

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ettevõtetmajanduse Instituut

Ave-Mari Lukk

**TÖÖALASED KONFLIKTID EESTI  
ORGANISATSIOONIDES TÖÖTAVATE INIMESTE  
NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: teadur Anne Aidla

Tartu 2012

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(teadur Anne Aidla)

Kaitsmisele lubatud “ “ ..... 2012. a.

Juhtimise õppetooli juhataja .....

(prof Maaja Vadi )

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõtteliselt seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(Ave-Mari Lukk)

## SISUKORD

|  |    |
|--|----|
| Sissejuhatus .....   | 4  |
| 1. Konfliktide käsitlemise teoreetiline taust .....                                  | 7  |
| 1.1. Konfliktide olemus, põhjused, liigitus ja tagajärjed .....                      | 7  |
| 1.2. Konfliktide lahendamise stiilide eripärad .....                                 | 23 |
| 2. Konfliktid ja nende lahendamine Eesti organisatsioonides .....                    | 37 |
| 2.1. Konfliktide uurimise meetodika ja valim .....                                   | 37 |
| 2.2. Konfliktide levik, põhjused ja lahendamisstiilid Eesti organisatsioonides ..... | 45 |
| 2.3. Järeldused ja ettepanekud konfliktidega toimetulekuks .....                     | 59 |
| Kokkuvõte .....  | 75 |
| Viidatud allikad .....   | 79 |
| Lisad .....  | 82 |
| Lisa 1. Uuringu teostamiseks kasutatud küsimustik .....                              | 82 |
| Summary .....  | 90 |

## SISSEJUHATUS

Lahkhelid tekivad vähemalt kahe osapoole vahel, kes omavad erinevaid eesmärke, esindavad teatud valdkonnas arvamusi, huvisid või väärtushinnanguid ja võivad püüda vastast lähtuvalt enda seisukohast võita. Konfliktile sobiva lahenduse leidmisega võib kaasneda ka positiivne mõju – areng ja kogemused, mille abil järgmisel korral lahkhelidega paremini toime tulla. Erimeelsustele lahenduse leidmata jätmisega võib kaasneda vastupidine efekt, mis mõjub nii organisatsioonile kui ka konfliktis osalejatele negatiivselt.

Mõnikord arvatakse, et konfliktid omavad negatiivset mõju ning seega üritatakse neid vältida, kuid konfliktide allikaks on probleemid ja lahkhelide eiramise korral surutakse alla soov oma arvamust väljendada. Sellisel juhul pole tegelikule probleemile tähelepanu pööratud ega leita põhjuseid, mis olid probleemse olukorra tekitajaks. Sel juhul jääb sobiv lahendus leidmata, mistõttu ei toimu töötajate arengut ega organisatsioonis edasiminekut paremuse poole. Allasurutud arvamused, hinnangud ja seisukohad mõjuvad organisatsiooni sisekeskkonnale pingeid tekitavalt, töötamise tulemuslikkust vähendavalt ja olulised otsused tegeliku probleemi lahendamise osas jäävad tegemata. Sel juhul luuakse pigem soodne keskkond uute, samalaadsete erimeelsuste tekkeks, mis organisatsiooni seisukohalt pole arendava ega töösooritust tõstva toimega.

Oluline on konflikti korral asjakohane reageerimine, et leida võimalikult kiiresti kõige sobivam meetod, mille abil ilmnenud probleem lahendada, kuid sageli puuduvad piisavad teadmised sellest, kuidas erinevad lahendusmeetodi mõjuda võivad. Ettevõtete jaoks võib olla huvipakkuv see, kuidas otstarbekamalt organisatsioonis tekkivate konfliktidega toime tulla. Tutvudes konfliktide teoreetilise tausta ja käesoleva töö uuringu tulemustega, on võimalik suurendada oma teadlikkust sellest, mis tingib konfliktide tekke, arengu ja millega kaasnevad üldjuhul negatiivsed tagajärjed. Käesoleva tööga tutvumise järel peaks olema kasvanud teadlikkus sellest, millised on erinevad lahendusvõtted ja millal on teatud viisi kasutamine otstarbekas, mille järel peaks muutuma isiklik suhtumine konfliktidesse ning konfliktide juhtimine oleks edaspidiselt läbimõeldum ja huvi nimetatud teema vastu suurem, kui eesmärk on tõsta töötajate töösooritust.

Teema on aktuaalne, sest konfliktid vajavad asjakohast juhtimist, et hoida kokku ebavajalike ressursikulude arvelt ja käesoleva töö abil saab uuringu tulemustele tuginevalt ülevaate hetkel valitsevast olukorrast organisatsioonides konfliktide juhtimisega seonduvalt ja selguvad potentsiaalsed erinevused mitmesuguste tunnuste alusel konfliktide valdkonnas. Tõenäoliselt on paljud probleemid levinud mitmetes organisatsioonides, seega töötajad, tööandjad või teised töö vastu huvitudjad võivad saada uusi teadmisi taolise tööga tutvumisel, mis võib nende suhtumist konfliktidesse muuta, sest oma tegude tagajärgedest suurem teadlikkus peaks mõjuma käitumisele küllaltki positiivselt.

Töö eesmärgiks on välja töötada ettepanekud töötajatevaheliste konfliktide paremaks lahendamiseks. Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgnevad ülesanded:

- välja tuua tööalaste konfliktide olemus, peamised põhjused ja erinevad liigitused;
- selgitada tööalaste konfliktide väljakujunemise ja arengu peamisi teoreetilisi etappe;
- teoreetiliste allikate põhjal kaardistada peamised konfliktide lahendamise stiilid;
- koostada ankeet konfliktide leviku, põhjuste ja nende lahendamise edukuse kohta Eesti organisatsioonides;
- valida välja sobiv ankeet konfliktide lahendusstiilide kindlaks tegemiseks;
- viia läbi ankeetküsitlus Eesti organisatsioonides ja analüüsida uuringu põhjal saadud tulemusi;
- esitada järeldused tulemustest ja teha ettepanekud sobivaks konfliktidega toimetulekuks.

Käesolev kirjatöö koosneb kahest peatükist, mis jaotuvad omakorda alapeatükkideks. Teoreetilise peatüki kirjutamise aluseks on informatsioon, mis pärineb peamiselt võõrkeelsetest erialastest allikatest. Teoreetiline peatükk on jaotatud kaheks alapeatükiks, millest esimeses analüüsitakse mitmesuguseid teoreetilisi käsitusi konfliktide liigituse kohta. Tähelepanu on pööratud nii konfliktide tekkepõhjustele, lahkeli väljakujunemise protsessile kui ka erinevat liiki lahkeliide potentsiaalsetele tagajärgedele, mille abil on võimalik saada ülevaade aspektidest, mis võivad mõjutada konflikti teket, edaspidist arengut ja väljakujunevaid tulemusi. Teises alapeatükis antakse ülevaade konfliktide erinevatest lahendamisstiilide käsitlustest, et mõista, missugused konfliktide teoreetilised lahendamisstiilid on otstarbekamad või tõhusamad. Kuna kõik lahendusstiilid ei sobi kasutamiseks igas olukorras, siis kirjeldatakse, millistel juhtudel sobib stiile kasutada.

Empiirilise osa kirjutamiseks vajalikud andmed kogutakse uuringu teostamisel töötavate või eelnevalt töötanud inimeste hulgas. Valimi moodustamisel tuginetakse Tartu Ülikooli ja Avatud Ülikooli majandusteaduskonna üliõpilaste listides olevatele inimestele ja töö autori tutvusringkonnale. Küsimustik palutakse edastada kirja saanud inimestel ka oma tuttavatele ehk tegemist on lumepalli meetodiga. Uuringu teostamiseks kasutatakse Thomas-Kilmanni instrumenti (TKI) ehk küsimustikku, mis koosneb kolmekümnest erinevast väitepaarist, millest iga väide esindab ühte viiest konflikti lahendusstiilist, et määratleda, milliseid konfliktide lahendusstiile kasutavad töötajad kõige rohkem.

Lisaks TKI mudeli kasutamisele, lisab autor küsimustikku juurde ka enda poolt koostatud küsimused, et saada teada, missuguseid probleemseid situatsioone on esinenud, millised mõjutegurid eksisteerivad konfliktide tekkel, kuidas toimitakse lahkkelide korral ja millised on olnud lahendused ja tagajärjed. Valimi suuruseks on 89 inimest ning uuring viidi läbi märtsikuu ja aprilli esimese nädala jooksul. Teabe kogumisele järgnevas etapis on andmete analüüs mitteparameetriliste testide ja korrelatsioonanalüüsi abil, mille järel saab võimalikuks peamiste järelduste ja üldistuste tegemine. Kuna konfliktide lahendusstiilide valik võib sõltuda erinevatest aspektidest, siis käesoleva töö käigus uuritakse, milliste tunnuste alusel on olemas erinevusi lahendusvõtete osas.

Eelnevalt on konfliktide lahendamisstiilidega seotud teemavaldkonda sageli uuritud lõputööde koostamisel konkreetse organisatsiooni raames ehk ühe ettevõtte näitel analüüs esinenud konfliktsete situatsioonide ja töötajate konfliktide lahendusstiilide osas. Käesolev töö eristub taolistest uuringutest seetõttu, et ei uurita üksnes ühe organisatsiooni põhiselt konfliktide valdkonda, vaid tuntakse huvi erinevates organisatsioonides töötavate inimeste arvamus vastu ja kogutakse andmeid konfliktide juhtimise kohta mitmesuguste ettevõtetega töösuhetes olevatelt isikutelt, mis annab laialdasema ülevaate hetkel valitsevast olukorrast. Seega asetatakse töös rõhku sellele, millest on Eesti organisatsioonides konfliktid peamiselt tingitud, milliste võtete rakendamise abil on olnud konfliktide juhtimine ettevõtetes seni ja missuguste aspektidega on edaspidi otstarbekas arvestada. Autor tänab kõiki uuringus osalejaid ning lõputöö juhendajat, kelle abil sai võimalikuks käesoleva töö koostamine.

# 1.KONFLIKTIDE KÄSITLEMISE TEOREETILINE TAUST

## 1.1. Konfliktide olemus, põhjused, liigitus ja tagajärjed

Igas organisatsioonis tuleb ette olukordi, mil tekivad töötajate vahel erimeelsused ja sel juhul on vajalik õigel ajal reageerida ja leida sobiv meetod, mille abil esile kerkinud probleem lahendada. Mida väiksema ajakuluga ning parem lahendus leitakse, seda väiksemaks kujuneb konfliktiga kaasnev kahju. Seega võib järeldada, et organisatsioonide üheks oluliseks sooviks võib olla konfliktidele võimalikult kiiresti sobiva lahenduse leidmine, mis tagab organisatsioonile paremad tulemused ja vähendab ressursikulu.

Termin „konflikt“ omab erinevaid tähendusi, mis on mõneti tingitud mõiste erinevatest klassifitseerimise võimalustest. Konflikti saab defineerida kui protsessi, mis algab siis, kui üks osapool tunneb, et teine inimene on negatiivselt mõjutanud või kavatseb mõjutada esimest osalist millegi olulisega seonduvalt (Robbins 1993: 445), (McSchane 1998: 338). Konflikti nähakse ka kui ideede, uskumuste, käitumisviiside, rollide, vajaduste ja väärtuste kokkusobimatust. (Deutsch *et al.* 2006: 436) Coseri kohaselt on konflikti mõiste kirjeldatav järgmise definitsiooni abil: „Konflikt on võitlus väärtuste pärast ja püüdlus erilise staatuse, võimu ja vahendite omamise poole, mille käigus oponentide eesmärgiks on oma rivaale alla suruda, kahjustada või elimineerida“ (Coser 1956, viidatud Vihma 2006: 18 vahendusel). Autor nõustub eelnevate definitsioonidega, kuid mitte täielikult Coseri arvamusega, mil konflikti on vaadeldud kui võitlust või konkureerimist, kuna konfliktide eesmärgiks ei pruugi alati olla just vastase kahjustamine või võit.

Heiki Krips on defineerinud konflikte kui inimestevahelisi vastuolusid, kuid on rõhutanud, et taoline määratlus pole täpne, sest välja on jäetud indiviidide sisemaailmas toimuv (Krips 2010: 11). Selgus, et konflikti saab defineerida kui protsessi või võitlust ja ka selle alusel, kas tegemist on inimest ümbritsevast keskkonnast pärineva või sisemisest oludest alguse saanud vastuoluga. Käesolevas töös on aluseks üldiselt inimestevahelised konfliktid ning seejuures ka gruppidevahelised lahkkelid, kuid isiku sisemaailmas toimuv on jäetud tagaplaanile. Lähtutakse ka sellest, et konflikt ei pea olema üksnes

konkureerimist iseloomustav nähtus. Edaspidiselt on konflikti sünonüümina kasutatud ka lahkeli, erimeelsust, tüliküsimust ja eriarvamust.

Teoreetikute seas on aastakümneid kestnud vaidlus konfliktide tulemuste osas ehk põhiliseks eesmärgiks on olnud välja selgitada, millist mõju avaldavad lahkeliid organisatsioonile. Tänapäevaks on konfliktide olemuse ja lahendusstiilide kaardistamisel välja kujunenud mitmeid lähenemisviise. Kuna konfliktide lahendamisel omab suurt rolli konkreetne situatsioon, sellega seotud isikud, konflikti olemus ning selle väljakujunemise eripärad, siis antakse järgnevalt ülevaade konfliktide mõjust organisatsioonile, põhjustest, nende liigitusest ja vaadeldakse konflikti kui protsessi.

Praeguseni on konfliktidesse suhtunud väga erinevalt. Klassikalise ehk algelise lähenemise kohaselt pidi konflikte vältima, sest levinud oli arusaam, et erimeelsuse puhul pole võimalik positiivseid tulemusi saavutada. Aja möödudes hakati konflikte vaatlema konkreetsemalt inimsuhete tasandil ja leiti kinnitust, et lahkeliid on loomulik ja vältimatu nähtus inimgruppide hulgas. Koguma hakati tõestusmaterjali sellest, et konflikte ei tohiks vaadelda ainuüksi negatiivse nähtusena ja tõestati, et konfliktidel on potentsiaali olla positiivseks jõuks personali sooritusvõime väljakujunemisel. Praegu peetakse konflikte mingil määral täiesti vajalikuks, et tagada töötajate kõrge töösooritus ja areng. (Robbins 2009: 519) Seega on konfliktoloogia teooria arengu käigus hakatud lahkeliidid nägema uute vaatenurkade alt ja konfliktide on hakatud stimuleerima.

Tänapäeval on konfliktide tagajärjed mõnikord ka negatiivsed, kui konflikti ei suudeta juhtida asjakohaselt. Gruppidevaheliste konfliktide puhul võib rühma liider asendada oma osaleva käitumise autoritaarse vastu. Põhjus seisneb järgnevas: konfliktis osalejad kogevad stressirohkeid olukordi, mis tekitab suurema vajaduse juhtimise järele, kuid liidrid tajuvad seda ja omandavad kontrolliva hoiaku. Seejärel tekib organisatsiooni sisekliimas muutusi, suureneb osapoolte kaldumus negatiivseks stereotüüpiseerimiseks ja tugevneb lojaalsus sarnast mõttekäiku toetavate inimestega, kuid vastupidiste vaadetega isikuid nähakse reeturitena. (Greenberg, Baron 1995: 435) Seega on juhtidel oluline jälgida, milline on nende juhtimisstiil ning kas osaleva käitumise määr on mõõdukas.

Eelnevat seisukohta kinnitab ka Robbins, kelle sõnul on liiga osalev juhtimisstiil konfliktide stimuleeriva toimega, kuid lisaks sellele oli väidetud, et ka liigselt kontrollivad juhtimisvõtted on vaadeldavad kui potentsiaalsed konfliktide allikad. Uuringute koha-

selt on leitud, et osaleva käitumise ja konfliktide vahel on tugev korrelatsioon, mis tuleb ilmselt sellest, et osalev käitumine toetab erinevuste avaldumist. (Robbins 1993: 449) Lisaks sellele on oluline eristada konflikti mõju indiviidi ja grupi tasandil. Viis, kuidas individid konflikti tajub, võib avaldada olulist mõju selles osas, kuidas konflikt grupile mõjub. (Robbins 1993: 448) Järelikult sõltuvad konfliktide tagajärjed sellest, kui oskuslikult konflikti juhtida suudetakse ja kuidas neid ka tajutakse. Stress, suhete halvenemine, eelarvamused, hoiakute väljakujunemine, energiakadu ning paljud muud negatiivsed tagajärjed on ennetatavad ning seejuures on oluline minimeerida halvad kõrvalnähtused ja saavutada neist kaalukamad positiivsed resultaadid, et tekiks suurem heaolu.

Eelnevalt selgus, et aja möödudes on konflikte hakatud nägema ka positiivse vaatenurga alt. Paljud autorid on käsitlenud konfliktide klassifitseerimist ning leidub mitmeid lähenemisi. Autori arvates on oluline käsitleda konfliktide liigitamise teemat, eelkõige juba seetõttu, et konfliktidega toimetuleku puhul võib olla kasu sellest, kui lahendaja teab, millise konfliktiga on tegu, sest nagu ka eelnevalt selgus, siis on olemas konflikte, millega kaasnevad positiivsed mõjud, kuid on ka lahkkelisid, mille puhul ilmnevad negatiivsed tulemused. Seega konflikti liigi määratlemisele järgnevalt peaks tõenäoliselt olema kindlam valida sobiv teguviis, mida edaspidi rakendada. Järgnevalt on esitatud mõned tuntumad konfliktide liigitusviisid.

Kui lähtuda konflikti tekke ja lahenduse tagajärjedest, eksisteerib lahkkelide jaotamine kaheks erinevaks põhitüübiks – konstruktiivseks ehk organisatsioonile kasulikeks ja destruktivseks ehk kahjulikeks ning arvatakse, et kasulikke konflikte peab oskama eristada kahjulikest (Schermerhorn *et al.* 1991: 413). Kuna konfliktid ei pruugi olla alati ainult negatiivse mõjuga, siis lahkkelide rühmitamine konstruktiivseteks ja destruktivseteks peaks aitama mõista situatsioonide olemust. Eelnev seisukoht ühtib ka autori isikliku arvamusega, mille kohaselt on erinevates konfliktsetes olukordades oluline osata määratleda konflikti liiki, et olla teadlik vähemalt sellest, kas tegemist on olulise probleemiga, mis vajab suurt tähelepanu või on ilmnunud pigem olukord, millega ei kaasne küll negatiivsed tagajärjed, kuid on olemas võimalus oskusliku käitumisstrateegia rakendamisel saada positiivseid tulemusi.

Organisatsioonile positiivse mõjuga lahkkel tüübiks on konstruktiivne konflikt, mis pakub individidele ja gruppidele võimaluse identifitseerida järelvalveta probleeme ja võimalusi teistmoodi. Loovus ning töösooritus võivad konstruktiivse konflikti lahendamise

tulemusena arenda ja kompetentne juht võib stimuleerida konstruktiivset konflikti situatsioonis, kus rahulolu hetkeseisund vajab paranemist ja arengut. (Schermerhorn *et al.* 1991: 413) Kuna Schermerhorn *et al.* väidete kohaselt on konstruktiivse lahkheli tekimise korral tõenäoline osapoolte loovuse ja töö produktiivsuse suurenemine, siis see-ga võib juhtpositsioonil isik organisatsiooni sisekeskkonna paremaks muutmise eesmär-gil soodustada tahtlikult konfliktide teket, mis on konstruktiivse konflikti oskusliku juhtimise korral töötajate heaolu suurendamise meetodiks.

Konstruktiivse konflikti korral saab näha potentsiaali saavutada paremaid tulemusi ja võimalikuks saab arengus seismajäämise vältimine (French *et al.* 2011: 547). Uuringute tulemused on kinnitanud, et konstruktiivne konflikti lahendamise protsess tuleneb koos-töö tegemise meetodi kasutamisest, mille puhul suureneb gruppide töösooritus, isikute-vahelised suhted paranevad, psühholoogiline tervis muutub paremaks ja enesehinnang tõuseb, mis kõik on organisatsiooni jaoks üksnes head omadused (Deutsch 2006: 29). Kuigi eelnevalt oli välja toodud konstruktiivne konflikti lahendamise protsess, siis seejuures on vaadeldud olukorda nii, et konflikti lahendamise protsess saab olla konstruktiivne üksnes siis, kui konflikt on ise olemuselt konstruktiivne, mistõttu on eelnev käsitlus lisatud ka etteruttavalt konfliktide liigituse alla, kuigi tegelikkuses käsitletakse lahendamise protsessi töö käigus hiljem.

Osapooltele omasteks tunnusteks on konstruktiivse konflikti puhul uudishimulik käitu-mine, siirus, tagasihoidlikkus ja austus, mis kajastub kuulamise, küsimuste esitamise, nõusoleku, empaatia kaudu. Situatsiooni käigus keskendutakse olukorrale, põhireeg-litele ja üldprotsessile. Eksisteerib kahesuunaline protsess, kus kõigi heaolu proovitakse suurendada, kõigil osalistel on võrdne informeerituse tase, suur vastutus ja tagatud on tasakaal n-ö andmise ja saamise vahel. (Understanding Constructive & Destructive ... 2008) Siinkohal võiks rõhutada seda, et mõlemad osapooled peavad käituma nimetatud moel ja tagatud peab olema kõigi kriteeriumide täidetud. Reaalsuses pole tõenäoliselt nii ideaalseid olukordi, mil eelpool nimetatud tingimused on kõik täidetud. Probleme võib tekitada ka eelnevate aspektide mõõdetavus ja võrreldavus. Järelkult peab juht olema kompetentne ja kursis oma organisatsiooni sisekliimaga, kontroll konflikti kui protsessi üle peab olema suur, sest vastasel juhul ei kaasne konfliktiga soodsad tagajärjed.

Konstruktiivsete lahkhelide vastandiks on destruktiivsed konfliktid, mis omavad nega-tiivset mõju, keskenduvad emotsioonidele, tegeliku probleemi põhjuse otsimine jäetakse

tagaplaanile ja osapoolte omavahelised suhted halvenevad. Destruktiivset konfliktit iseloomustavad neli põhitunnust – kritiseerimine, põlgamine, kaitsepositsioon ja tõrjumine. Konfliktit tekke algusfaasis kujuneb väidetavalt esimese minuti jooksul välja üks kahest konfliktit liigist – konstruktiivne või destruktiivne. (Destructive Conflict 2003) Seega destruktiivse konfliktit korral ei lähtuta üksnes tekkinud probleemist, vaid kaasatakse ka kõrvalisi tegureid, mistõttu konflikt ei saa olla enam täielikult konstruktiivset laadi, sest kaasatud on emotsioonid.

Destruktiivsed erimeelsused on võitluslike tunnustega, kus üks osapool üritab domineerida ning võita teist osapoolt. Tavaliselt on sellist tüüpi konfliktis osalejale iseloomulikeks tunnusteks jõulisus, agressiivsus, süüdistamine, solvamine, alandamine ja vastasseis. Vastupidiselt konstruktiivsetele lahkkelidele on selle kategooria konfliktid ühesuunalised, mis tähendab seda, et püütakse saavutada soovitud kasum enda seisukohtadest ja heaolust lähtudes, jättes teiste heaolu arvesse võtmata. (Understanding Constructive & Destructive ... 2008) Kuna selgus, et destruktiivsed konfliktid omavad negatiivseid tagajärgi, siis on organisatsiooni jaoks oluline püüda ennetada taoliste lahkkelide teket. Kui organisatsioonis tekib paratamatult arengut pärssiv või kahandav konflikt, siis töötajate produktiivsuse, omavaheliste suhete ja organisatsiooni kui terviku parema toimimise säilitamiseks peaksid vastava valdkonna eest vastutavad isikud proovima destruktiivset konfliktit muuta pigem konstruktiivseks ja kasutama edaspidi ennetusmeetmeid.

Järgmise konfliktide rühmitamise võimaluse on välja toonud Michael A. Esquivel ja Brian H. Kleiner, kes eristavad A- ja C-konflikte. A-tüüpi erimeelsused kahandavad grupi efektiivsust sellega, et kellegi emotsioonide tõttu kaldutakse meeskonna eesmärkidest kõrvale. Loomingulisus on piiratud töötajate panustamisvõime vähenemise tõttu, millega kaasneb vaenulikkuse kasv, viha ja usalduse ning pühendumise kadumine. C-tüüpi puhul on tähelepanu suunatud tegelikkusele, probleemipõhistele erinevatele arvamustele. Töötajad mõistavad, et oluline on keskenduda erimeelsuse põhjustega seotud aspektidele, samal ajal andes hinnanguid ja välja selgitades arvamuste erinevusi. (Esquivel, Kleiner 1996: 43) Seega A-tüüpi lahkeli mõjub organisatsioonile negatiivselt, sest töövõime ja efektiivsus kahaneb. C-tüüpi konfliktid on seevastu arendava ja positiivse panusega. Autori arvates ilmnevad mitmed ühisjooned eelneva konfliktide liigitusega – A-tüüp on samastatav destruktiivse lahkkeliga ning C-tüüp konstruktiivsega.

Lisaks sellele on mitmetes allikates (Schermerhorn *et al.* 1991: 409), (French *et al.* 2011: 543) käsitletud lahkkelide klassifitseerimine substantiivseteks ja emotsionaalseteks erimeelsusteks. Substantiivset konflikti võivad põhjustada erinevad vaatenurgad gruppide ja organisatsiooni eesmärkidest, ressursside jaotus, preemiate jaotamispõhimõtted, poliitika ja protseduurid ning rollide määramine (Schermerhorn *et al.* 1991: 409). Emotsioonidega seotud konfliktid hõlmavad endas tundeid, viha, usaldamatust, ebameeldivust, hirmu, ükskõiksust ja isiklike kokkupõrkeid, mille korral kulub töötajatel palju energiat ning keskendumisvõime hajub (French *et al.* 2011: 543). Emotsionaalsed konfliktid sarnanevad kirjelduse poolest destruktiiivsete lahkkelidega – mõlemal juhul lähtutakse isiklikest tunnetest ja vastuoludest teise osapoole vastu. Konstruktiivsed ja substantiivsed lahkkelid loovad soodsad tingimused organisatsioonis heade tulemuste saavutamiseks, mille korral on võivad tagajärjed olla kõigi jaoks positiivsed.

Viimase konfliktide klassifitseerimise käsitlusena tuuakse välja lahkkelide jaotus kognitiivseteks ja afektiivseteks erimeelsusteks. Neid konflikte, mis on seotud tööülesannete või -probleemidega nimetatakse kognitiivseteks. Sotsiaalsete ja emotsioonidega seotud lahkkelide nimetuseks on afektiivsed konfliktid. Kognitiivsete lahkarvamuste korral lähtutakse normidest ja väärtustest ning kaldutakse olema seotud tegeliku probleemiga, keskendutakse poliisidele, ressurssidele ja paraneb grupi sooritusvõime. (DiPaola 2001: 240) Taaskord esineb sarnasusi eelnevate käsitlustega. Afektiivse konflikti puhul esineb sarnaseid jooni destruktiiivse konflikti, A-tüüpi konflikti ja emotsionaalse konfliktiga. Kognitiivne konflikt sarnaneb konstruktiivse, C-tüüpi ja substantiivse lahkkeliga. Autori poolt leitud sarnasusi kirjeldab järgnev tabel (vt tabel 1), mille juurde on lisatud ka käesolevas töös kasutatud autorid, kelle seisukohtadele tugineti liigituste kirjeldamisel

**Tabel 1.** Konfliktide liigituste sarnasus koos autoritega, kes on käsitlusi kajastanud

| Allika autor                      | Tegeliku probleemiga seotud konflikt | Konflikti kaasatud emotsioonid |
|-----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| Esquivel, Kleiner (1996)          | C-tüüp                               | A-tüüp                         |
| Schermerhorn <i>et al.</i> (1991) | Konstruktiivne konflikt              | Destruktiivne konflikt         |
| French <i>et al.</i> (2011)       | Substantiivne konflikt               | Emotsionaalne konflikt         |
| DiPaola (2011)                    | Kognitiivne                          | Afektiivne                     |

Allikas: (autori koostatud).

Seevastu eelnevalt esitatud küllaltki sarnastele liigitusvõimalustule on olemas ka teisi käsitlusi. Näiteks on konflikte võimalik vaadelda ka horisontaalsete ja vertikaalsetena. Horisontaalse konflikti puhul on tegemist samal organisatsioonilisel juhtimistasandil

erinevate töögruppide või töötajate vahel tekkinud vastuoluga, mis võib ilmned näiteks samal tasandil erinevate osakondade erimeelsuste korral (Kondalkar 2009: 343). Vertikaalse konflikti korral on konflikt tekkinud kahel hierarhiliselt erineva taseme esindaja vahel, mida tuleb sageli ette näiteks töödejuhataja ja alluva vahelistes suhetes (Kondalkar 2009: 344). Seega on taoline konfliktide liigitus erinev eelnevalt esitatud käsitlustest, sest konfliktide tüüpide eristamine toimub organisatsiooni struktuuri ja erinevatel tasemetel olevate inimeste alusel. Seevastu tööülesannete ja emotsioonidega seotud liigitusalus põhineb otseselt konflikti olemusel. Kuna töö teema on suunatud kõigi organisatsiooni liikmete vahel toimuvate konfliktide käsitlemisele, siis on edaspidiselt kasutusel lahkkelide klassifitseerimisel konflikti omadustest tulenev lähenemine ja nii samadel kui ka erinevatel hierarhilistel tasemetel toimuvaid konflikte vaadeldakse ühiselt.

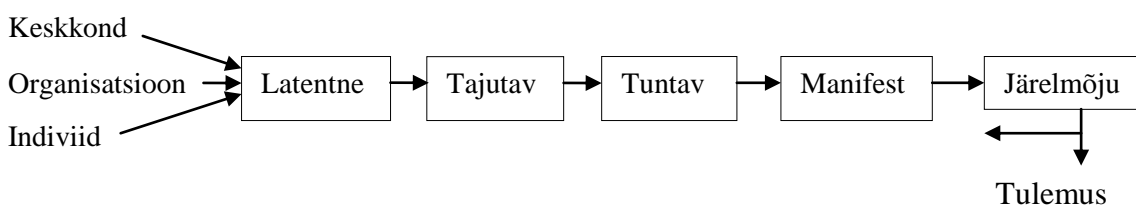
Selgus, et erinevad autorid on konfliktide klassifitseerimisel kasutanud erinevaid nimeusi, kuigi tegemist on sisuliselt sarnaste liigitustega. Üheks põhiliseks omaduseks oli läbivalt konfliktide jaotus organisatsioonile kahjulikkuse või kasulikkuse alusel ja sõltuvalt sellest, kas tegemist on konfliktiga, mis põhineb emotsioonidel või tööülesannetel. Tundub loogiline, et emotsioonidel põhinev konflikt ei saa olla positiivsete tagajärgedega, sest reaalse probleemi vastu puudub huvi. Eelneva põhjal saab järeldada, et konflikti tagajärgedel ja seega ka klassifitseerimisel on olemas seos lahkeli tekkepõhjusega.

Eelnevat mõttekäiku kinnitab ka Gordon (1991: 470), kelle sõnul on konfliktide liigi määramise eelduseks vastuolu tekkimise põhjuse tuvastamine. 1967. aastal oli Pondy esimeseks inimeseks, kes väitis, et organisatsioonilist konflikti on kõige õigem vaadelda dünaamilise protsessina (Rahim 2001: 17). Kuna konfliktide puhul pole tegemist muutumatu ega püsiva seisundiga, on töö teostamise üheks oluliseks lähtekohaks välja selgitada lahkkelide tekkimise ja arengu peamised aspektid, millega peaks konfliktile sobiva lahendusstiili määramise protsessis arvestama. Seega on oluline uurida esmalt konfliktide tekkepõhjuseid, sest lahkeli allikas võib mõjutada erimeelsuste protsessi kogu edaspidist kulgu ja seejärel tuleb vaatluse alla konfliktide väljakujunemine.

Destruktiivse konflikti korral võib peamisteks põhjusteks olla tavaliselt võitlus võimu pärast või vajalike teadmiste puudumine konfliktide lahendamise kohta. Vahel võib empaatia puudumine, lootusetuse tunne või suutmatuse mõista teiste seisukohti samuti olla destruktiivse konflikti allikaks. Teised faktorid võivad sisaldada hirmu muutuste ees või rahutust, kui sunnitakse eemalduma oma mugavustsoonist ja ideoloogilistest uskumus-

test. (Destructive Conflict) Uuringute läbiviimise tulemusena on leitud, et lahkkelide põhiallikateks on informatsiooni puudus, oskuste defitsiit, ebaefektiivsed süsteemid organisatsioonis ja puudulikud konfliktide juhtimise süsteemid (Lenski 2006). Antud uuringu tulemustele kohaselt on probleemsete situatsioonide üheks põhiallikaks organisatsioon, selles kasutusel olevad süsteemid ja muu korralduslik pool.

Järelikult võib esmapilgul tunduda, et konflikti allikateks on inimeste omavahelised suhted, kuid tegelikult peaks probleemile lähenema laiemalt ning kriitilise pilguga vaatama üle organisatsiooni sisemise struktuuri ja kasutusel olevad süsteemid. Järgnevalt uuritakse konflikti tekke ja arengu erinevaid staadiume kolme käsitluse näitel. Judith Gordoni arvates (hoolimata sellest, kas tegemist on inimestevahelise, gruppidevahelise või muu konflikti liigiga) läbib konflikt mitu taset, milleks on latentne, tajutav, tuntav, avaldub ehk manifest ja järelmõju etapp (Gordon 1991: 469). Järgnevalt on esitatud vastavate tasemete kohta selgema ülevaate andmiseks joonis (vt joonis 1).



