

Saradnja, takmičenje i konflikti

Saradnja i takmičenje

- **Saradnja** (kooperacija) – osobe u interakciji podržavaju jedna drugu u aktivnostima koje izvode (nije nužno da imaju i zajedničke ciljeve)
- **Takmičenje** (kompeticija) – ulaganje napora da se postigne više i bolje nego druga osoba

Kooperativne / kompetitivne grupe



Kooperativne / kompetitivne grupe



Kooperativne / kompetitivne grupe



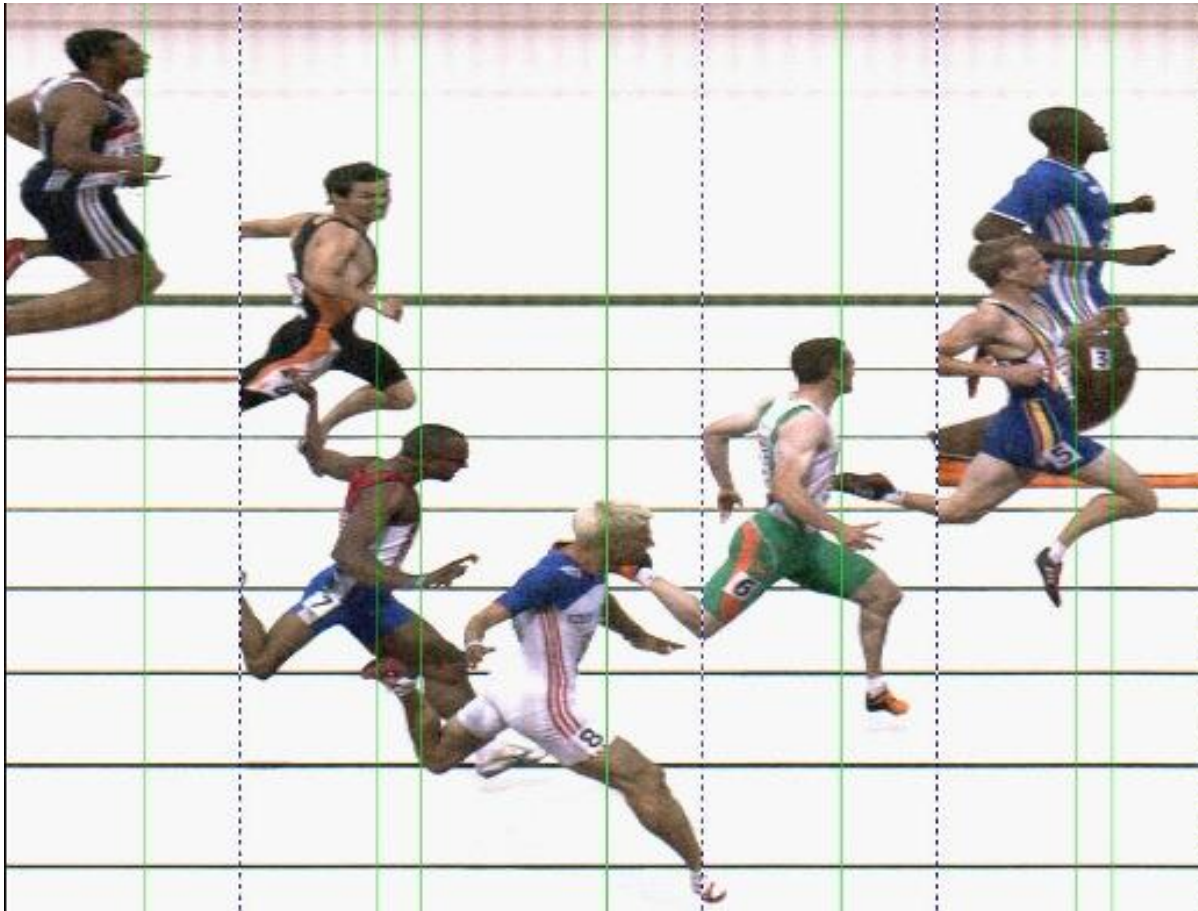
Kooperativne / kompetitivne grupe



Kooperativne / kompetitivne grupe



Kooperativne / kompetitivne grupe



Od čega zavisi da li će neko biti kooperativan ili kompetitivan?

- Od ponašanja druge strane
- Od mogućnosti sporazumevanja
- Od početnog stava
- Od personalnih karakteristika
- Od karakteristika kulture
- Itd.

Morton Dojč:

Saradnja i takmičenje unutar grupa

- osnovna razlika u ciljevima
- kooperacija : unapređujuća zavisnost ciljeva
- kompeticija: suprotstavljena međuzavisnost ciljeva

Posledice saradnje i takmičenja na interakciju

- **na zamenjivost ponašanja** (podela poslova, usklađivanje ponašanja...)
- **na povezanost sa drugima** (uzajamna naklonost, poverenje, komunikacija)
- **na prijemčivost** (spremnost da se prihvati tuđi uticaj)

Kako saradnja i takmičenje utiču na grupne procese i aktivnosti

- Organizacija aktivnosti grupe – bolja koordinacija i podela poslova
- Motivacija članova grupe
- Komunikacija među članovima
- Orijehtacija (na druge i na grupne ciljeve)
- Produktivnost
- Interpersonalni odnosi

Empirijske provere

- saradnja i takmičenje unutar grupe – Deutsch, 1949 (10 petočlanih grupa sastaje se 5 nedelja po 3 sata...)
- takmičenje između grupa – Bujas i saradnici, 1950 (4 odeljenja IV razreda takmiče se 12 dana...)
 - Kod svih grupa povećanje učinka
 - Kod onih koji stalno pobeđuju uskoro plato, a kod onih koji stalno gube nazadovanje
 - Kod svih povećanje kohezivnosti
 - Kod grupe koja stalno gubi osećaj neprijateljstva

