

# Konflikti in (funkcionalno) razreševanje konfliktov

## 1. del

VELKO S. RUS

### POVZETEK

*Konflikte lahko obravnavamo s psihološkega, sociološkega in psihosocialnega vidika. Razreševanje konfliktov lahko temelji na eliminaciji ene od nasprotnih strani, na pogajanju, posredovanju in arbitraži. Pogajanja in posredovanja so bistveni elementi t. i. conflict managementa. Temeljijo tudi na poznavanju strukturalnih in emocionalnih vidikov konflikta, upoštevanju faktorjev, ki determinirajo potek konflikta, zmožnosti oblikovanja koalicij, ko je to možno, spoštovanju pogajalskih norm, funkcionalnem oblikovanju pogajalskih procesov in poznavanju značilnosti posredovanja. Conflict management je socialna veščina, ki mora biti pozorna na specifične kulturne, ekonomske, socialne in politične vidike konfliktne situacije. Ta veščina je zelo potrebna pri reguliranju intra in interorganizacijskih, industrijskih in internacionalnih konfliktov v Sloveniji.*

### ABSTRACT

#### CONFLICTS AND (FUNCTIONAL) CONFLICT RESOLUTION

*Conflicts can be treated from the psychological, sociological and psycho - sociological point of view. Conflict resolution can be realized on different ways: with elimination of one of the opposite sides, with negotiation, with mediation and arbitration. Negotiation and mediation are essential elements of conflict management (functional way of conflict resolution). It emphasize knowledge about structural and emotional aspects of conflicts, attention to variables, which determine conflict's characteristics, capacity for adequate coalition formation (when it's possible), respect of the norms of negotiation, functional creation of processes of negotiation and attention to all characteristics of mediation. Conflict management is also a social skill, which has to pay attention to specific cultural, economical, social and political aspects of conflict situation. Conflict management is also urgently needed in regulation of intra and interorganizational, industrial and international conflicts in Slovenia.*

Za (miroljubno) razreševanje konfliktov ne zadoščajo samo dobra volja in dobri nameni. Tudi "pot v pekel je lahko tlakovana z dobrimi nameni". Razreševanje konfliktov je namreč hkrati socialna veččina, ki zahteva posebna znanja. Za uspešno kompromisno razreševanje konfliktov so potrebni tudi ustrezna socialna klima, izkušnje in kultura iskanja t. i. kompromisne točke. Omenjena kultura je v stabilnih in visoko funkcionalnih sistemih hkrati rezultat dolgotrajnega zgodovinskega razvoja. Ni nastala "čez noč", ampak kot posledica poskusov in napak, za katere je bil največkrat plačan visok krvavi davek. Tam, kjer je bil ta pobran že v prejšnjih stoletjih, so se poleg klime in kulture funkcionalnega razreševanja različnih konfliktov oblikovali tudi institucionalni okviri, ki omogočajo relativno trajnost njihovega reguliranja. Funkcionalna razreševanja različnih konfliktov imajo pri tem nekatere generalizirane značilnosti. Skupno varianco različnih vrst "conflict managementa" določajo pogajalske norme, funkcionalno usmerjeni pogajalski procesi, funkcionalno upoštevanje faktorjev, ki determinirajo potek konflikta in uspešnost posredovanja. Specifičnost pristopa pri razreševanju konfliktov pa je poleg vrste konflikta (konflikt vlog, socialni, industrijski, internacionalni itd.) odvisna tudi od specifičnih značilnosti socialnega, kulturnega, političnega, ekonomskega mikro in makro okolja, v katerem se pojavlja. Conflict management je lahko uspešen le, če je prilagojen specifičnim značilnostim okolja, v katerem se manifestirajo različni konflikti. Iste licence "conflict managementa" so lahko v nekaterih okoljih zelo "produktivne", v drugih pa kontraindikacija za uspeh. Osnovni predpogoj uspešnega "conflict managementa" je zato tudi dobro poznavanje ekonomskih, socialnih, kulturnih in političnih značilnosti okolja, v katerem se konflikti pojavljajo.

Avtor omenjenega prispevka je v svojem praktičnem in raziskovalnem delu vprašanja "conflict managementa" povezoval predvsem s problemi socialne klime. V okvirju seminarjev z naslovom "Socialna klima in problemi vodenja" je od l. 1988 do 1991 v številnih seminarjih za vodilne kadre iz slovenskih podjetij in nekaterih seminarjih za vodstva srednjih šol predstavil problematiko pogajanja in posredovanja, ki je splošna bistvena sestavina vsakega "conflict managementa". V raziskovalnih nalogah, ki so bile do sedaj izpeljane v 15 slovenskih podjetjih, pa je vedno šlo tudi za analizo značilnosti različnih konfliktov v podjetjih. Za nadaljevanje in širjenje omenjenega raziskovalnega projekta bi bila potrebna dodatna sredstva: Republiška raziskovalna skupnost se je v l. 1991 odločila, da jih za naš predlog nadaljevanja projekta ne bo dodelila. Ob znanih dogodkih v zvezi s problemi zaključnih izpitov smo "višjim inštancam" predložili tudi nadaljevanje projekta, ki zajema analizo socialne klime in problemov vodenja v srednjem šolstvu. Tudi na ta predlog v zvezi s "conflict managementom" na srednjih šolah še ni bilo nobenega odgovora.

