

Termin

Sõna konflikt tuleneb ladinakeelsest nimisõnast *conflictus*, mis tähendab üksteise vastu pörkumumist, kokkupõrget laiemas mõttes (Trossen jt, 2008).

Määratlus

Konfliktist on kirjutatud palju. Juba ülevaade eri käsitlemistest ja määratlustest nõuaks eraldi kursust. Kõige pessimistlikum väide konflikti defineerimise võimalikkusest kõlab järgmiselt: “Erialakirjanduses ühtne definitsioon puudub. Paljude hinnangul pole see üldse võimalik” (Trossen jt, 2008).

Et käsitleme siinkohal konflikti vaid lepituse eeltingimuse ja kontekstina, siis piirdume hädavajaliku ja piisava, nõ **töödefinitsooniga** (Pruitt & Rubin, 1986):

“Konflikt on tajutav huvide erinevus või veendumus, et osapoolte antud eesmärgid ei ole võimalik üheaegselt saavutada.”



See määratlus sobib hästi, kuna lepitamine konflikti lahendamise vahendina on eelkõige kolmanda, neutraalse, osapoolte poolt toetatud läbirääkimine. Läbirääkimised sobivad aga eelkõige just huvide konflikte lahendama.

Konflikti kategooriad

Huvide konflikti puhul on küsimus osapoolte huvide vastandlikkuses. Huvi mõiste sõnastasid oluliseks Harvardi Läbirääkimisprojekti (HLP) autorid (Fisher ja Ury, 2004), eristades huvisid (vajadusi, hirme) osapoolte seisukohtadest (positsioonidest) konfliktis. HLP üks juhtlause koostööst huvitatud läbirääkijatele kõlab - “keskenduge huvidele, mitte seisukohtadele”. Huvisid võib omakorda lahterdada (Moore, 1993) näiteks **protseduuri huviks** (kuidas midagi teha), **psühholoogiliseks huviks** (vajadus mõjuvõimu järele). Huvide väljaselgitamisele on lepitamise käigus pühendatud eraldi etapp (Trossen jt, 2008).

Millised konfliktid siis lepitamise alt välja jäävad? Kaheks sageli nimetatavaks konfliktiks on teabekonflikt ja väärtuskonflikt (Moore, 1993; Müller-Fohrbordt, 1999 tsit Lehtsaar, 2008 järgi). **Teabekonflikti** puhul on küsimus info sisus, tõlgendamises, allikate usaldusväärsuses. Tihti vormistub selline konflikt vastuoluks arvamuse ja väärarvamuse, tõlgenduse ja väärtõlgenduse vahel. Argumentatsioonis ilmutab end “*tegelikult on asi nii ...*”

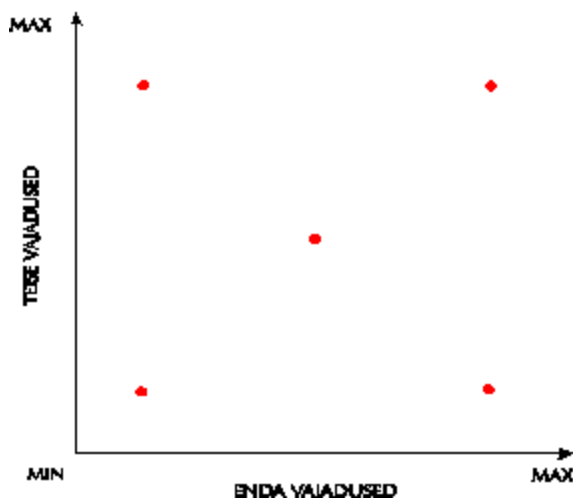
Väärtuskonfliktis on tüliküsimusteks elulaad, usk, tõekspidamised, põhimõtted. Tüli laheneb

pigem vastastikkuse sallivuse suurendamise kui kompromissi (roosa kui kesktee punase ja valge vahel) teel.

Siiski on nii teabe kui väärtuste valdkondi lepitamisel oluline silmas pidada. Esiteks püüdes eristada tõsiasju nende tõlgendustest ja hinnangutest. Teiseks püüdes aru saada erinevate vajaduste seosest väärtuste ja tõekspidamistega.