Model teorije igara

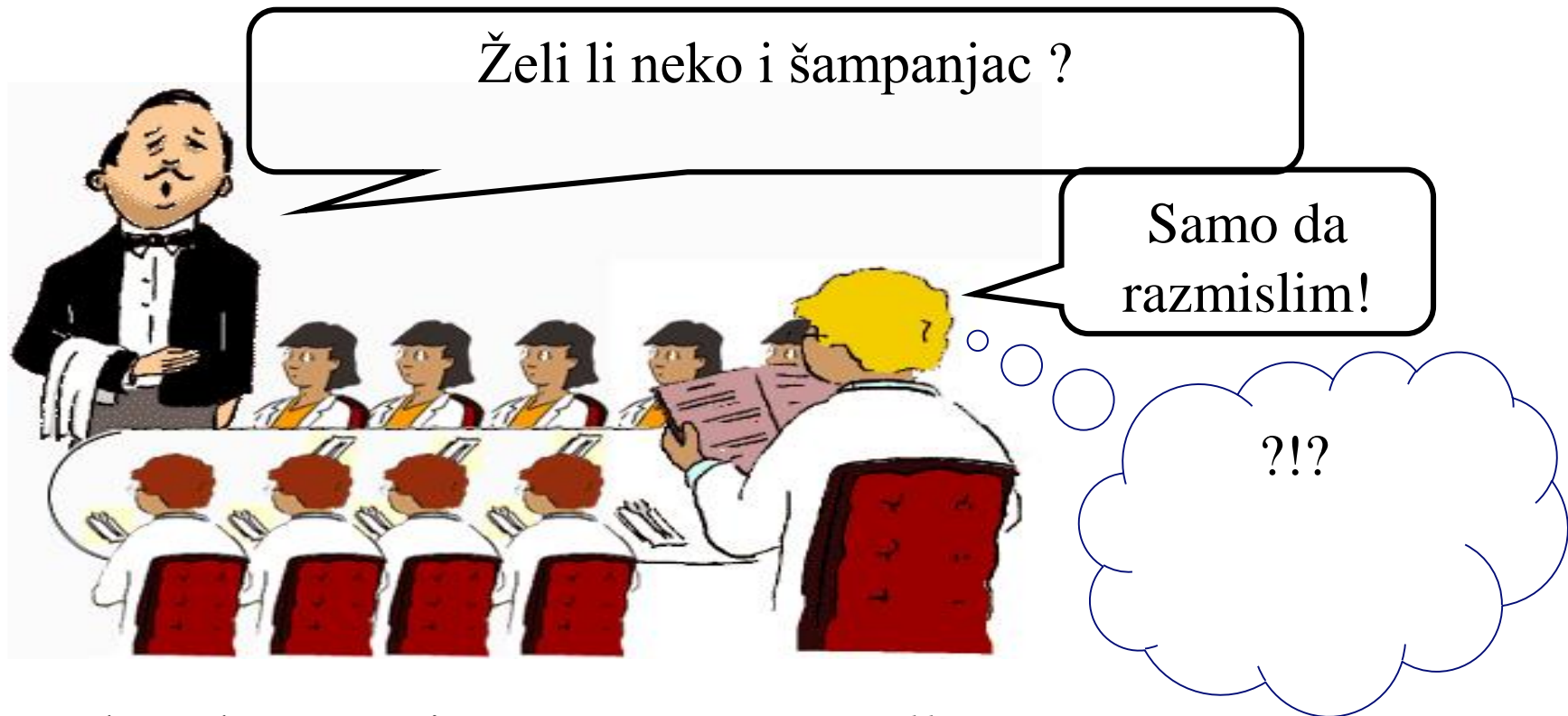
- Osnovne principe postavio matematičar fon Nojman 1928. godine
- Čuveni radovi Džona Neša (1928-) iz 1949. i 1954. god.
 - "A Beautiful Mind"
 - 1994. Nobelova nagrada za ekonomiju



Pretpostavke

- Igrači su racionalni akteri koji nastoje da maksimalizuju vlastitu dobrobit
- Svaka strana ima na raspolaganju više mogućnosti.

Teorija odlučivanja vs. teorija igara



- svako plaća svoj račun - *teorija odlučivanja*
- račun delite na jednake delove - *teorija igara*

Model teorije igara

Šta je *IGRA*?

- situacija interaktivnog donošenja odluka, ili:
- situacija delimičnog ili potpunog konflikta među donosiocima odluke

Šta je *TEORIJA IGARA*?

- proučavanje racionalnog odlučivanja u situacijama konflikta i/ili saradnje

Šta je *ODLUČIVANJE*?

- Izbor igrača koju akciju da preduzme imajući u vidu raspoložive informacije.
- Posledice igračeve odluke biće funkcija njegove akcije, akcija drugih igrača, i aktuelne situacije.

Šta je *RACIONALNO* odlučivanje?

- pretpostavka o racionalnosti: ljudi su racionalna bića
- racionalan igrač uvek bira akciju od koje očekuje najveću dobit - najpovoljniju u skladu sa njegovim preferencijama.
- Govorimo o racionalnosti *postupaka*, a ne *preferencija*!

