

# Preraščanje spontane konfliktnosti v organizaciji

Janez Mayer

Fakulteta za organizacijske vede Univerza v Mariboru, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj  
janez.mayer@fov.uni-mb.si

Spontana konfliktnost izhaja iz človekove umske enkratnosti. Vsakdo na svojstven način zaznava, razmišlja, odloča in ravna v podobni situaciji. Konfliktnost v tej zvezi ne pomeni nasprotja, še manj spora, marveč stanje različnosti, napetosti med motivi, ki lahko vodi v nesoglasje - izključevanje ali v soglasje - dopolnjevanje. V organizaciji prihaja do konfliktov spontano, pogosto nezavedno, nenamerno, a tudi namerno, zaradi navzkrižja interesov. Če jih obvladujemo, lahko delujejo konstruktivno, če jih preziramo ali celo spodbujamo, običajno vplivajo destruktivno.

V članku prikazujemo nastajanje spontanega konflikta in nakazujemo pot k njegovemu preoblikovanju v stimulatorja ustvarjalnosti.

**Ključne besede:** konflikt, spontana konfliktnost, razumski konflikt, čustveni konflikt, konfliktnost motivov, komplementarnost konfliktnosti

## 1 Nastanek spontane konfliktnosti

Slovar slovenskega knjižnega jezika definira konfliktnost kot duševno stanje nemoči zaradi nasprotujočih si teženj; nasprotje, napetost med hotenjem in nemočjo, spopad. Psihološka definicija konflikta nima negativne konotacije. Pomeni nasprotje, napetost, boj med motivi, izbirami, težnjami, odločitvami, ki se lahko hkrati izključujejo in dopolnjujejo.

Vir spontane konfliktnosti je človekova enkratnost. Človek nasledi in si v življenju pridobi enkratno paleto osebnih značilnosti. Čeprav v funkcionalno identiteto človekovega uma nihče ne dvomi, je intelektualna struktura, ki nastaja, v vsakem osebkju povsem neponovljiva. Enkratno se oblikujejo naše (procesorske) zmožnosti za sprejemanje, obdelovanje in izražanje informacij (inteligentnost).

Na edinstven način se oblikuje in strukturira posameznikova osebnost, ki na neponovljiv, a relativno stabilen (prepoznaven) način čuti, doživlja in reagira. Na to podlago se nalagajo "usedline" spoznanj in izkušenj, ki kot svojstvena, nenehno se spreminjajoča prizma, vsakokrat drugače lomi svetlobo resničnosti (objektivnosti) v podobo njenega intimnega odseva – refleksije subjektivne resničnosti. Rutinske večšine s predvidljivimi posledicami se navadno izvajajo nezavedno in s pomočjo specializiranih procesnih modulov. V nasprotju s tem se zavestno procesiranje sproža ob zaznavi novosti, odstopanju od pričakovanega, posebnih oziroma pomembnih (čustveno nasičenih) zadev, pri načrtovanju in opazovanju ter delovanju z

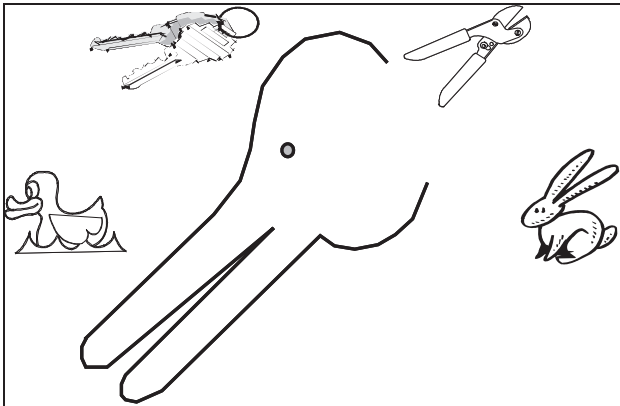
namenom, pri postavljanju novih miselnih vzorcev. Med miselnimi shemami in predstavami ljudi so o eni in isti stvari velike razlike a tudi podobnosti. Slednje omogočajo medsebojno razumevanje in sporazumevanje.



