose, pavaldžiuose, kolegialiuose socialinio darbo santykiuose tarp sąlygiškai skirtingoms grupėms atstovaujančių asmenų neišvengiamai egzistuoja įtampų laukas ir kyla konfliktinės situacijos. Šios situacijos – aplinkybių visuma, į kurią įeina įvykiai su psichologinėmis ir socialinėmis pasekmėmis profesinėje veikloje, įgyjamos faktinės patirtys su kylančiomis dilemomis asmeniui ar tarpasmeninės sąveikos dalyviams. Socialinių darbuotojų profesines situacijas galima apibūdinti kaip sudėtingas, kintančias ir prieštaringas. Sunkumai socialinių darbuotojų veikloje, bendravime, mąstyme, kylanti vidinė įtampa skatina refleksiją, ieškojimą, kaip spręsti iškilusias problemas, kaip paaiškinti elgseną profesiniuose konfliktuose. Antai G. Bushe ir R. Grossling (2006) plėtoja naratyvinę konflikto perkonstravimo strategiją, leidžiančią konfliktuojantiems asmenims reflektuoti sunkių santykių prasmę. Socialinio darbo praktikoje tam tikslui vis dažniau taikoma supervizija. Supervizija – tai refleksiją skatinantis metodas, padedantis asmeniui suvokti savo elgseną asmeninės patirties, motyvų, vidinių ir išorinių konfliktų kontekste (Kadushin, Harkness 2002; Leffers 1994; Roos 2006).

## KONFLIKTŲ SPRENDIMO STRATEGIJOS

Socialinių darbuotojų elgsenos modeliai išskiriami pagal kiekvienos konfliktų sprendimo strategijos raiškos intensyvumą. Socialinių darbuotojų konfliktų sprendimo strategijos identifikuotos atsižvelgiant į K. W. Thomas ir H. Kilmann (1974) instrumentą. Pagal šį instrumentą konflikto sprendimo strategijos išdėstytos dvimatėje sistemoje; čia galimas pasirinkimas tarp kooperacijos ir dėmesio kitos pusės interesams arba orientavimosi į savo interesus. Išskiriamos penkios konfliktų sprendimo strategijos: *vengimo* – kai mažiausiai dėmesio skiriama tiek savo, tiek kitos pusės interesams, asmuo yra linkęs išvengti įtampos, neišitraukdamas į konfliktą ir neprisiimdamas atsakomybės už priimamą sprendimą; *kontroliavimo* – tai siekimas patenkinti savus interesus neatsižvelgiant į kitą pusę, demonstruojant galią atskleidžiami tik savi privalumai; *prisiderinimo* – tai nuolaidžiavimas kitai pusei neginant savų interesų, asmeniui yra svarbiausia išsaugoti gerus santykius; *kompromiso* – kai abi pusės linkusios nusileisti, kai abiejų pusių interesai yra pernelyg skirtingi ir nesuderinami; *bendradarbiavimo* – kai abi pusės siekia išsiaiškinti interesus, rūpindamosi savo ir kitos pusės interesais. Konflikto sprendimo strategijos pasirinkimas gali priklausyti nuo aplinkybių. Siūloma kontroliuoti, kai yra būtini greiti ir ryžtingi veiksmai, ir prisitaikyti, kai svarbu sukurti gerus santykius ateičiai, kai norima patirti kuo mažiau nuostolių. Kompromiso siekiama, kai negalima kontroliuoti padėties, o problema pernelyg svarbi. Bendradarbiaujama, kai norima sujungti skirtingus požiūrius. Kai problema nėra reikšminga, o laikas padeda „atvėsti“ ir leidžia surinkti informaciją, siūloma išvengti konflikto. J. Edelman, M. B. Crain (1997) pabrėžia, jog konflikto sprendimo strategijos pasirinkimas gali priklausyti ir nuo asmenybės tipo. Konflikto sprendimo požiūriu jie išskiria keturis asmenų tipus: puolančius ir besiginančius, taikdarius, vengiančius ar siekiančius lygiųjų. Neretai išskirtų asmenybės tipų elgsena konfliktinėse situacijose gali būti panaši. S. P. Robbins (2003) akcentuoja, kad svarbiausias ir labiausiai nepastebėtas kintamasis nagrinėjant socialinį konfliktą yra skirtingų vertybių sistemų samprata. Neišspręsti vidiniai asmenybės konfliktai (motyvaciniai, moralės, vaidmenų, nerealizuotų norų) (Анцупов, Шипилов 2007) transformuojasi į tarpasmeninius profesinių santykių konfliktus.