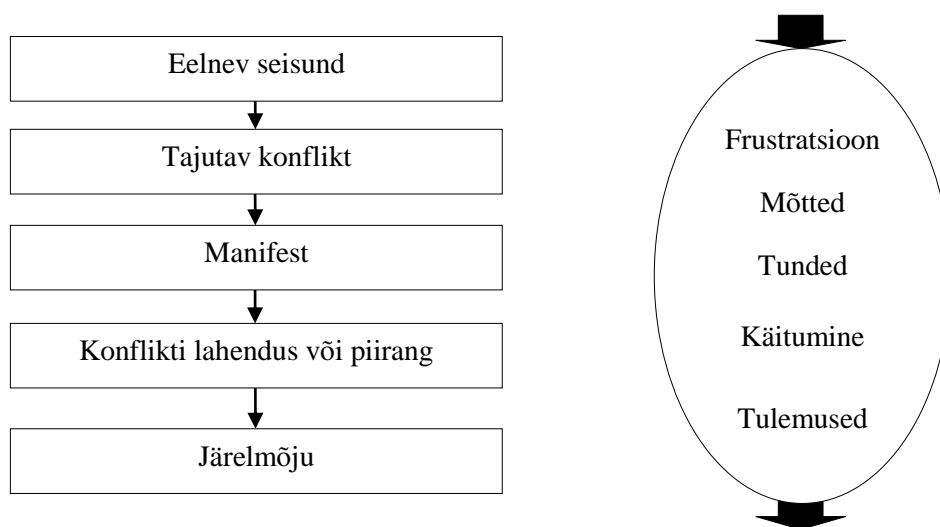
**Joonis 1.** Konflikti etapid (Gordon 1991: 469).

Esmast taset mõjutavad organisatsioon, keskkond ja indiviid ise. Latentse konflikti korral võivad individuaalidel või gruppidel olla erinevad eesmärgid, mitmesuguste rollide tõttu surve või soov konkureerida väheste ressursside nimel, mis võib viia erimeelsuseni või lõpptulemusena konfliktini. Tajutava lahkeli korral on osapooled konfliktist teadlikud, sest arvamuste lahknevused, ühildumatud eesmärgid ja väärtushinnangud, pingutused vastaspoolt alandada või üksteise vastu tegutsemine on märgatavad. Tuntava konflikti ilmnemisel tunneb vähemalt üks osalejatest rahutust. Sageli esineb ajaline mahajäämus intellektuaalselt tajutava lahkeli ja füüsiliselt tuntava vahel. (Gordon 1991: 470) Seega võib alles tuntavast etapist alates näha reaalselt märke erimeelsuse olemasolust.

Avalik agressioon ja toetusest keeldumine iseloomustavad manifest-tüüpi erimeelsust. Sellises staadiumis konflikti peab juht proovima lahendada konstruktiivselt. Konflikti järelmõjude etapis on olukorra kontrolli alla saamisel tövõime kõrgendatud või allasurutud ja lahenduseta jäänud tüli loob soodsad tingimused lahkkelide tekkele tulevikus.

(Gordon 1991: 470) Seega leiab kinnitust, et ebasoodsaks otsuseks on probleemile lahenduse leidmata jätmine. Kõik etapid ja saadav tulemus sõltub seega organisatsioonist, keskkonnast ja indiviidist. Tõenäoliselt on teises ehk tajutavas etapis tegemist isiku sise-mise vastuoluga, millest räägiti alapeatüki alguses Heiki Krips'i arvamusele toetuvalt.

Samalaadse joonise ja konfliktide protsessi teooria on avalikustanud ka Henry L. Tosi koos Neal P. Meroga, kuid tegemist on veidi erineva lähenemisega. Võrreldes Gordoni käsitlemise joonisega on järgneva illustratsiooni (vt joonis 2) puhul välja toodud etappidele lisaks kaasnevad sündmused. Tosi ja Mero on käsitlenud konfliktide protsessi ka viie tasemena, kuid teooria on omapärane kahe kõrvuti asetseva seotud protsessi tõttu.

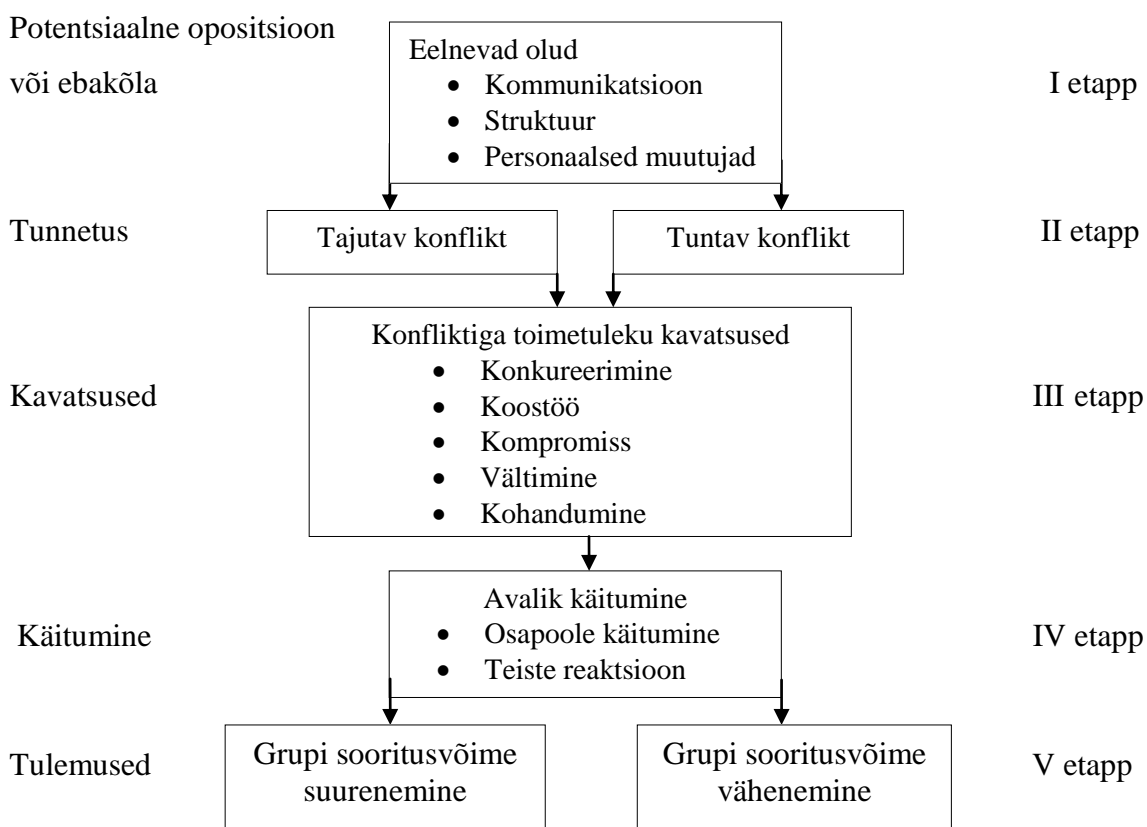


**Joonis 2.** Konflikti protsess (Tosi, Mero 2003: 186).

Esimesse etappi kuuluvad situatsioonid, mis eelnevad konfliktile või on konflikti tekkepõhjuseks. Tajutava konflikti puhul on oluline, et konflikt areneks, sest oponendid peavad ohust teadlikud olema. Tihti hakkavad inimesed tajuma lahkeli olemasolu, kui vastaspool pole veel midagi ette võtnud, kuid kavatseb peatselt. Lahkheliga seotud isikud võivad hakata kahtlema selles, kui palju saab kedagi usaldada ja tekivad muremõtted oma võimete kohta. (Tosi, Mero 2003: 185) Võrreldes Gordoni teooriaga, on Tosi ja Mero käsitlemise esmane faas sellele küllaltki sarnane, kuid erinevusi on samuti olemas.

Esimesena esitletud teooria puhul on kolmandaks etapiks tuntav konflikt, kuid Tosi ja Mero teoorias on kolmandana esitatud manifest, mis esimeses käsitluses on neljandaks tasemeks. Autori arvates on Tosi ja Mero arusaama järgi teises etapis ühildatud tuntav ja tajutav tasand, mistõttu tuntavat konflikti pole eraldi väljatoodud nagu Gordoni mudeli puhul. Piir tajutava ja tuntava lahkeli vahel võib olla ebamäärane, mis tõenäoliselt

võib olla üheks põhjuseks, miks pole need kaks etappi Tosi ja Mero käsitluses eristatud. Viimase joonise kohaselt on neljandaks tasemeks konflikti lahendamine või piiramine, kuid Gordoni järgi pole konfliktile lahenduse leidmine lahkeli protsessi etappidesse otsest kuuluv. Robbinsi järgi (1993: 448) koosneb konflikti protsess samuti viiest etapist: potentsiaalne opositsioon või ebakõla, kognitsioon ja personalisatsioon, kavatsused, käitumine ning tulemused (vt joonis 3).



**Joonis 3.** Konflikti protsess (Robbins 1993: 448).

Käsitluse all oleva lähenemise esimene etapp kujutab endast potentsiaalseid opositsioone või kokkusobimatust. Konflikti tekkimiseks on vajalik vähemalt ühe probleemi esinemine esimese etapi kolmes väljatoodud valdkonnas. (Robbins 1993: 448) Jooniste kõrvutamisel on võimalik näha, et kahe viimase käsitluse puhul on omavahelisi sarnasusi rohkem ja mõlemad eristuvad esimesest konflikti protsessi iseloomustavast käsitlusest. Samas on Robbins samuti eraldanud tajutava ja tuntava konflikti nagu ka Gordon, kuid on vaadelnud nimetatuid ühe etapi raames.

Joonisel 3 esitatud esimeseks eelnevaks ohuks, mis konflikte võib tekitada on kommunikatsioon. Kommunikatsiooni all mõeldakse informatsiooni liikumist, semantikat,

suhtluskanaleid, suhtlust häirivat „müra“ ning uuringud on näidanud, et taolistest aspektidest tulenevalt võib tekkida konflikte. Leidub tõendusmaterjali, mille kohaselt semantilised probleemid ilmnevad erineva koolituse, valikulise taju ja teiste kohta ebaadekvaatse informatsiooni tõttu. Lisaks sellele on uuringutest selgunud, et liiga palju või liiga vähe kommunikatsiooni ja kasutatav kommunikatsioonikanal on potentsiaalsed konfliktide tekkeallikad. (Robbins 1993: 453) Mõned soovituslikud viisid konfliktide lahendamiseks, mis tulenevad kommunikatsiooni osas esinenud vigade tõttu, on lahendada probleeme koosolekute korraldamise, erinevatele gruppidele ühise eesmärgi seadmise (mis eeldab kõigi osapoolte omavahelist koostööd) ja organisatsiooni struktuuri ümberkorraldamise abil. (Robbins 1993: 454) Teise eelneva ohuna nimetatud struktuuri all vaadeldakse grupi suurust, spetsialiseerumise taset tööülesannete puhul, õigusalluvust, isikute eesmärkide kooskõllalisust, juhtimisstiile, tasustamissüsteeme, gruppidevahelist sõltuvust ja personaalsete muutujate puhul faktoreid, mis sisaldavad isiklike väärtuste süsteeme ja iseloomuomadusi. (Robbins 1993: 449)

Uuringute kohaselt on leitud korduvalt kinnitust sellele, et organisatsiooni suurus ja spetsialiseerituse tase mõjuvad konflikte stimuleerivalt – mida suurem grupp ja mida spetsialiseeritumad tegevused, seda suurem on tõenäosus konflikti tekkeks. Tööstaaži ja konfliktide tekke vahel on avastatud pöördvõrdeline seos ehk mida suurem on tööstaaž, seda väiksem on tõenäosus konflikti tekkeks. Lisaks sellele on leitud seos vanuse ja konfliktide esinemissageduse vahel – nooremate töötajate puhul on potentsiaalne tõenäosus konfliktide tekkeks suurem. Kui tegemist on õigusalluvusega, siis kehtib seos: mida suurem on mitmetähenduslikkus tegevuste eest vastutamise määratlemisel, seda suurem on tõenäosus konflikti tekkeks. (Robbins 1993: 449) Seega saab eelnevaid aspekte pidada konfliktide allikateks, millest lahkkelid alguse saavad. Ilmseks saab, et konflikti tekkeks on olemas hulgaliselt võimalusi ja iga eksimus, läbimõtle mata osa organisatsiooni tegevuse protsessis või struktuuris võib viia lahkeli tekkimiseni, mistõttu on konfliktide mõistmine ja oskuslik suunamine vajalik.

Robbinsi kohaselt võivad organisatsioonis gruppide vahel tekkida konfliktid eesmärkide erinevuse tõttu. Näiteks on tihti organisatsiooni erinevate osakondade puhul paika pandud vastavad eesmärgid ja sageli võib ühe osakonna tööst sõltuda kõigi teiste struktuurüksuste töötulemus. Lisaks sellele kuulub struktuuri kui potentsiaalse konfliktide allika mõiste alla ka juhtimisstiili eripära – uuringud on näidanud, et range ja pideva teiste käitumise kontrollimisega juhtimisstiili puhul võib konfliktide tekkimise tõenäosus olla

suurem, kuid usaldusväärset tõendusmaterjali pole leitud seose kohta palju. Ka preemissüsteemid võivad tekitada organisatsioonis pingeid. (Robbins 1993: 449) Seega selgus, et erinevad eesmärgid gruppide lõikes, juhtimisstiili omapära ja muud töötulemusega seotud süsteemid võivad olla potentsiaalseteks konfliktide tekitajateks.

Kolmanda potentsiaalse ohuallikana vaadeldi personaalseid muutujaid, mis kujutavad endast iga inimese isiklike väärtuste süsteeme ja iseloomulikke omadusi, mis selgitavad inimese isikupära ja erinevusi. Leitud on kinnitusmaterjali, et teatud isikuomadused (näiteks kõrge autoriteetsus, dogmaatilisus ja vähene lugupidamine) võivad viia potentsiaalse konfliktini. Sotsiaalsete konfliktide uuringute jooksul on leitud, et kõige olulisemad tegurid on erinevad väärtussüsteemid, mis aitavad kõige paremini selgitada mitmesuguseid olukordi, nagu näiteks eelarvamused ja lahkkelid grupi heaolu jaoks panustamise osa, mis on potentsiaalseteks konfliktide allikateks. (Robbins 1993: 450) Kuna peatüki alguses määratleti konfliktide olemuse juures, et inimese sisemaailmas toimuv jäetakse käesoleva töö kontekstist välja, siis pole edaspidiselt inimese isiklike väärtussüsteemidele ja nende erinevustele põhjalikult rõhku asetatud, sest taolised inimese olemusest tulenevad teemad puudutavad pigem psühholoogia valdkonda ning käesolev töö keskendub seevastu organisatsiooni kui terviku juhtimisalasest suunast.

Ühe allika kohaselt võivad destruktiivsed konfliktid tekkida siis, kui kommunikatsioon kahe osapoole vahel muutub ühesuunaliseks (Destructive Conflict ... 2009) ning antud juhul on ka eelnevalt jooniselt näha, et kommunikatsiooniga seotud probleemi esinemise tõttu võib alguse saada konflikt. Stephen P. Robbins väidab uurimuste tulemustele toetudes, et mida suurem on isikute arv ning mida spetsiifilisemad on ülesanded, seda suuremaks võib pidada konfliktide tekkimise võimalust (Robbins 1993: 448). Iga konflikti lisandunud inimene on suhtes teiste osalejatega ja suhtevõrgustik suureneb tunduvalt, sest iga indiviid näeb asju omal moel, iga osalejaga peab arvestama ja kogu protsess muutub järjest enam komplitseeritumaks, mistõttu muudab see eelneva fakti tõelisusele vastavuse ka loogiliselt põhjendatuks.

Teises etapis on eristatud tajutavat ja tuntavat konflikti. Konflikti puhul on nõutud taju olemasolu, mistõttu üks või mitu osapoolt peavad olema tajunud eelnevaid konflikti tekkeallikatega seotud sündmusi. Kui konflikti tajutakse, siis ei pruugi otseselt olla tegemist veel konflikti personaliseerimisega. Tuntaval tasemel muutuvad inimesed emotsionaalselt seotuks tekkinud olukorraga, osapooled tunnevad ärevust, pinges

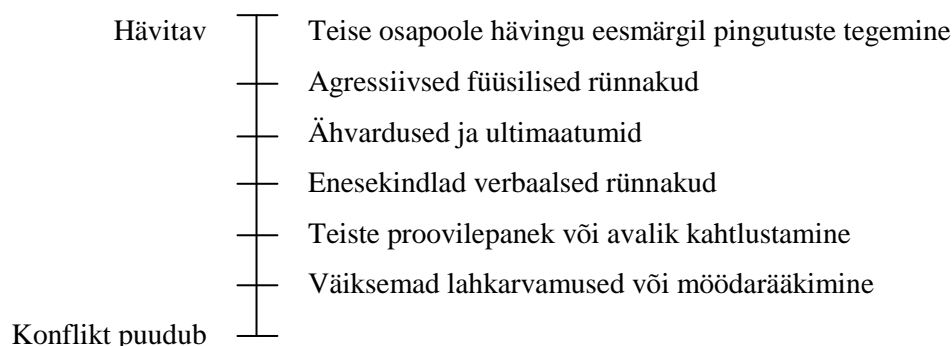
olekut, frustratsiooni ja vaenulikkust. Seega joonisel 3 kujutatud protsessi teine etapp on oluline seetõttu, et just selles osas toimub konflikti olemuse defineerimine ja sel hetkel osapooled otsustavad, millega on antud konflikti puhul tegu ning kogu protsess, sealjuures ka lahendamine, sõltub konkreetset sellest etapist kõige rohkem. Oluline aspekt selles etapis on emotsioonidel, mis mõjutavad ettekujutust tekkimist. Näiteks on leitud, et negatiivsed emotsioonid tekitavad olukordade liigse lihtsustamise, usalduse vähenemise ja negatiivseid tõlgendusi teise osapoole käitumisest. Positiivsed emotsioonid suurendavad olukorra laiemalt vaatlemise võimet ning aitavad luua innovaatilisemaid lahendusi. (Robbins 1993: 453) Seega selgus, et olulised on inimeste tunded, mis mõjutavad konflikti tajumist ning seeläbi kandub tajutud mõju edasi sõltuvalt inimese emotsioonidest grupile ja kokkuvõtlikult on kogu konflikti protsess ja lõpptulemused sellest sõltuvad.

Robbinsi kolmandaks etapiks on kavatsused, milles on viis erinevat käitumisviisi, mida lahkkeliga seotud inimene kavatseb kasutada. Eelnevalt nimetatu poolest erineb Robbinsi käsitus kahest eelnevast teooriast, sest nende puhul polnud viit lahendusstiili esitatud. Robbinsi kavatsuste etapp sarnaneb protsessis asetuse poolest pigem Tosi ja Mero teooriaga, mille puhul oli neljandaks tasemeks konflikti lahendamine. Jooniselt 3 on näha ka see, et konfliktide tekke resultaat võib olla positiivne, mis erineb kahest eelmisest käsitlusest, sest nende puhul ei ole eraldi välja toodud tagajärgede konkreetset positiivseks ja negatiivseks jaotuvust.

Kõik käsitlused erinevad üksteisest, kuid kõrvutades neid paariviisiliselt, siis on sarnased Tosi ja Mero ning Gordoni teooria, kuid võrreldes Gordoni käsitlusega on rohkem sarnasusi Tosi ja Mero käsitlusel Robbinsi teooriaga. Autori arvates kirjeldab konflikti väljakujunemise etappe kõige paremini viimasena esitatud ehk Robbinsi käsitus, sest tegemist on antud juhul põhjaliku etappideks jaotamisega ning välja on toodud ka tagajärgede jaotus positiivseteks ja negatiivseteks. Lisaks sellele on käsitluste jooniste võrdlemisel Robbinsi poolt kujutatud illustratiivne lähenemine kõige selgemini esitatud ja küllaltki informatiivne.

Robbins väidab, et kui konflikti vaadeldakse, siis keskendutakse just neljandale, käitumuslikule etapile, sest selles etapis muutub konflikt ilmseks. Neljas etapp sisaldab endas konfliktiosaliste seisukohavõtte, tegevusi ja reaktsioone, mis võivad erineda eelnevalt kavandatavast ehk kolmanda etapi lahendusviisidest. Konfliktide juhtimise puhul omab

suurt tähtsust just konfliktsituatsioonis reaalne käitumine, mis jääb mingisse konkreet-  
sesse punkti allpool esitletud skaalal (vt joonis 4).



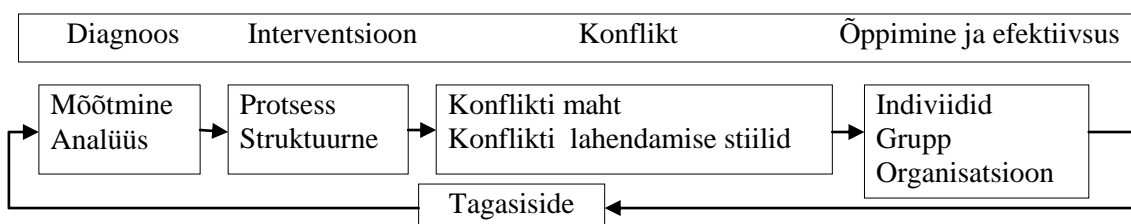
**Joonis 4.** Konflikti korral käitumise kontinuum (Robbins 1993: 453).

Eelnev on välja toodud reaalse käitumise ja planeeritava lahendusstiili erinevuse rõhu-  
tamiseks. Seega selgub, et olulist rolli mängib inimeste eelnevate kalkulatsioonide tege-  
mise oskus lahendusstiili valikul ja kavandatav lahendusviis ei pruugi realiseeruda olu-  
de sunnil. Inimesed ei suuda kõike eelnevalt ette näha ning selleks, et kavandatav lahen-  
dusviis realiseeruks, peab ennast hästi tundma ja oskama prognoosida oma käitumist.  
Põhitähelepanek eelnevast lähtuvalt oleks, et töö teises peatükis selgub uuringus osale-  
vate inimeste potentsiaalne ehk kavandatav käitumisviis, mis võib tegelikkuses oluliselt  
erineda ning konflikti lahendamise tulemused sõltuvad eelkõige reaalsest reaktsioonist.

Eelnevalt leidis kinnitust, et konfliktide puhul on oluline võime näha lahkeli väljakuju-  
nemise protsessi tervikuna. Lisaks konflikti vaatlemisele protsessina on oluline käsitle-  
da ka konfliktide juhtimise teemat üldisemalt. Autori ning ka paljude teoretikute  
arvates on konfliktide oskusliku juhtimise aluseks lahkeli staadiumi määratlemine ehk  
selge ülevaade sellest, millises etapis on konflikt teatud hetkel ning kuidas näeb kogu  
protsess terviklikult välja. Organisatsiooniliste konfliktide juhtimise uurimisega tegele-  
nud teadlased on jõudnud seisukohale, et tähelepanuta on jäänud organisatsiooni  
diagnoos, mis on esmatähtis efektiivsete muutuste saavutamiseks (Rahim 2001: 86).  
Organisatsioonilise konflikti juhtimise protsess eeldab laialdast diagnoosi, mis hõlmab  
endas konflikti mõõtmist, selle allikate, konfliktide lahendamise tüüpide määramist ja  
efektiivsuse analüüsi (Rahim 2001: 87).

Konflikti juhtimise protsessi iseloomustab alljärgnevalt esitatud joonis 5 millelt on  
näha, et tegemist on pidevale arengule suunatud nähtusega, kus viimase etapi järel liigu-  
takse taaskord esmasesse punkti, et alustada uuesti ja nii saavutatakse iga korraga järjest

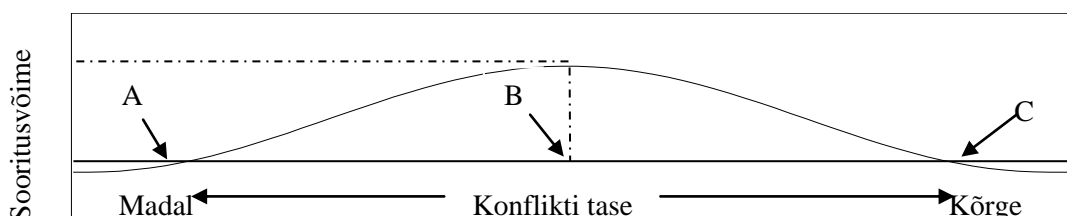
parem tulemus. Teine etapp on interventsioon ehk sekkumine, mille vajadus selgub diagnoosi järel ja ilmneb ka sekkumise tüübi eripära, mida vajatakse konflikti juhtimisel. Seega konfliktide juhtimine nõuab iga situatsiooni põhjalikku analüüsi. Esimene tuleb mõista konkreetse konflikti tüüpi, mis aitab järgnevalt valida vastuolule sobivat käitumisviisi (Conflict Resolution – Resolving ...). See väide ühtib autori isikliku arvamusega ja näitab, et esialgne situatsiooni analüüs on kasulik efektiivsema tulemuse saavutamiseks. Selle asemel, et üritada oma põhiseisukohti koheselt peale suruda, on ratsionaalne eelnevalt analüüsida situatsiooni põhjuseid ja potentsiaalseid tagajärgi.



**Joonis 5.** Konflikti juhtimise etapid (Rahim 1983: 81).

Nii Robbins (1993: 471) kui ka Rahim (2001: 78) on oma teostes toonud joonise, mis kirjeldab konfliktide mõju töösooritusele (vt joonis 6), mis on üheks olulisemaks teguriks organisatsiooni edukuse seisukohalt. Jooniselt on näha, et organisatsiooni heaolust lähtuvalt on optimaalsel tasemel konflikt oluline, et tagada kõrgem töösooritus. Nagu jooniselt 6 näha võib, on punktides A ja C töösooritus madal, mis on tingitud sellest, et konflikti tase on punktis A liiga madal ning punktis C liiga kõrge. Kõige ideaalsem olukord on punktis B, kus sooritusvõime on maksimaalne ja aset leiab konstruktiivne konflikt, mis tagab töötulemuste paranemise ja organisatsiooni arengu.

Sarnase joonise on esitanud ka French *et al.* (2011: 547) oma teoses, kuid erinevuseks on joonise graafiline kujundamine ja see, et joonise puhul pole vaadeldud konflikte üldiselt, vaid kõrgema sooritusvõime puhul ehk antud joonisel oleks see punktis B tegemist mõõdukal tasemel konstruktiivse konfliktiga ning joonisele 6 tuginevalt oleks punktides A ja C tegu destruktivse olukorraga, sest liiga väike või liiga suur konfliktide esinemine on destruktivne. Erinevate autorite esitatud joonised on küllaltki sarnased, kuid eristumise aluseks on sisuline tõlgendus. Seega demonstreerivad eelnevad arusaamad seisukohta, mille järgi on konflikti oskuslik stimuleerimine vajalik, kui eesmärgiks on efektiivsust tööülesannete täitmisel tõsta.



**Joonis 6.** Konfliktide mõju töösooritusele (Robbins 1993: 471).

Kuna alapeatüki käigus käsitleti erinevate aspektide alusel konfliktide eripärasid ja sageli esitati seejuures läbivalt ka paljud potentsiaalsed tagajärjed konfliktide tekke puhul. Selguse mõttes on autor pidanud otstarbekaks lisada kokkuvõtva tabeli (vt tabel 2), milles on olemas mõned näited konfliktidega kaasnevatest potentsiaalsetest tagajärgedest. Teooriale toetudes selgus, et sageli toimub näiteks konfliktide liigitus ja ka konflikti kui protsessi vaatlemine konfliktide potentsiaalsete tagajärgede olemuse alusel. Seega on tabelis jaotatud üldised potentsiaalsed tagajärjed üldjuhul kaheks ehk kas tegemist on positiivsete või negatiivsete tagajärgedega.

**Tabel 2.** Konfliktidega kaasnevad potentsiaalsed tagajärjed

| Positiivsed tagajärjed                       | Negatiivsed tagajärjed                  |
|--|---|
| Organisatsioonil avaneb võimalus areneda     | Organisatsiooni arengut pärssiv toime   |
| Ebavajalike ressursikulude vähenemine        | Ebavajalike ressursikulude suurenemine  |
| Töötajate töösoorituse suurenemine           | Töötajate töösoorituse langemine        |
| Töötajatevaheliste suhete paranemine         | Töötajatevaheliste suhete halvenemine   |
| Enesehinnangu tõus                           | Enesehinnangu langus                    |
| Loomingulisuse kasv                          | Loomingulisuse pidurdumine              |
| Positiivsed kogemused konfliktidega          | Negatiivsed kogemused konfliktidega     |
| Töölase motivatsiooni suurenemine            | Stress, frustratsioon                   |
| Eelarvamuste kadumine                        | Eelarvamuste teke                       |
| Positiivse energia suurenemine               | Jõuetuse tunne, energiakadu             |
| Tööle keskendumisvõime suurenemine           | Tähelepanu hajumine                     |
| Uute konfliktide tekke tõenäosuse vähenemine | Uute konfliktide tekke tõenäosus kasvab |
| Psühholoogiline tervis paraneb               | Psühholoogiline tervis halveneb         |

Allikas: (autori koostatud).

Eelneva alapeatüki käigus käsitleti sageli ka konflikte põhjustavaid tekkeallikaid. Läbivalt oli eelneva alapeatüki jooksul toodud nii konfliktide liigituse ja konfliktide protsessina vaatlemise juures erinevad potentsiaalsed põhjused lahkkelide väljakujunemise puhul. Kokkuvõtlikult on esitatud ka peamised selgunud tekkepõhjused, mis on koondatud alljärgnevasse tabelisse 3. Tabeli koostamisel on tuginetud tagajärgede jaotamisel sellel, kas tegemist on inimestega seonduvatele või tööalaste aspektidega seonduvalt.

**Tabel 3.** Konfliktide põhilised tekkeallikad

| Inimestega seonduvad põhjused             | Töölaste aspektidega seonduvad põhjused |
|---|---|
| Töötajate isikuomadused                   | Siseprotsesside korraldatus             |
| Arusaamatused                             | Premeerimissüsteemid                    |
| Möödarääkimised                           | Struktuuriüksuste erinevad eesmärgid    |
| Vead tööülesannete sooritamisel           | Reguleerituse määr                      |
| Töötajate isiklikud väärtussüsteemid      | Juhtide juhtimisstiilid                 |
| Töötajate tööalased harjumused            | Informatsiooni levik                    |
| Ebaausad või põhjendamatud käitumisvõtted | Kommunikatsioon                         |

Allikas: (autori koostatud).

Kokkuvõtlikult saab järeldada, et konflikte ei pea vaatlema üksnes negatiivse nähtusena ja olemas on mitmeid positiivseid mõjusid, mis võivad kaasneda lahkkeliga oskusliku toimetuleku korral. Oluliseks võib konfliktidega toimetuleku puhul pidada ka konfliktide liigi määramise oskust, mis eeldab erinevate liigitusvõimalustega kursisolekut. Alapeatüki käigus selgus, et on olemas mitmeid konfliktide klassifitseerimise võimalusi, mis erinevad üldjuhul vaid nimetuse poolest, kui vaadelda konflikte üldiselt tööalases kontekstis nende olemusele tuginevalt ilma organisatsioonilist hierarhiat või mõnda muud liigitusalust arvesse võtmata. Üldjuhul selgus, et konfliktid jagunevad üldiselt kaheks – organisatsiooni jaoks kasulike omadustega ehk tööülesannetega seotud konfliktideks ja kahjulike omadustega ehk emotsioonidega seotud lahkkelideks.

Otstarbekas on uurida konflikti kui protsessi ning juhi jaoks võib tõenäoliselt olla kasulik kursisolek konflikti protsessiga – teadmine, millises etapis on konflikt, loob valmisoleku reageerida asjakohaselt lahkeli tekkimise korral. Järelikult protsessi vaatlemine tagasiulatuvalt võib aidata jõuda konflikti allikani, mille tuvastamise järel saab likvideerida algse probleemi. Teades lahkeli tekitanud probleemi ja sellega seonduvat, on suurem võimalus lahendada konflikt soodsal viisil osapoolte jaoks ja ennetada edaspidiselt ressursikulusid, mis lahkeli kordumisel oleksid kaasnenud. Autor nõustub seisukohaga, mille järgi on optimaalsel tasemel konfliktid organisatsiooni jaoks kasulikud ja seega mingil määral ka vajalikud. Järgnevalt vaadeldakse täpsemalt, millised on peamised konfliktide lahendamise võimalused olnud seni ja millised on lahendusstiilide eripärad.

## 1.2. Konfliktide lahendamise stiilide eripärad

Mitmetes allikates on kinnitatud ja eelmises peatükis toodi samuti välja, et konfliktide lahendamise üheks eelduseks on probleemi tekkepõhjuse leidmine ja konkreetse lahk-

heli tüübi paika panemine. Käesolevas peatükis antakse ülevaade konfliktide lahendamise stiilidest. Kuna ühest lahendust tõenäoliselt kõigile erimeelsustele ei eksisteeri, siis kõigi meetodite puhul tuleks lähtuda sellest, et iga erineva situatsiooni puhul ei pruugi kõik strateegiad tõhusad olla.

Järgnevalt käsitletakse konfliktide lahendusstiile ning alustuseks tuuakse välja mõned aspektid lahendusstiilide käsitluste muutumisest. Aja möödudes on konfliktide lahendamisstiilide mudelites aset leidnud uuendusi, täiendusi ja tekkinud on kaasaegsemaid lähenemisi. Rahim (2001: 25) on ühes oma teoses andnud ülevaate sellest, millised mudelid on erinevate autorite poolt välja pakutud (vt tabel 4).

