

TARTU ÜLIKOOL
Pärnu kolledž
Sotsiaaltöö korralduse osakond

Mirjam Aedma

**PÄRNUMAA ERIHOOLEKANDETEENUST OSUTAVATE
ASUTUSTE MEESKONNALIIKMETE
KONFLIKTIJUHTIMISE STIILID JA TAJUTAV
MEESKONNATÖÖ EFEKTIIVSUS**

Lõputöö

Juhendaja: Jaanika Ailt, MA

Pärnu 2025

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

Jaanika Ailt

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

Monika Kumm

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Mirjam Aedma

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Teoreetiline ülevaade konfliktijuhtimisest ja meeskonnatöö efektiivsusest sotsiaalvaldkonnas.....	7
1.1. Konfliktide tekkepõhjused ja roll meeskonnatöös	7
1.2. Konfliktijuhtimise ja meeskonnatöö teoreetilised alused.....	11
1.3. Konfliktijuhtimise ja meeskonnatöö efektiivsuse olulisus sotsiaalvaldkonnas...	14
2. Uuring Pärnumaa erihoolekandeteenust pakkuvate asutuste meeskonnaliikmete konfliktijuhtimisstiilidest ja tajutavast meeskonnatöö efektiivsusest	18
2.1. Ülevaade erihoolekande korraldusest.....	18
2.2. Uurimisprotsessi kirjeldus	20
2.3. Uurimistulemused ja analüüs	23
2.3.1. Konfliktijuhtimise stiilide jaotus sotsiodemograafiliste tunnuste lõikes	23
2.3.2. Meeskonnaliikmete tajutava meeskonnatöö efektiivsus	26
2.4. Arutelu, järeldused ja ettepanekud	31
Kokkuvõte	39
Viidatud allikad.....	41
Lisad.....	49
Lisa 1. Uuringu küsimustik	49
Summary	54

SISSEJUHATUS

Konfliktijuhtimist ja meeskonnatöö efektiivsust on uuritud Eestis kui ka mujal maailmas, kuid puuduvad uuringud, mis keskenduksid erihoolekandes töötavate meeskonnaliikmete konfliktijuhtimisele ja tajutavale meeskonnatöö efektiivsusele.

Erihoolekandeteenused on suunatud psüühikahäirega täiskasvanutele, kes vajavad igapäevaelus tegevusjuhendaja toetust, juhendamist ja järelevalvet. Nende teenuste kvaliteedi tagamiseks peavad erihoolekandeteenuseid pakkuvad asutused ja töötajad järgima erihoolekandeteenuste kvaliteedijuhist, mis rõhutab meeskonnatöö põhimõtete järgimise tähtsust ja töötajate teadlikkust oma rollist. (Sotsiaalkindlustusamet, 2018)

Meeskonnatöös on konfliktide teke paratamatu ning nende juhtimine võib osutuda väljakutseks, tekitades organisatsioonides sageli ebamugavust nende lahendamisel. On leitud, et vale lähenemine konfliktijuhtimisele võib põhjustada vaenulikkust ja äärmisel juhul meeskonna lagunemist. (Thompson, 2018, lk 196) Lisaks Maltarich jt (2018, lk 25) on oma uuringus leidnud, et meeskondades, kus väärtustatakse koostööd ja ühiste eesmärkide saavutamist, tajutakse konflikte intensiivsemalt, mis võivad kahjustada meeskonnatöö toimimist ja efektiivsust.

Konfliktijuhtimine keskendub inimese võimele tõhusalt toime tulla konfliktsete olukordadega. Efektiivne erimeelsuste lahendamine aitab säilitada töörahulolu, mis omakorda mõjutab positiivselt töö efektiivsust kui ka osutavate teenuste kvaliteeti. (Soriano-Vázquez *et al.*, 2023, lk 7) Lisaks on oluline roll läbipõlemise vähendamises, emotsionaalse intelligentsuse suurendamises ja immuunsüsteemi tugevdamises, aidates seeläbi tagada tervislikuma ja tasakaalukama töökeskkonna (Kasemy *et al.*, 2023, lk 8). Konfliktid ei pea olema ainult negatiivse mõjuga, vaid konfliktil võivad olla ka positiivsed tagajärjed, nagu loovuse suurendamine või ühiselt lahenduste leidmine, mis arvestavad erinevaid vaatenurki ja tugevdavad meeskonnatööd (Thompson, 2018, lk 196).

Konfliktijuhtimist on uuritud paljude inimestega töötavate spetsialistide hulgas. Näiteks Itaalias läbi viidud uuringus hindasid füsioterapeudid oma konfliktijuhtimist ning uuringu tulemused näitasid, et vaid 27,6% vastanutest olid rahul oma oskustega, kuigi need on meeskonnatöös hädavajalikud (Battista *et al.*, 2024, lk 6). Samuti kogevad sotsiaalvaldkonna töötajad mitmeid konflikte suheldes nii klientidega, teiste teenusepakkujatega, juhtkonnaga ja asutustega (Vrgović, 2019, lk 1445). Eestis on Haamer (2023, lk 31) erihoolekandes läbi viidud uuringus esile toonud, et kuigi tegevusjuhendajad tunnevad vajadust lahendada erimeelsusi ja konflikte avatud suhtlemise kaudu, et vältida pingete kandumist klientidele, ei õnnestu see alati, kuna mõnes meeskonnas on töötajaid, kes eelistavad probleeme iseseisvalt lahendada, mis võib takistada meeskonnatööd ja kahjustada koostööd. Selle tulemusena kujuneb tegevusjuhendajatel ootus, et juht sekkuks konflikti lahendamisse ja annaks lõpliku otsuse (Haamer, 2023, lk 33).

Lõputöö autor on sõnastanud uurimisprobleemi järgnevalt: klienditööd tegevad spetsialistid kasutavad ebaefektiivselt konfliktijuhtimise stiili, mille tõttu langeb meeskonnatöö efektiivsus.

Lõputöö eesmärk on selgitada välja Pärnumaal erihoolekandes töötavate meeskonnaliikmete konfliktijuhtimise stiilid ja tajutava meeskonnatöö efektiivsus ning tulemustest lähtuvalt teha ettepanekuid meeskonnatöö arendamiseks uurimistöös osalenud asutuste juhtidele.

Uurimisküsimused:

1. Missugused on Pärnumaa erihoolekandeteenust osutavate asutuste meeskonnaliikmete konfliktijuhtimise stiilid?
2. Missugune on Pärnumaa erihoolekandeteenust osutavate asutuste meeskonnaliikmete tajutav meeskonnatöö efektiivsus?
3. Millist rolli mängivad sotsiodemograafilised näitajad meeskonnaliikmete konfliktijuhtimise stiilides?

Lõputöös on kaks peatükki. Esimeses osas käsitleb autor kirjanduse põhjal konflikti olemust, konflikti tekkepõhjuseid, meeskonnatööd ja meeskonnatöö efektiivsust, samuti konfliktijuhtimist ja erinevaid konfliktijuhtimise stiile. Töö põhineb teadusartiklidel ja

erialakirjandusel nii eesti kui inglise keeles ning vastavatel Eesti õigusaktidel. Kirjandusallikate leidmiseks on kasutatud peamiselt elektroonilisi andmebaase, nagu EBSCO, ETERA, ADA ja Google Scholar.

Töö teises osas antakse ülevaade erihoolekandeteenustest ja teenuseid osutavatest meeskondadest, samuti tutvustatakse uuringu meetodikat, valimi koostamise protsessi ning uuringu läbiviimist Pärnumaa erihoolekandeteenuseid pakkuvates asutustes. Uurimistulemustest tehakse kokkuvõtted ja järeldused, mille põhjal esitatakse ettepanekud uuringus osalenud asutustele, et aidata kaasa meeskonnatöö arendamisele.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE KONFLIKTIJUHTIMISEST JA MEESKONNATÖÖ EFEKTIIVSUSEST SOTSIAALVALDKONNAS

1.1. Konfliktide tekkepõhjused ja roll meeskonnatöös

Peatükis antakse ülevaade esmalt konfliktide olemusest ja tekkepõhjustest, millele järgneb meeskonna ning meeskonnatöö efektiivsuse käsitus.

Konfliktid on töökeskkonnas levinud ning võivad olla häirivad, kuid samal ajal on need inimestevaheliste suhete loomulik ja vältimatu osa (Gilin Oore *et al.*, 2015, lk 301). Konfliktid tekivad vastandlike seisukohtade tõttu ning nende kogemine ja neile reageerimine sõltub suhete dünaamikast ja osapooltest (Shah, 2017, lk 46; Gilin Oore *et al.*, 2015, lk 304). Eesti Keele Instituudi ühendsõnastik (Konflikt, 2025) defineerib konflikti järgnevalt: „kahe vastaspoole vaheline äge, terav vastasseis vastandlike seisukohtade pärast“.

Töökeskkonnas tekkivaid konflikte on Thompsoni (2018, lk 197) vaate järgi võimalik jaotada kolmeks: suhte-, ülesande- ja protsessikonfliktiks. Suhtekonfliktid tekivad inimeste või rühmade vahel ning põhjustavad sageli rahulolematust ja pingeid (Shah, 2017, lk 44). Ülesandekonfliktid seevastu tulenevad ideede ja eesmärkide erinevustest, mis võivad soodustada loovust ja koostööd, samas kui protsessikonfliktid tekivad arusaamatustest ülesannete täitmise viiside ja rollijaotuse osas, mis võivad takistada eesmärkide saavutamist ning areneda suhtekonfliktideks (Robbins & Judge, 2024, lk 479–480; Thompson, 2018, lk 199). Kuigi konfliktid võivad olla keerulised ja väljakutseid pakkuvad, võivad need hästi juhitud parandada meeskonna sooritust ja edendada innovatsiooni (Luo & Lu, 2020, lk 321).

Töökohal esinevad konfliktid on organisatsioonikultuuri lahutamatu osa, mis tulenevad erinevatest väärtustest, uskumustest ja seisukohtadest ning kujutavad endast olulist stressiallikat, kuna töötajad konkureerivad võimu, tunnustuse ja piiratud ressursside pärast või tajuvad nende kaotust ja ohtu (Abdykalikova & Aikinbayeva, 2024, lk 294; John-Eke & Akintokunbo, 2020, lk 300; Mills & Mene, 2020, lk 540). Lisaks võivad konflikti kujunemisele kaasa aidata nii vähene kui ka liigne suhtlemine organisatsioonis, kuna ebaselge, liigne või ebaühtlane infovahetus võib suurendada arusaamatuste ja vastasseisude tekkimise tõenäosust (Robbins & Judge, 2023, lk 483). Uuringud hooldekodudes, erihoolekandes ja vanglates on näidanud, et konfliktide peamiseks põhjusteks on töökoormus, ebavõrdne kohtlemine, töökorralduslikud probleemid ning pinged töötajate vahel. Hooldekodudes põhjustavad konflikte peamiselt töökoormus ja võrdselt kohtlemisega seotud hoiakud (Jõesaar, 2022, lk 35), erihoolekandes peetakse konfliktide peamiseks allikaks probleemseid töötajaid (Haamer, 2024, lk 31), samas kui vanglaametnike seas on peamiseks konfliktide põhjusteks töötingimused ja inimestevahelised suhted (Juhanson, 2024, lk 27).

Kuna tööalased konfliktid tulenevad sageli töökorralduslikest erisustest ja töötajate vahelistest suhetest, on meeskonnatöös nende juhtimisel oluline roll. Thompson (2018, lk 4) on määratlenud meeskonda kui inimeste rühma, kes jagavad vastutust ja ühendavad oma oskused ning ressursid, et saavutada kindel eesmärk või täita konkreetne ülesanne ja erinevalt tavalisest grupist on meeskonnal selgelt määratletud ühine eesmärk, mis suunab nende tegevust ja tagab, et iga liige panustab kindlaksmääratud ülesannete täitmisel. Selle definitsiooni järgi jagavad meeskonnad dünaamiliselt infot ja ressursse ning koordineerivad tegevusi ülesannete täitmiseks – teisisõnu, see on meeskonnatöö (Schmutz *et al.*, 2019, lk 2). Kuigi meeskonnatöö sotsiaaltöös pole uus teema, on see teaduse arengu ja kutsealade spetsialiseerumise tõttu osaliselt uurimata (Rape Žibera, 2022, lk 668). Sotsiaaltöö valdkonnas on meeskonnatöö definitsioonid haruldased ning keskenduvad sageli meeskonnatöö erinevatele aspektidele nagu suurus, koosseis, eesmärk ja kasutajate roll. Võttes arvesse neid tegureid, võib meeskonnatööd sotsiaalvaldkonnas määratleda järgnevalt: meeskonnatöö sotsiaaltöös on kaasloomeprotsess, millesse on kaasatud võrdselt vähemalt kolm liiget, kes töötavad koos töösuhte raames, et saavutada ühine eesmärk. (Rape Žibera, 2022, lk 673–674)

Tänapäeva organisatsioonides on meeskonna efektiivsus ülioluline (Laas, 2023, lk 42). Meeskonnatöö kontekstis on tähtis eristada, mida tähendavad tulemuslikkus ja efektiivsus ehk tõhusus, sest neid termineid kasutatakse sageli vaheldumisi. Meeskonna tulemuslikkus keskendub saavutustele ja väljendub nende töö tulemustes, sõltumata kasutatud lähenemisviisidest. See mõõdab, kui hästi meeskond oma eesmärgi saavutab. (García-Buades *et al.*, 2020, lk 3) Efektiivsus seevastu on tihedalt seotud meeskonnaliikmete rahulolu ja pühendumusega organisatsioonile (Ishak *et al.*, 2019, lk 104) ning hõlmab „õigete“ asjade tegemist, mis tähendab sobivate eesmärkide seadmist ja nende saavutamist tavapära tingimustes, et tagada soovitud tulemused ja mõju (Burches & Burches, 2020, lk 1–2).

Meeskonna efektiivsuse uurimist on kujundanud McGrathi (1964, viidatud Kozlowski, 2018, lk 206) välja töötatud sisend-protsess-väljund (ingl *input-process-output* – IPO) mudel, mis on pikka aega olnud domineerivaks teoreetiliseks raamistikuks. Mudeli kohaselt kujundavad meeskonna sisendid selle koosseisu, hõlmates liikmete individuaalseid erinevusi, nagu teadmised, oskused, võimed ja isiksuseomadused, samuti üksikisiku, meeskonna ja organisatsiooni ressursse. Protsessid kirjeldavad, kuidas meeskonnaliikmed üksteisega suhtlevad ja oma ressursse ühiselt rakendavad, et saavutada ülesande eesmärgid ja täita seatud nõudmisi (Kozlowski, 2018, lk 206; Mathieu *et al.*, 2018, lk 18). Sisendite ja protsesside koosmõjul kujunevad väljundid, milleks on sooritus kvaliteet, rahulolu ja pühendumus, mis on peamised näitajad meeskonna efektiivsuse hindamisel (Driskell *et al.*, 2018, lk 334–335). Kuigi meeskonnaliikmete hoiakud mõjutavad otseselt meeskonna efektiivsust (Ishak *et al.*, 2019, lk 104), on meeskonnatöö efektiivsuse täpne määratlemine keeruline, kuna seda ei saa objektiivselt ja üheselt mõõta ega hinnata (Paolucci *et al.*, 2018, lk 136). Samuti on Driskell jt (2018, lk 343) toonud esile, et traditsiooniline IPO mudel on hakanud aegumise märke avaldama, kuna see ei vasta enam kaasaegsete meeskonnastruktuuride vajadustele, mis on muutunud dünaamilisemaks, keerukamaks ja kohanemisvõimelisemaks.

Samas kirjeldab Hackmani kontseptuaalne mudel viit tingimust, mis soodustavad meeskonna efektiivsust selle juhtimisel ja kujundamisel, milleks on autentsed meeskonnad, kus töö iseloom toetab liikmete vastastikust koostööd ühise eesmärgi saavutamiseks; selge ja ühiselt saavutatav eesmärk; toetav struktuur, kus

meeskonnaliikmete koosseis ja kehtestatud normid tagavad sujuvad tööprotsessid; toetav organisatsioonikeskkond, kus positiivne töökeskkond ja preemiasüsteem soodustavad ülesannete täitmist; ning juhendamine, mis aitab vähendada tööprotsesside ebaefektiivsust ja suurendada koostöö tulemuslikkust (Cavanaugh *et al.*, 2021, lk 915). Kokkuvõtlikult võimaldab Hackmani kontseptuaalne mudel mõista meeskonnatöö tõhusust kui mitmetasandilist protsessi, kus sisendid, protsessid ja tulemused on omavahel tihedalt seotud ning mõjutavad nii meeskonna kui ka selle liikmete toimimist ja rahulolu (Saltz, 2015, lk 2068).