L. A. Cozer (1996b) kalba apie konfliktus kaip apie ypatingą santykių tipą ir pabrėžia pozityvų konfliktinių situacijų pobūdį, kai atsiranda galimybė iš naujo struktūruotis organizacinei sistemai, atsinaujinti profesiniams santykiams, tačiau ne stichiškai, o socialiai kontroliuojant. Profesiniuose konfliktuose yra tik maža dalis tikrai nesuderinamų tikslų, kaip teigia D. G. Myers (2008), didžiausia problema yra klaidingai suvokiami motyvai bei tikslai.

## TYRIMO IMTIS IR METODAI

Tyrimas atliktas socialines paslaugas teikiančiose įstaigose. Duomenis apie socialinių paslaugų įstaigas, jose dirbančių socialinių darbuotojų skaičių suteikė Lietuvos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Lygių galimybių ir integracijos departamento Socialinio darbo ir socialinių paslaugų skyrius. Iš pateikto socialinių paslaugų įstaigų sąrašo tipiniu atrankos būdu buvo atrinkta 81 įstaiga. Atliekant atranką, socialines paslaugas teikiančios įstaigos buvo suskirstytos į grupes pagal buvimo vietą, įstaigų tipą, paslaugų pobūdį, paslaugų gavėjų grupę. Organizuojant apklausą konkrečioje įstaigoje buvo siekiama, kad tyrime dalyvautų visi toje įstaigoje dirbantys ir skirtingas pozicijas užimantys socialiniai darbuotojai, taip pat įstaigos ir padalinių vadovai. Iš viso buvo apklausti 433 asmenys (grįžo 74 % anketų) taikant anoniminę apklausą raštu. Siekiant nustatyti penkias konflikto strategijas – kontroliavimo, bendradarbiavimo, kompromiso, vengimo ir prisiderinimo – buvo pateikta 15 teiginių (po 3 teiginius kiekvienai strategijai). Teiginių pavyzdžiai: *Konfliktinėse situacijose pakeičiu temą į neutralią* (prisiderinimo strategija), *Įsijaučiu ir suprantu žmogaus požiūrį* (bendradarbiavimo strategija), *Atidedu problemas svarstymą* (vengimo strategija) ir t. t. Respondentų buvo prašoma atsakyti į kiekvieną teiginį tris kartus: kaip konfliktinėse situacijose jie elgtųsi su: 1) vadovu, 2) kolegomis, 3) klientu. Atsakymai į visus teiginius pateikti ranginėje skalėje.

Remiantis ANOVA testo rezultatais (reikšmingumo lygmuo  $p \leq 0,05$ ) ir taikant klasterinę analizę (K-Mean metodas), buvo nustatyti socialinių darbuotojų elgsenos modeliai sprendžiant profesinius konfliktus; atlikta kryžminio procentinio pasiskirstymo analizė.

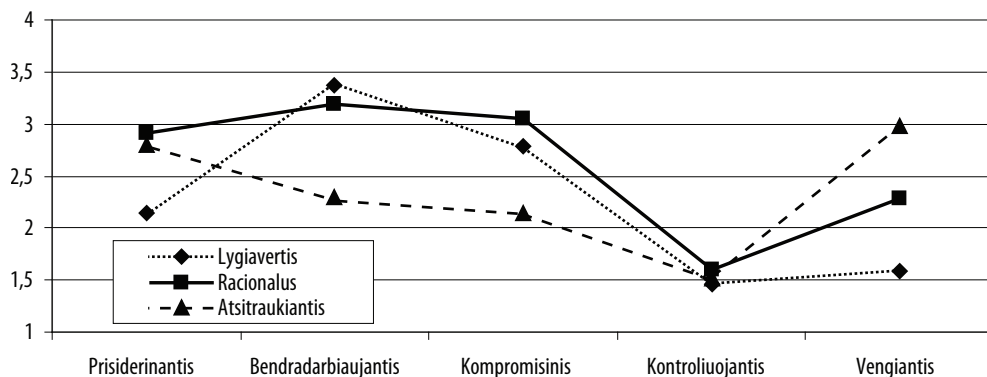
## SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ ELGSENOS MODELIAI PAGAL KONFLIKTUS SU VADOVU, KOLEGOMIS, KLIENTU

Klasterinės analizės metodu modeliuota socialinių darbuotojų elgsena konfliktuojant su vadovu, kolegomis, klientu. Eksploraciniu būdu identifikuota po tris socialinio darbuotojo kiekvieno santykio elgsenos modelius. Modelių atskirtinumą nurodo statistiškai reikšmingi skirtumai tarp jų (ANOVA testas,  $p \leq 0,01$ ). Elgsenos modeliai interpretuojami pagal socialinių darbuotojų naudojamų penkių konflikto strategijų intensyvumą (aukštesnis skalės įvertis žymi intensyvesnę strategiją).

