

KONFLIKTIDEST JA SUHTLEMISOSKUSTEST

ÕPETAMISEL NING JUHTIMISEL

Heiki Krips

Neljas juurdetrükk

**Tartu
2021**

Toimetanud Anu Stolovitš
Kujundanud-küljendanud Kairi Kullasepp

Autoriõigus: OÜ Atlex, 2010, 2011, 2019, 2021.

Kõik õigused kaitstud. Igasugune autoriõigusega kaitstud materjali ebaseaduslik paljundamine ja levitamine toob kaasa seaduses ette nähtud vastutuse.

Kirjastus Atlex
Kivi 23
51009 Tartu
Tel 734 9099
Faks 734 8915
e-post atlex@atlex.ee
www.atlex.ee

ISBN: 978-9949-441-89-1

Tänuavaldus

Suur aitäh kõigile minu üliõpilastele aastatest 2000–2009. Paljuski just tänu teie esitatud mõttekäikudele ja situatsioonikirjeldustele on see raamat saanud selline, nagu see praegu on. Aitäh teile!

*Heiki Krips
November 2009*

SISUKORD

Eessõna teisele täiendatud trükile	9
<hr/>	
I. Konfliktid kui vastuolud	11
<hr/>	
1.1. Konflikti mõistest	11
1.2. Välised konfliktid	13
1.2.1. Välisest konfliktidest nende ilmnemise viisi järgi	13
1.2.2. Välisest konfliktidest nende tekke põhjuste järgi	14
1.2.3. Väärtuskonfliktid	15
1.2.4. Vajaduste konfliktid	19
1.2.5. Õiguste konfliktid	24
1.2.6. Eesmärgikonfliktid	26
1.3. Sisekonfliktid	27
1.4. Konfliktide tekke põhjustest	30
II. Enesesse suhtumisest vastuolude kontekstis	33
<hr/>	
2.1. Kognitiivne triaad	33
2.1.1. Indiviidi suhtumine iseendasse	34
2.1.2. Indiviidi suhtumine endasse ja teistesse	40
2.1.3. Indiviidi suhtumine oma tulevikku	45
III. Emotsioonidest	47
<hr/>	
3.1. Emotsioonide olemusest	47
3.2. Emotsionaalsest intelligentsusest	49
3.3. Emotsioonide tekkest	54

6 Sisukord

IV. Refleksioon kui mõtlemine oma konfliktidest	63
4.1. Oma käitumisest ja tunnetest mõtlemine	63
4.2. Valed uskumused ehk indiviidi kognitiivsed vead	66
4.3. Ratsionaalsest mõtlemisest	70
V. Olulistest mõistetest ja teooriatest suhtlemise käsitletus	77
5.1. Suhtlemisoskust käsitlevatest mõistetest	77
5.1.1. Suhtlemiskompetentsuse mõistest	77
5.1.2. Suhtlemisoskuste mõistest	79
5.2. Suhtlemisoskuste omandamisest	81
5.2.1. Perekond laste suhtlemisoskuste arendajana	81
5.2.2. Suhtlemise õppimisest täiskasvanuna	85
5.2.3. Märksõnad, mis kuuluvad suhtlemisoskuse arendamise juurde	87
5.3. Manipuleerimine ja motiveerimine	90
5.4. Suhtlemistasandite teooria	96
5.5. Inimese tajumine inimese poolt ehk isikutaju	113
5.5.1. Mis on taju	113
5.5.2. Tajumine kui hindamine	115
5.5.3. Isikutaju seotus hoiakuga teise suhtes	116
5.5.4. Sisemiste standardite mõju tajumisele	117
VI. Suhtlemistehnikad	119
6.1. Psühholoogilise kontakti saamine	119
6.1.1. Mis on psühholoogiline kontakt	119
6.1.2. Mitteverbaalne suhtlemine ja psühholoogiline kontakt	120
6.1.3. Psühholoogiline kontakt ja suhtlemisakti etapid	129
6.2. Vestluse juhtimise tehnikad	132
6.2.1. Suhtlemispartnerist lähtuvad vestluse juhtimise tehnikad	133
6.2.2. Tähelepanelik kuulamine	133
6.2.3. Ümbersõnastamistehnikad	136
6.3. Endast lähtuvad vestluse juhtimise tehnikad	154
6.3.1. Suhtlemispartneri teadlik ignoreerimine	154