Slika 1: Izvir spontane konfliktnosti

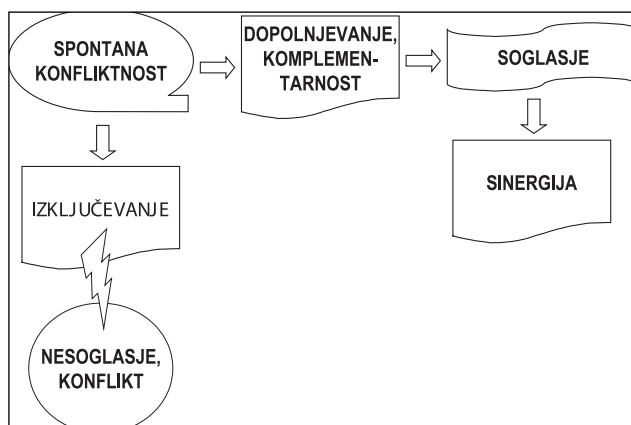
Ta enkratna slika v posameznikovi zavesti, ki kaže resničnost na drugačen, svojstven, nov, izvirni način, ki je lahko vir razlik med ljudmi v procesu spoznavanja, zato je na eni strani lahko vzrok nesoglasju, konfliktu med njimi, lahko pa vodi v soglasno sobivanje in združevanje različnih videnj v novo popolnejšo podobo. Ta mehanizem je osnova človekove izvirnosti in s tem ustvarjalnosti. Ni drugega dejavnika, ki bi v človekovi zavesti oblikoval posevno nove predstave, zamisli, rešitve. V tem vidim tudi neposredno zvezo s konfliktnostjo, ki jo na videz nezdružljivi

ve vsebine povzročajo že v posameznikovem mišljenju in pozneje v dialogu z drugimi. Posameznik nima razlikovalnega izkustva dokler svojih predstav in zamisli ne primerja s predstavami drugih. Do tedaj nima razloga, da bi dvomil v resničnost svojega spoznanja. Ravnanje, ki iz tega izhaja, je z vidika drugih lahko nerazumljivo, neobičajno.



Slika 2: Soobstoj individualnih resničnosti

Slika 2 nazorno kaže, kako že skrajno preproste podobe povzročajo zelo različne osebne asociacije in razlage. To je dokaz, da se človeku tako imenovana objektivna resničnost razodeva na popolnoma subjektiven način že na ravni zaznavanja, ki je šele prva in najenostavnejša etapa spoznavnega procesa. Lahko si mislimo, kako se interpretacije razlikujejo šele ob sestavljenih zaznavah in potem ko jih premislimo, primerjamo, dopolnimo, ocenimo, izrazimo in uporabimo! To spoznanje je pomembno za razumevanje nastajanja spontane konfliktnosti, ki se lahko samodejno ali hote prevesi bodisi v razhajanje ali strinjajanje, v izključevanje ali v komplementarno dopolnjevanje. Rezultat je neposredno odvisen od spoznanja o individualni raznolikosti spoznavnih procesov in od kulture dialoga. Poznavanje tega mehanizma odkriva koristnost upoštevanja spoznanja drugih in strpnosti pri razumevanju konceptov, ki se nam običajno sprva zdijo nezdržljivi z našimi predstavami zgolj zaradi čustvenega nesprejemanja

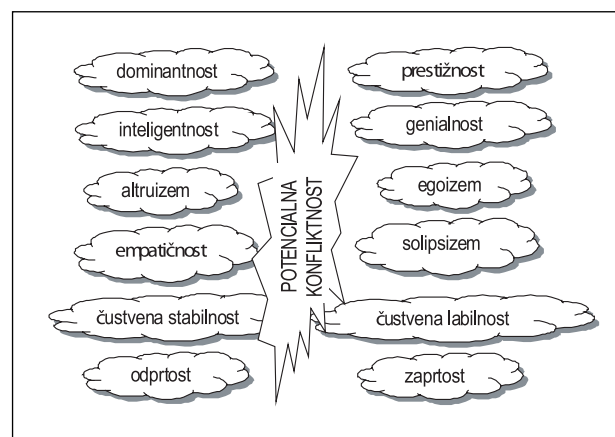


Slika 3: (Pre)usmeritev spontane konfliktnosti

nja in kljubovanja in ne zaradi racionalno ugotovljene neskladnosti.