S posebno nostalgijo pa se avtor prispevka spominja svojih predlogov, ki jih je dal v "davnih časih nekega drugega sistema": na posvetovanju o položaju družboslovja v Sloveniji, ki ga je tedaj pripravil MC CK ZKS (danes prenovitelji) in kjer so bili prisotni številni, tudi danes obravnavani kot eminentno svobodomiselnih teoretiki in znanstveniki različnih strok, je predlagal, naj se oblikuje moderen in predvsem strokoven center za analizo problemov socialne klime, problemov vodenja in "conflict managementa" za različne vrste konfliktov - tudi internacionalne. Avtor je svoj predlog tudi ponudbeno operacionaliziral, za začetek ga je predložil celo kot lastno raziskovalno nalogo. Čeprav na posvetu samem ni bilo nobenih nasprotovanj predlogu, je bila njegova kasnejša usoda žalostna. Naletel je na gluha ušesa, čeprav je šlo za enega prvih poskusov, da se začne omenjena problematika obravnavati na moderen in strokoven način, ki je hkrati osnova

za vsako demokratično odločanje, predvsem pa vsaj delno zagotovilo, da se h konfliktom pristopi z večjo afiniteto do funkcionalnega načina njihovega razreševanja. Kasnejše izkušnje so avtorja omenjenega prispevka znova prepričale o tem, da je "conflict management" na različnih nivojih funkcioniranja slovenske družbe še vedno "deficientna veščina", da ni skorajda nobenega strokovnega centra, še manj pa organizirane akcije, ki bi "conflict management" oblikovala kot vrednoto, kot del socialne klime, končno pa tudi kot del kvalitete življenja in kulture bivanja. Avtor omenjenega prispevka pri tem izhaja iz stališča, da je miroljubni način razreševanja konfliktov tudi najbolj funkcionalen. Vsak konflikt namreč nekaj stane, stane pa največ tedaj, ko je brez cene človeško življenje.

Pričujoči prispevek je zato uvodni poskus odpiranja problematike konfliktov, pogajanja in posredovanja; hkrati gre za problematiko, ki jo je avtor prispevka s študenti zlasti intenzivno obravnaval v šolskem letu 1990/91 - če bodo omenjena vprašanja izrazita stalnica našega strokovnega interesa, bo to morda zelo skromen prispevek k temu, da bodo destruktivni konflikti manj izrazita stalnica našega "družbenega dogajanja".

#### *KONFLIKTI, POGAJANJA IN POSREDOVANJA: NEKAJ UVODNIH MISLI*

Proces pogajanj je nekaj tipično človeškega: v živalskem svetu npr. ne moremo ugotoviti česa podobnega. Morda je temu tako (Anzieu, D., 1977), ker je pogajanje proces, ki je tako zelo odvisen od jezika, hkrati pa je reševanje konfliktov proces, ki je izrazito substitutiven, nadomeščevalen: "naravne zakone" nadomešča s socialnimi in kulturnimi pravili (morda pri tem Didier Anzieu, znani francoski klinični psiholog, nima najbolj prav: ravno socialna in kulturna pravila se včasih sklicujejo na t. i. naravne pravice).

Povsod, kjer so nam civilizacije zapustile komunikacijsko kodo, ki jo lahko označimo kot pisavo in dekodiramo njen pomen, lahko ugotovimo, da so poznale procese posredovanja, arbitraže, vzpostavljanja določenih konvencij in iskanja kompromisov. Za vsako civilizacijo, ne glede na dimenzijo njene zgodovinske oddaljenosti (stara kitajska, hindujska, krščanska, islamska ali sodobna ameriška), lahko ugotovimo neko posebnost (*coloration particuliere*), ki jo je prispevala k "metodam in duhu" pogajanj. Oboje je povezano tudi s tradicijo in verovanji določene civilizacije, z njenimi vrednotami, z njihovo filozofijo človeka in družbe. Pogajanja se včasih obravnavajo končno tudi kot poseben vidik t. i. socialne izmenjave: zamenjave idej, zagotovil, informacij. Ta vidik je zlasti blizu sociološki obravnavi. S psihološkega vidika pa pogajanja spadajo k najbolj centralnim vprašanjem "mentalnega funkcioniranja". Freud je tako iz intrapsihičnega konflikta (v dobršni meri nezavednega) oblikoval temelj notranje realitete pri posamezniku: konflikt Ega z Idom in Superegom, konflikt med Erosom in Thanatosom, konflikt med "mehanizmi" obrambe in razvoja, med Superegom in idealom Jaza. Jaz je kompromis med zahtevami in tenzijami, ki izhajajo iz želja, iz tesnobe, cenzure iz mnogih in spreminjajočih se identifikacij. Kurt Lewin je ta model "razširil" na dinamiko grup. Zanj je grupa določen sistem tenzij. S pomočjo institucionalnih rešitev in kulture vsaka skupina tenzije regulira tako, da rezultirajo v določenem socialnem ravnovesju. To se ohranja z reorganizacijo grupnih ciljev, ali pa skupina razpade (Anzieu, 1977). Skupino tako predstavlja proces stalnega pogajanja med njenimi člani.