Teorija igara: izbori i ishodi

najprostija varijanta: dve strane sa po dve mogućnosti (matrica 2x2)

		Strana B	
		X	Y
Strana A	X	(a,b)	(c,d)
	Y	(e,f)	(g,h)

Ako se i A i B odluče na X, A će dobiti a a B će dobiti b

Ako se A odluči na X a B na Y, A će dobiti c a B će dobiti d

Ako se A odluči na Y a B na X, A će dobiti e a B će dobiti f

Ako se i A i B odluče na Y, A će dobiti g a B će dobiti h

Teorija igara: izbori i ishodi

		Strana B	
		saradnja	nadmetanje
Strana A	saradnja	$(5,5)$	$(2,2)$
	nadmetanje	$(2,2)$	$(0,0)$

Oba igrača će se odlučiti za saradnju, i mogu biti sigurni da će se i druga strana odlučiti za saradnju, jer je to za obe strane najpovoljniji ishod

Trka u naoružanju

		Država B	
		Naoružava se	Ne naoružava se
Država A	Naoružava se	$(-5, -5)$	$(+10, -10)$
	Ne naoružava se	$(-10, +10)$	$(+5, +5)$

Zbog nepoverenja u drugu stranu, svaka strana će smatrati da ne sme da odustane od trke u naoružanju

Šta je konflikt ?

- Dojč: “Konflikt postoji kad god dođe do inkompatibilne akcije.”
- Rot: “Konflikt je manifestovana suprotnost među članovima grupe koja dolazi do izražaja u neusklađenim akcijama koje pojedinci ili grupacije pojedinaca preduzimaju.”

Vrste konflikata (1)

Ko su subjekti konflikta:

- intrapsihički
- interpersonalni
- unutargrupni
- međugrupni

Prema sadržaju:

- kontrola nad resursima
 - položaji i odnosi u grupi
 - razlika u preferencijama i averzijama
 - razlika u vrednostima
 - razlika u uverenjima
- } konflikti interesa
- } konflikti vrednosti i uverenja

Vrste konflikata (2)

Prema položaju aktera u organizaciji:

- horizontalni
- vertikalni

Prema tome kako ga opažaju akteri:

- realistični
- nerealistični

Prema efektima:

- destruktivni
- konstruktivni

Dobre strane konflikta

- Otvara se i rešava problem koji realno postoji
- Kreativni potencijal konflikta
- Bolja komunikacija
- Lični napredak
- Konflikt sa drugim grupama može pomoći uspostavljanju i reafirmaciji grupnog identiteta, i zadržava njene granice naspram okruženja
- Adaptivna funkcija: omogućava prilagođavanje novim uslovima
- Usavršavanje sistema
- Konflikt stvara saveznike i koalicije
- Najbolji način odvracanja od sukoba je otkrivanje odnosa snaga, što je često moguće jedino kroz konflikt
- Bolje shvatanje vrednosti života i mira
- Razbija monotoniju



Ishodi konflikta

A. jednodimenzionalni model (igra nultog zbira):



😊 A pobeđuje



A gubi

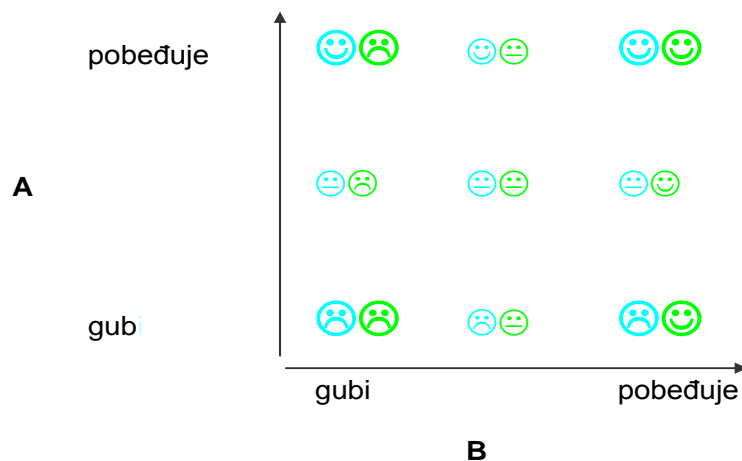


😞 B gubi



B pobeđuje 😊

B. dvodimenzionalni model (igra ne-nultog zbira): ishodi po stranu A i po stranu B su međusobno nezavisni



Ponašanja u konfliktu



- nezavisne akcije svake strane
(prinuda, rat...)
- komunikacija strana u
konfliktu
(pregovori, posredovanje)
- arbitraža treće strane

Načini rešavanja konflikata

- glasanje
- pregovaranje i dogovaranje
- nalaženje nadređenih ciljeva (Sherif)
- postepeni recipročni ustupci (Osgood)
(*GRIT – Graduated and Reciprocated Initiatives in Tension-reduction*)

Šerifova istraživanja konflikata

- Nezadovoljstvo individualističkom teorijom predrasuda i konflikata (emocije, psihopatologija)
- Konflikti su “realistični” zato što su rezultat stvarne kompeticije oko ograničenih resursa
- rezultat konflikata: neprijateljstvo prema drugoj grupi i lojalnost prema vlastitoj grupi

Seting

- Letnji kamp
- Istraživači su bili osoblje u kampu
- I sam Sherif se pojavio kao domar kampa
- Metoda posmatranja (posmatrači + sakriveni mikrofoni i kamere)

Subjekti

- dečaci uzrasta 11-12 godina
- WASP (Belci, protestanti, srednja klasa)
- Prosečni ili iznadprosečni po školskom uspehu, prihvatanju od strane drugova i inteligenciji
- Dobro prilagođeni
- Ne poznaju se (iz različitih škola)
- Nisu znali za eksperiment
- Pristanak roditelja

Šerifovi eksperimenti sa letnjim kampovima (1949, 1953, 1954)

Tri eksperimenta u prirodnim uslovima:

- 1949 Connecticut – Red Devils & Bull Dogs
- 1953 Oklahoma (Robbers Cave) – Panthers & Pythons
- 1954 Oklahoma (Robbers Cave) – Rattlers & Eagles

● 4 faze:

1. razvijanje prijateljstva među pojedincima (samo u prvom exp.)
2. formiranje dve grupe.
3. stvaranje konflikta među grupama.
4. razrešavanje konflikta među grupama.