Spontan konflikt torej nastane zaradi spoznavne raznolikosti individualnega spoznavnega procesa. Posebej očitno se razkriva pri izrekanju dvoma in kritike. Dokler se le-to vrti v okviru nizanja dejstev in argumentov za določeno trditev, vpliva na spoznavanje konstruktivno, medtem ko intenzivnejša čustva lahko vplivajo destruktivno, s tem, da pozornost preusmerijo s predmeta spoznavanja na verodostojnost vpletenih oseb. Ustrezna raven kulture sporazumevanja omogoča ločevanje med profesionalnim in zasebnim in v tem okviru se kaže njen izjemen pomen tudi za proces spoznavanja in ustvarjalnosti, kajti konfliktnost spontano nastaja tudi pri oblikovanju in ne le sprejemanju novih zamisli.

Vzrok za spontan konflikt lahko najdemo tudi med izključujočimi se osebnostnimi lastnostmi sodelavcev, na primer med organizacijskim vodjo in vodilnim ekspertom. Med njima izstopa gospodovalnost (dominantnost), ki je notranja (karakterna) težnja po moči in vplivu na druge. Težnja po prevladovanju je navadno razvita tako pri vodji, kot pri ekspertu. Deluje kot nekakšen gonilnik ali spodbujevalnik (pacemaker), ki spodbuja človeka, da spremeni statiko v dinamiko, kaže pa se v iniciativnosti in aktivnosti posameznika. Brez te značilnosti si le težko predstavljamo liderja, ki mu drugi sledijo, ali vodilnega eksperta, ki energično uveljavlja strokovni prestiž (Hesselbein et al., 1996, 332). Težnja po prevladovanju oba sili k nenehnemu dokazovanju superiornosti drugega nad drugim. Na tej podlagi se lahko njuni medosebni odnosi nenehno zastrujejo in terjajo izgubo energije, lahko pa se dopolnjujejo in povzročajo sinergične učinke. (Mayer, 2002)

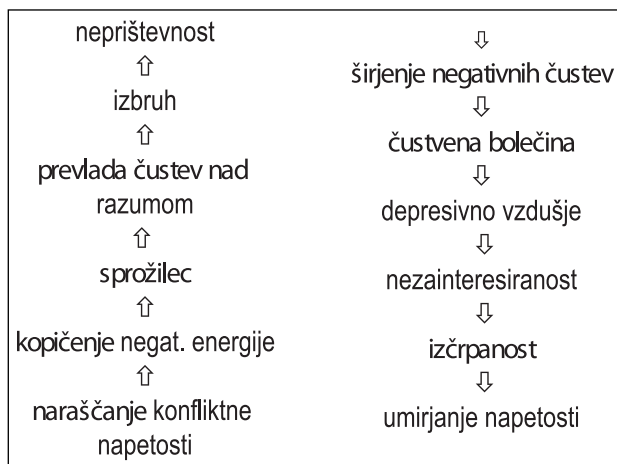


Slika 4: Potencialna konfliktnost zaradi osebnostnih razlik

## 2 Nezaželeni učinki konflikta

Konfliktno stanje lahko deluje do neke meje spodbujevalno, ker povzroča tekmovalnost in s tem sproščanje dodatne energije, lahko pa se prevesi z razumske na čustveno raven z negativnim predznakom. Če doseže negativne skrajnosti, lahko sproži stanje neprištevnosti, ki ni le psihološka, marveč tudi pravna kategorija (sodniki jo prizna-

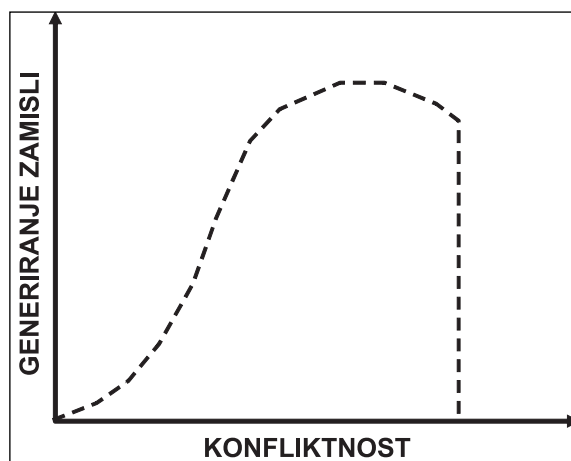
vajo kot olajševalno okoliščino). V takem stanju čustva lahko povsem preplavijo človekovo doživljanje in izražanje, ki se na ta način popolnoma izmakne razumskemu nadzoru. Ekstremno čustvovanje izhaja iz človekove instinktivne strukture, nekakšne varnostne posode, ki ima pri različnih ljudeh različno kapaciteto. Ljudje s tako imenovano visoko frustracijsko tolerantnostjo lahko prenašajo sorazmerno dolgo časa izjemne čustvene obremenitve (stres). Vendar ima tudi najgloblja posoda svoj rob. Če traja intenzivno čustveno stanje predolgo, nadzor razuma končno popusti. Ker so čustva bipolarna, je lahko tako stanje pozitivno (konstruktivno) ali negativno (destruktivno). Slednjemu pravimo tudi afekt, ki se kaže v evforični motoriki, histeričnih izpadih, pobesnelosti, agresivnosti idr.



