

Konfliktiškumas ir taikinimo būdai Lietuvos viešajame sektoriuje – problemos ir gairės

Juozas Lakis

Mykolo Romerio universitetas
Ateities g. 20, LT – 08303 Vilnius

Straipsnio tikslas – panagrinėti konfliktiškumo požymius Lietuvos viešojoje erdvėje bei paanalizuoti kaip valstybė ir visuomenė sprendžia konfliktus.

Socialiniai mokslai Lietuvoje vangiai tyrinėja sudėtingą ir įvairialypę konfliktų problematiką. Stokojama metodologinio pagrindo ir matavimo instrumentarijaus. Šiame straipsnyje mėginama pritaikyti kai kurių naujausių konfliktų studijų išvadas analizuojant Lietuvos sociokultūrinius reiškinius.

Apžvelgiamas konfliktiškumo laipsnis ir mastas Lietuvoje bei svarstoma, kokiomis priemonėmis valstybė ir visuomenė skaidrindama ir tobulindama viešąją erdvę gali apsisaugoti nuo konfliktų destrukcijos. Problemoms sukonkretinti naudojamos pavyzdžiais ir atvejo studijos metodai.

Uždaviniai:

- 1. Apžvelgti tuos konfliktiškumo visuomenėje tyrinėjimus, kurie sieja konfliktus su socialine transformacija ir su globalia kintamojo šiuolaikiškumo tikrove.*
- 2. Apibūdinti konfliktiškumo pobūdį pereinamojo meto Lietuvoje.*
- 3. Aptarti konfliktų valdymo Lietuvoje sisteminius požymius.*
- 4. Pabrėžti viešojo administravimo institucijų taikinimo misiją.*
- 5. Įvertinti neteisminio konfliktų sprendimo resursą.*
- 6. Pagrįsti konfliktų sprendimo kultūros ugdymą visuomenėje kaip strateginį tikslą.*

Pagrindinės sąvokos: *konfliktiškumas visuomenėje, konfliktiškos reakcijos, konfliktų sprendimo kultūra, alternatyvūs ginčų sprendimas (AGS)*

Keywords: *conflictual society, conflict behavior, the culture of conflict resolution, alternative dispute resolution (ADR)*

Įvadas

Kai pabuvusios socialistinėmis Europos šalyse grėžėsi į rinkos ir demokratijos sistemą, ši per kelis dešimtmečius buvo radikalai pasikeitusi ir atsinaujinusi. Vis dėlto tai buvo grįžimas prie kadaise sutryptos ir demontuotos pilietinių teisių bei pareigų sistemos, ir šia prasme pokomunistinė transformacija nebuvo istoriškai inovatyvi. Tačiau būtų didžiausia klaida supaprastinti pereinamojo meto pokyčius bei procesus ir iš jų kylančius prieštaravimus, taip pat ir konfliktus. Sistemos rekonstravimas perimant funkcionuojančios moderniosios demokratijos ir rinkos standartus naudojantis Pasaulio banko, ES ir tarptautinių fondų paramą gundė lūkesčiais ir troškimais kuo greičiau tapti kaip „jėga“, pasiekti tarpinį finišą (įsijungti į ES

erdvę) iš esmės per daug nesirūpinant socialinių ekonomikos ir politikos reformų padariniais atskiroms visuomenės grupėms (visų pirma nereprezentatyviosioms – pensinio ir priešpensinio amžiaus, daugiavaikėms ir nepilnomis šeimoms, benamiams ir kt.), vakarietišku naujovių pritaikymu prie savito socialinių kultūrinių tautos ir valstybės sąlygų. Nors apie nepakankamą rūpinimąsi socialinėmis disproporcijomis, nesiskaitymą su visuomenėje nusistovėjusiomis socialinėmis normomis, gyvenimo ir sugyvenimo papročiais buvo tuo metu kalbėta ir rašyta pakankamai daug [3, p. 155 ir toliau; 22, p. 20; 13, p. 3; 19, p. 29], tačiau besikuriančių demokratijų lyderiai matavo pažangą pasistūmėjimo link Europos Sąjungos matais (pritaikytos teisinės normos, administracinės procedūros ir kt.).

Tenka pabrėžti, kad lygiagrečiai vykstančios politinė ir socialinė transformacijos, lydimos teisinės ir administracinės sistemų valstybėje modernizavimo, įsiliejimas į pasaulinę virtualiąją erdvę provokavo anksčiau nežinomus konfliktus, apskritai kėlė konfliktiškumo visuomenėje lygį.

Pradėjusios nuo sustabarėjusios sanklodos demontavimo ir atsivėrimo dominuojančioms pasaulyje ekonominės ir socialinės raidos tendencijoms pokomunistinės visuomenės tapo globalaus gyvenimo subjektais. Čia jas pasitiko ir dar laukia daugybė sukrėtimų, išbandymų ir pagundų, iš kurių privatizavimas ir prichvatizavimas tebuvo mažai reikšmingos lemtys.

Tradicinės gyvenimo sandaros irimas, paprotinių normų devalvacija, netikrumas informaciniame brūzgyne, virtualieji labirintai, vartojimo troškimai – tokie tik punktyru pažymėti šiuolaikinio konfliktiškumo profiliai.

Antropologiniuose ir socialiniuose lyginamuosiuose tyrimuose taikomas didelio ir mažo konfliktiškumo mastelis. Panaudojęs šį mastelį M. Rossas rašė apie didelio ir mažo konfliktiškumo visuomenes [20, p. 1, 183]. Atskaitos tašku yra ne tiek konfliktų gausa (tai visuomenės mastu praktiškai neįmanoma nustatyti), kiek socialinio gyvenimo subjektų reakcija į provokuojančias aplinkybes. Kartojant šį autorių: toji aplinkybė, kad kažkas atėmė jūsų žaislą (žemę, vandenį, moterį/vyrą) yra pakankama konfliktui išsiplėksti, bet kas yra lemtinga šioje situacijoje – tai aibė galimų atsakomojo poelgio variantų [20, p. 10–11].

Antrą kartinį akmenį savo konfliktų interpretacijoje M. Rossas deda susiedamas konfliktų eigą su visuomenės (tautos, bendruomenės) kultūra. „Konflikto kultūra yra visuomenės normų, praktikų ir institucijų konfigūracija, kuri lemia, dėl ko žmonės pradeda ginčus, su kuo jie kovoja, kaip konfliktai vyksta. Ji yra išvestinė iš socialinės struktūrinės organizacijos ir psichokultūrinių savybių“ [20 p. 183]. Trumpai kalbant šiuolaikinėje kultūroje šalia tradicinių vertybių yra atvirumo, bendradarbiavimo, konfliktų sprendimo bei jų suvaldymo sandas. M. Rosso dichotomija yra iš esmės instrumentinė. Joje galima lokalizuoti įvairaus intensyvumo konfliktus ir atlikti jų kokybinę analizę.