● ključna je **međuzavisnost**.

- ako je pozitivna – pozitivni socijalni odnosi.
- ako je negativna – neprijateljski socijalni odnosi.

Faza 3 – intergrupna kompeticija

- Nedelju dana
- Turnir – niz kompetitivnih aktivnosti
- Bejzbol, fudbal, nadvlačenje konopca, postavljanje šatora, potraga za blagom...
- Poeni za pobedu u svakoj aktivnosti (skorovi u trpezariji)
- Trofej, medalje i perorezi
- U početku je bilo “sportskog duha” ali polako nestaje
- Optužuje se druga grupa da vara, da igra nefer...

Neprijateljstvo između grupa

- Mi i oni
- 93% prijateljstava unutar grupe
- Ne razgovaraju međusobno
- Ne žele da jedu u isto vreme, gađaju se hranom
- Vređanje, fizička agresija, spaljivanje zastave, krađa trofeja...

Posledice po strukturu grupe

- Povećanje grupne solidarnosti (naročito ako grupa pobeđuje)
- Vođe postaju agresivniji pojedinci
- Fokus na drugu grupu (planovi kako ih poniziti i poraziti), ne razmišljaju o unutargrupnim problemima
- Norme u ponašanju prema drugoj grupi

Faza 4 – kako pomiriti grupe?

- Mnogo teži zadatak nego što su očekivali
- Pokušali nekoliko metoda

Predavanja

- Predavači govorili o toleranciji, opraštanju i kooperaciji
- Pokušaj ambasadora da pregovaraju
- Nije pomoglo eliminisanju tenzije i neprijateljstva

Zajedničke, prijatne, nekompetitivne aktivnosti

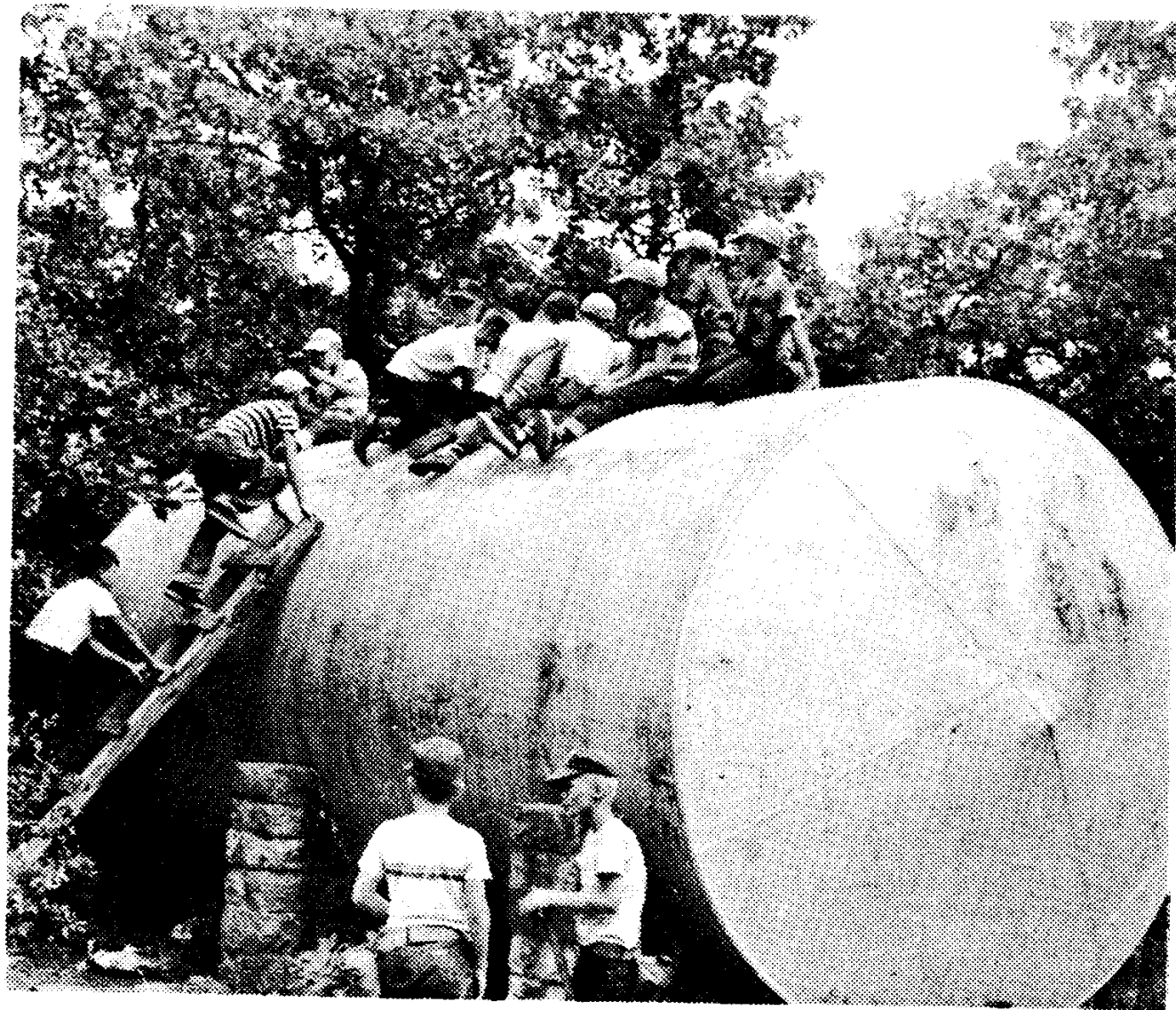
- Bihevioristička osnova
- Da se nađu zajedno u prijatnim okolnostima, kao jednaki
- Naročito dobri obroci, gledanje filma, putovanje da bi se gledao vatromet
- Nije pomoglo
- Prilika za grupe da pokažu i prodube svoje neprijateljstvo

