

Kuidas lahendada konflikte?
7.0.2019

Ene Seidla











Ära eelda! Küsi. Tee kokkuleppeid

- Eeldamine on 99% vigade allikas
- Eeldamine tekitab loomulikku vastupanu
 - “Ma tean, mida te tunnete!”;
 - “Teie muidugi arvate, et ...”
- Inimestele ei meeldi olla lihtsustatud ja läbinähtav
- Sa ei või kunagi teada, mida tema näeb
 - Küsi: “Mis sa arvad, kuidas meil läheb?”
- Kõik, mis kehtis eile, ei pruugi kehtida täna
 - Küsi vähemalt: “Mis on muutunud meie viimasest kohtumisest?”

 HAL Koolitus

Tööta tegeliku otsustajaga

- Mitteformaalsed liidrid
- Vanad olijad
- Poliitilised mõjutajad
- Eeskujud
- Perekonnad, sugulased, sõbrad



Ärgem eeldagem midagi. Püüdkem oma partnereid tundma õppida. Selleks on kasulik planeerida peale laua taga istumisi teisi tegevusi, kus saab koos olla, vestelda ja koostööd teha.

Konflikt tabab meid ootamatult



 HAL Koolitus

Mitu aju meil on?

Evolutsiooni käigus on meil välja kujunenud 3 aju kihti
Kihid on omavahel seotud, aga ...
võivad (stressis) anda väga vastukäivaid signaale



Mark Goulston 2011

Esimesena reageerib roomaja aju

Instinktiivne reaktsioon
Ründa/põgene/tardu



 HAL Koolitus

Need on reaktsioonid, mitte otsused

- Usume, et inimesed on ratsionaalsed.
- Tegelikult on paljud esimesed reaktsioonid mitteratsionaalsed - instinktiivsed
- Inimene seletab seda endale hiljem mingite ratsionaalsete motiividega:
„Ma tegin/ütlesin sellepärast nii, et...”
- Professionaalsus = INSTINKTIDE KONTROLLIMINE

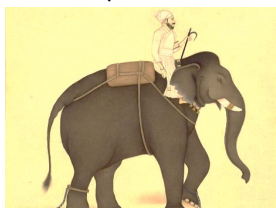


Teisena reageerib nn imetaja aju e “ahvi aju”

- Meie emotsioonide masin
- Aju limbiline süsteem
- 5 x suurem kui ratsionaalne mõtlemine



Nagu elevant ja ratsanik
Emotsioonide võimsus on 5 x suurem kui
ratsionaalne mõtlemine
Jõuga ei saa emotsioonide vastu
Sina vastutad – pead olema kaval
nii enda kui partneri “elevandiga”



Jonatan Haith

Ahvi aju tungid

- Domineerimine. Soov peale jääda.
Olla parem/targem. „Minu sõna jäi peale“.
„Ma ju ütlesin!“; „Minuga nii ei käituta!“; „Ma talle näitan!“; „Sina ei tule mulle ütlema!“
- Territooriumi kaitse – minu ala, minu oma, minu roll, otsustusruum, minu privaatsus
- Soov olla keegi – olla aktsepteeritud isiksuseks, mitte ühena massist. Et märgataks minu pingutusi
- Vanemlikud tungid – lastele, soov kaitsta



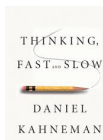
Alles kolmandana lülitub sisse ratsionaalne mõtlemine

- Koos sellega lülitub sisse kuulmine
 - NB! Enne seda on kuulmine katkendlik ja ebaadekvaatne
- Analüüs, kaalutlemine
- Teiste aju osade info töötlemine



Ratsionaalne, analüütiline mõtlemine lülitub sisse viimasena

“Inimesed teevad pidevalt mitteloogilisi ja maj kahjulikke otsuseid, uskudes, et need on ratsionaalsed.”