Konfliktuose su vadovu stebime šiuos elgsenos modelius (1 pav.):

- Socialinis darbuotojas lygiaverčiai bendradarbiauja, ieškodamas kompromiso ir kartu išlaikydamas savo įsitikinimus bei interesus. Priimdamas sprendimus toks socialinis darbuotojas nevengia konflikto, bet nesiekia dominuoti.
- Socialinis darbuotojas elgiasi racionaliai, iš dalies aukodamas savo įsitikinimus bei interesus ir kartu siekdamas tam tikro dominavimo.

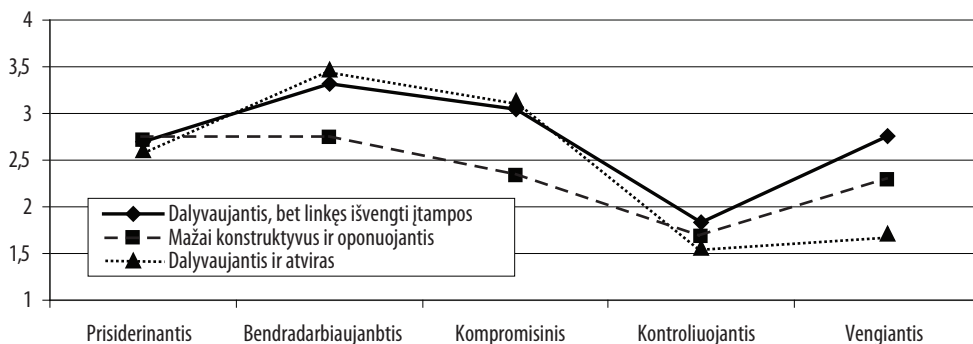
- Socialinis darbuotojas yra linkęs atsitraukti ir išvengti konflikto, atsiribodamas nuo vadovo bei išlaikydamas savo užslėptus įsitikinimus bei interesus.



1 pav. Socialinių darbuotojų elgsenos konfliktuojant su vadovu modelio grafinis profilis

Konfliktuojant su kolegomis stebime šiuos elgsenos modelius (2 pav.):

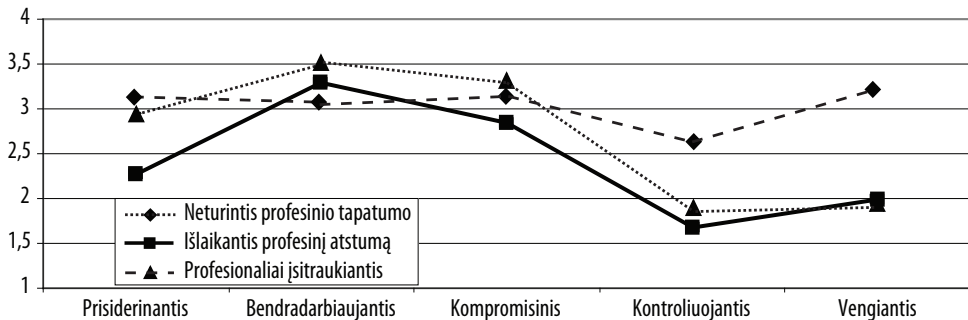
- Dalyvaujantis ir atviras socialinis darbuotojas rūpinasi savais ir kolegų interesais, konfliktinėse situacijose dalijasi atsakomybe, atsisako dominavimo, nenusišalina nuo konflikto.
- Dalyvaujantis, bet linkęs išvengti įtampos socialinis darbuotojas konfliktinėse situacijose atsitraukia, paaukodamas dalį savo įsitikinimų ir interesų, bet nenusišalina nuo konflikto ir siekia abipusio laimėjimo.
- Mažai konstruktyvus ir oponuojantis socialinis darbuotojas nėra linkęs bendradarbiauti, eiti į kompromisus, nors gali priserdinti, kartu saugodamas savus įsitikinimus bei interesus.