6.3.2. Küsimuste kasutamine vestluse juhtimisel	156
6.3.3. Argumenteerimine	159
6.3.3.1. Pooltargumenteerimine ja vastuargumenteerimine	162
6.3.3.2. Mittesoovitatavad võtted ja demagoogilised võtted	170
6.4. Kehtestamistehnikad	178
6.4.1. Kehtestamise mõistest	178
6.4.2. Alistuv ja agressiivne käitumine	180
6.4.3. Kehtestava käitumise printsiibid	183
6.4.4. Kehtestamistehnikad	185
VII. Grupid ja vastuolude ületamine nende juhtimisel	195
7.1. Grupi mõistest ja gruppide liigitustest	195
7.2. Juhtimisprotsessist	197
7.2.1. Juhtimisel tekkivatest vastuoludest	199
7.2.2. Juhtimiskäitumine	200
7.2.2.1. Käitumisviisidest korralduse andmisel, delegeerimisel ja tagasiside andmisel	206
7.2.2.2. Juhtimisstiilidest	212
7.3. Grupi arenguprotsess – arengufaasid	218
7.3.1. Wilfred Bioni käsitlus	218
7.3.2. Grupi arengufaasid	221
7.3.3. Grupijuhi tegevus sõltuvalt grupi arengufaasist	223
7.3.3.1. Grupijuhi toimimisviisid kujunemisfaasis	223
7.3.3.2. Grupijuhi toimimisviisid konfliktifaasis	224
7.3.3.3. Grupijuhi toimimisviisid kohanemisfaasis	227
7.3.3.4. Grupijuhi toimimisviisid tööfaasis	228
7.3.4. Juhhi toimimisviisid lühiajalise grupitöö juhtimisel	229
7.3.4.1. Rühmatöö õhkkond	229
7.3.4.2. Rühmatöö juhi tehnilised oskused	232
7.3.4.3. Otsustusviisidest grupis	236
7.4. Efektivet otsustamist grupis takistavad tüüpvead	239
7.5. Normidest ja väärtustest grupis	241

8 Sisukord

VIII. Õpetaja suhtlemine	255
8.1. Õpetaja suhtlemisoskustest	255
8.1.1. Läheneviisidest õpetaja suhtlemisoskuste uurimisel	255
8.1.2. Õpetaja suhtlemisoskustest	259
8.1.3. Õpetaja esinemisoskus	271
8.1.4. Õpetaja suhtlemisest õpilaste juhtimisel	284
8.1.5. Kooliklassi kui grupi arengufaasid ja õpetaja tegevused neis	286
8.1.6. Nõustamisoskusest	306
8.2. Väärtustest koolis	316
8.3. Konfliktituatsioonidest koolis	321
8.4. Pedagoogilise praktika õpetamislood	324
IX. Konfliktide lahendamisest	335
9.1. Väliste konfliktide lahendamise stiilidest	335
9.2. Läbirääkimised konfliktide (vastuolude) lahendamisel	337
9.3. Konfliktide vahendamine	345
9.4. Konfliktituatsioonide näited ja harjutused	348
X. Probleemide lahendamisest	355
Kirjandus	363

EESSÕNA TEISELE, TÄIENDATUD TRÜKILE

Suhtlemine on loomulik osa meie igapäevaelust. Meie suhtlemisest sõltub suuresti, kuidas me teistega läbi saame – millised on meie suhted kodus, tööl või tutvusringkonnas. Head suhted muudavad meie elu rõõmsamaks. Elu ei ole nii pikk, et seda raisata lakkamatute tülide ja negatiivsete emotsioonide läbielamisele. Õppides paremini suhtlema, avastame, et koos on parem kui üksinda. Õppides paremini suhtlema, avastame eneses võime raskustega hakkama saada. Õppides paremini suhtlema, õpime elama õnnelikumat elu.