D. Kahneman (Nobel 2002), Richard Thaler (Nobel 2016), Amos Tversky

Investeeri algusesse – saavuta väikesed “jah”-id, mis viivad suurteni

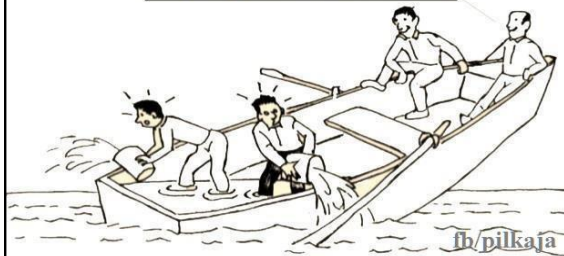
ÄRA MINE ASJA KALLALE enne, KUI TEIL ON TEKINUD TEGELIK KONTAKT ja KÕIK ON MÕISTNUD OMA ROLLI (territooriumi)

- Täna osalejaid aja, eeltöö, senise panuse, kannatlikkuse eest
- Sõnasta eesmärk
- Lase igaühel midagi öelda
- Küsi luba, tee kokkuleppeid – korda üle reeglid
 - Saa esimesed “jah” vastused
 - Häältest koostööks
 - Häältest raskusteks



Teie-meie

Hea, et meie poolel seda probleemi ei ole!



Reeglite kehtestamine



- Soovitavalt koostöösuhte/projekti/aasta alguses
- Reeglid kuuluvad meeskonnale, mitte juhile
- Pane meeskond neid reegleid tegema.
- Tee töögrupid, pane nad diskuteerima
- Reeglid nähtaval (seinal)
- Pane meeskond reegleid ise jälgima (nt hilinemisi märkima)
- Pane meeskond ise sanktsioone kehtestama



HAL Koolitus

Mida veel kokku leppida?

- Millal ja kuidas kaasata eksperte?
- Kes, millal ja millist infot jagab väljapoole?
- Kuidas lahendada erimeelsusi?

Konfliktid

- Nn “imetaja aju” tasapinnalt
 - Kaotajaks/rumalaks jäämise hirm
 - Minu oma, minu territooriumi kaitsmine
 - Mind ei kohelda õigesti, ma pole väärtuslik
 - Võitlus kellegi teise (nõrgema) eest
 - Teie-meie
- Uue olukorra/otsusega kohanemine
- Huvide pinnalt leerideks jaotumine



Kuidas töötada meeskonnaga, kes on „tormamise“ faasis või frustratsioonis?



Tormamise faasis



- Näed/kuuled stressi, plahvatusi
 - Süüdistamise moodi laused
- SEE EI KUULU SULLE. SEE EI OLE SUUNATUD SULLE
OSKA SEDA TÕLKIDA. AITA SEDA TÕLKIDA
- Võimalikult ruttu aeg maha
 - Tunnusta selle eest, mis juba tehti/pingutati
 - Töövormid kokkulepeteks
 - Lepime kokku ja katsetame
 - Tagasivaade. Edu märkamine. Kas kokkulepitud parendus töötas/ei töötanud? Kasu/kahju?

Konflikti kiirabi

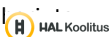
- Eeldab professionaalset käitumist
- Loomulikele instinktidele ei saa loota
- Konflikti kiirabi on suuresti mitteloomulik käitumine



Tunnusta

- “Tegid õigesti, et andsid kohe teada!”
 “Aitäh, et sa seda mainisid. See on oluline info.”
 “Täna kannatlikkuse eest!”
 “Olete olnud keerulises olukorras tasakaalukad.”
 “Oled teinud väga põhjaliku eeltöö!”
 “Olete õigesti aru saanud – see tuleb ära saata.”

NB! See pole meie loomulik käitumine. Mõtle fraasid enda jaoks valmis, kirjuta üles ja l



Empaatiaavaldus
NB! Ole täpne. Lausa spetsiifiline

“Saan täiesti aru, et olukord on ootamatu!”
 “Igati mõistetav, et esialgu on palju küsimusi.”
 “Arusaadav, et kõigile ei pruugi see sobida!”
 “Ma mõistan Su pingutusi.”
 “Ma usun teid.”
 “Ma kuulen, et miski on Sind ära pahandanud.”

NB! Keelatud on jätkata **“AGA”**-ga!