Zajednički neprijatelj

- Osnova u istoriji
- Takmičenje zajedno protiv treće grupe dečaka
- Samo u prvom eksperimentu
- Delovalo, ali samo privremeno
- Eliminiramo jedan konflikt stvaranjem drugog
- Nije dobro rešenje

Kooperacija oko nadređenih ciljeva

- Problemske situacije gde se cilj (privlačan za obe grupe) može ostvariti SAMO kroz grupnu kooperaciju
 - Problem sa cisternom sa vodom
 - Iznajmljivanje filma zajedničkim novcem
 - Kamion sa hranom
- Nije dovoljan jedan cilj
- Kumulativni efekat





Promene u intergrupnom ponašanju

- Vređanje i napadanje prestaju
- Stereotipi nestaju
- Grupe se mešaju (povratak sa izleta, red za hranu)
- Procene koliko je druga grupa: hrabra, čvrsta, prijateljski nastrojena, podmukla, zlobna... se dramatično menjaju (procene sopstvene grupe ostale iste)
- Prijateljstva unutar i između grupa
- Samoinicijativno započinju zajedničke aktivnosi
- Povratak kući istim autobusom

Šerifovi zaključci

- *Dovoljan razlog* za neprijateljstvo je da dve kohezivne grupe teže istom cilju koji samo jedna grupa može da postigne
- Neprijateljstvo između grupa može se prevazići saradnjom oko nadređenih ciljeva
- Kompeticija oko ograničenih resursa + inkompatibilni ciljevi = negativni odnosi
- Saradnja i recipročna interakcija + zajednički ciljevi = pozitivni odnosi
- Utiče na percepciju druge grupe, emocije i ponašanje
- Uzroci konflikta nisu unutrašnji / individualni, već spoljašnji / situacioni
- Rešavanje konflikta – nadređeni cilj

Dojčov zakon o socijalnim odnosima

“Karakteristični procesi i efekti, izazvani određenim tipom socijalnih odnosa (kooperativnim ili kompetitivnim) pokazuju takođe tendenciju da izazivaju taj tip socijalnog odnosa.”

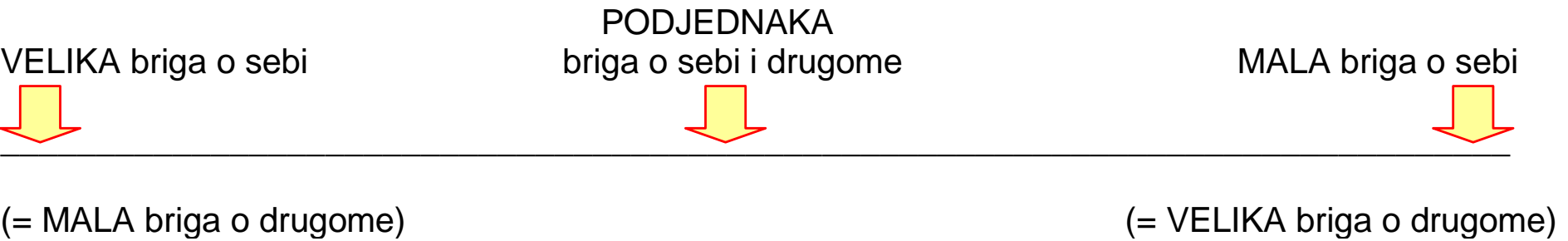
Postupci u procesu pregovaranja

- Neposredna komunikacija
- Ubeđivanje
- Obmanjivanje
- Pretnje i obećanja
- Ustupci
- Itd.

Načini postupanja u konfliktu

Briga o stranama u konfliktu

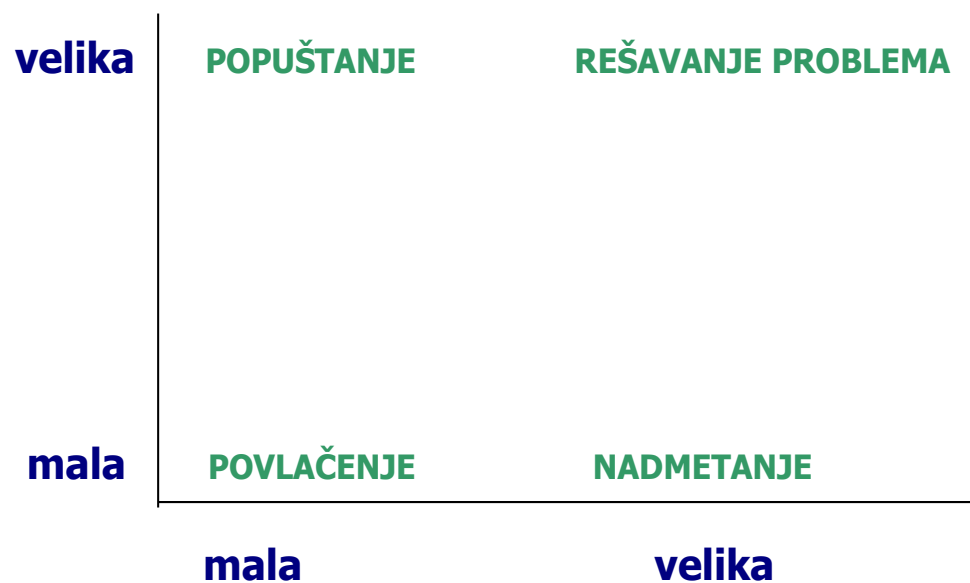
- jednodimenzionalni model -



Načini postupanja u konfliktu

Model dvostruke brige

briga o drugome:



