

Konfliktid, konfliktide lahendamine

Martins Valters

Konfliktid

- Konflikt on väga laia tähendusega termin, mida võib rakendada igale situatsioonile, mil iganes antagonistlikud aspektid toimivad, põrkuvad erinevad motiivid, tegevused, impulsid.
- Konflikte võib jagada:
- Intra-psühholoogilised ehk sisemised konfliktid;
- Inter-psühholoogilised ehk isikute vahelised konfliktid;
- Gruppide, rühmituste, kultuuride vahelised konfliktid.
- Igal pool, kus on kas või kaks inimest, võib konflikt tekkida. Konfliktid toodavad stressi. Stress rikub tervist ja töömeeleolu.

Definitsioone

- Konflikt on sisemiste vastuolude puhkemine võrdsete või sarnaste huvide korral;
- Konflikt on vastuolude ja erimeelsuste seisund kahe või enama inimese või grupi vahel;
- Konflikt on vähemalt kahe konkureeriva poole vastanduv tegevus, antagonistlik olukord või tegevus, vastandlike ideede, huvide või isikute kokkupõrge;
- Konflikt on psühholoogiline sõda kokku sobimatute ideede või vastandlike vajaduste, soovide, sisemiste või välimiste nõudmiste tulemusena;
- Konflikt on protsess, mis algab hetkest, kui pooled mõistavad, et teine pool ohustab nende huvisid.

Konfliktide tüübid

- Stabiliseeriv: võimaldab säilitada olemasoleva olukorra, takistab eesmärkidest ja normidest kõrvalekaldumist;
- Düsfunksionaalne: suunatud normide ja eesmärkide purustamisele, oma eesmärkide saavutamisele;
- Funktsionaalne: soodustab positiivseid muudatusi.

Teine klassifikatsioon

- Pseudo-konflikt: algab arusaamatusest, ilma selgete eriarvamusteta;
- Huvide konflikt: pooltel on erinevad eesmärgid ja huvid;
- Tegevuslik: eesmärgid on samad, kuid nende saavutamise teed erinevad;
- Formaalne: ei suudeta formaalsuste osas kokku leppida;
- Rollide: pettumus valitud rollis.

Konfliktide näiteid

- Sisemised: tahaks süüa, aga vaja on kiiresti töö ära lõpetada;
- Kahe isiku vaheline: erinev muusikaline maitse ühes ja samas kabinetis töötajal;
- Indiviidi ja grupi vaheline: üks soovib töö ära lõpetada, teised seda täiustada;
- Grupi sisene: puhkusegraafik osakonnas või perekonnas;
- Gruppide vaheline: mingi hüve jagamine (uus mööbel, arvutid) kahe osakonna vahel;
- Gruppide ja ühiskonna vahel: seksuaalvähemuste teema;
- Ühiskondlike süsteemide ja riikide vahel: Iisrael ja Palestiina.

Põhjus ja tagajärg

Põhjus	Tagajärg	
	Positiivne	Negatiivne
Indiviid	Isiksuslik areng	Motivatsiooni kaotus
Koostöö	kollegiaalsus	Agressioon
Organisatsiooni struktuur	Areng, täiustumine	Efektiivsuse kadu

Sisemised konfliktid

- Igaühel on oma ettekujutused, soovid, motiivid ja eesmärgid. Tee eesmärgini ei ole alati sile.
- Igaühel on oma sisemised konfliktid. Lahendamata sisemised konfliktid väljenduvad hirmu, rahulolematuse, agressiooni, ükskõiksuse näol, mis võib tuus konflikti teiste inimestega;
- Samal ajal on sisemised konfliktid isiksuse arengu vältimatu osa.

Isiksuste vahelised konfliktid

- Koostoimimine teiste inimestega on alus paljude konfliktide tekkeks, kui suhete sfäär on häiritud. See võib väljenduda usaldamatuse, avaliku vaenu või agressiooni näol.
- Normaalne kommunikatsioon ei ole võimalik, kaob solidaarsus, kui agressioon venib pikale, on oht kogu grupi kadumiseks.
- Teisalt, hästi lahendatud konflikt võib grupi solidaarsust ja vastastikuseid sümpaatiid tugevdada, samuti läbisaamist teiste gruppidega.

Konfliktid organisatsioonis

- Konflikti põhjused võivad olla organisatsioonis endas. Kui struktuur ja teised elemendid ei ole omavahel hästi koordineeritud (ülesannete jaotus, vastutus, info levik, otsuste langetamise protsess, jmt)
- See kutsub esile sisemise konkurentsivõitluse, usaldamatuse, süü teiste peale ajamise, klatši ja tagarääkimist.
- Süsteemi korrastamine võib anda konflikti lahendamiseks konstruktiivse efekti.