2 pav. Socialinių darbuotojų elgsenos konfliktuojant su kolegomis modelio grafinis profilis

Konfliktuose su klientu stebime šiuos elgsenos modelius (3 pav.):

- Profesionaliai įsitraukiantis socialinis darbuotojas derina savo profesinius ir individualius kliento interesus nekonfliktuodamas su juo, tačiau išlaikydamas tam tikrą dominavimą. Tai sudaro prielaidas kurti skaidrius profesinius santykius.
- Išlaikantis profesinį atstumą socialinis darbuotojas yra linkęs nevengti konfrontacijos su klientu ir derinti interesus, tačiau nubrėžia aiškią ribą tarp savęs ir kliento.
- Neturintis profesinio tapatumo socialinis darbuotojas gina tik savo įsitikinimus ir interesus, neįsiveldamas į konfliktą su klientu ir palikdamas jį „laisvai eigai“, už profesinio dėmesio ribų.



3 pav. Socialinių darbuotojų elgsenos konfliktuojant su klientu modelio grafinis profilis

Taikant Chi kvadrato kriterijų buvo siekiama išsiaiškinti socialinių darbuotojų užimamos pozicijos darbe ir išsilavinimo įtaką elgsenos modeliams sprendžiant konfliktus. Nustatyta, kad nei socialinių darbuotojų užimama pozicija darbe, nei išsilavinimas neturi įtakos elgsenos modeliams sprendžiant konfliktus su vadovu, kolegomis, klientu ( $p > 0,05$ ), todėl peršasi dvi prielaidos: socialinių darbuotojų elgsenos modelis konfliktuojant priklauso nuo asmenybės savybių arba nuo profesinės situacijos ir konflikto konteksto.

## SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ ELGSENOS MODELIŲ PAGAL KONFLIKTUS PASIKARTOJIMAS SANTYKIUOSE

Lentelėje pateikiami duomenys apie socialinių darbuotojų elgsenos modelių nuoseklų pasikartojimą santykiuose su vadovais, kolegomis ir klientais.

Stebima tendencija, kad socialiniai darbuotojai tas pačias elgsenos modelio savybes nebūtinai perkelia iš vieno santykio į kitą. Pavyzdžiui, didžioji dalis socialinių darbuotojų, pasižymintys lygiaverčiu santykiu su vadovu, santykyje su klientu išlaiko profesinį atstumą (76 %), mažesnė dalis (21 %) profesionaliai įsitraukia ir visai maža dalis (3 %) santykyje su klientu neturi profesinio tapatumo. Vis dėlto stebimas sąlyginis tų pačių ar panašių elgsenos modelio savybių perkėlimas iš vieno santykio į kitą, pavyzdžiui, 75 % profesionaliai įsitraukiančių santykyje su klientu socialinių darbuotojų santykyje su kolegomis yra linkę būti dalyvaujantys ir atviri; ir tik 5 % – mažai konstruktyvūs ir oponuojantys.

Lentelė. Socialinių darbuotojų elgsenos modelių pagal konfliktus pasikartojimas (%)

Socialinio darbuotojo santykis su vadovu	santykis su klientu		
	Profesionaliai išitraukiantis	Išlaikantis profesinį atstumą	Neturintis profesinio tapatumo
Lygiavertiškas	21	76	3
Racionalus	54	37	9
Atsitraukiantis	21	62	17
santykis su kolegomis	santykis su vadovu		
	Lygiavertis	Racionalus	Atsitraukiantis
Dalyvaujantis ir atviras	81	62	21
Dalyvaujantis, bet linkęs išvengti įtampos	7	28	31
Mažai konstruktyvus ir oponuojantis	12	10	48
santykis su klientu	santykis su kolegomis		
	Dalyvaujantis ir atviras	Dalyvaujantis, bet linkęs išvengti įtampos	Mažai konstruktyvus ir oponuojantis
Profesionaliai išitraukiantis	75	20	5
Išlaikantis profesinį atstumą	60	21	19
Neturintis profesinio tapatumo	17	55	28