Meeskonnatöö tõhusus on tihedalt seotud sobivate konfliktijuhtimise strateegiate rakendamisega, mis koos tõhusa suhtluse ja koostööga moodustavad vastastikku toetavate tegurite süsteemi, aidates kaasa meeskonna edukusele ja toimiva töökeskkonna kujunemisele (Rusady *et al.*, 2024, lk 1005). Kommunikatsioon on meeskonnatöös keskne, kuna selle kaudu kujuneb ühine arusaam meeskonnaliikmete vahel. Hea meeskonnasisene suhtlus tugevdab usaldust ja ühtsustunnet meeskonnaliikmete vahel ning aitab ennetada konflikte, luues avatust ja vastastikust mõistmist toetava töökeskkonna. (Ishak *et al.*, 2019, lk 106) Efektiivne meeskond tegutseb ühise eesmärgi nimel, kus iga liige mõistab oma rolli, saab vabalt jagada mõtteid ning osaleda otsustusprotsessides (Esan *et al.*, 2024, lk 1242). See ei väljendu üksnes eesmärkide saavutamises, vaid ka liikmete võimes toime tulla pingelistes olukordades, lahendada probleeme ning ühiselt hinnata meeskonna tugevusi ja arenguvõimalusi, mis toetab kõigi liikmete aktiivset kaasatust meeskonna toimimisse (Ishak *et al.*, 2019, lk 105; Laas, 2023, lk 42). Lisaks on olulisel kohal positiivsete suhete hoidmine meeskonnaliikmete vahel, kuna see loob aluse koostööle, töö kvaliteedile ja pühendumusele ühiste eesmärkide saavutamisel (Laas, 2023, lk 42).

Kuigi konfliktid on töökeskkonnas loomulikud ja tihti häirivad, võimaldab hästi korraldatud meeskonnatöö muuta need probleemid arengu võimalusteks, mis suurendavad meeskonna efektiivsust.

1.2. Konfliktijuhtimise ja meeskonnatöö teoreetilised alused

Käesolevas alapeatükis kirjeldatakse käesoleva uuringu teoreetilisi aluseid, keskendudes Thomas-Kilmanni konfliktijuhtimise mudelile ning meeskonnatöö efektiivsuse kontseptuaalsele mudelile (ingl *Primary Care Team Dynamics*).

Sageli tekivad konfliktid organisatsioonides ülemvõimu, juhtimisstiili ja ressursside nappuse tõttu (Omisore & Abiodun, 2014, lk 115). Oluline on vahet teha konfliktijuhtimisel (ingl *conflict management*) ja konflikti lahendamisel (ingl *conflict resolving*). Viimase all mõistetakse vaidluse lõpetamist, rahuldades mõlema poole huvid. Kui täielik lahendamine ei ole võimalik, tuleb konflikti juhtida, et säilitada konstruktiivsed suhted ja avatud suhtlus. (Omisore & Abiodun, 2014, lk 127) Olulise erinevuse määrab konfliktijuhtimise ja konfliktide lahendamises see, kuidas lähenetakse konfliktiolukorrale (Cioarță, 2020, lk 38). Konfliktijuhtimine hõlmab nii konfliktide ja nende algpõhjuste kontrollimist kui ka nende suunamist individuaalsete ja organisatsiooniliste arengueesmärkide saavutamiseks (Yi, 2024, lk 88; Amjad *et al.*, 2022, lk 3). Samuti on see sekkumisprotsess, mille eesmärk on kujundada konfliktolukorra areng viisil, mis minimeerib negatiivseid mõjusid ning toetab positiivsete lahenduste leidmist, soodustades meeskonnatööd ja vähendades kommunikatsioonibarjääre (Cioarță, 2020, lk 38; John-Eke & Akintokunbo, 2020, lk 300).

Käesoleva uuringu teoreetiline raamistik tugineb Thomas-Kilmanni konfliktijuhtimise stiilide mudelile, mis omakorda põhineb Blake ja Mouton (1964, viidatud Rahim & Katz, 2020, lk 3 vahendusel) poolt loodud juhtimisteooria raamistikule, mille alusel liigitatakse inimestevaheliste konfliktide käsitlemise strateegiad viieks tegevuseks: sundimine; taganemine; silumine; kompromisside sõlmimine ja probleemide lahendamine. Nad kirjeldasid neid viit tegevust konfliktidega tegelemiseks, lähtudes juhtide kahest peamisest murest: töötulemuste ja inimeste murest. Thomas tõlgendas nende skeemi ümber, võttes arvesse osapoole kavatsusi (koostöö ja enesekehtestamine) ning klassifitseeris konfliktide lahendamise viisid viide kategooriasse: vältimine, konkureerimine, kompromisside sõlmimine, kohanemine ja koostöö (Kilmann & Thomas, 1975, lk 971). Thomas-Kilmanni mudeli kaks mõõdet – koostöö ja

enesekehtestamine – sobivad hästi sotsiaaltöö põhimõtetega, kuna need peegeldavad nii klientide vajadustele suunatud lähenemist kui ka sotsiaaltöö formaalseid raamistikke, nagu seadused ja eetikanormid (Cioarță, 2020, lk 40).

Konfliktijuhtimise stiilid jagunevad omakorda positiivseteks ja negatiivseteks stiilideks. Positiivseteks stiilideks on koostöö ja kompromiss, negatiivseteks aga vältimine, konkureerimine ja kohanemine. (Esan *et al.*, 2024, lk 1243) Alljärgnevalt on toodud selgitused iga konfliktijuhtimise stiili kohta:

- Vältimine: Ei reageeri teise poole vajadustele ega püüa saavutada konkreetset eesmärki. Vältib konflikte, hoidudes neist teadlikult kõrvale.
- Konkureerimine: Keskendub oma eesmärkidele ja jätab teiste vajadused tähelepanuta, võib tugeva võidusoovi tõttu kasutada võimu või positsiooni enda huvides.
- Kohanemine: Seab teiste vajadused esikohale ja väärtustab suhteid, isegi kui see nõuab isiklikest eesmärkidest loobumist.
- Kompromisside sõlmimine: See strateegia ühendab konkureerimise ja kohanemise, pakkudes kiiret lahendust, kuid jätab tihti konflikti sügavamad põhjused tähelepanuta.
- Koostöö: Osapooled teevad koostööd ja analüüsivad olukorda põhjalikult, et leida lahendus, mis rahuldab mõlema vajadusi. (Cioarță, 2020, lk 39–40)

Kuigi Esan jt (2024, lk 1243) toovad välja negatiivsed ja positiivsed konfliktijuhtimise stiilid, leiavad teised uurijad, et konflikt sõltub situatsioonist ja kontekstist, mistõttu on teatud olukordades iga konfliktijuhtimise stiil asjakohane (Hopkins & Yonker, 2015, lk 237; Murerwa & Guantai, 2019, lk 754). Konfliktide juhtimisel on oluline valida teadlikult sobiv juhtimisviis, mis arvestab konflikti algpõhjuseid, kulgu, osapoolte eesmärke ja suhteid, kujundades töötaja sotsiaalset keskkonda, stressitaset ning töökeskkonda (Salajõe, 2015, lk 21). Seetõttu on erinevad konfliktijuhtimise stiilid tõhusad erinevates olukordades: konkureerimine sobib hädaolukordades ja institutsionaalsete konfliktide korral; kompromisside sõlmimine on asjakohane kiirete ja ajutiste lahenduste leidmiseks; vältimine sobib ebaoluliste ja kulukate vastasseisude korral; kohanemine on mõistlik, kui suhete hoidmine on olulisem kui isiklikud vajadused, ning koostöö on parim pikaajaliste lahenduste leidmisel ja eri vaatenurkade arvestamisel (Cioarță, 2020, lk 40). Pennington (2024, lk 4) rõhutab, et konfliktijuhtimisel on keeruline muuta sügavalt juurdunud uskumusi, hoiakuid ja käitumismustreid.

Kuna meeskonnatöö efektiivsus ja konfliktijuhtimine on omavahel seotud, toetub käesolev uuring tajutava meeskonna efektiivsuse raamistikule. Raamistik tugineb Nadleri, Hackmani ja Lawleri (1979, viidatud Song *et al.*, 2015, lk 899; Choi *et al.*, 2023, lk 365–366) määratletud kriteeriumitele efektiivse meeskonna dünaamika hindamiseks seoses meeskonnatöö väljundiga kolme teguri järgi, milleks on (1) meeskonna efektiivsus, mis näitab meeskonnatöö tulemuse vastavust nende inimeste ootustele, kes seda kasutavad; (2) meeskonnaliikmete rahulolu, mille aluseks on iga meeskonnaliikme kogemus, mis panustab tema isikliku heaolu ja arengu edendamisse; (3) meeskonna kohanemine, kus meeskonnatöökogemus tõstab iga liikme suutlikkust töötada ja õppida koos ka tulevikus.

Song ja tema kaastöötajad (2015) töötasid välja küsimustiku, mis võimaldab mõõta tajutavat meeskonnatöö efektiivsust. Küsimustiku üksused moodustavad mudeli, mis hõlmab seitset dünaamiliselt interakteeruvat tegurit, mis on järgnevad:

- meeskonna efektiivsuse tingimused – hindab, kas meeskonnal on stabiilne koosseis, soodne struktuur ja toetav organisatsiooniline keskkond;
- jagatud mõistmine ja arusaamine – hindab meeskonna ühiseid eesmärke, selgeid rolle ja vastutust ning teenusesaaja usaldust ja kaasatust;
- vastutus – hindab, kuidas meeskond vastutab oma tegevuse ja ülesannete täitmise eest;
- suhtlemise ja teabevahetuse protsessid – hindab meeskonnas infovahetust;
- konfliktide lahendamise areng – hindab meeskonna võimet konflikte lahendada ja tagada sujuv meeskonnatöö;
- meeskonnana tegutsemine ja tunnetamine – hindab, kui efektiivselt meeskonnaliikmed suudavad kasutada oma meeskonna teadmisi ja oskusi, jagada teavet ning austada ja hinnata oma kolleegi panust;
- meeskonna tajutud efektiivsus – hindab meeskonnaliikmete arvamust meeskonna efektiivsusest teenuse osutamisel ning meeskonnaliikmete entusiasmi ja huvi taset. (Song *et al.*, 2015, lk 914)

Nende kontseptuaalne mudel väidab, et tõhus meeskonnatöö algab tingimuste kogumist, mis soodustavad meeskonnatööd. Nende tingimuste olemasolu edendab ühise arusaama ja toetavate protsesside kujunemist, mis omakorda julgustavad grupi liikmeid käituma ja

tundma end meeskonnana. Kui need tingimused on täidetud, väidavad grupi liikmed, et nende pakutav teenus on nii teenuse kasutajatele kui ka spetsialistide jaoks tõhusam ja tulemuslikum. (Song *et al.*, 2015, lk 899).

Konfliktijuhtimine vähendab negatiivseid mõjusid ja toetab positiivseid lahendusi, kus Thomas-Kilmanni mudel selgitab strateegiate sobivust erinevates olukordades. Tõhus konfliktijuhtimine, selge kommunikatsioon ja koostöö toetavad meeskonna efektiivsust ning loovad aluse jätkusuutlikule organisatsioonile ja töötajate heaolule.

1.3. Konfliktijuhtimise ja meeskonnatöö efektiivsuse olulisus sotsiaalvaldkonnas

Konfliktijuhtimine ja meeskonnatöö efektiivsus on sotsiaalvaldkonnas olulised tegurid, mis mõjutavad nii teenuste kvaliteeti kui ka töötajate heaolu, sest sotsiaalvaldkonna spetsialistid puutuvad oma töös sageli kokku keeruliste olukordadega.

Sotsiaaltöö on üks neist kutsealadest, kus töötajaskond koosneb valdavalt naistest (Tafvelin *et al.*, 2020, lk 48). Sotsiaalvaldkonna töö on pingeline ja emotsionaalselt koormav, kuna see eeldab tundlikkust ning pidevat tegelemist klientide keeruliste sotsiaalsete olukordadega, kus on kaalul erinevad ja vastuolulised huvid, mistõttu on vajalik teadlik ja professionaalne lähenemine (Blomberg *et al.*, 2015, lk 2089; Tafvelin *et al.*, 2020, lk 57).

Konfliktijuhtimise peamine ülesanne on toetava ja turvalise töökeskkonna loomine, kus ennetatakse vaenulikkusest, ebaviisakusest ja vägivallast tulenevaid ohte, mis võivad avaldada negatiivset mõju nii töötajate heaolule kui ka organisatsiooni tõhususele (John-Eke & Akintokunbo, 2020, lk 308). Tulemuslik konfliktide juhtimine parandab töötajate koostööd ja pühendumust, suurendab sidusrühmade rahulolu, aitab tagada osapoolte emotsionaalse heaolu pikemas perspektiivis ja suurendab organisatsiooni efektiivsust (John-Eke & Akintokunbo, 2020, lk 308; Kızılkaya, 2024, lk 20276; Mills & Mene, 2020, lk 540).

Konfliktid on efektiivseks tööks vajalikud, kuid mitte kõik konfliktid ei ole head ja seetõttu käsitletakse konflikti erinevate vaatenurkade alusel, rõhutades selle

düsfunksionaalset või funktsionaalset olemust (John-Eke & Akintokunbo, 2020, lk 301; Omisore & Abiodun, 2014, lk 119). Düsfunksionaalsed konfliktid, mis mõjutavad töötajaid negatiivselt psühholoogiliselt ja emotsionaalselt, takistavad ideede vahetamist, kahjustavad suhteid ja takistavad organisatsiooni eesmärkide saavutamist, viies ressurside alakasutamiseni ja tootlikkuse vähenemiseni (Mills & Mene, 2020, lk 541; Adeyemi, 2022, lk 104). Funktsionaalsed konfliktid loovad keskkonna, kus meeskonnaliikmed keskenduvad ühiste eesmärkide saavutamisele, kasutavad erimeelsusi loovuse ja tõhusate lahenduste leidmiseks ning tugevdavad koostööd ja vastastikust austust, vältides samal ajal destruktiivset konkurentsi ja isiklike rünnakuid (Omisore & Abiodun, 2014, lk 119; Maltarich *et al.*, 2018, lk 11).

Kui konflikte ei juhita efektiivselt ja kiiresti, võivad need põhjustada madalat tootlikkust ja halba teenuse kvaliteeti. Samas võivad hästi juhitud konfliktid tuua kaasa positiivseid tulemusi, mistõttu ei saa konflikte pidada üksnes negatiivseks nähtuseks. Seepärast on oluline tegeleda konfliktide allikatega kohe nende ilmnemisel, et ennetada soovimatuid tagajärgi (Omisore & Abiodun, 2014, lk 115). Konfliktide edukaks juhtimiseks on vajalik põhjalik arusaam nende tekkepõhjustest, reageerimisviisidest ja võimalikest lahendusmeetoditest, mis aitavad paremini mõista ka konfliktijuhtimisega seotud raskusi (Mills & Mene, 2020, lk 540; Steen & Shinkai, 2019, lk 50). Seetõttu võib hästi juhitud konflikt toetada kriitilist mõtlemist, edendada muutusi ning tugevdada suhteid organisatsioonis (Rusady *et al.*, 2024, lk 1010).

Konfliktijuhtimise stiile ja nende seoseid meeskonnatöö efektiivsusega on varasemates uuringutes käsitletud erinevates valdkondades, kuid sotsiaalvaldkonnas on see teema jäänud seni vähe uurituks. Esan jt (2024, lk 1250) viisid läbi uuringu tervishoiutöötajate seas, kus selgus, et konflikte esines meeskondades aeg-ajalt, mille lahendamisel kalduti kasutama negatiivseid konfliktijuhtimise stiile, kuid siiski tajusid uuringus osalenud tervishoiutöötajad oma meeskondi efektiivsetena, olenemata nende eelistatud konfliktijuhtimise stiilidest. Uuringute põhjal on meeskonnatöö tulemuslikkusega positiivses seoses koostööl põhinev konfliktijuhtimise stiil, mis toetab vastastikust arvestamist ja ühiste eesmärkide saavutamist, samas kui vältivat stiili seostatakse pigem negatiivsete tulemustega nii meeskonnatöö kui ka organisatsiooni üldise toimimise seisukohalt (Dimas & Lourenço, 2015, lk 188; Juhanson, 2024, lk 17). Seetõttu on

konfliktijuhtimises oluline arvestada mitte ainult inimese domineerivat, vaid ka teisejärgulist stiili, kuna paindlikkus ja kohanemisvõime erinevates olukordades sõltuvad tema eelistatud konfliktile reageerimise viisidest ja mõtteviisist (Pennington, 2024, lk 6; Steen & Shinkai, 2019, lk 51).

Sotsiodemograafilised näitajad, nagu sugu, haridus ja tööstaaž, võivad mängida olulist rolli konfliktijuhtimise stiilide valikus, mõjutades seda, kuidas erinevad inividid reageerivad ja lahendavad töökohal tekkivaid konflikte. Sugu võib mõjutada konfliktijuhtimise stiili valikut, kuigi uuringud on andnud eri tulemusi. Näiteks on leitud, et mehed kalduvad rohkem kasutama konkureerivat stiili, sest on kindlameelsed (Lukk, 2014, lk 86; Rahim & Katz, 2020, lk 9). Naised kalduvad sagedamini vältimis- ja kohanemisstrateegiate poole, kuna nad avaldavad oma arvamust harvemini ning ei jää oma seisukohtade juurde enesekindlalt olukordades, kus see oleks õigustatud (Lukk, 2014, lk 86). Samas võivad nad kasutada ka kompromissi ja koostööd (Rahim & Katz, 2020, lk 9). Tafvelin jt (2020, lk 57) sealjuures ei leidnud Rootsisis läbi viidud uuringus konfliktijuhtimise stiili valikul soolisi erinevusi.