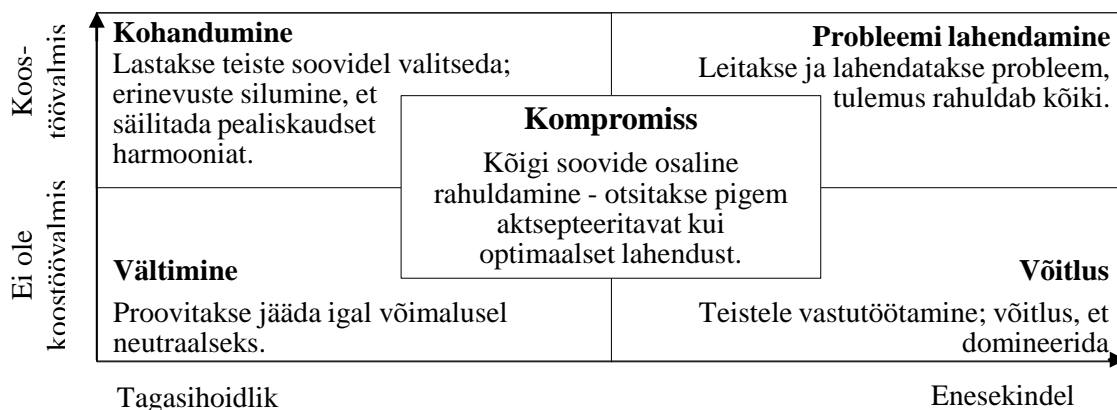
**Tabel 4.** Konfliktide lahendusstiilide mudelid

| Mudelid                           | I                         | II                    | III        | IV         | V          |
|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------|------------|------------|------------|
| Kaks stiili                       |                           |                       |            |            |            |
| Deutsch (1990)                    | Koostöö                   | -                     | -          | Konkurents | -          |
| Knudson, Golding (1980)           | Koostöö                   | -                     | Vältiv     | -          | -          |
| Kolm stiili                       |                           |                       |            |            |            |
| Putnam, Wilson (1982)             | Lahendusele orienteeritud | Vastasseisu puudumine | -          | Kontroll   | -          |
| Lawrence, Lorsch (1967)           | Konfronteeriv             | Kohanduv              | -          | Sundiv     | -          |
| Billingham, Sack (1987)           | Arutlus                   | -                     | -          | Agressioon | -          |
| Rands, Levinger, Mellinger (1981) | -                         | -                     | Vältiv     | Rünnak     | Kompromiss |
| Neli stiili                       |                           |                       |            |            |            |
| Pruitt (1983)                     | Probleemi lahendamine     | Järeleandmine         | Passiivsus | Võitlus    | -          |
| Kurdek (1994)                     | Probleemi lahendamine     | Vastutulelik          | Vältiv     | Kokkulepe  | -          |
| Viis stiili                       |                           |                       |            |            |            |
| Follett (1940)                    | Integratsioon             | Piirav                | Vältiv     | Domineeriv | Kompromiss |
| Blake, Mouton(1964)               | Konfronteeriv             | Kohanduv              | Vältiv     | Sundimine  | Kompromiss |
| Thomas (1976)                     | Koostöö                   | Kohanduv              | Vältiv     | Võitlus    | Kompromiss |
| Rahim (1983)                      | Integratsioon             | Kuuletuv              | Vältiv     | Domineeriv | Kompromiss |

Allikas: (Rahim 2001: 25).

Põhiliseks erinevuseks on olnud just konfliktide lahendusstiilide arv, mis on varieerunud kahest kuni viieni. Autori arvates erinevad mudelid sisuliste üldistuste määra põhjal ehk mida rohkem on stiile mudelis, seda täpsemalt ja spetsiifilisemalt on erinevad käitumisviisid jaotatud ning seda konkreetselt on erinevad stiilid kirjeldatavad. Praegusel ajal on viie stiiliga mudelid üheks kõige asjakohasemaks käsitluseks, sest taolist

lähenumist kasutatakse väga sageli. Seega on käesolevas töös antud põhjalikum ülevaade just viie lahendusstiiliga mudelist, mille puhul võimalikeks lahendusstrateegiateks peetakse järgnevalt loetletud viit stiili: domineerimine, kohandumine, vältimine, probleemi lahendamine ehk koostöö ja kompromiss (vt joonis 7). Stiilide nimetused võivad erinevate autorite poolt esitatud kirjatöodes varieeruda.



**Joonis 7.** Konflikti lahendamise võrgustik (Schermmerhorn *et al.* 1991: 418).

Blake ja Mouton esitlesid 1964. aastal esimeste teoreetikutena kontseptuaalset skeemi, mille abil oli võimalik klassifitseerida isikutevaheliste konfliktide lahendusvõtted viieks erinevaks tüübiks (Rahim 1983: 368). Mescon *et al.* (1985: 535), Robbins (1993: 452), (Torrington *et al.* 2002: 630), Kondalkar (2009: 346), (Bowditch, Buono 1990: 147), (Ivancevich, Matteson 1996: 334) ja paljud teised on käsitlenud samuti viit konfliktide lahendusstiili. Thomas ja Kilmann reinterpreteerisid Blake ja Moutoni loodud teooriat ja kasutasid lahendusstiilide eristamiseks samuti kahte põhilist dimensiooni – enda ja teiste soovidest hoolimine (Rahim 1983: 368). Esimese dimensiooni tase (kõrge või madal) selgitab seda, kas isik proovib rahuldada enda soove ja teine dimensioon kirjeldab, kuivõrd huvitatud on isik teiste soovide rahuldamisest (Rahim 1983: 369). Eelneval joonisel 7 oleks Rahimi kohaselt horisontaalsel teljel enda soovidest hoolimise ja vertikaalsel teljel teiste soovide vastu huvi tundmise dimensioon.

Thomas oli esimene teadlane, kes märkas, et suurim kontseptuaalne vahemaa eksisteeris vältimise ja koostöö ning kohandumise ja domineerimise vahel. Varasemalt oli dimensioonide jaotus veidi erinev, sest eelnevalt defineeriti ühte dimensiooni kui huvi inimeste vastu ning teise dimensioonina nähti huvi toodangu vastu, kuid praegusel ajal lähtuvad autori enda ja teiste soovidega arvestamise dimensioonidest (Vliert 1990: 70). Bla-

ke ja Mouton kavandasid 9-pallise dimensiooni, mille puhul üks tähistas minimaalset ja üheksa maksimaalset motivatsiooni enda huvide eest seista (Vliert, Kabanoff 1990: 200). Kõigi käsitluste puhul oli põhiliseks see, et konflikti lahendusstiil määratleti sõltuvalt sellest, millises asukohas paiknes teatud võtte dimensioonide raamistikus.

Praegusel ajal on levinud lahendusstiilide mudel, mille puhul on tegemist kahe-dimensioonilise käsitlusega, mis kajastab inimese enesekindlust (*assertiveness*) ehk motivatsiooni rahuldada oma huvisid ja teise dimensiooni puhul motivatsiooni rahuldada teise osapoole huvisid ehk valmisolek koostööks (*cooperation*) (McShane 1998: 344). Rahim on lähenenud olukorrale veidi teisiti ja leidunud, et kaheks dimensiooniks võiksid olla: probleemi lahendamine ja kokkulepe (*bargaining*). Paljud autorid on dimensioone teisiti nimetanud, kuid üldiselt tuginevad sisulisest küljest kõik sarnastele põhimõtetele.

Järgnevalt esitatakse iga lahendusstiili kirjeldus. Üheks viiest lahkkelide lahendamise tuntumaks võtteks on domineerimise (konkureerimise) ehk võitluse strateegia, mille käigus domineerija tähelepanu on suunatud maksimaalselt enda ja minimaalselt teise osapoole huvidele. Domineerija kasutab võimu, mis võib olla füüsiline, majanduslik või intellektuaalne, et teist poolt mõjutada, kuid esineb ka olukordi, kus kõik osapooled üritavad konfliktist võitajana väljuda. Põhilise klassifitseerimise alusel kuulub võitlusstrateegia lahendusstiil võit-kaotus gruppi, sest üks osapool ehk antud juhul domineerija saavutab võidu, saades soovitud tulemuse enda tõekspidamistele kindlaks jäädes ja kaotaja rolli jäänud oponendi seisukohtadega ei arvestata. (Schermerhorn *et al.* 1991: 418) Domineerimismeetodi kasutamine võib teatud juhtudel ka lausa vajalik olla. Näiteks hädaolukordade, kiirelt lahendust vajavate probleemide, ebapopulaarsete (nagu kulude kärpimine, vastuoluliste reeglite kehtestamine ja distsipliiniga seotud) otsuste puhul on taoline käitumisviis asjakohane (Schermerhorn *et al.* 1991: 420).

Mõnevõrra erinev on ühe autori poolt kajastatud seisukoht domineerimisstiili jagunemisest konstruktiivseks ja destruktiivseks. Uuringud on näidanud, et konkureeriv ehk võitlusliku lahendusmeetodi protsess on sarnane destruktiivsele lahendusprotsessiga, millega kaasnesid mitmesugused negatiivsed tagajärjed, mida käsitleti põhjalikumalt eelnevas peatükis konfliktide liigituste puhul. Domineerimisstiili saab samuti vaadelda konstruktiivse ja destruktiivse, mille puhul seisneb erinevus selles, kas tegemist on võitluste, mille puhul on destruktiivse domineerimise puhul esindatud ebaausus ning reguleerimatus ja konstruktiivse korral õiglane ja reguleeritud olukord. Konstruktiivse domi-

neerimise puhul võidavad mingil määral mõlemad osapooled. (Deutsch 2006: 30) Taoline käsitlus eristub paljude teoreetikute lähenemisest, sest domineerimise puhul on nähtud ka konstruktiivset külge, mille korral ei jää ükski osapool kaotajaks.

Konstruktiivne väitlus on protsess vältimatute erinevustega toimetulekuks, mis kaasneb koostööd tegevate inimeste vahelise suhtlusega, sest oskuslikult kasutatakse ära arusaamade, perspektiivide, teadmiste ja maailmavaadete erinevused. Destruktiivse domineerimise puhul selgub võitja, kellel on nähtavasti parimad ideed, teadmised, oskused ja muud omadused, kuid kaotajat nähakse kui halvemat. (Deutsch 2006: 30) Autor pooldab samuti eelnevalt esitatud lähenemist, sest tegemist on käsitlusega, mis kirjeldab domineerimisvõtet põhjalikumalt ja mitmekülgsemalt. Domineerimisstiili võimalikku konstruktiivsust saab autori arvates näha näiteks tööalaselt korraldatavate ajurünnakute puhul, kus on üldjuhul paika pandud eelnevalt reegel, et ühtegi ideed ei kritiseerita ja kõigil on ühine eesmärk leida võimalikult loomingulisi ning kasulikke lahendusi, kus saab heast küljest silma paista oma rikkalike lähenemiste, laialdaste teadmiste või mõne muu hea omaduse abil ja eesmärgiks pole oma arvamuse läbisurumine.

Teine konfliktide lahendamise võte on kohandumine (vt joonis 7). Selleks, et häid suhteid säilitada ja head lahendusvõimalust leida, arvestatakse maksimaalselt teise osapole nõudmistega ning surutakse alla enda soovid, mis võib tunduda küll alistumisena, kuid tegelikkuses võib taoline käitumine olla ka vahel otstarbekas. Näiteks juhul, kui konflikt on tekkinud tühistel põhjustel. (Kondalkar 2009: 347), (Konfliktist ja selle ...) Taoline stiil sobib ka siis, kui isiklik seisukoht oli esmalt vale või pole taolise küsimuse lahendamine nii oluline (McShane 1998: 345). Inimesed, kes kasutavad kohandumist väga sageli, võivad avastada, et nende soovidega ei arvestata piisavalt, mis võib viia välja enesehinnangu alanemiseni, sest teistelt ei saada vajalikku tähelepanu, austust või tunnustust. Vastupidisel juhul, kui inimesed ei kasuta kohandumist sageli, võib tekkida olukord, mil nad hakkavad mõtlema, et neil jääb puudu teiste arvates heast tahtest või tekib kahtlus, et teised näevad taolist inimest liiga jäiga, range või nõudlikuna. (Kondalkar 2009: 347) Autori arvates võiks kohandumist kasutada mõnikord heade suhete säilitamise eesmärgil, kuid sel juhul pole seega välistatud ka vastuolu tekkevõimalus – kui kohandumisstrateegiat tarvitatakse liiga tihti, jäetakse enda eesmärgid tähelepanuta, heaolu langeb ja pikaajaliselt ei ole taolise stiili kasutamine otstarbekas. Järelikult tuleb osata kohandumist kasutada mõõdukalt ja üksnes sobivates olukordades

Seega sagedase kohandumise kasutamise korral võib kohanduja ühel hetkel aru saada, et ta on valesti käitunud ning tagajärjeks võib olla suurem konflikt võrreldes algsega. Tehes oletuse, et üks osapool kohandub vastavalt oponendi soovidele mitmeid kordi ja vastane harjub taolise olukorraga ära, siis järgmisel korral ei arvestata enam eelnevalt kohandunud isiku arvamusega isegi siis, kui ta mingil hetkel kohanduda ei soovi. Tulemuseks võib olla suurem konflikt, mis on mõjutatud minevikus toimunud sündmustest. Järelikult peab olema ettevaatlik, sest vastane võib oodata tulevikus sama käitumisviisi.

Mescon *et al.* on kohandumisstiili puhul rõhutanud tegeliku probleemi lahendamata jätmist (1985: 535). Schermerhorn *et al.* käsitluses lisandub fakt, et seda strateegiat kasutatakse siis, kui situatsioon on teistele olulisem kui kohandujale endale (1991: 420). Üldise jaotuse järgi kuulub kohandumisstrateegia kaotus-kaotus tüübi hulka (Schermerhorn *et al.* 1991: 418), sest tegelikkuses ei saa keegi sellise käitumise korral oma soove täielikult realiseerida ja maksimaalset heaolu saavutada. Siinkohal võib oletada, et mõnel juhul võivad mõlemad osapooled eelistada kohandumist vastavalt teise osalise vajadustele ja mõlemad võivad arvata, et olukord on vastasele olulisem kui endale. Seega tegelikkuses kumbki ei tea üksteise tõelisi seisukohti, mistõttu võib vastastikust kohandumist vaadelda kui kompromissi. Sellest lähtuvalt võib järeldada, et reaalselt eksisteeriv probleem võib lahendamata jääda ning keegi ei võida antud olukorras.

Kohandumisstiili puhul on osalejad endas kindlad ja avaldavad oma arvamust. Kuna tavaliselt esineb palju märke efektiivsest koostööst, siis tegemist võiks olla vähemalt mingil määral positiivse tulemusega. Mõnikord jätab inimene mõned soovid enda teada, sest võib tunduda, et vastase jaoks on situatsiooni tulemus tähtsam ja seega otsustatakse kohandumise kasuks. Loodetakse omandada positsioon, kus soovitakse demonstreerida enda järeleandmist ja heategu, tulles vastase soovidele vastu ja jäädes ootama, et järgmisel korral on vastane tema suhtes sama lahke. (Conflict Resolution ...) Oodata, et vastane järgmisel korral heldelt käitub, on küllaltki ebareaalne, sest inimesed ei mõtle sarnaselt ega pruugi mäletada eelmistes olukordades juhtunut. Vastane pole tõenäoliselt teadlik oponendi tunnetest, mille kohaselt võiks ta järgmisel korral vastutasuks samuti kohaneda. Kohandumisega ei saa kaasneda väga head tulemused, sest keegi ei saa maksimaalset rahuldust, kuid võrreldes vältimise või ebasobivas olukorras domineerimisega, on kohandumiskohandumine paremate tagajärgedega.

Konflikti vältimine (vt joonis 7) on kolmas võimalus konfliktidega toimetulekuks. Eri-meelsusele lahenduse leidmisega viivitamine on kasulik, sest osapooled saavad koguda sel ajal lisainformatsiooni konflikti tekkepõhjuste kohta ja lahkeli lahendus võib osutuda efektiivsemaks (Rahim 2001: 83). Sel juhul püütakse jääda neutraalseks või erapooletuks, kuid tegelikult ei arvestata kummagi osapoole vajadustega. Reaalselt esineb neid olukordi harva, mille puhul seda meetodit rakendada. (Konfliktist ja selle ...) Tegemist on kaotus-kaotus tüüpi konflikti lahendamisviisiga (Schermerhorn *et al.* 1991: 418), sest teeseldakse, et tegelikkuses probleemi pole. Vältimisstiil sobib inimesele, kelle võimutase on äärmiselt madal ja pole mingit lootust enda soove rahuldatud saada (Kondalkar 2009: 346). McShane (1998: 345) ei soovita vältimist pikaajaliselt kasutada, sest taoline käitumine suurendab osapoolte frustratsiooni. Seega vältimise korral jääb reaalne probleem lahendamata.

Kui tegemist on vastupidise olukorraga, mil inimene kasutab vältimisstiili väga harva või mitte üldse, valitseb oht, et tekib vaenulikkus, inimeste tunded saavad kannatada või tegemist võib olla üleliigselt aja kulutamisega, kui kõik probleemid võetakse käsile ja tühistele asjadele pööratakse liigselt tähelepanu, mis võib viia suuremate, ebavajalike konfliktideni. (Kondalkar 2009: 346) Tõenäoliselt on vältimise pikaajalise kasutamise üheks tagajärjeks see, et probleemid ja häirivad tegurid hakkavad kuhjuma, mis mõjub töötulemustele negatiivselt või põhjustab terava konflikti, kuid samas kui tühiseid asju ei suudeta eristada olulistest ning iga ülilihtne ja tähtsusetu probleem võetakse käsitluse alla, siis võivad samuti tekkida suured ressursikulud. Seega peab vältimist kasutama vaid sobivate olukordade puhul, et vältida ressursikulude teket.

Võrreldes kohandumisstrateegiaga, on vältimine halvem variant, sest kohandumise korral väljendavad osapooled vähemalt mingil määral oma arvamust ning probleem leiab hetkelise lahenduse. Konflikti eiramisel ei avaldu olukorraga seotud ebameeldiv olek ja tulevikus võib tekkida soodumus suuremate konfliktide kujunemisele. Järelikult võib lühiajalise alternatiivina vältimise meetod olla täiesti sobiv, sest siis suudavad mõlemad konfliktis osalejad rahuneda ning läbimõeldumaid otsuseid teha. Schermerhorn *et al.* (1991: 420) ja Kondalkari (2009: 346) arvates kasutatakse vältimist siis, kui esineb tähtsamaid probleeme, mida oleks vaja lahendada või võidetakse aega, et inimesed saaksid taastada oma tegelikud vaatenurgad.

Nõustuda saab taaskord sellega, et ajutiselt selle meetodi kasutamine sobivas olukorras võib kasulik olla. Tõenäoliselt võivad pikema perioodi jooksul probleemid süveneda ja pinged võimenduda, mis paratamatult lõpeb konflikti avaldumisega. Tagajärjed võivad osutada negatiivsemateks, võrreldes sellega, kui koheselt oleks väljendatud oma arvamust avalikult, mis võimaldaks lahkkeliga kiiremini ja väiksema ressursikuluga toime tulla. Teisest küljest tuleks tõdeda seda, et mõnikord on otstarbekas väiksem ebakõla tähelepanuta jätta, kui tähtsamad probleemid lahendamist vajavad. Healoomulised konfliktid võivad mõjuda positiivselt grupisisesele sidususele, sest konfliktide käigus märkavad grupi liikmed, et neil on ühised huvid (Brahm 2004), mis on üks näide sellest kui positiivseid nähtusi võib konfliktiga kaasneda. Üheks viisiks, kuidas konflikte lahendada, on kaasata kõrvaline isik, kes asub täitma vahendaja rolli (Benton, Halloran 1991: 326). Teooriale toetudes saab öelda, et lahkeli ja selle lahendamine olla paljudel juhtudel kasulike tagajärgedega, mille tõttu pole vältimine üldjuhul hea valik ja kaaluma peaks siiski erimeelsuste vaatluse alla võtmist.

Neljandaks stiiliks on probleemi lahendamine, mis võib olla parim erimeelsustega toimetuleku strateegia, kuid reaalselt on seda meetodit kõige keerulisem rakendada. Uuringute kohaselt on leitud tõendusmaterjali, mis viitab sellele, et koostööle ehk probleemi lahendamisele omane protsess viib grupi suurema töötamise tõhususeni, paremate isikutevaheliste suheteni, parema psühholoogilise tervise ja kõrgema enesehinnanguni. Mitmete uuringute kohaselt on tulemused näidanud, et konstruktiivne konfliktide lahendamine tuleneb koostöö meetodi kasutamisest. (Deutsch 2006: 29)

Koostöö stiilile on omane, et konflikt proovitakse lahendada arvestades mõlemate osapoolte huvidega maksimaalselt, uuritakse lahkeli tekkepõhjuseid ja soovitakse erimeelsus lahendada mõlema osapoole jaoks parimal moel (Robbins 1993: 452). Seda meetodit võib vaadelda kui võit-võit strateegiat, mille puhul proovitakse vältida võitu teise osapoole arvelt (Schermerhorn *et al.* 1991: 418). Uuringute kohaselt toetuvad mehed ja naised sageli erinevatele konfliktide lahendusstiilidele ning tavaliselt kalduvad naised pöörama rohkem tähelepanu konflikti osapoolte vahelistele suhetele ja seega on selgunud, et naised kalduvad tööalaselt sageli koostöö stiili kasutama. Mehed kalduvad olema uuringute tulemuste kohaselt rohkem domineerivamad ja vaatlevad suhteid lühiajalisest orientatsioonist lähtuvalt. Eelnevate seoste puhul tuleb olla ettevaatlik, sest sugu avaldab üksnes nõrka mõju konfliktide lahendusstiilidele. (McShane 1998: 345) Seega võiks olla oluline vaadelda konfliktide lahendusstiilide kasutamist meeste ja naiste

hulgas, kuid tehtavate järelduste puhul tuleb jälgida, kas tegemist on usaldusväärsete tulemustega.

Järelikult probleemide edukaks lahendamiseks peavad mõlemad konfliktis osalejad olema valmis maksimaalseks koostööks ja tagasihoidlikkust ei tohi esineda, mida võis näha ka konflikti juhtimise võrgustiku jooniselt (vt joonis 7). Järelikult on mõlema osapool soovide ja vajaduste arvesse võtmise abil võimalik saavutada sobivaim lahendus, kuid kui üks osapool ei suuda täielikult oponendi seisukohtadega nõustuda, pole tegemist probleemi lahendamise strateegiaga. Seega saab antud juhul vaadelda olukorda kui konstruktiivse konflikti lahendamist, sest tulemused on eeldatavalt positiivsed nii osalejate kui ka organisatsiooni jaoks.

Teoreetikute sõnul on probleemi lahendamise meetod ainus, mille puhul jõutakse probleemi allikani ja vastavalt sellele saab välja selgitada kõige sobivama lahendusstrateegia (Kondalkar 2009: 347), (Schermerhorn *et al.* 1991: 420), (McShane 1998: 345). Kondalkar on rõhutanud seda, et probleemi lahendamise meetodit kasutav inimene peab mõtlema selle peale, kuidas ta oma aega ja teisi organisatsiooni ressursse kasutab, sest tegemist on meetodiga, millega kaasnevad suured ressursikulud ning tihti ei vaja kõik olukorrad lahendamiseks just selle meetodi rakendamist. Koostööstiili liigse kasutamise puhul ohustab organisatsiooni vastumeelsuse poole kaldumise risk või kõrvalekalle tavakohustuste täitmisest. (Kondalkar 2009: 347) Seega on tegemist võit-võit tüüpi konflikti lahendusega, sest lahkeli käigus tunnustatakse vastaste seisukohti ja püütakse ühiselt leida parim lahendusvariant vastavalt olukorrale, kuid oluline on taolise põhjaliku lähenemise ülemäärase kasutamise vältimine. Järelikult, kui probleemi tekkepõhjus on kindlaks määratud ja sobiv lahendus leitud, siis elimineeritakse võimalus konflikti taaselavnemiseks – tulevikus ei kaasne sarnase situatsiooni puhul enam vastuolusid või ollakse piisavalt kogenud, et lahendada probleem ilma suuri ressursikulusid tegemata.

Viimaseks lahendusstiiliks on kompromiss, mida peetakse kõigi eelnevate variantide vahepealseks strateegiaks, sest pole kaotajat ega võitjat ning ükski osapool ei saavuta maksimaalset heaolu (vt joonis 7). Kompromiss on sobiv, kui probleemi tekitanud põhjuseks on konkreetne ressurss, sest ressursse saab võrdselt jagada, mis võib olla ajuti-seks probleemiga toimetuleku viisiks keerulistes situatsioonides ja olukordades, kus probleemi lahendamise strateegiat ei õnnestu rakendada (Konfliktist ja selle ...). Kui inimesed kalduvad kompromissi sageli kasutama, siis nende jaoks on raske võidelda tuge-

valt oma arvamuse eest. Kompromissi on sobiv kasutada siis, kui domineerimis- või koostöö stiil ei andnud soovitud tulemusi. Uuringute kohaselt on inimestele omane käsitleda konflikte teatud moel, mis sõltub intellektuaalsetest ja isikupärastest omadustest. (Kondalkar 2009: 348)

Kompromissi kasutatakse tihti ka siis, kui teiste lahendusstiilide kasutamine on osutunud ebaefektiivseks (Rahim 2001: 83). Kondalkari on täpsustanud, et kompromissi on sobiv kasutada just siis, kui domineerimis- või koostöö stiil ei andnud soovitud tulemusi (Kondalkar 2009: 348). Konfliktide juhtimisega tegelevad inimesed otsustavad kahjuks sageli kompromissi kasuks keeruliste probleemide korral, mis tegelikult vajaksid probleemi lahendamise stiili rakendust ning seega ei õnnestu teha pikaajalisi efektiivseid otsuseid. (Rahim 2001: 83) Siinkohal selgub, et probleemidega ei tegeleta sügavuti, sest tekkepõhjuseid ei uurita ja sihiks pole kõigi vajaduste rahuldamine – kõik osalejad annavad mõnes mõttes vastastikuliselt n-ö järele oponendi soovidele. Samas ei ole tegemist ka vältimisega, sest isiklike seisukohti väljendatakse avalikult. Kui üks osapool ei soovi kokkuleppele jõuda, pole tegemist kompromissiga – vaid üks osapool kohandub vastavalt teise soovidele ehk tegemist oleks kohandumisstrateegiaga.

Eelnevalt selgus, et probleemi lahendamise meetodi korral on tulemus kõige kasulikum ehk võit-võit seisund, sest arvestatakse kõikidega ja proovitakse leida konflikti allikas, et probleem võimalikult efektiivselt elimineerida. Kompromissile jõudmisel ei ole võimalik mõlemal osapoolel maksimaalset kasu omandada, sest arvestatakse teistega ja kohandatakse vastavalt üksteise vajadustele, mistõttu kohandumisstiil pole võidu ja kaotuse alusel rühmitatav, sest ükski osapool ei võida ega ka. Järgnevalt tuuakse välja mõned potentsiaalsed tagajärjed ja lõpptulemuste üldisloomustused iga stiili kohta. Esimeseks lahendusmeetodiks oli domineerimine, mida võib pidada küllaltki kasulikuks (aega ja muid ressursse säästev) käitumisstiiliks juhul, kui vastasel pole piisavalt informatsiooni või kogemusi ja oponent võib tunda kergendust, et üks osapool suutis mingi lahenduse välja pakkuda (Schilling ... 2009) ning ka juhul, kui tegemist on üldiselt konstruktiivset laadi domineerimisega (Deutsch 2006: 30). Kui võitluslikku strateegiat kasutada ebasobivas situatsioonis, võivad tekkida positiivsete tulemuste asemel pigem uued probleemid (Eilerman 2006). Seega domineerimise puhul võib oodata positiivseid tulemusi siis, kui meetodit on kasutatud õiges kontekstis ja konstruktiivselt.

Vältimisstrateegia korral jääb probleem lahendamata ning tulemused pole positiivsed ega ka negatiivsed. Ühest küljest võib olla kasulik vältimist kasutada, sest tühised probleemid ja nende arutlemine on vaid ressursikulukas, mis võib viia suuremate konfliktide tekkeni. Teisest küljest võttes on probleemide ja häirivate asjaolude eiramine kahjulik, sest tekkivad pinged võivad ajapikku suureneda ning luua soodsaid eeldusi tõsisema lahkeli väljakujunemisele. Seevastu probleemi lahendamise stiil on täielik vastand vältimisele, sest leitakse üheskoos lahendus, mis maksimeerib kõigi osapoolte heaolu, probleemi allikas leitakse, tuvastatakse kõik asjakohased ja vajalikud tegurid, mis aitaksid leida situatsioonile parim lahendus. Rõhutada tuleks siinkohal taas seda, et ainult selle lahendusviisi abil leitakse tegelik probleemi allikas ja parim võimalik lahendus.

Autori arvates võiks kaudselt seostada omavahel kompromissi ja kohandumist, sest viimast võib pidada esimesena nimetatu väljakujunemise protsessi üheks etapiks. Kompromissini jõutakse siis, kui ollakse nõus mingil määral vastase seisukohtadega, mis avaldus ka kohandumisstiili korral. Kompromissi strateegia omab sarnaseid jooni kohandumisstrateegiaga, kuid on sellest märkimisväärselt parem meetod. Mõlema meetodi puhul proovitakse hoida konflikti tasandil, kus soovitakse olla vastase suhtes õiglane, kuid samas saada rahuldav tulemus. Erinevus seisneb selles, et kohandumismudeli korral surutakse mingil määral alla enda vajadusi teise osapoole huvides.

Kompromissi võib olla vaadeldud ka nii, et kõik osapooled kasutavad kohandumise strateegiat üksteise suhtes – proovitakse vastase seisukohti austada. Kokkuvõtlikult saadaksegi tulemus, millega ollakse rahul, sest arvestatakse üksteise soovidega ja osaliselt surutakse alla oma seisukohti kohandumiseks, et oponent saaks ka vastavalt käituda. Mõlemaid osapooli rahuldav kompromiss pole sama efektiivne meetod kui probleemi lahendamine. Seega kompromissile jõudmise tagajärjeks on kõiki rahuldav resultaat, kuid täielikult heaolu maksimeerida ei suudeta. Seevastu probleemi lahendamisel on osapoolte ühine eesmärk saavutada parim resultaat, jättes kõrvale ebaolulised aspektid ja keskendudes probleemile.

Kokkuvõtteks saab öelda, et konfliktide liigitusi, nende allikaid, tagajärgi ja lahendusvõtteid on paljudes kirjatöodes käsitletud, aga ühest konkreetset käsitlust pole, kuigi esineb sarnasusi erinevate käsitluste vahel. Töö koostamise käigus on autorile jäänud mulje, et konfliktide liigitused põhinevad üldiselt sellele, kas tegemist on positiivset või negatiivset mõju avaldava konflikti liigiga. Eelneva käigus selgus, et iga lahendusstiili ka-

sutamisel on võimalik saavutada positiivne efekt, kuid üksnes siis, kui lahendusvõtet kasutatakse sobivas olukorras ja mõistliku sageduse või kestusega. Rahim on koostanud kokkuvõtva tabeli (vt tabel 5) sellest, millistel juhtudel sobivad teatud stiilid kasutamiseks. Alljärgnev tabel võtab kokku eelnevalt kirjeldatud lahendusstiilide kasutamise sobivuse kohta käiva informatsiooni.

**Tabel 5.** Konfliktide lahendusstiilide kasutamine

| Lahendusstiil         | Sobiv kasutamiseks  | Ebasobiv kasutamiseks   |
|-----------------------|---|---|
| Probleemi lahendamine | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Olukorrad on keerulised</li> <li>• Ideede süntees on vajalik</li> <li>• Teised osapooled peavad pühenduma</li> <li>• Probleemi lahendamiseks on aega</li> <li>• Üksi ei saa probleemi lahendada</li> <li>• Erinevate osapoolte ressursse on vaja, et lahendada ühine probleem</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ülesanne/probleem on lihtne</li> <li>• Nõutud on kohene otsustamine</li> <li>• Teised osapooled ei hooli tulemusest</li> <li>• Teistel osapooltel ei ole probleemi lahendamise oskusi</li> </ul> |
| Kohandumine           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esialgne seisukoht oli vale</li> <li>• Probleem on vastasele olulisem</li> <li>• Oled nõus millestki loobuma</li> <li>• Suhte säilitamine on oluline</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Probleem on oluline</li> <li>• Enda arvamus on õige</li> <li>• Teine osapool eksib või käitub ebaetiliselt</li> </ul>  |
| Vältimine             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Järelemõtlemise aeg on vajalik</li> <li>• Tühine probleem, esineb tähtsamaid</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Probleem mõjutab töötõhusust</li> <li>• Nõutud kiire reageering</li> </ul>   |
| Domineerimine         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Olukord on lihtne</li> <li>• Vajatakse kiiret otsust</li> <li>• Vastase ebasoodne otsus võib olla kulukas</li> <li>• Vastane pole kompetentne</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Olukord on keeruline</li> <li>• Olukord pole endale tähtis</li> <li>• Osapooled on võrdsed</li> <li>• Otsust ei pea tegema kiiresti</li> <li>• Vastased on kompetentsed</li> </ul>               |
| Kompromiss            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Probleemi allikas on ressurss</li> <li>• Vajalik ajutine lahendus</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Võimalik probleem lahendada</li> <li>• Üks osapool on tugevam</li> </ul>   |

Allikas: (Rahim 2001: 82).

Teema valdkonnast tulenevalt on oluline pöörata tähelepanu ka konfliktide lahendusstiilide määratlemise kontseptsioonidele. Järgnevalt antakse ülevaade tuntumatest konfliktide lahendusvõtete kindlaks tegemisega seonduvatest meetoditest. Eelnevalt käsitleti konfliktide lahendusstiile ning anti ülevaade viie lahendusvõtte määratlemise alustest. Esmalt eksisteeris viis mudelit konfliktide lahendusstiilide määratlemiseks, mille loojateks olid järgnevad autorid: 1964. aastal Blake ja Mouton, 1969. aastal Hall, 1967. aastal Lawrence ja Lorsch, 1974. aastal Thomas ja Kilmanni ning 1983. aastal Rahim (Rahim 1983: 369). Paljud autorid, nagu näiteks Ben-Yoav, Banai (1992: 237), Van de Vliert, Kabanoff (1990: 201), Moberg (1998: 258) on väitnud, et kaheks kõige tuntumaks ja usaldusväärsemaks konfliktide lahendusstiilide määramise meetodiks on

ROCI-II ja TKI (mõnes allikas MODE nimetust kandev) konfliktide juhtimise instrumendid ning seega tuuakse alljärgnevalt välja nimetatud mudelite peamised omadused.