Lietuvoje bipolinį mastelį panaudojo R. Grigas klasifikuodamas socialines įtampas, ir analizuodamas išgyvenamus prieštaravimus pereinamuoju metu [8].

M. K. Kozanas apibendrina visuomenės kultūros ir konfliktų sprendimo sąsajas pabrėždamas sociopolitinį kultūros mastelį. Jis skiria tris konflikto

sprendimo modelius, kurių kiekvienas tarpsta skirtingoje viešojo gyvenimo aplinkoje [14, p. 338].

Harmonijos modelis labiau būdingas asociatyviajai kultūrai, kurioje ypač vertinamas integralumas ir bendruomeniškumas. Kylantys konfliktai yra pastebimi kaip galimas dezintegruojantis veiksnys. Konflikto dalyviai taip pat yra susirūpinę, kad kuo mažiau pažeidintų nusistovėjusią tvarką ir aplinką. Todėl konfliktui kilus rūpinamasi, kaip sumažinti įtampas, apibrėžti šalių išpareigojimus, atsižvelgiant į jų statusą. Praktikuojamas vengimo ir prisitaikymo stilius. Aktyviai taikomas trečiosios šalies išitraukimas į konflikto eigą, tačiau šis yra labai delikatus, tausojantis ginčo dalyvių orumą ir nusistovėjusią pusiausvyrą aplinkoje. Minėtasis konfliktų sprendimo būdas yra ypač būdingas Japonijoje bei kitose Tolimųjų Rytų šalyse [4, p. 311].

Konfrontaciniam modeliui būdinga tai, jog dalyviai sugeba apibūdinti susidariusią situaciją, suvokti konfliktą kaip visumą jį sudarančių problemų, jog jie nevengia reikšti neigiamų emocijų, tačiau patys savarankiškai ieško racionalių kompromisų konfliktų sprendimui. Aplinkinių kultūra reiškiasi neutraliteto konfrontuojančioms šalims ir nesikišimo į konflikto eigą nuostata. Mediacija taikoma kaip vienas iš konfliktų sprendimo būdų ir paprastai pačių šalių iniciatyva. Konfrontacinis konfliktų sprendimo modelis siejasi su modernia vakarietiška kultūra.

Reguliatyvus modelis žinomas tose visuomenėse, kur išsikeriojęs biurokratinis reguliavimas, pasižymintis daugybe privalomųjų taisyklių ir įpareigojimų. Konfliktas interpretuojamas kaip nutolimas nuo normos, kaip socialinių sąveikų kliūtis. Taikant administracinius svertus konfliktai paprastai ne tiek sprendžiami, kiek slopinami. Aukštesnioji instancija formaliai atlieka trečiosios šalies vaidmenį ir daro poveikį konflikto dalyviams. Konflikto šalys paprastai vengia susidūrimo ir aiškinimosi. Jos apeliuoja į sprendimo teisę turintį subjektą. Jeigu susidūrimo nepavyksta išvengti, jos renkasi kovą, ieško stipriųjų užtarimo ir paramos, grėbiasi klasinių veiksnių.

M. K. Kozano ir jo pirmtakų trejų modelių sistema lengva, konkreti ir detalizuota. Ją taikant galima smulkiau specifikuoti sociopolitinės aplinkos charakteristikas ir vardinti subjektų poelgius esant konfliktinėms situacijoms.

Prisimenant socialistinę praeitį tenka susieti Lietuvą su reguliatyviuoju problemų ir ginčų stiliumi. Tačiau vykstant pasikeitimams šalis palaiapsniui gręžiasi į konfrontacinį modelį. *Modernios valstybės funkcionalumas, kultūrinis, inovacinis po-*

tencialas, pagaliau konkurencingumas globalioje rinkoje tiesiogiai susijęs su jos vidine organizacija, savivalda, gebėjimais ir galimybėmis spręsti problemas visų pirma pačių suinteresuotųjų šalių pastangomis. Ir tik jei problemos nepavyksta išspręsti – numatyta, jog turi įsikišti trečioji šalis.

Žvelgiant valstybiškai – kelti ir skatinti bendradarbiavimo kultūros ir konfliktų sprendimo praktinius įgūdžius visuomenėje yra imperatyvinis siekinys – ar tai kalbėtume apie savo interesus besirūpinantį pilietį, ar dirbančiųjų grupę reprezentuojančią organizaciją, ar sprendimo įgaliojimus turintį pareigūną. „Visuomeninės struktūros turi būti kuriamos tokiu būdu, kad darytų įmanomą dialogą“ [5, p. 14]

1. Konfliktogeninių reakcijų trauka

Paplitusios visuomenėje stereotipinės nuostatos ir reakcijos į krizinę situaciją turi ypatingą reikšmę konfliktškumui. Galima teigti, kad jos „programuoja“ tiek individualaus, tiek ir kolektyvinio subjekto mąstyseną ir veiksmus nemažiau kaip 50 proc., bet paprastai didesniu galingumu. Pateiktieji čia skaičiai yra orientaciniai. Jie paremti mūsų atliktais reakcijų ir elgesio konfliktinėse situacijose stebėjimais bei tyrimais.

Lemtingos įtakos konflikto dalyvio poelgiams ir sprendimams turi jo aplinka (kaip kiti mąsto ir daro bei kaip jie tikisi jį pamatyti taip darant). Konflikto šalys yra sociopolitinės ir sociokultūrinės aplinkos ugdytiniai ir *volens nolens* veikia pagal nustatytą tvarką, laikosi jos etinių nuostatų, papročių, tradicijų. Bet konflikto įkarštyje teisinių ir etinių normų nepaisymas yra labai dažnas. Paprastai tai reiškia blogiausia: subjektas pasirenka smurtą, klastą, kerštą (bet ne kilnumą, atlaidumą, aukojimąsi), o aplinka iki tam tikros ribos taikstosi su tuo.

Lietuvos viešajame gyvenime galima aptikti nemažai stereotipinių nuostatų, susiformavusių įvairiais istorinės ir kultūrinės raidos laikotarpiais, kurios sukelia skirtingo masto ir pobūdžio konfliktus.

Pateiksime keletą labiausiai pastebimų.

Nuolankumo nuostata: atsідurus sudėtingoje gyvenimiškoje situacijoje geriau pasitraukti arba pasiduoti aukojant savo interesus, tikėjimą, sumanymus (ypač jei kitas stipresnis, viršesnis, turtingesnis), nes gali būti blogiau (neteksiu turto, darbo, būsiu sukompromituotas). Šios nuostatos ištakų reikėtų ieškoti baudžiavos laikų istoriniame kultūriname klode. Ja dažnai vadovaujamosi viešojoje

erdvėje. Atėję į valdišką įstaigą renkamės nuolankaus prašytojo vaidmenį, nes turintis sprendimo galią ar disponuojantis mums svarbia informacija valdininkas gali apkartinti mūsų gyvenimą. Kenčiame nuo viršininko savavaliavimo ar savanaudiškumo (prisimenate despotišką posakį „ja načalnik, ty durak“? laimei neturintį lietuviško atitikmens). Kaip pažymėjo žinomas žurnalistas ir visuomenės veikėjas, „nuo caro laikų lietuviai gerai išmokyti: jei valdininkas laiko idiotu ar žemina – duok jam ką nors“ [12].