Slika 5: Sproščanje in umirjanje impulzivnosti

V afektu pokaže človek svoj bes in agresivnost z neprimernim besednim in nebesednim izražanjem ali celo s fizičnim nasiljem. Tako vedenje se navadno takoj odrazi tudi v nasprotniku kot prastar način človekove nagnosti, refleksne (samo)obrambe. Čustveni um in z njim povezan konflikt ima v prilagajanju na spremembe bistveno krajši reakcijski čas kot logični um. Ta lastnost, ki se je v razvoju vrste ohranila in podedovala kot instinkt, omogoča nemudno reakcijo ob nenadni ogroženosti posameznika. Nepričakovana nevarnost sproži takojšen odziv vegetativnega živčevja brez premisleka. Take reakcije se običajno zavemo pozneje in se ji pogosto čudimo, ker je nastala samodejno, brez hotenja. Impulzivno sproščanje čustev je pravi plaz, ki ga ni mogoče zaustaviti. Njegovi učinki se poležejo samodejno v različno dolgih časovnih razdobjih od nekaj minut do več let. Iz tega sledi spoznanje o tem, kako pomembno je preventivno preprečevanje konflikta.

Določena raven konfliktnosti lahko pomeni spodbudo ustvarjalnosti. Kjer ni napetosti, nasprotij, nesoglasij tudi ni spodbude za preraščanje takega stanja. Človek nagiba k racionalizaciji in rutinizaciji svojega dela. Ko novo delo oblada, običajno upade ustvarjalna spodbuda. Pojavi se šele z novimi izzivalnimi nalogami. Neproblematično okolje ga pasivizira in peha v krizo izobilja. V njej sprva ne čuti potrebe po spremembi in običajno ga prebudi šele krizno stanje, ki spet prinaša konfliktno stanje in z njim



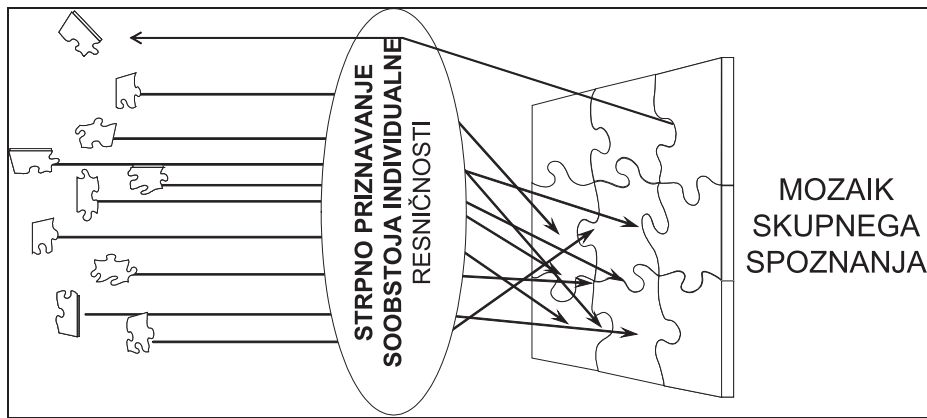
Slika 6: Razmerje med konfliktnostjo in inventivnostjo

spodbudo za spremembe. Ko v določenem delovnem okolju ustvarjalnost zamre, jo je mogoče umetno spodbuditi prav s povzročanjem konfliktnosti z novimi izzivi in primerjavami s konkurenco.