1974. aastal esitlesid praeguseks ajaks laialdaselt tunnustust kogunud TKI mudelit Kenneth W. Thomas ja Ralph H. Kilmann (1977: 309). Mõned aastad hiljem avaldas Rahim (1983: 87) oma teooria ROCI-I ja ROCI-II mudelitest. Mõlemaid instrumente on seni konfliktide juhtimise, organisatsioonis toimuva kommunikatsiooni ja arengu efektiivsemaks muutmisel kasutatud. Rahim on olnud kahe instrumendi looja, mille kasutamise abil saab konfliktide lahendamise stiile mõõta isikutevaheliste konfliktide puhul organisatsioonis. ROCI-II arendamisel kujundati instrument välja korduvate uuringute läbiviimise põhjal. Mudeli täiustamiseks ja paranduste tegemiseks täitsid esmalt 60 üliõpilast ja 38 juhti Rahim ROCI-II küsimustiku, millele järgnes uurijate poolt teostatav põhjalik diskussioon uuringus osalejatega, mille tulemusena selgitati välja, millised elemendid olid küsimustikus keerulise olemusega või ebaselge tähendusega. Instrumendi abil järgnevalt kogutud andmete uurimiseks kasutati faktoranalüüsi. (Rahim 1983: 371) Taolise arendustegevuse resultaadina loodi ROCI-II, mille puhul kasutatakse kolme erinevat vormi – vorm A töötajale ülemustega konfliktide jaoks, vorm B alluvate ning vorm C kaastöötajatega konfliktide mõõtmiseks. ROCI-II puhul on summaarselt esitatud 35 erinevat väidet, mille puhul peab andma hinnangu viie-pallisel skaalal.

Seevastu TKI mudeli puhul viiakse töötajate hulgas läbi küsitlus, mis koosneb kolmekümnest erinevast väitepaarist, millest iga väide esindab ühte viiest konflikti lahendamise stiilist (Kilmann, Thomas 1977: 309). Vastaja skoor iga stiili puhul on arv, mis kirjeldab, mitu korda töötaja valis väite, mis esindas teatud stiili. Instrument on loodud eesmärgiga määrata indiviidi käitumist konfliktsetes situatsioonides (Schaubhut 2007). Viimast meetodit on kasutatud juba mitukümmend aastat (Thomas-Kilmann Conflict Mode ... 2007). Uuringus osalejate kohta on võimalik teada saada iga vastaja isiklik tulemus ehk millist stiili eelistatakse sageli konfliktsetes olukordades tõenäoliselt kasutada nagu ka ROCI-II instrumendi puhul. Seega on mudelid küllaltki sarnased, kuid peamise erinevusena võib vaadelda ROCI-II küsimustiku jaotuvust kolmeks erinevaks osaks, mis esindavad erinevaid suhteid organisatsiooni liikmetega.

TKI mudel on loodud Robert Blake ja Jane Moutoni poolt 1964. aastal esitletud konfliktide lahendusstiilide mudeli põhjal. TKI mudeli laialdase kasutamise järel on kogutud hulgaliselt hinnanguid nimetatud instrumendi kohta (History and Validity ...

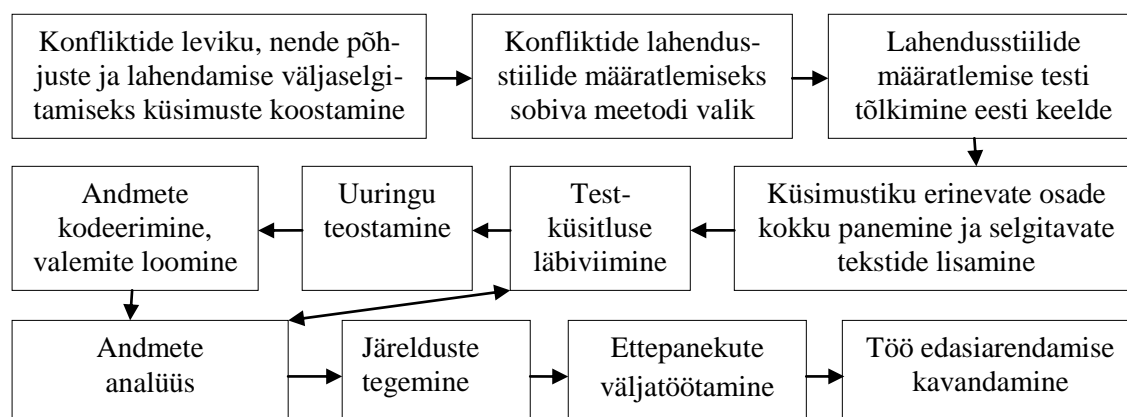
2009). Kuna mitmete uuringute põhjal (Ben-Yoav, Banai 1992: 245), (Van de Vliert, Kabanoff 1990: 207) on nii Thomas-Kilmanni meetod kui ka Rahimi instrument tunnistanud usaldusväärseks ning küllaltki raske on määratleda kumb mudel on sobivam, siis on käesoleva töö empiirilise osa teostamisel kasutatud Thomas-Kilmanni mudelit (vt lisa 1), sest originaalne Thomas-Kilmanni konflikti mudeli küsimustik ning selle tulemuste tõlgendamise juhend on kättesaadavam. Lisaks sellele on Eestis kirjutatud bakalaureuse- ja magistritöodes kasutatud samuti nimetatud meetodit, mis on näidanud, et taolist instrumenti on edukalt saanud kasutada ka teised üliõpilased oma uuringutes ja saadud resultaadi põhjal on avanenud võimalus andmeid asjakohaselt tõlgendada.

Kokkuvõtlikult selgus peatüki käigus, et konfliktide liigitamisel on erinevad autorid lähtunud sisulisest küljest küllaltki sarnastest põhimõtetest, kuid konfliktide liikide nimede osas esineb erinevusi. Selgus, et lahendamise stiilid võivad erineda vastavalt sellele, millist tüüpi konflikt on tekkinud, kuidas toimub protsessi kulgemine, millised on suhted osapoolte vahel, missuguse iseloomuga on oponentid ning paljud muud tegurid. Oluline on konflikti puhul tajuda, kas tegemist on lahkkeliga, mida saab juhtida organisatsioonile kasulikus suunas. Kinnitust leidis, et konstruktiivset laadi konflikti korral organisatsioon saab areneda, kuid destrukttiivsema lahkeli puhul ohustab suhete halvenemine ja probleemi lahendamata jätmise olulisel määral organisatsiooni heaolu, mistõttu on konfliktide juhtimisel täita kandev roll ettevõtete pikaajalise edu tagamisel. Oluliseks järelduseks oli see, et kõigi konfliktide lahendusstiilide puhul on võimalik saavutada positiivne tulemus, kui osatakse sobivas olukorras õiget lahendusvõtet kasutada. Järgnevas peatükis uuritakse, millistel põhjustel, missuguse esinemissagedusega ja milliseid konflikte on Eesti organisatsioonides esinenud ning kuidas tulla toime konfliktide lahendamisega.

## 2. KONFLIKTID JA NENDE LAHENDAMINE EESTI ORGANISATIOONIDES

### 2.1. Konfliktide uurimise meetodika ja valim

Käesolevas alapeatükis selgitatakse empiirilise osa koostamiseks kasutatava meetodika valikul oluliseks osutunud aspekte. Uuringu läbiviimise abil uuritakse organisatsioonides asetleidvate konfliktide juhtimist üldisemalt ning valituks osutunud lahendusstiilide määramise mudeli rakendamise abil eelkõige konfliktide lahendusstiilide kasutust töötavate inimeste hulgas. Uuringu vastavad tulemused on esitatud käesoleva peatüki teises alapeatükis, millele põhinevad järeldused ning ettepanekud on tehtud kolmandas alapeatükis. Käesoleva peatüki koostamiseks läbitavaid uuringu teostamise etappe on kirjeldatud ka alljärgneva joonise abil (vt joonis 8).



**Joonis 8.** Empiirilise osa teostamiseks läbitavad etapid (autori koostatud).

Alljärgnevalt antakse ülevaade uuringu meetodikast, valimist ja muudest analüüsi teostamise seisukohalt olulistest. Küsimustik koosnes kahest põhiosast, millest esimeses olid esitatud autori enda poolt koostatud küsimused, mille koostamisel lähtuti teoreetilise peatüki koostamisel omandatud teadmistest. Teise osana oli lisatud Thomas-Kilmanni Instrument (vt lisa 1), mille põhjal sooviti välja selgitada, millist konfliktide lahendusstiili inimesed kõige tõenäolisemalt kasutama kalduvad. Lisaks sellele olid küsimustiku lõppu lisatud ka üldandmete kohta käivad küsimused, et saada ülevaade valimist ja analüüsida tulemusi erinevate tunnuste alusel. Esimese osa küsimused on

vajalikud eelkõige selleks, et koguda andmeid inimeste kogemustest konfliktidega seonduvalt ja lisaks sellele aitavad leida seoseid töötaja suhtumisega konfliktidesse. Seega selguvad küsimustiku esimese osa abil, missuguseid probleemseid situatsioone on esinenud, millised mõjutegurid eksisteerivad konfliktide tekkel, kuidas toimitakse lahkkelide korral, millised on olnud lahendused ja kuivõrd rahul on vastajad olnud seni kasutusel olnud konfliktide käsitlemisega.

Kuna küsimustik on küllaltki pikk ja aeganõudev, siis vastajate osalemisaktiivsust on proovitud tõsta teise osa tulemusest teada saamise võimalusega – sooviavaldajatele saadetakse e-maili peale nende isiklik tulemus ehk millist konfliktide lahendusstiili kaldub vastaja probleemses olukorras tõenäoliselt kasutama, millele lisatakse juurde ka lühiülevaade konfliktide viiest lahendusstiilist, et inimene saaks teada, mis on tema poolt kasutatavale stiilile omane ja avaneks võimalus võrrelda ka teiste stiilidega, mis tõstab teadlikkust konfliktide lahendamise viiside teoreetilisest küljest. Oma isikliku tulemuse vastu tundsid huvi 26 inimest, kes lisasid oma e-maili, et teada saada konfliktide lahendusstiil, mida nad tõenäoliselt konfliktises olukorras kasutama kalduvad.

Küsimustiku esimeses osas on kuus valikvastustega ehk suletud küsimust ning kolm avatud vastustega küsimust. Lisaks eelnevale on ühes küsimuses palutud anda neljapallisel skaalal hinnang, kuivõrd olulisteks põhjusteks peetakse küsimustikus nimetatud aspekte konfliktide tekkimisel. Esimeses osas on lisatud ka valikvastustega küsimus, kus palutakse vastajal märkida ära väide, mis iseloomustab tema käitumist konfliktises olukorras, kuid iga väide esindab tegelikult ühte konfliktide lahendamise stiili. Hiljem vaadeldakse, kas vastaja märgitud vastus eelnevalt nimetatud küsimuse puhul on sama, mis selgub TKI mudeli küsimustiku põhjal ehk võimalikuks osutub vastaja enda hinnangu ja TKI põhjal selguva tegeliku lahendusstiili võrdlemine.

Küsimus, milles sooviti teada saada, kuidas on organisatsioonis üldjuhul konflikte lahendatud, jäeti tahtlikult avatud vastusega küsimuseks, sest valikvastuste etteandmine oleks vastaja jaoks liiga suunava mõjuga ning uuringus osaleja ei saaks detailselt oma arvamust esitada. Seejuures valitses samuti oht, et vastaja ei soovi midagi taolise küsimuse puhul kirjutada ning jätab küsimuse vastuseta. Eelnevast lähtuvalt kasutati igal võimalusel suletud küsimusi, et saada võrreldavamaid ja kasutuskõlblikumaid andmeid. Koostatud küsimuste lisamise põhjendused on esitatud kokkuvõtlikult allpool asetsevas

tabelis (vt tabel 6), millest on võimalik näha, et eesmärgiks on olnud koguda võimalikult palju informatsiooni inimeste isiklikust kogemusest ja arvamusest lähtuvalt.

**Tabel 6.** Küsimustiku autori poolt koostatud küsimused ja nende esitamise põhjus

| Nr  | Küsimus   | Soovitava informatsioon  |
|-----|---|--|
| 1.  | Kui tihti esineb konflikte organisatsioonis, kus Te töötate?  | Konfliktide esinemissagedus  |
| 2.  | Palun andke hinnang, milliseid muutusi on konfliktide sageduse osas toimunud.   | Konfliktide esinemissagedus  |
| 3.  | Millised on tööalased konfliktid Teie jaoks? Palun põhjendage.  | Suhtumine konfliktidesse   |
| 4.  | Milline järgnevatest väidetest on konfliktsetes olukorras Teie käitumisele kõige iseloomulikum?   | Enda hinnang oma käitumisele, potentsiaalne lahendusstiil                  |
| 5.  | Palun andke hinnang (neljapallisel skaalal, kus 1-täiesti ebalooline, 4-väga oluline) kuivõrd olulisteks konfliktide põhjusteks on olnud järgmised aspektid                           | Konfliktide tekkepõhjused  |
| 6.  | Palun kirjeldage mõnda konfliktset olukorda ja leitud lahendusi, millega olete organisatsioonis töötamise ajal kokku puutunud või mille puhul olete olnud n-ö kõrvaltvaatleja rollis. | Esinenud konfliktide eripärad, kasutusel olnud lahendusvõtted detailsemalt |
| 7.  | Kuidas toimub üldjuhul konfliktide lahendamine organisatsioonis, kus Te töötate?  | Kasutusel olnud lahendusvõtted üldiselt                                    |
| 8.  | Palun andke hinnang, kui suur hulk konfliktidest suudetakse lahendada.  | Konfliktide lahendamise määr   |
| 9.  | Kuivõrd rahul olete antud hetkel konfliktide lahendamisega organisatsioonis, kus Te töötate? Palun põhjendage oma arvamust.   | Rahulolu seoses konfliktide käsitlemisega organisatsioonis                 |
| 10. | Mis vajaks Teie arvates organisatsioonis konfliktide juhtimise puhul muutmist?  | Vajalikud muudatused konfliktidega toimetulekuks                           |

Allikas: (autori koostatud).

Autori poolt koostatud küsimustega osale järgnes teine osa, milles oli Thomas-Kilmanni konfliktide mudel (vt lisa 1) ehk test, mille põhjal selgub, millist konfliktide lahendusstiili inimesed kõige tõenäolisemalt kasutama kalduvad. Meetodi kriitikaks võib pidada aspekti, mille kohaselt probleeme võib tekitada inimeste vähene motivatsioon korralikult väitepaarides sisalduvaid lauseid läbi mõelda ja lisanduvalt see, et tegelikkuses sõltub konflikti lahendusvõte kaastöötajatest, situatsiooni eripärast ja muudest piirangutest, mistõttu võib kõige sagedamini kasutatav stiil olla reaalsuses teistsugune, mis selgus ka teoreetilises osas. Probleeme võib tekkida ka väidete valikul, sest eelistatud käitumisviisi konfliktsetes olukordades on endal ratsionaalselt raske prognoosida. Originaalses TKI küsimustikus on enne väitepaare kirjas lühidalt juhtnöörid, millega vastaja arvestama peab. Käesoleva uuringu läbiviimiseks koostatud küsimustikku lisati samuti juhend, mis on originaalses küsimustikus esitatud instruksioonide tõlge. Juhend-

dis on konkreetselt viidatud sellele, et paljude väitepaaride puhul võib tekkida probleeme väidete vahel valimisega, sest mõlemad seisukohad võivad tunduda vastaja käitumisele iseloomulikud, kuid lõpuks peab siiski ühe neist valima. Eelnevalt mainitud asjaolu tõttu võivad vastajad hakata juhuslikult väiteid märkima, kuid seevastu võib positiivseks pidada eelkõige seda, et vastaja peab siiski otsuse tegema ning need, kes põhjalikult süvenevad ja kellel on seejuures raskusi valiku tegemisega, võivad alateadlikult otsustada väite kasuks, mis kirjeldab sellist käitumist, mida nad tõenäoliselt ka probleemses situatsioonis kasutaksid.

Analüüsile järgnevate järelduste tegemisel võib raskusi tekitada tulemuste üldistamine ja subjektiivsus, kuid seevastu selgub põhiline konfliktide juhtimise olukorda puudutav teave ning kogutud andmete põhjal tehtavatel peamistel järeldustel on mingil määral tõepõhi all, millele toetuda. Järelduste või üldistamise tõlevastavuses saab täiendavalt veenduda, kui jätkata käesoleva töö arendamist ja koguda uusi andmeid erinevatelt inimestelt, mis tagab võimaluse kaardistada kasutuselolevate konfliktide lahendusstiilide esinemissagedused ja sõltuvuse erinevatest tunnustest Eestis. Thomas-Kilmanni küsimustikku on kasutanud aastatel 2000–2005 Kulno Türk, kes jagas koolijuhtidele, Tartu Ülikooli Majandusteaduskonna ärimagistriõppes ja täiendkoolituskursustel õppivatele ettevõtete ja asutuste juhtidele ning spetsialistidele laiali 471 küsimustikku, millest saadi tagasi 345 kasutuskõlblikku küsimustikku (Altmäe 2007: 34). Kogutud andmeid kasutati magistritöö koostamiseks, mille eesmärgiks oli analüüsida konfliktijuhtimisviiside ja juhtimisstiilide omavahelist seost ning vaadelda Thomas-Kilmanni konfliktijuhtimisviiside ja Fiedleri juhtimisstiilide seost erinevate tunnustega (Altmäe 2007: 5).

Eelnevalt kirjeldatud lõputöö valdkond on käesoleva teemaga küllaltki lähedaselt seotud, kuid uuritakse eelkõige erinevate mudelite seoseid ja teemaks on ka juhtimisstiilid. Kuna eelnevalt mainitud uuringu andmed on kogutud 7-12 aastat tagasi, siis võib eeldada, et praeguseks võivad organisatsioonides olla paljud tingimused muutunud - näiteks majanduskriisist tulenevalt võisid küllaltki palju probleeme tekitada töötasu muutumine ja koondamise ohuga kaasnevad konkureerimismomendid, mis loovad eeltingimused konfliktide tekkeks. Seega on autori arvates uute andmete kogumine asjakohane. Autori panuseks koguda uusi andmeid, kaardistada üldisemalt, milliseid konfliktseid olukordi Eestis asuvates organisatsioonides tekkinud on ja milliseid lahendusstiili kalduvad erinevad töötajad erinevates organisatsioonides kasutama.

Uuringu läbiviimisele eelnevalt täitis sisulise arusaadavuse testimise eesmärgil küsimustikku kuus inimest, kellelt paluti kommentaare sõnastuse, struktuuri ja muude tehniliste aspektide osas. Küsimustiku testimisel selgus, et inimesi häirivad TKI mudelis korduvad väited erinevate väitepaaride hulgas, mistõttu osutus oluliseks juhendis märkida, et korduvad väited on meetodiliselt vajalikud. Ilmnes ka see, et mõned vastajad samastavad probleemi lahendamise ja kompromissile jõudmise lahendusstiili, kuid tõenäoliselt tuleneb see sellest, et vastajad ei ole konfliktide lahendusstiilide erisustest teadlikud.

Kuna esialgselt läbiviidud test-uuringus oli näha, et paljud küsimused jäetakse vastamata, muudeti mõned olulisemad esimese ja üldandmete osa küsimused ning kogu teine osa ehk TKI väitepaarid kohustuslikeks, et tagada suurem arv analüüsimiseks sobivaid ankeete. Esimese osa küsimustes jäeti avatud vastustega küsimused mittekohustuslikeks ja seetõttu võib neile vastamise määr olla madalam. Seevastu tähelepanu tasub pöörata sellele, et kuna tegemist on aeganõudva ankeediga, siis lõppkokkuvõttes peaks eelnev otsus suurendama saadavate andmete mahtu.

Uuringus osalejate sotsiaaldemograafiliste andmete saamiseks lisati uuringule juurde kolmas osa (üldandmed), milles on esitatud küsimused soo, vanuse, ameti, tökohaks olevas organisatsioonis tööstaaži, haridustaseme, ameti ja organisatsiooni tegevusvaldkonna kohta, et hiljemalt analüüsida konfliktide lahendusstiilide kasutamist erinevate aspektide alusel. Töö teema seisukohalt ei pidanud autor oluliseks koguda andmeid organisatsiooni liigi kohta, mistõttu ei seatud piiranguid organisatsiooni olemusele – polnud oluline, kas tegemist on ettevõttega, asutusega või mittetulundusühinguga, sest üldjoontes on kõigi eelnevate vormide puhul tegu organisatsiooniga, mille liikmete vahel võib tekkida tööalaseid konflikte, kuid teema uurimise jätkamisel võiks koguda andmeid organisatsiooni liigi kohta.

Valimi väljakujundamisel tugineti Tartu Ülikooli ja Avatud Ülikooli 2007.–2011. aastal sisseastunud majandusteaduskonna üliõpilaste listidele ja autori tutvusringkonnale, kes said palve uuringus osaleda e-maili või sotsiaalmeedia kaudu. Lisaks sellele paluti küsimustikuga kiri kõigil edastada oma tuttavatele ehk tegemist oli kaudselt lumepallimeetodiga. Listidesse saatmise puhul on negatiivne see, et puudub teadlikkus sellest, kui suur hulk kirja saanud inimestest on töötamisega kokku puutunud. Oletuste kohaselt peaks Avatud Ülikooli üliõpilaste hulgas olema küllaltki palju inimesi, kes töötavad või on eelnevalt töötanud. Planeeritud vastajate arvuks oli vähemalt 80 inimest, kuid mini-

maalne aktsepteeritav tase eeldas 50 kasutuskõlblikku küsimustikku. Ühe tutvusringkonna arvamuste domineerimine on viidud võimalikult madalale tasemele, mille tagamiseks oli küsimustikust olemas kaks eksemplari ehk tegemist oli kahe identse küsimustikuga, mille kättesaamiseks oli küsimustikel erinev aadress – üliõpilaste listidesse saadeti ühe aadressiga küsimustik, kuid tutvusringkonnas levitati teist aadressi. Eelneva eesmärgiks oli tutvusringkonda kuuluvate osalejate arvu kindlaks määramine. Üliõpilaste listide kaudu leiti 58 vastajat ja tutvusringkonna kaudu 31. Juhul, kui tegemist oleks olnud tutvusringkonna kaudu saadud vastuste domineerimisega, oleks saanud täiendavalt leida juurde uusi vastajaid ilma tutvusringkonna abi kasutamata.

Uuringuks vajaminevad põhiaandmed koguti ankeetküsitluse abil, mida sai täita internetis. GoogleDocs erinevaid funktsioone kasutades on andmed kättesaadavad MS Excel tabelina, mis muudab tulemuste analüüsimise mugavamaks ja vähendab tõenäosust teha sisestamisvigu või muid eksimusi, mis ilmnevad näiteks paber kandjal oleva küsimustiku tulemuste puhul. Uuring viidi läbi 2012. aasta märtsikuu ja aprilli esimesel nädalajooksul ja kõik vastustega laekunud küsimustikud olid kasutuskõlblikud, kuna olulised küsimused olid kohustuslikud ja standardiseeritud kujul, mis tagas kõigi osalejate vastuste kaasamise võimaluse. Uuringus osales kokku 89 inimest, kellest 61 olid naissoost ja 28 meessoost ehk protsentuaalselt vastavalt 68% ja 32%.

Ametialaselt pärines vastuseid kõige rohkem spetsialistidelt, kes moodustasid kokku 37% kõigist osalejatest. 35% vastajatest oli oma ametiks märkinud „tööline/teenistuja“, keskastmejuhid moodustasid 19% ja kõige vähem oli uuringus osalejate hulgas tippjuhte ehk 9%. Valimi koosseisus on seega küllaltki vähe inimesi, kellel on kõrge ametialane positsioon. Seejuures võib põhjuseks pidada seda, et üliõpilaste listide kaudu levis küsimustik peamiselt ülikooliharidust omandavate inimeste hulgas, kes pole jõudnud karjääriredelil veel kõrgele tõusta. Autori tutvusringkonda kuuluvad samuti üldjuhul inimesed, kelle põhitegevuseks on peamiselt õppimine. Avatud Ülikooli üliõpilaste listi kaudu võis tõenäoliselt valimisse lisanduda vastajad, kellel on antud hetkeks karjääri osas õnnestunud teha suuremaid saavutusi, kuna paljude Avatud Ülikoolis õppivate inimeste põhitegevuseks on eelkõige töötamine. Üldkogumi moodustavad kõik inimesed, kes on olnud varasemalt või on antud hetkel töösuhtes. Kuna töötavate inimeste arvu määramine pole võimalik, siis pole üldkogumi arvuline suurus teada. Valim ei suuda tagada täielikku demograafilist representatiivsust, sest töö autorist sõltub vaid vähesel määral see, millised vastajad uuringus osalevad.

Kuna vastaja töökohaks oleva organisatsiooni asukohta maakondade lõikes küsiti eelkõige selleks, et veenduda, kuivõrd mitmekesine on valim, siis järgnevalt pole analüüsi käigus maakondade lõikes tulemusi täpsemalt vaadeldud. Teema uurimise jätkamisel saab küsimustikku levitada laialdasemalt, mis tagab võimaluse analüüsida tulemusi ka maakondade lõikes. Olemasolevate vastuste hulgast saab küllaltki palju olulist informatsiooni, sest enamjaolt on vastajate asukohaks Tartu (54%) ja Harju (20%) maakond, kus asuvad Eesti kaks kõige suuremat linna ja tõenäoliselt on just nimetatud piirkondades organisatsioonid rohkem. Vastajate hulgas oli ka inimesi, kelle töökohaks olev organisatsioon asus Jõgeva (1%), Lääne-Viru (7%), Pärnu (2%), Põlva (12%), Rapla (1%) ja Võru (2%) maakonnas. Seega kuulusid valimi koosseisu küllaltki erinevates maakondades töötavad inimesed.

Vastajate vanusevahemike grupeerimisel lähtuti kaudselt inimeste elu kulgemise etappidest. Kuni kahekümne aastased töötajad on tööturul väiksema kogemustepagasiga ja tõenäoliselt pole taolises vanuses tulevikuplaanidega seonduvalt olemas täielikult selget ettekujutust, mistõttu on huvipakkuv vaadelda, kuidas nooremad inimesed konfliktide lahendamisel käituvad. Kuna eelduste kohaselt on vanuses 21–40 üldjuhul inimestel käes eluetapp, mil alustatakse perekonna loomist ning tehakse karjääri, siis võib oletada, et taoline periood inimese elus võib nii kodustel kui ka eneseteostusalastel põhjustel samuti mõningaid pingeid töötamisel tekitada. Alates 41. eluaastast on inimestel tõenäoliselt perekondlikest aspektidest tulenev konkreetsemalt väljakujunenud, mis tähendab, et tihti pühendatakse töötamisele ning otsitakse eneseteostamisvõimalusi just töökohalt.

Kuna kõige vanemad vastajad kuulusid uuringus vanusevahemikku 41–50 ning üks vastaja oli märkinud viimase vanusevahemiku, millesse kuulusid üle 61-aastased inimesed, siis pole kahte viimast vahemikku tabelisse eraldi lisatud ja edaspidiselt ei vaadelda nimetatud grupe eraldatult. Tõenäoliselt pole uuringus üle 50-aastaseid vastajaid ka seetõttu, et küsimustik saadeti eelkõige üliõpilaste listidesse ja tutvusringkonna kaudu levinud küsimustik oli samuti edastatud sotsiaalmeediat kasutades, mida paljud vanemad inimesed üldjuhul ei külasta sageli. Kõige rohkem vastuseid saadi vanusevahemikku 21–40 kuuluvatelt isikutelt, kes moodustavad 73% vastajatest. Kõige nooremad vastajad moodustavad valimist 10% ja kõige vanemad 17%. Valimi koosseis sõltus tõenäoliselt samast põhjusest, millest tulenes ka ametialane kuuluvus – küsimustiku said peamiselt isikud, kes on üliõpilase staatusega ja kuuluvad seega üldjuhul teise vanusegruppi.

Haridustasemete lõikes on samuti vastajad grupeeritud esialgselt kavandatust teisiti ehk grupe on kokku koondatud – keskhariduse ning kesk-eri/rakenduslik kõrghariduse grupid on ühendatud ja lisaks sellele ka magistrikraadi ja doktorikraadi puhul on moodustatud üks grupp, sest vastajate hulgast oli üksnes kahel inimesel doktorikraad. Tabelis 7 on esitatud valimisse kuuluvate vastajate kõrgeim haridustase, millest on näha, et kõige rohkem ehk 48% oli uuringus osalejatest keskhariduse, kesk-eri või rakendusliku kõrgharidusega inimesi, mis olla seotud samuti taas, et üliõpilaste listide kaudu saanud inimestest on suurel hulgal käsil alles bakalaureusekraadi omandamine ja kõrgeimaks tasemeks on endiselt keskharidus. 22% vastajatest oli bakalaureusekraadiga ja 24% inimestest omas magistri- või doktorikraadi. Kõige vähem oli vastajate hulgas põhiharidusega inimesi – 6%. Organisatsioonis tööstaaži alusel oli kõige rohkem kuni kaks aastat töötanud inimesi ehk 33%, 3–5 aastat töötanud inimesed moodustasid vastajatest 27%, 6–14 aastat töötanud 29% ja üle 15-aastase tööstaažiga moodustas valimist 7%. Eelnevalt väljatoodud ülevaadet valimist erinevate tunnuste alusel kirjeldab kokkuvõtlikult ka alljärgnev tabel 7, mis sisaldab vastajate arvu erinevate tunnusegruppide lõikes.

**Tabel 7.** Ülevaade valimist erinevate tunnuste lõikes

|                     |  | Vastajate arv | Vastajate arv protsentides |
|---------------------|--|---------------|----------------------------|
| Sugu                | Mees   | 28            | 68                         |
|                     | Naine  | 61            | 32                         |
| Vanus (aastates)    | ... - 20                                       | 9             | 10                         |
|                     | 21 - 40  | 65            | 73                         |
|                     | 41 - ...                                       | 15            | 17                         |
| Ameti-positatsioon  | Tööline/teenistuja                             | 31            | 35                         |
|                     | Spetsialist                                    | 33            | 37                         |
|                     | Keskastmejuht                                  | 17            | 19                         |
|                     | Tippjuht                                       | 8             | 9                          |
| Haridus             | Põhiharidus                                    | 5             | 6                          |
|                     | Keskharidus, kesk-eri/ rakenduslik kõrgharidus | 43            | 48                         |
|                     | Bakalaureusekraad                              | 20            | 22                         |
|                     | Magistri- või doktorikraad                     | 21            | 24                         |
| Tööstaaž (aastates) | ... - 2  | 5             | 6                          |
|                     | 3- 5   | 43            | 48                         |
|                     | 6 -14  | 20            | 22                         |
|                     | 15 - ...                                       | 21            | 24                         |

Allikas: (autori koostatud).

Põhiteabe kogumisele järgneva etapina korrigeeriti ja korrastati andmeid, mis puudutasid konkreetselt konfliktidega seonduvaid küsimusi. Mõnede vabade vastuste puhul elimineeriti ebavajalik informatsioon, keskenduti ainult vajalikele andmetele. Analüüsi

teostamisel kasutati tarkvaraprogrammi SPSS Statistics 17.0 (dispersioon- ja korrelatsioonianalüüsi teostamiseks, miinimum- ning maksimumväärtuste, aritmeetiliste keskmiste, mediaani, standardhälbe ja variatsioonikoefitsiendi leidmiseks) ja MS Excel (valemite kasutamiseks, mis hõlbustab ankeetküsitluse vastuste analüüsimist ja kodeerimist). Korrelatsioonanalüüsil kasutati andmete eripärast tulenevalt Spearmani korrelatsioonikoefitsienti. Korrelatsioonianalüüsil lähtuti sellest, et nõrga seosega on tegemist siis, kui korrelatsioonikoefitsiendi väärtus jääb alla 0,3, keskmisega korrelatsiooniga juhul, kui korrelatsioonikoefitsiendi väärtus on suurem või võrdne kui 0,3 ja väiksem kui 0,7 ning tugev seos eksisteeris siis, kui korrelatsioonikoefitsiendi väärtus on suurem või võrdne kui 0,7 (Parring *et al.* 1997: 190). Käesolevas töös tõlgendatakse üksnes seose olemasolu ja suunda, kuid seose tugevust ei vaadelda väikese valimi tõttu.

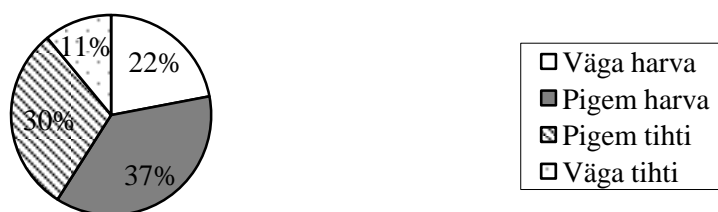
Selleks, et teada saada, missuguseid erinevusi vastajate hinnangutes on, kasutati sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes Mann-Whitney U testi (kahe grupi puhul) ja Kruskal-Wallis testi (kolme ja enama grupi puhul) olulisuse tõenäosuse määratlemiseks. Olulisuse nivooks võeti kõigil juhtudel 0,05. Järgnevas alapeatükis esitatakse peamised tulemused konfliktide leviku, põhjuste ja lahendusstiilide kasutamise seonduvalt küsimustiku abil kogutud vastustele tuginevalt.

## **2.2. Konfliktide levik, põhjused ja nende lahendamisstiilid Eesti organisatsioonides**

Käesolevas alapeatükis tuuakse esmalt välja küsimustiku esimese osa autori poolt koostatud küsimustele saadud vastuste analüüs, et hilisemalt seostada konfliktide lahendusstiilide kasutatavust ja saada ülevaade hetkel toimuvast olukorrast organisatsioonides. Alapeatüki lõpus esitatakse konfliktide lahendusstiilide kasutamisel seosed erinevate tunnuste alusel, millele tuginetakse järgnevas alapeatükis tehtavate järelduste tegemisel. Seega on esitatavate tulemuste ja analüüsi peamiseks sihiks anda ülevaade konfliktide juhtimise seisukorrast organisatsioonides töötavatel inimestelt kogutud andmete põhjal.

Joonisel 9 on kujutatud uuringu andmetele tuginevalt konfliktide esinemine organisatsioonides. Kõige suurem osa vastajatest ehk 37% kinnitavad, et töötamise käigus tekib konflikte pigem harva ja väga harva on lahkkelisid 22% vastajate sõnul. Seevastu 30% vastajatest väidab, et konfliktseid situatsioone esineb organisatsioonis pigem tihti ning

11% kohaselt väga tihti. Üldjoontes on näha, et organisatsioonides esineb probleemseid olukordi, kuigi positiivne on, et küllaltki paljude sõnul esineb konflikte väga harva.



