

Konflikty w grupach i między grupami

wykład 11

Definicja konfliktu

- Konflikt to proces, w którym strona A
 - podejmuje świadome wysiłki zmierzające do udaremnienia dążeń strony B
 - przez blokowanie w jakiś sposób osiągnięcia przez nią celów
 - lub blokowanie działań w jej interesie
- (Stephen P. Robbins, 1998, Zachowania w organizacji, Warszawa, s. 291)
- Konflikt w organizacji oznacza spor dwóch lub więcej członków albo grup,
 - wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami
 - lub zajmowania odmiennej pozycji, różnych celów, wartości lub postrzeżeń.

(James A. Stoner, Charles Wankel, 1997, Kierowanie, s. 229)

Podstawowe strategie społeczne

W sytuacji współzależności społecznej ludźmi kierują różne motywy:

- **Rywalizacja** – kiedy ludzie mogą dążyć do maksymalizacji przewagi nad partnerem
- **Kooperacja** - kiedy ludzie mogą dążyć do maksymalizacji łącznych zysków własnych i partnera (kooperacja).
- **Altruizm** – kiedy na pierwszym miejscu ludzie stawiają dobro partnera.
- **Indywidualizm** – kiedy na pierwszym miejscu ludzie stawiają dobro własne.
- **Egalitaryzm** - kiedy dążą do równego podziału dóbr.
- **Agresja** - kiedy na pierwszym miejscu ludzie stawiają straty partnera.
- **Masochizm** - kiedy na pierwszym miejscu ludzie stawiają straty własne.

Preferencje te, traktowane jako stałe wzorce międzysytuacyjnej zmienności zachowania (Grzelak, 1989)

lub w innym ujęciu (Messick i McClintock, 1968), jako cechy odzwierciedlające stałe różnice osobowościowe, nazywane *orientacjami społecznymi*.

Pojęcie konfliktu

- Konflikt (*łac. conflictus – zderzenie*) wszelkie zetknięcie się sprzecznych dążeń, niezgodność interesów, poglądów; antagonizm, kolizja, spór, zatarg.

Słownik wyrazów obcych. Warszawa 1979, s. 378

- Konflikt to zderzenie, sytuacja sprzeczności, w której uczestnicy próbują narzucić sobie nawzajem swoją wolę

(Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton, 1994, Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się, Warszawa, s.9)

PODEJŚCIE WSPÓŁCZESNE

- Konflikty są czasem pozytywne
- Konflikty są nieuniknione
- Źródła konfliktów są różnorodne i niekiedy błędem byłoby ich powstrzymywanie
- Konflikty w różnym stopniu przyczyniają się do efektywności współdziałania
- Konfliktem należy pokierować tak, by osiągnąć z niego pozytywne efekty (np. wzrost efektywności grupy)

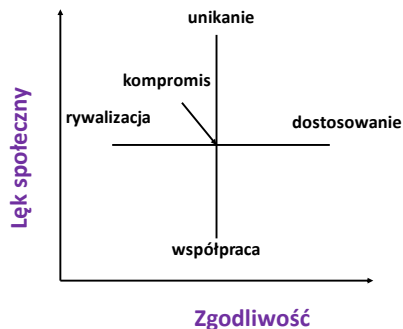
KONFLIKT POWSTAJE GDY:

- Istnieją wyodrębnione strony (o sprecyzowanych dążeniach)
- Istnieje współzależność między stronami, tzn. żadna ze stron nie może osiągnąć swoich celów bez udziału lub zgody drugiej strony
- Strony nie pomagają sobie w osiągnięciu celu, stanowią przeszkodę lub blokują realizację dążeń

POZIOMY WYSTĘPOWANIA KONFLIKTU

1. dwie lub więcej osób (stron) 2. wzajemnie od siebie zależnych	poziom strukturalny konflikt potencjalny
3. spostrzega „niemożność“ • osiągnięcia lub utrzymania ważnych zasobów • zaspokojenia potrzeb • realizacji istotnych wartości	poziom psychologiczny konflikt ukryty
4. i podejmuje działania, aby sytuację tę zmienić. 5. w wyniku tych działań konflikt ulega eskalacji, złagodzeniu lub rozwiązaniu	poziom zachowań konflikt jawny

STYLE ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW



STYLE ZACHOWANIA W KONFLIKCIE

UNIKANIE

Cel	Unikać konieczności konfrontacji, rozwiązywania konfliktu
Postawa	„To mnie nie dotyczy”, „Pozwól mi się nad tym zastanowić”, „To jego sprawa”
Racjonalizacja	Konflikty są z natury złe, bo powodują napięcia
Możliwe następstwa	Problemy interpersonalne pozostają nierozwiązane i są przyczyną wyrażanej na różne sposoby frustracji

ULEGANIE

Cel	Nie urazić drugiej strony, podtrzymać relacje
Postawa	„Co mogę zrobić, żebyś się nie rozłościł, nie obraził?”, „Mój interes nie jest tak ważny, żeby ryzykować popsucie naszych stosunków”
Racjonalizacja	Utrzymanie dobrych stosunków interpersonalnych jest rzeczą najważniejszą
Możliwe następstwa	Druga strona może nas wykorzystywać

RYWALIZACJA

Cel	Osiągnąć swoje cele za wszelką cenę
Postawa	„Wiem co jest właściwe. Nie podważaj mojej oceny i pozycji”
Racjonalizacja	Lepiej nawet kogoś urazić lub zranić, niż zrezygnować ze sprawy, w którą się zaangażowało
Możliwe następstwa	Druga strona czuje się pokonana, a nawet upokorzona

