

Konfliktid Eesti organisatsioonides ja ühiskonnas ning nende lahendamine

Anu Virovere – Estonian Business School

Ajalugu tunneb palju konflikte, mis on tekkinud inimeste ja inimrühmituste vahel. Tavaliselt lahenevad kokkupõrked ühe poole täieliku või osalise võiduga ja teise poole täieliku või osalise kaotusega. Tänapäeval räägitakse võimalusest lahendada kokkupõrkeid ja konflikte võitja-võitja mudeli abil, s.o mõlema poole võiduga.

Konflikt on mingite asjaolude, tingimuste, põhjuste tagajärg. Nende asjaolude muutmine ja põhjuste kõrvaldamine viib konflikti lakkamiseni. Kui küsida, kas oleks võimalik täielikult konflikte vältida, siis siin on vastus ei. Konfliktid on möödapääsmatud ja paratamatud igasugustes suhetes ning on inimeste ja inimrühmade erineva arengu, erineva maailmamõistmise tulemus.

Aastatel 1998–2004 uuriti umbes 3000 konflikti Eesti ettevõtetes. Selgus, et üle 70% konfliktidest jääb lahendamata. Eesti juhid kasutavad konfliktidega silmitsi olles nn põgenemisstrateegiat. Kui juhil on vähe empaatiat – ta ei ole võimeline tunnetama kaasnimesi nende sisemaailma sisse elades –, siis ei ole sageli ka otsused, mida ta langetab konfliktisituatsioonis, eetilised ega organisatsiooni kasu järgivad. Inimesed loodavad sageli, et konflikt kaob iseenesest, ega proovi sellega tegeleda. Üldjuhul probleem aga ei kao, kuna probleemi põhjusega ei tegeleta.

Mis on konflikt?

- Konflikt on inimestevahelise vastuolu teravnemise piirjuhtum, mis toob kaasa konfliktse käitumisreaktsiooni – ründe, kaitse, taandumise.
- Konflikt on vastuolu eri osapoolte vahel ning see võib olla tingitud erinevatest huvidest, vajadustest jms ning tekitab osapooltele emotsionaalselt traumeeriva olukorra.
- Konflikt on tajutud vastuolu kahe inimese vahel.

Konflikti iseloomustab möödapääsmatus ja paratamatus. See on inimestevaheliste suhete tulemus. Samas on see informatiivne, andes konfliktini viinud olukorrast tervikpildi. Konflikt on organisatsiooniliselt

sevate inimsuhete indikaator ja toob esile asjaolud, mis vajaksid muutmist.

Konflikt vajab lahendamist. Konfliktide lahendamise viis organisatsioonides on otseselt seotud organisatsiooni toimimise efektiivsusega (1). Et uurida konflikte Eesti ettevõtetes, püstitati järgmised küsimused, millele püüti vastust leida:

- Millised on konfliktide lahendamise moodsused?
- Milline osa konfliktidest lahendatakse ja kui palju jääb lahendamata?
- Kas kõigil erinevatel konfliktidel on ka ühiseid jooni?

Konfliktide korral on tegemist kahe erineva muutujaga: suhted ja probleem. Konfliktide lahendamisel saab olla neli põhilist tulemust:

- Suhted jäävad heaks ja probleem laheneb.
- Suhted jäävad heaks, kuid probleem ei lahene.
- Suhted halvenevad, kuid probleem laheneb.
- Suhted halvenevad ning ka probleem ei lahene.

Eesti organisatsioonide konfliktiuuringud näitavad, et eestlaste lemmikvariant on "suhted halvenevad ning ka probleem ei lahene".

Miks jõutakse meie ühiskonnas nii harva lahenduseni, oli uuringu üks põhiküsimusi. Üheks põhjuseks osutus soov saavutada ülemvõimu: konflikti osapooltel ei olnud nii tähtis leida probleemile lahendus kui tõestada, et tal on õigus. Ka takistas konfliktide lahendamist süüdlase otsing. Süüdlase leidmine osutus probleemi lahendamisest olulisemaks.

Uuringu tulemusel selgus, et peamised konfliktide põhjused Eesti ettevõtetes olid järgmised:

- Väljaütlemata ja mittejagatud eesmärgid, töötajate erinevad eesmärgid ja kohustused organisatsiooni ees ei ole täpselt kindlaks määratud.
- Töötajate ebavõrdne kohtlemine.
- Inimeste oskamatus teha koostööd, meeskonnatöö puudumine.