Mitmed uuringud on käsitlenud seoseid haridustaseme ja eelistatud konfliktijuhtimise stiilide vahel. Vrgović (2019, lk 1449) leidis, et sotsiaaltöötajatel on kõrgemad oskused inimestevaheliste konfliktide lahendamisel, mida toetavad nii töö iseloom kui ka hariduslik ettevalmistus. Lukk (2014, lk 98) näiteks viitab, et kõrgharidusega inimesed kalduvad sagedamini kasutama kompromissile orienteeritud lähenemist. Başoğuli (2020, lk 617) uuringus ilmnes samuti, et bakalaureusekraadiga vastajad eelistasid sagedamini koostööle suunatud, kohanemise ja kompromissi strateegiaid, mida võib seostada õpingute käigus omandatud teoreetiliste teadmiste ning praktiliste kogemustega konfliktide käsitlemisel. Samas töid Ylitörmänen jt (2015, lk 268) Soomes läbi viidud uuringus välja, et bakalaureusekraadiga õed kasutasid vältimisstrateegiat sagedamini kui kõrgema kutseharidusega kolleegid, mida autorid seostasid diplomaatilise hoiakuga või sooviga konflikti käsitleda sobivamal ajal.

Varasemad uuringud viitavad sellele, et pikema töökogemusega töötajad eelistavad sagedamini vältimise, konkureerimise ja kohanemise konfliktijuhtimise stiile. See võib viidata teatud määral leppimisele või motivatsiooni puudumisele seista oma õiguste eest töökohal, mis omakorda võib avaldada negatiivset mõju meeskonna efektiivsusele. (Esan

et al., 2024, lk 1251) Delak ja Širok (2022, lk 1081) kinnitavad oma uuringuga eelnevat väidet, et pikema staažiga töötajad kalduvad eelistama just vältivat konfliktijuhtimise stiili. Samas leidsid nad, et kuni 10-aastase staažiga töötajad kasutasid sagedamini kompromisside leidmise stiili, mis viitab nende suuremale valmisolekule aktiivselt konflikte lahendada. Sarnaseid tulemusi näitas ka Bašoğuli (2020, lk 615) uuring, kus selgus, et 6–10-aastase tööstaažiga õed kaldusid enam kasutama domineerivat strateegiat, samas kui pikema staažiga õed eelistasid vältimisstrateegiat.

Esitatud näited viitavad sellele, et erinevate konfliktijuhtimise stiilide valik võib olla mõjutatud isiku soost, haridusest ja tööstaažist. Võib öelda, et konfliktide tekkepõhjuste mõistmine ja nende tõhus juhtimine mängivad võtmerolli sotsiaalvaldkonna meeskonnatöö efektiivsuses, kuna õigesti käsitletud konfliktid tugevdavad koostööd, parandavad teenuste kvaliteeti ja toetavad töötajate heaolu.

2. UURING PÄRNUMAA ERIHOOLEKANDETEENUST PAKKUVATE ASUTUSTE MEESKONNALIIKMETE KONFLIKTIJUHTIMISSTIILIDEST JA TAJUTAVAST MEESKONNATÖÖ EFEKTIIVSUSEST

2.1. Ülevaade erihoolekande korraldusest

Erihoolekanne on mõeldud täisealistele Eestis elavatele psüühilise erivajadusega inimestele, kelle vaimse tervise seisund eeldab igapäevaelus tegevusjuhendamist, nõustamist ja abi, sealhulgas vajaduse korral järelevalvet, mida ei suudeta pakkuda teiste sotsiaalhoolekande teenustega. Erihoolekandeteenuste peamised sihtrühmad on intellektipuudega ja psüühikahäiretega isikud, ning teenusepakkujad spetsialiseeruvad tavaliselt kas ühele või teisele rühmale. (Kalberg, 2022, lk 32) 2023. aasta seisuga on Statistikaameti (2024) andmete kohaselt täiskasvanute erihoolekande teenuseid kasutamas üle-eestiliselt 7040 klienti, neist Pärnumaal 534 klienti.

Erihoolekandeteenuse eesmärk on toetada inimest igapäevaelu toimingutes, julgustades teda panustama maksimaalselt oma võimete piires (Sotsiaalkindlustusamet, 2018). Kõigi sotsiaalteenuste, sealhulgas erihoolekandeteenuste, keskmis on inimese elukvaliteedi tõstmine või säilitamine vastavalt Eesti sotsiaalteenuste kvaliteedijuhistele. Seega, erihoolekandeteenused on olulised psüühilise erivajadusega või intellektipuudega inimese igapäevaelu toetamisel ja elukvaliteedi säilitamisel või parandamisel. (Riisalo, 2021, lk 2).

Alates 2025. aastast määratleb sotsiaalhoolekande seadus kuus riiklikku erihoolekandeteenust: igapäevaelu ja töötamise toetamise, toetatud elamise ja kogukonnas elamise teenused, päeva- ning nädalahoiu teenus ja ööpäevaringne erihooldusteenus (Preimann, 2025). Neid teenuseid jaotatakse toetavateks ning

ööpäevaringseteks teenusteks (Kalberg, 2022, lk 33). Erihoolekandeteenuse taotlemiseks esitab taotleja või tema esindaja avalduse Sotsiaalkindlustusametile, kus ameti konsultant enne abimeetme rakendamist hindab millises ulatuses ja millistes valdkondades on inimesele toetust vaja. Hindamisvahendi tulemused aitavad otsustada sobiva abimeetme üle ja valida, milliste tegevuste ja spetsialistide abil on võimalik inimese elukvaliteeti parandada või säilitada ning suunata inimene vastava teenusepakkuja poole. (Kalberg, 2022, lk 32; Riisalo, 2021, lk 2) Erihoolekandeteenuse osutamiseks on teenusepakkujal kohustus taotleda tegevusluba Sotsiaalkindlustusametilt vastavalt sotsiaalhoolekande seaduse (2015) § 151 lõigetele 5–9. Tegevusloa teate väljastab Sotsiaalkindlustusamet ainult elektroonselt Majandustegevuse registri keskkonnas. Tegevusloa taotlemisel tuleb esitada ka teenust vahetult osutavate töötajate, sealhulgas tegevusjuhendajate, kvalifikatsioonianndmed, et tagada teenuse kvaliteet ja vastavus seadusandlikele nõuetele (Sotsiaalkindlustusamet, s. a.-a).

Erihoolekande meeskondades töötavad peamiselt tegevusjuhendajad. Sotsiaalhoolekande seaduse (2015) § 86 sätestab tegevusjuhendaja kvalifikatsiooninõuded, mille kohaselt peab tegevusjuhendajal olema vähemalt keskharidus ning vastav erialane ettevalmistus või sobiv kutse- või kõrgharidus erihoolekandeteenuse osutamiseks. Lisaks määrab sotsiaalkaitseministri määruse nr 38 § 2, et tegevusjuhendajana võib tööle asuda isik, kes on läbinud 40-tunnise e-koolituse, mis on sissejuhatav osa 260-tunnisest baaskoolitusest (Tegevusjuhendaja ettevalmistusnõuded ja nõuded koolitusele, 2022). Tegevusjuhendaja on spetsialist, kelle peamine ülesanne on toetada intellektipuude või vaimse tervise häiretega täiskasvanuid nende igapäevaelu korraldamisel. Tegevusjuhendaja töö hõlmab kliendi sotsiaalsete oskuste ning tegevusvõime arendamist ja säilitamist, juhendamist igapäevaste toimingute teostamisel, abi asjaajamise korraldamisel ning kliendi ühiskondlikus elus osalemise võime toetamist. Lisaks teeb tegevusjuhendaja koostööd kliendi tugivõrgustikuga, et tagada terviklik ja süsteemne tugi kliendi iseseisvuse ja toimetuleku edendamiseks. (Sihtasutus Kutsekoda, 2024, lk 1–2) Selleks, et tegevusjuhendajad saaksid pakkuda kvaliteetsset ja tõhusat tuge, on oluline, et nad mõistaksid oma vastutust ja rolli teenuse osutamisel ning järgiksid meeskonnatöö põhimõtteid vastavalt erihoolekande kvaliteedijuhisele (Sotsiaalkindlustusamet, 2018).

Võib öelda, et erihoolekandeteenuste kvaliteetse ja efektiivse toimimise keskmeks on tegevusjuhendaja, kelle roll on toetada psüühilise erivajadusega inimesi igapäevaelus, aidates neil arendada sotsiaalseid ja praktilisi oskusi ning säilitada iseseisvust.

2.2. Uurimisprotsessi kirjeldus

Pärnumaal erihoolekandeteenust pakkuvate asutuste meeskonnaliikmete konfliktijuhtimise stiilide uurimisel kasutati kvantitatiivset meetodit, mis võimaldab küsitleda suurt hulka vastajaid, on uurijast sõltumatu ja tagab tulemuste usaldusväärsuse. Selline lähenemine aitab välja selgitada põhjuse ja tagajärje seoseid, mis aitavad inimese käitumist paremini mõista. (Õunapuu, 2014, lk 54–55)

Uuringus kasutati ettekavatsetud valimit, kuna uuritavad on teadlikult kaasatud kindlate kriteeriumite alusel (Õunapuu, 2014, lk 143). Selles töös on uuritavate valiku kriteeriumiks töötamine Pärnumaal erihoolekandeteenust pakkuva asutuse meeskonnas. Üldkogumi moodustavad Pärnumaal erihoolekandeteenuseid osutavate asutuste meeskonnaliikmed. Sotsiaalkindlustusameti (*s. a.-b*) andmetel tegutseb maakonnas 22 vastavat asutust, kus Majandustegevuse registri (Tarbijakaitse ja Tehnilise Järelevalve Amet, *s. a.*) kohaselt töötab ligikaudu 170 töötajat. Valim valiti ja koostati selliselt, et see oleks esinduslik kogu uuritava populatsiooni suhtes, tagades seeläbi usaldusväärsete tulemuste saavutamise (Õunapuu, 2014, lk 139). Usaldusnivooks määrati 95% ja lubatud veamarginaaliks 5%, ning seetõttu näitab valimikalkulaator, et esinduslikuks valimiks selles töös on 118 vastajat (MaCorr Research, n.d.). Eetikakomitee luba ei ole vajalik küsitluse läbiviimiseks, kuna uuringus annavad osalejad oma oskustele subjektiivseid hinnanguid ega küsita eriliigilisi isikuandmeid.

Käesoleva lõputöö kvantitatiivne uuring viidi läbi ankeetküsimustiku abil, mis koosneb kolmest osast. Esimeses osas paluti märkida sotsiodemograafilised näitajad, sealhulgas sugu, haridus ja tööstaaž ning teises ja kolmandas osas kasutati kahte eelnevalt välja töötatud ja valideeritud uurimisinstrumenti (vt lisa 1). Esimene neist on Thomas-Kilmanni instrument (ingl *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument* – TKI), mis mõõdab viit konfliktijuhtimise stiili (Kilmann & Thomas, 1977, lk 309). Eestis on antud instrumenti rakendatud erinevates uuringutes ja Altmäe (2007, lk 37) kontrollis selle reliaablust oma magistritöös Monte-Carlo testi abil, kuna testi keeruline struktuur ja

valikvastused ei võimalda kasutada Cronbachi α meetodit (Juhanson, 2024, lk 21). Thomas-Kilmanni instrumenti (TKI) kasutatakse konfliktikäitumise hindamiseks nii suurettevõtetes kui ka avalikes asutustes. TKI põhineb kahel mõõtmel: kehtestamisvõime (enda huvide tähtsus) ja koostöövalmidus (suhete tähtsus). Nende põhjal määratletakse viis konfliktijuhtimise stiili: vältimine, konkureerimine, kompromisside sõlmimine, kohanemine ja koostöö. (Cioartă, 2020, lk 39) Vastajatelt on võimalik küsida 30 väitepaari abil, kuidas nad reageerivad konfliktidele oma kolleegidega, valides 30 väitepaari põhjal A- või B-variandi vahel sobivama vastuse (Salajõe, 2015, lk 50). Konfliktijuhtimise stiili skoor kujuneb vastuste sageduse põhjal, ulatudes 0–12-ni (Kilmann & Thomas, 1977, lk 313). TKI instrument sobib uuringus kasutamiseks, kuna see võimaldab hinnata töötajate vahelisi konflikte tervikuna ega sõltu organisatsiooni hierarhilistest suhtlemistasanditest (Lukk, 2014, lk 55).

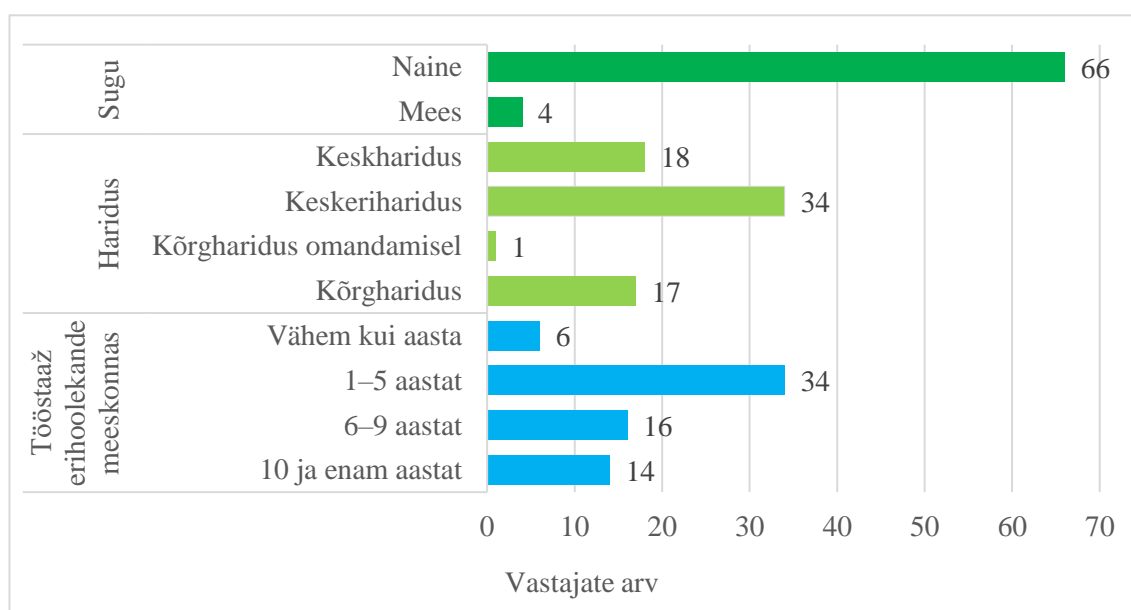
Teine instrument mõõdab tajutavat meeskonnatöö efektiivsust (ingl *Primary Care Team Dynamics*) ja sisaldab 29 väidet, mis jagunevad seitsmeks dimensiooniks (Song *et al.*, 2015, lk 914). Instrumendi sõnastust on keeleliselt kohandatud, et paremini kajastada erihoolekandeteenuste kliendikeskset lähenemist. Selle tulemusena eemaldati väidetest 8, 9, 10, 12–15, 20, 24 ja 26 sõna „patsient“ ning selle asemel jäi alles sõna „klient“, kuna teenuseid osutatakse vastavalt klientide individuaalsetele tegevusplaanidele. Samuti jäeti väidetest 8, 9 ja 24 välja „raviplaan“ ning kasutati selle asemel „tegevusplaan“, ning väidetest 12–14 asendati „ravi“ sõnaga „tegevused“. Lõpuks muudeti teises väites sõna „kliinilised“ sõnaga „erialased“. Vastajad hindasid väiteid 5-punktilisel Likert-tüüpi skaalal, kus 1 tähendab „üldse ei nõustu“ ja 5 „nõustun täielikult“ (Song *et al.*, 2015, lk 904). Antud instrumendi reliaablust mõõdeti Cronbachi α väärtusega vahemikus 0,71–0,91 (Song *et al.*, 2015, lk 897). Kukk (2022, lk 27) tõlkis instrumendi eesti keelde oma magistr tööös, kus reliaabluseks saavutati Cronbach $\alpha = 0,96$. Käesolevas uuringus saavutati samuti instrumendi reliaabluseks Cronbach $\alpha = 0,96$. Erinevate dimensioonide Cronbach α jäid vahemikku 0,63–0,96.

Ankeetküsimustik koostati Tartu Ülikooli küsitluskeskkonnas *LimeSurvey* ning edastati 4. märtsil 2025 e-kirja teel erihoolekandeteenuseid osutavatesse asutustesse, kus asutuse kontaktisik saatis selle edasi oma kolleegidele. Küsitlusele vastamine oli anonüümne ja vabatahtlik. Meeldetuletuskiri saadeti kahel korral – 18. ja 25. märtsil – ning vastamine

oli avatud kuni 2025. aasta märtsi lõpuni. Küsitlusele vastas kokku 70 vastajat ning valimi usaldusvahemikuks kujunes *MaCorr* valimi kalkulaatori põhjal 9%.