## IŠVADOS

Konfliktai yra profesinės realybės dalis. Vienoks ar kitoks jų sprendimas lemia profesinių santykių raidą, o sprendimo pažinimas ir atpažinimas suteikia racionalų pagrindą reflektuoti profesinius santykius organizacijoje. Spręsdami konfliktus socialiniai darbuotojai panaudoja penkių konflikto sprendimo strategijų (vengimo, kontroliavimo, prisiderinimo, kompromiso, bendradarbiavimo) (pagal Thomas, Kilmann 1974) kombinacijas, sukurdami įvairiausių elgsenos modelių pagal tai, su kuo jie konfliktuoja ir kiek intensyvi yra kiekvienos strategijos raiška. Analizuojant apklausos duomenis nustatyta, kad socialiniai darbuotojai konfliktuose su vadovu realizuoja lygiavertiškumo, racionalumo ir atsitraukimo elgsenos modelius; konfliktuose su kolegomis – dalyvavimo ir atvirumo, dalyvavimo vengiant įtampos, mažo konstruktyvumo ir oponavimo elgsenos modelius; o konfliktuose su klientu – profesionalaus išitraukimo, profesinio atstumo išlaikymo bei profesinio tapatumo stokos elgsenos modelius. Elgsenos modeliai pagal konfliktus nepriklauso nuo socialinių darbuotojų užimamos pozicijos darbe ir išsilavinimo.

Šie tyrimo rezultatai atskleidžia, kad socialinio darbuotojo profesinė realybė yra kupina konfliktų ir jų sprendimo variacijų. Šis faktas suponuoja prielaidą, jog konfliktai organizacijoje iš implicitinio (subjektyvaus, latentinio) būvio turėtų pavirsti į eksplicitinį (objektyviuotą, išreikštą), antraip jie gali tapti regresyvūs (Ringstad 2005). Norint, kad taip neįvyktų, būtina konfliktus atpažinti, įvardyti, valdyti. Organizacija ne visada yra pajėgi analizuoti ir objektyviuoti esamus konfliktus, juos suvaldyti, kad šie taptų progresyvūs. Sprendžiant konfliktus organizacijoje, būtina išorinė, metodologiškai pagrįsta, profesionali pagalba. Vienas iš tokių metodų yra supervizija (Lietuvoje dar įvardyta kaip profesinių santykių konsultavimas). Supervizija, kaip refleksiją skatinantis metodas, padeda asmeniui (socialiniam darbuotojui, vadovui), komandai ar organizacijai suvokti vidinius ir išorinius konfliktus, kuriuos lemia



asmuo ir profesinis santykis. Supervizijos dėka konfliktai tampa atpažinti ir reflektuoti, ir tai leidžia socialiniam darbuotojui kurti konstruktyvias sąveikas net sudėtingomis ir prieštarinčiomis socialinio darbo aplinkybėmis.