- Juhid võistlevad omavahel.
- Info ja organisatsioonisisese kommunikatsiooni puudus.
- Töötaja või tööandja ebaeetiline või ebaseaduslik käitumine.
- Koordineerimise ja koostöö puudumine organisatsiooni eri üksuste vahel.
- Halb mikrokliima, kollektiivis üksteise mitteusaldamine.
- Tööjõu nappus töökohal.
- Töötajate motivatsiooni ja tunnustuse puudus.

Konfliktide lahendamisel tuleb lähtuda põhitudedest, et ükski konflikt ei lahene iseenesest, iga lahendamata konflikt genereerib uusi konflikte, iga lahendamata vana konflikt kerkib esile uute konfliktide taustal.

Psühholoog D. Golemani töödest saab teha järelduse, et konfliktide lahendamine on seotud EQga (emotsionaalne intelligentsus) ja suurema EQga inimesed näitavad soovi leida konfliktile lahendus (2). Lahendamata konfliktide suur osakaal (meie uuringus 75%) näitab EQ puudulikkust.

Meie uuringutest ilmnes ka juhtide oskamatus näha probleemide sügavamat olemust ja laiemat konteksti. Kui konflikt üldse lahendati, siis pigem suhete, mitte aga probleemi tasandil.

Oskus asetada probleemid ja sündmused laiemasse konteksti ja tajuda tervikut ei ole ei IQ (ratsionaalne intelligentsus) ega EQ, vaid on seotud SQga, osapoolte vaimse intelligentsusega.

Toimetuselt

Kuigi kirjeldatud uurimuses ei ole käsitletud konflikte raviasutustes ega patsiendi ja arsti, raviasutuse vahel, on selge, et kõikide arstide igapäevatöös on konfliktid vältimatud. Siia kuuluvad personali ja raviasutuste, kolleegide omavahelised ning juhtide ja personali vahelised konfliktid. Lahendamata konfliktid süvendavad tööstressi ja kujundavad halva töökeskkonna. Käesolevas kirjutises on arstidele tutvustatud psühholoogide konfliktikäsitlust ja

SQ ehk vaimne intelligentsus

Termin "vaimne intelligentsus" (SQ, *Spiritual Intelligence*) on psühholoogiakirjanduses uudne mõiste (3). Väidetakse, et SQ on oluliselt aluseks nii IQ-le kui EQ-le. See peegeldab inimesel peamist intelligentsust. Arvutitel on kõrge IQ, loomadel on sageli kõrge EQ, aga ainult inimestel on SQ – suutlikkus olla loov, painutada reegleid, muuta olukordi ja esitada küsimusi "kes ma olen?", "miks ma siin olen?" ja "mis on tõeliselt oluline?".

SQ tähendab intelligentsust, mille abil me lahendame arvamustel ja väärtustel põhinevaid probleeme. See on intelligentsus, mis võimaldab panna meie konkreetse tegevuse ja elu laiemasse üldisema tähendusega konteksti. Konfliktide lahendamisel tähendab see oskust tajuda konflikte organisatsiooni kontekstis ning mitte takerduda pisiseikadesse ja isiklikesse suhetesse.

Kokkuvõtteks võib väita, et organisatsiooni hea mikrokliima ja heade inimestevaheliste suhete jaoks on oluline tekkinud konfliktid lahendada. Osapoolte halb EQ ja vähene SQ takistavad konfliktide lahendamist. Seega oleks igal juhul oluline uurida, millised konfliktid on organisatsioonis, ning selgitada konfliktide analüüsi kaudu organisatsiooni seisund ja asuda lahendama probleeme, mis tekitavad konflikte ega võimalda organisatsiooni tõhusat funktsioneerimist.

Kirjandus

1. De Dreu CKW, Vliert EV. Using conflict in organizations. Londa: SAGE Publications; 1997.
2. Goleman D. EQ and conflicts. Harvard Business Review 2000:March-April: p.78–90.
3. Zohar D, Marchall I. SQ, spiritual intelligence, the ultimate intelligence. Bloomsbury; 2000.

antud head mõtlemisainet meile kõigile. Konflikti eest ei saa põgeneda, selle lahendamisel väga oluline on leida konflikti tõelised põhjused, mitte takerduda süüdlase otsimisse või isiklike huvide labürinti. Halvim lahendus on kõva käega ülemuse otsus: mina ütlen, et nii on ja nii peab.

Väino Sinisalu
Peatoimetaja