Andmeanalüüsimeetodina kasutati kirjeldavat ja järeldavat statistikat, kuna see võimaldab andmete korrastamisega saavutada selge visuaalse ülevaate ning teha andmetest kokkuvõtteid ja nende põhjal järelduste tegemist (Õunapuu, 2014, lk 184). Gruppide keskmiste erinevuste hindamiseks rakendati Studenti *t*-testi, kuna see on sobiv meetod ka väikeste valimite korral ja võimaldab teha usaldusväärseid võrdlusi (Lagerspetz, 2017, lk 262). Andmete analüüsiks kasutati statistikatarkvara JASP versiooni 0.19.3.

Joonisel 1 on esitatud valimi osalejate jaotus soo, haridustaseme ning ametikoha tööstaaži põhjal erihoolekande meeskonnas.



Joonis 1. Respondentide sugu, haridus ja tööstaaž, $n = 70$

Jooniselt 1 ilmneb, et uuringus osales ülekaalukalt naissoost vastajaid ($n = 66$), mis peegeldab sotsiaalvaldkonnale iseloomulikku soolist jaotust (Tafvelin *et al.*, 2020, lk 48). Ligi pooled vastajatest olid keskeriharidusega spetsialistid, kelle tööstaaž erihoolekande valdkonnas jäi vahemikku 1–5 aastat ($n = 34$). Küsitluses märgiti üks kord vastus „muu“, mille selgituseks toodi kõrghariduse omandamine. Joonisel on see kajastatud kategooriana „kõrgharidus omandamisel“. Vastajat ei olnud võimalik üheselt liigitada

kesk- ega keskerihariduse rühma, kuna puudus teave kutse olemasolu kohta ning tegevusjuhendajad võivad töötada nii tegevusjuhendaja koolituse lõputunnistuse kui ka kutsetunnistuse alusel. Seetõttu ei kaasatud teda haridustasemel põhinevasse võrdlusanalüüsi, kuid antud vastaja poolseid vastuseid arvestati kõigis ülejäänud analüüsides. Valim vastas haridustaseme ja tööstaaži lõikes mitmekesisuse nõudele, võimaldades koguda piisavalt andmeid nimetatud tunnuste võrdlemiseks. Valitud kvantitatiivne uurimismeetod oli antud töö eesmärkide saavutamiseks sobiv, kuna võimaldas süstemaatiliselt koguda andmeid ning analüüsida konfliktijuhtimise stiile ja tajutava meeskonnatöö efektiivsust Pärnumaa erihoolekandeteenust osutavates asutustes. Kuigi valimi suurus ei vastanud esinduslikkuse kriteeriumile, võimaldasid kogutud andmed teha järeldusi ning pakkusid teavet, mis aitab paremini mõista ja toetada meeskonnaliikmete tööd erihoolekande valdkonnas.

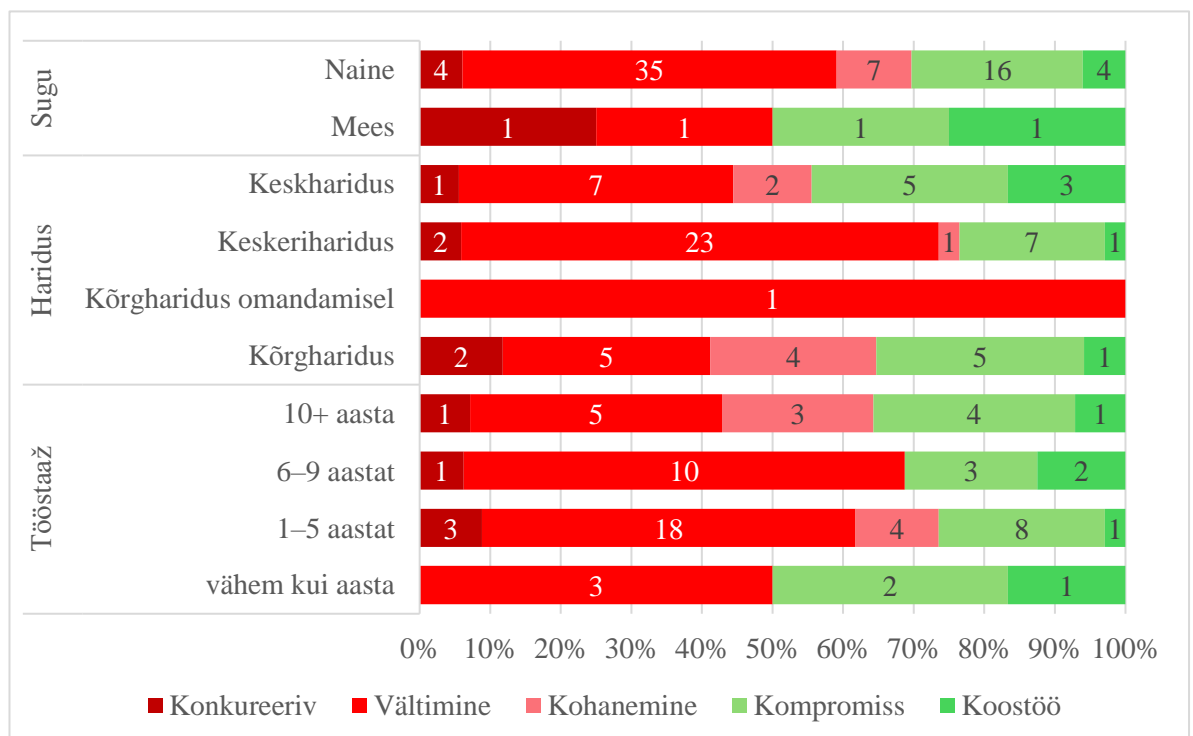
2.3. Uurimistulemused ja analüüs

2.3.1. Konfliktijuhtimise stiilide jaotus sotsiodemograafiliste tunnuste lõikes

Selles peatükis tuuakse välja andmeanalüüsi tulemused, mis põhinevad Pärnumaa erihoolekande asutuste töötajate vastustel. Analüüs keskendub konfliktijuhtimise stiilide jaotusele kogu valimis ning eraldi soo, haridustaseme ja tööstaaži lõikes. Tulemused annavad ülevaate konfliktijuhtimise stiilide eelistustest ning nende võimalikust erinevusest sotsiodemograafiliste tunnuste alusel. Saadud tulemuste joonise visualiseerimisel lähtus autor konfliktijuhtimise stiilide jaotusest positiivseteks (koostöö, kompromiss) ja negatiivseteks (vältimine, konkureerimine, kohanemine). Vastavalt sellele kasutati joonises positiivsete stiilide tähistamiseks rohelisi ning negatiivsete puhul punaseid alatoone, et visuaalselt esile tuua konfliktijuhtimise stiilide erinevused sotsiodemograafiliste tunnuste lõikes. Siiski peab autor, tuginedes teoorias väljatoodud infole, oluliseks rõhutada, et konfliktijuhtimise stiilide sobivus ei ole üldkehtiv, vaid sõltub alati situatsioonist ja kontekstist.

Joonisel 2 on esitatud konfliktijuhtimise stiilide jaotus vastavalt vastajate soole, haridustasemele ja tööstaažile. Tulemused näitavad, et kogu valimi põhjal üldistatuna kasutab vähem kui kolmveerand ($n = 48$) Pärnumaa erihoolekande meeskonnaliikmetest

negatiivseid konfliktijuhtimise stiile. Kõige sagedamini esinev konfliktijuhtimise stiil on vältimine, mida kasutavad 36 vastajat. Sellele järgnes kompromissistiil 17 vastajaga, kohanemise stiil seitsme vastajaga ning konkureeriv ja koostööstiil võrdselt viie vastajaga. Samuti ilmnas, et 12 vastajal kujunes välja kaks peamist konfliktijuhtimise stiili. Enamasti esines vältimise kõrvale ka kompromissi või kohanemise stiili kasutamine. Topeltstiilidena esinesid samuti kombinatsioonid nagu konkureeriv ja kompromiss ning koostöö ja kohanemine.



Joonis 2. Respondentide konfliktijuhtimise stiilide jaotus sotsiodemograafiliste tunnuste lõikes

Uuringus käsitleti sugu kui võimalikku mõjutegurit konfliktijuhtimise stiilide kujunemisel. Joonisel 2 on näha, et üle poolte naissoost vastajatest eelistas vältivat konfliktijuhtimise stiili ($n = 35$), millele järgnes kompromissistiil 16 vastajaga. Kohanemise stiili kasutavad seitse vastajat ning nii konkureerivat kui ka koostööstiili eelistavad kumbagi neli naist. Meesvastajaid oli uuringus kokku neli, kelle seas esines kõigi konfliktijuhtimise stiilide eelistusi, välja arvatud kohanemine, mida ükski neist ei valinud. Soo ja konfliktijuhtimise stiilide seoste hindamiseks t -testi ei rakendatud, kuna soogrupid ei olnud suuruselt võrreldavad ning testi eeldused ei olnud täidetud.

Uurija eesmärgiks oli välja selgitada, millist rolli mängib vastajate haridustase nende eelistatud konfliktijuhtimise stiilide valikul. Jooniselt 2 ilmneb, et kõik viis konfliktijuhtimise stiili esinesid eri haridustasemetel lõikes, välja arvatud kategoorias „kõrgharidus omandamisel“, kus ainus vastaja eelistas vältimise stiili. Keskhariiduse ja keskerihariidusega vastanute seas ilmnis sarnane muster: enim eelistati vältimist, millele järgnes kompromiss. Vältimise stiili kasutas seitse keskhariiduse ja 23 keskerihariidusega vastajat. Kompromissi stiili eelistas viis keskhariidusega ja seitse keskerihariidusega vastajat. Kõrghariidusega vastanute seas olid vältimise ja kompromissi stiilid võrdselt esindatud – kumbagi eelistas viis vastajat. Kohanemise stiili esines enim kõrghariidusega vastanute seas ($n = 4$), keskhariidusega rühmas kasutas seda kaks ning keskerihariidusega üks vastaja. Koostööle orienteeritud stiili esines kõige enam keskhariidusega vastajate seas ($n = 3$), samas kui keskeri- ja kõrghariidusega rühmades eelistas seda üks vastaja mõlemas rühmas. Konkureerivat stiili kasutasid kaks vastajat nii kõrghariiduse kui ka keskerihariiduse rühmas ning üks keskhariidusega vastaja. Studenti t -testi tulemused näitasid, et vältiva konfliktijuhtimise stiili kasutamine erineb vastajate haridustaseme lõikes, kus ilmnis statistiliselt oluline erinevus keskeri- ja kõrghariidusega vastanute vahel ($p = 0,033$).

Uurija eesmärgiks oli samuti välja selgitada, milline seos võib esineda vastajate tööstaaži ja nende eelistatud konfliktijuhtimise stiilide vahel. Joonise 2 põhjal võib järeldada, et kõigis tööstaažirühmades kasutati enim vältimise stiili, millele järgnes kompromissi stiil. Vältimise stiili kasutasid enim 1–5-aastase staažiga vastajad ($n = 18$), moodustades selles kategoorias suurima osakaalu. Sama staažirühm oli juhtival kohal ka kompromissistiili kasutamises ($n = 8$) ja konkureeriva stiili puhul ($n = 3$). Koostööstiil esines kõige sagedamini 6–9-aastase tööstaažiga vastajate seas ($n = 2$), samas kui teistes staažigruppides märkis selle kasutamist vaid üksik vastaja. Kohanemisstiil oli iseloomulik eelkõige 1–5-aastase ($n = 4$) ja üle 10-aastase staažiga ($n = 3$) töötajatele, puududes täielikult alla ühe aasta ning 6–9-aastase staažiga rühmades. Kirjeldava statistika põhjal ilmnisid erinevused tööstaaži rühmade konfliktijuhtimise stiilide kasutamises, kuid t -testi tulemused ei olnud statistiliselt olulised.

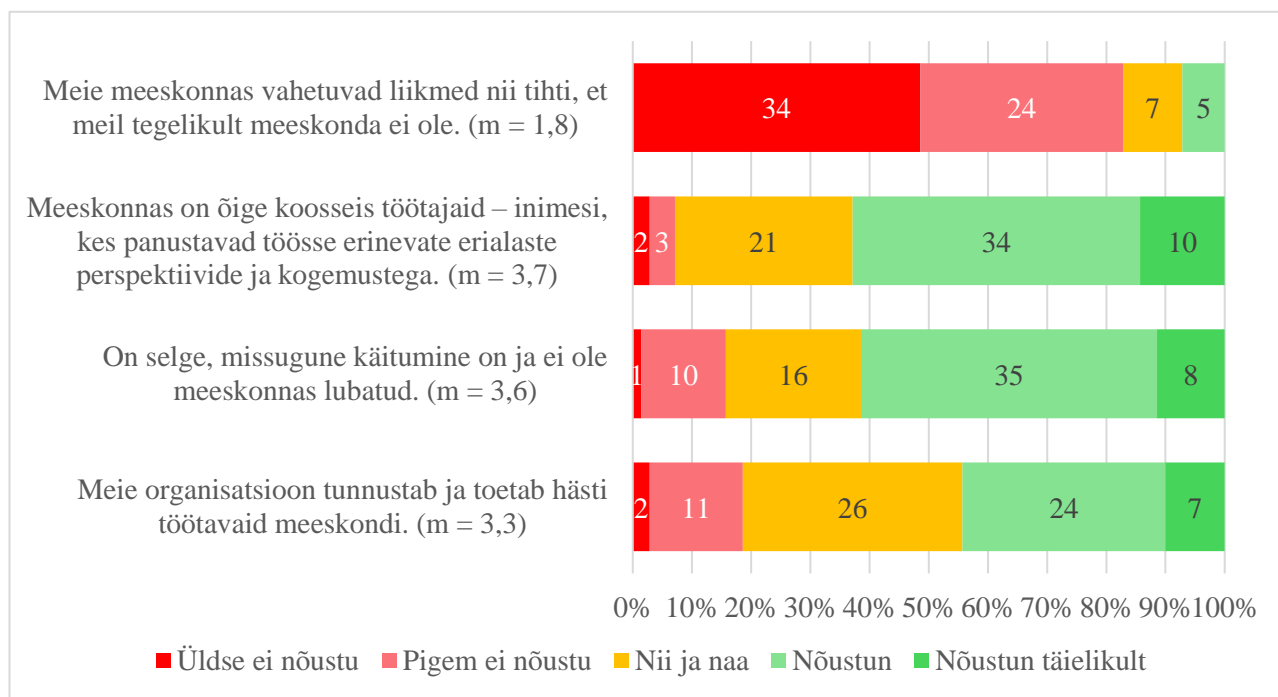
Kokkuvõttes näitavad tulemused, et erihooletande meeskonnaliikmete seas oli vältimine kõige sagedamini kasutatav konfliktijuhtimise stiil ning selle eelistamine domineeris

kõigis sotsiodemograafilistes rühmades. Konfliktijuhtimise stiilide valik varieerus haridustaseme, tööstaaži ja soo lõikes, kusjuures statistiliselt oluline erinevus ilmnis keskeri- ja kõrgharidusega vastajate vahel vältiva stiili kasutamises.

2.3.2. Meeskonnaliikmete tajutava meeskonnatöö efektiivsus

Käesolev alapeatükk kirjeldab andmeanalüüsi tulemusi, mis kajastavad Pärnumaa erihoolekandeesutuste töötajate hinnanguid tajutavale meeskonnatöö efektiivsusele. Tulemuste visualiseerimisel on kasutatud värvigammat, kus madalama nõustumisega vastused on tähistatud punaste ja kõrgema nõustumisega vastused roheliste toonidega, et hõlbustada erinevate hoiakute visuaalset eristamist. Erandiks on esimene väide, mille puhul kasutatakse pöördskaalat. Joonistel on väidete taga kajastatud ka vastuste aritmeetiline keskmine, mis on tähistatud tähega „m“ ning annab üldise hinnangu vastajate nõustumise tasemele.