**Joonis 9.** Konfliktide esinemissagedus (autori koostatud).

Küsimusele, kas konfliktide esinemise sagedus on viimasel ajal muutunud, vastas 47% „konfliktide esinemise sagedus on olnud kogu aeg sama“, 32% kohaselt on konflikte viimasel ajal rohkem esinenud ja 21% sõnul on konfliktide sagedus vähenenud. Konfliktide sageduse suurenemise põhjustena nimetati järgnevad aspektid: töökeskkonna ja majandusliku olukorra muutmine, organisatsiooni tulude teenimise ja turuosa vähenemine, konkurentsi tihenemine turul, kaastöötajate julgemaks muutumine, ettevõtte arengu ja töömahu kasvamisega kaasnevate lisaulesannete ebaselgus, töökoormuse suurenemine, seadusemuudatustega seonduvad komplikatsioonid, ebastabiilsest majanduskeskonnast tulenev vähenenud prognoosivõime, hierarhilisel süsteemil põhineva organisatsiooni töökorralduse ümberstruktureerimine meeskonnapõhiseks, uued töötajad, juhtkonna ükskõiksus probleemide osas, kartus probleemse olukorraga otseselt seotud isikuga avalikult rääkida ja hirm vallandamise ees.

Seega kõige sagedamini toodi välja põhjused, mis seonduvad majanduskeskkonnas ja organisatsioonis asetleidnud muutustega ning kollektiivi uute liikmetega. Uute töötajate osas toodi mitmekordselt välja nooremate töötajate liiga kergekäelist ja üksmeelset suhtumist oma tööülesannetesse. Kuna kõik nimetatud põhjused olid üldjuhul seotud muutuste elluviimisest tulenevaga, siis saab järeldada, et muutused on üldjuhul organisatsiooni heaolu seisukohast lähtuvalt küll olulised, kuid negatiivseks küljeks saab pidada uuendustest tingitud arusaamatusi ja konflikte.

Konfliktide esinemissageduse vähenemise puhul toodi välja selgituste hulgas juhataja vahetus, harjumine teiste töötajatega, ülemuse isikliku käekäigu paranemine, tööülesannete sooritamise kvaliteedi paranemine, töötajate arvu vähenemine, teatud inimestega suhtlemise vähendamine, konfliktide põhjustajaks olnud inimese suhtumise muutumine, pingeid tekitanud töötaja töölt lahkumine ja konflikte kõige rohkem tekitanud töötajate

koondamine. Eelnevatest põhjendustest saab järeldada seda, et küllaltki tihti on konfliktsete situatsioonide tekitajaks olnud teatud inimene. Seost võib näha ka organisatsioonis töötavate inimeste arvu vähenemisel probleemsete olukordade taandumisega, sest tõenäoliselt mida rohkem on kollektiivis inimesi, seda sagedamini võib näiteks informatsiooni leviku raskendatuse ja erinevate arusaamatuste tõttu probleeme tekkida. Eelneva üle arutleti ka esimeses alapeatükis ja selgunud tulemusega ühtib ka käesolevas töös esitatud Robbinsilt pärinev väide, mille kohaselt on uuringute käigus selgunud, et mida suurem on isikute arv organisatsioonid ja mida spetsiifilisemad on ülesanded, seda suuremaks võib pidada konfliktide tekkimise võimalust (Robbins 1993: 448).

Huvipakkuvaks võib pidada seda, et konfliktid ei olnud mitte ühegi uuringus osaleja jaoks väga meeldivad, kuigi 11% vastajate jaoks olid konfliktid siiski pigem meeldivad. Seevastu pigem ebameeldivaga seonduvad konfliktid summaarselt 89% vastajate jaoks – 33% arvamusel kohaselt on lahkeliid väga ebameeldivad ning 56% pidas konfliktseid situatsioone pigem ebameeldivaks. Siinkohal saab kaudselt järeldada, et inimesed seostavad konflikte tõenäoliselt eelnevate halbade kogemuste tõttu negatiivsega.

Vastajatel paluti ühe küsimuse puhul valida viie väite hulgast nende käitumisele kõige iseloomulik variant konfliktsetes olukorras. Iga väite esindas tegelikkuses ühte konfliktide lahendusstiili ehk vastajalt oodati sisuliselt tema enda hinnangut selles osas, kuidas ta tõenäoliselt probleemsetes olukorras käituda võiks. Käesoleva töö lõpus on kõrvutatud märgitud lahendusstiil iga vastaja TKI põhise tulemusega, et teada saada, kas inimesed hindavad oma käitumist samamoodi nagu see selgub testi tulemuste põhjal. Kõige rohkem ehk 49% valis teistega üheskoos probleemi lahendamise variandi (koostöö), 25% kavatses lahkeli võimaluse korral vältida, 18% inimestest väitis, et proovib kompromissile jõuda, 5% inimestest suruks enda soovid alla (kohandumisstiil) ning 3% vastajatest otsustaks domineerida.

Küsimustiku viiendas küsimuses paluti inimestel hinnata erinevaid aspekte selle alusel, kui oluliseks põhjuseks peavad nad nimetatud asjaolu konfliktide tekke puhul. Seejuures kasutati hindamisskaalat ühest neljani, mille puhul üks tähistas väga ebaolulist, kaks pigem ebaolulist, kolm pigem olulist ning neli väga olulist põhjust konfliktide tekkel. Eelnevaid hinnanguid tähistavad arvulised väärtused on aluseks erinevate kirjeldavate statistikute tõlgendamisel. Kuna eelnevalt kirjeldatud küsimuses kasutatud skaala kõrgeim väärtus (neli) tähendas väga olulist tekkepõhjust, siis mida kõrgem aritmeetiline kesk-

mine teatud aspektil on, seda olulisemaks põhjuseks seda keskmiselt konfliktide tekkel peeti. Tabelist 8, milles on esitatud iga potentsiaalse tekkepõhjuse olulisuse aritmeetiline keskmine, mediaan, standardhälve ja variatsioonikoefitsient, on võimalik näha, et kolm kõige kõrgema aritmeetilise keskmisega aspekti on informatsiooni halb levik (3,31), tööülesannete ebaselgus (3,13) ja juhtkonna tööstiil ja meetodid (3,02). Nimetatud põhjuste aritmeetilised keskmised on suuremad kui kolm, mis tähendab, et tegemist on keskmiselt pigem oluliste tekkepõhjustega. Informatsiooni halva leviku ja tööülesannete ebaselguse puhul on standardhälbed ja variatsioonikoefitsiendid samuti võrreldes teistega küllaltki väikesed, mis viitab sellele, et vastajad on olnud pigem üksmeelsed ja väärtuste hajuvus väiksem kui paljude teiste tekkepõhjuste hindamisel.

**Tabel 8.** Konfliktide põhjuste olulisuse ja ebaolulisuse hinnangud skaalal 1-4

|                                | Keskmine | Mediaan | Standardhälve |
|--------------------------------|----------|---------|---------------|
| Töötingimused                  | 2,28     | 2,00    | 1,08          |
| Töövahendid                    | 2,13     | 2,00    | 1,05          |
| Informatsiooni halb levik      | 3,31     | 4,00    | 0,87          |
| Tööülesannete ebaselgus        | 3,13     | 3,00    | 0,89          |
| Tööülesannete täitmisel vead   | 2,98     | 3,00    | 0,90          |
| Töötajate töömeetodid          | 2,72     | 3,00    | 0,99          |
| Töötajad eiravad reegleid      | 2,72     | 3,00    | 1,02          |
| Preemiate jagamine             | 1,93     | 2,00    | 1,08          |
| Puhkuse saamine                | 1,76     | 1,00    | 1,00          |
| Tasustamissüsteem              | 2,34     | 2,00    | 1,09          |
| Juhtkonna tööstiil ja meetodid | 3,03     | 3,00    | 1,02          |
| Teiste töötajate käitumine     | 3,02     | 3,00    | 0,88          |
| Teiste töötajate isikuomadused | 2,90     | 3,00    | 1,09          |

Allikas: (autori koostatud).

Võrreldes teiste potentsiaalsete konfliktide tekkeallikatega, on tunduvalt madalama keskmisega puhkuse saamine (1,76), mida peeti seega kõige ebaolulisemaks põhjuseks konfliktide tekkel. Informatsiooni halva leviku ja tööülesannete ebaselguse puhul on standardhälbed ja variatsioonikoefitsiendid samuti võrreldes teistega küllaltki väikesed, mis viitab sellele, et vastajad on olnud pigem üksmeelsed ja väärtuste hajuvus väiksem kui paljude teiste tekkepõhjuste hindamisel. Tabelis on väljatoodud ka konfliktide potentsiaalsete tekkepõhjuste variatsioonikoefitsiendid, mille abil saab vaadelda, kas hinnangute jaotus on olnud ühtlane (vt tabel 8).

Uuringus osalenud inimestest on konfliktide lahendamiseks organisatsioonis väga rahul 18%. Konfliktide lahendamiseks olid pigem rahul 42% vastajatest, 28% inimestest pi-

gem ei olnud rahul ja üldse polnud rahul 12%. Seega kui jaotada vastused üldjoontes kaheks tuginedes sellele, kas ollakse pigem rahulolevad või mitte, siis domineerima jäävad rahulolevad inimesed (summaarselt 60% ehk 42% ja 18%). Lisaks eelnevale uuriti ka lahendamata konfliktide hulga kohta. Andmete põhjal selgus, et ükski konflikt ei jää lahendamata 19% vastajate kohaselt. Kõige rohkem leiti, et mõned konfliktid jäävad lahendamata ja taoline seisukoht iseloomustas 57% vastajate arvamust. 19% sõnul jäävad küllaltki paljud ja 5% kohaselt jäävad väga paljud konfliktid lahendamata.

Seega lisandus informatsioon, mille kohaselt tuleb sageli ette olukordi, mil konfliktid jäävad lahendamata, kuid samas on konfliktide lahendamisega paljud vastajad siiski rahul – siinkohal tekib mõningane vastuolu või saab oletada, et eksisteerib olukord, mille puhul inimestel pole probleemide tagaplaanile jätmine vastumeelne. Vaadeldes lahendamata konfliktide hulga küsimuse vastuseid ja kõrvutades seejuures vastajate rahulolu konfliktide lahendamisega andmeid iga vastaja lõikes, siis kõige suurem osa vastajatest (33%) on märkinud, et on konfliktide lahendamisega pigem rahul ning nende vastajate sõnul jäävad mõned konfliktid lahendamata. Järelikult on paljude vastajate jaoks aktsepteeritav, et mõned konfliktid jäävad lahenduseta, mida võib pidada mõnest küljest negatiivseks, sest organisatsiooni heaolu seisukohalt oleks sobivam, kui üldjuhul iga probleem leiab lahenduse. Seevastu on konfliktidele lahenduse leidmisel maksimaalsuse poole püüdlamine teatud olukordades ka ebaratsionaalne – näiteks siis, kui on samaaegselt vajalik tegeleda olulisemate probleemidega ja aja möödudes võivad kõrvale jäetud probleemsed küsimused olla muutunud tühisteks.

Vastajatel paluti kirjeldada vähemalt ühte organisatsioonis toimunud konfliktset situatsiooni ja leitud lahendusi. Saadud vastuste hulgas esines sageli probleemsete olukordade kirjeldusi, mille puhul juhtkonna käitumine polnud adekvaatne. Näiteks mainiti, et juhataja alavääristab töötajat, kes taolises olukorras on lahendusena näinud vaid probleemi vältimist, sest tekib kartus oma töö kaotada või puudub piisav enesekindlus. Konfliktide allikatena mainiti sageli ka tööülesannete täitmisel tekkinud vigasid ja üksteisest n-ö mööda rääkimist. Taolised konfliktide tekkeallikad said alguse teooria kohaselt eelkõige isiklike väärtussüsteemide omapärast, mis hõlmab ka hinnangute ja arusaamade väljakujunemist (Robbins 1993: 450). Kindlasti ei tulene tööülesannete täitmisel vead üksnes vea tegijast endast, vaid taoline olukord viitab ka organisatsiooni toimimise korraldamise osas olemasolevatele kitsaskohtadele, mis võib tuleneda näiteks vähesest väljaõppest ja koolitustegevusest või ka väheste protseduurireeglite olemasolust. Üheks kõige sage-

damini nimetatud põhjuseks oli informatsiooni halb levik erinevate osakondade vahel ja tahtlik informatsiooni varjamine või vastupidiselt just ebasobiva teabe levitamine olukordades, mil taoline käitumine polnud lubatud. Seega teoorias esitatud seisukoht, et informatsiooni levik ja kommunikatsioon võib olla potentsiaalseks konfliktide tekkeallikaks, leiab ka käesoleva töö uuringu tulemuste kohaselt kinnitust (Robbins 1993: 450).

Leidus ka inimesi, kes väitsid, et juhatus on andnud töötajatele suurema vastutusega tööülesande, kuid seejuures jätnud nii tahtlikult kui ka tahtmatult rääkimata olulisi detaile sellega kaasnevatest kohustustest, mis on viinud ebameeldivate olukordadeni. Sageli kirjeldati, kuidas juhataja poolt kiirelt tehtud otsustega on kaasnenud töötajatega mitte arvestamine ja seeläbi on töötajate suhtumine olukorda ebameeldiv. Mitmeid korraldi nimetati põhjuseid, mille puhul juhataja on nõudnud teatud tööülesande sooritamist lühikese ajaperioodi jooksul, mis on tegelikkuses teostamatud.

Siinkohal saab saadud tulemusi kõrvutada teoorias väljatoodud seisukohtadega, mille puhul juhtimisstiil võib olla konflikte stimuleeriva toimega (Robbins 1993: 450), (Greenberg, Baron 1995: 435). Välja toodi ka organisatsiooni tegevusalaga seonduvaid spetsiifilisi probleeme. Näiteks linna liikluskorraldusest tingitud probleemsed olukorrad, toitlustusettevõtetes ettekandjate ja köögitöölise vahelised konfliktid, meditsiini valdkonna töötajate tööülesannete eripärast ja ebaselgusest tulenevad põhjused, õpetajate vahelised tüliküsimused, müügi- ja turundusmeeskonna vahelised probleemid ja muud erinevate tegevusvaldkondadega seonduvad olukorrad. Siinkohal on tegemist taaskord organisatsiooni struktuurist ja tegevusalast tulenevate põhjustega, mis kuulub eelkõige erinevate struktuuriüksuste eesmärkide lahknevusest (Robbins 1993: 449). Seega on vajalik paljudes organisatsioonides jälgida, et erinevate osakondade, divisjonide või mõnede muude gruppide vahel ei tekiks konflikte, mis eeldab kõigi jaoks eesmärkide seadmist, mis pole vastuolus või üksteisest tulemustest otseselt sõltuvad.

Inimestel paluti kirjeldada ka leitud lahendusi nende poolt kirjeldatud konfliktsetele olukordadele. Paljude sõnul lahendati probleem ühise arutluse ja detailse läbitöötamise abil. Seejuures järgnes taolisele lahenduse kirjeldusele sageli ka lauseid, mis viitasid sellele, et nimetatud konflikt oli väga tugeva mõjuga ja inimeste suhtumine muutus peale taolist situatsiooni. Paljud väitsid, et konflikt ei lahenenud taoliselt probleemi lahkamisele järgnevalt, sest probleemset situatsiooni võetakse endiselt küllaltki sageli halvus-

tavalt jutuks. Lisaks taolisele lahendusele väideti, et konflikt unustati mõnikord ära ja välditi selle käsitlemist, sest töötajad oleks antud olukorras jäänud n-ö kaotajaks.

Uuringus paluti vastajatel anda lühiülevaade ka sellest, kuidas üldjuhul nende organisatsioonis konfliktide korral käitutakse ja millised on lahendused. Üldiselt domineerisid kaks aspekti – konfliktid lahendatakse läbirääkimiste teel või konfliktid proovitakse unustada ja lahendamist ei toimu. Paljude sõnul lahendatakse probleemid juhtkonna kaasamisel, kuid sageli mainiti, et proovitakse eelkõige töötajatevaheliste probleemide korral omavahel olukord kontrolli alla saada. Leidus ka inimesi, kelle sõnul on juhatuse kaasamine halb, kuna nad ei süvene probleemi piisava põhjalikkusega ja teevad ennatlikke järeldusi, mis süvendab probleemi järjest enam. Sageli kinnitati, et juhatuse huvi töötajatetasandil toimuvate konfliktide vastu. Seega peaks konfliktide juhtimise osas kriitilise pilguga vaatlema üle ka juhtival kohal olevate inimeste suhtumise.

Küsimustikus paluti vastajatel öelda, mis vajaks nende organisatsioonis konfliktide juhtimise puhul muutmist. Kõige sagedamini kirjutati, et juhtkond võiks oma suhtumist muuta ning informatsiooni levik ja kommunikatsioon võiks olla paremini korraldatud. Vastajad arvasid, et juhatajate teadmised pole konfliktide juhtimisega seonduvalt piisavalt head ja nende käitumine konfliktide korral pole seetõttu adekvaatne. Arvati ka seda, et erinevate osakondade vahel tekkivate lahkkelide vältimiseks vajab organisatsioon sisemiselt ümberstruktureerimist ja inimestel peaksid omavahel rohkem rääkima ning probleemide varjamise harjumusest lahti saama. Autori arvates on see mõistlik seisukoht, sest konflikti vältimine ei lahenda probleeme, vaid jätab ebameeldivad tülikäsimused tagaplaanile ja loob võimaluse samal põhjusel erimeelsuse taaskordseks avaldumiseks tulevikus. Kokkuvõtlikult selgus, et konflikte esineb sageli, probleemide allikateks on mitmesuguseid põhjuseid, lahkkelide lahendamine toimub erinevalt ja konfliktide edukaks juhtimiseks on organisatsioonides vaja teha mingil määral muudatusi.

Seega selgus testi esimese osa tulemuste põhjal, et autori koostatud küsimuste abil õnnestus koguda küllaltki palju olulist informatsiooni. Saadud tulemustele tuginevalt esitatakse peamised järeldused ja töötatakse vastavad ettepanekud välja. Autori poolt koostatud küsimustele laekunud vastustele tuginevad peamised tulemused on esitatud kokkuvõtlikult alljärgnevas tabelis 9.

**Tabel 9.** Testi autori poolt koostatud küsimuste vastuste põhjal saadud tulemused

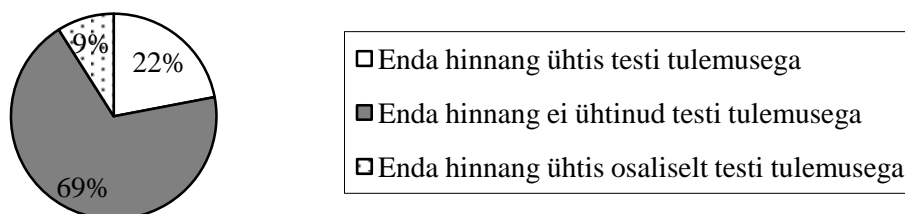
| Informatsiooni liik                          | Tulemus  |
|--|--|
| Konfliktide esinemissagedus                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Küllaltki paljude sõnul tekib konflikte sageli</li> <li>• Enamjaolt arvati, et konfliktide esinemissagedus on olnud kogu aeg sama, kuid mõnede arvates on konfliktide sagedus muutunud</li> </ul>   |
| Konfliktide esinemissageduse muutus          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikte on tekkinud viimasel ajal rohkem põhjenduseks toodi välja majanduskeskkonnas ja organisatsioonis asetleidnud muudatused</li> <li>• Konfliktide on tekkinud viimasel ajal vähem põhjenduseks toodi välja probleeme tekitanud inimesega seotud muutused</li> </ul>  |
| Suhtumine konfliktidesse                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konfliktid polnud mitte ühegi vastaja jaoks väga meeldivad</li> <li>• Enamjaolt olid konfliktid vastajate jaoks seotud pigem ebameeldivaga</li> </ul>   |
| Enda hinnang oma käitumisele (lahendusstiil) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 49% vastajatest kavatses kasutada probleemi lahendamise meetodit</li> <li>• 25% otsustas vältimisstiili kasuks</li> <li>• 18% inimestest väitis, et proovib kompromissile jõuda</li> <li>• 5% inimestest suruks enda soovid alla</li> <li>• 3% ehk kõige vähem kavatsesid vastajad kasutada domineerimisstiili</li> </ul> |
| Konfliktide tekkepõhjused                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kõige olulisemateks tekkepõhjusteks peeti informatsiooni halba levikut, tööülesannete ebaselgust, juhtkonna tööstili ja meetodeid</li> <li>• Kõige ebaolulisemaks peeti preemiate jagamist ja puhkuse saamist</li> <li>• Juhtkonna ebaadekvaatne käitumine (avatud vastuste põhjal)</li> </ul>                            |
| Tekkinud konfliktid                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sõltuvalt tegevusalast toodi spetsiifilisi näiteid</li> <li>• Sageli mainiti konflikte juhtkonnaga</li> </ul>   |
| Kasutatavad konfliktide lahendusstiilid      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paljude sõnul kasutatakse ühiselt probleemi arutamise ja detailse läbitöötamise meetodit ning juhtkonna kaasamisel</li> <li>• Mainiti, et juhtkonda ei soovita kaasata või juhtkond ei tunne huvi</li> <li>• Mitmete kohaselt konfliktid unustati või välditi nende käsitlemist</li> </ul>                                |
| Konfliktide lahendamise määr                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Üle poole vastajatest väitis, et mõned konfliktid jäävad lahendamata</li> <li>• Summaarselt 24% kohaselt jäävad paljud konfliktid lahendamata</li> </ul>  |
| Rahulolu konfliktide käsitlemisega           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pigem domineerisid inimesed, kes on rahul konfliktide lahendamise</li> <li>• 40% vastajatest ei ole rahul</li> <li>• 33% vastajatest on konfliktide lahendamise pigem rahul ja nende sõnul jäävad mõned konfliktid lahenduseta</li> </ul>   |
| Vajalikud muudatused vastajate hinnangul     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Juhtkond võiks oma suhtumist muuta</li> <li>• Informatsiooni leviku ja kommunikatsiooni ümberkorraldamine</li> <li>• Organisatsioon vajab sisemiselt ümberstruktureerimist</li> <li>• Inimesed peaksid oma probleemidest rohkem rääkima</li> </ul>  |

Allikas: (autori koostatud).

Järgnevalt antakse ülevaade küsimustiku teise osa ehk TKI mudeli põhjal selgunud tulemustest. Iga vastaja puhul määratleti domineerivaks olev lahendusvõte TKI meetodil, mille kohaselt kaldub isik just seda stiili konfliktis situatsioonis kasutama. Eelnevalt kirjeldati tulemusi, mis saadi küsimustiku esimeses osas esitatud küsimuse kohta, milles paluti vastajal valida tema käitumisele konfliktis olukorras kõige iseloomulikum lahendusstiil. 22% hindasid oma käitumist adekvaatselt (vt joonis 10), sest TKI tulemu-

sena selgus sama stiil, mille nad küsimustiku esimeses osas esitatud küsimusele vastuseks märkisid. 69% puhul polnud märgitud vastus sama, mis testi tulemus.

Mitme vastaja puhul jäid testi tulemuste põhjal võrdselt domineerivateks mitu erinevat lahendusviisi, mida võrreldi samuti vastaja isikliku hinnanguga. 9% puhul oli inimese enda hinnang ühtiv testi põhjal ühega võrdselt domineerivatest stiilidest ja saadud tulemust võib lugeda osaliselt vastavuses olevaks. Seega saab järeldada, et mõned vastajad on andnud küllaltki täpse hinnangu oma käitumisele konfliktsetes olukordades.



**Joonis 10.** Enda käitumisele antud hinnangu ühtivus TKI tulemusega (autori koostatud).

Järgnevalt keskendutakse konfliktide lahendusstiilide kasutamisele iseloomulike kirjeldavate statistikute vaatlemisele. Tabelist 10 on näha lahendusstiilidele omased kirjeldavad statistikud, mille puhul selgus, et kõige kõrgema aritmeetilise keskmisega on antud juhul vältimise lahendusstiil (keskmine = 7,60), millele järgneb kompromissi lahendusstiil (7,12) ning kolmandale kohale jääb kohandumise keskväärtus (6,34). Tunduvalt madalamate keskväärtustega on koostöö (4,73) ja domineerimise (3,80) lahendusstiilide kasutamine. Seega selgub antud valimi põhjal, et keskmiselt kasutatakse konfliktsetes olukordades kõige sagedamini vältimist ning küllaltki sageli ka kompromissi.

**Tabel 10.** Lahendusstiilide kasutamist kirjeldavad statistikud

|               | Keskmine | Mediaan | Standardhälve | Miinum | Maksimum |
|---------------|----------|---------|---------------|--------|----------|
| Domineerimine | 3,80     | 3,00    | 2,70          | 0      | 12       |
| Koostöö       | 4,73     | 4,00    | 1,92          | 1      | 9        |
| Kompromiss    | 7,12     | 7,00    | 1,86          | 3      | 11       |
| Vältimine     | 8,01     | 8,00    | 2,38          | 2      | 12       |
| Kohandumine   | 6,34     | 7,00    | 2,40          | 1      | 11       |

Märkus: Skaalal 1-12, kus 1 - väga harva kasutamine, 12 - väga tihti kasutamine

Allikas: (autori koostatud).

Vältimisstiili mediaan on kõrgeim, mis näitab, et vähemalt pooled vastajad said testi tulemusena nimetatud stiili skooriks rohkem kui kaheksa punkti. Seevastu variatsiooni-

koefitsient on vältimisstiili puhul kõrge, mis viitab sellele, et vastuste puhul polnud inimesed üksmeelsed ning stiili kasutamise skoori väärtuste hajuvus oli stiilide alusel üks suuremaid. Domineerimise puhul on standardhälve kõige suurem, mis näitab, et esindatud on nii kõrged kui ka madalad väärtused, millele viitab kaudsel ka miinimum- ja maksimumväärtuse suur erinevus. Domineerimisstiili puhul on näha, et miinimumväärtusena on eelnevas tabelis null, mis viitab sellele, et leidus vastajaid, kes pole TKI testis märkinud ära ühtegi domineerimisstiilile iseloomulikku väidet ja alati on eelistatud teist lahendusvõtet esindavat lauset.

Koostöö lahendusvõtte aritmeetiline keskmine on samuti kõige madalam (4,73), mis näitab, et kahjuks ei kasutata sageli potentsiaalselt kõige tõhusamat meetodit. Koostöö puhul on näha, et maksimumväärtus on võrreldes teiste lahendusstiilidega kõige väiksem, seega oli koostööd esindavaid väiteid märgitud kõige rohkem ühe vastaja kohta üheksa korda, mis viitab kaudsel ka sellele, et koostöö kui probleemi lahendamise stiil leiab harva kasutust. Lisaks sellele on koostöö standardhälve samuti üks väiksemaid, mis näitab, et vastuste puhul ei varieeru väärtused nii tugevalt ja vastatud on küllaltki sarnaselt. Detailsemalt saab kirjeldavate statistikute väärtustega tutvuda tabel 8 abil. Saadud tulemused näitavad seda, et sagedamini kaldutakse kasutama üldjuhul ebaefektiivsemaid lahendusmeetodeid.

Järgnevalt vaadeldakse lahendusstiile erinevate tunnuste alusel, et välja selgitada, kas erinevate gruppide lõikes on olulisi erinevusi. Mann-Whitney U testi tulemusena selgus, et soost sõltuvalt statistiliselt olulisi erinevusi lahendusstiilides ei ole (vt tabel 11). Ouline on arvestada sellega, et meeste ja naiste arv on valimis ebavõrdne, mis võis tulemust mõjutada. Alljärgnevas tabelis 11 on esitatud konfliktide lahendusstiilide kasutamise sagedust iseloomustavad näitajad. Seega antud tulemustele tuginevalt on meeste ja naiste lahendusstiilid küllaltki sarnased. Tabelist 11 on näha, et mõlema soo puhul on kõige kõrgema aritmeetilise keskmisega vältimisstiil ning kõige vähem kasutatakse keskmiselt domineerimist. Nimetatud stiilide standardhälbed on mõlema soo puhul samuti küllaltki suured, mis viitab vastuste hajuvusele ja üksikute väärtuste suuremale erinevusele keskmisest.

**Tabel 11.** Lahendusstiilide erinevus sõltuvalt soost

|               | Keskmine (standardhälve) |             | Mann-Whitney U test<br>olulisuse tõenäosus |
|---------------|--------------------------|-------------|--|
|               | mees                     | naine       |  |
| Domineerimine | 4,25 (2,50)              | 3,59 (2,78) | 0,24                                       |
| Koostöö       | 5,04 (2,05)              | 4,59 (1,87) | 0,27                                       |
| Kompromiss    | 6,75 (1,90)              | 7,30 (1,83) | 0,19                                       |
| Vältimine     | 7,43 (2,63)              | 8,28 (2,22) | 0,14                                       |
| Kohandumine   | 6,54 (2,82)              | 6,25 (2,20) | 0,69                                       |
| Vastajate arv | 28                       | 61          |  |

Märkus: Skaalal 1-12, kus 1- väga harva kasutamine, 12- väga tihti kasutamine

Allikas: (autori koostatud).

Erinevate ametipositsioonide alusel vaatlemisel on konfliktide lahendusstiilide osas kaks statistiliselt olulist erinevust – domineerimisstiili ( $p=0,00$ ) ja kohandumisstrateegia ( $p=0,01$ ) puhul (vt tabel 12). Kui vaadelda ametikohtade lõikes lahendusstiilide aritmeetilisi keskmisi, siis domineerimise puhul kehtib, et mida kõrgem on ametikoht, seda rohkem kalduetakse domineerimist kasutama. Kohandumisstiili keskmistes on näha vastupidist seost – mida madalam ametipositsioon, seda rohkem kalduetakse kohandumist kasutama. Keskmiste ja standardhälvete väärtustega on võimalik tutvuda tabel 12 abil.

**Tabel 12.** Konfliktide lahendusstiilide erinevus sõltuvalt ametikohast

|               | Keskmine (standardhälve) |             |                   |             | Kruskal<br>Wallis test<br>olulisuse<br>tõenäosus |
|---------------|--------------------------|-------------|-------------------|-------------|--|
|               | Tööline/teenist<br>uja   | Spetsialist | Keskastmeju<br>ht | Tippjuht    |  |
| Domineerimine | 2,39 (1,86)              | 3,91(2,84)  | 4,82 (2,58)       | 6,63 (2,00) | 0,00*  |
| Koostöö       | 4,90 (2,01)              | 4,55 (1,73) | 4,65 (2,09)       | 5,00 (2,27) | 0,92   |
| Kompromiss    | 6,94 (1,83)              | 7,18 (1,91) | 7,47 (1,84)       | 6,88 (2,03) | 0,77   |
| Vältimine     | 8,39 (2,14)              | 8,21 (2,64) | 7,47 (2,00)       | 6,88 (2,70) | 0,37   |
| Kohandumine   | 7,39 (1,98)              | 6,15 (2,25) | 5,59 (2,79)       | 4,63 (2,26) | 0,01*  |
| Vastajate arv | 31                       | 33          | 17                | 8           |  |

Märkus: Skaalal 1-12, kus 1- väga harva kasutamine, 12- väga tihti kasutamine

\* - erinevus on statistiliselt oluline nivool 0,05

Allikas: (autori koostatud).

Järgnevalt vaadeldi konfliktide lahendusstiilide kasutamise keskmisi ja nende erinevusi erinevate haridustasemete lõikes. Testi tegemise tulemusena selgus, et statistiliselt oluline erinevus on domineerimisstiili ( $p = 0,048$ ) puhul haridustasemete lõikes (vt tabel 13). Domineerimisstiili keskmiste võrdlemisel on näha, et mida kõrgema haridustasemega on tegemist, seda rohkem kalduetakse seda stiili kasutama. Antud juhul saab tulemust

seostada kaudselt ka ametikohaga, sest kõrgem ametipositsioon eeldab kõrgemat haridustaset ja suuremat vastutusala, kus tuleb iseseisvalt otsuseid teha.

**Tabel 13.** Lahendusstiilide erinevus haridustasemetel lõikes

|               | Põhiharidus | Kesk-, kesk-eri või rakenduslik kõrgharidus | Bakalau-reusekraad | Magistri- või doktorikraad | Kruskal Wallis test |
|---------------|-------------|---|--------------------|----------------------------|---------------------|
| Domineerimine | 2,60 (0,55) | 3,16 (2,43)                                 | 4,15 (3,01)        | 5,05 (2,82)                | 0,048*              |
| Koostöö       | 6,00 (2,00) | 4,37 (1,72)                                 | 5,00 (2,20)        | 4,90 (1,97)                | 0,29                |
| Kompromiss    | 5,20 (1,64) | 7,33 (1,61)                                 | 7,30 (2,08)        | 7,00 (2,00)                | 0,13                |
| Vältimine     | 8,00 (2,74) | 8,56 (2,00)                                 | 7,65 (2,76)        | 7,24 (2,51)                | 0,30                |
| Kohandumine   | 8,20 (1,30) | 6,58 (2,32)                                 | 5,90 (2,20)        | 5,81 (2,77)                | 0,12                |
| Vastajate arv | 5           | 43  | 20                 | 21                         |                     |

Märkus: Skaalal 1-12, kus 1- väga harva kasutamine, 12- väga tihti kasutamine.

\*erinevus on statistiliselt oluline nivool 0,05.

Allikas: (autori koostatud).

Erinevate vanusegruppide alusel konfliktide lahendusstiilidega seonduvate andmete analüüsimisel selgus, et lahendusstiilide kasutamise osas on olemas üks statistiliselt oluline erinevus – vältimisstiili ( $p=0,03$ ) puhul ehk nimetatud stiili kasutatakse erinevate vanusegruppide lõikes erinevalt. Tabelis 14 on võimalik näha, et vältimisstiili kalduvad tõenäoliselt kasutama kõige sagedamini just alla 20-aastased töötajad, sest nimetatud vanusevahemike puhul on lahendusstiili keskmine kõige kõrgem (9,33) ning nimetatud stiili sagedasem kasutamine ilmes ka üle 41-aastaste vastajate puhul (8,87).