briga o sebi

Ishodi konflikta

A. jednodimenzionalni model (igra nultog zbira):



😊 A pobeđuje



A gubi

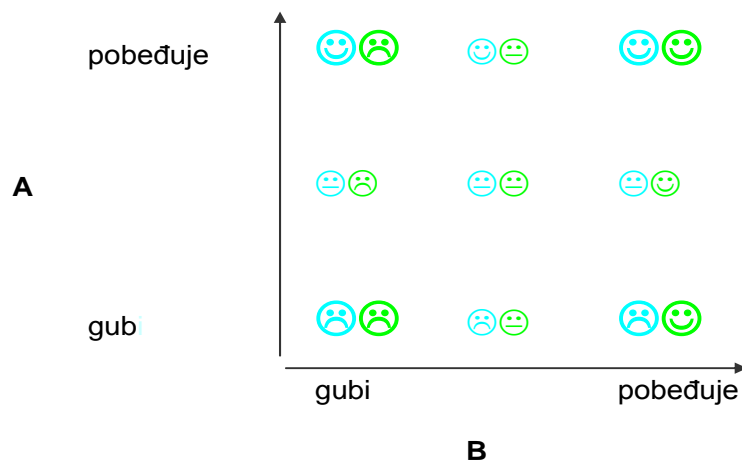


😞 B gubi



B pobeđuje 😊

B. dvodimenzionalni model (igra ne-nultog zbira): ishodi po stranu A i po stranu B su međusobno nezavisni

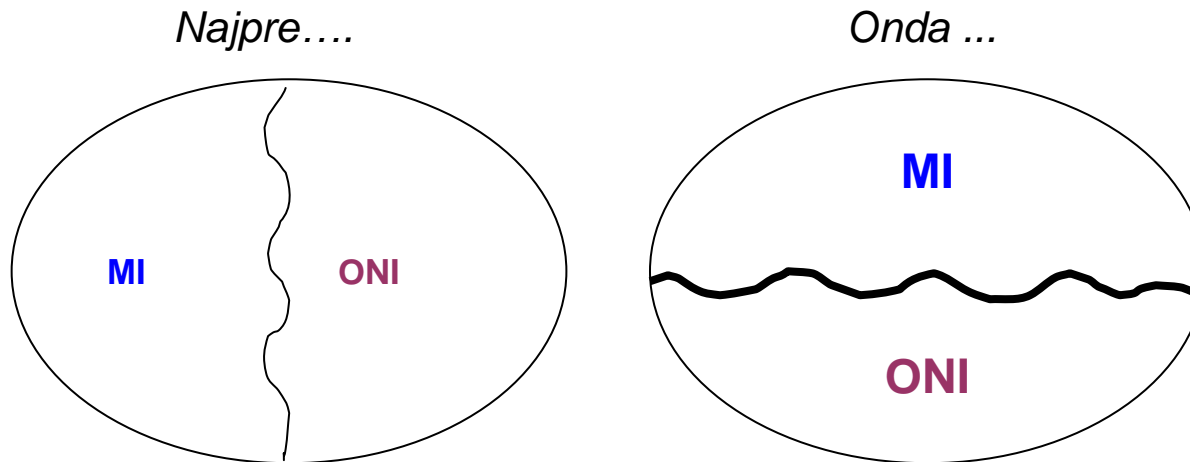


Cenjkanje (pogađanje)

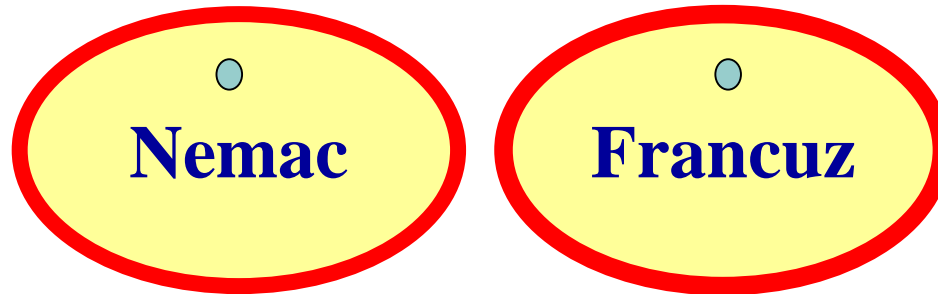
- bolje prolaze oni koji kreću sa ekstremnih pozicija
- nije fer da jedna stranka napravi velike ustupke a druga dobije skoro maksimum od traženog
- “pobednikovo prokletstvo”: pristanak druge strane daje nam novu informaciju koja bi nas, da smo je znali ranije, sprečila u davanju ponude.

Redukovanje međugrupnih konflikata - pristup teorija socijalnog identiteta

Međugrupne tenzije proizlaze iz procesa socijalne kategorizacije.
Ljudi su motivisani da izgrade što pozitivniji socijalni identitet.



Kako smanjiti grupnu pristrasnost?