 HAL Koolitus

Stadiumid

1. Eitus
2. Viha
3. Kauplemine
4. Depressioon
5. Aktsepteerimine


...Elisabeth Kübler-Ross

Emotsioonide staadiumis ei ole abi

- Seletamisest (“See on sellepärast nii, et ...”)
- Süüdistamisest (“Aga ise te ju ...”)
- Teistega kõrvutamisest (“Teistel kõigil ...”)
- Isegi raha ei ravi tundeid

TAASTA KÕIGEPEALT

- Turvatunne
- Inimese väärikus
- Püüame “säilitada nägusid”


 HAL Koolitus

"Nägude säilitamine", kui partner ei saa aru/ on saanud valesti aru

Püüame partnerit mitte alandada (panna tundma end rumalana, hoolimatuna, halvana).

Miks? Alandusele järgneb kättemaks

- "Kas selgitan korra lühidalt üle?"
- "Võib-olla ei saanud piisavalt rõhku, et..."
- "Kas märkasite, et see kehtib siis, kui ..."
 • "Aga siin on ju kirjas" (kõlab nagu süüdistus)
 asemel "Kas märkasite, et ...?" (annab teisele
 poolele võimaluse nentida, et ei märganud
 tõesti)



"Teil on täiesti õigus!"

NB! Sõnasta väga täpselt, milles on õigus

"Teil on täiesti õigus – see on erijuhtum."

"Teil on täiesti õigus – tegu oleks turvariskiga."



Leia ühisedi punkte

NB! Sõnasta väga täpselt, millega nõus.

"Olen nõus, et kõiki võimalusi ei ole
võimalik ette näha."

"Olen ise sarnases olukorras olnud."



“Härra Jõgi, kas sobib kui ...?”

- Inimesed reageerivad oma nimele.
- Anname märku, et vestlus pole anonüümne.

“Härra Jõgi, kas sobib kui”



Time out – korraks aeg maha

“Palun ühe minuti, et kontrollida ...” (vaikus, silmside katkestamine)

Katkestuse korral

STOP märk – õrn vajutus



Telefonitsi ära jäta oma hingamist peale:

“Mmmhhh...tttt...mmm...ükshetksiineileiaaa
...”



Restart

Tee 15 min vaheaeg

Kasuta võimalust korraks lahkuda

“Vabandust, et läks aega.”

“Aitäh kannatlikkuse eest.”



"Vabandan minu võimaliku vea pärast"

Mida varem, seda kasulikum.

Tee seda nt olukorras, kus sul pole veel andmeid, mis tegelikult toimus.

Selle asemel, et kohapeal hakata juurdlust juhtima:
"Kes teile seda lubas?", "Missugune see inimene välja nägi?" jne.



Vabanda. Võta vastutus

"Mul on kahju, et panime teid sellisesse olukorda. Siiralt vabandan."

"See ei oleks kindlasti tohtinud 2 nädalat võtta. Vabandan et pidite ootama."



Juhi edasi, ära anna rooli käest

Paku valik

- "Kas olete valmis praegu kohe prognoosima või helistame homme üle?"

Kaasa teda koostööle:

- "Vaatame koos, mis võimalused on."

Ütle, mida ise teed:

- "Kas sobib, kui võtan ise ühendust meie juristiga ja ta vastab teile kirjalikult?"

Suuna teda tegutsema

- "Kas mugavam oleks veebis või e-maili teel?"
- "Kas saate kirjutada?"; "Kas saate minna internetti?"

Alusta „suurest pildist“ ja sõnasta probleem Korda seda, kirjuta tahvlile – hoia fookust

- „Meie 3 aasta eesmärk on ...“
- „Praegu otsime lahendust, kuidas...“
- „Oleme jõudnud ...“
- „Siin on kolm osapoolt: 1)...., 2).... ja 3)....“



Hoia avatust, ära mine ise kaitsesse, tõredaks
Kehakeel, miimika, hääletoon, sõnavara

Mõtle läbi, kuidas asju nimetad – sellega häälestad kujunevat olukorda

- Välti suuri negatiivseid silte
 - „kriis“, „kaos“, „katastroof“, „krahh“, „nõrduinud“
- Püüa nimetada selliselt, et asjaga saaks kuidagi edasi tegelda
 - „väljakutse“, „ootamatud takistused“, „kohanemiskeskkond“, „proovile panek“, „esialgu on palju küsimusi ja vähe vastuseid“