**Tabel 14.** Lahendusstiilide erinevus vanusegruppide lõikes

|               | Keskmine (standardhälve) |             |             | Kruskal Wallis test olulisuse tõenäosus |
|---------------|--------------------------|-------------|-------------|---|
|               | ... - 20                 | 21 - 40     | 41 - ...    |   |
| Domineerimine | 3,00 (1,41)              | 3,85 (2,83) | 4,07 (2,74) | 0,67                                    |
| Koostöö       | 4,56 (1,33)              | 4,82 (2,04) | 4,47 (1,77) | 0,90                                    |
| Kompromiss    | 6,00 (2,00)              | 7,35 (1,81) | 6,80 (1,82) | 0,14                                    |
| Vältimine     | 9,33 (2,24)              | 7,63 (2,35) | 8,87 (2,20) | 0,03*                                   |
| Kohandumine   | 7,11 (2,52)              | 6,35 (2,39) | 5,80 (2,40) | 0,41                                    |
| Vastajate arv | 9                        | 65          | 15          |   |

Märkus: Skaalal 1-12, kus 1- väga harva kasutamine, 12- väga tihti kasutamine

\*- erinevus on statistiliselt oluline nivool 0,05.

Allikas: (autori koostatud).

Kõige vähem kasutavad vältimist konfliktis situatsioonis 21–40 aastased inimesed. Siinkohal võib saadud tulemust seostada sellega, et nooremad töötajad pole organisat-

sioonis veel kaua töötanud ja uues keskkonnas kohanemise tõttu võidakse konflikteid olukordi vältida, sest puudub piisav kogemus või on vajalik tegeleda olulisemate situatsioonidega antud hetkel. Vanemate töötajate puhul võivad paljud probleemid tunduda ebaolulistena, mille tõttu võidaks kalduda neid tagaplaanile jätma. Lisaks sellele võib üheks potentsiaalseks põhjuseks pidada vanemate töötajate puhul seda, et nad võivad vältimise kasuks otsustada, kuna neil pole piisavalt motivatsiooni, aega või soovi oma energiat kulutada väiksemate ja ebaolulisemate probleemide lahendamisele.

Tööstaaži erinevate gruppide vastuste analüüsimisel selgus, et lahendusstiilide osas on üks statistiliselt oluline erinevus, mis ilmneb kohandumisstiili puhul – keskmiste vaatlemisel selgus, et kohandumist kalduvad kasutama kõige vähem just suure tööstaažiga töötajad, kellel on organisatsioonis töötatud aastaid rohkem kui 15 (vt tabel 15). Kohandumisstiili aritmeetiline keskmine väärtusega 6,88 iseloomustab kuni kahe aastase tööstaažiga inimesi ning seega saadud tulemuste kohaselt kalduvad väiksema tööstaažiga isikud kõige rohkem kohandumist kasutama, mis võib tuleneda sellest, et uued töötajad alles kohanevad, tutvuvad organisatsiooniga ning esmalt ei julgeta oma arvamust avalikustada või puuduvad piisavad teadmised ja kogemused, et enesekindlalt oma seisukohale kindlaks jääda. Kaudselt võib seos olla ka ametipositsiooniga, sest väiksema tööstaaži inimesed alustavad organisatsioonis töötamisel sageli madalamalt ametikohalt ja seega võidakse tunda, et nende arvamus pole nii oluline.

**Tabel 15.** Lahendusstiilide erinevus organisatsioonis töötatud aastate lõikes

|               | Tööstaaž    |             |             |             | Kruskal Wallis test olulisuse tõenäosus |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---|
|               | 0 - 2       | 3 - 5       | 6 - 14      | 15 - ...    |   |
| Domineerimine | 3,24 (2,37) | 4,54 (3,06) | 3,65 (2,31) | 4,50 (4,09) | 0,45                                    |
| Koostöö       | 4,79 (1,69) | 4,83 (2,10) | 4,69 (2,13) | 4,17 (1,84) | 0,94                                    |
| Kompromiss    | 6,94 (1,97) | 7,50 (2,00) | 7,04 (1,73) | 7,00 (1,27) | 0,65                                    |
| Vältimine     | 8,15 (2,49) | 7,79 (1,77) | 7,77 (2,75) | 9,17 (2,32) | 0,46                                    |
| Kohandumine   | 6,88 (2,23) | 5,33 (2,16) | 6,85 (2,54) | 5,17 (2,48) | 0,01*                                   |
| Vastajate arv | 33          | 24          | 26          | 6           |   |

Märkus: Skaalal 1-12, kus 1- väga harva kasutamine, 12- väga tihti kasutamine

\*- erinevus on statistiliselt oluline nivool 0,05

Allikas: (autori koostatud).

Küllaltki sarnaselt kasutavad nimetatud stiili ka 6–14 aastat organisatsioonis töötanud vastajad, mida näitab aritmeetilise keskmise väärtus 6,85. Kolm kuni viis aastat organi-

satsioonis töötanud inimesed kalduvad kohandumist samuti vähem kasutama võrreldes kahe eelnevalt väljatoodud tööstaažigrupiga. Tööstaažide gruppide osas kohandumisstiili standardhälvete vaatlemisel on näha, et suurim hajuvus vastuste puhul on olnud kolmanda grupi puhul (6-14), milles on üksikud vastused erinenud keskmisest kõige rohkem. Väikseim standardhälve on teise tööstaaži grupi korral.

Järgnevalt analüüsitakse viie erineva konfliktide lahendusstiili omavahelisi seoseid, milleks kasutatakse Spearmani korrelatsioonikordajaid (vt tabel 16). Domineerimisstiili ja vältimise vahel on olemas statistiliselt oluline negatiivne seos ( $r = -0,41$ ). Tegemist on pöördvõrdelise seosega, mis viitab sellele, et nimetatud stiilid kalduvad üksteisele vastanduma – kui konfliktis olukorras kaldub inimene kasutama ühte neist kahest lahendusstiilist, siis sellele pöördvõrdelises seoses oleva võtte kasutamise tõenäosus väheneb. Järelikult, kui inimene kaldub kasutama domineerimisstiili, siis tõenäosus kasutada vältimist antud konfliktis olukorras väheneb. Seega võib olla nii, et mida rohkem kaldub inimene domineerimisstiili kasutama, seda vähem eelistab ta kasutada vältimisvõtet.

**Tabel 16.** Lahendusstiilide omavahelised seosed

|               | Domineerimine | Koostöö | Kompromiss | Vältimine | Kohandumine |
|---------------|---------------|---------|------------|-----------|-------------|
| Domineerimine | 1,00          | -0,17   | 0,03       | -0,41*    | -0,56*      |
| Koostöö       |               | 1,00    | -0,11      | -0,37*    | -0,16       |
| Kompromiss    |               |         | 1,00       | -0,30*    | -0,33*      |
| Vältimine     |               |         |            | 1,00      | 0,01        |
| Kohandumine   |               |         |            |           | 1,00        |

\* - statistiliselt oluline olulisusnivool 0,05.

Allikas: (autori koostatud).

Domineerimis- ja kohandumise lahendusstiili vahel on pöördvõrdeline seos ( $r = -0,56$ ), mis näitab, et domineerimisstiili kasutatakse vähem, kui kaldutakse kasutama kohandumist. Koostöö ja vältimisstiili vahel on olemas ka pöördvõrdeline seos ( $r = -0,37$ ). Korrelatsiooninäitaja negatiivsus viitab taaskord sellele, et konflikti korral väheneb ühe lahendusstiili kasutamise tõenäosus, kui kaldutakse kasutama teist stiili. Kompromissi ja vältimise vahel on samuti olemas statistiliselt oluline seos ( $-0,30$ ). Seega, mida enam inimene eelistab kompromisse saavutada, seda vähem kasutab ta vältivat stiili ja vastupidi. Kompromissi ja kohandumisstiili vahel ( $r = -0,33$ ) on samuti negatiivne seos – ühe lahendusstiili kasutamisel väheneb teise võtte rakendamise tõenäosus.

Kokkuvõtlikult selgus, et lahendusstiilide vahel on viis statistiliselt olulist seost. Kõige tugevam statistiliselt oluline seos oli domineerimis- ja kohandumisstiili vahel. Kuna leitud seosed on statistiliselt olulised, siis võib 95% tõenäosusega saadud tulemusi üldkogumile üldistada, kuid üldistuse tegemisel usaldusväärseuse tõstmiseks oleks vajalik koguda täiendavalt andmeid. Näiteks oli uuringus osalejatest vaid kaks doktorikraadiga, mille tõttu võiks leida uurimise jätkamisel juurde nimetatud haridustasemega vastajaid, et saada täielikum ja mitmekesisem andmebaas, millest järelduste tegemisel lähtuda.

Alapeatüki käigus jõuti järeldusele, et konfliktide lahendamine on organisatsioonides jäetud mingil määral tagaplaanile. Selgus, et erinevate tunnuste alusel esines konfliktide lahendamisel erinevusi. Seega oleks otstarbekas konfliktide juhtimise süsteemi loomisel saadud tulemuste eripäradega arvestada. Andmete analüüsimisel selgus, et mehed ja naised kasutavad lahendusstiile sarnaselt, kuid leiti ka mitmeid statistiliselt olulisi erinevusi konfliktide lahendusstiilide osas – kõrgema haridustaseme või ametipositsiooniga töötajad kasutavad domineerimisstiili sagedamini, madalama ametikohaga isikud kalduvad kohandumisstiili tihedamalt kasutama, alla 20- ja üle 41-aastased töötajad väldivad teisest rohkem konflikte ja töötajad, kellel on organisatsioonis kogemust alla kahe aasta, kasutavad kohandumist sagedamini. Järgnevas alapeatükis tehakse saadud tulemuste põhjal järeldused ja ettepanekud, mille abil muuta konfliktide juhtimist efektiivsemaks.

### **2.3 Järeldused ja ettepanekud konfliktidega toimetulekuks**

Kogutud andmete põhjal selgus, et organisatsioonis on sageli olukordi, millele jäetakse lahendus leidmata või välditakse probleemi avalikustamist, sest kardetakse pingete tekkimist, suhete halvenemist või töökoha kaotamist. Kuna konfliktide efektiivse lahendamise korral võib organisatsioon areneda, õppida oma vigadest ning seeläbi ennetada tulevikus samalaadseid olukordi või hoida kokku ebavajalike ressursikulude pealt, siis on oluline tegeleda konfliktidega õigeaegselt, võimaluse korral süvitsi probleemi tekkeallika avastamiseni välja. Seega peaks konfliktide juhtimine sisaldama nii ennetavaid tegevusi kui ka probleemses situatsioonis lahkeli suunamist kasuliku arengu poole.

Konfliktide juhtimisele suurema tähelepanu pööramise vajadus ilmnes väga paljude vastajate poolt esitatud kirjeldustest, milles toodi näiteid ja selgitusi mitmesugustest probleemidest, mis olemuse poolest olid küllaltki väheste jõupingutuste abil lahendatavad, kuid kui olukorraga oleks varasemalt tegeletud või kasutusel oleksid olnud konflikte

ennetatavad meetmed, siis oleks suudetud välistada taoliste olukordade tekke. Põhiliseks ettepanekuks organisatsioonidele konfliktide juhtimise osas on see, et töötajatele tuleks tagada tagasiside andmise võimalus ja olemas võiks olla töötaja, kelle põhiliseks kohustuseks on konfliktide ennetamise ja juhtimisega seonduv, sest tulemuste kohaselt oleks suuremates organisatsioonides taolist töötajat siiski vaja. Mitmete uuringute tulemusena on selgunud, et liiga palju või liiga vähe kommunikatsiooni ja kasutatav kommunikatsioonikanal on potentsiaalsed konfliktide tekkeallikad. (Robbins 1993: 449) Seega tuginevalt käesolevale uuringu tulemustele, võib teha ettepaneku vaadata kriitilisema pilguga üle kommunikatsiooniks kasutatavad kanalid ja suurendada kommunikatsiooni mahtu, sest mitmeid kordi arvasid vastajad, et inimesed peaksid omavahel rohkem suhtlema, et vältida konfliktide teket ja nendega kaasnevaid negatiivseid tagajärgi.

Huvipakkuvaks võib pidada tulemust, mis saadi vastajate enda hinnangu ehk potentsiaalse lahendusstiili ja TKI testi põhjal selgunud tulemuste võrdlemisel. Suur hulk vastajatest arvas, et tõenäoliselt kasutaksid nad konflikti korral probleemi lahendamise stiili (49%), mis on kõige efektiivsem meetod viiest lahendusstiilist. Seevastu TKI testi põhjal selgus, et keskmiselt kaldutakse probleemi lahendamise stiili kasutama kõige vähem (aritmeetiline keskmine 4,73). Antud juhul saab seostada seda sellega, et kui küsimuseks on, kuidas kavatsevad vastajad konfliktse olukorra puhul käituda, siis kõige mõistlikum tundub tõenäoliselt tõesti probleemi lahendamise variant või soovivad vastajad näha ja näidata end parimast küljest, kuid TKI testi puhul peaks saadav tulemus kirjeldama reaalsuses kasutatavat lahendusstiili tunduvalt usaldusväärsemalt.

Uuringute kohaselt on leitud korduvalt kinnitust sellele, et organisatsiooni suurus ja spetsialiseerituse tase mõjuvad konflikte stimuleerivalt – mida suurem grupp ja mida spetsialiseeritumad tegevused, seda suurem on tõenäosus konflikti tekkeks. (Robbins 1993: 449) Ka avatud vastuste puhul mainiti mitmeid kordi, et organisatsiooni töökollektiivi koosseisu arvuline vähenemine oli abiks paljude konfliktide lahendamisel ja väideti ka seda, et kui organisatsiooniga liitus uusi töötajaid, siis tekkis rohkem konflikte. Siinkohal saab näha seost ka kommunikatsiooni ja informatsiooni levikuga, sest suuremas organisatsioonis on eelnevate valdkondadega tegelemine keerulisem, sest suhetevõrgustik on laialdasem, mis eeldab rohkem läbimõeldumat lähenemist. Avatud vastustes oli lisaks sellele välja toodud ka tegevusalaga seonduvaid spetsiifilisi konflikte ja järeldada saab, et käesoleva uuringu tulemused ühtivad teoorias esitatud uuringu resultaadiga, mille kohaselt suurem spetsialiseerumine tekitab suurema tõenäosuse

konfliktide tekkeks. Ülevaate saamiseks erinevatest olulisematest tulemustest ja nende põhjal tehtavatest peamistest järeldustest ja ettepanekutest, on lisatud ka alljärgnevalt tabel (vt tabel 17), milles on esitatud autori poolt koostatud küsimustiku esimese osa küsimuste vastustel põhinevad tulemused.

**Tabel 17.** Küsimustiku esimese osa olulisemad tulemused, järeldused ja ettepanekud

| Tulemused   | Järeldused   | Ettepanekud   |
|---|--|---|
| Informatsiooni halb levik on konfliktide oluline tekkepõhjus          | Kui töötajad ei saa piisavalt vajalikku informatsiooni, siis võib eeldada, et tekib pingeid ja tööülesannete täitmine pole nii korrektne.  | Organisatsioonides informatsiooni levikut tagavate kanalite efektiivsuse kontrollimine ja vastavate muudatuste tegemine   |
| Juhtkonna tööstiil ja meetodid kui konfliktide olulised tekkepõhjused | Järelikult tajuvad alluvad, et paljud konfliktid tulenevad kõrgema juhtimistasandi töötajatest. Probleemi võib näha ka selles, et sel juhul puudub madalamal ametikohal oleval töötajal julgus või võimalus avaldada oma arvamust. | Juhatuse teadmiste ja töötajatevaheliste konfliktidega kursisoleku kontroll. Vajadusel koolituste läbimine või personalispetsialistiga konsulteerimine. Juhatajast tulenevate probleemide määratlemiseks luua tagasiside andmise süsteem. |
| Teiste töötajate käitumine kui oluline konfliktide tekkepõhjus        | Teiste töötajate käitumisest tulenevad konfliktid, mis põhinevad vahel emotsioonidel. Järelikult puuduvad piisavad regulatsioonid, normatiivid ja kontrollmeetodid, mis tagaks käitumise ühtsuse ja normidele vastavuse.           | Tagasiside andmise võimaluse loomine, reeglite kehtestamine ning kontrollmehhanismide väljakujundamine, mis aitab tagada, et töötajad ei saaks põhjustada konflikte oma käitumisega, mis tõenäoliselt on teiste arvates ebasobiv.         |
| Suur hulk konfliktidest jääb lahendamata                              | Lahendamata konfliktide hulk on vaja viia minimaalsele tasemele ja muuta konfliktide juhtimine tõhusamaks. Kui konflikte ei suudeta lahendada, siis töötulemused halvenevad.   | Vajalik on julgustada töötajaid vältimisstiili kasutamise sagedust vähendada ja oluline on määratleda konfliktide põhjused, mille teostamiseks sobib näiteks käesolevas töös kasutatud küsimustik.  |
| Enamjaolt tajuti konflikti kui ebameeldivat nähtust                   | Konfliktide ebameeldivaga seostamine võib olla tingitud eelnevatest halbadest kogemustest, mis näitab, et konflikte pole suudetud efektiivselt ja soovitud suunas juhtida.   | Inimeste arvamust on vaja positiivsemaks muuta. Lahendatud konfliktide tulemusi peab demonstreerima. Organisatsiooni arengu ja heade tulemuste kajastamiseks luua töötajatele suunatud veebipäeviku.                                      |
| Rahulolematus konfliktide juhtimisega                                 | Vajalik on pöörata rohkem tähelepanu konfliktidele ja nende juhtimisele  | Kõik eelnevad ettepanekud   |

Allikas: (autori koostatud).

Nii konfliktide potentsiaalsete tekkepõhjuste hindamisel kui ka avatud vastustest selgus, et vastajate sõnul on informatsiooni liikumine ja kommunikatsioon üks konfliktide kõige suuremaid tekkeallikad, mille tõttu tasub igas organisatsioonis, milles kavatsetakse konfliktide juhtimise osas muudatusi teha, esmalt määratleda, kui efektiivsed on antud hetkel kasutuselolevad informatsiooni levikut tagavad kommunikatsioonikanalid. Kuna

mitmeid kordi mainiti, et osakondade lõikes on organisatsioonides väga suuri erinevusi, siis peaks esmalt tagama, et igale organisatsiooni struktuuriüksusele jõuab ainult vajalik informatsioon ning seejuures oleks garanteeritud, et teave on piisavalt informatiivne, mis elimineerib informatsiooni valesti mõistmise võimaluse ja seeläbi väheneb ka sellest tulenevate vigade tegemine erinevate tööülesannete täitmisel.

Vastajad mainisid küsimustikus sageli, et juhatusse kuuluvad inimesed ei sobi oma ametikohale, sest suhtuvad konfliktidesse liiga ükskõikseltselt või ei kuula osapooli ära ja asuvad ennatlikke järeldusi tegema. Lisaks avatud küsimuste vastustele kinnitasid konfliktide tekkepõhjuste olulisusele hinnangute andmise küsimuse vastused samuti seda, et paljud probleemid tekivad juhtkonna tööstiilist ja kasutatavatest meetoditest tulenevalt. Seega oleks vajalik organisatsioonis välja selgitada, kuidas kursis on juhatuse liikmed erinevate töötajaid puudutavate probleemidega ja kui adekvaatselt suudavad nad teatud olukordades käituda. Küllaltki palju sõltub juhatajate suhtumisest, kuid teadmiste ebapiisavusest võib samuti tekkida töötajate jaoks ebameeldivaid situatsioone.

Juhid võiksid kaaluda enda konfliktoloogia teadmiste testimist. Kui juhil pole piisavalt motivatsiooni või aega konfliktide juhtimist enda ülesannete hulka võtta, siis alternatiivse variandina võib nimetatud valdkonnaga tegelemise delegeerida mõnele teisele töötajale. Olemas võiks olla tagasiside andmise süsteem, mis võimaldab anonüümselt ja julgelt oma arvamust avaldada ka endast kõrgemal ametikohal oleva töötaja kohta.

Kuna antud tulemuste põhjal selgus, et töötajad pole antud hetkel konfliktide juhtimisega rahul, siis personalitööga tegeleva inimese kaasamine organisatsiooni tegevusse võib samuti olla üheks lahenduseks antud olukorras, kes nõustaks töötajaid ja kelle tööülesannete hulka kuuluks eelkõige töötajatevaheliste suhete reguleerimine. Lisaks sellele võib välise abi kasutamine olla organisatsiooni jaoks uudne ja kõrvaliselt spetsialistilt saadav hinnang ning nägemus on teistsugune, mis võib tuua kaasa organisatsiooni jaoks positiivseid tulemusi. Kõige suuremaks eeliseks spetsialisti konsultatsioonide puhul on see, et sel juhul avaldub aus aramus ning pole takistusi, mis tuleneksid heade suhete säilitamise soovist, kuna kaasatav personalitööga tegelev isik pole otseselt organisatsiooni liige ning temal on julgus ja kohustus avalikustada oma arvamust.

Küllaltki oluliseks probleemsete olukordade tekkeallikaks peeti ka teiste töötajate käitumist ja töötajate iseloomuomadusi, mis olid teooria kohaselt üldjuhul pigem emotsioonidega seotud probleemid (Schermerhorn *et al.* 1991: 409). Lisaks sellele võivad inimese

arusaamad, hinnangud ja seega ka käitumisviisid tuleneda indiviidi isiklikust väärtussüsteemist (Robbins 1993: 450). Kuna organisatsioonis on oluline keskenduda vaid realselt tööga seotud probleemidele, ei tohiks konfliktide tekkel ja lahendamisel olla emotsioonid kaasatud. Organisatsiooni heaolust lähtuvalt peaks olema tagatud, et kollektiivi kuuluvad töötajad suudaksid eristada konfliktsetes olukordades probleeme ning emotsioone. Nimetatud oskust on võimalik arendada ning töötajate vaadet konfliktidega seondult saab samuti mingil määral muuta. Samas inimeste väärtussüsteemist tulenevalt võivad nende seisukohad ja käitumismotiivid olla neile nii omased, et teistel töötajatel tuleks oskuslikult sellega arvestada.

Üheks meetmeks töötajate konfliktide analüüsimise oskuse arendamiseks oleks viia läbi konfliktide eripärasid selgitava koolitus, mille abil saaks töötajatele selgemaks, kuidas eristada olulisi probleeme ebaolulistest ehk oleks olemas teadmised, mille abil saab vahet teha emotsioonidel põhineva ja probleemiga seotud konfliktil. Kui töötajad on omandanud vajalikud oskused konflikti liigi määramiseks, avaneb neil võimalus kasutada ka sobivamat lahendusstiili. Järelikult saab taoliste teadmiste abil selgemaks, milliseid tülküsimusi võib tagaplaanile jätta ja millised tuleks esmajärgus lahendada.

Kaastöötajatele iseloomulik käitumine või muud iseloomule omased tunnused tekitasid paljude vastajate arvates probleeme, mis viitab kaudselt mingil määral ka puudustele personalitöös ja kitsaskohtadele värbamis- ning valikuprotsessis. Kindlustades selle, et töötajate valikul osutub ametikohta täitvaks inimeseks kompetentne, emotsioone konfliktidesse mitte kaasav inimene, saab ennetada nimetatud põhjustega konfliktide teket. Vastajate hulgas leidus ka isikuid, kelle sõnul ei kohelda töötajaid võrdselt ning uue töötaja valikul lähtutakse isiklikest põhjustest (näiteks sugulus). Selleks, et ebavajalike pingete teket vältida, on vajalik suhtuda kollektiivi kuuluvatesse inimestesse võrdselt ning personali värbamisel ja valikul tuleks pidada kinni ärieetikast tulenevatest põhitõdedest ning teha otsuseid eelkõige organisatsiooni heaolust lähtuvalt.

Kuna kolleegide käitumine on põhjustanud sageli konflikte, siis tõenäoliselt on probleeme tekitanud isiku käitumine erinenud oluliselt teiste käitumisvõtetest. Järelikult pole organisatsioonis kehtestatud piisavalt reegleid, norme ega muid sise-eeskirju või puuduvad toimivad kontrollmehhanismid. Oluline võiks olla organisatsioonis ka eetikakoodeksi loomine, mis võimaldab töötajatel teada saada, mida neilt oodatakse ja milline käitumine on sobivam. Reeglite ja normide paikapanek ning nende täitmise kontrollimi-

ne peaks piirama käitumisvõtete varieeruvuse. Lisaks sellele oleks vaidluse korral tagatud tülküsimusele küllaltki kiiresti vastuse leidmine, sest olemas oleks kirjalik kinnitus selle kohta, milline peaks nõutud käitumine olema. Erinevate sanktsioonide abil saab tagada, et töötajate käitumine oleks nõuetekohane.

Küsimustiku tulemuste analüüsimise käigus on selgunud, et organisatsioonides on vajalik teha konfliktide juhtimise osas muudatusi, sest töötajad on kogunud ebameeldivaid olukordi ning nende suhtumine konfliktidesse on kujunenud negatiivseks, mis pärsib tulevikus konfliktidest tulenevaid võimalusi areneda. Üheks ettepanekuks töötajate arvamuse positiivsemaks muutmiseks võiks olla töötajatele lugemiseks mõeldud veebipäevik, mille kaudu edastatakse organisatsiooniga seonduvaid uudiseid. Veebipäeviku vahendusel võiks töötajatele edastada informatsiooni, mis seondub suuremate probleemide eduka lahendamise ja saavutatud positiivsete tulemustega. Sel viisil saavad töötajad kursis olla asjakohaste lahendusvõtetega ning näevad, et konfliktide tagajärjeks oli organisatsiooni areng. Lisaks sellele võib töötajate jaoks olla motiveeriv, kui avalikustatakse nende nimed, kes panustasid probleemi lahendamisse. Seega tuleb leida võimalusi, mille abil saab tekitada töötajatele arusaam, et nende tegusid väärtustatakse ja konfliktide puhul on tegemist võimalusega eneseteostuseks ja organisatsioon saab seeläbi areneda. Järgnevalt vaadeldakse küsimustiku teise osa ehk TKI mudeli kasutamise põhjal selgunud tulemusi.

Teooria kohaselt oli oluline eristada konflikti mõju indiviidi ja grupi tasandil. Viis, kuidas individid konflikti tajub, võib avaldada olulist mõju selles osas, kuidas konflikt grupile mõjub. (Robbins 1993: 448) Uuringus osalenud vastajate vastuseid lugedes jäi autorile mulje, et inimesed suhtuvad konfliktidesse küllaltki suurte eelarvamustega ja tõenäoliselt halvad kogemused kujundavad konfliktidega kokkupuutel töötajate reageerimisviisi. Järelikult viitab saadud tulemus sellele, et organisatsioonides on vajalik tegeleda konfliktidega toimetuleku teemaga rohkem, sest inimeste negatiivne eelarvamus võivad viia olukorrani, kus konstruktiivsesse konflikti suhtutakse ebaadekvaatselt ja negatiivsed emotsioonid seoses konfliktidega süvenevad veelgi. Uuringute läbiviimise tulemusena on leitud, et negatiivsed emotsioonid tekitavad olukordade liigse lihtsustamise, usalduse vähenemise ja negatiivseid tõlgendusi teise osapoole käitumisest, kuid positiivsed emotsioonid suurendavad olukorra laiemalt vaatlemise võimet ning aitavad luua innovaatilisemaid lahendusi (Robbins 1993: 453). Seega on oluline panustada sellesse, et töötajad suudaksid olla positiivselt meelestatud.

Järgnevalt esitatakse peamised tulemused, mis selgusid TKI testi skooride kasutamise abil, mil lahendusstiilide kasutamise erinevust vaadeldi erinevate tunnuste lõikes. Teoreetilises peatükis selgus, et uuringute kohaselt toetuvad mehed ja naised sageli erinevatele konfliktide lahendusstiilidele ning tavaliselt kalduvad naised pöörama rohkem tähelepanu konflikti osapoolte vahelistele suhetele ja seega on selgunud, et naised kalduvad tööalaselt sageli koostöö stiili kasutama. Mehed kalduvad olema uuringute tulemuste kohaselt rohkem domineerivamad ja vaatlevad suhteid lühiajalisest orientatsioonist lähtuvalt. Eelnevate seoste kohta üldistuste tegemisse soovitati suhtuda ettevaatlikkusega, sest leitud seos polnud tugev. (McShane 1998: 345) Käesolevas töös leiti, et naiste ja meeste puhul on konfliktide lahendusvõtete kasutamisel olulisi erinevusi. Seega ei ühti uuringute tulemused, kuid arvestama peab sellega, et teooria osas presenteeritud seos oli nõrk. Kui tugineda kogutud andmetele, siis selgus, et nii naised kui ka mehed kalduvad kõige sagedamini kasutama vältimisstiili, mis ei ühti samuti eelnevalt väljatoodud uuringute tulemustega. Siinkohal on oluline rõhutada, et käesolevas töös soo alusel vaadeldavaid tulemusi ei saa üldistada.

Selgus, et mida kõrgemat ametikohta omatakse, seda rohkem kaldutakse kasutama domineerimisstiili ja vähem rakendatakse kohandumist. Küllaltki sarnane seos avaldus ka haridustasemete lõikes – mida kõrgem haridustase, seda rohkem kaldutakse tõenäoliselt domineerimisstiili kasutama. Saab järeldada, et kõrgel ametikohal olemise eelduseks on kõrgem haridustase ning mõlemal juhul kehtib sarnane seos, mille kohaselt on kõrgemal tasemel töötamisel nõutud suurem otsustusvõime ja oma arvamuse läbisurumine.

Seevastu selgus küsimustiku esimese osa vastuste põhjal, et kõrgematel ametikohtadel inimesed teevad otsuseid küll iseseisvalt, kuid ei arvesta sageli alluvatega ega nende heaoluga või otsustega kaasnevate kohustuste teostatavusega, mis tekitab pingeid paljude organisatsiooni liikmete vahel. Järelikult on oluline eelkõige mõõdukalt ja teiste huvidega siiski arvestavalt domineerimisstiili kõrgematel ametikohtadel töötavatel inimestel kasutada. Järgnevalt käsitletakse TKI testi põhjal selgunud tulemusi, vastavaid järeldusi ja ettepanekuid. Kokkuvõtlikult on esitatud selgunud tulemused, tehtud järeldused ja ettepanekud tabelites 18 ja 19, mis kajastavad konfliktide lahendusstiilide kasutamise erinevusi ametipositsiooni, haridustaseme, vanuse ja tööstaaži lõikes.

**Tabel 18.** Küsimustiku teise osa põhjal saadud tulemused, tehtavad järeldused ja ettepanekud ameti ja haridustaseme alusel.

| Tulemus  | Järeldused  | Ettepanekud   |
|--|---|---|
| Mida kõrgem ametipositsioon, seda rohkem kasutatakse domineerimisstiili    | Kõrgemal ametikohal on vajalikud spetsiifilised teadmised ja domineerimist kasutatakse siis, kui vastasel puuduvad vajalikud teadmised või on vajalik kiirelt otsustada.  | Oluline on, et juhid jätkaksid domineerimisstiili kasutamist sobivates olukordades, kuid madalamal ametikohal isikuid peaks julgustama olema julgemad arvamuse avaldamisel  |
| Mida madalam ametikoht, seda rohkem kalduakse kohandamist kasutama         | Madalamal ametikohal on otsustusvõimalusi vähem ning tegevusvabadus piiratud, sest palju otsustatakse kõrgematel tasanditel ja madalamal ametikohal töötavatel inimestel tuleb otsustega vastuvõtmisel kohanduda ning täita kõrgematelt astmetelt tulevaid nõudmisi ja kohustusi.   | Madalamatel ametikohtadel inimesi peaks motiveerima oma seisukohale kindlaks jääma. Oluline on töötajate avalikum väärtustamise ehk töötajad peavad tundma, et nende panust vajatakse, mis peaks tõstma nende enesekindlust ja suurendama valmidust oma arvamusele kindlaks jääda   |
| Mida kõrgem haridustase, seda rohkem kalduakse kasutama domineerimisstiili | Kõrgema haridustasemega inimestel on suurema vastutusala ametikohad, mille puhul kuulub tööülesannete hulka iseseisev otsustamine ja oma arvamuse kehtestamine. Kõrgema haridustaseme omamine näitab teatud valdkonnas spetsiifiliste teadmiste omamist ja domineerimisstiili kasutatakse siis, kui teiste teadmised pole piisavalt head. | Tõenäoliselt kalduvad madalama haridustasemega inimesed olema ebakindlamad teiste ja eelkõige kõrgema haridustasemega inimeste juuresolekul. Töötajate puhul on vaja vähendada enda võrdlemist teistega. Ühisürituste abil saab tuua kokku erinevaid töötajaid ning vabamas keskkonnas suhtlemisel kaob rangus ja ebakindlus arvamuste avaldamisel. |

Allikas: (autori koostatud).

Kohandumise ja domineerimisstiili kasutamise vastupidine tendents ametikohtade lõikes võib olla seotud sellega, et kõrgemal tasemel töötavate inimeste puhul on otsustusvabadus ning vastutus suurem ja madalamatel tasemetel tuleb tihti lihtsalt kohanduda, sest palju on eelnevalt kõrgemate tasemetega poolt ettemääratud ning tuleb leppida vastase arvamusega või võimalusel vältida probleemset olukorda, sest enda arvamuse läbisurumine võib osutada raskendatuks. Seega peaks madalamal ametikohal töötavaid inimesi julgustama oma arvamust avalikustama. Kõrgemal ametikohal ning kõrgema haridustasemega olevad inimesed peaksid jätkama domineerimisstiili kasutamist.

Tippjuhi ametikoha täitmise eelduseks on üldjuhul väga spetsiifiliste teadmiste omamine oma juhtimistasandil ja seega on küllaltki efektiivseks lahenduseks just domineerimine. Teooria kohaselt (McShane 1998: 345) on domineerimisstiili kasutamine õigustatud kiiret reageeringut vajavate küsimuste korral või siis, kui teiste teadmised on antud probleemi osas ebapiisavad (Rahim 2001: 82). Kuna kõrgemal ametikohal olemine eeldab omal alal kompetentsust, siis tundub sobiv, et mida kõrgem ametikoht inimesel on,

seda rohkem peab ta teiste abita otsuseid tegema ja toetuma üksnes enda teadmistele. Teoreetilisi käsitlusi esitlevas ehk esimeses peatükis toodi välja domineerimisstiili puhul oht, mille korral võib range ja ühtlasi kontrolliv juhtimisstiili ülemäärane kasutamine muuta keskkonna liiga pingeliseks, mistõttu võib tekkida mitmeid konflikte (Greenberg, Baron 1995: 435), (Robbins 1993: 449). Antud juhul ilmnis avatud vastustest, et juhtidelt oodatakse pigem just suuremat tähelepanu ja osalemist, sest paljude sõnul ei tunne juhid töötajate probleemide vastu huvi.