Pri obravnavanju konfliktov lahko ločimo psihološki, sociološki in kombinirani (psihološko sociološki) pristop. Vsak od omenjenih pristopov zajema naslednje najpogostejše obravnavane vidike (Touzard, 1977):

I. Psihološki pristop:

a) obravnavanje agresivnega vedenja, ki izhaja iz t.i. endogenih pritiskov;  
 b) obravnavanje reakcij, odgovorov na frustracijo, ki je povzročena od zunanjega dražljaja;

c) poudarek na instrumentalni teoriji agresivnosti.

II. Sociološki pristop je utemeljen predvsem v naslednjih treh teoretičnih smereh:

a) teorija funkcionalizma;

b) marksizem;

c) sociologija konfliktov.

III. Kombiniran oz. socio-psihološki pristop pa se ukvarja predvsem z naslednjimi vprašanji:

a) definicija konflikta oz. konfliktov ;

b) strukturalni aspekti konflikta;

c) emocionalni vidiki konflikta;

d) kolektivno nasilje.

Psihološki pristop pri obravnavanju konfliktov loči intra in interindividualne konflikte. Pri obravnavanju z vidika agresivnega vedenja, ki izhaja iz endogenih pritiskov, so najpogostejše psihoanalitične, psihofiziološke in etološke razlage. Psihološki pristop, ki poudarja agresivno vedenje kot odgovor na frustracijo, ki jo povzroča zunanji stimulus, je utemeljen v različnih teorijah frustracije, poseben vidik pa predstavlja instrumentalna teorija agresivnosti. Skupaj s sociološkim pristopom bomo omenjene teorije natančneje obravnavali v nekem drugem prispevku. Omenimo le, da je funkcionalistično teorijo (skupaj z njenim pogledom na sistemsko vlogo in pomen konfliktov) avtor omenjenega prispevka že obravnaval v članku Teorije socialnih vlog in socialnega statusa: možnosti za celovitejši socialno-psihološki pristop (Rus, 1985).

Malce bolj pa se bomo zadržali pri kombiniranem oz. psihološko- sociološkem pristopu. Ta je osredotočen predvsem na interakcijo med posameznikom in določeno socialno strukturo; ne ukvarja se izolirano ne zgolj s posameznikom in ne zgolj z njegovim socialnim okoljem. Pri tem pa je treba omeniti, da tak enostranski ekstrem v pristopu ni značilen ne za psihološke ne za sociološke vidike, ki smo jih omenili doslej. V takem primeru bi govorili o "psihologizmu" in "sociologizmu": oboje pa je v novejših psiholoških in socioloških pristopih že preseženo.

Kombiniran (psihološko - sociološki) pristop pri obravnavanju konfliktov je sorazmerno "mlad". Touzard (1977) poudarja, da se prve tovrstne raziskave pojavijo šele na začetku 60-tih let in da jih lahko razvrstimo v štiri že omenjena področja: a) definicija konfliktov; b) strukturalni aspekti konflikta; c) emocionalni ("afektivni") aspekti konflikta in d) kolektivno nasilje. Obvladovanje "conflict managementa" in "conflict resolution" nujno zajema tudi znanja z omenjenih štirih področij. Oglejmo si jih na kratko!

Sama beseda konflikt etimološko izhaja iz latinskega glagola *confligo* 3 (*confligi*, *conflictum*: spopasti, spopadati se). Konflikt se v psihološki literaturi opredeljuje predvsem kot inkompatibilnost (nezdružljivost) pričakovanj, idej, aspiracij, akcij. Ni nepomembno, v zvezi s čim in za kakšno inkompatibilnost gre. Nezdržljivost idej je npr. nekaj drugega kot nezdržljivost akcij. Kot protagonisti konflikta lahko nastopajo posamezniki (interpersonalni konflikt), grupe (intergrupni konflikt), socialne or-

ganizacije (socialni konflikt), ali pa kar narodi (internacionalni konflikt). Ne smemo prezreti industrijskega konflikta, ki nastaja med delojemalci in delodajalci. Industrijski konflikti se lahko manifestirajo na različne načine. Najbolj manifesten način so stavke.

Konkretni konflikti so kombinacije različnih, pravkar omenjenih konfliktov. Konflikt med pripadnikoma dveh različnih ali pa celo nasprotnih političnih strank je lahko hkrati interindividualen in intergrupen oz. socialen (interorganizacijski) konflikt. Tudi industrijski konflikt je lahko hkrati interindividualen, različni socialni konflikti so lahko predstavljeni kot internacionalni itd..

Sama beseda konflikt predstavlja neko kompleksno socialno situacijo, ki jo definira določena struktura socialnih relacij. Pri tem je lahko "narava" konflikta zelo različna. Protagonisti konflikta imajo lahko antagonistične cilje: pri industrijskem konfliktu hočejo npr. delojemalci povečanje plač, direkcija oz. vodstvo podjetja pa jih želi ohraniti nominalno nespremenjene. Določena etnična manjšina si lahko želi enake pravice kot večinska nacionalna skupnost, določen narod v centralizirani večnacionalni skupnosti hoče suvereno državnost itd..

