
Konflikti i interpersonalna komunikacija

Danijela Petrović

2015

Fenomenologija konflikta

- konflikt je sveprisutan i raznovrstan socijalni fenomen
 - pojavljuje se na različitim društvenim nivoima
 - od interpersonalnog, preko intergrupnog i interorganizacionog, do internacionalnog
 - konflikte je dugi niz godina pratila oznaka nepoželjnog, pa čak i opasnog ponašanja
 - konflikt je imao lošu reputaciju zato što vezivao za psihopatologiju, nasilje, socijalne neredne i rat
 - konflikti su socijalni fenomeni koji mogu imati konstruktivne i destruktivne posledice zavisno od toga kako se njima upravlja (Deutsch, 1973)
-

Neminovnosti konflikta

- mogućnost za interakciju
 - za konflikte, kao i za harmonične odnose je potreban partner
- **egzistencija bez konflikta psihološka utopija** (Deutsch, 2000; Johnson & Johnson, 1996).
- različiti ljudi i različite grupe ljudi (sa različitim interesima, potrebama, stavovima i nazorima) žive zajedno, i da su pri tome upućeni jedni na druge (Kovač-Cerović, 1996)
- razlike među ljudima, same po sebi, nisu i ne moraju biti izvor konflikata - tek postojanje nespojivih razlika može da vodi ka konfliktu
 - neusklađenost javlja onda kada jedna od strana u sukobu opaža drugu, kao ugrožavajuću (Deutsch, 1996).

Određenje konflikta

- konflikt postoji kad god dođe do inkompatibilne akcije (Deutsch, 1973)
- konflikt su akcije koje preduzima jedna strana sa ciljem da protivnik odustane ili promeni sopstvene ciljeve i akcije (Mitchell, 1996)
- specifična vrsta socijalne razmene u kojoj postoji nepodudarnost, neusklađenost i nesaglasnost ponašanja ili dolazi do suprotstavljanja između dvoje ili više ljudi (Shantz & Shantz, 1985; Shantz, 1987).
- konflikt je manifestovana suprotnost među članovima grupe koja dolazi do izražaja u neusklađenim akcijama koje pojedinci ili grupacije pojedinaca preduzimaju (Rot, 1995)

Vrste konflikata

Prema tome ko su subjekti konflikta:

- intrapsihički
- interpersonalni
- unutargrupni
- međugrupni

Prema tome kako ga opažaju akteri:

- realistični
 - nerealistični
-

Prema efektima:

- destruktivni
- konstruktivni

Prema položaju u grupi/ organizaciji:

- horizontalni
- vertikalni

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

Funkcije konflikata

- konflikt u sebi sadrži i potencijal za konstruktivne promene i može da ima ličnu i društvenu vrednost
 - može da bude koren lične i društvene promene
(Deutsch, 1991 1993; Johnson i Johnson, 1996)
 - konflikt učesnicima pruža mogućnost da
 - nauče nešto o sebi i o drugim ljudima
 - unesu neophodne promene u status quo stanje
 - dovedu u pitanje apsolutistički način razmišljanja
 - promovišu nove načine međusobnog odnošenja i rada
(Coleman i Deutsch, 2000)
-

-
- konflikt je medijum kroz koji problemi mogu da se iskažu, i kroz koji se može stići do rešenja
(Johnson i Johnson, 2005)
 - konflikt je često deo procesa samotestiranja i samoprocenjivanja i kao takav može da bude izuzetno prijatan
 - npr. kada neko kroz konflikt iskusi zadovoljstvo zbog aktivne i potpune upotrebe sopstvenih kapaciteta
(Johnson i Johnson, 2005)
 - **optimalna količina konflikta je čak i nužna jer samo ona može da vodi skladnom i produktivnom funkcionisanju i razvoju**
(Johnson i Johnson, 2005, Sandy i Cochran, 2000)
-

Tok konflikta

- Faktori koji utiču na to da li će konflikt krenuti destruktivnim ili konstruktivnim pravcem

(Deutsch, 1996 i 2000)

- karakteristike strana u sukobu
- prethodni odnosi između sukobljenih strana
- priroda predmeta sukoba
- socijalno okruženje u kojem se konflikt odvija
- publika koja je zainteresovana za konflikt
- strategije i taktike koje koriste strane u konfliktu
- posledice koje konflikt ima po učesnike i druge zainteresovane strane

-
- Pokazatelji disfunkcionalnosti konflikta u inerpersonalnim odnosima:
 - učestalost javljanja konflikta u jednom odnosu
 - ekspanzija i eskalacija konflikta
 - prestanak komunikacije i angažovanja

(Furman i McQuaid, 1992)

- Ubeđenja koja osobe i grupe guraju ka konfliktu:
 - superiornost
 - nepravde
 - ranjivost
 - nepoverenje
 - bespomoćnost