Pragmatiški asmenys įsitikinę, kad nuolankumas yra stipriųjų ir galingųjų vertinamas kaip patikimumo etalonas. Būnant nuolankiu galima visai neblogai tvarkytis reikalus ir netgi daryti karjerą, tiesa, po truputį aukojant savo orumą, principus, pažabojus savo sąžinės balsą kai atsiduri interesų ar vertybių priešpriešoje.

Nuolankumo nuostata deformuoja socialines sąveikas ne tik tuo, jog sudaro palankią aplinką korupcijai, klikų susidarymui, interesų konfliktams, bet ir tampa stabdžiu pilietinės moralės bei tarnybinės etikos raidoje.

Problemos nusikratymo nuostata: kilus ginčui tūlas pilietis skuba oponentą apskūsti aukštesnei instancijai: viršininkui, valdiškai įstaigai, jei pavyksta – žiniasklaidai, tegul toji sprendžia, kas teisus. Ši nuostata mena laikus, kai „centras“ ir jo vietininkai piramidėje buvo monopolizavę ne tik administracinę galią, bet ir teisingumą. Ar neatpažįstame jos, kai, užuot susėdę prie derybų stalo, verslo partneriai apeliuoja į vyriausybę ar prezidentą, kai organizacijos aiškinasi savo santykius panaudodamos viešąsias akcijas ir manipuliudamos informacija.

Vilniuje tenka matyti automobilius su reklaminu užrašu: „Greitos ir pigios skyrybos“. Žinodami, koks sunkus ir sekinantis skyrybų procesas, šios kontoros vadybininkai puikiai pasinaudojo savo reklamai šeimyninių negandų prislėgtų žmonių baimė ir įgūdžių stoka patiems tartis ir ieškoti sprendimų. „Mes vieninteliai Europoje, o gal ir pasaulyje... Mes pasiekėme pasaulio skyrybų rekordą...“ – taip reklamuoja save vilnietiškas skyrybų uabas.

Vakarietiškoje šeimyninių konfliktų sprendimo kultūroje yra institucijos, kurios, reikalui esant palengvina ir skyrybų procesą, tačiau jų specializacija – tarpininkauti esant šeimos konfliktams padedant šeimos nariams suvokti problemos esmę ir rasti vienokius ar kitokius sprendimus. Tokios įstaigos paprastai vadinamos *šeimyninių santykių mediacijos vardu*. Jos padeda suinteresuotoms šalims *susitarti* (jei nėra kito sprendimo – ir dėl skyrybų

eigos), bet nelaiko svarbiausiu prioritetu daryti biznį iš žmonių nesėkmių. Šiaurės Amerikoje mediacijos organizacijos jungianti nacionalinė Šeimos mediatorių akademija leidžia aukščiausio mokslinio lygio konfliktų sprendimo žurnalus, reguliariai rengia tarptautines konferencijas, rūpinasi šeimos tarpininkų kvalifikacija ir veiklos etika.

Šis sugretinimas akivaizdžiai parodo, koks nuotolis tarp konfliktų sprendimo kultūrų Lietuvoje ir Vakarų Europoje arba Šiaurės Amerikoje.

Savo problemų nusikratymo „strategija“ atitolina ginčo sprendimą, ir dažniausiai baigiasi visų suinteresuotųjų šalių pralaimėjimu.

Audringais permainų laikais viena tipiškiausių nuostatų apibūdinama kaip **neadekvati, perdėta reakcija į konfliktą**. Prasižengęs vairuotojas sprukdamas nuo policijos sąmoningai nusižudo; moteris nelaiminga dėl blogų santykių su vyru išeina iš gyvenimo atimdama gyvybę savo vaikams; suluošinamas žmogus laiku negražinės kelių šimtų ar tūkstančių skolos.

Šios reakcijos požymių randama žmonių aiškinyje, kodėl jie šalinasi dalyvauti viešosiose akcijose ar politiniame gyvenime.

Neatskirama minėtosios nuostatos palydovė yra **konflikto baimė**. Su konfliktu žmogui asocijuojasi kova, netektys, pralaimėjimai. Kaip rodo Pilielinės visuomenės instituto tyrimai, apie 60 proc. žmonių susilaiko aktyviai kelti problemas, dalyvauti pilietinėje veikloje bijodami, kad su jais susidoros, kad jie bus puolami bei šmeižiami ir kt. [11].

Konfliktų baimės sindromas kintančio, talaus šiuolaikiškumo visuomenėje [Z. Baumano terminas, 1] lydimas daugybės, deja, neigiamų efektų. Jis kausto konfliktinių reiškinių pažinimą ir palaiko agresyvumo nuostatą. Jam gimininga iliuzija, kad nuo potencialių konfliktų geriausia atsitverti prevencinėmis priemonėmis, užuot keičiant į labiau saugią pačią aplinką. Dažnai tenka matyti šiuolaikiškus privačius namus su puikiai įrengta gyvenamąja aplinka (stebėjimo kameros, signalizacija, automatinė vartų ir durų atidarymo sistema ir kt.), o kaimynystėje – nepravažiuojamą kelią, lūšnyną, vaikus, neturinčius žaidimų aikštelės. Žmogui, kuris investavo į savo gerovę didelius pinigus, tikriausiai tolina mintis, kad jo saugumas ir gerovė nesibaigia kiemo ribomis, kad labiau toliaregiška būtų dalį lėšų skirti tolimesnei aplinkai ir viešiesiems reikalams.

Taip jau susiklostė, kad Lietuvos visuomenė, pasinerdama į transformacijas, nors ir išvengė gilių,

ilgai trunkančių politinių arba etninių susidūrimų, bet vis dėlto nesubrandino palankios konfliktams spręsti ir valdyti aplinkos, būdingos Vakarų Europos arba Šiaurės Amerikos šalims. Modernėjančios ir į globalius ryšius besintegruojančios Lietuvos valdiškos institucijos socialinius ir privačius piliečių konfliktus po senovei interpretuoja kaip trikdančią neišvengiamybę. Konfliktui priartėjus šalys tradiciškai arba traukiasi iš racionalios veiklos lauko, arba griebiasi konkurencinių strategijų ir kovos nevengdamos apgaulės, melo, klastos, intrigų.