Abi lähtugu probleemist

- Ei saada aru, mis etapis ollakse
 - Lahenduste kallale (kuidas?) enne kui on selge eesmärk (mida?)
 - Probleemide analüüs on liiga piinarikas. Soov valu vähendada: „Hakkame juba peale!“
- Korraka püütakse ära lahendada kõiki probleeme. Muid teemasid ei ole osatud kõrvale jätta. Nt „Me ei räägi täna palgast.“
- Ei orienteeruta „suures pildis“
 - Nõua suurt pilti ja paku seda

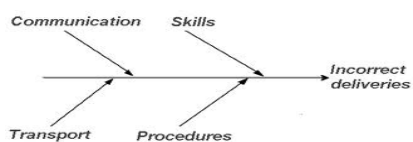
Joonista, tee skeem

- Aju-uuringud näitavad, et visuaalile keskendumine sunnib käivitama ratsionaalset mõtlemist
- Saame kiiremini üle I ja II aju kihtide reaktsioonidest
- Saad seada fookuse ise



Klassikaline kalaluudiagramm.

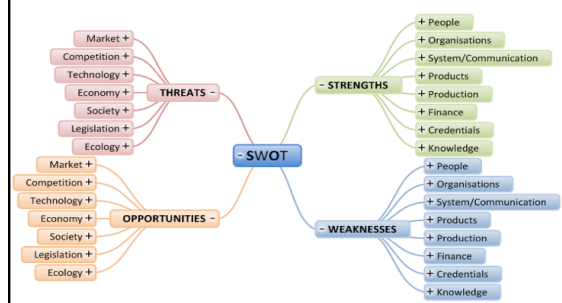
- Joonistage esmalt peamine sümptom paberi paremale servale.
- Lisage vasakule joon/"selgroog".
- Lisage „külgeluud“ probleemide ja nende põhjustega.
 - Kui kohe ei teki ideid, kuidas probleeme liigitada, võib kasutada klassikalist jaotust: masinad, materjalid, meetodid, inimesed



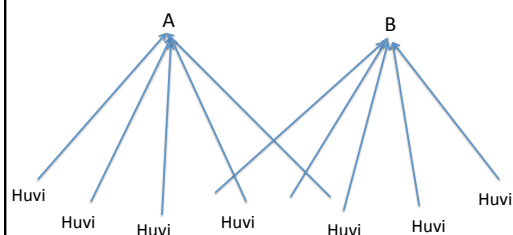
Väärtusahel (sisend-väljund) – kes peab kellega koostööd tegema



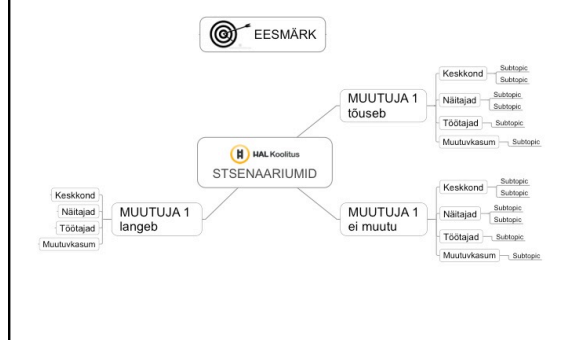
Mindmap – sama teema eri osadeks tükeldamise võimalus



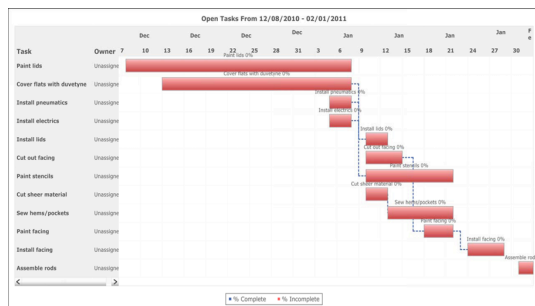
Huvide vihmavarjud ja ühisosa



Mind map stsenaariumide puhul



Ajatelg



Töövormid

- Aeg maha
- Fookus sellel, mida mina (meie) saaks teha paremini
- Kõik andmed peavad olema näha
- Kõik peavad saama panustada
 - Grupitöö, ajurünnak, ringdialoog, turu-uuring
- Lepitakse kokku üks (2) asi korraga. Testitakse seda praktikas. Vaadatakse, kas aitas