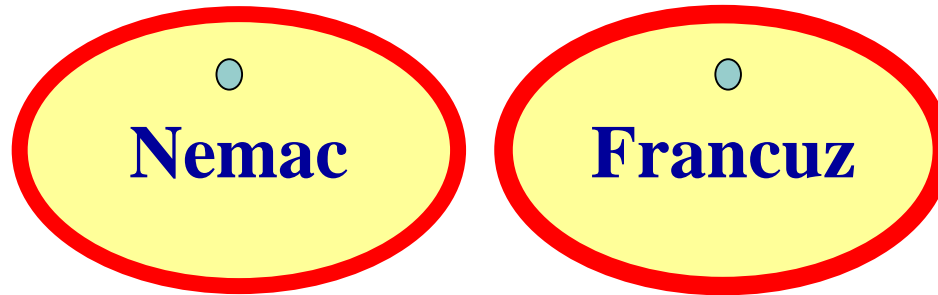
Dekategorizacija (personalizovanje)

Fritz

François

Problem: generalizacija na druge članove

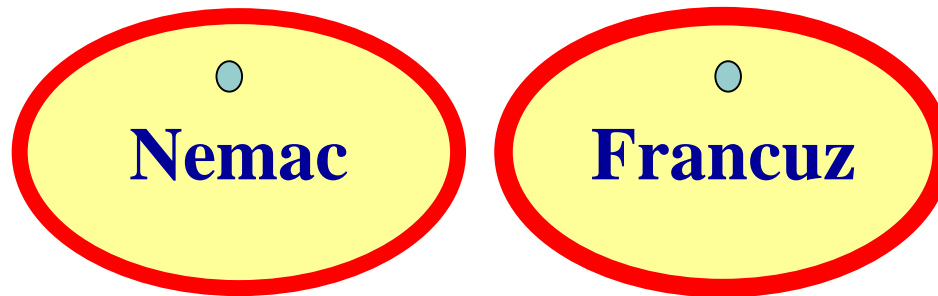
Kako smanjiti grupnu pristrasnost?



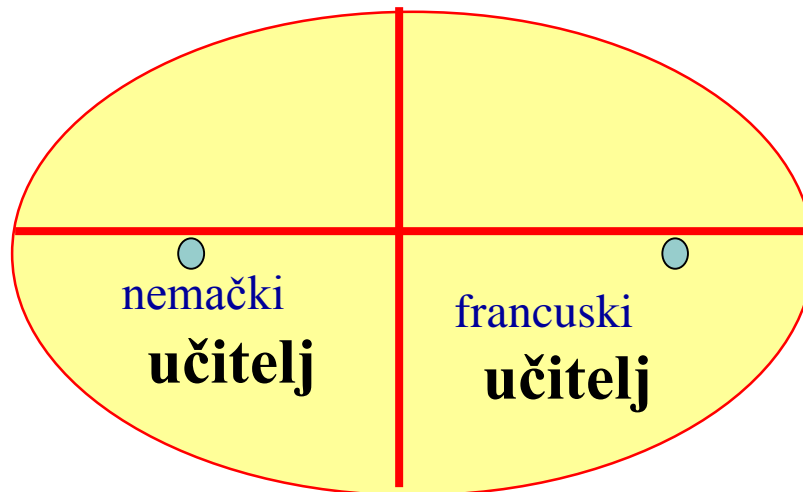
Rekategorizacija
(formiranje zajedničkog identiteta)



Kako smanjiti grupnu pristrasnost?



Model kroskategorizacije



Koalicije

- udruživanje više strana u konfliktu sa ciljem da međusobnom saradnjom ostvare svoje interese
- situacija *mešanih motiva*: članovi koalicije **saraduju** nadmećući se sa preostalim stranama u konfliktu, istovremeno se **nadmećući** između sebe oko podele zajedničke dobiti

Primeri

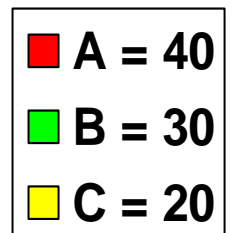
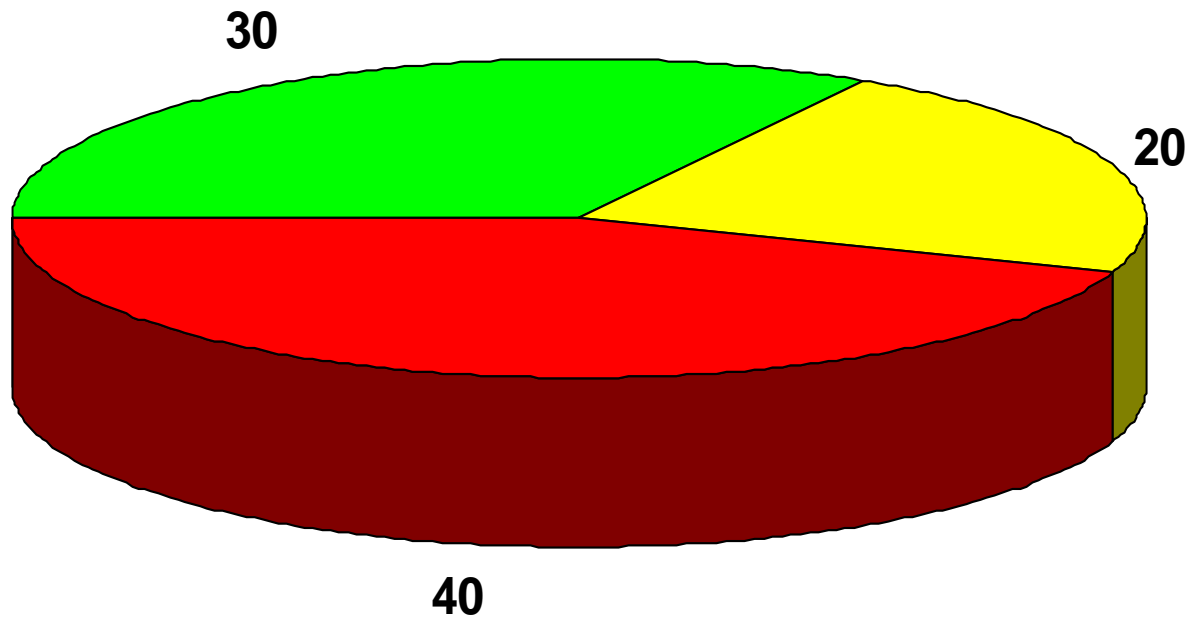
- države-polisi: Peloponeska liga i Delski savez
- pred I sv. rat: Sile osovine (Nemačka, Austro-Ugarska, Italija, Rumunija) vs. Antanta (Rusija, Francuska, V. Britanija)
- pred II sv. rat: Ujedinjeni narodi vs. Trojni pakt
- hladni rat: NATO vs. Varšavski pakt