Gauta 2009 12 04  
Priimta 2010 05 14

## Literatūra

1. Bagdonas, A. 2001. „Socialinis darbas Lietuvoje: raidos, praktikos ir akademiniai aspektai“, *STEPP: Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*. Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija.
2. Bell, M. 1999. „Working in partnership in child protection: the conflicts“, *British Journal of Social Work* 29: 437–455.
3. Beresford, P. 2000. „Service users’ knowledges and social work theory: conflict or collaboration?“, *British Journal of Social Work* 30: 489–503.
4. Bushe, G.; Grossling, R. 2006. *Engaging Conflict: The Impact of Clear Leadership Training on How People Think about Conflict and its Management*. Prieiga per internetą: <http://www.clearlearning.ca/pdf/conflict.pdf>
5. Dahrendorf, R. 1996. *Modernusis socialinis konfliktas: Esė apie laisvės politiką*. Vilnius: Pradai.
6. Dirgėlienė, I.; Kiaunytė, A. 2005. „Supervizija Lietuvos socialinio darbo kontekste“, *Acta Paedagogica Vilnensia* 15: 240–254.
7. Edelman, J.; Crain, M. B. 1997. *Derybų kelias: kaip išvengti konfliktų ir juos spręsti darbe ir kasdieniniame gyvenime*. Vilnius: Margi raštai.
8. Galuke, M. 2002. *Methoden der Sozialen Arbeit. Eine Einführung*. Juventa Verlag.
9. Gvaldaitė, L.; Švedaitė, B. 2005. *Socialinio darbo metodai*. Vilnius: Socialinių darbuotojų rengimo centras.
10. Harrison, W. D. 2005. „Socialinis darbas ir partnerystė su „atskirtaisiais“, *Socialinis darbas* 4(2): 85–93.
11. Johns, C. 1996. „Understanding and managing interpersonal conflict as a therapeutic nursing activity“, *International Journal of Nursing Practice* 2(4): 194–200.
12. Kadushin, A.; Harkness, D. 2002. *Supervision in Social Work*. 4th ed. New York: Columbia University Press.
13. Lankshear, A. J. 2003. „Coping with conflict and confusing agendas in multidisciplinary community mental health teams“, *Journal of Psychiatric & Mental Health Nursing* 10(4): 457–464.
14. Leffers, C.-J. 1994. „Supervision – die neue Zauberformel zur Professionalisierung der Sozialarbeit?“, in *Modernisierung sozialer Arbeit durch Methodenentwicklung und reflexion*, Hrsg. N. Groddeck, M. Schumann. Freiburg, 81–113.
15. Linville, L. 2002. „An invitation for social workers to employ conflict management“, *Journal of Invitational Theory and Practice* 8: 8–14.
16. Myers, D. G. 2008. *Socialinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
17. Munduate, L.; Ganaza, J.; Peiro, J. M.; Euwema, M. 1999. „Patterns of styles in conflict management and effectiveness“, *The International Journal of Conflict Management* 10(1, January): 5–24.
18. Payne, M. 1997. *Modern Social Work Theory*. 2nd edition. Publisher: Palgrave Macmillan.
19. Ringstad, R. 2005. „Conflict in the workplace: social workers as victims and perpetrators“, *Social Work* 50(4, october): 305–313.
20. Robbins, S. P. 2003. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
21. Roos de, S. 2006. „Dialogical supervision science, profession or practical wisdom?“, *Forum* 2: 22–25.
22. Simmel, G. 2007. *Sociologija ir kultūros filosofija*. Rinktinė. Vilnius: Margi raštai.
23. Sportsman, S.; Hamilton, P. 2007. „Conflict management styles in the health professions“, *Journal of Professional Nursing* 23(3 May–June): 157–166.
24. Strom-Gottfried, K. 1998. „Applying a conflict resolution framework to disputes in managed care“, *Social Work* 43(5): 393–401.
25. Strom-Gottfried, K. 1999. „When colleague accuses colleague. Adjudicating personnel matters through the filing of ethics complaints“, *Administration in Social Work* 23(2): 1–16.
26. Thomas, K. W.; Kilmann, R. H. 1974. *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Mountain View, CA: CPP, Inc.

27. Volkema, R. J.; Bergmann, T. J. 2001. "Conflict styles as indicators of behavioral patterns in interpersonal conflicts", *The Journal of Social Psychology* 135(1): 5–15.
28. Анцупов, А. Я.; Шипилов, А. И. 2007. *Конфликтология*. Питер.
29. Козер, Л. А. 1996а. „Функции социального конфликта“, in *Американская социологическая мысль*. Москва: издательство Междун. унив. бизнеса и управления, 542–546.
30. Козер, Л. А. 1996б. „Завершение конфликта“, in *Американская социологическая мысль*. Москва: издательство Междун. унив. бизнеса и управления, 546–555.

ASTA KIAUNYTĖ, JONAS RUŠKUS

## Identification of behaviour patterns of social workers when resolving professional conflicts

### *Summary*

According to the social conflict paradigm, a conflict means the incurrence of interests, which is more or less perceived. This paper, on the basis of the representative research results, analyses the behaviour of social workers when resolving professional conflicts. A questionnaire has been constructed according to the model of five conflict management strategies proposed by Thomas and Kilmann (1974). The patterns of the behaviour of social workers when resolving professional conflicts were identified by the cluster analysis method. Different patterns of behaviour depend on the intensity of the manifestation of the conflict-resolving strategy and with whom social workers are in conflict. According to the findings of the research, social workers use the behavioural patterns of equivalence, rationality and retreat in conflicts with authorities. The behavioural patterns of participation and openness, participation seeking to avoid tension, and poor constructiveness and opposition are used in conflicts with colleagues. The behavioural patterns of professional involvement, professional distance and the lack of professional identity are used in conflicts with clients. There is no relation between the behavioural patterns when resolving professional conflicts and such characteristics of social workers as their professional position at workplace and education. As a conclusion, authors assume that the external professional, methodologically grounded, support is needed in organisations for resolving conflicts. Supervision is one of the support methods, which stimulates the reflection of conflicts in complex professional situations of social work.

**Key words:** social work, conflict resolving strategies, behaviour models, supervision