Konflikti areng

Konflikti areng sõltub paljudest teguritest, nii osapooltega seotutest kui keskkondlikest. Osapooled püüavad vastuolu märkamisel ja teadvustamisel selle lahendamiseks midagi ette võtta. Üks viis mõtestada konflikti lahendamise üritusi on tähistada neid mõistega **konflikti ohjamine või juhtimine**. Konflikti ohjamine seondub osapoole tehtavate käitumisotsustega, mida nimetatakse **strateegilisteks valikuteks**. Tuntuim konflikti valikute mudel on nn **kahe huvi mudel** (Pruitt ja Rubin, 1986).



Mudeli mõte on selles, et valides endale sobivat käitumisviisi konfliktis olukorras vaevad pooled üheaegselt kahte valdkonda, mõõdet. Nad hindavad omaenda seotust, pühendumust **oma huvidele**, vajadustele (horisontaaltelg) ja samas ka seda kuivõrd neile läheb korda **teise poole vajadused** (vertikaaltelg). Sellises kahemõõtmelises ruumis kalkuleerides saadakse 5 põhimõtteliselt erinevat otsust:

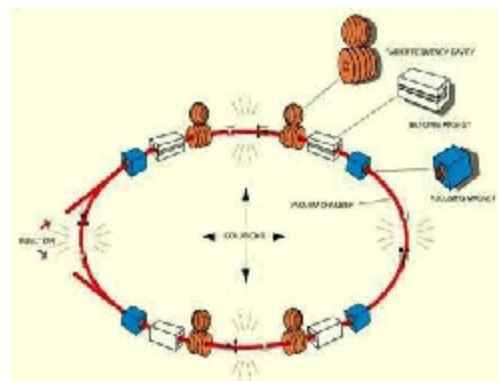
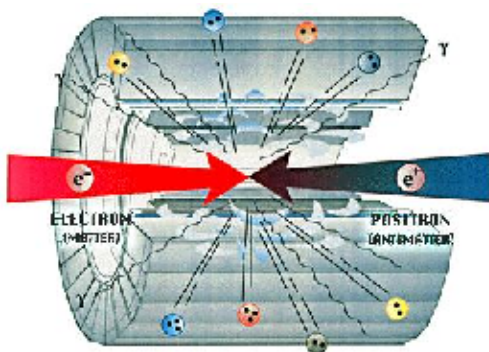
1. **Vältiv käitumine** - ei enda ega teise vajadusi peeta oluliseks.
2. **Alistuv käitumine** - teise vajadusi peetakse oluliseks, enda omasid mitte.
3. **Allutav käitumine** - enda vajadusi peetakse oluliseks, teise omasid mitte.
4. **Kompromiss** - mõõdukas pühendumine enda ja teise poole vajadustele
5. **Koostöö** - nii enda kui teise poole vajaduste rahuldamist peetakse väga oluliseks.

Mudel on edasiarendus Robert Blake'i and Jane Mouton'i **juhtimisvõrgustiku mudelist** (Blake & Mouton, 1964), kus telgede tähistused olid vastavalt **inimestest hoolimine** ja **asjadest hoolimine**. Kui nende mudelite puhul käsitletakse konfliktis olija otsust otstarbeotsustuseks (otsustaja vaeb olukorda, saadavat tulu ja võimalikku kulu), siis samu valikuid on kirjeldatud ka kui püsivaid käitumiseelistusi ehk **konfliktikäitumise stiile**, mida on vastava mõõtmisvahendiga võimalik hinnata (Thomas & Killman, 1974). Selle mõõtmisvahendiga tutvute [ülesannete lehel](#).

Konflikti eskaleerumine

Konflikti edenemise ohtlikuimaks teeks on **konflikti eskaleerumine**. Eelnevalt kirjeldatud valikuid silmas pidades on see enamasti ühe või mõlemapoolse võistleva (allutava) käitumise tulemus. Lumepallina alla veerevat ja kasvavat konflikti on raske peatada ja tagasi pöörata. See on peatumatult kiirenev, paisuv areng, kus konflikt lõpuks väljub osaliste kontrolli alt. Tõnu Lehtsaar on asjade sellise käigu eestikeelseks vasteks pakkunud **konflikti vohamine** (Lehtsaar, 2008). Konflikti vohamise arengut on omakorda võimalik astmeliselt kirjeldada (vt Trossen jt, 2008; Lehtsaar, 2008).