Bendradarbiavimo galimybės nuvertinamos, viešajame gyvenime tvyro nepasitikėjimo atmosfera, gausu *agentų, mafijozų, vagių* stereotipų. Politikai ir žiniasklaida triukšmingai manipuliuoja šiais stereotipais protarpiais ir įpūsdami ugnies į „nuskaltėlių“, „apgavikų“, „suokalbininkų“ gaudynes. B. Kuzmicko žodžiais, „prastos dvasinės būklės išraiška yra nuolatinis nepasitenkinimas, nusivylimas, bejėgiškumas, pesimizmas, depresijos. Iš to kyla girtavimas ir narkomanija, savižudybės ir bandymai žudyti, įvairiais būdais pasireiškiantis susipriešinimas, agresyvumas, prievarta vaikų, senukų atžvilgiu, smurtas šeimose, vaikų smurtas“ [15, p. 143–144].

Būdinga, jog platėjančių sąsajų, asmeninių ryšių, užsienio kelionių, bendradarbiavimo projektų ir tarptautinio verslo plėtros laikais tolerancijos *kito kiems* požymių nedidėja, o galbūt ir mažta. Patvirtinančių tai pavyzdžių toli ieškoti nereikia – pakanka susipažinti su kiek aštriau suformuluotų straipsnių komentarais internete. Skaitančiosios publikos destruktivių, užgauliojančių vertinimų procentas priklauso nuo problemos aktualumo ir pateikimo stiliaus, bet mažiausiai bus bent dešimtadalis, o kartais ir pusė. Vienas pavyzdys: kai žinomas ir autoritetingas Lietuvoje specialistas prognozavo pergalę artėjančiame krepšinio čempionate kitos valstybės nacionalinei rinktinei, pasipylė užgaulių komentarų kruša. Iš pirmojo šimtuko komentarų 50 proc. buvo destruktiviūs, daugiausiai nukreipti prieš prognozavusiojo autoriaus asmenybę.

Sociologinės apklausos pakankamai tiksliai atskleidžia žemą tolerancijos indeksą. Tarkime, kad savo kaimynystėje nenorėtų matyti romų nurodė 69 proc. apklaustųjų paauglių [10]. Tokio pat amžiaus paauglių apklausa, kuri buvo atlikta taikant analogišką metodiką 1993 m. (prieš 16 metų), parodė dargi kiek palankesnę nuostatą – tuomet romų kaimynystės nepageidavo 60 proc. apklaustųjų [16, p. 34].

2. Konfliktai viešojoje erdvėje: pozityvūs ir negatyvūs potyriai

Viešojo administravimo kultūrą ir profesionalumą Lietuvoje apibūdina:

- viešųjų ryšių plėtojimas, didinantis administravimo subjekto ir bendruomenės tarpusavio pasitikėjimą;
- tam tikra pažanga kuriant vieno langelio aptarnavimo tvarką (žinybinis reglamentavimas, tarnautojų apmokymas, atsakomybės pasiskirstymas, jau įgautas patyrimas);
- elektroninių technologijų diegimas išplečiant paslaugų sąrašą ir gerinant jų prieinamumą;
- konsultavimosi ir derybų praktikos sprendžiant įstaigai ir bendruomenei svarbius klausimus;
- interesų konflikto ir korupcijos kaip destruktivių reiškinių iškėlimas į viešumą [20, p. 126 ir toliau].

Iki radikalių pokyčių aptartose srityse toloka, tačiau minėtų klausimų buvimas darbotvarkėje yra reikšmingas ir rodo pažangą, o tai gerina palankią konfliktams spręsti aplinką. Ypač mažai nuveikta kuriant galimybes piliečiams, dalyvauti priimant sprendimus savivaldinių ir valdiškųjų institucijų rengiamuose bei įgyvendinamuose projektuose ir juos skatinant.

Valstybės tarnautojų požiūris į vykstančius viešojoje erdvėje konfliktus nėra vienareikšmis. Jiems neprivalu veltis į kiekvieną ginčą, nes tai yra suinteresuotųjų šalių arba ginčo dalyvių prerogatyva. Stabilumas ir pusiausvyra visuomenės santykiuose pasiekiami visų pirma pačių dalyvių pastangomis spręsti jiems kylančias problemas. Išskyrus įstaigas, kurios yra tiesiogiai atsakingos už vienokio ar kitokio pobūdžio konfliktų reguliavimą (vartotojų gynimo organizacijos, lygių galimybių kontrolieriaus įstaiga, viešosios tvarkos palaikymo pajėgos ir kt.), visų kitų valdymo ir savivaldinių grandžių misija – išsiaiškinti galimus konfliktus ir savo sprendimais, taip pat ir veiksmais vykdyti preventyvią veiklą bei kurti palankią teisinę ir administracinę aplinką konfliktams spręsti.

Tačiau viešojoje erdvėje gausu konfliktų, kurie užsitęsę tampa destruktiviūs, sukelia vis sunkesnių problemų pašalinimams. Štai į šiuos konfliktus reikia aktyviai įsikišti valdiškoms institucijoms.

Gerokai turtingesnę biurokratijos modernizavimo patirtį turinčiose šalyse viešųjų konfliktų prevencijos ir reguliavimo išteklius yra turtingas ir įvairus. Tai:

- teisinis ir administracinis taikinamųjų funkcijų reglamentavimas suteikiant valdininkui įgaliojimus veikti įvairiose situacijose;
- tarnautojo gebėjimai atlikti konsultanto, derybininko, tarpininko funkciją trikdančiuose viešajai erdvei konfliktuose;
- patikima interesantų aptarnavimo valdiškoje įstaigose kultūra;
- atvirumas bendruomenėms, nevyriausybinėms organizacijoms ir santykinai didelis abipusis pasitikėjimas;
- išpūdingi pilietinio dalyvavimo masteliai viešuosiuose reikaluose (pavyzdžiui, Vokietijoje daugiau nei trečdalis piliečių savanoriškai dalyvauja įgyvendinant viešuosius projektus) [9, p. 33].

Esant nurodytoms aplinkybėms susiformavo palanki teisinė, administracinė ir organizacinė aplinka konfliktams viešajame gyvenime spręsti, siekti išgauti jų pokyčius.

Kalbant apie Lietuvos valdininkijos įtaką konfliktiškumui visuomenėje tenka pabrėžti tokias stereotipines jų veiksmų schemas:

1. Nepaisymas, kad dėl valdiškų institucijų veiksmų visuomenėje atsiranda įtampa (jūs kalbėkite, o mes darysime kaip numatę ir nieko nepaisant). Prisimenant Lietuvos Vyriausybės ir Vilniaus prekybos sindikato formavimo istoriją kuriant Leo galima pakankamai patikima ir įrodoma prielaida, kad šie veiksmai sukėlė visuomenėje susidvejiniimą, abejones, ambivalentiškumą.

2. Vangus, neišraiškingas suinteresuotos grupės arba bendruomenės informavimas apie planuojamas bei vykdomas permainas. Taip įteigiamos priešingos ir priešiškos interpretacijos, gandai, realūs ir netikri konfliktai. Tai pripažįsta ir aukšti pareigūnai, bet jų veiksmų schema lieka be ženklėnių pokyčių. „Kartais pas mus konfliktai kyla todėl, kad vietos valdžia priima sprendimus ir nesistengia paaiškinti žmonėms. Po to tas aiškinimas jau vyksta konflikto metu. . . visada turi prasidėti dialogas su bendruomene, jei jos teritorijoje kažkas vyksta“ [10].