Konfliktide tagajärjed

- Konflikti mõjud võivad olla nii positiivsed kui negatiivsed.
- Väikesi konflikte võib pidada täiesti normaalseks nähtuseks.
- Erinevate nägemuste ja huvide põrkamine võib olla hea alus loomingulistele protsessidele ja anda uusi mõttesuundi.

Konflikti juhtimine

- Konflikti juhtimise mõiste kohaldub eelkõige pikaajaliste lahendamata konfliktide murdmisele.
- Konflikt võib esineda eri vormides: kuulujutud, vältimine, põgenemine, terrorism, sõda.
- Missugune juhtimisvorm valida, sõltub konflikti struktuurist.
- Konflikti juhtimine ei ole seesama mis konflikti lahendamine. Konflikti lahendamine püüdleb üksmeele saavutamisele, ebakõlade lahendamisele sellisel moel, mis oleks mõlemale poolele vastuvõetav. Konflikti juhtimine ei pruugi kaasa tuua vastuolude lahendamist, vastupidi, see võib viia konflikti eskaleerumisele.
- *Tuntud konflikti juhtimise teoreetikud on Donald Black, Allan Horwitz, James Trucker, Ellis Godard, Scott Phillips Bradley Campbell.*

Isiksuste vaheliste konfliktide põhjused (I)

- Inimestel on erinevad vaated ja arusaamad ühe ja sama asja kohta, mis võib olla nii lihtne kui väga keeruline. Avalduvad ka erinevad huvid.
- Situatsioonis, kus inimeste põhivajadused ei ole rahuldatud – õhu, toidu ja vee puudus, riiete, vere, ohutuse, kuuluvusetunde puudus – on alus konfliktiks olemas. Siis võib inimene toimida igasuguste normide vastaselt.
- Kõikidel on piiratud ressursid: raha hulk, suurem või väiksem talent, hingelised omadused, võim.

Isiksuste vaheliste konfliktide põhjused(II)

- **Psühholoogiliste vajaduste rahuldamise erinevad võimalused.**
- Iga inimene soovib olla aktsepteeritud, tunnustatud, vastutustundlik, armastatud. Nende vajaduste rahuldamine on inimeste lõikes erinev.
- Väärtuste erinev orientatsioon. Sellest tavaliselt ei räägita. Keegi soovib anda rohkem toodangut ja saada suuremat sissetulekut, teine hoolib looduskeskkonnast.
- Konfliktide pärispõhjusi on raske välja selgitada. Sageli on inimeste tegevus täielikus vastuolus nende eesmärkidega. See juhtub, kui inimene ei saavuta aktsepteeritud meetoditega oma eesmärke. Oluline on märgata konflikti teket ja algfaasis reageerida – langetada otsused, kas ja kuidas konflikti lahendada.

Konflikti staadiumid

- Esimene signaal algavast konfliktist on mugavustunde puudumine. See on intuiitiivne tunne, et midagi on korrast ära, aga mis täpselt, ei ole veel selge. Üha keerulisem on kellegagi kokku saada, juttu ajada, enamusi inimesi ei pööra neile pisisasjadele tähelepanu ja loodavad, et see kohe möödub.
- Kui selline ebameeldiv seis jätkub, siis hakkavad tekkima intsidendid, üha rohkem on väikeseid kokkupõrkeid ja sõnavahetusi.
- Kui esmaste ilmingutega ei tegelda, siis tuleb järgmine: arusaamatuste staadium.
- Põrkamised sagenevad ja süveneivad. Üha rohkem arusaamatusi on inimeste motiivide osas. Iga osapool tegeleb isendaga, omaenda tunnete analüüsiga, aga kõik on ühel meelel: sündimas on konflikt.
- Kui ka nüüd konflikti ära ei lahendata, saabub uus staadium: pingete staadium. Iga pilk, käega vehkimine, tehtud või tegemata töö saab teravate sõnavahetuste ja lausa solvangute põhjuseks.

Konflikti lahendus (I)

- Ebamugavuse ja intsidentide staadiumis saavad inimesed ise veel konflikti ära lahendada, kui seda tõe poolest soovivad.
- Arusaamatuste staadiumis on vaja leida vahendaja, kes annab kõikidele osapooltele võrdsed võimalused arvamus avaldada ja ka jälgib, et jutuajamised püsivad normi piires.
- Ka arusaamatuste staadiumis on võimalik konflikti lahendada, kuid nõuab rohkem aega ja professionaalset sekkumist.