Ringdialoog. Räägi ise viimasena

- Kuula osapooli. Hoia korda, tõrju sekkumisi
- Ütle "aitäh" iga arvamuse peale
 - Kui oled nõus, ära nooguta
 - Kui ei ole nõus, ära raputa pead
- Resümeeri
 - "Kutsun kõiki üles mõtlema ..., et saaksime 3 aasta pärast rääkida oma edulugu"
 - "Arvamusi on laias laastus 2-suguseid"
 - "Üldjoontes ollakse nõus. Kostub 3 suuremat kõhklast: 1), 2), 3)



Arvesta, et pingeolukorras kuulamine ei toimi – me lihtsalt ei kuule, ei kärsi

- Jaga paaridesse/kolmikutesse, et omavahel saaks intensiivselt emotsioone jagada
- Jaga töögruppidesse

NB! Mitte lihtsalt vestluseks.

Anna ülesanne mõelda:

4 poolt ja

4 vastuargumenti

vaieldava küsimuse kohta



Kirjalik ajurünnak

- Palun kirjutada kõik mõtted, mis aitaks meid siit olukorrast edasi
- Iga mõte eraldi paberile
- Kirjuta palun TRÜKITÄHTEDEGA ja loetavalt
- Kõik mõtted on õiged – ära filtreeri, lihtsalt kirjuta

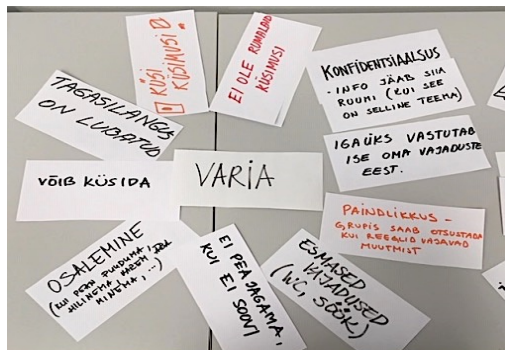


Kõik saavad/peavad osalema. Ei saa domineerida.

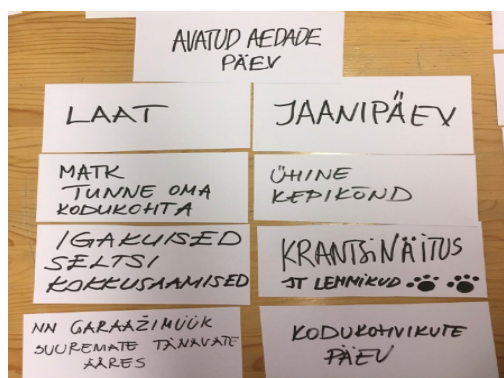
Idee ei seostu konkreetse inimesega



Mida tuleks kokku leppida?



Ürituste toimkond



Ajurünnaku parendamine

- Algul palu kõigil kirjalikult ise oma ideed üles tähendada
 - Hiljem ei mäletata enda algseid mõtteid
 - Enda mõtted tunduvad tähtsusetuna, kui on kõlanud juba teised ideed
 - Kui juht on rääkinud, kardetakse midagi muud lauale tuua, sest see võib tunduda vaidlemisena
- Teha paaristööd, grupid

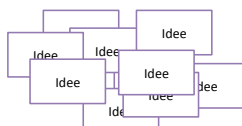


Erinevad vaatepunktid sisse tuua

- Jaga rollid ja palu panna end mõne teise osapoole rolli
 - Üks grupp omavalitsuste rollis
 - Üks grupp klientide rollis
- Küsida "Kuidas?" - küsimusi
- Anda ette mingi suurusjärg: Nt "Kirjutage 3 + ja 3 – argumenti"

Ideede ammutamine

- Igas ajurünnakus on moment, kus tundub, et nüüd on ideed otsas. Tegelikult siis alles hakkab "looma" 😊
- Lase panna kirjutatud ideed lauale tagurpidi
- Kui endal on mõte toppama jäänud, võib võtta laua keskelt ja ammutada ideid



Sildistamine – sekku kohe ja keela

- Enesekehtestamine: "Ma kuulen kolleegide aadressil väljendeid, mis ei sobi meie ühistu reeglite/hea tavaga. Palun, et nimetaksime üksteist nimepidi"
- Ära luba ka eravestluses 4 silma all sildistada