Protagonisti konflikta se lahko zavzemajo za kontradiktorne oz. nasprotujoče si vrednote: za ali proti atributom t. i. socialne države, za ali proti (de)nacionalizaciji, za ali proti direktivnemu izobraževalnemu procesu, za ali proti nacionalni neodvisnosti in suverenosti, za ali proti pravici do splava, za ali proti participaciji delavcev itd.. Pri tem gre lahko za nasprotje (kontradiktornost) ali v zvezi s "terminalnimi" ali v zvezi z "instrumentalnimi" vrednotami. V zadnjem primeru je lahko cilj isti, gre pa za nasprotje glede uporabljenih sredstev oz. apliciranega načina: dve politični stranki imata lahko npr. enak cilj, pa se zavzemata za različne načine njegovega doseganja. Lahko sta celo "načeloma" soglasni glede načina, pa se vseeno razlikujeta glede strategije in taktike itd.. Zlasti so pomembne razlike, ki se kažejo v preferencah miroljubnega načina razreševanja konfliktov. Taka opcija se zdi marsikdaj naivna in neučinkovita. Zlasti se zdi taka tedaj, ko je potek konflikta že v ireverzibilni fazi agresivne eskalacije. Vsak miroljubni način razreševanja konfliktov namreč predpostavlja neko dolgoročno strategijo, ki temelji na upoštevanju različnih projekcij in na anticipaciji odgovorov na alternativne izzive. Ravno zato, ker je miroljubno razreševanje konfliktov dolgoročen proces, ki zahteva zelo premišljena odločanja v različnih fazah njegovega poteka, zanj ni dovolj samo dobra volja: zahteva tudi veliko znanja, izkušenj in premisleka. "Peacefull conflict management" je zato veliko zahtevnejši kot "military management", čeprav je tudi ta stroka zase. Zahtevnejši pa je toliko bolj, kolikor gre za kompleksnejši konflikt. Internacionalni konflikti z mednarodnimi, pa tudi notranjimi socialnimi, ekonomskimi in političnimi implikacijami zahtevajo hkratno upoštevanje množice različnih spremenljivk.

Na tej točki lahko konflikt opredelimo kot kompleksno socialno situacijo, kjer se pojavlja inkompatibilnost ciljev, vrednot, interesov (ko gre za nasprotujoče si cilje, antagonistične vrednote oz. divergentne interese).

Do konflikta pa lahko pride tudi v primeru, ko protagonisti isti cilj percipirajo, oz. skušajo dosegati na kompetitivni način: dva naroda si lastita isto ozemlje, dva moška si prizadevata za isto žensko, različni posamezniki v isti organizaciji si prizadevajo za isto vodstveno vlogo. V takih primerih govorimo o kompeticiji oz. tekmovanju. Kompeticija brez osebnega sovraštva se včasih označuje kot rivaliteta. Včasih se kompeticija sama po sebi izenačuje s konfliktom. Na tem mestu se ne bomo spuščali v primerjalne definicije kompeticije in konflikta pri različnih avtorjih. Pridružujemo se Touzardu

(1977), ki meni, da kompeticije ne moremo enačiti s konflikti. (Deutschu kompetitivnost vedno pomeni ekskluzivnost pri doseganju ciljev: dobitok ene strani naj nujno pomeni izgubo druge strani. Na ta način je vsaka kompeticija percipirana skozi opcijo "logike" zmagovalca in poraženca, ali drugače: o kompeticiji lahko govorimo tedaj, ko se pojavlja tudi strah pred neuspehom.)

Touzard (1977) meni, da je pri razlikovanju kompeticije in konflikta nujno upoštevati pojem socialne moči. Socialna moč je pri tem definirana kot zmožnost vplivanja igralca določene socialne vloge na vedenje igralca neke druge vloge, na modifikacijo in kontrolo njegovega vedenja, na njegova stališča in sentimente. Pri tem gre lahko za vloge posameznikov, različnih skupin, organizacij ali pa kar narodov. Pri definiciji socialnega vplivanja ne gre pozabiti, da gre pri socialni moči vedno za učinek vpliva, ta pa je vedno diferencial med vplivom ene strani in (socialnim) odporom druge strani. To velja za vse ravni socialne interakcije: interindividualno, intergrupno oz. interorganizacijsko, internacionalno. Kompeticija naj bi bila konflikt predvsem tedaj, ko je kontrola vedenja prvi imperativ vedenja, dominantna orientacija. Tekmec tedaj postane nasprotnik. Zmožnost kontrole vedenja pa je vedno utemeljena v vrsti in količini (socialne) moči, s katero razpolaga igralec določene vloge. Avtor omenjenega prispevka pa vendarle meni, da je za diferencialno definicijo kompeticije in konflikta zelo pomembna tudi vrsta moči, s katero določen izvor moči izvaja eksterno socialno kontrolo. Posledice tistega vpliva, ki ga omogoča moč nagrajevanja, so lahko zelo drugačne od tistih, ki jih omogoča moč kaznovanja. Omejenost resursov, ki omogočajo uresničevanje ene od vrst moči, je hkrati omejenost možnosti eksterne socialne kontrole. Posledice internacionalnega konflikta, kjer lahko ena stran izvaja ekonomski pritisk, bodo nedvomno drugačne kot v primeru, če ji ostane na razpolago samo vojaški pritisk.

Za izvajanje pritiska na eno stran lahko druga stran sklepa različna zaveznitva s tretjo, itd. stranjo. V takem primeru lahko prihaja do oblikovanja koalicij, ki lahko potencirajo oblikovanje določene vrste moči. Pojem koalicij je lahko torej v tesni zvezi z usmerjeno kontrolo vedenja: v tem primeru koalicije lahko upoštevamo kot enega od strukturalnih vidikov konflikta.