Me elame vastuolude võrgustikus. Peale väliste konfliktide, mis tekivad seepärast, et inimestel on erinevad väärtused, vajadused, uskumused ja eesmärgid, on meil ka sisemised vastuolud – konfliktid iseendaga. **Selle raamatu üheks eesmärgiks on aidata sul, austatud lugeja, mõista konfliktide kui vastuolude olemust.** Arusaamine sellest, mille tõttu konfliktid tekivad, aitab sul valida adekvaatsemaid käitumisviise. **Selle raamatu teiseks eesmärgiks on anda sulle “vahendeid” konfliktidega toimetulekuks, milleks on teadmised konfliktide lahendamisest, suhtlemistehnikate kasutamisest ja eneseanalüüsist.**

Eneseanalüüsi oskusest ja meie mõtlemise viisidest sõltub paljuski see, kuidas me elame: kas elame rõõmsat elu, milles on ka ebaõnnestumisi, kuid need ei domineeri meie üle, või elame elu, milles iga päev on raske ja vaevaline “võitlus”. Eneseanalüüs aitab meil mõista, kas meie mõtted on ikka alati arukad. Indiviid, kes mõtleb: “Ta vihastas mu välja!” või: “Tema pärast olen ma õnnetu!”, ei tule sageli selle peale, et taoline mõte on olemuselt vale. **“Välja vihastad” ennast ikka ise! Õnnetuks mõtled enese ikka ise.** Eneseanalüüsi oskus sisaldab suutlikkust oma emotsioone enesele teadvustada ning võimet mõelda oma mõtlemisest. Kõike seda käsitletakse siin raamatus.

Me ei ela üksinda. Igaüks meist kuulub mõnda inimeste ühendusse – gruppi –, olgu selleks siis perekond, töökollektiiv või sõpruskond. Iga grupp luuakse mingi eesmärgi täitmiseks ja grupid võivad areneda kas positiivses sihis, kui grupp täidab

eesmärki, või negatiivses sihis, kui grupp eesmärki ei täida. **Kui sa oled juht, siis on selles raamatus käsitletu sulle vajalik, et mõista paremini gruppide arengut ja seda, kuidas neid tuleb vastavalt sellele juhtida. Kui sa oled õpetaja, siis on sulle kindlasti oluline õppida tundma kooliklassi kui grupi arengufaase ning õpetaja soovitatavaid tegevusi neis.**

Raamatus räägitakse palju mitmesuguste suhtlemistehnikate kasutamisest, nagu näiteks vestluse juhtimise tehnikad või argumenteerimisoskus. Raamatus on palju näiteid, situatsioonikirjeldusi, harjutusi ja küsimusi mõtlemiseks.

Võrreldes esmatrükiga on käesolevas trükis mõningaid täiendusi. Juhtimise valdkonnas on lisatud juhtimisteemandi kui juhtimiskäitumise mudeli käsitus. Lisatud on Handy-Harrisoni organisatsioonikultuuri mudel. Toodud on juhtimisstiilide analüüsi ja näiteid, mida esmatrükis polnud. Lisatud on probleemilahendusmeetodi peatükk ja veel üht-teist.

Head lugemist!

Head kaasamõtlemist!

Tänuavaldus

Suur aitäh kõigile minu üliõpilastele aastatest 2000–2010. Suuresti just tänu teie mõttekäikudele ja situatsioonikirjeldustele on see raamat saanud selline, nagu see praegu on. Aitäh teile!

Heiki Krips

Veebruar 2011

I. KONFLIKTID KUI VASTUOLUD

1.1. Konflikti mõistest

Kuuldes sõna “konflikt”, mõtleme instinktiivselt tülile, pahandusele, arusaamatusele. Juturaamatutes ja filmides kohtabki enamasti sellist lähenemisviisi. Võõrsõnade leksikon (2000) ütleb: konflikt – lahkeli, kokkupõrge, tüli, kirjandusteose tegelaste vaheline või tegelastes endis ilmnev võitlus või vastuolu.

Konflikti määratlusi on palju, ning oluline on märkida, et sageli lähtutakse selle nähtuse selgitamisel mõistest “**vastuolu**”. Kuigi seda sõna ennast enamasti otseselt ei kasutata, on sõna “vastuolu” konflikti definitsioonides “peidus”. Näiteks kui vaatleme definitsiooni: *konflikt on indiviidide, gruppide vastandlike, kokkusobimatute tegevuste “põrkumine” huvide erinevuse tõttu* (Deutsch 1973), siis märkame, et autor räägib indiviidide huvide vahelistest vastuoludest.