Sildistamine – heatahtlikust dehumaniseerimiseni

Siltide dünaamika

- Alul heatahtlikud, v-o mingi teistsuguse hääletooniga “potipõllumees”, “mulk”, “doktor”
- Seejärel metafoorid “tuulelipp”, “kelgunõör”
- Pinge kasvades tuleb dehumaniseerimine
 - Loomad: “siga”, “ahvid”, “lambakari”, “eesel”
 - Müstilised jõud: “saatana sigidik”, “põrgulised”



Tõnu Lehtsaar, Postimees 30. 09.2017

Sildid - kirjeldavast hävitava suunas

- Vaimse tervise sildid: “debiilik”, “idioot”
 - Illustratsiooniks lugusid teise käitumisest
- Eetika sildid: “suli”, “aferist”
 - Enam ei öelda, et muidu tore inimene, aga töötab vale koha peal
- Hävitamisele kutsuvad sildid: “kõnts”, “saast”, “inimrämps”
 - Puhastame, uhume saasta minema



Tõnu Lehtsaar, Postimees 30. 09.2017

Mida sildid teevad?

- Tõmbavad käima aju madalamad kihid ja ei lase meil ratsionaalselt mõelda/tegutseda
- Seavad eelarvamuse inimese kohale
 - Me ei kuule, mida inimene räägib, vaid silti
 - Me ei näe enam inimese vajadusi – lahenduse võimalusi
- Ajavad konflikti keeruliseks ja segaseks
 - Enam ei mäletata, mille üle vaieldi
 - Kõik on kõigi peale solvunud, vihased
- Inimesed “kaotavad näo” – käituvad ja räägivad nii, nagu nad poleks tahtnud

Eskaleerunud konfliktis 3 tendentsi

- Põhiküsimus ähmastub, valgub laiali
 - Mida püüti saavutada, on meelest läinud
 - Kunagi kokkulepitu ei kehti enam
 - Sildid on hakanud elama oma elu, paljunenud jne
- Vastastikulisus
 - Ma pidin ju halvasti ütlema, kui tema seda tegi
- Lõpetatus
 - Viimane lahing ja siis saame võidu
 - Tegelikult – kui teisest poolest midagigi järgi on jäänud – püüab ta vastata veel vängemalt

Tõnu Lehtsaar, Postimees 30. 09.2017

Mida teha?

- Tee lobby-tööd võtmeisikutega – kuula maad
- Nendi, et see olukord oli uus, me ei osanud seda ette näha, me tegutsesime liiga kiiresti
- Nendi meie-vormis, et läksime emotsionaalseks
- Vabanda kõigi ees, kes said kannatada kõigi nimel, kes sildistasid, ründasid, olid liiga emotsionaalsed
- Tuleta meelde, mis oli meie tegevuse mõte ja mille otsime lahendust
- Kutsu üles tööd jätkama
- Leia võimalus emotsionaalseks turgutamiseks
 - Meeskonnapäev
 - Teha koos midagi tore

Lepitaja teenus

<https://www.notar.ee/20345>

- Lepitusseadus (vastu võetud 18.11.2009)
 - KES VÕIB OLLA LEPITAJAKS?
 1. notar;
 2. vandeadvokaat;
 - 3. füüsiline isik, kelle osapooled on lepitajaks valinud (sõltuvalt erimeelsuste iseloomust nt arhitekt või agronoom)
 - 4. riigi või KOV-i lepitusorgan.
- Oluline tingimus: sõltumatus (ei ole oma huve)
 Notarite Koja kodulehe aadressil
<https://www.notar.ee/20269> avaldatakse info notarite kohta, kes lepitusteenust pakuvad

Kohustuslik vahendamine Kanadas

Kanada Ontario provints

- Kaitsega kohtuasjade puhul on kohustus 90 päeva jooksul viia läbi vahendamisistung
- Pooled saavad valida endale vahendaja
- Vahendaja teatab istungi toimumise aja
- 7 päeva enne peavad kõik osapooled saatma oma deklaratsiooni
- Vahendamisistungist võtavad osa kõik osapooled, advokaadid jne



Radikaalne pöördumine

- Kui Sa pole osa lahendusest, siis oled Sa osa probleemist. Asi on tahtes ja oskuses kokku leppida. Teie ülesanne on mitte ainult olemas olla, vaid ka osaleda

T.H.Ilves Tööandjate keskliidu konverentsil 2012