KOMPROMIS

Cel	Osiągnąć porozumienie
Postawa	„Znajdźmy rozwiązanie satysfakcjonujące obie strony, tak abyśmy mogli wrócić do swoich spraw”
Racjonalizacja	Przedłużające się konflikty odrywają ludzi od ich zadań i wywołują negatywne uczucia
Możliwe następstwa	Uczestnicy konfliktu poszukują pierwszego satysfakcjonującego rozwiązania konfliktu, a nie rozwiązania optymalnego

WSPÓŁPRACA

Cel	Wspólnie rozwiązać problem
Postawa	„To są moje cele (potrzeby, interesy). Jakie są twoje?“, „Zależy mi na znalezieniu najlepszego możliwego rozwiązania“, „Spójrzmy na fakty”
Racjonalizacja	Cele (potrzeby, interesy) obu stron są równie ważne (choć niekoniecznie równie uzasadnione). Należy położyć taki sam nacisk na jakość samej decyzji i na sposób jej podjęcia
Możliwe następstwa	Problem prawdopodobnie zostanie rozwiązany. Obie strony będą utożsamiać się z podjętą decyzją i będą miały poczucie, że zostały potraktowane sprawiedliwie

Rywalizacja

- Zabija racjonalność działania
- Obniża motywację wewnętrzną
- Utrudnia uczenie się
- Obniża kreatywność
- Zagroza poczuciu własnej wartości
- Wzbudza nieufność i niechęć
- Jest źródłem agresji

PRZYCZYNY KONFLIKTÓW MIĘDZYGRUPOWYCH W ORGANIZACJI

- Rywalizacja o ograniczone zasoby
 - O zasoby finansowe (budżety)
 - O nagrody (współzawodniczący system nagród)
 - O władzę (wpływ na innych w organizacji)
- Wieloznaczność odpowiedzialności i zasad działania
 - Brak wyraźnego wskazania odpowiedzialności za zadania, obowiązki, itp.
 - Brak wyraźnego wskazania „praw” do różnych dóbr organizacyjnych
 - Brak wyraźnego wskazania „podległości”, hierarchii, itp.

KONSEKWENCJE KONFLIKTU MIĘDZYGRUPOWEGO

- | Konsekwencje wewnątrzgrupowe | Konsekwencje międzygrupowe |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Większa spójność i lojalność członków <ul style="list-style-type: none"> – Zmniejszenie różnic indywidualnych • Klimat w grupie staje się bardziej formalny <ul style="list-style-type: none"> – Grupa jest bardziej tolerancyjna na autokratyczny styl kierowania • Grupa staje się bardziej zorganizowana, ustrukturalizowana • Grupa wymaga większej lojalności i podporządkowania się członków – aby stanowić „wspólny front” | <ul style="list-style-type: none"> • Postrzeganie drugiej grupy jako wrogiej • Zniekształcanie percepcji „siebie” i „ich” <ul style="list-style-type: none"> – Wyolbrzymianie własnych mocnych stron, zaprzeczanie swoim słabościom – Niedoceniaenie „ich” siły, dopatrywanie się „nieetycznych” zachowań drugiej grupy – My jesteśmy fair a oni nie! • Pojawiają się zachowania agresywne wobec drugiej grupy • Błędy komunikacyjne: brak słuchania drugiej strony, skupienie na swoich argumentach, itp. |

KONSEKWENCJE „ZWYCIĘSTWA” JEDNEJ Z GRUP

W grupie zwycięskiej

- Grupa zachowuje swoją spójność (lub jeszcze ją zwiększa) – na pewien czas
- Umacnia się pozytywny stereotyp swojej grupy
- Osłabia się „duch walki” – osiadanie na laurach
- Grupa często próbuje naprawić relacje z przegranym (ale bez przekonania i nie za wszelką cenę)

W grupie przegranej

- Zaprzeczanie realności przegranej (szukanie winnych poza grupą – np. zarząd był stronniczy; zasady działania nie były fair, itp.)
- Tendencja do ujawniania nierozwiązanych konfliktów wewnętrznych
- Pojawia się napięcie, gotowość do działania odwetowego
- Ale czasami ... grupa poznaje siebie, swoje słabości, uczy się na błędach ... i staje się silniejsza

Fazy zarządzania konfliktem:

1. analiza sytuacji konfliktowej
2. projektowanie i wybór odpowiedniej do sytuacji strategii działania
3. implementacja strategii działania

Spontaniczne zachowania prewencyjne w zarządzaniu konfliktem

- odsunięcie konfliktu na dalszy plan lub przeformułowanie problemu;
- wycofywanie się, łagodzenie, integracyjne rozwiązywanie problemów;
- brak czasu, mała ważność problemu, druga strona nie jest potrzebna do rozważenia sprawy;
- istniejące przepisy, hierarchia organizacyjna, terminy wykonania

Strategiczne zachowania prewencyjne w zarządzaniu konfliktem

- wprowadzenie zmian w zakresie cech organizacji lub cech relacji między stronami;
- integracyjne rozwiązywanie problemów;
- widzenie konfliktu w kategoriach mniej abstrakcyjnych, zmniejszających poczucie zagrożenia tożsamości stron,
- osłabienie polaryzacji stanowisk, dzielenie konfliktu na kilka mniejszych;
- deeskalacja reakcji;
- negocjacje