### 3 Oblikovanje celostnega pogleda kot način preraščanja spontane konfliktnosti

Način, kako posameznik občuti in razume je zanj omejitveni, za druge pa potencialno razširitevni dejavnik. Posameznik prispeva svoje izvirne podobe v mozaik skupnega celovitejšega spoznanja, ki obenem povratno razširja tudi njegov prvoten pogled. Prav v tem je ključna presežna moč človeka nad konfliktom kot nesoglasjem in sporom. Seveda razlike v videnjih povzročajo dilemo, kdo ima prav in kdo ne, sodbe: dobro - slabo, pozitivno - negativno, lepo - grdo; napovedi: varno - tvegano, zanesljivo - nezanesljivo idr., obenem pa so lahko izhodišče za oblikovanje celostne perspektive - širjenje individualnega obzorja z videnji, pojmovanji in spoznanji drugih.

Že pri učenju človek informacije in znanje nenehno poseeblja - zazna, premisli, razume, uredi in izrazi na sebi lasten način. V tem je tudi pogosto prezrt pomen prednosti skupinskega učenja pred individualnim, ki je naravno dopolnjevanje in evalvacija individualnega znanja. Izmenjava naučenega generira bolj raznoliko in strukturirano spoznanje. Tako spoznanje veliko hitreje preusmerja in razširja našo umstveno budnost in občutljivost - razgledanost, zato nas nenehno spreminja in dela prožnejše in dozretnejše za novosti in s tem tudi za preraščanje spontane konfliktnosti v dopolnjujoče se soglasje namesto v nesporazum. Nova spoznanja odpirajo naš individualni »umski vizir« za prepoznavanje novih pojavov. Osnovna vloga izobraževanja je prav v tem, da nas senzibilizira za nove vsebine, ki jih pred tem nismo niti opazili in ne razumeli. Novo spoznanje odpira novo možnost za preraščanje trenutnega spoznanja v povsem nove razsežnosti.



Sika 7: Nastajanje celostnega pogleda

Pot k celostnemu gledanju je razglabljanje ljudi, ki jih združuje skupen motiv (cilj) po novem spoznanju. Pri tem ljudje predstavljajo in razgrinjajo svoja izvirna videnja in razumevanja. Razglabljanja se moramo naučiti. Zgled so nam lahko Stari Grki, ki so debato odlično obvladali in jo učili ter gojili kot osnovno metodo spoznavanja. Človeku ni dana neposredna razvidnost resničnosti, marveč se ji v svojih refleksijah lahko bolj ali manj približuje asimptotično s pomočjo številnih jezikov, ki so simbolna reprezentacija resničnosti. Dopusčanje in spodbujanje popolne odprtosti in strpnosti v diskusiji povečuje nastajanje novih zamisli, oddaljenih asociacij, in pospešuje prehajanje miselnih vsebin iz nezavednega v zavestno in iz konfliktnosti v strinjanje (Wilmot, 2004, 32).

Pripravljenost in poskus sprejemanja spoznanja o prepletenosti in hkratnem sobivanju več predstav in resnic o svetu samodejno zmanjšuje prepad v uspešnem sporazumevanju. Zato so visoka kultiviranost, razgledanost, nazorska širina in sprejemanje drugačnega med temeljnimi izhodišči za obojestransko približevanje k skupnim zasnovam, vizijam, načrtom, odločitvam, rešitvam, strategijam in odločitvam.

Da diskusija te vrste sploh steče, je treba vzpostaviti vzdušje, ki spodbuja medosebno spoštovanje in preprečuje manipulacijo, medsebojno zaupanje, ki preprečuje sumničavo preverjanje, odprtost v izražanju, ki odstranjuje bojazen pred izrekanjem in sprejemanjem kritike ter uveljavlja izrekane in sprejemanje priznanja. To je mogoče doseči z medosebnim odnosom, ki dopušča, da vsakdo svobodno izrazi svoja izvirna videnja. Preraščanje spontane konfliktnosti je tako predvsem vprašanje vzgoje, poklicne etike in prepričanja, da je spontana konfliktnost vir dvoma in kritike, ki sta ključni spodbudi ustvarjalnosti. To vodi k misli, da je treba konfliktnost celo spodbujati in ne zatirati, a je hkrati ne izpuščati z verige.