V zvezi s konfliktom, ki ga definiramo kot socialno situacijo, kjer si igralci različnih socialnih vlog prizadevajo doseči, braniti ali uresničiti različne ali nasprotne cilje, vrednote oz. interese, ali pa istočasno in kompetitivno dosegati iste cilje, ločimo njegove strukturalne in "afektivne" (emocionalne) vidike. Strukturalni vidiki so manifestni, instrumentalni oz. strateški aspekti konflikta. Pri emocionalnih vidikih pa včasih govorimo o t. i. latentnem konfliktu (Touzard, 1977). Latentni konflikt predstavljajo stališča, percepcije, evaluacije, stereotipi in predsodki, ki jih imajo druga o drugi strani, ki so vpletene v konflikt. Oglejmo si še enkrat pregledno, kaj so strukturalni in kaj emocionalni vidiki konflikta (tovrstni analitični pristop je "conditio sine qua non" vsakega conflict managementa, omenili pa smo že, da je najzahtevnejši tisti conflict management, ki teži k miroljubnemu reguliranju konfliktov):

Strukturalni (manifestni, instrumentalni, strateški) vidiki konflikta se nanašajo na problematiko socialne moči in na problematiko oblikovanja koalicij. Gre za naslednje vidike:

1. Kakovostni vidiki moči (različne vrste moči, s katerimi razpolaga določen igralec oz. protagonist konflikta: moč nagrajevanja, moč kaznovanja oz. prisiljevanja, legitimna moč, referenčna moč, kompetenčna in informacijska moč. Ob širšem spektru različnih

vrst socialne moči so na razpolago tudi različnejše tehnike pritiska oz. kontrole vedenja. Ne gre tudi pozabiti, da lahko obstajajo tudi zelo različne inačice iste vrste moči.)

2. Količinski vidiki moči (količina socialne moči se posredno v obsegu vpliva, ki ga ena stran v konfliktu lahko izvaja na drugo stran; vedno obstaja določena kombinacija kakovostnih in količinskih vidikov, te kombinacije pa so v različnih situacijah različno učinkovite; moč kaznovanja, ki jo lahko stran aplicira v "velikih količinah", je lahko soočena z različnimi omejitvami - to velja tudi za internacionalne konflikte: agresor, ki razpolaga z veliko moči kaznovanja, je lahko v aplikaciji omejen, ali pa je ta moč v situaciji instrumentalno neustrezna). Ločimo situacije simetrične in asimetrične distribucije socialne moči.

### 3. Koalicije oz. oblikovanje koalicij.

Trije strukturalni vidiki konflikta so torej vrsta in količina moči, s katerimi razpolagajo udeleženci v konfliktu, in pa možnosti za oblikovanje koalicij. Oblikovanje koalicij lahko potencira določeno vrsto pritiska oz. vzpostavi zaželeno kontrolo vedenja nasprotni strani v konfliktu. Oblikovanje koalicij lahko potencira konstruktivne, miroljubne ali pa destruktivne, agresivne načine razreševanja različnih konfliktov. Je priložnost, ki se lahko izrabi tako ali drugače. To, da med več protagonisti konflikta obstaja realen večinski interes za miroljubno razreševanje konfliktov, ni še nobeno zagotovilo, da bo do takega razreševanja zares tudi prišlo. Večinski interes za miroljubno razreševanje se mora kot tak tudi uresničiti. Inicijator tovrstnega uresničevanja mora zato poznati značilnosti koalicijskih situacij in obvladati značilnosti koalicijskega vedenja. Ta večina je zelo pomembna sestavina conflict managementa v vseh situacijah, ki jih lahko opredelimo kot koalicijske (koalicijo določa seveda struktura socialnih relacij, ne pa naša definicija). Zato si oglejmo, kateri so pogoji za oblikovanje koalicijskih situacij in kateri so tisti parametri, ki jih definirajo.

Pogoji za oblikovanje koalicij (Gamson, 1977):

1. V določeni skupini, kjer obstajata več kot dve strani, je treba sprejeti odločitev, s katero hoče vsaka stran maksimizirati svoj dobiček.

2. Nobena rešitev ne more maksimizirati dobitka vsake od "zainteresiranih strani".

3. Noben član sam zase v okviru razpoložljivih virov moči ne razpolaga z absolutno močjo do drugih članov.

4. Noben član nima pravice veta.

Parametri, ki definirajo koalicijsko situacijo, pa so naslednji:

1. Moč (vrsta in količina), s katero razpolaga vsak član skupine.

2. Člani, ki sestavljajo koalicijo natančno vedo, kakšne in katere koristi jim to prinaša, prav tako pa poznajo možne "izgube" članov.

3. Medsebojne ali ideološke afinite: to so spremenljivke, ki niso odvisne samo od začetnega nivoja razpoložljive moči.

4. Ustrezna količina moči, potrebna za kontrolo odločitev.

Pogojem oblikovanja in definicijskim parametrom je lahko zadoščeno v različni meri. V jeziku socialne kognitivne psihologije bi lahko rekli, da so različne koalicijske situacije bolj ali manj "prototipične skripte" koalicij. Tam, kjer se koalicije lahko oblikujejo kot formalne skupine, gre tudi za bolj "prototipične skripte" koalicij. Končno lahko govorimo tudi o koaliciji nekaterih družinskih članov v okviru določene družine (otroci proti staršem, npr.). Taka koalicija je neformalna in zelo verjetno neprototipična koalicija.