Robbinsi sõnul on uuringutes leitud kinnitust ka sellele, et liiga osalev käitumine tekitab samuti konflikte (Robbins 1993: 449). Seega kogutud andmetele tuginevalt saab järelda, et tegemist on olukorraga, mis erineb mõlemast eelnevalt teoreetilises osas väljatoodust, sest juhid on liiga ükskõiksed konfliktide suhtes, mis kujutab endast samuti suuri probleeme ja potentsiaalseid konfliktiallikaid organisatsiooni jaoks, kui erinevad protsesse ja tööülesannete täitmist reguleerivad ja kontrollivad inimesi pole. Järelkult on oluline soovitus juhtide puhul, et nad asuksid kasutama rohkem ja seejuures eelkõige mõõdukalt osalevat juhtimisstiili.

Kuna selgus, et kõrgema haridustaseme ja ametipositsiooniga inimesed kalduvad kasutama domineerimisstiili sagedamini, siis oluline võiks olla demonstreerida domineerimisstiili häid külgi ka kogu organisatsioonile, mis peaks suurendama ühtlasi ka ühtsuse tunnet ja siduvust töötajate vahel. Domineerimisstiili konstruktiivsus iseloomustas protsessi, millega kaasneb erinevate arusaamade, perspektiivide, teadmiste ja maailmavaadete erinevuste ära kasutamine konflikti lahendamiseks (Deutsch 2006: 30). Organisatsiooni jaoks innovaatiliste lahenduste leidmiseks võiks kaasata töötajaid ajurünnakutesse, kus iga osaleja saab esitada koheselt ilmnenuid ideid, mida ei kritiseerita. Sel viisil saab inimeste vahelisi suhteid elavdada, juhid saavad domineerimisstiili konstruktiivsena hoida ja demonstreerida häid tulemusi, mida on võimalik saavutada oskusliku domineerimisstiili kasutamisel.

Tulemuste põhjal ilmnis, et kõrgema haridustaseme või ametipositsiooniga inimesed kalduvad kasutama domineerimisstiili sageli, mistõttu võivad tõenäoliselt madalama haridustaseme või ametipositsiooniga inimesed olla ebakindlamad teiste töötajate juuresolekul, kui tegemist on domineerimisstiili kasutajaga, kes kasutab nimetatud stiili destruktiivselt. Töötajate vahel on vajalik luua tugevamad sidemed ja vähendada enda võrdlemist teistega. Seejuures võib kasu olla ka vabamas õhkkonnas suhtlemisest, mil

õpitakse üksteist tundma ka töövälisega seonduvalt. Ühisüritused on heaks viisiks, mis toovad kokku erinevate taustadega töötajaid ja vabamas keskkonnas suhtlemisel kaob taoline range olek ja ebakindlus enda arvamuse avaldamisel. Sel viisil näevad madalamal tasemel töötavad isikud, et kõrgemal ametikohal inimesed ei erine neist ega ole eelisseisus, sest kõigil võib olla oma arvamus ja ametialane staatus ei määratle seda, kelle arvamus on olulisem.

Vabamas keskkonnas kogetud kommunikatsioon peaks tekitama teistsugust suhtumist, mis võib enesekindlus suurened ja julgem suhtumine peaks kanduma üle ka tööalastesse suhetesse. Kohandumisstiili kasutamissageduse vähendamiseks madalal ametipositsioonil töötava inimese puhul eeldab seda, et töötaja tunneb, kuidas organisatsioonis tema tegusid hinnatakse. Kui töötaja näeb, et tema poolt antav panus on organisatsiooni toimimisel küllaltki suurt rolli omav, siis tõenäoliselt tõuseb ka tema enesehinnang ning julgus öelda oma arvamust. Järelikult peab töötajatel olema arusaam, et nad on olulised ja nende probleemid vajavad samuti lahendamist.

Avatud vastusega küsimuse puhul mainiti mitmel korral seda, et piiranguid probleemide avalikustamisel ja oma arvamuse avaldamisel seab enda madalam positsioon. Küllaltki oluliseks põhjuseks kohandumise ja vältimise puhul oli vastajate hulgas välja toodud see, et kui kõrgemal ametikohal töötava inimene pole olnud suuteline oma tööd adekvaatselt tegema või ta on probleemide peamiseks allikaks ja sellega seonduvalt tekivad konfliktid, siis on keeruline taolisest olukorrast kedagi teavitada. Tihti jääb ainsaks võimaluseks nimetatud isikuga personaalselt rääkimine, kuid tõenäoliselt võib see ohtu seada alluva töökoha. Seega mõjutab ametipositsioon organisatsioonis erinevate lahendusstiilide kasutamist, mis võib tuleneda nii teadmiste olemasolust kui ka vastutusest ja õigusest iseseisvalt otsustada. Lahendusena võiks kasutada anonüümselt tagasiside andmise süsteemi, mille olulisust vaadeldi eelnevalt juhi seisukohalt.

Järgnevalt antakse ülevaade vanuse ja tööstaažiga seonduvate seoste kohta (vt tabel 19). Üheks põhiliseks resultaadiks käesolevas uuringus on vältimisstiili kasutamise suur sagedus. Sellest lähtuvalt oleks otstarbekas konfliktide juhtimisel seada sihid selles suunas, et nimetatud lahendusstiili kasutamise sagedus oleks viidud võimalikult minimaalsele tasemele. Töötajatele tuleks selgitada, et vältimine on probleemi tagaplaanile lükkamine, mis pole samatähenduslik ennetusmeetmetega. Samas, kui tegemist on vastu- pidise olukorraga, mil inimene kasutab vältimisstiili väga harva või mitte üldse, valitseb

oht, et tekib vaenulikkus, inimeste tunded saavad kannatada või tegemist võib olla üleliigselt aja kulutamisega, sest kõik probleemid võetakse käsile ja tühistele asjadele pööratakse liigselt tähelepanu (Kondalkar 2009: 346). Seega peaks vältimisstiili vahel siiski kasutama, kui tegemist on tühise või hetkel ebaolulise konfliktiga.

Küsimustikus osalejate arvamuse kohaselt jäi autorile mulje, et vältimist kasutatakse eelkõige selleks, et ennetada suhete kahjustumist ja täiendavate probleemide teket. Esimeses peatükis selgus, et vältimise korral probleemid ei kao (Schermerhorn *et. al.* 1991: 420), sest teeseldakse, et tegelikkuses probleemi pole ning seetõttu jäävad konfliktid olukorrad lahenduseta. Taolist lahendusstiili ei soovitatud pikaajaliselt kasutada, sest taoline käitumisvõte suurendab osapoolte frustratsiooni (McShane 1998: 345). Seega on realselt vältimise puhul tegemist pigem lumepalli-efektiga, mil erinevad häirivad asjaolud ja probleemid hakkavad inimeste jaoks kuhjuma, töösooritust kahandama ja mingil hetkel avaldub konflikt suuremahulisemal kujul. Taolist olukorda saab ennetada, kui isikud ei suru alguselt probleeme alla, sest tõenäoliselt on väiksemaid probleeme lihtsam jooksvalt lahendada ja elimineeritakse taoliste keerukate probleemide tekkimiseks võimalus. Järgnevas tabelis 19 on välja toodud seos lahendusstiilide kasutamise osas erinevate vanustega töötajate hulgas.

**Tabel 19.** Tulemused, tehtavad järeldused ja ettepanekud vanuse ning tööstaaži alusel

| Tulemus   | Järeldused   | Ettepanekud  |
|---|--|--|
| Vältimisstiili kalduvad kasutama kõigesagedamini alla 20- ja üle 41-aastased töötajad | Väiksema kogemusega ja nooremad töötajad võivad tunda enda ebakindlalt ja kalduvad probleemide käsitlemist vältima. Vanemad töötajad võivad probleeme näha ebaolulistena ning nad ei soovi oma energiat ja aega kulutada probleemidega tegelemisele. | Korraldada koolitusi või koosolekuid nii noortele kui ka vanematele töötajatele. Koolituste käigus on võimalik tekkinud probleeme arutada ja nii võidakse julgelt oma arvamust avaldada, kui grupid on eraldatud. Vanematele töötajatele peaks selgitama, et tagaplaanile jäetud probleem jääb tegelikult lahendamata. |
| Kohandumist kalduvad sagedamini kasutama kuni kahe aastase tööstaažiga töötajad       | Kuna organisatsiooniga mitmeid aastaid seotud olnud inimesed on möödunud aja jooksul tõenäoliselt karjääriredelil kõrgemale liikunud, siis on nende ametikoht samuti küllaltki kõrge ja nad ei pea oma soove niivõrd alla suruma.                    | Julgustada oma soovidele ja arvamustele kindlaks jääma ning uutel töötajatel peaks looma põhjaliku sisseelamisprogrammi, mille üheks osaks oleks konfliktide ilmnemise korral asjakohast käitumist puudutavad teemad.  |

Allikas: (autori koostatud).

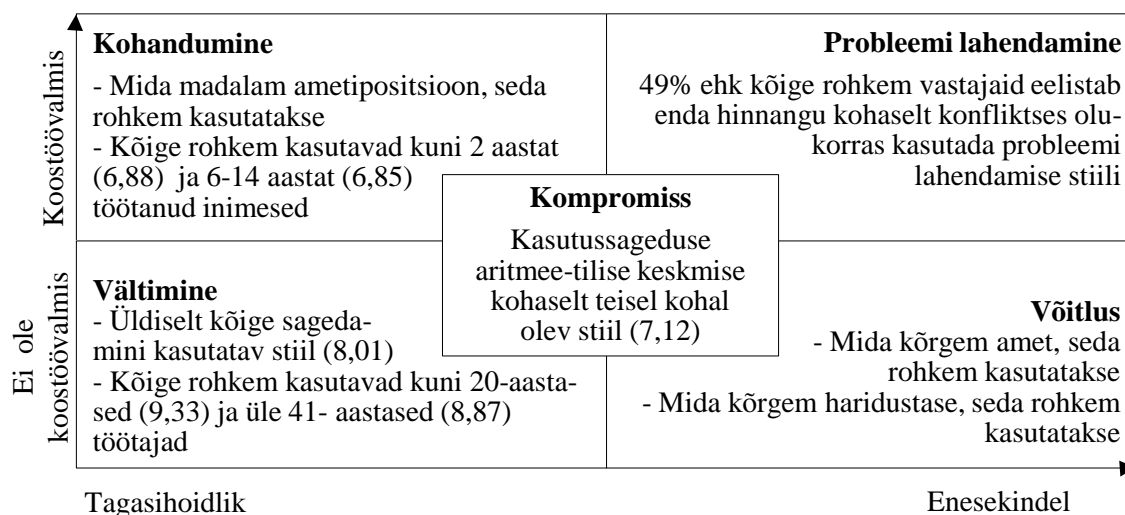
Nooremad töötajad kaldusid vältimisstiili rohkem kasutama ja sama kehtis ka üle 41-aastaste töötajate kohta. Erinevate uuringu abil on leitud seos vanuse ja konfliktide esinemissageduse vahel – nooremate töötajate puhul on potentsiaalne tõenäosus

konfliktide tekkeks suurem. (Robbins 1993: 449) Seega saab järeldada, et noortel võib olla suurem kokkupuude konfliktidega, mistõttu kõigi probleemidega ei saa samal ajal tegeleda või tekkinud konfliktid on tühiste põhjuste pärast tekkinud, mistõttu kasutatakse sageli vältimist, et mitte kulutada enda aega ja energiat ebaolulisega tegelemisele. Kuid samas võib-olla pole nooremad kollektiivi liikmed veel piisavalt julged oma vähese kogemustepagasi tõttu või kardavad uuel ametikohal olla teiste töötajate poolt mitteaktsepteeritud ning soovivad vältida probleemidest rääkimist. Taoline käitumine pole positiivse mõjuga ja probleemid võivad lähiajal seetõttu suurenedada. Noorematele inimestele peaks andma võimaluse anonüümselt arvamust avaldada või kui see on välistatud, siis personaalsed vestlused juhatusega aitaksid töötajal paremini ka uude töökeskkonda sisse elada.

Vanemate töötajate puhul võib vältimisstiili kasutamise kõrge sagedus tuleneda sellest, et töötajad suhtuvad tõenäoliselt paljudesse probleemidesse kergemalt, sest peavad olukorda antud hetkel ebaoluliseks või neil puudub tahtmine kulutada aega ja energiat probleemi lahendamisele. Siinkohal võib põhjuseks olla samuti ka heade suhete säilitamise soov. Organisatsiooni heaolust lähtuvalt oleks vajalik töötada välja meetmed, mis motiveeriksid vanemaid töötajaid probleeme avalikustama. Üldiseks soovitusena võiks vältimisstiili vähendamiseks oleks erinevas vanuses töötajatele eraldi koolituste korraldamine ja selgitamine, miks on oluline probleemiga seonduv siiski jututeemaks võtta.

Teoreetilises peatükis esitatud uuringu tulemustele tuginev seos, mille kohaselt tööstaaži ja konfliktide tekke vahel on pöördvõrdeline seos (Robbins 1993: 449), ilmnes kaudselt ka käesolevas uuringus avatud vastuste abil kogutud andmete alusel, sest sageli mainiti, et nooremate töötajate (kelle tööstaaž on madal) tõttu tekib organisatsioonis sageli konflikte, sest madalama tööstaažiga töötajad on sageli väikse kogemustepagasi-ga, mis loob võimaluse erinevate vigade tekkeks tööülesannete täitmisel. Uus töötaja, kellel on organisatsiooniga kokkupuude väiksem, pole teadlik sellest, kuidas teised üldjuhul käituvad, mis võib samuti tekitada konflikte. Viimasena esitatud tulemus tabelis 19 kirjeldas kohandamisstiili rohkem kasutamist väiksema tööstaažiga inimeste hul-gas. Kuna väiksema tööstaažiga inimesed võivad sageli esialgsest seisukohast loobuda, sest esmane arvamus võis osutuda valeks, siis on taolisel juhul kohandamisstiil otstarbe-kas, seega saab näha seost ka sellega, et madalama tööstaažiga inimesed on seotud rohkem konfliktidega.

Taaskord võib näha seotust ka kõrgema ametipositsiooniga, sest tõenäoliselt need töötajad, kes on olnud organisatsiooniga seotud palju aastaid, on suutnud karjääriredelil tõusta kõrgemale. Seega saab lähtuda samuti kõrgema ametikohaga seonduvast iseseisvusest. Üldjuhul on kohandumine halb, sest tegemist on võttega, mis on selle kasutaja jaoks ebaefektiivne, sest enda soovid surutakse alla. Siinkohal saab soovitada uute töötajate jaoks meeldiva keskkonna loomist ja sisseelamisprogrammi abil konfliktide lahendamise olulisuse rõhutamist. Järgnevalt esitatakse joonis (vt joonis 11), millel on peamised tulemused iga lahendusstiili kohta.



**Joonis 11.** Konfliktide lahendusstiilide joonis koos käesoleva uuringu peamiste tulemustega (sulgudes aritmeetilised keskmised) (autori koostatud).

Järgnevalt antakse ülevaade üldisematest soovitustest, mis tuginevad kogu uuringu põhjal selgunud tulemustele ning tehakse kokkuvõtte tehtud järeldustest. Tulemuste põhjal selgus, et töötajate probleemidega ei tegeleta piisavalt ning juhatus ei tunne sageli huvi konfliktide lahendamise vastu. Töötajate olukorra vastu huvi tundmist väljendaks tagasiside andmise nõude kehtestamine, mille abil saab määratleda, kas organisatsioonis toimuvaga on kõik korras või esineb kitsaskohti. Tagasiside kogumise järel on võimalik teha muudatusi ja teatud perioodide järel uuesti arvamuste kogumine aitab näha tehtud muudatuste efektiivsust, sest tekib võrdlusmoment eelnevalt asetleidnud situatsioonide ja peale muudatuste tegemist valitseva olukorra vahel. Konfliktide juhtimisega seonduvalt väljatöötatud tagasiside kogumise süsteem aitab tegeleda jooksvalt igal perioodil tekkinud probleemidega ja vaadelda saab paralleelselt ka töötajate töötulemusi, mis võimaldab näha, kas töösooritus on paranenud.

Keerukamad probleemid tekivad sageli just erinevate asjaolude kokkulangevuse ja kuhjumise tõttu, millest saab järeldada, et suurt rõhku tasub ennetustegevuse taotlemisel asetada õigele ajastamisele. Olulist rolli mängib ka organisatsiooni sisekeskkond – kui tegemist on avatud, meeldiva ja toetava õhkkonnaga, siis tõenäoliselt on lihtsam avalikustada probleeme koheselt, sest pole kartust kritiseeritava rolli jäämise ees. Siinkohal viib arutlus taaskord selleni, et taolise sisekliima loomine sõltub eelnevast planeerimisest ja varasemast ennetamist soodustavate tingimuste tagamisest, sest taoliste olude väljakujundamine organisatsioonis nõuab aega. Seega peaks ennetustegevus algama organisatsiooni siseprotsesside eest vastutavate inimeste tegevusest, sest probleemi olemasolu korral selle vältimine on ennetamisele vastupidine teguviis. Lisaks sellele selgus konfliktide tekkepõhjuste olulisuse vaatlemisel, et mitmete probleemide puhul on kaasatud emotsioonidel põhinevad tegurid. Näiteks töötajate käitumine ja isikuomadused olid paljude arvates oluliseks konfliktide tekkeallikaks, mis näitab seda, et ennetustegevuse eesmärgiga peaks konfliktide juhtimine algama juba personalivärbamisest ja -valikust.

Personalivaliku tegemisel võib efektiivseks viisiks olla kollektiivi sobivaima töötaja leidmine psühholoogiliste testide kasutamise abil või ka töövestlustel psühholoogide kaasamine, kes on kompetentsed personaliga seotud alal. Üheks ettepanekuks võib olla TKI mudeli kasutamine, sest testi tulemusena selgub, millist lahendusstiili kaldub töötaja konflikti korral kasutama. Sõltuvalt ametikohast ei pruugi mõnele positsioonile olla sobiv inimene, kellel on teatud lahendusstiil domineerivam. Näiteks juhtival kohal on vaja inimest, kes suudab iseseisvalt ja kiirelt adekvaatseid otsuseid teha, kuid testi tulemuseks võib kandideerival osutada tugevalt vältimine ja sellele isikule töö pakkumine võib tuua kaasa negatiivseid tagajärgi. TKI mudeli tulemuste põhjal saab teha ümberkorraldusi ka osakondades ja vastavalt lahendusstiilide kasutamisele leida töötajatele kõige sobivamad tingimused töötamiseks.

Kokkuvõtlikuma ülevaate andmiseks käesolevas alapeatükis mõnede kasutatud teoreetilistest seisukohtadest ja seostest erinevate tulemuste juures, on autor koostanud tabeli (vt tabel 20), millel on välja toodud peamised seosed ja uuringu põhjal saadud tulemused. Mõned seosed ja paralleelselt vaadeldud tulemused pole tabelis esitatud, sest ühtivuseni jõuti sisulise arutlemise käigus, mis võib olla mõneti subjektiivne ja usaldusväärseid üldistusi pole seejuures võimalik teha. Alljärgneva tabeli põhjal on näha, millised teoreetilised seisukohad ühtisid uuringu tulemustega.

**Tabel 20.** Kasutatud teoreetiliste seisukohtade ühtivus uuringu tulemusega

| Teoorias esitatud seisukoht   | Käesoleva uuringu tulemus   | Ühtivus               |
|---|---|-----------------------|
| Liiga palju või liiga vähe kommunikatsiooni ja kasutatav kommunikatsioonikanal on potentsiaalsed konfliktide tekkeallikad (Robbins 1993: 449) | Vastajad arvasid, et inimesed peaksid omavahel rohkem suhtlema, et vältida konfliktide teket  | Jah                   |
| Viis, kuidas indiviid konflikti tajub, võib avaldada olulist mõju selles osas, kuidas konflikt grupile mõjub (Robbins 1993: 448)              | Vastajad suhtusid konfliktidesse küllaltki suurte eelarvamustega ja tõenäoliselt halvad kogemused kujundavad konfliktidega kokkupuutel töötajate reageerimisviisi, mis mõjub  | Ühtivus mingil määral |
| Mida suurem grupp ja mida spetsialiseeritumad tegevused, seda suurem on tõenäosus konflikti tekkeks. (Robbins 1993: 449)                      | Avatud vastuste puhul mainiti mitmeid kordi, et organisatsiooni töökollektiivi koosseisu arvuline vähenemine oli abiks paljude konfliktide lahendamisel ja kui organisatsiooniga liitus uusi töötajaid, siis tekkis rohkem konflikte. | Jah                   |
| Organisatsiooni suurus ja spetsialiseerituse tase mõjuvad konflikte stimuleerivalt (Robbins 1993: 449)  | Avatud vastustest selgusid mitmed tegevusalaga seotud spetsiifilised konfliktid ja uute töötajate lisandumisel suurenes konfliktide esinemise sagedus   | Jah                   |
| Mehed ja naised toetuvad sageli erinevatele konfliktide lahendusstiilidele (McShane 1998: 345)  | Mehed ja naised kalduvad lahendusstiile sarnaselt kasutama  | Ei                    |
| Naised kalduvad kasutama koostöö stiili, mehed domineerimist (McShane 1998: 345)  | Nii mehed kui naised kalduvad kasutama kõige sagedamini vältimisstiili  | Ei                    |
| Tööstaaži ja konfliktide tekke vahel on pöördvõrdeline seos (Robbins 1993: 449)   | Avatud vastustest selgus, et eelkõige noorte (ehk seega ka väikse tööstaažiga) töötajate liitumise järel tekkis konflikte rohkem  | Jah                   |

Allikas: (autori koostatud).

Seega selgus, et teoreetilises peatükis esitatud seisukohtade ja käesoleva töö käigus teostatud uuringu puhul esines ühtivaid aspekte. Eelneva analüüsi ja järelduste põhjal selgus, et organisatsioonides on vajalik suurem keskendumine konfliktide juhtimisele, sest vastasel juhul ilmnevad negatiivsed tulemused mitmete organisatsiooni näitajate puhul. Töötajate rahulolematuse ja ebameeldivad kogemused konfliktidega seonduvalt tekitavad pingeid ja halvendavad töötajatevahelisi suhteid, kuid taolist arusaama peab muutma, et konflikte saaks edaspidiselt edukalt juhtida. Uuringus osalejate vastustest kajastus, et probleemid vajavad korralikumalt lahendamist, juhtkonnalt oodatakse suuremaid jõupingutusi ja nähtavamalt panust konfliktide juhtimisel. Oluline on konfliktide korral asjakohane reageerimine, kuid ka konfliktide ennetamine vajab tähelepanu. Organisatsioonid võiksid enda heaolu suurendamise eesmärgil kaaluda

konfliktide juhtimisel konkreetsemate süsteemide loomist või personalispetsialist kaasamist, kes järjepidevalt tekkivate olukordadega intensiivselt tegeleks.

Juhtivatel kohtadel olevatel inimestel on hulgaliselt olulisi kohustusi, kuid tähtis on oma teadmisi, oskusi ja aega kasutada ka selleks, et suunata konflikte selliselt, et organisatsioonil tekiks sellest võimalus areneda. Konfliktide edukaks juhtimiseks on vajalik põhjalik eeltöö, mida saab alustada juba personalivärbamisest ja -valikust. Rõhku peaks asetama erinevate tagasiside andmise meetodite rakendamisele või personalispetsialistiga pidevale konsulteerimisele, sest võtmeaspektideks probleemsete situatsioonidega toimetuleku puhul on järjepidevus, kursisolek, teadmised ja valmidus reageerida.

## KOKKUVÕTE

Konfliktide mõju on aja möödudes nähtud mitmesuguste vaatenurkade alt ja tänapäeval on jõutud seisukohale, et konfliktide oskusliku juhtimise korral on saavutatav tulemus organisatsioonile üldjuhul positiivne. Jõutud on seisukohale, et konflikte ei tohi vältida, vaid neid tuleb vastavalt soovile suunata, et saavutada positiivseid tulemusi. Töötulemuste parandamise või teatud tasemel hoidmise eesmärgi täitmiseks on oluline käituda konflikti tekkimisel adekvaatselt ja leida kõigi jaoks positiivne lahendus. Lahendamata probleemid pärsivad arengut ja tihti kaasnevad konfliktis situatsioonis passiivseks jäämisega ressursikulud, mida oleks saanud asjakohase ennetustegevuse või sobiva lahendus välja töötamise abil vältida. Lahendamata konfliktid kujutavad organisatsioonile ohtu, sest edaspidiselt võib probleem avalduda taas võimsamat vormi omavana ja negatiivsed tagajärjed osutuvad suuremaks kui need oleksid võinud olla esialgselt probleemi kohese lahendamise järel.

Käesoleva bakalaureusetöö käigus käsitleti üldisemalt konfliktide olemuse ja nende lahendamise seonduvad teemasid ning anti seejuures ülevaade konfliktide olemuse, liigituse, väljakujunemise, potentsiaalsete tagajärgede, lahendusstiilide eripärade ja lahendusvõtete määratlemise teoreetilistest arusaamadest. Eelnevalt nimetatud teemavaldkondi käsitleti esimeses peatükis, mis hõlmab kokkuvõtlikult konfliktide juhtimise mõistmiseks vajalike teoreetiliste lähenemiste kirjeldusi. Teoreetilise osa käigus selgus, et konfliktidega toimetuleku mõistmise seisukohalt on oluline eristada konflikte nende eripära alusel. Klassifitseerimise alused on erinevate autorite teostes sarnastele põhimõtetele tuginevad, kuid konfliktide liikide nimetused varieeruvad. Töös esitatud käsitlused konfliktide liigitamisest põhinesid üldiselt sellele, kas tegemist on lahkkeliga, mis on organisatsiooni ja selle liikmete jaoks kasulike või kahjulike omadustega. Lisaks sellele toimub erimeelsuste klassifitseerimine sõltuvalt sellest, kas konflikt on emotsioonidega seonduv või keskendutakse üksnes tööalastele probleemidele. Konflikti väljakujunemine koosneb erinevatest etappidest ja on oluline omada teadmisi konflikti kui protsessi kulgemisest, mis on aluseks konflikti staadiumi määratlemisele eesmärgiga lahendada lahkheli kõigi jaoks sobival viisil. Üheks põhiliseks järelduseks oli see, et konflikti väl-

jakujunemise protsessi tagasiulatuvalt vaatlemise abil saab jõuda konflikti tekkepõhjuseni, mille kõrvaldamine peaks olema organisatsiooni üheks sihiks.

Käesoleva töö esimeses peatükis anti ülevaade konfliktide lahendusstiilide mudelitest ja toodi välja viis peamist konfliktide lahendusstiili, milleks olid domineerimine (konkureerimine), kohandumine, vältimine, kompromiss ja koostöö (probleemi lahendamine). Domineerimise puhul on tegemist olukorraga, kus üks osapool teeb otsuseid iseisvalt ja ei arvesta vastaspoole seisukohtadega. Kompromissi korral jõutakse kõiki osapooli mingil määral rahuldava lahenduseni. Kohandumise puhul surub kohanduja oma soovid alla ning laseb vastasel otsustada. Vältimise korral jäetakse tülküsimus tähelepanuta ja koostöö meetod kujutab endast olukorda, mil konfliktile leitakse parim, kõigi osapoolte jaoks maksimaalselt kasulik lahendus. Töö käigus arutleti selle üle, millal on asjakohane erinevaid konfliktide lahendusstiile kasutada ja jõuti selleni, et kõigi konfliktide lahendusstiilidega võib kaasneda positiivseid tagajärgi, kuid üksnes siis, kui konfliktis olukorras ollakse kursis konflikti olemuse, eripärade ja muude teguritega, millele järgnevalt saab valida just teatud olukorrale vastava ja sobivama lahendusvõtte.

Käesolevas töös oleva empiirilise peatüki kirjutamiseks koostas autor küsimustiku esimese osa küsimused, et saada teada, kui tihti esineb konflikte, milline on töötajate suhtumine nendesse, missuguste meetoditega on konflikte lahendatud ja kas konfliktidega toimetuleku teema vajab organisatsioonidest üldiselt suuremat tähelepanu. Kogutud andmete põhjal selgus, et konflikte esineb küllaltki sageli ning suur hulk neist jääb lahenduseta. Konfliktide juhtimissüsteemi loomisel või arendamisel võiks tähelepanu pöörata organisatsiooni struktuurile, informatsiooni levikule, kommunikatsioonile, osakondadevahelise koostöö toimimisele ja juhtkonna suhtumisele, sest uuringu tulemused näitasid, et paljud konfliktid saavad alguse just eelnevalt nimetatud aspektidega seonduvatest kitsaskohtadest. Lisaks sellele võib konfliktide tekkel olla oluliseks teguriks organisatsiooni suurus, tööülesannete spetsiifilisus ja töötajate iseloomuomadused. Andmete analüüsimisel selgus, et paljud töötajad pole konfliktide juhtimisega oma töökohtadele rahul, mis viitab sellele, et konfliktidega toimetuleku osas on vajalik muudatusi teha, reguleeritust arendada või vastavaid süsteeme luua.

Lisaks autori koostatud küsimustiku esimese osa küsimustele lisati juurde teise osana konfliktide lahendusstiilide kasutamise määratlemiseks laialdaselt tuntud Thomas-Kilmanni Instrumendi (TKI) väitepaaridega test. Nii TKI testi juhend kui ka väitepaarid on

autor tõlkinud ise inglise keelest eesti keelde. Organisatsioonides töötavate inimeste konfliktide lahendusstiilide kasutamissageduse kindlaks tegemise järel vaadeldi tulemusi erinevate tunnuste alusel, et välja selgitada, kas on olemas erinevusi tunnusegruppide lõikes. Analüüsimisel selgusid mõned seosed erinevate tunnuste alusel, millega peaks konfliktide juhtimissüsteemide arendamisel arvestama.

TKI testi tulemuste alusel analüüsi teostamisel ilmnas, et väga sageli kaldutakse üldiselt kasutama pigem ebaefektiivseid lahendusvõtteid ja tihti välditakse konflikte. Selgus, et mida kõrgem on töötaja haridustase või ametipositsioon, seda rohkem kaldutakse domineerimisstiili kasutama, mida saab seostada sellega, et teatud alal spetsiifiliste teadmistega või kõrgel ametipositsioonil töötavad inimesed peavad iseseisvalt suutma otsuseid teha ja leidma olukordadele lahendusi. Järelduste tegemisele järgnevalt tehti töö käigus ettepanek kasutada personalivaliku puhul TKI ja konfliktidega toimetulekuga seotud testi kasutamist, mis aitab välja selgitada, kas isik on sobiv teatud ametikohale. Siinkohal on oluline lisada, et autori koostatud küsimustele antud vastuste põhjal selgus, et vastajate arvates on juhid tihti ükskõiksed töötajatevaheliste probleemide lahendamise korral või sageli ei arvesta juhid otsuste tegemisel töötajatega, mille tõttu tekib rahulolematust ja pinged teravnevad. Seega peab olema juhtival kohal isik mõistlik domineerimisstrateegia kasutamisel ja mõõdukalt arvestama ka töötajate arvamusega.

Uuringu tulemuste kohaselt kehtib asjaolu, et mida madalamal ametipositsioonil töötaja on, seda rohkem kaldutakse kasutama kohandumist ning vältimisstiili kalduvad sageli kasutama alla 20- ja üle 41-aastased töötajad. Organisatsioonis töötatud aastate alusel vaatlemisel selgus, et kohandumist kasutavad kõige rohkem kuni kaks aastat töötanud inimesed. Kohandumis- ja vältimisvõtte on üldjuhul selle kasutaja seisukohalt ebaefektiivsed meetodid, mistõttu ilmneb, et nooremad või madalama ametipositsiooniga töötajad ei avalikusta oma arvamust konfliktidega seonduvalt.

Seega nii teooria kui uuringu tulemuste kohaselt võivad konfliktid alguse saada organisatsiooni siseprotsessides ja kasutatavates süsteemides, töökorraldusliku või informatsiooni ja kommunikatsiooni levikus ilmnevate vigade tõttu. Seetõttu on vajalik keskenduda organisatsiooni sisekliima muutmisele, mille puhul võib katsetada ühisürituste korraldamist, koolituste, koosolekute ja muude suhtlemist aktiivsemaks muutvate tegevuste edendamist. Rõhku peaks asetama ka tagasiside andmise süsteemile, et saada teavet selle kohta, kuidas on konfliktide esinemissagedus muutunud, millised problee-

mid on ja paralleelselt saab jälgida ka töötajate töötulemusi, mis konfliktide efektiivse juhtimise korral peaksid muutuma paremaks. Iga organisatsioon peaks üldjoontes taotlema seda, et probleemidega suudetakse jooksvalt tegelda, mis välistab suurte konfliktide tekke ja aitab hoida kokku ressursikulusid. Seejuures peaks väärtustama ennetustegevusele panustamist ning näiteks personalispetsialistiga konsulteerimist, kelle abil on võimalik hoida tekkivad konfliktid konstruktiivsetena. Olulisel kohal peaks olema töötajate panuse väärtustamine ja seejuures võib üheks viisiks olla organisatsiooni arengut kajastava veebipäeviku pidamine, mis on suunatud eelkõige töötajatele, kes võivad seeläbi näha enda töö olulisust ja muutuvad julgemaks probleemide avalikustamisel.