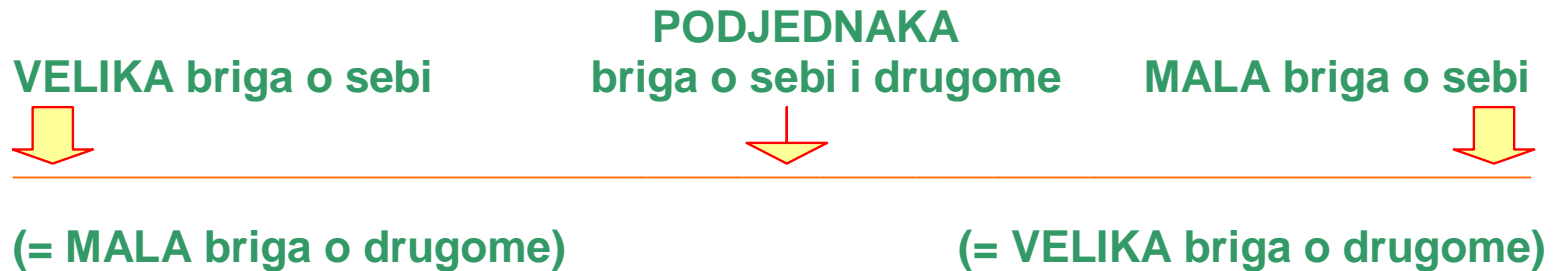
(Eidelson i Eidelson, 2003)

Ponašanje u konfliktu

- ponašanje osobe u sukobu može se objasniti uz pomoć dva činioca:
 - briga koju vodimo o drugoj strani u konfliktu
 - briga koju vodimo o sebi



Briga o stranama u konfliktu - jednodimenzionalni model -



Model dvostruke brige

- četiri moguća pristupa koja jedna strana može da zauzme u konfliktu:
 - ona može da se veoma malo brine i o vlastitim i o tuđim potrebama – **Izbegavanje/povlačenje**
 - može da se brine o vlastitim, a da zanemaruje tuđe potrebe – **Dominiranje/nadmetanje**
 - može da malo vodi računa o svojim potrebama, a puno o tuđim – **Obavezivanje/popuštanje**
 - može da pokazuje veliku brigu i o svojim i o tuđim potrebama – **Integrisanje/rešavanje problema**

Kompromis ???

- Polovična briga o sopstvenim i tuđim potrebama



Model dvostruke brige

(Thomas 1976; Rahim, 1983; Pruitt i Rubin, 1986)

briga o drugome:

velika

OBAVEZIVANJE

INTEGRISANJE

POPUŠTANJE

REŠAVANJE PROBLEMA

mala

IZBEGAVANJE

DOMINIRANJE

POVLAČENJE

NADMETANJE

mala

velika

briga o sebi

Tipični stilovi upravljanja sukobom

- **Prilagođavanje/popuštanje (PLIŠANI MEDA)**
 - Pristup: Izgubiti / Dobiti
 - “Šta god ti kažeš”
 - Strategija: Izgladiti spor, složiti se, laskati
 - Odgovaraju mu drugi koji: Prisiljavaju
 - Odbija da stupi u dijalog ili da skuplja informacije
 - Karakteristike vođe:
 - neefikasan u grupama, lako ga je pokolebati, teži da svakoga zadovolji, diskusije se rasplinu

Tipični stilovi upravljanja sukobom

■ Takmičenje/nadmetanje (AJKULA)

- ❑ Pristup: Dobiti / Izgubiti
 - ❑ “Biće po mom ili nikako”
 - ❑ Strategija: Takmići se, bori, nadmudruje, kontroliše iznuđuje
 - ❑ Odgovaraju mu drugi koji: Izbegavaju ili udovoljavaju, prilagođavaju se
 - ❑ Nema strpljenja za dijalog i prikupljanje informacija
 - ❑ Karakteristike vođe:
 - autoritativnost, ne voli neslaganje u stavovima, reaguje na krizu, koristi moć položaja
-

Tipični stilovi upravljanja sukobom

■ Izbegavanje (KORNJAČA)

- ❑ Pristup: Izgubiti / Izgubiti
- ❑ “Sukob? Kakav sukob?”
- ❑ Strategija: Pobeći, poreći, ignorisati, povući se, odlagati, nadati se i moliti
- ❑ Odgovaraju mu drugi koji: Izbegavaju
- ❑ Odbija da stupi u dijalog ili da skuplja informacije
- ❑ Karakteristike vođe:
 - pasivan, miran, sklon moralisanju, cilj mu je da prebrodi oluju, diskusije i grupni život čine mu se haotičnim i nefokusiranim