Ali imate morda težave, da bi si pogoje za oblikovanje koalicij in parametre, ki definirajo koalicijsko situacijo, ponazorili s konkretnim primerom? Kot smo vam že namignili, jih lahko v manj "čisti" obliki najdete že pri vas doma, v službi, v športnem društvu, v šoli, v mednarodnem življenju (če poslušate poročila ali berete časopis). Posebej (zastrašujoče) zanimiv pa je primer tistega dela Balkanskega polotoka s šestimi republikami in dvema pokrajinama. Vsakdo od bralcev ima v tem primeru za ilustracijo na razpolago veliko količino različnega "materiala".

Touzard (1977) koalicije prišteva k strukturalnim vidikom konflikta. Avtorju pričujočega prispevka se zdi, da je treba koalicije uvrstiti v posebno kategorijo socialnih situacij. V koalicijah namreč prihajajo do izraza tudi emocionalni vidiki konflikta: različne percepcije, stališča, pozitivni in negativni stereotipi itd..

Oglejmo si na kratko, kako lahko emocionalni vidiki (izraz ni najboljši, saj lahko pri percepcijah govorimo tudi o kogniciji) vplivajo na značilnosti oblikovanja in definiranja koalicij. Če je treba sprejeti odločitev, s katero hoče vsaka stran maksimizirati svoj dobiček, se lahko morda pojavi vprašanje, kaj določena stran šteje kot "dobiček". Gre torej za problem formuliranja in izbora alternative v procesu odločanja. Problem v smislu konflikta se v našem primeru pojavi tedaj, ko se percepcija "dobička" nanaša na iste cilje, ki jih različne strani skušajo dosežati istočasno in kompetenčno (ali pa še potencirano, če se le da ne - kooperativno), če vsakdo "dobiček" percipira v luči takih lastnih interesov, ki so divergentni glede na druge, če si zamišlja, da je "pooblaščen" branilec vrednot, ki so nasprotne (nekaterim) drugim stranem, ali pa "dobiček" percipira kot cilj, ki je inkompatibilen s cilji drugih strani v situaciji, kjer obstajajo pogoji za oblikovanje koalicij. Lahko se celo zgodi, da v pogojih, ki so ugodni za oblikovanje koalicij, do koalicij sploh ne pride. To se lahko zgodi npr. v primeru, ko strani v določeni skupini oz. skupnosti (posameznikov, organizacij, narodov) sploh ne percipirajo pogojev za oblikovanje koalicij (če npr. določena stran meni, da v okviru razpoložljivih virov moči - razpolaga z absolutno močjo v odnosu do drugih članov, dokler se to ne izkaže kot iluzija, ki zelo drago stane - primere naj si vsak cenjen bralec izbere sam).

Recimo pa, da vendarle pride do oblikovanja koalicij. Med parametri, ki definirajo koalicijsko situacijo, smo omenili tudi to, da člani natančno vedo, kakšne in katere koristi jim to prinaša, prav tako kot poznajo možne izgube nečlanov. Kompetitivno - konfliktna percepcija lastne koristi ponavadi povezuje z izgubami drugih. Težko razume, da je lahko tudi dobiček druge strani posredni ali celo neposredni (lahko celo dolgoročni) dobiček, korist lastne strani.

Koalicije se ponavadi oblikujejo v zvezi z nekim trenutnim ciljem in ne predpostavljajo vedno nekega trajnejšega oz. "globjega" konsenza. Za koalicije naj bi bilo značilno, da vsak član koalicij ohranja svojo identiteto. V tem smislu se koalicija razlikuje od pojma strukturirane skupine oz. grupe.

V političnem in socialnem življenju lahko najdemo številne vsakdanje primere oblikovanja različnih koalicij. Do koalicijskega povezovanja lahko prihaja celo med stranmi, za katere je bil značilen nek permanenten konflikt: to je odvisno predvsem od tega, kakšno korist percipirata (percipirajo) strani, ki se koalicijsko povezujejo. Poseben problem nastopa v primeru, ko se je treba odločati med dvema stranema, ko ena povezava prinaša določeno korist, druga povezava pa bi temeljila na osebnostnih in ideoloških afinitetah. Pri političnih koalicijah ponavadi prevladuje percepcija realnih koristi: da gre pri tem lahko za problem ustreznosti percepcije, pa smo že omenili. Percepcija koristi pri oblikovanju koalicij naj bi bila pozorna vsaj na dimenzijo krat-



koročna - dolgoročna korist oz. na koeficient korist / izguba. Percepcija in evaluacija koalicijskih koristi je del strateškega odločanja v conflict managementu.

Za oblikovanje koalicij pa je potrebna tudi reciprociteta izbora med možnimi udeleženci koalicije.

Dosedaj smo se nekoliko seznanili s t. i. strukturalnimi (manifestnimi, instrumentalnimi) vidiki konflikta. K tem vidikom spadajo kakovostni in količinski vidiki moči ter koalicije kot posebno vprašanje socialne moči v zvezi s konfliktom. Omenili pa smo že, da poleg manifestnih vidikov govorimo tudi o latentnih oz. "afektivnih" (emotivnih) aspektih. Avtor pričujočega prispevka meni, da izraz "afektivni" (emotivni) vidiki ne ustreza: primernejši se mu zdi izraz latentni ali pa psihološki vidiki. Omeniti velja, da so še vedno redke raziskave, ki se ukvarjajo z interakcijo med strukturalnimi in psihološkimi vidiki konflikta. Igra vlog pa je vedno interakcija med igralcem vloge in značilnostmi njenega korespondentnega statusa. Vloga in korespondenten status pa so vedno del neke grupne strukture (strukture moči, komunikacij in sociometrične strukture). Šele igralci vlog so tisti, ki jih "oživljajo" v realne funkcije, ki ustrezno učinkujejo v svojem okolju. Vsak igralec vloge pa je posameznik s specifičnimi psihološkimi značilnostmi, ki ga oblikujejo kot osebnost. Ravno osebni "prispevki" v igranju vlog so tisti faktorji, ki vplivajo na variabilnost učinka enakih vlog.