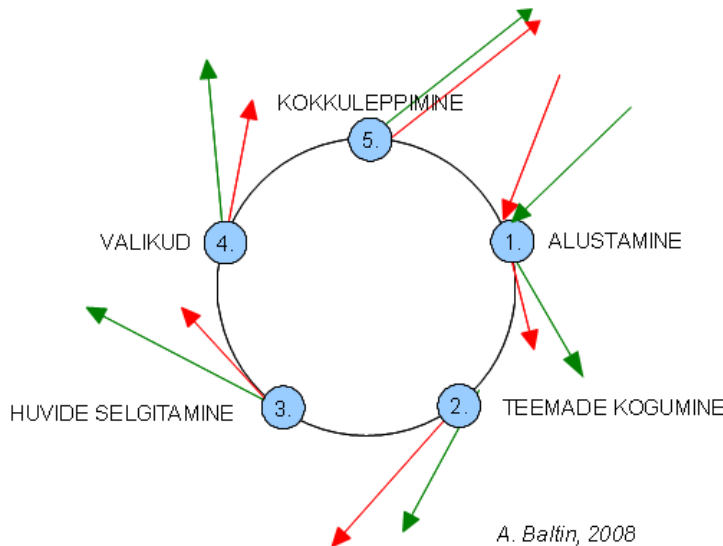
Lepitamist võiks selles tähenduses käsitleda aeglustina, mille abil konflikti püütakse peatada (Trossen jt, 2008) ja suunata kokkuleppe (leppimise) suunas. Hadroni kiirendis (vt näit. Hektor & Kannike, 2007) suunatakse osakesed liikuma üksteise vastu, et nad siis kokkupõrke tulemusena algosakesteks laguneksid.



Hadroni kiirendi

Me võiksime kujutleda midagi mis on Hadroni kiirendi vastand.

Selmet sundida osakesed tohutu kiirusega liikuma, et nad üksteise vastu põrkudes lõhustuksid, püüaksime osakeste liikumist aeglustada, et vältida nende kokkupõrget. Pigem suuname nad samas suunas liikuma.



Lepitusprotses kui aeglusti

Selle mudeli juurde pöördume tagasi lepituse käigust rääkides. Siinkohal olgu öeldud, et kui osapooled sisenevad “aeglustisse” Alustamise etapil (1.), siis lootus on, et nad väljuvad Kokkuleppega (5.) liikudes samasuunaliselt, ent võib juhtuda, et nad väljuvad varem ja lahkuvad eri suundades, et kuskil uuesti kokku pörgata.

Konflikti eskaleerumise tuumaks võiks pidada J. Rubini (2002) poolt kasutatud **psühholoogilise lõksu** mõistet. Kui kujutleme jahimehe seatud lõksu ulukile, mille ehitus kasutab ära lõksujäänu pääsemiseks rakendatavat energiat. Mida enam püüab loom lõksust pääseda, seda tugevamini lõks tema ümber sulgub. Sarnaselt tunneb osapool end eskaleerivas konfliktis. Ta püüab konflikti võita, ent kuna vastaspool teeb sedasama, siis mässivad nad end üha enam sisse. Eskaleerivas konfliktis “klammerdub kumbki osapool oma seisukoha külge, on vähem salliv, tõrjuvam, ei aktsepteeri enam teist, suhtleb vähem, on järjest emotsionaalsem” “Konflikt ... süveneb ja tahtmine peale jääda kasvab sedavõrd suureks, et osapooled hävitavad igasuguse võimaluse teineteisega üldse veel tegemist teha ja lahkkelile lahendust leida” (Lewicki jt, 1999).

Heaks lõksu näiteks on hiina näpulõks, mille toime näiteks on videolõik konflikti teemalehe [all serves](#).

Konflikti tasandid

Nii läbirääkimistel kui lepituses võivad osapoolteks olla erinevad subjektid.