Konflikti lahendus (II)

- On veel teid konflikti lahendamiski. Üks võimaus on mitte lahendada, vaid panna kalevi alla. Sobib arusaamatuste staadiumis.
- Radikaalne lahendus on kriis.
- Kriis tähendab suhete katkemist. See tähendab kas töölt lahkumist, lahutus, suhtlemise lõpetamine teise osapoolega. Kriis võib kulgeda tormiliselt või tsiviliseeritult, seesmiselt võidakse ikka üleelamisi alla neelata.

Konflikti lahendus (III)

- Igaühel on selleks oma stiil. Kes astub kõrvale, keegi soovib domineerida, kolmas otsib kompromissi.
- Seesama inimene erinevates situatsioonides võibki täiesti erinevalt valida.
- Järgneb *Blake ja Mouto loodud konflikti lahendamise skeem.*

Konflikti lahendus (IV)

Vastaspoole huvidele orienteeritus	1/9		9/9
		5/5	
	1/1		9/1
	Omaenda huvidele orienteeritus		

1/1Vältimine

- Selle lähenemise alus on ükskõiksus osapoolte huvide suhtes. Konflikti ignoreeritakse täiesti, võib rääkida selle allasurumisest;
- Lühiajaliselt võib see edu tuua, kuid pikas perspektiivis võib uus konflikt lahvatada.
- Osalejate vahel domineerib negatiivne psühholoogiline kliima, mis ka teisi mõjutab. Luuakse salakoalitsioone, levivad intriigid ja kuulujutud. Konstruktivne töö on häiritud.
- Vältimine on õigustatud, kui organisatsioonis võin ka perekonnas) valitseb kooperatiivne valitsemisstiil ja avatud kommunikatsioon.

1/9 -Sõnakuulmine

- Soov teise osapoole heakskiidu järele on nii suur, et enda huvid unustatakse. Ülemus ütles... Vaja teha... Mis mina...

9/1 Sundimine

- Meeletu soov omaenda vajadusi rahuldada ei võimalda teise osapoole vajadustega arvestada, väljendub see sunnis.
- Sellega konflikt läbi ei saa, jätkub põranda all.
- Teine pool hakkab otsima võimalusi mängust välja astuda või lahkub organisatsioonist.

5/5 Kompromiss

- Iga osapool annab milleski järele, kuid tulemuseks ei ole mitte keegi päris rahul. Nii on mõlemad nii võitjad kui kaotajad.
- Kompromissid sünnivad läbirääkimiste ja järelduste tegemise teel.

9/9 Koostöö

- Mõlemad osapooled otsivad lahendusi, mis oleksid mõlemale kasulikud.
- Väga efektiivne, kuid väga keeruline tee, kuna kõik peavad algatuseks üle saama vastastikusest vastumeelsusest ja soovima koos lahendust leida.

Praktiline harjutus (IV)

- Lapsed riidlevad mänguasja pärast.
- Kuidas konflikti lahendada, kasutades kõiki esitatud võtteid?
- Missugune neist on kõige parem?

Missugune stiil valida?

- Parimat strateegiat ei saa nimetada.
- Igas elulises situatsioonis võib iga inimene reageerida erinevalt. Mõned reaktsioonid võivad olla ebaadekvaatsed, teised paremad ja efektiivsemad.
- Kui varasemas teaduskirjanduses soovitati konflikte vältida, nendest hoiduda, siis nüüd rõhutatakse, et vältida ja eemale hoida ei ole õige, konflikt tuleb ära lahendada.

Konfliktide ületamise tehnoloogiaid (I) (Van Berkel K., 1990)

- Van Berkel soovib oma tehnoloogiat, mis sobib pikaajaliste ja sügavate konfliktide lahendamiseks. Tema arvates saab täielikult ära lahendada ainult väikseid konflikte. Suure konflikti saab üle viia ainult vähem destruktiivsesse vormi. Selles 6 faasi.
- **1 faasis**, on vaja selgeks teha, mis on see alge isikus A, kes arvab, et isik B piirab tema õigusi. Isikul A tekib stress, närveerimine. Lahenduskäik algab iseendast, oma närveerimise kontrollimisest. Alles siit saab alata mõistlik kõnelus, mille käigus saaks konstruktiivseid lahendusi leida.
- **2 faasis** on vaja luua alused teise osapoolega läbirääkimisteks, tekitada soov usaldada.