K "afektivnim" vidikom konflikta Touzard (1977) prišteva:

1. negativne stereotipe, ki so posledica obstoja dveh neodvisnih in kompetitivnih skupin;

2. pojav socialne kategorizacije;

3. negativne stereotipe, ki vplivajo na oblikovanje kompetitivnega vedenja;

4. osebnostne dejavnike v medosebnih konfliktih.

Vsak conflict management zahteva analizo strukturalnih in psiholoških vidikov konflikta, pa tudi njunih interaktivnih učinkov. Analiza omenjenih učinkov pa je nujno multidisciplinarna. Taka je tudi analiza vseh spremenljivk, ki vplivajo na potek konflikta. Deutsch (1971) omenja naslednje spremenljivke:

- značilnosti akterjev konflikta (njihove vrednote, motivacija, aspiracije, intelektualni nivo, specifična in splošna stališča v zvezi s konfliktom, možne strategije in taktike);

- prejšnje medsebojne relacije akterjev konflikta (razvoj medsebojno usmerjenih stališč in pričakovanj);

- "narava" problema oz. izvor konflikta (njegova razširjenost in motivacijski pomen);

- socialno okolje, v katerem se pojavlja konflikt (institucionalne norme in pravila, ki regulirajo konflikt, prepovedi, opogumljanja in zavračanja v zvezi z razreševanjem konflikta);

- javnost in njen odnos do problematike konflikta (interesi javnosti v zvezi s konfliktom);

- uporabljena strategija in taktika (aplicirani pritiski in grožnje, svoboda izbora, možnosti komunikacije in izmenjave informacij, zaupanje v informacije in izvore informacij);

- posledice konflikta za vsako stran, kratkoročno in srednjeročno gledano (pridobljen ali izgubljen prestiž npr.).

Na tem mestu nismo natančneje obravnavali ne psiholoških vidikov konflikta ne spremenljivk, ki vplivajo na njegov potek. Cilj omenjenega prispevka je predvsem

informativen. Predstavlja predvsem uvod v nadaljnje obravnave različnih segmentov izjemno kompleksnega področja, ki ga nakazuje tudi naslov prispevka: Konflikti in (funkcionalni) načini njihovega razreševanja. V skladu z že opredeljenim ciljem bomo nekaj besed informativno namenili tudi načinom razreševanja konfliktov.

Konflikti se lahko razrešujejo na štiri načine: s konfrontacijo, pogajanjem, posredovanjem in z arbitražo. (Za miroljubne načine razreševanja so značilna predvsem pogajanja in posredovanja.)

Vsak konflikt ima svoj konec. Konec konflikta sicer ne pomeni, da je neka konfliktuozna situacija povsem izginila. Predvsem pa se ob vsakem koncu konflikta spozna, da vsak konflikt "nekaj stane". Z ekonomskega vidika že stavka povzroči določeno škodo, kaj šele vojna, pa čeprav je "omejena". S psihološkega vidika je evidentno, da vsak konflikt zahteva veliko mobilizacijo usmerjene energije pri posamezniku, skupinah, organizacijah, narodih. Dokler strani ceno (strošek, škodo, izgubo) ocenjujejo kot znosno, še vedno vztrajajo v konfliktu. (Nedvomno je lažje vztrajati v konfliktu tedaj, ko ceno plačujejo drugi; ni težko predstavljati trde linije v konfliktu, če ga v okvirju hierarhične "delitve dela" vodiš iz zadnje linije.) Ko ena od strani oceni, da ne more več "plačevati cene" za konflikt, se konflikt ustavi tako, da se ena stran umakne, ali pa je izločena. Tak rezultat določene konfrontacije je napovedljiv zlasti tedaj, ko obstaja izrazito asimetrična distribucija moči oz. možnosti vpliva. Redki so socialni in internacionalni konflikti, ki se ne končajo z izločitvijo enega od nasprotnikov.