Sotsiaalpsühholoogiasse kuulavas rolliteoorias kasutatakse mõistet “rollide konfliktid”, millega märgitakse olukorda, kus indiviidi käitumine oma rollis ei vasta teiste ootustele (rolliootustele) ja tekib vastuolu selle vahel, kuidas individ käitub, ning selle vahel, millist käitumist temalt oodatakse.

Shapiro (2004) määratluses “*konflikt on indiviidide tegevuste, kavatsuste kokkusobimatus*” näeme samuti rõhuasetust indiviidide tegevuste, kavatsuste vahelisele vastuolule.

Enamasti ilmnevad indiviididevahelised vastuolud nende käitumisest ning üldistatult öeldes on tegemist vastuolu(de)ga selle vahel, mida individ teeb, ning selle vahel, kas see tegevus teis(t)ele indiviidi(de)le “sobib”. Seetõttu saaks esitada konflikti järgmise definitsiooni: *konflikt on inimestevaheline vastuolu*. Siiski poleks selline definitsioon täpne, kuna sellest on välja jäänud indiviidi

12 Konfliktid kui vastuolud

sisemaailmas toimuv. Igal inimesel esineb sisemisi vastuolusid, mida nimetatakse sisekonfliktideks. Näiteks tüüpiline sisemine vastuolu on seotud valikutega. Sa tahad üht, kuid sul tuleb teha teist.

Võttes arvesse ka sisemised vastuolud, saab esitada konflikti üldise definitsiooni: **KONFLIKT ON VASTUOLU**. Liigitades vastuolud sisemisteks ja välisteks, saab defineerida sisemise ja välise konflikti. **Väline konflikt on indiviididevaheline vastuolu. Sisemine konflikt on vastuolu indiviidis endas.** Saab rääkida ka gruppidevahelistest konfliktidest (vastuoludest) ja grupis valitsevatest konfliktidest (vastuoludest). Kuna grupp koosneb indiviididest, siis “võtab” grupi iga liige gruppi tülles oma vastuolud kaasa ning seetõttu võib grupi sees valitsevate vastuolude analüüs osutada küllaltki keerukaks. Grupiseseid konflikte käsitletakse peatükis (VII) *Grupid ja vastuolude ületamine nende juhtimisel*.

Konflikte kui vastuolusid käsitledes tuleks lähtuda kolmest aspektist: **mõtlemisest** (kognitiivne aspekt), **tunnetest** ehk emotsioonidest (afektiivne aspekt) ja **käitumisest** (käitumuslik aspekt).

Mõtlemise kaudu hindab indiviid vastuolu olemust (nii nagu oskab) ja valib käitumisviisi. Emotsionaalsed reageeringud, mis kaasnevad vastuolu kognitiivse analüüsiga, võivad olla tugevamad (näiteks viha, hirm) või nõrgemad (näiteks pettumus, rahulolematumus). Peatükkides (III) *Emotsioonidest* ja (IV) *Refleksioon kui mõtlemine oma konfliktidest* käsitletakse emotsioone ja emotsioonide ning mõtlemise seoseid vastuolude analüüsimise aspektist.

Oluline on märkida, et **rääkides terminist “konflikt”, tuleks indiviididevahelist konflikti kui vastuolu eristada indiviidide käitumisest selle vastuolu puhul.** Rahvapärane ütlus “Mul oli temaga konflikt” viitab tülile, mida aga konflikti kui vastuolu lahendamisel (käsitlemisel) tingimata ei tarvitse tekkida. Me elame pidevas “vastuolude võrgustikus”, kuna indiviididel meie ümber on erinevad eesmärgid, vajadused, huvid, väärtused. Alustades konfliktide (vastuolude) käsitlemist sellest, et vastuolude esinemine on loomulik ja käib “elamise juurde”, jõuame selleni, et kasulik on omandada teadmisi selle kohta, kuidas konfliktide puhul käituda. **Mida teha, et negatiivsed emotsioonid konfliktide puhul meid “enda alla ei matakse”? Kuidas saavutada oma eesmäärke olemata seejuures agressiivne või alistuv? Kuidas käituda, kui meid rünnatakse?** Neile küsimustele püütakse järgnevatel peatükkidel vastuseid leida.