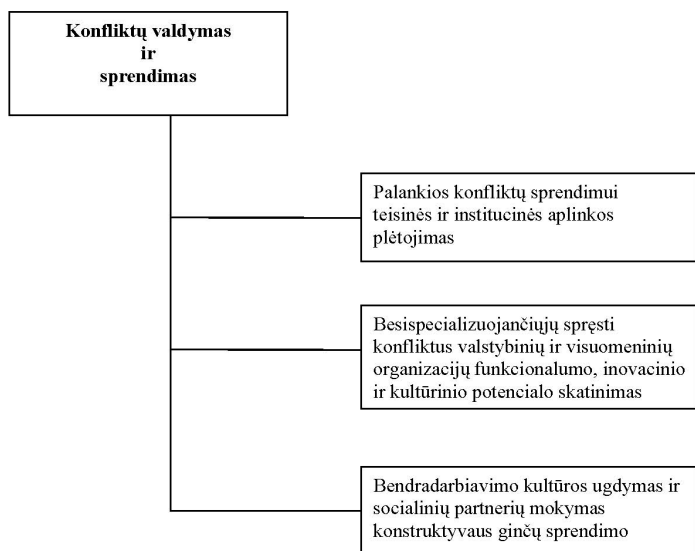
3. Derybų vengimas atsiradus įstaigos ir piliečių grupių priešpriešoms. Daugelį metų trukę mokytojų skundai dėl jų atlyginimo ir vargano statuso likdavo iš esmės be atsako, kol pagaliau pedagogų bendruomenėje susiklostė daugybė priešasčių, paskatinusių streikuoti. Kai prasidėjo streikai, vyriausybė be didesnio efekto išbandžiusi streikų organizatorių įvairius slopinimo triukus pagaliau pradėjo tiesiogines ir atviras derybas su mokytojų atstovais.

Kad permainos nevyksta, ir panašios situacijos susidaro periodiškai, verta priminti kelių metų senumo įvykius. Tai – konfliktas dėl golfo aikštyno Vilniaus Pilaitėje, bankrutavusios „Inkaro“ gamyklos darbininkų bado streikai. Tose panašiose situacijose atsakingi pareigūnai vengė derėtis tol, kol besitęsiant konfliktui jų neprivertė susitelkusi bendruomenė.

Tenka pabrėžti aksiomą, kuri Lietuvos viešajame administravime tradiciškai ignoruojama: *yra didelis skirtumas tarp derybų, inicijuojamų valstybės ar savivaldybės tarnautojų, ir derybų, kurias primeta mitinguojanti arba streikuojanti grupė. Pirmuoju atveju tikimybė šalims susitarti ir bendradarbiauti ateityje nėra ribojama priešišku nuostatu. Kitais atvejais, kai derybos primetamos „iš apačios“, tai kalbėjimas įgauna ultimatumų „arba-arba“ pobūdį.* Ginčo sprendimas reikalauja iš valdiškų įstaigų esminių nuolaidų, netgi atsiskyti sumanyto projekto. Nukenčia ne tik biudžetas, bet pakertamas ir pasitikėjimas.

3. Konfliktų valdymo prioritetai

Konfliktai valdomi priimant politinius sprendimus, kuriant ir taikant teisinius bei administracinius svertus, siekiant išsklaidyti socialinių įtampų laukus, skatinant konfliktuojančias šalis bendrauti ir bendradarbiauti, ugdant konfliktų sprendimo kultūrą visuomenėje. Plačiąja prasme valdyti konfliktus reiškia kurti tokią politinę, teisinę, organizacinę ir edukacinę aplinką, kurioje tarpsta derybinė santarvė: socialiniai subjektai sprendžia problemas ir ginčus derybomis arba pasitelkę trečiąją šalį – mediatorių. Iki racionalaus minimumo sumažinamas



1 pav. Valstybinis konfliktų valdymas

poreikis ir įprotis ieškoti sprendimo, taikyti teisės saugos arba administruojančiose institucijose.

Natūralu, jog siekdami laikyti konfliktų valdymą valstybės strateginio valdymo komponentu visų pirma kreipiamės į įstatymdavystę, kurios misija – nustatyti subjektų teises ir pareigas, sunorminti ginčų sprendimo būdus ir procedūras. Valstybės teisenoje esama įstatymų ir kitų normatyvinių aktų, kurie skirti įvairaus tipo bei skirtingos prigimties konfliktams visuomenėje reguliuoti. Jie sudaro teisinę aplinką, kurioje konfliktai yra sprendžiami.

Konfliktų sprendimo kultūra visuomenėje kildinama iš teisinių aktų visumos, jų tarpusavio tęstinumo, iš to, kiek jie aprėpia esamus ir galimus prieštaravimus, krizes, ginčus visuomenės subjektų santykiuose.

Konfliktų sprendimo ir valdymo kultūros požiūriu Lietuvos teisenoje galima būtų sąlyginai skirti trijų kategorijų teisės aktus: bendruosius, kurie galimų konfliktų atžvilgiu turi prevencinę galią (padeda išvengti tikėtinų konfliktų), apibrėžiančius vienos ar kitos gyvenimo srities konfliktus (darbo, šeimos, verslo, kūrybos ir kt.). Trečiosios kategorijos teisiniai aktai skirti konfliktams spręsti (taip pat ir ne teisme) ir šio sprendimo procedūroms. Apžvelgiant pastaruosius tenka pastebėti, kad čia esama dar nemažai „baltų dėmių“

Nors teisyneose ir atskiruose įstatymuose (pavyzdžiui, LR Darbo ir Civiliniame kodeksuose, Viešojo administravimo ir Visuomenės informavimo įstatymuose) yra numatytos suinteresuotųjų šalių konsultacijos, keitimasis informacija, derybos, tarpininkavimas, taikinimosi procedūros [DK 39, 43, 44, 47, 48, 70 ir kiti str.; Viešojo administravimo įstatymas, 7 str.; Visuomenės informavimo įstatymas, 6,10,11,19 str.], tačiau jie neigavo tokio apibrėžtumo, kad kilus prieštaravimams būtų visuotinai taikomi. Pavyzdžiu gali būti mediacija, kuri vakarietiškoje visuomenėje yra populiarus ir veiksminga priemonė šalių ginčus spręsti ne teisme ir kurios Lietuvoje pasigendama (apie tai – kiek vėliau).

Tam tikrų kategorijų konfliktus spręsti yra įgalios valstybinės institucijos. Vartotojų, vaikų, mažumų teisių priežiūrą atlieka ir atsirandančias problemas padeda spręsti tam tikslui įkurtos įstaigos. Panašią misiją atlieka viešosios tvarkos priežiūros, darbo saugos ir darbo rinkos tarnybos. Darbo ginčų prevencija ir darbo santykiais rūpinasi trišaliu ir dvišaliu principu steigiamos ins-

titucijos (Trišalė Taryba, trišalės komisijos ir kt.), profesinės sąjungos ir darbdavių asociacijos. Dalį konfliktų padeda spręsti nevyriausybinių organizacijų bei bendruomenės.