Osnovno zagotovilo tega odnosa je ustrezna raven zaupanja med sodelujočimi. Zaupanje, da lahko delajo na osnovi svojih »miselnih shem« in ne na podlagi (vsiljenih) zamisli drugih ter svoje izvirne prispevke postopoma vgrajujejo v mozaik skupnega (spo)znanja (Mayer et al., 2001). Za uresničevanje lastnih zamisli smo tudi veliko

bolj motivirani, kot za tuje, ki jih pogosto tudi slabše razumemo in zato tudi težje sprejemamo in še težje udeležimo.

Če ni zaupanja med člani tima, ne steče odprta komunikacija, ki je ključna za ustvarjalno sodelovanje. Komunikacijska odprtost vodi v ustvarjalno debato, ki sprošča domišljijo in spodbuja izrekane najneverjetnejših zamisli. Ljudje v timu polagoma spoznajo, da so lahko ustrezna povsem različna stališča. Več o njih razpravljajo, bolj narašča zaupanje v njihovo verodostojnost (Senge, 2002, 164).

Brez zaupanja med člani delovne skupine je nenehno ogrožena tudi osebnostna in strokovna avtoriteta vodje, ki je koordinator ustvarjalnega procesa in status tistega (izjemnega) posameznika, ki se trenutno v timu najbolj izpostavlja in improvizira. V takem primeru kritika določene zamisli lahko zdrkne na raven osebne žalitve, ki v trenutku, ko čustva prevladajo nad razumom, prekine tok ustvarjalnega mišljenja. Ustvarjalno sodelovanje se ne more opreti na vnaprej določene delovne postopke. Tako vloge kot procesi se nenehno spreminjajo in prehajajo z enim na druge člane tima. Tako stanje je mogoče vzdrževati zgolj na osnovi **visoke stopnje medosebnega zaupanja**, ki vodi v kohezivnost (povezanost) in koherentnost (skladnost in nadomestljivost) sodelavcev.

Številni timi dosežejo nivo kohezivnosti - močne notranje povezanosti, ki zagotavlja izjemen občutek skupnosti in sprošča pogum članov, da izrazijo in uveljavijo svoje najbolj drzne zamisli, a se kaj rada prevesi v familiarnost, ki zmanjšuje nujno potrebno socialno (profesionalno) distanco in začne tim razkrajati na posamezne združbe (klike). S tem polagoma upada tudi avtoriteta vodje in ustvarjalna svoboda posameznika.

Preraščanje tega stanja zahteva koherentnost – skladnost med člani, ki omogoča posamezniku ohranitev svoje pobude in izvirnosti. Dosežemo jo le na osnovi zaupanja, da so procesi, vloge in statusi razdeljeni na osnovi visokega soglasja članov tima. Pri tem je vloga vodje vse bolj formalna in s tem tudi bolj ustvarjalna.

## Literatura

- Brajša, P. (1994): Managerska komunikologija, Gospodarski vestnik, Ljubljana
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R. (1996): Leader of the future, The Drucker Foundation, New York
- Kovač, J., Mayer, J., Jesenko M. (2004): »Stili in načini uspešnega vodenja«, Moderna organizacija, Kranj
- Mayer, J. et al (2001): »Skrivnost ustvarjalnega tima«, Dedalus, Ljubljana
- Senge, P. M. (2002): »The Fifth Discipline Fieldbook«, Art Kleiner, Doubleday, N. Y.
- Wilmot, W. W., Hocker, J. L. (2001): Interpersonal Conflict, McGraw Hill, New York

**Janez Mayer** je doktor psiholoških znanosti. Je predavatelj organizacijske psihologije, organizacijske antropologije, organizacijskega vedenja, vrednotenja dela, merjenja in aktiviranja intelektualnega potenciala, kariernega razvoja, managementa znanja, vodenja in ustvarjalnosti. Na področju raziskovalne dejavnosti preučuje ustvarjalnost vodilnih ljudi, interakcijo med inteligentnostjo in čustvovanjem, človekovo odzivnost in izraznost, instinktivne vidike procesa vodenja idr. Dr. Mayerje avtor posebnega ocenjevalnega postopka za merjenje umskega potenciala najobetavnejših ljudi v organizacijah in soavtor ekspertnega informacijskega sistema za ocenjevanje potenciala za vodenje. Rezultate preverja in uporablja pri svojih predavanjih, vajah, praktikumih in v procesu strokovnega svetovanja v številnih slovenskih podjetjih in zavodih. Napisal je več znanstvenih monografij ter objavil prek 80 znanstvenih in strokovnih člankov doma in v tujini.