Tipični stilovi upravljanja sukobom

- Saradnja (DELFIN, MUDRA SOVA)
 - Pristup: Dobiti / Dobiti
 - “Meni odgovara... Šta je tvoj izbor?”
 - Strategija: Sakuplja informacije, traži alternative, otvoren za dijalog, pozdravlja neslaganje u stavovima
 - Odgovaraju mu drugi koji: Saraduju ili su spremni na kompromis
 - Fokusira se na prikupljanje informacija
 - Karakteristike vođe:
 - moćan u procesu i dijalogu, otvoren za promene i razvoj, ispituje sve opcije, radi na prevenciji krize, snagu crpi iz veština i poverenja, delegira odgovornost na druge

Tipični stilovi upravljanja sukobom

- Kompromis (LISICA)
 - Pristup: Nešto Dobiti / Nešto Izgubiti
 - Strategija: Cenkanje, naći se na pola puta, smanjiti očekivanja kroz laskanje
 - Odgovaraju mu drugi koji: Spremni na kompromise ili udovoljavanje
 - Toleriše razmenu mišljenja ali mu to ne odgovara
 - Karakteristike vođe:
 - oprezan ali otvoren, traži od ostalih da ne budu previše otvoreni

Eskalacija konflikta

- 1. Neslaganje**
 - 2. Lični antagonizam i odbranaštvo**
 - 3. Ekspanzija problema**
 - 4. Napuštanje i prestanak dijaloga**
 - 5. Slike neprijatelja**
 - 6. Otvoreno neprijateljstvo**
 - 7. Polarizacija**
-

Ishodi konflikta

- pobeda/gubitak
 - kompromis
 - obostrani gubitak

 - **obostrani dobitak**
-

Načini rešavanja konflikta

1. rešenje sukoba se traži zajednički
 - razgovor – pregovaranje
 - posredovanje/medijacija
 2. preduzimanje odvojenih akcija
 3. arbitraža treće strane
 - sudija
 - direktor
-

NAČIN

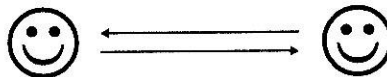
ISHOD

Izbegavanje



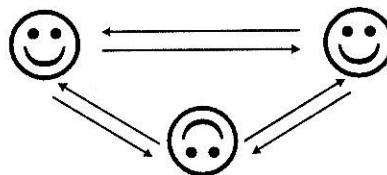
Nema rešenja

Razgovor



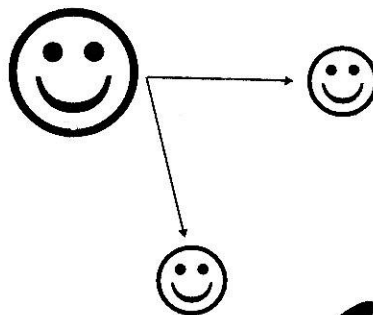
Rešenje nalaze sami

Medijacija



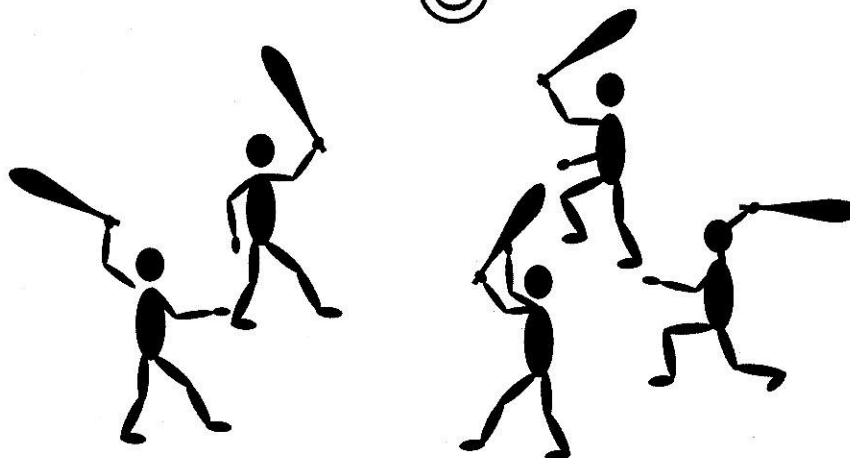
Rešenje uz nečiju pomoć

Arbitraža



Neko sa strane rešava problem

Nasilje



Svi gube

Faze konstruktivnog rešavanja sukoba

1. **DIREKTAN KONTAKT**
2. **PRIHVATATE POKUŠAJ DA SE RAZLABAVI ČVOR SUKOBA**
3. **OBE STRANE IZNOSE SVOJE VIĐENJE SUKOBA – POZICIJE**
4. **ODREĐIVANJE OSNOVNOG PREDMETA SUKOBA – U ČEMU JE PROBLEM?**
5. **ODREĐIVANJE POTREBA I INTERESA KOJI LEŽE U OSNOVI SUKOBA**
6. **UMNOŽAVANJE MOGUĆIH REŠENJA - BRAINSTORMING**
7. **ODABIRANJE REŠENJA KOJIM SU ZADOVOLJNI SVI UČESNICI SUKOBA**
8. **KONKRETIZACIJA DOGOVORA - REALISTIČNOST**
9. **REZERVNA PROCEDURA**