Visos šios organizacijos, veikiančios viešojo administravimo bei savivaldos sistemoje, sudaro organizacinį konfliktų sprendimo ir valdymo aplinkos segmentą. Artėjant prie demokratinės Europos standartų pokyčiai institucinėje ir teisinėje aplinkoje akivaizdūs – į nacionalinę teisę įkeliami Europos teisiniai aktai ir principai, steigiamos institucijos, padedančios veiksmingiau įvaldyti konfliktines situacijas. *Galima prielaida, kad valstybės tolesnėje raidoje tikriausiai subręš palankios sąlygos labiau susisteminti ir „išgryninti“ konfliktų valdymą, kai:*

- nacionaliniu mastu didės apimtis ir reikšmė veikų, kurių didelis konfliktų prevencijos efektas (konfliktogeninių ir krizinių situacijų tyrimai ir prognozavimas, konfliktų sprendimo studijos visose mokymo grandyse ir kt.);
- viešojo gyvenimo subjektai įgaus daugiau nei dabar įgaliojimų ir įgūdžių konstruktyviai veikti esant konfliktinėms situacijoms;
- viešojoje erdvėje išsivyras derybinės santarvės kultūra ir gerokai sumažės jėgos, prievartos, klastos vaidmuo siekiant tikslų.

Tai paženklintų tolimesnį perėjimo etapą nuo reguliatyviojo prie konfrontacinio konfliktų sprendimo modelio [14].

Įstatymų galia ir organizacijų taikinamasis potencialas yra arba ribojami, arba didinami piliečių individualios bendradarbiavimo kultūros, suponuojančias kooperatyvaus elgesio konfliktinėse situacijose papročius (stereotipus), konstruktyvias ginčytinų klausimų sprendimo nuostatas, pilietinę atsakomybę. *Individu, organizacijų ir grupių bendradarbiavimo kultūros terpėje formuojasi ir kinta visų tipų konfliktų praktiniai sprendimo būdai.*

Bendradarbiavimo kultūra yra integrali bendrojo kultūros paveldo dalis, išreiškianti visuomenės subjektų pozityviausias nuostatas *kitų ir kitokių* atžvilgiu, jų konkludentinį nusiteikimą, pasirengimą spręsti problemas, ginčus, konfliktus ne kovojant, apgaunant ar kitaip apeinant kitas suinteresuotąsias šalis, o suvienytomis pastangomis, remiantis įstatymais bei kitomis legaliomis galimybėmis. Bendradarbiavimo kultūra nusako gebėjimus spręsti problemas bendromis pastangomis, kad ir kiek skirtųsi suinteresuotųjų šalių interesai, poreikiai, vertybės, vaizdiniai. Pasitikėjimas (psichoemocinė dimensija) ir dialogo nuostata (kultūrinė dimensija) – tai tas

slenkstis, kurį Lietuvos visuomenei tenka peržengti puoselėjant konfliktų sprendimo kultūrą.

Bendradarbiavo kultūra, kaip istorinės patirties ašis, yra tam tikra duotybė, brandinanti individualybę, bendruomenę, organizaciją. Tačiau santykis kultūra – individas yra abipusis: socialiniai subjektai susiformuoja tam tikroje bendradarbiavimo kultūros terpėje, bet ir turtina arba skurdina ją savo veikla. Dėl to bendradarbiavimo filosofijos ir praktinių įgūdžių mokomasi nuolatos, tai yra viso gyvenimo nenunykstanti problema. Visų amžių jaunimo mokymasis bendradarbiauti, diskutuoti, sugyventi su kitais ir kitokiais bei visuomenės švietimas konfliktų kultūros klausimais turėtų išsirutuliuoti kaip švietimo bei mokslo politikos ir praktikos kryptis.

3. Konfliktų sprendimo kultūra: realybė ir siekiamybė

Viešojo administravimo institucijoms priskiriama ypatinga misija organizuoti valstybinio, savivaldinio bei verslo sektorių bendradarbiavimą ir reguliuoti konfliktus [17, p. 24]. Būtent viešasis administravimas yra šioje sąveikoje atraminė grandis. Dirbantys viešajame sektoriuje tarnautojai ir pareigūnai turi siekti kompetencijos organizuojant bendradarbiavimą ir sprendžiant konfliktus.

Lietuvos socialiniame kultūriniame areale tai turi ypatingos reikšmės, nes nuo seno įprasta, kad esant konfliktams šalys apeliuoja į valdiškus namus.

Akivaizdžiai stokojama įstatymo arba papildymų dabar galiojantiems Valstybės tarnybos bei Viešojo administravimo įstatymams, kurie apibrėžtų valstybės tarnautojo įgaliojimus ir atsakomybę vykstant viešajame gyvenime konfliktams. Esamomis sąlygomis valdininkas, esant konfliktams, vengia bet kokio vaidmens – konsultanto, tarpininko arba arbitro, nebent tai tiesiogiai numato jo įstaigos veiklos pobūdis arba jo pareiginė instrukcija.

Kai devintajame dešimtmetyje Jungtinėse Amerikos Valstijose buvo užsibrėžta aktyvizuoti viešojo administravimo vaidmenį sprendžiant konfliktus, buvo priimti trys federaliniai įstatymai: Civilinio teisingumo reformos aktas (*The Civil Justice Reform Act*, 1990), Administracinio ginčų sprendimo aktas (*The Administrative Dispute Resolution Act*, 1990), Derybinių taisyklių sudarymo aktas (*The Negotiated Rulemaking Act*, 1990). Vien jau šis įstatymų leidėjų aktyvumas buvo „raiškus signalas, kad konfliktų sprendimas yra privalomas viešojo administravimo komponentas ir, kad laikas skirti jam atidų dėmesį“ [17, p. 27].

Pavyzdžiu gali būti ir Europos Sąjungos įstatymdavystė – priimti keli teisės aktai, numatantys konfliktų sprendimo būdus. 2008 m. priimta Europos Parlamento ir Tarybos Direktyva dėl tam tikrų mediacijos civilinėse ir komercinėse bylose aspektų [7]. Beje, Direktyva įpareigoja valstybes nares trejų metų laikotarpiu perkelti šį aktą į nacionalinę teisę (12 str.). Lietuvos Seimas taip pat priėmė „Civilinių ginčų taikinamojo tarpininkavimo įstatymą“. Būtų išmintinga nelaukiant numatyto termino pabaigos rengti ir kitus lydinčiuosius teisės aktus bei inicijuoti mediaciją viešajame gyvenime. Taip lygiagrečiai su jau pradėta praktikuoti teismine mediacija [žr. LR Teisėjų tarybos 2007 m. sausio 26 d. nutarimą „Dėl bandomojo teisminės mediacijos projekto tęsimo“, Nr. 13, p. 15] rastūsi nacionalinė mediacijos sistema.