Konfliktide ületamise tehnoloogiaid (II)

- **3 faasis** isik A peab avalikult teisele isikule B teada andma, missugused on tema motiivid ja kavatsused. Ainult avatud kommunikatsiooniga saab usaldusele aluse panna.
- Siis B, kui mingi usaldus on saavutatud, peab ka pühenduma konflikti lahendamisele.
- **5 faasis** tuleb sõlmida kokkulepped, soovitavalt kirjalikult.
- **6 faasis** tuleb rahuneda, sest formaalne lahendus ei tähenda veel, et emotsionaalsed pinged kadunud on. Lahendus saabub, kui mõlemad osapooled on ka seesmiselt rahunenud.
- Konflikt lõpeb seal, kus algaski – inimese sees.
- Kui sisemine lahendus ei ole täielik, võib konflikt uuesti puhkeda.

Gordoni meetod “Igaüks on võitja!” (I)

- Probleemi lahendatakse koostöös.
- (9/9). Meetod eeldab juhil teadlikult võimupositsioonist loobumist ja ühiselt lahenduste otsimist, mis peab olema:
 - 1)sisult õige;
 - 2) rahuldama mõlemat osapoolt
- Juht peab kasutama järgnevaid läbirääkimistehnikaid:
 - Fookus partnerite käitumisel, aktiivne kuulamine;
 - Isiklik käitumismudel – Mina-teadete väljasaatmine.

Gordoni meetod “Igaüks on võitja!” (II)

- **1 samm – probleemi määratlemine.**
- Leida vastused küsimustele: Mis mind segab? Mis probleem meie vahel on?
- Tähtis on MINA-teadete kuulamine ja aktiivne kuulamine. Resultaat: ühesugune probleemi määratlus.
- **2 samm- võimalike lahenduste arutelu.**
- Tähelepanelikult kuulata inimese lahenduste otsinguid, hinnata ettepanekuid.
- **3 samm- hinnang võimalikele lahendusvariantidele.**
- Iga variandi plussid ja miinused. Kokku leppida hindamiskriteeriumid. Selgelt avaldada oma isiklikku arvamust, kuid ära kuulata ka teine pool.

Gordoni meetod “Igaüks on võitja!” (III)

- **4 samm – otsuse langetamine.**
- Arvestades enamvähem vastuvõetavat varianti. Usaldusele mõjub hästi, kui iga varianti hinnatakse võimalikult objektiivselt. Vältida tuleb surveid ja ärarääkimist.
- **5 samm- leppida kokku printsiibid, kuidas otsused ellu viiakse.**
- **6 samm** – teatud aja möödudes hinnata otsuse efektiivsust ja asjakohasust.

Saientoloogide lähenemine (I) (L.Ron Hubbard)

Kehtib loodusseadus:

- Et tekiks konflikt kahe isiku vahel, peab igal juhul olema olemas kolmas tundmatu osapool, või
- Kolmas osapool aktiivselt tekitab tüli, või
- Paljude arvates on tüliks vaja kahte, siis tegelikult on ikka alati kolmas osaline, kes kirgi üles kütab.

Saientoloogide lähenemine (II)

- Lihtne on jälgida, kuidas kaks osalist omavahel võitlevad. Raskem on kolmandat osalist ära tunda või üles leida, kes tegelikult aktiivselt tüli üleval hoiab.
- Harilikult kolmandat osalist ei kahtlustata, teda peetakse “mõistlikuks”, juhuslikuks pealtvaatajaks, ta eitab ka igasugust oslaust, ehkki ongi see, kes algse tüli üles puhus.
- Tüli põhjused võivad olla erinevad, kuid need on elust enesest!
- Kui kolmandat osalist otsite, siis uurige päris elusat inimest. Kui leiata ta ja ka tõendeid leiata, siis võib konflikt ka lõppeda.

Saientoloogide lähenemine (III)

- Tehnoloogiamailmas on tähtsad kolmandad osapooled võltsteated.
- Võltsteated on kas suulised või kirjalikud põhjendamatud teated, mis võivad otsest valet sisaldada.
- Kui juht saab süüdistuse kellegi kohta, peab kohe kontrollima, kas ei ole tegemist võltsteatega, või on millestki lihtsalt valesti aru saadud. Hea oleks jõuda sõnumi allikani.
- See väldib süütute karistamist. Kolmanda osalise kindlaks tegemiseks võiks esitada küsimuse: kas teile on räägitud, et kodanik X suhtub teisse halvasti? Mida teile räägiti? Kes rääkis? Jne.
- Selliseid küsimusi võib ka kogu grupile esitada. Analüüsidest resultaate, hakkab välja kooruma paar sagedasti esinevat nime. Neid ongi vaja kontrollid, ega nad pole pingete tekitajad.