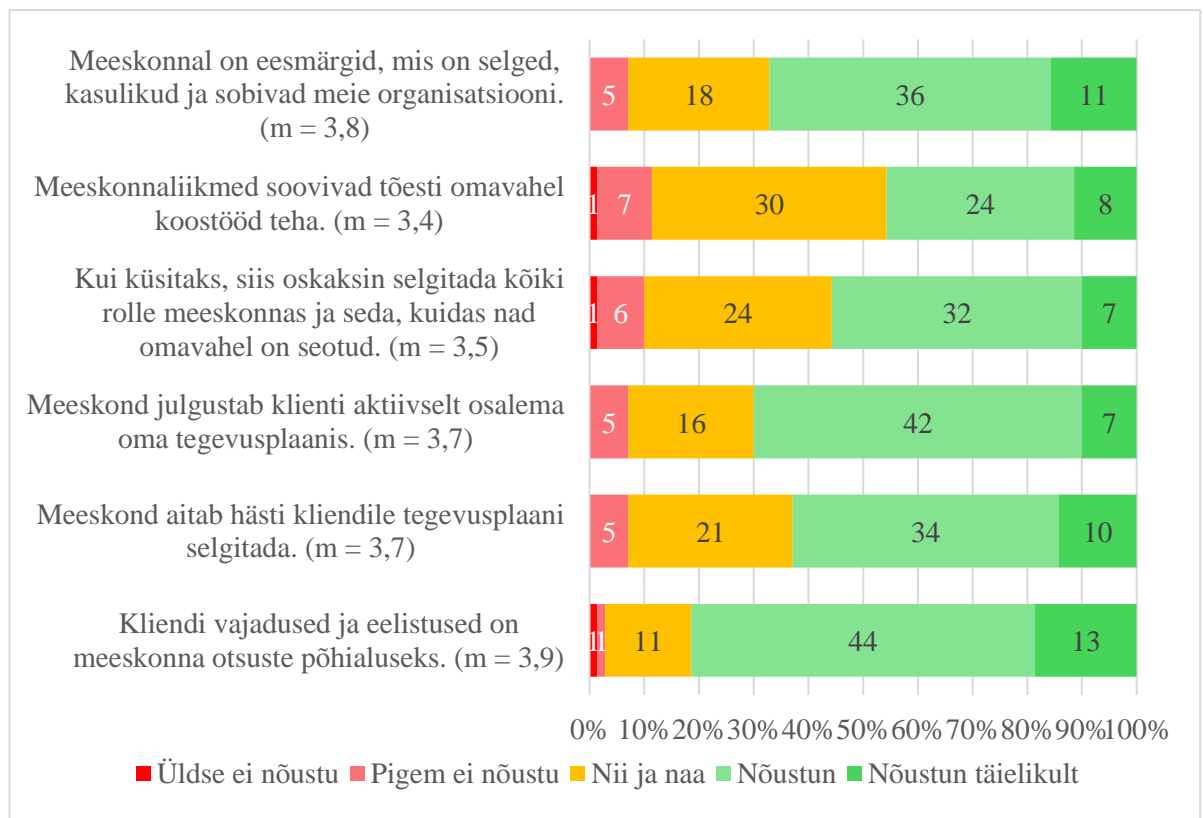
Joonisel 3 on esitatud vastajate hinnangud meeskonnatöö efektiivsusega seotud väidetele.



Joonis 3. Erihoolekande meeskonnaliikmete taju seoses meeskonna efektiivsuse tingimustega

Joonisel 3 välja toodud andmete järgi ei nõustunud enamik vastajatest väitega, et meeskonnas vahetuvad liikmed nii sageli, et toimivat meeskonda ei saa kujuneda. Väitega „pigem ei nõustu“ või „üldse ei nõustu“ nõustus kokku 58 vastajat, mis oli kõrgeim ühe väitega mittenõustumise määr kõigi esitatud väidete seas. Samuti selgus, et 44 vastajat nõustus väitega, et nende meeskonnas on esindatud erinevad erialased kogemused ja vaatenurgad, ning 43 vastajat leidis, et meeskonnas on käitumisreeglid ja ootused selgelt teada. Kõige vähem toetust leidis väide, et organisatsioon tunnustab ja toetab meeskonda – selle väitega nõustus alla poole vastajatest.

Joonisel 4 on esitatud vastajate hinnangud meeskonnatöö jagatud mõistmisega seotud väidetele.



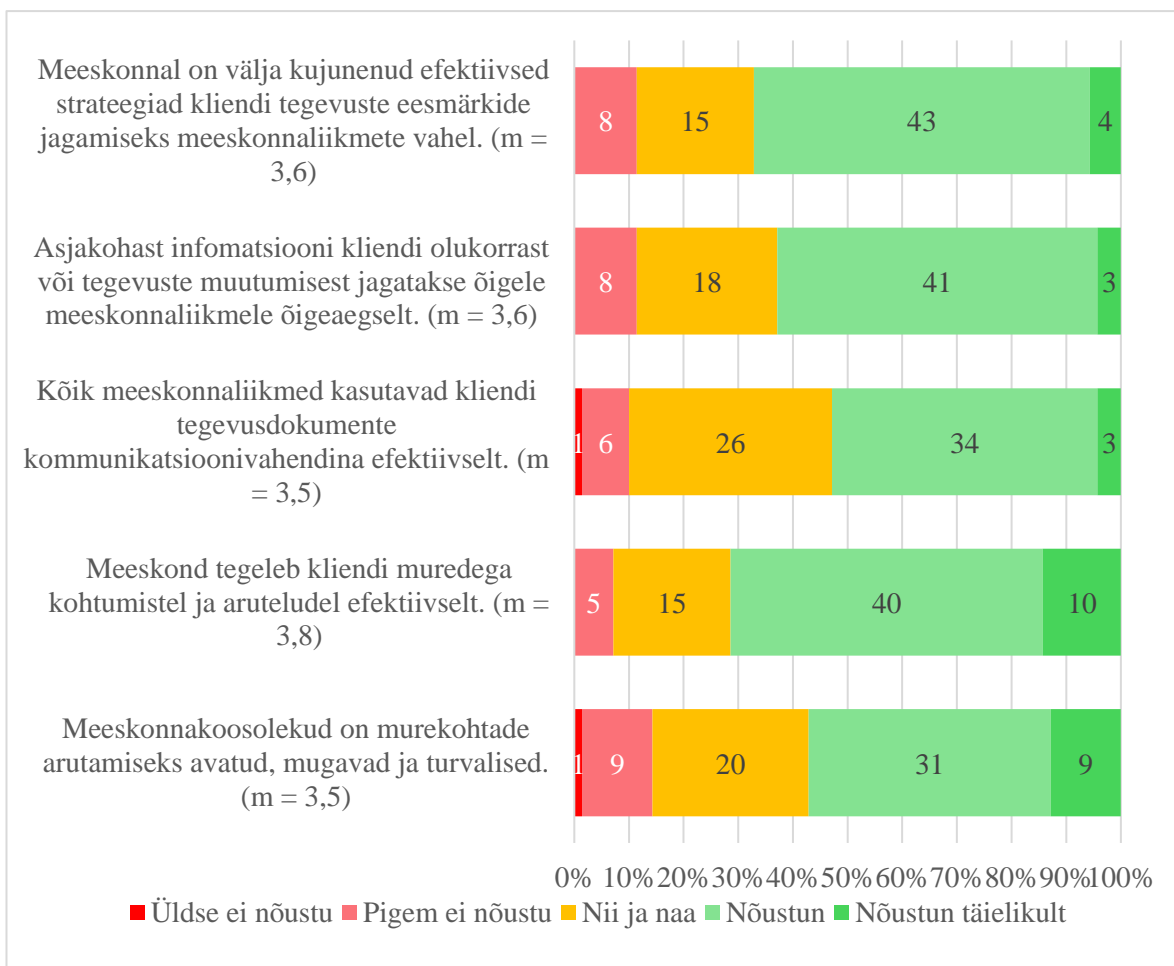
Joonis 4. Erihoolekande meeskonnaliikmete taju seoses jagatud mõistmisega

Joonisel 4 esitatud tulemustest ilmneb, et 57 vastajat 70-st nõustusid seisukohaga, mille kohaselt on kliendi vajadused ja eelistused meeskonna otsuste aluseks. Samuti nõustuti ühiste eesmärkide olemasoluga meeskonnas ja sellega, et kliendile selgitatakse tegevusplaani ja julgustatakse tema isikliku tegevusplaanis osalema. Veidi üle poolte

vastajatest (n = 39) nõustus sellega, et nad oskavad selgitada meeskonnas erinevaid rolle ja nende omavahelist seotust. Soovi koostööd teha tajusid vähem kui pooled (n = 32) vastajatest, neutraalseks jäi 30 vastajat ning kaheksa vastajat valisid vastusevariandi „pigem ei nõustu“ või „üldse ei nõustu“.

Ligi kaks kolmandikku vastajatest (43 vastajat) väljendas nõustumist väitega, mille kaudu hinnati, kui võrd meeskonnaliikmed tunnevad, et otsuste ja tulemuste eest vastutatakse ühiselt (m = 3,5).

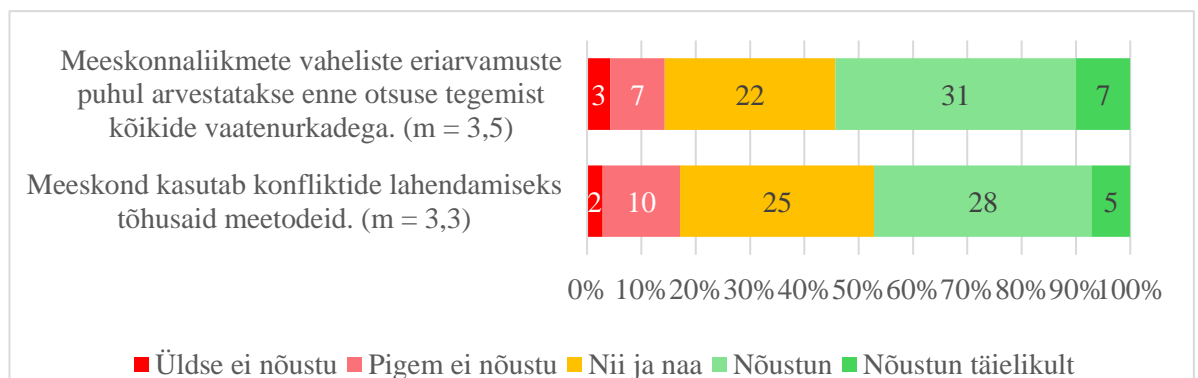
Vastajatel oli võimalik hinnata joonisel 5 olevate väidete kaudu meeskonnasisest info jagamist. Ligi kolmveerand vastajatest (50 vastajat) „nõustus“ või „nõustus täielikult“ väitega, et kliendi muredega tegeletakse kohtumistel aktiivselt.



Joonis 5. Erihoolekande meeskonnaliikmete taju seoses kommunikatsiooni ja info jagamisega

Samuti illustreerib joonis 5, et kaks kolmandikku vastajatest (n = 47) jagavad arvamust, et meeskondadel on välja kujunenud tõhusate strateegiatega olemasolu, mis toetavad kliendi tegevuste jagamist meeskonnaliikmete vahel. Enam kui pooled vastanutest nõustusid, et asjakohast infot kliendi olukorra ja tegevuste muutumise kohta edastatakse meeskonnas õigetele isikutele õigel ajal (n = 44). 40 vastajat nõustusid väitega, et meeskonnakoosolekud on murekohtade jagamiseks avatud, mugavad ning turvalised, kuigi 20 vastajat jäid neutraalsele seisukohale ning 10 vastajat valisid vastusevariandi „pigem ei nõustu“ või „üldse ei nõustu“. Veidi üle poole vastajatest (n = 37) leidis, et kliendi tegevusdokumente kasutatakse meeskonnasisese suhtluse toetamiseks tõhusalt, kuid märkimisväärne osa vastajatest jäi neutraalseks (n = 26) või ei jaganud seda seisukohta (n = 7).

Joonis 6 kajastab erihoolekande meeskonnaliikmete hinnanguid meeskonna võimekusele lahendada konflikte ning tagada sujuv ja tõhus koostöö. Küsitluse tulemused kajastavad, et meeskonnatöös arvestamisega erinevate vaatenurkadega nõustuti enam kui konfliktide lahendamise meetodite tõhususega.



Joonis 6. Erihoolekande meeskonnaliikmete taju seoses konfliktilahendusega

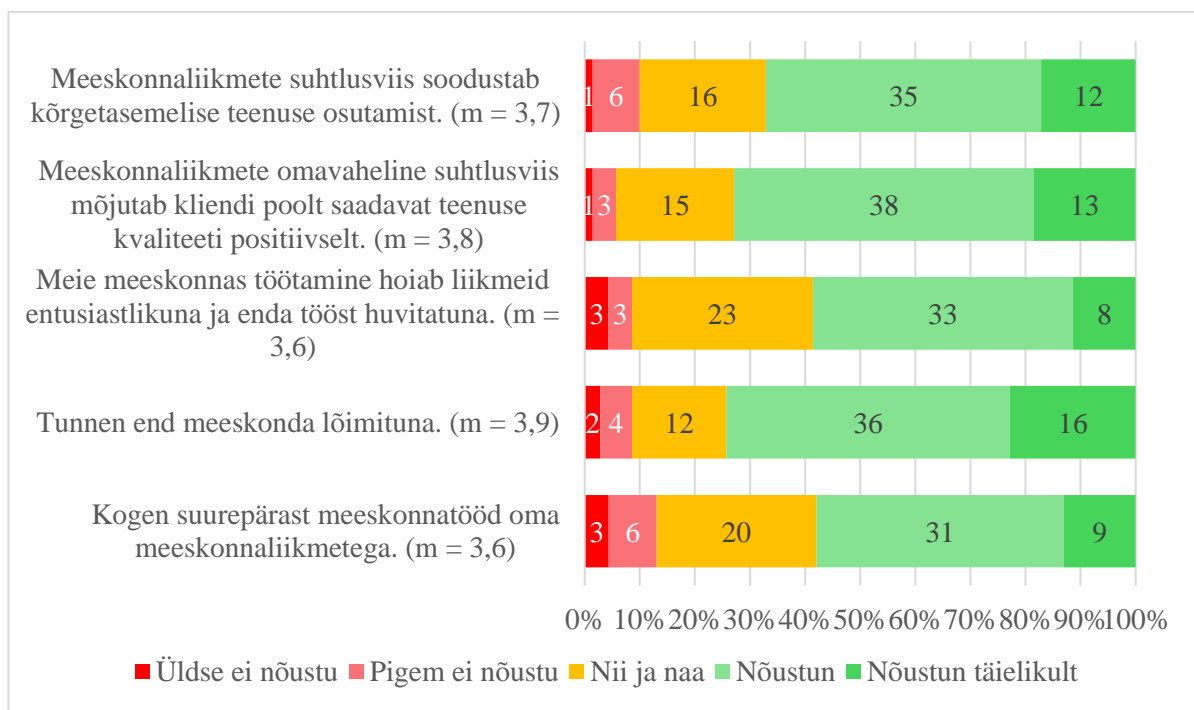
Erihoolekandeesutuste meeskonnaliikmete hinnanguid meeskonnatunnetust kajastavatele väidetele on kujutatud joonisel 7. Rohkem kui kolmveerand vastajatest valis vastusevariandi „nõustun“ või „nõustun täielikult“, kinnitades, et nad suhtlevad regulaarselt teiste meeskonnaliikmetega ning et meeskonnaliikmed tulevad kliendiga seotud ülesannete ja tegevuste koordineerimisega hästi toime. Enamik vastajatest (n = 51) oli seisukohal, et meeskonnaliikmed usaldavad üksteise panust kliendi tegevusplaani koostamisse. Ligi kaks kolmandikku vastajatest leidis (45 vastajat), et meeskonnaliikmed

toetuvad üksteise teadmikkusele ja erialasele pädevusele ning üle poolte vastajatest (41 vastajat) jagasid seisukohta, et meeskonnaliikmed austavad üksteise rolle ja teadmisi. Kõige vähem tajutakse seda, et teised meeskonnaliikmed tegutsevad vastaja poolt esitatud info põhjal.



Joonis 7. Erihoolekande meeskonnaliikmete taju seoses meeskonnatunnetusega

Vastajatel oli võimalik joonisel 8 esitatud väidete kaudu hinnata meeskonnatöö tajutud efektiivsust. Ligi kolmveerand vastajatest tunneb end meeskonda lõimituna ning nõustub, et meeskonnaliikmete omavaheline suhtlusviis mõjutab positiivselt kliendi poolt saadava teenuse kvaliteeti. Kaks kolmandikku vastajatest (n = 47) leidis, et meeskonnaliikmete suhtlusviis soodustab kõrgetasemelise teenuse osutamist. Üle poolte vastajatest (n = 41) tunnetas, et meeskonnas töötamine aitab neil püsida entusiastlikuna ja säilitada huvi oma töö vastu. Samas sai tajutava meeskonnatöö efektiivsuse teemaploki madalaima toetuse väide, mille kohaselt kogetakse suurepärasest koostööst meeskonnaliikmetega.



Joonis 8. Erihoolekande meeskonnaliikmete tajutav meeskonnatöö efektiivsus

Kokkuvõttes on erihoolekande meeskondade kogemus tajutava meeskonnatöö efektiivsusest pigem positiivne, kuigi iga käsitletud väite puhul leidis ka vastajaid, kes jäid neutraalseks või väljendasid mittenõustumist.