Konflikt võib olla **isikutevaheline** või **gruppidevaheline**. Käsitlusest jääb antud juhul välja **isiksusesisene konflikt**. Näiteks Eesti viimases suuremas töötulis (2012 a), mis päädis arstide streigiga on poolteks organisatsioonid - Haiglate Liit ja Arstide Liit, kes esindavad oma liikmeid. Ent on tõenäoline, et ka kumbagi organisatsiooni sees on vastuolud kas alarühmade

(ameerikalikus kõnepruugis “pistrike” ja “tuvide”) või üksikisikute liikmete vahel selle üle kuidas seda vastuolu lahendada, milliseid nõudmisi ja kuidas esitada, millal teha mööndusi. **Riiklik lepitaja** püüab kolmanda osapoolena konflikti sekkudes lahendada gruppide (organisatsioonide) vahelist tüli. Lepitada saab seega nii üksikisikuid kui inimrühmi.

Konflikti lahendamise meetodid

Konflikti lahendamise meetodeid võib vaadelda ühiskonna, inimkonna, arengu perspektiivist. See areng on kirjeldatav astmestikuna võitlusest konsensuseni - **põgenemine, hävitamine, allutamine, delegeerimine, kompromiss, konsensus** (Schwartz, 2001). Lepitamine konfliktilahendamise viisina püüdleb pooltevahelise **konsensus** saavutamisele. Erinevalt kompromissist, kus mõlemad pooled kaotavad midagi oma huvidest, annab konsensus kõigile osalejatele võidu, nende vajaduste rahuldatus ja jätkusuutliku lahendusena. Õiguse kontekstis kuulub lepitamine **alternatiivsete konfliktilahendamise viiside** (Alternative Dispute Resolution Methods) hulka, eristudes kohtulahendist (Vaidluste ..., 2007).

Kokkuvõtteks

Ülalesitatu peaks olema piisavaks sissejuhatuseks konflikti teemasse, et mõista järgnevalt läbirääkimiste ja lepitamise abil konflikti lahendamiseks tehtavaid jõupingutusi.

Eestikeelse ülevaate konflikti teemast võib leida:

- Lehtsaar, T (2008) 1. osa (Konfliktist üldiselt)
- Lewicki jt (1999 ja 2019) 1. ptk - (Konflikti olemus)
- Trossen, A., jt (2008) 1. ptk - Läbirääkimiste olemus alapeatükk - Konflikt.
- Vihma, Ü. (2006) Inimene konfliktide keskel. Äripäev

Viited

1. Blake, R.; Mouton, J. (1964). The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Co..
2. Fisher, R., Ury, W. ja Patton, B. (2004) Kuidas panna nad ütlema JAH. Fontes
3. Moore, 1993
4. Hektor, A. & Kannike, K. (2007) Suur jaht Higgsi bosonile. Horisont nr 3.
5. Lehtsaar, T (2008) Suhtlemiskonflikti psühholoogia. TÜ Kirjastus
6. Lewicki R.J., Saunders, M.D. and Minton, J.W. (1999) Läbirääkimiste põhitõed. Tartu: Fontes

7. Trossen, A., Hofmann, R., Rothfisher, D.B. (2008) Mediatsioon: Mediatsiooni teoreetilised ja praktilised alused. SA Eesti Õiguskeskus.
8. Rubin, J. ja Pruitt, D. (1986) Social conflict: escalation, stalemate, and settlement. Random House.
9. Rubin, J (2002) Psychological traps. in R. Lewicki, D. Saunders, J. Minton, and B. Barry, Negotiations: Readings, Exercises and Cases, (4th Ed.) McGraw-Hill.
10. Schwartz, G. (2001) Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen. tsit by Thomas, K. & Killman, R. (1974) Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Consulting Psychologists Press, Inc.
11. Trossen, A., Hofmann, R., Rothfisher, D.B. (2008) Mediatsioon: Mediatsiooni teoreetilised ja praktilised alused. SA Eesti Õiguskeskus.
12. Vaidluste alternatiivsed lahendused - Üldteave.
http://ec.europa.eu/civiljustice/adr/adr_gen_et.htm viimati täiendatud 12-02-2007
13. Vihma, Ü. (2006) Inimene konfliktide keskel. Äripäev