Lietuvai reikia kuo daugiau alternatyvių konfliktų, ginčų, nesutarimų praktinių sprendimų. Mes esame išsekinti darbdavių ir darbuotojų santykių savanaudiškumo, viešųjų konfliktų destruktijos, požiūrio į politinę valdžią skepsio, atsakomybės ir padarumo stokos esant dalykiniams santykiams. Mūsų sielas slegia daugybė neišspręstų smulkių ginčų ir neišsklaidytų įtampų. Viešojo gyvenimo kertės persunktos įtarumu, išgalvotomis prielaidomis, prasimanymais ir insinuacijomis.

Šiuolaikines ginčų sprendimo praktikas, tokias kaip susipriešinusių šalių konsultavimasis, keitimasis informacija, diskusija, pagaliau derybos bei mediacija, priimta vadinti *alternatyviuoju ginčų sprendimu* (AGS), atskiriant jį nuo teismo ginčų sprendimo. Kas čia ypatingo ir naujo, jei šios praktikos, ypač tarpininkavimas, žinomos nuo neatmenamų laikų?

Šiuolaikinės alternatyviosios ginčų sprendimo praktikos buvo subrandintos naujo socialinių konfliktų interpretavimo (pavadinkime jį pozityvistiniu ir racionaliu). Trumpai kalbant jų esmė tokia: *konfliktai neišvengiami; dauguma ginčų ir konfliktų gali būti visiškai arba iš dalies išspręsti; subjektas patekęs į konfliktinę situaciją turi išnaudoti visas legalias ir moralias galimybes išspręsti problemą ir kitoms suinteresuotosioms šalims dedant tam visas pastangas.*

Šios nuostatos padeda be perdėtos baimės, tiesiai, atvirai žvelgti į konfliktus; tai savo ruožtu skatina bendradarbiauti ir kooperuoti bei tam telkiantį elgesį, paremtą empatija, refleksyviu klausymusi, klausinėjimu, įtikinėjimu, pakanta.

Sunku būtų įsivaizduoti šiuolaikinį gyvenimą šeimoje, organizacijoje, viešojoje erdvėje, valsty-

bėje ir pasaulyje be profesionalių konsultantų, derybininkų, moderatorių ir mediatorių. Ankstesnis, iš tolimos praeities paveldėtas, tarpininkavimas buvo paremtas tarpininkaujančiojo asmens autoritetu, geru vardu arba galia. Mūsų dienomis tarpininkavimas konfliktuose tapo profesionalia mediacija. Mediacija tampa profesionalia tuomet, jei yra patvirtintas šios profesijos etikos kodeksas, jeigu mediatoriai rengiami remiantis pasaulyje pripažintų institucijų programomis, jei yra įsteigta mediacijos priežiūros komisija. Taip pat svarbu, kad būtų sunorminti valdiškųjų institucijų santykiai su visų tipų mediacijos centrais.

Profesionaliosios mediacijos pasiekimus liudija tai, kad už sėkmingas derybas ir mediaciją sprendžiant sudėtingiausius tarptautinius konfliktus teikiama Nobelio premijos.

Jungtinėse Amerikos Valstijose reguliariai skelbiamas populiariausių karjerų sąrašas, kuriame ir mediatoriaus profesija [23]. Alternatyvaus konfliktų sprendimo (AGS) sistemą Jungtinėse Valstijose sudaro valstybės (vietinės administracijos) finansuojamos taikinamosios veiklos programos (mediacijos, konfliktų sprendimo mokymo centrai). Plačiai žinomos yra komercinės konfliktų sprendimo ir mediacijos tarnybos. Gausu nevyriausybinų organizacijų, kurios savo misija laiko ginčų, konfliktų ir kitokių nesutarimų sprendimą.

Nusistovėjusi mediacijos komercinio, šeimos konfliktų, darbo, pataisos, teismo, tarptautinio tarpininkavimo specializacija. Mediacijos paslaugomis naudojasi ne tik atskiri žmonės, bet ir organizacijos, kampanijos, valstybė ir tarptautinės institucijos. Šią veiklą iš dalies sunormina federaliniai ir valstijų įstatymai (pavyzdžiui, viešojo administravimo srities), o profesinės etikos kodeksą, mediatorių rengimo programas sukūrė ir jų kokybę kontroliuoja nacionalinė Konfliktų sprendimo asociacija (*Association for Conflict Resolution*) ir iš dalies Amerikos teisininkų asociacija (*American Bar Association*).

Universitetuose ir kitose siauresniojo profilio (teisinio, pedagoginio, viešojo administravimo) aukštosiose mokyklose dėstomi konfliktų sprendimo ir valdymo, derybų, mediacijos kursai, rengiami magistro ir daktaro darbai bei teikiami moksliniai laipsniai [2, p. 7]. Didesniuose universitetuose veikia profiliuotos konfliktų sprendimo katedros, tyrimo institutai, kurie, beje, rengia praktinius kvalifikacijos kėlimo seminarus ir podiplominių studijų programas.

Veikia bendruomeniniai (*counties*) konfliktų sprendimo arba mediacijos centrai, finansuojami

vietinės administracijos. Pateiksiu pavyzdį. Niujorke teko lankytis viename iš 62 tokių centrų, kuris aptarnauja Bronksą. Centre dirba aštuoni etatiniai darbuotojai ir keliasdešimt mediatorių, kuriems mokama pagal sutartis. Centro misija – padėti spręsti kaimynų, šeimų, nuomininkų ir nuomotojų, gyventojų ir įstaigos ginčus, atvejus, kai panaudotas smurtas, kai ginčijamasi dėl aptarnavimo kokybės. Daugumą atvejų nagrinėti Centras gauna iš teismų ir policijos. Bronkso gyventojai nevengia tiesiogiai kreiptis į centrą.

Centras per dieną išnagrinėja apie 15–20 ginčų. O visame Niujorke per metus bendruomeniniai centrai nagrinėja keliasdešimt tūkstančių ginčų, iš kurių per tris ketvirtadalius (*sic!*) atvejų baigiami šalių susitarimu. Prislėgti įtampos žmonės mieliau renkasi mediaciją nei teisminį bylinėjimąsi, nes jų problemos nepalyginti greičiau ir paprasčiau išsprendžiamos. Ir kas bene svarbiausia, suinteresuotosios šalys mediatoriaus vadovaujamos pačios dalyvauja lygtuvėse ir rengia susitarimą.

Neįmanoma tiksliai pamatuoti, bet galima įsivaizduoti, kiek įtampos žmonių santykiuose neutralizuojama per meditaciją, ir kaip dėl to pagerėja kasdienio gyvenimo kokybė.

Išvados

Straipsnyje iškeltos problemos sudaro prielaidas tokioms išvadoms:

1. Postmodernioje taikaus šiuolaikiškumo visuomenėje atsirado daugybė naujų konfliktiškumo tendencijų ir raiškos būdų, kurie nebuvo būdingi ankstesniesiems laikotarpiams.