2.4. Arutelu, järeldused ja ettepanekud

Uurimistöö probleemina toodi välja, et klientitööd tegevad spetsialistid kasutavad konfliktijuhtimisel ebaefektiivseid viise, mis võib vähendada meeskonnatöö efektiivsust erihoolekandeteenust osutavates asutustes. Tulemused viitavad sellele, et meeskonnaliikmed tajuvad meeskonnatööd üldiselt positiivselt, kuid konfliktide lahendamisel eelistatakse peamiselt vältimise stiili, mille kasutamine varieerub sõltuvalt haridustasemest, tööstaažist ja soost. Uuringutulemusi võrreldi teooriaga, et mõista paremini meeskonnatöö ja konfliktijuhtimise toimimist erihoolekandeteenust osutavates asutustes, et teha ettepanekuid meeskonnatöö arendamiseks uuringus osalenud asutustele.

Pärnumaa erihoolekandetasutuste meeskonnaliikmete seas oli kõige sagedamini kasutatav konfliktijuhtimise stiil vältimine, mida eelistas pooled vastanutest. Arvestades, et sotsiaalvaldkonnas töötavad valdavalt naised (Tafvelin *et al.*, 2020, lk 48) ning ka

käesoleva uuringu valimis moodustasid enamuse naissoost vastajad, võib nii vältiva kui ka kompromissile orienteeritud stiilide levikut osaliselt selgitada soospetsiifiliste käitumismustritega – varasemad uuringud on näidanud, et naised kalduvad eelistama vältimist, mida seostatakse harvema ja vähem enesekindla eneseväljenduse ning seisukohtade kaitsmisega (Lukk, 2014, lk 86), samuti kalduvad nad kasutama kompromissile suunatud strateegiaid (Rahim & Katz, 2020, lk 9). Meessoost vastajate puhul jaotusid valikud konfliktijuhtimise stiilide vahel ühtlasemalt, kuid nende osakaal valimis oli piiratud, mis mõjutab tulemuste tõlgendamise usaldusväärsust. Cioarță (2020, lk 40) toob esile, et vältimise stiili kasutamine võib küll ajutiselt sobida madala tähtsusega olukordades, kuid selle sagedas kasutamine võib viia lahendamata pingete kuhjumiseni, vähendada meeskonnatöö efektiivsust ning pidurdada organisatsiooni toimimist (Dimas & Lourenço, 2015, lk 188; Juhanson, 2024, lk 17). Lisaks võib vältimise eelistamine viidata vähesele enesekehtestamisele ja soovile vältida vastasseisu, kuid pikemas perspektiivis võib see pärssida meeskonnatöö tõhusust ja takistada probleemide sisulist lahendamist.

Levinud oli ka kompromissi rakendamine, mida eelistas ligikaudu veerand küsitluses osalenutest. Kompromissi puhul on tegemist lähenemisega, mis püüab leida tasakaalu koostöö ja isiklike huvide arvestamisel, sobides eelkõige kiirete ja ajutiste lahenduste leidmiseks, kuid seejuures võib konflikti algpõhjus jääda tähelepanuta, viidates samas meeskonnaliikmete aktiivsemale hoiakule konfliktidega tegelemisel (Cioarță, 2020, lk 39–40; Delak & Širok, 2022, lk 1081). Sellest võib järeldada, et meeskonnaliikmed püüavad konflikte küll käsitleda, kuid eelistavad seejuures pinnapealseid lahendusi, mis ei pruugi aidata lahendada probleemi olemust ega tuua kaasa sisulisi muutusi.

Enamik vastanutest eelistas pigem negatiivseid konfliktijuhtimise stiile, mis võib takistada sisuliste lahendusteni jõudmist meeskondades, vähendades seeläbi efektiivsete konfliktide lahendamise võimalusi. Kuigi topeltstiilide esinemine 12 vastaja puhul viitab sellele, et konfliktijuhtimine on sageli olukorrast sõltuv ning seotud inimese võimega kohandada oma käitumist vastavalt konteksti nõudmistele, mitte üksnes ühe domineeriva stiiliga (Pennington, 2024, lk 6; Steen & Shinkai, 2019, lk 51).

Haridustaseme ja konfliktijuhtimise stiilide võrdlus näitas, et kuigi kõik viis stiili esinesid igas haridustaseme kategoorias ning vältimine oli valdavalt levinud, ilmnes statistiliselt

oluline erinevus vältiva stiili kasutamises keskeri- ja kõrgharidusega vastajate vahel. Vältiva stiili kasutamine ei pruugi siiski viidata madalale teadlikkusele, vaid võib kajastada teadlikku valikut rahumeelse töökeskkonna hoidmiseks või konflikti käsitlemiseks sobivamal ajal (Ylitörmänen *et al.*, 2015, lk 268). Tulemused on kooskõlas varasemate leidudega, mille kohaselt kõrgharidusega inimesed kalduvad eelistama kompromissile orienteeritud lähenemist (Lukk, 2014, lk 98), mida võib seostada teoreetiliste teadmiste ja eneseteadlikkuse arenguga haridustee jooksul. Teisalt võib järeldada, et erihoolekande valdkonnas töötamine eeldab erialast ettevalmistust, ei pruugi olla põhjendatud Vrgovići (2019, lk 1449) väide, et selle valdkonna töötajatel on kõrgemad oskused konfliktide lahendamisel üksnes hariduse ja töö iseloomu tõttu.

Üheks eesmärgiks oli välja selgitada, milline seos esineb meeskonnaliikmete tööstaaži ja nende eelistatud konfliktijuhtimise stiilide vahel. Kuigi *t*-testi tulemused ei näidanud statistiliselt olulisi erinevusi tööstaažirühmade vahel, ilmnes kirjeldava statistika põhjal siiski sarnane muster kõikides rühmades: kõige enam kasutati vältimise stiili, millele järgnes kompromiss. Kuigi varasemad uuringud (Esan *et al.*, 2024, lk 1251; Delak & Širok, 2022, lk 1081) on näidanud, et vältimise konfliktijuhtimise stiili eelistavad eelkõige pikaajalise tööstaažiga töötajad, ilmnes käesolevas uuringus, et kõige enam kasutasid vältimist hoopis 1–5-aastase staažiga vastajad, mis ei ole kooskõlas varasemate uurimistulemustega. See võib olla seotud organisatsioonikultuuriga, kus puudub toetav ja süsteemne lähenemine konfliktide lahendamisele ning individuaalsele strateegiale säilitada töörahu ja vähendada tööalast stressi. Sama staažirühma kompromissi eelistamine on kooskõlas varasemate uuringutega, mille kohaselt kalduvad väiksema tööstaažiga töötajad sagedamini kasutama kompromisside leidmisele suunatud stiili (Delak & Širok, 2022, lk 1081). See võib viidata sellele, et tööelu alguses ollakse motiveeritud otsima vastastikku aktsepteeritavaid lahendusi soovist sulanduda meeskonda ja luua häid töösuhteid. Konkureerivat konfliktijuhtimise stiili esines vastajate seas kõige vähem, koostööstiiliga samal tasemel, kuid erinevalt koostööst, mis on selgelt kooskõlas sotsiaaltöö väärtuste ja eetiliste põhimõtetega (Cioarță, 2020, lk 40), võib konkureerimise vähene kasutamine viidata sellele, et domineeriv lähenemine ei sobitu erihoolekandeteenust osutavate asutuste kliendikeskse ja koostööl põhineva töökeskkonnaga.

Samuti oli uurija eesmärgiks selgitada välja erihoolekandeesutuste meeskondade tajutav meeskonnatöö efektiivsus, mille uurimisel tugineti Song jt (2015, lk 914) poolt välja töötatud instrumendile, mis on ka ühtlasi töö teoreetiline lähtealus. Dimensiooni „meeskonna efektiivsuse tingimused“ hinnati valdavalt positiivselt, mis viitab vähesele töötajate voolavusele ning toimivale meeskonnastruktuurile. Kitsaskohana tajuti vähest organisatsioonipoolset toetust, mis osutus kogu instrumendi madalaima hinnanguga väiteks. Piiratud organisatsioonipoolne toetus võib takistada positiivse ja koostööd toetava töökeskkonna kujunemist (Cavanaugh *et al.*, 2021, lk 915). Sama väide langetas dimensiooni usaldusväärsust, milleks on Cronbach $\alpha = 0,63$. JASP-is läbi viidud „*if item dropped*“ analüüsi kohaselt oli just see väide kõige väiksema panusega dimensiooni sisemisse usaldusväärsusesse (Cronbach $\alpha = 0,53$). Võimalik, et vastajad ei seostanud organisatsioonipoolset tunnustust otseselt meeskonna efektiivsusega või ei olnud neil sellega piisavalt kokkupuuteid, mistõttu erines selle väite vastamismuster oluliselt ülejäänutest. Seega võib mõõtme madalamat kooskõla selgitada nii sisulise põhjusega – nähtuse vähene tajutavus vastajate jaoks – kui ka meetodilisega, näiteks väite laia ja mitmeti mõistetava sõnastusega.

Efektiivse meeskonnatöö eelduseks on ühised eesmärgid, selged rollid ja soov teha omavahel koostööd, mis toetab ka dimensiooni „jagatud mõistmine ja arusaamine“, hõlmates lisaks teenusesaaja usalduse ja kaasatuse tajumist (Esan *et al.*, 2024, lk 1242; Laas, 2023, lk 42; Song *et al.*, 2015, lk 914). Tulemustest sai välja lugeda, et vastajate hinnangul on kliendi vajadused ja eelistused meeskonnatöö keskmes. Puudujäägina ilmnes vähene koostöövalmidus ning ebaselgus rollide jaotuses, mis võib takistada ühiste eesmärkide saavutamist ja vähendada meeskonnatöö tõhusust. See on kooskõlas Hackmani kontseptuaalse mudeliga, mille kohaselt toetab meeskonna efektiivsust selge ja ühine eesmärk ning struktureeritud töökorraldus, kus rollid ja normid on üheselt mõistetavad (Cavanaugh *et al.*, 2021, lk 915).

Vastutuse dimensioon keskendub sellele, kuidas meeskonnaliikmed tajuvad ühise vastutuse kandmist oma tegevuse ja otsuste eest (Song *et al.*, 2015, lk 914). Vastajate hinnangud viitavad, et vastutus on meeskonnatöös suures osas jagatud, kuid esines ka eriarvamusi, mis võivad peegeldada erinevaid kogemusi või ebaselgust vastutuse jaotuses. Selge vastutuse puudumine võib takistada ühiste eesmärkide saavutamist,

vähendada liikmete teadlikku panust ning mõjutada meeskonnatööd ebasoodsalt (Thompson, 2018, lk 4).

Kommunikatsioon on meeskonnatöös oluline osa, kuna selle kaudu luuakse arusaamine meeskonnaliikmete vahel (Ishak *et al.*, 2019, lk 106). Selge ja sihipärane suhtlus on meeskonnatöö edukuse oluline eeltingimus, sest ebaselge, liigne või ebäühtlane infovahetus võib suurendada arusaamatuste ja konfliktide kujunemise tõenäosust ning takistada koostööd soodustava töökeskkonna kujunemist (Robbins & Judge, 2023, lk 483; Rusady *et al.*, 2024, lk 1005). Vastajad tajusid meeskonna infovahetust valdavalt positiivselt, kuid esile tuli puudujääk kliendi tegevusdokumentide tõhusas kasutamises ning infovahetuses, kus teave ei pruugi alati jõuda õigeaegselt õigete meeskonnaliikmeteni. Selline olukord võib kahjustada meeskonnaliikmete vahelist usaldust ja ühtsustunnet (Ishak *et al.*, 2019, lk 106) ning häirida tööprotsesside sujuvat koordineerimist ja ressursside jagamist, mis on meeskonnatöös olulised (Schmutz *et al.*, 2019, lk 2).

Samuti on tajutava efektiivse meeskonnatöö üheks oluliseks tingimuseks meeskonna suutlikkus tulla toime erimeelsustega ning leida lahendusi, mis toetavad sujuvat ja tulemuslikku koostööd (Song *et al.*, 2015, lk 914). See on seotud sobivate konfliktijuhtimise strateegiatega rakendamisega, mis eeldab meeskonnaliikmete võimet toime tulla pingelistes olukordades ja leida ühiselt probleemidele lahendus (Ishak *et al.*, 2019, lk 105; Laas, 2023, lk 42; Rusady *et al.*, 2024, lk 1005). Tulemustest selgub, et erihoolekandeesutuste meeskonnaliikmed tajusid konfliktilahendamise võimekust suhteliselt madalalt. See võib viidata raskustele konfliktide lahenduskesksele käsitlemisele ning sellele, et meeskonnas ei rakendata alati tõhusaid meetodeid erimeelsustega toimetulekul, mis omakorda võib häirida meeskonnaliikmete omavahelist koostööd.

Meeskonnatunnetuse dimensiooni tulemused näitavad, et enamik vastajaid hindas seda positiivselt. Tegemist on meeskondadega, kus liikmed suhtlevad regulaarselt, kasutavad tõhusalt üksteise teadmisi ja oskusi ning usaldavad ja väärtustavad üksteise panust (Song *et al.*, 2015, lk 914). Siiski tuli kitsaskohana esile, et meeskonnaliikmed ei lähtu alati kolleegi edastatud teabest, mis võib viidata infovahetuse ebäühtlusele ja usalduse puudujääkidele. Kuna suhtlus on meeskonnatöös keskne tegur, mille kaudu kujuneb ühine

arusaam ja vastastikune usaldus, võib selline ebajärjekindel infovahetus takistada meeskonnatunnetuse tugevnemist ning suurendada arusaamatuste ja konfliktide tekkeriski. (Ishak *et al.*, 2019, lk 106)

Viimane mõõdetud dimensioon, milleks oli tajutav meeskonnatöö efektiivsus, kajastab meeskonnaliikmete hinnanguid meeskonna tulemuslikkusele teenuse osutamisel ning liikmete pühendumust (Song *et al.*, 2015, lk 914). Omavaheline positiivne suhtlus toetab koostööd ja aitab kaasa kvaliteetsema teenuse pakkumisele (Laas, 2023, lk 42). Antud dimensioon osutus kogu instrumendi lõikes üheks kõrgema positiivse hinnanguga teemaplokiks, kus enamus vastajaid hindas tajutava meeskonnatöö efektiivsust positiivselt. Vastajate hinnangul tunnevad meeskonnaliikmed end kollektiivi kuuluvana, mis omakorda toetab kvaliteetse teenuse osutamist. Samas ilmnes ka vastuoluline tendents – kuigi kuuluvustunne meeskonnas on tugev, hinnati madalaks nii töötamise motivatsiooni kui ka suurepärase meeskonnatöö kogemust. See viitab võimalusele, et kuigi kuuluvustunne on meeskonnas olemas, ei toimi kõik sisendid ja protsessid tõhusalt, mistõttu võivad väheneda rahulolu, pühendumus ning töösoorituse kvaliteet – kolm olulist meeskonna efektiivsuse näitajat (Driskell *et al.*, 2018, lk 334–335; Ishak *et al.*, 2019, lk 104)

Käesoleva uuringu tulemused, mille kohaselt tajuti meeskonnatöö efektiivsust valdavalt positiivselt hoolimata sellest, et 69% vastajatest eelistasid negatiivseid konfliktijuhtimise stiile, on kooskõlas varasemate leidudega, mille järgi hindasid ka tervishoiutöötajad oma meeskondi efektiivsetena isegi juhul, kui konfliktide lahendamisel kalduti kasutama negatiivseid konfliktijuhtimise stiile (Esan *et al.*, 2024, lk 1250). See võib viidata olukorrale, kus konflikte küll välditakse, kuid tööülesanded saavad tõhusalt täidetud, kuna peamine tähelepanu on suunatud kliendile ja töö tulemustele, mitte meeskonnasisesetele suhetele.

Lähtudes andmeanalüüsist ja eeltoodud tulemustest, võib uurimisküsimustele vastused kokku võtta järgmiselt. Esimese uurimisküsimuse osas selgus, et Pärnumaa erihoolekandeteenust osutavate asutuste meeskonnaliikmed kasutavad enim vältimise konfliktijuhtimise stiili, millele järgneb kompromissi stiil. Teise uurimisküsimuse – kuidas tajutakse meeskonnatöö efektiivsust – tulemuste põhjal ilmnes, et üldjoontes hinnatakse meeskonnatööd efektiivseks, kuigi esineb ka mõningaid kitsaskohti.

Kolmanda uurimisküsimuse tulemused näitasid, et vältimise stiil oli kõige levinum konfliktijuhtimise viis kõigi sotsiodemograafiliste rühmade seas. Konfliktijuhtimise stiilide kasutus varieerus haridustaseme, tööstaži ja soo lõikes, kusjuures statistiliselt oluline erinevus ilmnis vältiva stiili kasutamises keskeri- ja kõrgharidusega vastajate vahel.