“Amortisatsiooni “ lähenemine(I)

- Otsene amortisatsioon
- Aeglustatud amortisatsioon
- profülaktiline amortisatsioon

M. Litvak esitab E. Berni tüpoloogiat põhjal taju kolme tasandit:

- Laps – L - suur energia, kapriisid;
- Täiskasvanu – T – loogika, töö
- Vanemad - V – vähe energiat, harjumused, eelarvamused.мало

Amortisatsiooni “ lähenemine(II)

- **L-L, T-T, , V-V** suhtlemises ei satu konfliktidesse, ehkki nad on psühholoogiliselt ebavõrdsed.
- **V-L** on orjalik transaktsioon, mis päris pikalt võib ilma konfliktita kulgeda;
- Konfliktid tekivad tavaliselt transaktsiooni murdehetkedel.
- Skandaal võib jätkuda, kui ühele osalejatest ei sobi Lapselik energia;
- Üleminek Täiskasvanu positsiooni tuleb alguses kooskõlastada, pärast esitada küsimusi.
- Tüli Täiskasvanute vahel võib see sõda jätkuda, kuni nad teineteise ära hävitavad.
- Vajalik on diskussioon ja professionaalne konflikt. See lähendab inimesi.

“Amortisatsiooni “ lähenemine (III)

- Kiita tuleb kõikide ees, aga laita – nelja silma all.
- Amortisatsiooni meetod tähendab seda, et tuleb kõikide süüdistustega leppida.
- Super-amortisatsiooni meetod on umbes selline: kui teid nimetati lollpeaks, siis vastate: ma pole lihtsalt lollpea, vaid täielik saast, nii et hoidke alt!”
- Idee pärineb Carnegilt, kes soovitas: “Õelge enda kohta kõik, mida teie vaenlane tahaks öelda – ja võtate tuule ta purjedest.”

Praktiline harjutus 5

Kirjutage stsenaarium, kus teie justkui lahendaksite konflikti teie poolt valitud klipis.

Missuguse meetodi valiksite?

Mida teeksite iga sammu puhul?

Kuidas veenda partnerit teie vaatenurka omandama?

- Vaidluste vältimise ainus võimalus on mitte vaielda.
- Austage kaaslaste vaateid, ärge kunagi öelge, et tal ei ole õigus.
- Kui teil ei olnud mõigus, tunnistage seda otsekohe.
- Algusest peale võtke sõbralik toon.
- Proovige kaaslasel võimalikult kiiresti vastata JAH!
- Laske kaaslasel rohkem rääkida.
- Veenge kaaslast, et see hea idee oli tema oma.
- Prooviga näha asju kaaslaste vaatenurgast.
- Suhtuge lugupidavalt kaaslaste ideedesse ja soovidesse.
- Proovige leida kõrgemaid motiive.
- Draatiseerige oma ideid, esitage need efektselt.
- Esitage väljakutse!

Kuidas ära teenida austust?

- Alustage kiitmisest ja austuse avaldamisest.
- Vigadele juhtige tähelepanu mitte otsesõnu, vaid kaude.
- Kõigepealt rääkige enda vigadest, pärast teise.
- Esitage küsimusi käskude asemel.
- Jätke kaaslasele võimalus oma nägu säilitada.
- Tunnustage kõige väiksemat saavutust ja edu, kiitke!
- Looge kaaslasele hea reputatsioon ja ta püüab veel rohkem.
- Kasutage stimuleerimist.
- Jätke mulje, et vea saab kaaslane kergesti parandada.
- Tehke nii, et teine heameelega täidab teie soovi.

Pereõnneks!

- Ärge otsige vigu!
- Ärge üritage oma abikaasat ümber kasvatada!
- Ärge kritiseerige!
- Tunnustage vastastikku!
- Pöörake teineteisele tähelepanu!
- Ärge unustage seksi!

Lõpetuseks

- Inimestega suheldes ärme kunagi arvame, et tegemist on loogiliselt mõtlevate olenditega;
- Me tegeleme olenditega, kes on emotsioonidest üleküllastatud, eelarvamustesse mähkunud, ja toimetavad oma salajase uhkuse ja edevuse ajerl.