Primeri – partijske koalicije

- 90% vlada u posleratnom periodu u zapadnoevropskim državama su koalicione
- od početka višestranačja u Srbiji, samo u periodu 1990-1992 nije vladala koalicija
- izbori po pravilu nadmetanje koalicija (2003. samo 7 od 70 stranaka nastupilo samostalno)
- 2008. godine Vladu formirale dve koalicije: Za jedinstvenu Srbiju (DS, G17+, SPO) i koalicija SPS-Jedinstvena Srbija-PUPS, uz stranke nacionalnih manjina.
- 2012. Vladu formirale koalicije Pokrenimo Srbiju (SNS+11 stranaka), koalicija SPS-JS-PUPS, i koalicija partija URS.

Ko će formirati koaliciju?

50 (40, 30, 20)



Teorije o nastanku koalicija

- **Teorija najmanjih ulaganja** (stranke resurse izjednačavaju sa pregovaračkom moći i traže saradnika sa što manjom snagom unutar koalicije)
- **Teorija minimalne moći** (koalicije se stvaraju prema realnoj moći, koja se ne poklapa uvek sa početnim resursima)
- **Anti-takmičarska teorija** (prave se koalicije kojima se minimalizuju sukobi)
- **Teorija potpune konfuzije** (sasvim slučajni događaji odlučuju koja koalicija će se sklopiti)

Teorija najmanjih resursa

- stranke resurse izjednačavaju sa pregovaračkom moći i traže saradnika sa što manjom snagom unutar koalicije
- Formiraće se koalicija sa najmanjim mogućim zbirom resursa (uloga)
- $(A,B) = 40\% + 30\% = 70\%$
- $(A,C) = 40\% + 20\% = 60\%$
- $(B,C) = 30\% + 20\% = 50\%$

Formiraće se koalicija (B,C)

Teorija najmanjih resursa

- “Snaga je slabost”
- 45 – 45 – 10
- 48 – 26 - 26
- Ko skoro sigurno ulazi u koaliciju?
- Najjači ispada, ali ne uvek:
 - u uslovima 50 (30 – 24 – 24 – 22)
 - formirala bi se koalicija (30, 22)
- Zašto? Norma pariteta: norma da svaka strana treba da dobije proporcionalno onome što ulaže.

Teorija najmanje moći

- koalicije se stvaraju prema realnoj moći, koja se ne poklapa uvek sa početnim resursima
- $(A,B) = 40 + 30 = 70 \geq 50$
- $(A,C) = 40 + 20 = 60 \geq 50$
- $(B,C) = 30 + 20 = 50 \geq 50$

Važi norma pariteta, ali s obzirom na moć a ne resurse.

Sve koalicije su *podjednako verovatne*. Dobici se unutar koalicije *ravnopravno* dele jer strane imaju *jednaku moć*.

Indeks moći

- Savet bezbednosti (5 stalnih i 10 rotirajućih članica, za odluku moraju glasati sve stalne i bar 4 rotirajuće članice): moć stalnog člana 100 puta veća od moći rotirajućeg; stalni članovi raspoložu sa 98% moći

Antikompetitivna teorija

- Primaran cilj je održavanje dobrih odnosa
- Iz koalicije se eliminišu nakompetitivniji
- Verovatnija je ona koalicija u kojoj je olakšana raspodela dobitaka

npr. u uslovima 51(37 – 21- 21 – 21)
formiraće se koalicija (21, 21, 21) a ne
(37,21)

Teorija potpune konfuzije

- Sasvim slučajni događaji odlučuju koja koalicija će se sklopiti.
- (neplanirani susreti, raspored sedenja, retoričke sposobnosti, trenutno raspoloženje...)

Kada je teorija minimalnih resursa najprimenjivija?

- kada je ulog umeren
- igrači mogu da pregovaraju svaki sa svima
- igrači kompetitivni
- izražena norma pariteta

Kada je teorija minimalne moći najprimenjivija?

- visok ulog
- slobodna i detaljna komunikacija
- nepostojanje poznanstva od ranije

Kada je antikompetitivna teorija najprimenjivija?

- mali ulog
- naglašavanje važnosti dobrih odnosa
- uzajamno poznavanje
- uverenje da je kompetivnost štetna

Kada je teorija potpune konfuzije najprimenjivija?

- male razlike u koristi između različitih alternativnih udruživanja
- nedovoljna obaveštenost igrača
- uzajamno nepoznavanje igrača
- slaba komunikacija među igračima