Käesoleva uurimistöö tulemustest lähtuvalt, esitab töö autor järgnevad ettepanekud uuringus osalenud asutustele:

- Korraldada koolitus erinevate konfliktijuhtimise stiilide ja strateegiate teemal, et tõsta töötajate teadlikkust ning suurendada oskust valida sobivaid lähenemisviise erinevates olukordades.
- Kujundada turvaline ja toetav töökeskkond, rakendades regulaarseid meeskonnakoosolekuid, kus soodustatakse avatud ja lugupidavat suhtlust, julgustatakse probleemide varajast esiletoomist ning väärtustatakse koostööd töökeskkonna ja meeskonnatöö efektiivsuse parandamiseks.
- Luua selge ja järjepideva tagasiside andmise protsess, mis hõlmab tunnustamist töötulemuste, koostöövalmiduse ja väärtushoiakute osas.
- Soodustada meeskonna sidusust, teadvustades ühiselt seatud eesmärke, korraldades regulaarselt arutelusid nende täitmise üle.
- Selgelt määratleda meeskonnaliikmete rollid ja vastutusvaldkonnad, et ennetada arusaamatusi, vähendada konflikte ja toetada efektiivset koostööd.

Käesolev töö omab praktilist väärtust, tuues esile tegurid, mis toetavad tajutavat meeskonnatöö efektiivsust, ning pakkudes võimalusi nende teadlikuks rakendamiseks organisatsiooni tasandil meeskonnatöö sihipäraseks arendamiseks. Uuringu tulemused kaardistasid Pärnumaa erihoolekandeesutuste meeskondade konfliktijuhtimise stiilid, andes ülevaate valdkonna hetkeseisust. Siiski tuleb arvestada, et muutuste saavutamine konfliktijuhtimises on aeganõudev protsess, kuna see eeldab väljakujunenud tõekspidamiste ja harjumuspärase käitumisviiside teadlikku mõjutamist (Pennington, 2024, lk 4). Uuringu piiranguteks olid osaliselt täitunud valim ning geograafiline piiratus ühe maakonnaga. Sihtrühma täielik kaasamine ei osutunud võimalikuks, kuna vastamine oli vabatahtlik. Lisaks võivad eri piirkondades meeskonnatöö korraldus ja konfliktijuhtimise praktikad erineda, mis võib piirata tulemuste üldistatavust. Ühtlasi

viitab tajutava meeskonnatöö efektiivsuse instrumendi ühe väite madal Cronbachi α sellele, et selle sõnastust võiks tulevikus üle vaadata ja vajadusel ümber sõnastada.

KOKKUVÕTE

Konfliktide mõju meeskonnatööle sõltub eeskätt konflikti olemusest ning sellest, kuidas neid olukordi käsitletakse. Thomas-Kilmanni mudel eristab viis konfliktijuhtimise stiili – vältimine, konkureerimine, kohanemine, kompromiss ja koostöö –, mille teadlik valik aitab leevendada pingeid ning toetada meeskonnaliikmete vahelist koostööd. Meeskonnatöö efektiivsus avaldub seejuures rollide ja eesmärkide selguses, liikmete koostöövõimes, kohanemisvõimes, vastastikusel usalduses, tõhusas kommunikatsioonis, konfliktijuhtimises ning ühises vastutuses ja pühendumuses seatud eesmärkide saavutamisele.

Käesoleva lõputöö teema valik tugines uurimisprobleemile, mille keskmes oli vajadus mõista erihoolekandetasutuste meeskonnaliikmete konfliktijuhtimise stiile ning nende seoseid sotsiodemograafiliste näitajate ja tajutava meeskonnatöö efektiivsusega. Selleks viidi läbi kvantitatiivne uuring Pärnumaa erihoolekandeteenust osutavate asutuste meeskonnaliikmete seas, kasutades veebipõhist anonüümset küsimustikku, mille abil selgitati välja vastajate eelistatud konfliktijuhtimise stiilid ning nende seosed sotsiodemograafiliste näitajatega ja hinnati nende tajutavat meeskonnatöö efektiivsust.

Uuringu tulemustest selgus, et konfliktijuhtimisel eelistati kõige enam vältimise ja kompromissi stiile. Sotsiodemograafilised näitajad ei mõjutanud stiilide valikut oluliselt, välja arvatud haridustaseme puhul, kus ilmnis statistiliselt oluline erinevus keskeri- ja kõrghariduse vahel. Tajutavat meeskonnatöö efektiivsust hinnati valdavalt positiivselt ning vastustest ilmnis, et meeskonnaliikmete tegevuses seatakse esikohale kliendi huvid, mis on kooskõlas erihoolekandeteenuse eesmärgiga. Samas kerkisid esile mitmed kitsaskohad, mis tõid esile organisatsioonipoolse toetuse ja tunnustuse vähesust, rollide määratluse ebaselgust, madalat koostöövalmidust, ebatõhusat konfliktilahendust ning vähest töömotivatsiooni. Võib järeldada, et kuigi erihoolekande meeskonnad väärtustavad kliendikesksust ja tajuvad oma meeskonnatööd üldiselt positiivsena,

esinevad selles valdkonnas mitmed arenguvajadused, eriti seoses meeskonna ühtsuse ja konfliktide juhtimisega, mille arendamine eeldab kõigi meeskonnaliikmete teadlikku panust ning järjepidevat organisatsioonipoolset toetust.

Lõputöö eesmärgid saavutati Pärnumaa erihoolekandeteenust osutavate asutuste meeskonnaliikmete vastustele tuginedes ning tulemuste põhjal esitati uuringus osalenud asutustele ettepanekud meeskonnatöö arendamiseks. Töös anti teoreetiline ülevaade konfliktijuhtimisest ja nende stiilidest ning tajutava meeskonnatöö efektiivsust mõjutavatest teguritest. Kuna erihoolekande valdkonnas on vastavaid uuringuid seni läbi viidud vähe, pakub käesolev töö praktilist lähtekohta meeskonnatöö ja konfliktijuhtimise edendamiseks erihoolekandetasutustes. Uuringu tulemusi tõlgendades tuleb sealjuures arvestada mõningate piirangutega, nagu osaliselt täitunud valim ning geograafiline piiratus ühe maakonnaga. Laiema arusaama saavutamiseks konfliktijuhtimise stiilide kasutamisest ja meeskonnatöö efektiivsuse tajumisest oleks soovitatav tulevikus korraldada sarnane uuring teistes erihoolekandetasutustes või läbi viia võrdlev uuring mõnes sarnase suurusega maakonnas.

VIIDATUD ALLIKAD

- Abdykalikova, M., & Aikinbayeva, G. (2024). Resolution of conflict situations in the labor sphere. *Bulletin of the L. N. Gumilyov Eurasian National University Pedagogy Psychology Sociology Series*, 149(4), 294–312. <https://doi.org/10.32523/2616-6895-2024-149-4-294-312>
- Adeyemi, J. K. (2022). Workplace conflict on productivity and emotional stability of employee. *International Journal of Management and Business Applied*, 1(2), 103–109. <https://doi.org/10.54099/ijmba.v1i2.216>
- Altmäe, S. (2007). Konfliktijuhtimisviiside ja juhtimisstiilide omavahelised seosed ning nende sõltuvus erinevatest tunnustest Eesti ettevõtete juhtide ja spetsialistide näitel [Magistritöö, Tartu Ülikool, Majandusteaduskond]. ADA. <http://hdl.handle.net/10062/2726>
- Amjad, M. N., Irum, S., & UI Hussan, H. (2022). Conflict of interest: management and perspectives. *Academia Letters*, Article 4686. <https://doi.org/10.20935/al4686>
- Başoğul, C. (2020). Conflict management and teamwork in workplace from the perspective of nurses. *Perspectives in Psychiatric Care*, 57(2), 610–619. <https://doi.org/10.1111/ppc.12584>
- Battista, S., De Lucia, A., Testa, M., & Donisi, V. (2024). Perceived competences, attitudes, and training needs in conflict management among a cohort of Italian physiotherapists: A cross-sectional survey study. *PLoS ONE*, 19(7), Article e0306095. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306095>
- Blomberg, H., Kallio, J., Kroll, C., & Saarinen, A. (2015). Job Stress among Social Workers: Determinants and Attitude Effects in the Nordic Countries. *The British Journal of Social Work*, 45(7), 2089–2105. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcu038>
- Burches, E., & Burches, M. (2020). Efficacy, Effectiveness and Efficiency in the Health Care: The Need for an Agreement to Clarify its Meaning. *International Archives of Public Health and Community Medicine*, 4(1), Article 035. <https://doi.org/10.23937/2643-4512/1710035>

- Cavanaugh, K. J., Logan, J. M., Zajac, S. A., & Holladay, C. L. (2021). Core conditions of team effectiveness: Development of a survey measuring Hackman's framework. *Journal of Interprofessional Care*, 35(6), 914–919. <https://doi.org/10.1080/13561820.2020.1871327>
- Choi, J. J., Rosen, M. A., Shapiro, M. F., & Safford, M. M. (2023). Towards diagnostic excellence on academic ward teams: building a conceptual model of team dynamics in the diagnostic process. *Diagnosis*, 10(4), 363–374. <https://doi.org/10.1515/dx-2023-0065>
- Cioartă, I. (2020). Dealing with Conflicts in Social Work – A Discussion on Thomas-Kilmann Model Applicability in Social Work. *Revista De Asistență Socială*, 2, 33–44. <https://www.ceeol.com/content-files/document-972465.pdf>
- Delak, B., & Širok, K. (2022). Physician–nurse conflict resolution styles in primary health care. *Nursing Open*, 9(2), 1077–1085. <https://doi.org/10.1002/nop2.1147>
- Dimas, I. D., & Lourenço, P. R. (2015). Intragroup conflict and conflict management approaches as determinants of team performance and satisfaction: Two field studies. *Negotiation and Conflict Management Research*, 8(3), 174–193. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12054>
- Driskell, J. E., Salas, E., & Driskell, T. (2018). Foundations of teamwork and collaboration. *American Psychologist*, 73(4), 334–348. <https://doi.org/10.1037/amp0000241>
- Esan, O. T., Okonkoh, N. A., Ikem, I. A., & Otelimabia, G. D. (2024). Healthcare Professional's Conflict Management Styles and Perceived Team Effectiveness and Cohesiveness in South-west, Nigeria: a cross-sectional study. *The Nigerian Health Journal*, 24(2), 1241–1254. <https://doi.org/10.60787/tnhj.v24i2.807>
- García-Buades, M. E., Peiró, J. M., Montañez-Juan, M. I., Kozusznik, M. W., & Ortiz-Bonnín, S. (2020). Happy-Productive Teams and Work Units: A Systematic review of the 'Happy-Productive Worker Thesis.' *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), Article 69. <https://doi.org/10.3390/ijerph17010069>
- Gilin Oore, D., Leiter, M. P., & LeBlanc, D. E. (2015). Individual and organizational factors promoting successful responses to workplace conflict. *Canadian*

- Psychology/Psychologie Canadienne*, 56(3), 301–310.
<https://doi.org/10.1037/cap0000032>
- Haamer, K.-E. (2023). *Meeskonnatöö erihoolekandes – tegevusjuhendajate vaade*. [Magistritöö, Tallinna Ülikool, Ühiskonnateaduste instituut]. ETERA.
<https://www.etera.ee/s/SHyNcZXZhC>
- Hopkins, M. M., & Yonker, R. D. (2015). Managing conflict with emotional intelligence: abilities that make a difference. *Journal of Management Development*, 34(2), 226–244. <https://doi.org/10.1108/jmd-04-2013-0051>
- Ishak, N., Khairuddin, F. N., & Aziz, N. S. (2019). Team Effectiveness among MARA employees. *Jurnal Intelek*, 14(2), 103–116. <https://doi.org/10.24191/ji.v14i2.225>
- John-Eke, E. C., & Akintokunbo, O. O. (2020). Conflict Management as a tool for Increasing Organizational Effectiveness: A Review of literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(5), 299–311. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v10-i5/7198>
- Juhanson, R. (2024). *Konfliktitegurite tajumine ja struktuuriüksuste juhtide konfliktikäsitusstiilide hindamine Viru vangla ametnike seas* [Magistritöö, Tallinna Ülikool, Loodus- ja terviseteaduste instituut]. ETERA.
<https://www.etera.ee/s/KdQ6DXX6Vo>
- Jõesaar, K. (2022). *Töökonfliktide tekkimise põhjused, võimalike põhjuste kõrvaldamise võimalused ja mõju töösuhetele hooldekodudes* [Magistritöö, Tallinna Tehnikaülikool, Ärikorralduse instituut]. Digikogu.
<https://digikogu.taltech.ee/et/Item/d321ae97-530c-4569-83ec-66ed1757bd52>
- Kalberg, L. (2022). Erihoolekanne ja sotsiaalne rehabilitatsioon. *Sotsiaaltöö*, (1), 32–37.
<https://tai.ee/et/sotsiaaltoo/erihooletkanne-ja-sotsiaalne-rehabilitatsioon>
- Kasemy, Z. A., Sharif, A. F., Bahgat, N. M., Abdelsattar, S., & Latif, A. a. A. (2023). Emotional intelligence, workplace conflict and job burn-out among critical care physicians: a mediation analysis with a cross-sectional study design in Egypt. *BMJ Open*, 13(10), Article e074645. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2023-074645>
- Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1975). Interpersonal Conflict-Handling behavior as reflections of Jungian personality dimensions. *Psychological Reports*, 37(3), 971–980. <https://doi.org/10.2466/pr0.1975.37.3.971>

- Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1977). Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: the “Mode” instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 37(2), 309–325. <https://doi.org/10.1177/001316447703700204>
- Kızılkaya, S. (2024). The mediating role of job burnout in the effect of conflict management on work stress in nurses. *Current Psychology*, 43(23), 20275–20285. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-05776-1>
- Konflikt. (2025, 05. märts). *Sõnaveeb*. Eesti Keele Instituut. <https://sonaveeb.ee/search/unif/dlall/dsall/konflikt/1/est>
- Kozlowski, S. W. J. (2018). Enhancing the effectiveness of work groups and teams: A reflection. *Perspectives on Psychological Science*, 13(2), 205–212. <https://doi.org/10.1177/1745691617697078>
- Kukk, J. (2022). *Eesti taastusravi- ja rehabilitatsioonimeeskondade liikmete tajutava meeskonnatöö efektiivsuse, subjektiivse õnnelikkuse ja töölt lahkumise kavatsuse vaheline seos* [Magistritöö, Tallinna Ülikool, Loodus- ja terviseteaduste instituut]. ETERA. <https://www.etera.ee/s/GIA2BdmYMi>
- Laas, M. (2023). *Meeskondliku säilenõtkuse seosed meeskonnatöö tajutud efektiivsusega* [Magistritöö, Tallinna Tehnikaülikool, Majandusteaduskond]. Digikogu. <https://digikogu.taltech.ee/et/item/4cf9d331-6683-4a71-bce3-a94f2b685ea3>
- Lagerspetz, M. (2017). *Ühiskonna uurimise meetodid. Sissejuhatus ja väljajuhatus*. Tallinna Ülikooli Kirjastus.
- Lukk, A.-M. (2014). *Töölase lugupidamatu käitumise tajumine, konfliktid ja nende lahendusstiilid Eesti organisatsioonides töötavate inimeste näitel* [Magistritöö, Tartu Ülikool, Majandusteaduskond]. ADA. <http://hdl.handle.net/10062/42412>
- Luo, Y., & Lu, L. (2020). A review of research on team conflict, conflict management and team performance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 155, 321–326. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.201128.062>
- MaCorr Research. (n.d.). *Sample size calculator*. Retrieved March 13, 2025, from <https://www.macorr.com/sample-size-calculator.htm>
- Maltarich, M. A., Kukenberger, M., Reilly, G., & Mathieu, J. (2018). Conflict in Teams: Modeling early and late conflict states and the interactive effects of conflict

- processes. *Group & Organization Management*, 43(1), 6–37.
<https://doi.org/10.1177/1059601116681127>
- Mathieu, J. E., Gallagher, P. T., Domingo, M. A., & Klock, E. A. (2018). Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 17–46.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015106>
- Mills, B. R., & Mene, C. T. (2020). Conflicts and its Management in an Organisation: A Theoretical review. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 10(5), 540–545. <https://doi.org/10.29322/ijsrp.10.05.2020.p10162>
- Murerwa, T., & Guantai, F. (2019). Conflicts and Conflict Management in Modern Organisations-A Pre –Conflict Resolution Environment approach. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 9(8), 749–757.
<https://doi.org/10.29322/ijsrp.9.08.2019.p92104>
- Omisore, B. O., & Abiodun, A. R. (2014). Organizational Conflicts: causes, effects and remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6), 115–133. <https://doi.org/10.6007/ijarems/v3-i6/1351>
- Paolucci, N., Dimas, I. D., Zappalà, S., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2018). Transformational leadership and team effectiveness: the mediating role of affective team commitment. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(3), 135–144.
<https://doi.org/10.5093/jwop2018a16>
- Pennington, G. (2024). Managing conflict styles to accelerate leadership effectiveness. *BMC Proceedings*, 18(S1), Article 28. <https://doi.org/10.1186/s12919-024-00313-1>
- Preimann, E. (2025, 7. veebruar). Aastal 2025 toimunud muudatused erihoolekandes. *Sotsiaaltöö*. <https://www.tai.ee/et/sotsiaaltoo/aastal-2025-toimunud-muudatused-erihoolekandes>
- Rahim, M. A., & Katz, J. P. (2020). Forty years of conflict: the effects of gender and generation on conflict-management strategies. *International Journal of Conflict Management*, 31(1), 1–16. <https://doi.org/10.1108/ijcma-03-2019-0045>
- Rape Žibera, T. (2022). Teamwork in social work: What are we actually talking about? *European Journal of Social Work*, 25(4), 668–680.
<https://doi.org/10.1080/13691457.2021.1995704>