Konflikt pa se lahko ustavi še preden je eden od protagonistov izločen "s silo drugega, ali pa na osnovi lastnega spoznanja". To se lahko zgodi tedaj, ko ena stran oceni, da bo cena prenehanja konflikta nižja od njegovega nadaljevanja. Na tej točki oz. v tem trenutku se (lahko) pojavi socialna intervencija v smislu regulacije konflikta. Tako lahko npr. ugotovimo, da na socialni in internacionalni ravni obstajajo norme in pravila, ki regulirajo konflikte. Taka pravila poznajo zelo različne kulture in civilizacijske stopnje: pri avstralskih domorodcih se nek konflikt konča v trenutku, ko je na eni strani nekdo ubit, pri nekaterih indijanskih plemenih se konflikti končajo, ko zaide sonce itd.. V naši kulturi je potek konflikta včasih celo manj kodificiran: ustavitev konflikta je odvisna od presoje strani, ki so v konfliktu. Velikokrat je tako, da se konflikt ne ustavi tako, da močnejša stran "pride do konca". Ni nujno, da je konfrontacija tudi popolna destrukcija, čeprav evropska zgodovina pozna tudi take primere. Do prekinitve konflikta lahko pride že prej, preden konfrontacija preide v izrazito ali celo popolno destrukcijo. Ustavitev konflikta mora biti pri tem z obeh strani percipirana kot varianta, ki obema stranema ustreza bolj kot eliminacija ene od strani; (spomnimo se npr. samo velikega iraškega poraza v zalivski vojni, ko so imele ameriške enote takorekoč odprto pot do Bagdada in je bil padeč Sadamovega režima "na dosegu roke"; kjub temu so se zavezniki ustavili - najverjetneje zato, ker je bilo mirno nadaljevanje percipirano kot koristnejše.)

Ustavitev konflikta je torej lahko z obeh strani ocenjena kot koristnejša od njegovega nadaljevanja, ki se konča z eliminacijo ene od strani (šibkejše). Coser (1967) poudarja, da je lahko taka rešitev s pomočjo nekega posrednika mnogo bližja: posrednik pri tem obema stranema olajša vpogled v različne (strukturalne npr.) vidike konflikta in v ceno, ki jo morata "plačevati obe strani". Coser (1967) posebej poudarja, da je pri tem zelo pomembna analiza signalov in znakov, ki prihajajo z obeh strani in lahko pomenijo željo po prekinitvi konflikta. Taka analiza je pomembna pri vseh konfliktih,

ne glede na njihovo naravo: interindividualnih, socialnih, intergrupnih, industrijskih, tudi internacionalnih.

### NAČINI RAZREŠEVANJA KONFLIKTOV

Konflikt kot kompeticija, ki je prešla v konfrontacijo, se lahko razreši ali z eliminacijo ene od strani ali pa z odločitvijo vseh strani, da z nadaljevanjem konflikta "zgublja" več kot pa "dobi". V tem (drugem) primeru lahko govorimo o treh načinih razreševanja konfliktov. To so pogajanje, posredovanje in arbitraža.

Pogajanje je posebna diskusijska procedura med različnimi (nasprotnimi) stranmi, ki jih predstavljajo uradni (oficielni, formalni) predstavniki, katerih cilj je doseganje kompromisa, ki bo sprejemljiv za vse strani. Pogajanja ponavadi potekajo na "kodificiran" in normativen način. Pri internacionalnem konfliktu (t.j. konfliktu med državama) je npr. točno opredeljena situacija konflikta in držav, ki so vpletene vanj, pa tudi pogoji nastanka in poteka pregovorov.

O posredovanju govorimo tedaj, ko gre za pogajanja med nasprotnimi stranmi, vendar pa v prisotnosti neke tretje strani.

Tretja stran naj bi bila nevtralna njena vloga pa v olajševanju iskanja "izhoda" iz konflikta. Posredovalec nima prav nobene moči, da bi stranema (stranem) vsilil svojo rešitev. Posredovalec je neke vrste socialni katalizator. Sprte strani lahko same poiščejo posredovalca, neka "tretja stran" pa se lahko tudi sama ponudi kot posredovalec (kot npr. Evropska skupnost v primeru konfliktov na Balkanu). Posredovanje lahko v primeru internacionalnih konfliktov poteka tudi tako, da nasprotne strani (nasprotni strani) sploh ne komunicirajo med seboj, ampak posredovalec komunicira z vsako od njih (njiju) ločeno. Touzard (1977) po J. W. Burtonu povzema izraz "kontrolirana komunikacija", ki se nanaša na poseben primer pogajalsko - posredovalne situacije: gre za to, da se sprte strani "dobijo skupaj" pred posebno komisijo socialnih in političnih ekspertov. Ti eksperti naj bi bili hkrati specialisti za razreševanje internacionalnih konfliktov. Imeli naj bi vlogo posredovalca, ki skuša med nasprotnimi stranmi razviti diskusijo, čim bolj osvobodeno strasti in negativnih čustev.

Arbitraža oz. razsojanje je primer, ko konflikt rešuje "tretja stran" z razsojanjem. Arbitrer oz. razsodnik razpolaga z močjo, s katero oblikuje odločitve (rešitve), ki so za vse strani obvezujoče in imajo moč zakona. Arbitrer ima odločitveno, posredovalec pa samo "funkcionalno" vlogo. Proces arbitraže spada izrazito na juridično področje, za katerega pa vse več zanimanja kaže tudi socialna psihologija. Njen prvenstven interes pa je vsekakor usmerjen h pogajanju in posredovanju. Oba procesa zajemata tudi interakcijo med igralci vlog, ki so akterji konflikta oz. poskusov njegovega razreševanja. Oba procesa si bomo skušali natančneje ogledati s socialno - psihološkega vidika.

Pri pogajanjih (Touzard, 1977) nas zanimajo predvsem naslednja področja:

- a) vsebina posredovanja;
- b) vloge pri posredovanju;
- c) bistvene faze pri pogajanju;
- d) pogajalske norme in pogajalska pravila ;
- e) procesi, ki se pojavljajo pri pogajanju ;
- f) psihologija pogajalca.

(se nadaljuje)