2. Lietuva, kaip ir kitos pokomunistinės transformacijos šalys, laikytina didelio konfliktiškumo šalimi kol tęsiasi transformacijos ir nėra sukurta šiuolaikinė konfliktų sprendimo bei valdymo sistema.

3. Šiuolaikinė konstruktyvus konfliktų sprendimo praktika pasaulyje yra išplėta ir įvairi. Reikalingos kryptingos pastangos, kad konfliktų sprendimo pasiekimai būtų pritaikyti Lietuvos sociokultūrinėmis ir sociopolitinėmis sąlygomis.

4. Nacionalinė konfliktų sprendimo ir valdymo sistema turi būti formuojama remiantis palankia teisine, administracine ir organizacine aplinka; ugdant piliečių ir organizacijų konfliktų sprendimo bei bendradarbiavimo kultūrą; valstybinių ir nevyriausybinų institucijų, kurios tiesiogiai dalyvauja taikinamojoje veikloje, pastangomis.

5. Modernizuojant konfliktų sprendimą ir valdymą Lietuvoje reikalinga:

- teisiniai aktai, reglamentuojantys tarpininkavimą ir kitas taikinamąsias procedūras;
- kad viešasis administravimas būtų nukreiptas įvaldyti viešojoje erdvėje vykstančius konfliktus ir įgyvendinti prevenciją;
- kad visų pakopų mokymas ir visuomenės švietimas būtų orientuojamas ugdyti bendradarbiavimą ir konfliktų sprendimo kultūrą.

Literatūra

1. Bauman, Z. *Plynną nowoczesność*. Kraków: Wydawnictwo literackie, 2006.
2. Birkhoff, J. E. *Conflict Resolution Syllabi Anthology*. The National Institute for Dispute Resolution, 1997.
3. Brzezinski, Z. *Nebevaldomas pasaulis*. Vilnius: Tvermė, 1998.
4. Callister, R. R.; Wall, J. A. Japanese Community and Organizational Mediation. *Journal of Conflict Resolution*. 1997, 41(2). P. 311–328.
5. Christie, N. *Granice cierpienia*. Warszawa: Nasza Księgarnia, 1991.
6. Dėl bandomojo teisminės mediacijos projekto tęsimo. LR Teisėjų tarybos 2007 m. sausio 26 d. nutarimas, Nr 13 P-15, <<http://www.teismai.lt/savivalda/nutarimai>> [žiūrėta 2008-07-22].
7. Europos Parlamento ir Tarybos 2008 m. gegužės 21 d. Direktyva 2008/52/EB dėl tam tikrų mediacijos civilinėse ir komercinėse bylose aspektų. *OL L* 136/3.
8. Grigas, R. *Socialinių įtampų Lietuvoje laukai*. Vilnius: Vilniaus Pedagoginis universitetas, Lietuvos filosofijos ir sociologijos institutas, 1998
9. Hollstein, A. *Participation and Elements of Direct Democracy of Citizens in Local Administration: Problems, Opportunities and Limits in Practice*. Kn.: *Šiuolaikinės tarporaganizacinės sąveikos formos viešajame sektoriuje*. Ats. red. prof. S. Puškorius. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2006. P. 30–35.
10. Jaunimas paneigė mitą, kad yra tolerantiškas kitiems <<http://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/article.php?id>> [žiūrėta 2008-06-11].
11. Jei demokratijai iškiltų pavojus <<http://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/article.php?id>> [žiūrėta 2008-01-16].
12. Juozapavičius, R. „Tiesioginės rinkodaros“ ypatumai nekilnojamojo turto versle. *Valstybė*. 2008 liepa. Nr. 7.
13. Kavolis, V. Civilizaciniai procesai ir šiandieninė Lietuva. *Kultūros barai*. 1996. Nr. 7. P. 2–8.
14. Kozan, M. K. Culture and Conflict Management; a theoretical Framework. *International Journal of Conflict Management*. 1997, 8(4). <Academic Search Premier> [žiūrėta 2006-06-01].

15. Kuzmickas, B. *Tautos tapatumo savimonė*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2007.
16. Lakis, J.; Lempertas, I. *Kelias į pilietinę brandą*. Vilnius: VPU leidykla, 1993.
17. Lan, Z. A Conflict Resolution Approach to Public Administration. *Public Administration Review*. 1997, 57(1) <[www. questia. com](http://www.questia.com)> [žiūrėta 2004-01-17].
18. Ministro Pirmininko 2007 m. rugpjūčio 9 d. interviu Žinių radijui <[http://www. delfi. lt/main. php?id=2007-08-09](http://www.delfi.lt/main.php?id=2007-08-09)>.
19. Rakauskienė, O. G. Aktyvi socialinė-ekonominė politika Lietuvoje. *Filosofija, sociologija*. 1997. Nr. 2. P. 27–34.
20. Palidauskaitė, J. Interesų konflikto vadyba: nuo teorinio ir teisinio draudimo link praktinio realizavimo galimybių. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2005. T. 33. P. 125–139.
21. Ross, M. H. *The Culture of Conflict*. New Haven and London: Yale University Press, 1993.
22. Shapiro, I. Beyond Modernization: Conflict Resolution in Central and Eastern Europe. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*. 1997, 552. P. 14–27.
23. 31 Carrers with Bright Futures. *U. S. News and World Report*. 2008 July 13 <[http://www. usnews. com](http://www.usnews.com)> [žiūrėta 2008-07-24].
24. Vigoda, E. *Managing Collaboration in Public Administration*. Praeger Books, 2003.

Juozas Lakis

Conflicts and Guidelines for Peacemaking in the Public Sector of Lithuania

Summary

The article deals with the phenomenon of conflicts arising in the society of postcommunist transformation. Lithuania is one of those countries where simultaneous political and social transformation and followed by legal and administrative modernization has caused formerly unknown numerous social conflicts. The old mechanisms for dealing with new conflicts were unfit. Society became dismembered and divided.

The article reviews an extent of conflicts in Lithuania, and how the state and society preserve the social order from destruction. Conflict management along with its strong and weak features is under consideration. It further discusses the following guidelines for developing a national system of conflict management:

- the role and importance of public administration as a conciliatory institution;
- the need for creating legal environment for conflict resolution through approving the mediation law;
- strengthening individual and communal culture of dispute resolution though education and special training of youth and professionals.

Juozas Lakis – Mykolo Romerio universiteto Strateginio valdymo ir politikos fakulteto Valdymo teorijos katedros profesorius, habilituotas daktaras.

Telefonas (8 5) 2 71 45 29

Elektroninis paštas jlakis@mrni.lt

Straipsnis įteiktas 2008 m. rugsėjo mėn; recenzuotas; parengtas spausdinti 2008 m. gruodžio mėn.

DOI: 10.5755/j01.ppa.0.26.27004