- Riisalo, Ü. (2021). *2019 ja 2020 erihoolekandeteenuste profiilid*. Sotsiaalkindlustusamet. https://www.sotsiaalkindlustusamet.ee/sites/default/files/documents/2023-03/erihoolekande_teenuste_profiilid.pdf
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational behavior* (Global ed.). Pearson.
- Rusady, M. V., Fauzi, A., Bachri, A. T. S., Ballo, M. A. M., & Nuru, E. (2024). Conflict Management Strategies : Improving team performance through collaboration and communication (Human Resource Management Literature Study). *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 5(5), 1005–1017. <https://doi.org/10.38035/dijemss.v5i5.2686>
- Salajõe, E. (2015). *Konfliktilahendusstiilide ja stressi tajumise seosed tootmisettevõttes* [Magistritöö, Tartu Ülikool, Majandusteaduskond]. ADA. <http://hdl.handle.net/10062/47508>
- Saltz, J. S. (2015). The need for new processes, methodologies and tools to support big data teams and improve big data project effectiveness. *2021 IEEE International Conference on Big Data (Big Data)*, 2066–2071. <https://doi.org/10.1109/bigdata.2015.7363988>
- Shah, M. (2017). Impact of interpersonal conflict in health care setting on patient care; The role of nursing leadership style on resolving the conflict. *Nursing & Care Open Access Journal*, 2(2), 44–46. <https://doi.org/10.15406/ncoaj.2017.02.00031>
- Schmutz, J. B., Meier, L. L., & Manser, T. (2019). How effective is teamwork really? The relationship between teamwork and performance in healthcare teams: a systematic review and meta-analysis. *BMJ Open*, 9(9), Article e028280. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-028280>
- Sihtasutus Kutsekoda. (2024). *Kutsestandardid: Sotsiaal- ja tervishoiuvaldkonna spetsialist, tase 4*. <https://www.kutseregister.ee/ctrl/et/Standardid/vaata/11328534>
- Song, H., Chien, A. T., Fisher, J., Martin, J., Peters, A. S., Hacker, K., Rosenthal, M. B., & Singer, S. J. (2015). Development and validation of the Primary Care Team Dynamics Survey. *Health Services Research*, 50(3), 897–921. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.12257>
- Soriano-Vázquez, I., Castro, M. C., & Morales-García, W. C. (2023). Emotional intelligence as a predictor of job satisfaction: the mediating role of conflict

- management in nurses. *Frontiers in Public Health*, 11, Article 1249020. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1249020>
- Sotsiaalhoolekande seadus. (2015). *Riigi Teataja I*, 30.12.2015, 5; *Riigi Teataja I*, 31.12.2024, 29. <https://www.riigiteataja.ee/akt/SHS>
- Sotsiaalkindlustusamet. (2018). *Eesti erihoolekandeteenuste kvaliteedijuhis*. https://sotsiaalkindlustusamet.ee/sites/default/files/documents/2023-03/Erihoolekandeteenuste_kvaliteedijuhis.pdf
- Sotsiaalkindlustusamet. (s. a.-a). *Erihoolekandeteenuse osutajale*. Loetud 02. november 2024 aadressil <https://www.sotsiaalkindlustusamet.ee/erihoolekandeteenuse-osutajale#alustamine>
- Sotsiaalkindlustusamet. (s. a.-b). *Teenuskohad*. Loetud 02. november 2024 aadressil <https://www.sotsiaalkindlustusamet.ee/teenuskohad>
- Statistikaamet. (2024, 4. juuli). *SK08: Täiskasvanute hoolekandeteenuse saajad maakonna järgi* [andmebaas]. https://andmed.stat.ee/et/stat/sotsiaalelu__sotsiaalne-kaitse__sotsiaalabi__hoolekanne/SK08
- Steen, A., & Shinkai, K. (2019). Understanding individual and gender differences in conflict resolution: A critical leadership skill. *International Journal of Women's Dermatology*, 6(1), 50–53. <https://doi.org/10.1016/j.ijwd.2019.06.002>
- Tafvelin, S., Keisu, B., & Kvist, E. (2020). The Prevalence and consequences of intragroup conflicts for Employee Well-Being in Women-Dominated work. *Human Services Organizations Management Leadership & Governance*, 44(1), 47–62. <https://doi.org/10.1080/23303131.2019.1661321>
- Tarbijakaitse ja Tehnilise Järelevalve Amet. (s. a.). *Majandustegevuse register* [andmebaas]. Loetud 11. märtsil 2025 aadressil <https://mtr.ttja.ee/?m=1>
- Tegevusjuhendaja ettevalmistusnõuded ja nõuded koolitusele. (2022). *Riigi Teataja I*, 28.04.2022, 18; *Riigi Teataja I*, 28.12.2024, 18. <https://www.riigiteataja.ee/akt/128122024018>
- Thompson, L. (2018). *Making the Team: a Guide for Managers* (6th ed.). Pearson.
- Vrgović, P. (2019). Job stressors and interpersonal conflict resolution strategies of social workers in Serbia: Comparison with other public institutions. *International Social Work*, 62(5), 1444–1451. <https://doi.org/10.1177/0020872818775495>

- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikool. ADA. <http://hdl.handle.net/10062/36419>
- Yi, Y. (2024). Studying the impact of conflict management in changing organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior Research*, 9(2), 87–94. <https://doi.org/10.51847/2etidtja2q>
- Ylitörmänen, T., Kvist, T., & Turunen, H. (2015). A Web-Based Survey of Finnish Nurses' Perceptions of Conflict Management in Nurse-Nurse Collaboration. *International Journal of Caring Sciences*, 8(2), 263–273. https://www.internationaljournalofcaringsciences.org/docs/4_ylitormanen.pdf

Lisa 1. Uuringu küsimustik

Hea erihoolekandes töötav meeskonnaliige!

Minu nimi on Mirjam Aedma ja olen Tartu Ülikooli Pärnu kolledži sotsiaaltöö ja rehabilitatsiooni korralduse üliõpilane. Kutsun Teid osalema uuringus, mis on osa minu lõputööst ning käsitleb Pärnumaa erihoolekandeteenust osutavate asutuste meeskonnatöö efektiivsust ja konfliktijuhtimise stiile. Küsimustik on anonüümne, ning kogutud andmeid kasutatakse üksnes üldiseks analüüsiks.

Teie panus on oluline – aitäh, et aitate kaasa valdkonna paremaks muutmisele!

Küsimustiku täitmine võtab umbes 10 minutit.

1. Teie sugu? Palun valige üks järgnevatest vastustest:

- naine
- mees

Allikas: Rahim & Katz, 2020, lk 9

2. Milline on Teie haridustase? Palun valige üks järgnevatest vastustest:

- keskharidus
- keskeriharidus
- kõrgharidus
- muu

Allikas: Ylitörmänen, 2015, lk 268

3. Kui kaua olete erihoolekande meeskonnas töötanud? Palun valige üks järgnevatest vastustest:

- Vähem kui aasta
- 1–5 aastat
- 6–9 aastat
- 10 + aastat

Allikas: Delak & Širok, 2021, lk 1081

Lisa 1 järg

4. Mõelge töökeskkonna olukordadele, kus Teie soovid, tõekspidamised ja eesmärgid erinevad teiste omadest. Kuidas sellistes olukordades käitute? Märkige iga väitepaari juures väide (A või B), mis iseloomustab teie käitumist kõige paremini. Mõned väited korduvad meetoodilistel põhjustel. Küsimustik aitab määrata teie eelistatud konfliktide juhtimise stiili. (Salajõe, 2015)

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.
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 püüdlisel.
	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 püüdlisel.
	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.
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 seisukoha juurde jääda, kui see neid õnnelikuks teeb.

Lisa 1 järg

	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.
	A	Ma proovin koheselt meie eriarvamused läbi töötada.
20.	B	Ma proovin leida õiglase lahenduse, kus mõlema osapoolle „võidud“ ja „kaotused“ on tasakaalus.
	A	Ma proovin läbirääkimistel olla arvestav teise inimese soovide osas.
21.	B	Ma taotlen alati probleemi otsekohest arutamist.
	A	Ma proovin leida lahenduse, mis on kesktee minu ja vastaspoolle seisukohti arvestades.
22.	B	Ma panen oma soovid maksma.
	A	Ma olen väga tihti huvitatud kõigi osapoolte soovide rahuldamisest.
23.	B	Mõnikord lasen ma teistel võtta vastutuse probleemi lahendamise eest.
	A	Kui teise seisukoht tundub talle väga oluline olevat, siis proovin ma tema soove täita.
24.	B	Ma proovin teist inimest suunata kompromissile jõudma.
	A	Ma proovin teisele inimesele näidata minu seisukohtade kasulikkust ja loogikat.
25.	B	Ma proovin läbirääkimistel olla mõistev teiste soovide osas.
	A	Ma teen ettepaneku kompromissile jõuda.
26.	B	Ma olen peaaegu alati huvitatud kõigi osapoolte soovide rahuldamisest.
	A	Mõnikord väldin ma lahkarvamusi tekitada võivate seisukohtade võtmist.
27.	B	Ma võin lasta teistel oma seisukoha juurde jääda, kui see neid õnnelikuks teeb.
	A	Ma olen otsusekindel oma eesmärkide poole püüdlisel.
28.	B	Ma otsin tavaliselt teistelt abi lahenduse leidmisel.
	A	Ma teen ettepaneku kompromissile jõuda.
29.	B	Ma arvan, et eriarvamused ei ole alati muresemist väärt.
	A	Ma proovin teiste inimeste tundeid mitte haavata.
30.	B	Ma jagan teise inimesega probleemi, et me saaksime seda ühiselt lahendada.

5. Palun valige, millisel määral nõustute järgmiste väidetega (Tugineb *Primary Care*

Team Dynamics kontseptuaalsel mudelil): (Kukk, 2022)

MEESKONNA EFEKTIIVSUSE TINGIMUSED (MET)					
Palun valige, millisel määral nõustute järgmiste väidetega:	Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Nõustun	Nõustun täielikult
1. Meie meeskonnas vahetuvad liikmed nii tihti, et meil tegelikult meeskonda ei ole.					
2. Meeskonnas on õige koosseis töötajaid – inimesi, kes panustavad töösse erinevate erialaste perspektiivide ja kogemustega.					
3. On selge, missugune käitumine on ja ei ole meeskonnas lubatud.					
4. Meie organisatsioon tunnustab ja toetab hästi töötavaid meeskondi.					

Lisa 1 järg

JAGATUD MÕISTMINE/ARUSAAMINE (JM)					
5. Meeskonnal on eesmärgid, mis on selged, kasulikud ja sobivad meie organisatsiooni.					
6. Meeskonnaliikmed soovivad tõesti omavahel koostööd teha.					
7. Kui küsitaks, siis oskaksin selgitada kõiki rolle meeskonnas ja seda, kuidas nad omavahel on seotud.					
8. Meeskond julgustab klienti aktiivselt osalema oma tegevusplaanis.					
9. Meeskond aitab hästi kliendile tegevusplaani selgitada.					
10. Kliendi vajadused ja eelistused on meeskonna otsuste põhialuseks.					
VASTUTUS (V)					
11. Kõik meeskonnaliikmed vastutavad meeskonna otsuste ja tulemuste eest võrdselt.					
KOMMUNIKATSIOON JA INFO JAGAMINE (KJ)					
12. Meeskonnal on välja kujunenud efektiivsed strateegiad kliendi tegevuste eesmärkide jagamiseks meeskonnaliikmete vahel.					
13. Asjakohast infomatsiooni kliendi olukorrast või tegevuste muutumisest jagatakse õigele meeskonnaliikmele õigeaegselt.					
14. Kõik meeskonnaliikmed kasutavad kliendi tegevusdokumente kommunikatsioonivahendina efektiivselt.					
15. Meeskond tegeleb kliendi muredega kohtumistel ja aruteludel efektiivselt.					
16. Meeskonnakoosolekud on murekohtade arutamiseks avatud, mugavad ja turvalised.					
KONFLIKTILAHENDUS (KL)					
17. Meeskonnaliikmete vaheliste eriarvamuste puhul arvestatakse enne otsuse tegemist kõikide vaatenurkadega.					
18. Meeskond kasutab konfliktide lahendamiseks tõhusaid meetodeid.					
MEESKONNATUNNETUS (MT)					
19. Meeskonnaliikmed sõltuvad üksteise spetsiifilistest teadmistest ja asjatundlikkusest.					
20. Üldiselt saavad liikmed kliendiga seonduvate ülesannete ja tegevuste koordineerimisel väga hästi hakkama.					

Lisa 1 järg

21. Suhtlen teiste meeskonnaliikmetega regulaarselt.					
22. Meeskonnaliikmed tegutsevad minu poolt antud informatsiooni põhjal.					
23. Meeskonnaliikmed austavad üksteise rolle ja teadmisi.					
24. Meeskonnaliikmed usaldavad üksteise panust kliendi tegevusplaani.					
TAJUTAV MEESKONNATÖÖ EFEKTIIVSUS (ME)					
25. Meeskonnaliikmete suhtlusviis soodustab kõrgetasemelise teenuse osutamist.					
26. Meeskonnaliikmete omavaheline suhtlusviis mõjutab kliendi poolt saadavat teenuse kvaliteeti positiivselt.					
27. Meie meeskonnas töötamine hoiab liikmeid entusiastlikuna ja enda tööst huvitatuna.					
28. Tunnen end meeskonda lõimituna.					
29. Kogen suurepäraselt meeskonnatööd oma meeskonnaliikmetega.					

SUMMARY

CONFLICT MANAGEMENT STYLES AND PERCEIVED TEAM EFFECTIVENESS AMONG TEAM MEMBERS OF SPECIAL CARE SERVICE INSTITUTIONS IN PÄRNU COUNTY

Mirjam Aedma

This thesis examined the conflict management styles and perceived team effectiveness among team members working in special care service institutions for adults with mental disorders in Pärnu County, Estonia. Although conflict management and team effectiveness have been explored in prior research both in Estonia and internationally, there is a lack of studies specifically focusing on these topics within the context of special care institutions. This is particularly relevant considering that Estonia's national quality guidelines for special care services emphasize the importance of teamwork in providing effective client care. The research problem addressed in this thesis is based on the assumption that professionals working directly with clients may not apply conflict management strategies effectively, which in turn may reduce overall team effectiveness. The main objective of the thesis is to identify the prevalent conflict management styles and the perceived level of team effectiveness among professionals in special care institutions in Pärnu County. Based on the results, the study aims to provide practical recommendations for improving teamwork to the management of the institutions involved.

Consequently, the following research questions were formulated:

1. What are the conflict management styles of team members working in special care institutions in Pärnu County?
2. What is the perceived team effectiveness among team members working in special care institutions in Pärnu County?

3. What role do sociodemographic factors play in determining the conflict management styles used?

The theoretical foundation of the study draws primarily from the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, which categorizes five conflict management styles: avoiding, competing, accommodating, compromising, and collaborating.. The effective and context-sensitive use of these styles can reduce interpersonal tension and promote team cooperation. Additionally, the concept of team effectiveness is examined through factors such as role and goal clarity, adaptability, mutual trust, communication quality, conflict resolution ability, and collective responsibility. These elements are considered essential for delivering high-quality care in multidisciplinary teams.

A quantitative research design was applied. Data was collected through a structured questionnaire consisting of three sections : sociodemographic information, the Thomas-Kilmann Conflict Model Instrument, and the Primary Care Team Dynamics scale for assessing perceived team effectiveness. Participation in the survey was anonymous and voluntary. The questionnaire was distributed via email to designated contact persons in the participating institutions. The target population included 170 employees working in special care services, the representative sample consisted of 118 individuals, and a total of 70 responses were received, resulting in a confidence interval of 9%.

The results indicate that the most commonly used conflict management styles among the respondents were avoidance and compromise. A statistically significant difference was found between respondents with vocational secondary education and those with higher education levels in the preference for the avoidance style ($p = 0,033$), while no meaningful differences emerged based on gender or work experience. Teamwork effectiveness was generally perceived positively, with a strong emphasis on client-centeredness. However, several issues were identified, including unclear role definitions, limited motivation, insufficient organizational support, and ineffective conflict resolution.

The study concludes that while teamwork in special care institutions is generally viewed as effective and client-focused, there are notable areas for development—particularly regarding role clarity, motivation, organizational support, and conflict resolution strategies. This thesis contributes new empirical insights to the under-researched field of

teamwork and conflict management in Estonian special care services and offers practical recommendations to strengthen teamwork through targeted support and leadership.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Mirjam Aedma,

1. Annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Pärnumaa erihoolekandeteenust osutavate asutuste meeskonnaliikmete konfliktijuhtimise stiilid ja tajutav meeskonnatöö efektiivsus“, mille juhendaja on Jaanika Ailt, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Mirjam Aedma

19.05.2025