Käesoleva töö käigus saadud tulemusi, tehtud järeldusi ja ettepanekuid saab kasutada organisatsioonides konfliktide juhtimissüsteemide loomisel või arendamisel. Töö praktilise väärtusena võib näha ka seda, et andmete analüüsimise tulemusena selgus asjaolu, mille kohaselt on organisatsioonides küllaltki sageli konflikte, millega ei suudeta korralikult tegeleda ja seega on vajalik organisatsioonides jõuda selgusele, kas seni kasutatud meetodid konfliktide lahendamiseks on olnud sobivad. Töölases kontekstis konfliktide uurimiseks ja käesoleva töö edasiarendamiseks on vajalik koguda täiendavalt andmeid, et mitmekesistada valimit. Küsimustikku levitati hetkel üksnes Tartu Ülikooli Majandusteaduskonnaga seotud üliõpilastele ja autori tutvusringkonnale, mistõttu on vajalik üldistuste usaldusväärsuse tõstmiseks koguda andmeid erinevate taustandmetega inimestelt. Kasutatud küsimustikku saab kasutada organisatsioonides konfliktide uurimiseks ja edaspidiste uuringute tegemisel saab käesolevale tööle tugineda.

Ühe arengusuunana saab näha ka küsimustikust mitmesuguste versioonide loomist, mis sobivad konkreetset tüüpi organisatsioonidele, millele järgnevalt saab uurida konflikte, nende eripärasid ja kasutatavaid lahendusvõtteid näiteks asutuste, eraettevõtete või mittetulundusühingute lõikes eraldi. Uurimisaluseks võib võtta ka organisatsiooni suuruse, töötajate rahvuse, tegevusvaldkonna või mõne muu aspekti. Käesoleva töö käigus kogutud andmetele tuginevalt saab prognoosida, et konfliktidega tegelemise vajadus võib edaspidiselt suurened, sest paljud probleemid tekivad suutmatusest ennustada tulevikus asetleidvaid sündmusi organisatsiooni jaoks ning kuna näiteks tehnoloogia ja tööstus arenevad järjest kiiremini, siis on küllaltki raske prognoose teha või olla ettenägelik paljude makrokeskkonna tegurite muutuste puhul.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Altmäe, S.** Konfliktijuhtimisviiside ja juhtimisstiilide omavahelised seosed ning nende sõltuvus erinevatest tunnustest Eesti ettevõtete juhtide ja spetsialistide näitel. TÜ Juhtimise ja turunduse instituut, 2007, 86 lk. (magistritöö)
2. **Ben-Yoav, O., Banai, M.** Measuring Conflict Management Styles: a Comparison Between the MODE and ROCI-II Instruments Using Self and Peer Ratings. - The International Journal of Conflict Management, 1992, Vol. 3, No. 3, pp. 237-247.
3. **Benton, D., Halloran, J.** Applied Human Relations an Organizational Approach. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1991, 440 lk.
4. **Brahm, E.** Benefits of Intractable Conflict. [<http://www.beyondintractability.org/essay/benefits/>]. 01.01.2011
5. **Bowditch, J. L., Buono, A. F.** A Primer on Organizational Behavior. 2nd ed. Canada: Courier Companies, Inc, 1990, 393 lk.
6. Conflict Resolution. Mind Tools Ltd. [[http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_81.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_81.htm)]. 16.11.2010.
7. **Coser, L.** The Functions of social conflict. New York: Free Press, 1956.
8. **Deutsch, M., Coleman, P. T, Marcus, E. C.** The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice. 2nd ed. USA: John Wiley & Sons, 2006, 939 lk.
9. Destructive Conflict. [<http://www.exforsys.com/career-center/conflict-management/destructive-conflict.html>]. 08.02.2011
10. **DiPaola, M, F.** Formalization, conflict, and change: constructive and destructive consequences in schools. – International Journal of Educational Management, 2001, Vol. 15 Iss: 5, pp 238 – 244. [<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=838792>]. 08.01.2011.
11. **Eilerman, D.** The Use and Misuse of a Competing Style in Conflict Management. [<http://www.mediate.com/articles/eilermanD4.cfm?nl=108>]. 15.02.2011.
12. **Esquivel, M., Kleiner, B.** The importance of conflict in work team effectiveness. – Team Performance Management: an International Journal, 1996, Vol. 2, No. 3, lk 42–48.

13. **French, R., Rayner, C., Rees, G., Rumbles, S., Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R.** Organizational Behaviour. 2nd ed. USA: John Wiley & Sons, Inc, 2011, 689 lk.
14. History and Validity of the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI). [[https://www.cpp.com/products/tki/tki\\_info.aspx](https://www.cpp.com/products/tki/tki_info.aspx)]. 22.03.2012
15. **Gordon, J. R.** A Diagnostic Approach to Organizational Behavior. 3rd ed. USA: 1991, 779 lk.
16. **Greenberg, J., Baron, R. A.** Behavior in Organizations. 5th ed. USA: 1995, 704 lk.
17. **Ivancevich, J. M., Matteson, M. T.** Organizational Behavior and Management. 4th ed. USA: Richard D. Irwin, 1996, 714 lk.
18. **Kilmann, R. H., Thomas, K. W.** Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The „MODE“ Instrument. – Educational and Psychological Measurement, 1977, Vol. 37, No. 2, pp. 309-325.
19. **Kondaklar, V. G.,** Organizational Effectiveness and Change Management. New Delhi: PHI Learning Private Limited, 2009, 446 lk.
20. **Kriips, H.** Konfliktidest ja suhtlemisoskustest õpetamisel ja juhtimisel. Tartu: AS Atlex, 2010, 342 lk.
21. **Lenski, T.** Conflict at Work – The Root Causes of Workplace Conflict Are Often Systemic. [<http://ezinearticles.com/?Conflict-at-Work---The-Root-Causes-of-Workplace-Conflict-Are-Often-Systemic&id=298105>]. 01.02.2011.
22. **McShane, S. L.** Organizational Behaviour. 3rd ed. Canada: McGraw-Hill Ryerson, 1998, 618 lk.
23. **Mescon, H. M., Albert, M., Khedouri, F.** Management. Individual and Organizational Effectiveness. 2nd ed. New York: Harper & Row, 1985, 756 lk.
24. **Moberg, P. J.** Predicting Conflict Strategy With Personality Traits: Incremental Validity and the Five Factor Model. – The International Journal of Conflict Management, 1998, Vol. 9, pp. 258-285.
25. **Palts, K.** Konfliktist ja selle lahendamise viisidest. [<http://tnk.tartu.ee/0konfliktist.html>]. 26.10.2010.
26. **Parring, A-M., Vähi, M., Käärrik, E.** Statistilise andmetöötluse algõpetus. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus 1997, 405 lk.
27. **Rahim, M. A.** A Measurement of Styles of Handling Interpersonal Conflict. – Academy of Management Journal, 1983, pp. 368-376.

28. **Rahim, M. A.** Managing Conflict in Organization. 3rd ed. London: Quorum Books, 2001, 295 lk.
29. **Rahim, M., A.** Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. – The International Journal of Conflict Management, 2002, Vol. 13, No. 3, pp 206-235.
30. **Robbins, S. P.** Organizational Behavior. Concepts, Controversies, and Applications. 6th ed. London: Prentice Hall, 1993, 753 lk.
31. **Robbins, S. P., Judge, T. A.** Organizational Behavior. 13th ed. London: Pearson Education, 2009, 750 lk.
32. **Schaubhut, N. A.** Technical Brief for the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. [<http://www.psychometrics.com/docs/tki%20technical%20brief.pdf>]. 06.02.2012
33. **Schermerhorn, J., Hunt J., Osborn, R.** Managing Organizational Behavior. 4th ed. USA: John Wiley & Sons, 1991, 642 lk.
34. **Schilling, D.** Strategies for Managing Everyday Conflict. [<http://www.womensmedia.com/lead/182-strategies-for-managing-everyday-conflict.html>]. 15.02.2011.
35. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. [<http://www.kilmanndiagnostics.com/catalog/thomas-kilmann-conflict-mode-instrument>]. 02.03.2012.
36. **Torrington, D., Hall, L., Taylor, S.** Human Resource Management. 5th ed. Great Britain: Pearson Education, 2002, 668 lk.
37. **Tosi, L.H., Mero, N.P.** The Fundamentals of Organizational Behavior. Blackwell Publishing Ltd, 2003, 303 lk.
38. Understanding Constructive & Destructive Conflict. [[http://www.suziqconsulting.com.au/free\\_articles\\_files/CON%20-%20Constructive%20&%20Destructive%20-%20May08.pdf](http://www.suziqconsulting.com.au/free_articles_files/CON%20-%20Constructive%20&%20Destructive%20-%20May08.pdf)]. 18.01.2011.
39. **Vihma, Ü.** Inimene konfliktide keskel. Tallinna Raamatutrükikoda, 2006, 264 lk.
40. **Vliert, E.** Sternberg's Styles of Handling Interpersonal Conflict: A Theory-based Reanalysis. – The International Journal of Conflict Management. 1990, Vol. 1, No. 1, pp. 69-80.
41. **Vliert, E., Kabanoff, B.** Toward Theory-based Measures of Conflict Management. – Academy of Management Journal, 1990, Vol. 33, No. 1, pp. 199-209.

## **Lisa 1.** Uuringu teostamiseks kasutatud küsimustik

Olen Tartu Ülikooli majandusteaduskonna üliõpilane Ave-Mari Lukk ning palun Teie abi bakalaureusetöö koostamiseks vajaliku töötajatevaheliste konfliktide juhtimise teemalise uuringu läbiviimisel. Kuna uuring on suunatud töötajatevaheliste konfliktide juhtimisele, siis ootan vastuseid just neilt, kes antud hetkel töötavad või on eelnevalt töötanud.

Uuring koosneb kahest erinevast osast ning kogu küsimustiku täitmiseks kulub hinnanguliselt 20 minutit. Uuringus osalemisel on tagatud Teie vastuste konfidentsiaalsus ning saadud tulemusi analüüsitakse ainult üldistatud kujul. Olen äärmiselt tänulik, kui saadate küsimustiku edasi ka oma tuttavatele.

### I osa

Esimese osa küsimused aitavad saada selgust selles, milliseid konflikte on töötamisel esinenud ja kuidas on toimunud konfliktide juhtimine. Järgnevate küsimuste puhul palun Teil mõelda erinevatele konfliktsetele situatsioonidele, millega olete töötamise ajal oma praeguses või eelmistes töökohtades kokku puutunud.

Olen väga tänulik, kui vastate kõigile esimese osa avatud vastustega küsimustele võimalikult põhjalikult, sest iga detail on töö seisukohalt oluline. Konflikti all peetakse silmas kõiki probleemseid olukordi, mil ollakse erimeelsusel (k.a olukorrad, mille puhul inimesed väldivad oma arvamuse avalikustamist).

1. Kui tihti esineb konflikte organisatsioonis, kus Te töötate? \*

- a) Väga harva
- b) Pigem harva
- c) Pigem tihti
- d) Väga tihti

2. Palun andke hinnang, milliseid muutusi on konfliktide sageduse osas toimunud. \*

- a) Konflikte on viimasel ajal rohkem esinenud
- b) Konflikte on viimasel ajal vähem esinenud
- c) Konfliktide esinemise sagedus on olnud koguaeg sama.

2.1 Kui konfliktide esinemise sagedus on muutunud, siis mis võis selle põhjuseks olla?

## Lisa 1 järg

3. Millised on tööalased konfliktid Teie jaoks? Palun põhjendage. \*

- a) Meeldivad
- b) Pigem meeldivad
- c) Pigem ebameeldivad
- d) Väga ebameeldivad

Põhjendus:

4. Milline järgnevatest väidetest on konfliktises olukorras Teie käitumisele kõige iseloomulik? \*

- a) Proovin kompromissile jõuda
- b) Proovin oma arvamust läbi suruda
- c) Proovin teiste soovidega arvestada ja surun enda soovid alla
- d) Proovin konflikte võimaluse korral vältida
- e) Proovin teistega koos probleemi allikani jõuda ja lahenduse leida
- f) Muu \_\_\_\_\_

5. Palun andke hinnang (neljapallisel skaalal, kus 1-täiesti ebaoluline, 4-väga oluline) kuivõrd olulisteks konfliktide põhjusteks on olnud järgmised aspektid:

|  | Täiesti ebaoluline | Pigem ebaoluline | Pigem oluline | Väga oluline |
|--|--------------------|------------------|---------------|--------------|
| a) Töötingimused                         | 1                  | 2                | 3             | 4            |
| b) Töövahendid                           | 1                  | 2                | 3             | 4            |
| c) Informatsiooni halb levik             | 1                  | 2                | 3             | 4            |
| d) Tööülesannete ebaselgus               | 1                  | 2                | 3             | 4            |
| e) Tööülesannete täitmisel tekkinud vead | 1                  | 2                | 3             | 4            |
| f) Töötajate töömeetodid                 | 1                  | 2                | 3             | 4            |
| g) Töötajad eiravad reegleid             | 1                  | 2                | 3             | 4            |
| h) Preemiate jagamine                    | 1                  | 2                | 3             | 4            |
| i) Puhkuse saamine                       | 1                  | 2                | 3             | 4            |
| j) Tasustamissüsteem                     | 1                  | 2                | 3             | 4            |
| k) Juhtkonna tööstiil ja meetodid        | 1                  | 2                | 3             | 4            |
| l) Teiste töötajate käitumine            | 1                  | 2                | 3             | 4            |
| m) Teiste töötajate iseloomu omadused    | 1                  | 2                | 3             | 4            |

## Lisa 1 järg

6. Palun kirjeldage mõnda konfliktset olukorda ja leitud lahendusi, millega olete organisatsioonis töötamise ajal kokku puutunud või mille puhul olete olnud n-ö kõrvaltvaatleja rollis.

.....  
.....  
.....

7. Kuidas toimub üldjuhul konfliktide lahendamine organisatsioonis, kus Te töötate?

.....  
.....  
.....

8. Palun andke hinnang, kui suur hulk konfliktidest suudetakse lahendada. \*

- a) Ükski konflikt ei jää lahendamata
- b) Mõned konfliktid jäävad lahendamata
- c) Küllaltki paljud konfliktid jäävad lahendamata
- d) Väga paljud konfliktid jäävad lahendamata

9. Kuivõrd rahul olete antud hetkel konfliktide lahendamisega organisatsioonis, kus Te töötate? Palun põhjendage oma arvamust.

- a) Ma olen väga rahul
- b) Ma olen pigem rahul
- c) Ma ei ole pigem rahul
- d) Ma ei ole üldse rahul

Põhjendus:

.....  
.....  
.....

10. Mis vajaks Teie arvates organisatsioonis konfliktide juhtimise puhul muutmist?

.....  
.....  
.....

## Lisa 1 järg

### II osa

Palun mõelge situatsioonidele, mille korral on Teie soovid erinenud teiste inimeste soovidest. Kuidas käitute tavaliselt sellistes olukordades? Järgnevalt on esitatud väitepaarid, mis kirjeldavad võimalikke käitumisviise. Palun märkige iga väitepaari puhul ära väide, mis iseloomustab kõige täpsemalt Teie käitumist.

Mõne väitepaari puhul võib tunduda, et mõlemad väited on iseloomulikud Teie käitumisele, kuid palun märkige ära vaid üks väide, mis kirjeldab käitumisviisi, mida kasutaksite tõenäolisemalt. Alljärgneva küsimustiku täitmise abil selgub, millist konfliktide lahendusstiili kaldute kõige tõenäolisemalt kasutama.

Järgnevate väitepaaride puhul korduvad mõned väited. Tegemist ei ole eksitusega, sest kordused on meetodiliselt vajalikud. Soovi korral on Teil võimalus teada saada uuringu teise osa isiklik tulemus ehk millist lahendusstiili kaldute konfliktsetes olukordades kõige sagedamini kasutama. Kui tunnete huvi II osa isikliku tulemuse vastu, siis palun märkige üldandmetesse oma e-mail, millele saan Teile vastuse saata.

1. A Mõnikord lasen teistel võtta vastutuse probleemi lahendamise eest.  
B Selle asemel, et pidada läbirääkimisi asjades, milles me ühel meelel ei ole, püüan rõhutada neid aspekte, millega me mõlemad nõus oleme.
2. A Ma proovin jõuda kompromisslahenduseni.  
B Ma proovin arvestada kõigi (nii enda kui ka teiste) huvidega.
3. A Ma olen otsusekindel oma eesmärkide poole püüdlisel.  
B Ma võin proovida teise osapoole ärritust leevendada ja suhet säilitada.
4. A Ma proovin jõuda kompromisslahenduseni.  
B Mõnikord ma ohverdan enda soovid teiste soovide täitmiseks.
5. A Ma otsin tavaliselt teistelt abi lahenduse leidmisel.  
B Ma proovin teha kõik vajaliku selleks, et vältida ebavajalikke pingeid.

## Lisa 1 järg

6. A Ma proovin vältida enda jaoks ebameeldivate olukordade loomist.  
B Ma proovin endale positsiooni võita.
7. A Ma proovin tüliküsimuse ootele jätta seniks kuni olen saanud piisavalt aega olukorra üle järele mõtlemiseks.  
B Ma loobun mõnest seisukohast, et saaksin vastutasuks jääda oma teiste seisukohtade juurde.
8. A Ma olen otsusekindel oma eesmärkide poole püüdlemisel.  
B Ma proovin kõik mured ja tüliküsimused koheselt avalikustada.
9. A Ma arvan, et eriarvamused ei ole alati muretsemist väärt.  
B Ma pingutan, et saada oma tahtmist.
10. A Ma olen otsusekindel oma eesmärkide poole püüdlemisel.  
B Ma proovin jõuda kompromisslahenduseni.
11. A Ma proovin kõik mured ja tüliküsimused koheselt avalikustada.  
B Ma võin proovida teise osapoole ärritust leevendada ja suhet säilitada.
12. A Mõnikord väldin ma lahkarvamusi tekitada võivate seisukohtade võtmist.  
B Ma lasen teistel jääda mõnede nende seisukohtade juurde, kui teine osapool laseb mul jääda mõnede minu seisukohtade juurde.
13. A Ma teen ettepaneku kompromissile jõuda.  
B Ma pingutan, et oma seisukohta läbi suruda.
14. A Ma räägin teisele inimesele oma ideedest ja küsin nende arvamust.  
B Ma proovin teisele inimesele näidata minu seisukohtade kasulikkust ja loogikat.
15. A Ma võin proovida teise osapoole ärritust leevendada ja suhet säilitada.  
B Ma proovin teha kõik vajaliku selleks, et vältida ebavajalikke pingeid.
16. A Ma proovin teiste inimeste tundeid mitte haavata.  
B Ma proovin teist osapoolt veenda oma seisukoha kasulikkuses.

## Lisa 1 järg

17. A Ma olen otsusekindel oma eesmärkide poole püüdlisel.  
B Ma proovin teha kõik vajaliku selleks, et vältida ebavajalikke pingeid.
18. A Ma võin lasta teistel oma seisukohad juurde jääda, kui see neid õnnelikuks teeb.  
B Ma lasen teistel jääda mõnede nende seisukohtade juurde, kui mul lastakse jääda mõnede minu seisukohtade juurde.
19. A Ma proovin kõik mured ja tüliküsimused koheselt avalikustada.  
B Ma proovin tüliküsimuse ootele jätta seniks kuni olen saanud piisavalt aega olukorra üle järele mõtlemiseks.
20. A Ma proovin koheselt meie eriarvamused läbi töötada.  
B Ma proovin leida õiglase lahenduse, kus mõlema osapoolle „võidud“ ja „kaotused“ on tasakaalus.
21. A Ma proovin läbirääkimistel olla arvestav teise inimese soovide osas.  
B Ma taotlen alati probleemi otsekohest arutamist.
22. A Ma proovin leida lahenduse, mis on kesktee minu ja vastaspoolle seisukohti arvestades.  
B Ma panen oma soovid maksma.
23. A Ma olen väga tihti huvitatud kõigi osapoolte soovide rahuldamisest.  
B Mõnikord lasen ma teistel võtta vastutuse probleemi lahendamise eest.
24. A Kui teise seisukoht tundub talle väga oluline olevat, siis proovin ma tema soove täita.  
B Ma proovin teist inimest suunata kompromissile jõudma.
25. A Ma proovin teisele inimesele näidata minu seisukohtade kasulikkust ja loogikat.  
B Ma proovin läbirääkimistel olla mõistev teiste soovide osas.
26. A Ma teen ettepaneku kompromissile jõuda.  
B Ma olen peaaegu alati huvitatud kõigi osapoolte soovide rahuldamisest.

## Lisa 1 järg

27. A Mõnikord väldin ma lahkarvamusi tekitada võivate seisukohtade võtmist.  
B Ma võin lasta teistel oma seisukohad juurde jääda, kui see neid õnnelikuks teeb.
28. A Ma olen otsusekindel oma eesmärkide poole püüdllemisel.  
B Ma otsin tavaliselt teistelt abi lahenduse leidmisel.
29. A Ma teen ettepaneku kompromissile jõuda.  
B Ma arvan, et eriarvamus ei ole alati muretsemist väärt.
30. A Ma proovin teiste inimeste tundeid mitte haavata.  
B Ma jagan teise inimesega probleemi, et me saaksime seda ühiselt lahendada.

## Üldandmed

1. E-mail (*Palun sisestage e-mail vaid sel juhul, kui soovite teada küsimustiku II osa tulemust*):
2. Sugu:
- a) Naine
  - b) Mees
3. Vanus:
- a) 21-30
  - b) 31-40
  - c) 41-50
  - d) 51-60
  - e) 61-...
4. Tööstaaž organisatsioonis aastates:
- a) 0-2
  - b) 3-5
  - b) 6-8
  - c) 9-11
  - d) 12-14
  - e) 15-...

## Lisa 1 järg

5. Haridustase:

- |                   |                      |
|-------------------|----------------------|
| a) Põhiharidus    | b) Bakalaureusekraad |
| b) Keskkharidus   | b) Magistrikraad     |
| c) Keskeriharidus | c) Doktorikraad      |

6. Ametikoha nimetus:

- |                  |                       |
|------------------|-----------------------|
| a) Tippjuht      | c) Spetsialist        |
| b) Keskastmejuht | d) Tööline/teenistuja |

7. Millises maakonnas organisatsioon asub? \*

- |                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| a) Harju maakond      | i) Pärnu maakond    |
| b) Hiiu maakond       | j) Rapla maakond    |
| c) Ida-Viru maakond   | k) Saare maakond    |
| d) Jõgeva maakond     | l) Tartu maakond    |
| e) Järva maakond      | m) Valga maakond    |
| f) Lääne maakond      | n) Viljandi maakond |
| g) Lääne-Viru maakond | o) Võru maakond     |
| h) Põlva maakond      |                     |

Täna uuringus osalemise eest!

## **SUMMARY**

### **WORK RELATED CONFLICTS ON EXAMPLE OF EMPLOYEES IN ESTONIAN ORGANIZATION**

Ave-Mari Lukk

Conflicts emerge between at least two participants who have different goals, notions, interests or value judgements and they might try to defeat the opponent. Efficiently solved conflicts may have a positive impact as well – obtained development and experience can help to cope with conflicts in the future. Unresolved conflicts can affect the organization and its members in a negative way. The influence of conflicts has been observed in different ways and according to main viewpoint nowadays the result and the affection of skillfully handled conflicts will be positive for the whole organization . Many scientists approve the fact that the goal of an effective management is not to eliminate conflicts and it is essential to provide the right intensity of conflicts in order to obtain its functional benefits.

Employees very often have to deal with conflicts while working in an organization. With the intention to improve or maintain the organizational performance at a certain level, it is necessary to react adequately when the conflict arises and it is essential to find a resolution that is suitable for everyone. Unresolved problems counteract development and remaining inactive can frequently cause a lot of expenses which could be prevented if a proper anticipation system or suitable resolution had been elaborated earlier. Unresolved conflicts are threats to organizations because the existing problems can continue occurring which can lead to major negative consequences. If the problem would have been resolved immediately, the consequences would be less influential in a negative way.

The current topic can nowadays be easily comprehended as organizations are facing problem solving daily and it might be interesting to behold a study in order to get some

lucrative information about conflicts which could be useful. The current paper intends to characterize different styles of conflicts and exteriorize dissimilar resolutions of conflicts. Contradictions arise between at least two persons and participants begin to countermine. It might be interesting for the organizations to be aware of effectively managed conflicts. After acquainting yourself with the theoretical background of conflicts and with the results of the current research, it should be possible to diversify the awareness of conflict management and especially the knowledge about the conflict management styles. Awareness when it is proper to use certain conflict management styles can change the approach to conflicts and conflict management consequently would be more reasoned. Additionally, the interest to the current topic should be enlarged in order to improve the employees' productivity.

The current topic is quite actual because of the fact that organizational conflicts need a proper management in order to cut back the unnecessary expenses arising from the unresolved conflicts. Therefore the current paper helps to get an overview related to conflicts of the certain circumstances in organizations and potential differences among different characteristics in the subject field of conflicts are also exteriorized. Due to the fact that numerous similar problems have occurred in many different organizations, thus employees, employers or other people interested in acquainting themselves with the current topic, might change their attitude about the conflicts because awareness of the consequences of their own actions should affect their behaviour in a quite positive way.

The aim of the current thesis is to develop suggestions for better resolving of conflicts between employees'. In order to achieve the aim, the following research tasks are set:

- point out the essence of conflicts, define main causes and different types of conflicts;
- clarify the theoretical phases of the evolvement of conflicts and discuss the main stages of the development of conflicts;
- based on theory, draw up main conflict resolution styles;
- create a questionnaire about the distribution of conflicts, main causes of conflicts and the success of conflicts resolution in Estonian organization;
- choose a suitable questionnaire for establishing the conflict management styles of employees'.

- conduct a questionnaire in Estonian organizations and analyse the results according to collected data;
- draw conclusions and elaborate suggestions about how to resolve conflicts between employees' better.

The current thesis paper consists of two chapters. The theoretical chapter is based on information, derived mainly from different literature sources in foreign languages. The theoretical chapter is divided into two sections. Some theoretical approaches about the classification of conflicts are analysed in the first section and the attention is directed to the main causes of conflicts, the developmental stages of a conflict and to the potential ramifications occurring thereafter, which are assisted by getting an overview of the possible aspects that might affect the initiation and the development of conflicts or the potential results. In the second section a review about the conflict management styles is given in order to understand what kind of conflict management styles are more appropriate or efficient. Taking into account that all conflict management styles are not appropriate for every particular situation, it was described when it is suitable to use a certain conflict management style.

In the process of the theoretical chapter occurred that it is important to categorize conflicts according to their idiomaticalness in order to understand how to handle conflicts suitably. The classifications of conflicts were all quite similar but the only difference could be seen by the designation of divergent types of conflicts. The approaches of classifications presented in the theoretical chapter are generally based on the consequences of conflict – whether the conflict affected the organization in a positive way or the conflict caused undesirable circumstances. In addition, the classification of conflicts is depending on whether the conflict is related to the a real organization problem or to emotions. It was revealed that a conflict should be viewed as a dynamic process consisting of different stages and it is relevant to be aware of the phases as finding a suitable resolution for a certain problem is based on the ability to define the process of a conflict.

Viewing the potential process of conflict contrariwise can lead to the main cause of the conflict which provides an opportunity to eliminate the real problem and similar conflicts can be avoided in the future. An overview of the conflict management styles is also given in the first, theoretical chapter and some characteristics of each style are

presented. Researchers have categorized five interpersonal styles of approaching the other party in a conflict situation and each approach can be placed in a two-dimensional grid reflecting the person's motivation to satisfy his or her own interests (assertiveness) and to satisfy the other party's interests (cooperativeness). The main five conflict resolution styles are: competing, avoiding, compromising, collaborating and accommodating. Competing style embraces situations where one party tries to win and the other party will lose. The competing styles should be used if a situation needs a quick solution or the other party does not have sufficient knowledge. Avoiding style means that a person tries to suppress his or her notion about a problem and remains silent or tries to avoid problems. Avoiding is suitable where the situation is irrelevant and trivial or there are more important things that need to be managed at the current time.

Compromising style is one of the approaches where both parties need to abandon a little bit of their standpoint and the result should satisfy both parties to some extent. In case of accommodating style the person is suppressing all of his or hers wishes and the other party's wishes will be fulfilled. Accommodating approach should be used when the issue is more important to the other party. Collaboration is the only approach which represents the best resolution because both parties are motivated to satisfy their own and the other parties' wishes maximally. Collaborating style includes finding out the main cause of the issue and eliminating the problem. The first chapter contains elaborated descriptions about the situations when it is suitable to use a certain conflict management style. One of the main conclusions of the current thesis claims the use of all conflict management styles can lead to positive outcomes only when the nature of conflict and other aspects have been discovered helping to choose the best resolution for the current situation, so consequently each style is proper only in the certain situation.

The second chapter with empirical study is divided into three sections. The first section includes a description of the methodology which was used in order to carry out the research. The results of the survey are represented in the second section and the third section consists of the conclusions and suggestions based on the collected data. The author of the current thesis has compiled some questions for the questionnaire in order to find out the following: what kind of conflicts and how often they have been occurring, what have been the main causes of the conflicts so far, how the conflicts have been handled and what kind of consequences have been following after having conflicts

at work. Those questions helped to get an overview of the respondents' opinions as well the conflict management techniques at their workplace.

The collected data revealed that conflicts occur frequently and quite a lot of them will not be resolved. According to the results of this study in the process of creating or developing the conflict management system attention should be directed to organizational structure, the distribution of information, communication, the collaboration between different divisions or departments and the managers' attitudes as the results of the research indicated that many conflicts arise from the flaws in the previously mentioned subject fields. The size of an organization, the task specialisation level and other co-workers characteristics also emerged as the factors that can be potential causes of conflicts. After analysing the data it occurred that a lot of people are not satisfied with the conflict management in their organization which indicates that in order to manage conflicts it is significant to analyse the suitability of the previously used conflict management system and after making some conclusions relevant changes should be made with the intention to improve the organizational effectiveness.

The Thomas-Kilmann Instrument (TKI) was added to the questionnaire with the intention to find out what kind of conflict management styles have been used by the respondents at their workplaces. The Thomas-Kilmann Instrument consists of 30 pairs of statements describing possible behavioural responses. Each statement represents a conflict management style and the main goal was to see which of the five conflict-handling styles are used relatively often and which styles used less frequently. The instructions and the statements of TKI were translated to Estonian by the author of the current research. In the process of analysing the results it occurred that there are some differences in conflict management styles among respondents depending on their socio-demographic background which should be taken into consideration while handling conflicts. The data for the current research has been collected from people who are working or have worked earlier. The questionnaire was sent to the bachelor, master and doctoral students of Tartu University who are studying at the Faculty of Economics and Business administration and at the Open University. The questionnaire was also sent to the author's circle of acquaintances. It was requested that people who received the questionnaire could send it forward to their acquaintances.

The survey was conducted in March and in the first week of April among 89 people. The collected data has been analysed by using non-parametric tests as well correlation analysis and the main conclusions and generalizations are based on obtained results. While the conflict management styles might depend on background characteristics of respondents' data about gender, age, the position at work and the highest level of education was collected. The topic of conflict management styles has been previously studied by some students who examined the subject field based on a certain observed organization. The current research differs from the previous studies because of the target group viewed – the research is based on the opinions from people who work at different organizations in order to get a conflict management related overview of the current situation in Estonian organizations. Herewith the conflicts and the resolution on them are emphasised with the intention to find out what kind of aspects should be taken into consideration in conflict solving process.

According to the results of the TKI test can be concluded that people tend to use ineffective conflict styles and conflicts are constantly being avoided which could be seen as a threat for the organizations. The TKI test results also indicate that competing style is being more often used by the people who have a higher education level or a higher position at work – the higher is the person's education level or the position at work, the greater is the tendency to use the competing style which can be associated with the fact that abovementioned people have more knowledge about a certain subject field and their responsibility is often to make decisions at their own.

According to the results of the current survey, the lower the position of an employee is the more there is a tendency to use the accommodating style of conflict management. The avoiding style is being often used by younger than 20 year and over 41 year old people. It occurred that those people who have been working for the same organization less than two years tend to use the accommodating style more often than others. While the accommodating and avoiding are two of the most ineffective conflict management styles, it seems younger people or lower ranked people tend not to demonstrate their real notions and try to suppress problems which is not good for the organizational effectiveness as well their own wellbeing.

Based on the theory and as well on the current research, it can be stated that conflicts can arise because of the imperfections in the inner process of the organization or the

used systems are not flawless. The way the work is being organized or the inconvenient distribution of communication can frequently lead to conflicts. Consequently it is essential to concentrate on making rearrangements in the inner environment of the organization. Some corporate events, trainings or other occasions should be arranged in order to enliven the communication intensity. The attention also should be brought to feedback which can help to find out how the frequency pattern of conflicts has been changed, what kind of problems exist in the organization and meanwhile the productivity of employees can be observed which might be improved when the conflict management is effectively developing in a new, more suitable direction.

In an organization it should be pursued that problems can be solved steadily and at the first opportunity which helps to spare some resources. Therefore the anticipation programme should be elaborated and valued highly. Additionally, it might be a good idea to consider using the help of an expert who has specific knowledge about the personnel or conflict management and who could retain conflicts constructive. The value of the employees' contribution should be appreciated and one way to achieve that could be a organizational blog which is designed foremost for the personnel so the most substantial news about the organizational development could be demonstrated. In accordance with that the employees can realise the significance of their input, consequently being more courageous by publicising problems and expressing opinions.

Obtained results, conclusions and suggestions can be used in organizations while creating or supplementing conflict management systems. Frequently arisen conflicts which can not be handled properly have been highlighted in the process of data analyse and therefore it is essential to find out whether the previously used conflict resolutions were appropriate -this can be one of the practical values of the current research. In order to explore the topic of conflicts in organizations in depth and continue further research the additional data should be collected with the intention to diversify the database. The questionnaire was handed out only to students who are related to the Faculty of Economics and Business Administration at the University of Tartu as well to author's circle of acquaintances so it is essential to collect additional data in order to confirm the reliability of the given generalizations. The questionnaire used in the current paper can be utilised in organizations in order to study the conflicts and by doing further research about the conflict management topic the current diploma paper could be exerted.

In order to develop the current research, different versions of the questionnaire should be created, which accommodate to various organizations, so subsequently conflicts and conflict resolution styles can be examined in dissimilar organization (for example in NGOs, in corporations or in institutions). According to assembled data it can be speculated that the need for conflict management will be increasing due to numerous problems arising when organizational circumstances cannot be predicted and the technology and the industry are constantly developing further and faster, which in its turn affects making qualitative estimations.