

KONFLIK TUSSEN GROEPE: DIE VERHOUDING VERKEERSBEAMPTTE EN MOTORIS

A.B. BOSSHOF*

M. DE V. VISSER

NAGRAADSE BESTUURSKOOL
UNIVERSITEIT VAN PRETORIA

ABSTRACT

An operational definition of the concept of conflict is given and the implications of the definition discussed. The course of a conflict and the processes involved are described. An effort is made to show that the typical sequence of events in a conflict can be used to explain the (postulated) bad relationship between the motorist on the one hand and the traffic officer on the other hand. The negative effects of residual elements of unsatisfactorily resolved conflict situations between the two groups are emphasized. It is suggested that industrial psychologists have a role to play in the long-term solution of the negative relationship.

Robbins (1978) definieer konflik as "any kind of opposition or antagonistic interaction between two or more parties" (p. 67). Likert en Likert (1976) definieer konflik as "the active striving for one's own preferred outcome which, if attained, precludes the attainment by others of their own preferred outcome, thereby producing hostility" (p.7). 'n Onderskeid word verder gemaak tussen substantiewe en affektiewe konflik. Substantiewe konflik verwys na konflik wat uit die inhoud van 'n taak ontstaan en affektiewe konflik verwys na konflik wat uit emosionele, affektiewe aspekte van interpersoonlike verhoudinge ontstaan (Likert & Likert, 1976).

Uit hierdie definisies kan die volgende twee beskouings van konflik afgelei word. In die eerste plek dat konflik bestaan wanneer daar antagonistiese gevoelens tussen twee of meer partye heers. In terme van hierdie beskouing sou twee uiterste toestande, met 'n groot aantal variasies tussenin, onderskei kon word. Aan die een kant is daar 'n toestand waar geen konflik bestaan en geen antagonistiese interaksie aangetref word nie. Aan die ander kant het konflik 'n hoogtepunt bereik en is die betrokke partye daarop uit om mekaar te vernietig (Robbins, 1978).

* Versoeke vir afdrukke moet aan die eerste skrywer gerig word.

In die tweede plek kan afgelei word dat konflik uit 'n toestand van frustrasie voortvloei. Die frustrasie ontstaan byvoorbeeld deurdat een party waargeneem word as besig (of op pad) om 'n ander party se belang(e) te frustreer. Hier speel die waarnemings van die betrokke partye dan 'n betekenisvolle rol want konflik ontstaan slegs as frustrasie waargeneem of ervaar word (Robbins, 1978).

Uit die beskouings van die definisies van konflik wat gestel is, blyk dit dat die volgende elemente in 'n konflik teenwoordig is:

- Antesedente faktore, dit wil sê die faktore wat ten grondslag van die konflik lê of oorsaaklik tot die konflik is.
- Die affektiewe toestand van die mense in die konflik betrokke, bv. gevoelens van spanning, vyandigheid, ens.
- Die intellektuele toestand van die betrokkenes bv. hulle waarneming van die konflik.
- Konflik-gedrag wat kan wissel tussen passiewe weerstand tot openlike aggressie (Pondy, 1967).

KONFLIK AS 'N SOSIALE VERSKYNSEL

Konflik kom algemeen en op verskillende vlakke voor. Dit kan byvoorbeeld op die vlak van "vriendelike mededinging" soos tussen sportspanne, maar ook op die vlak van internasionale verhoudinge, wat die potensiaal van 'n kernoorlog inhou, voorkom. Dit is egter belangrik om te onthou dat die verskynsels wat tydens konflik aanwesig is, ongeag die vlak daarvan, wesenlik dieselfde is. Schein (1980) sê in die verband: "Whether one is talking about sports teams, interfraternity competition, labor-management disputes or interdepartmental competition as between sales and production in an industrial organization - or about international relations and the competition between the Soviet Union and the United States - the same phenomena tend to occur. These responses can be very useful to the group, by making it more highly motivated in task accomplishment but they also open the door to group think. Furthermore, the same factors which improve intragroup effectiveness may have negative consequences for intergroup effectiveness" (pp. 173 - 174).

BENADERINGS TEN OPSIGTE VAN KONFLIK

Konflik is oor die jare uit verskillende vertrekpunte benader. Robbins (1974) onderskei die volgende sienings:

- Die *tradisionele beskouing* waarin konflik as destruktief gesien word. Konflik moet dus vermy word en alle verhoudinge tussen individue en groepe so gestruktureer word dat konflik nie kan ontstaan nie.
- Die *menslike gedrag beskouing* waarin konflik as 'n alledaagse verskynsel aanvaar word en selfs as onvermydelik gesien word. Klem word ook gelê op die potensiële waarde van konflik bv. in die opwekking van kreatiwiteit. Terselfdertyd het aanhangers van hierdie beskouing baie aandag geskenk aan die studie van metodes om konflik effektief te hanteer en op te los, wat weer die vraag laat ontstaan of die fundamentele aannames waarop die siening bou selfs volledig deur sy aanhangers geglo word.
- Die *interaksionele beskouing* wat aanneem dat sommige konflikte in sommige omstandighede voordelig is. Daar word ook aangeneem dat konflik soms onvermydelik is en/of nie volledig opgelos kan word nie.

By al drie benaderings tot konflik blyk die bestuur eerder as die oplos van konflik die belangrikste strategie in konflikhantering te wees (Robbins, 1974).

DIE PROSES VAN KONFLIK

Die konflikproses kan kortliks gedefinieer word as die opvolging van gebeurtenisse wat oor tyd in 'n konflik voorkom. Hierdie definisie impliseer dat die verskillende gebeurtenisse in 'n konflik mekaar onderling kan beïnvloed. Wat dus gedurende een bepaalde fase van 'n konflikproses gebeur, word beïnvloed deur die gebeurtenisse en resultate van die vorige fases (Thomas, 1979).

Thomas (1979) onderskei die volgende gebeurtenisse in die konflikproses:

Frustrasie

Daar word aangeneem dat die eerste gebeurtenis in 'n konflikinsident die ontstaan van frustrasie by een of meer van die partye in die konfliksituasie is. Die bronne van frustrasie is velerlei. 'n Mens sou kon sê, soos in die inleiding geïmpliseer, dat frustrasie kan met betrekking tot enigiets waarby een van die betrokke partye 'n belang het, 'n konflik aan die gang sit. Residuele frustrasies uit vorige konflik-episodes kan oorgedra word na 'n nuwe konflik-episode en dus bydra tot 'n gevoel van frustrasie in die nuwe konflik-episode. Teoreties behoort geen residuele frustrasie egter oorgedra te word indien vorige konflikte volledig opgelos is nie.

Met betrekking tot die verskynsel van frustrasie moet ook opgemerk word dat ang, woede en ander "negatiewe" emosies tiperend is van dit wat met frustrasie gepaard gaan. Die partye in die konflik is ook dikwels bewus van die ervaring van die emosies voordat hulle bewus is van die oorsake van die frustrasie. Reaksie vind dus dikwels in terme van die emosie wat ondervind word plaas en nie in terme van die werklike oorsaak van die frustrasie nie.

Tipiese gedrag wat by die betrokke partye voorkom in 'n toestand van frustrasie is dat taakoriëntasie verhoog. Betrokkes probeer dikwels die frustrasie uit die weg ruim in terme van die emosie van die oomblik. Die woedende, "onredelike" reaksies van die motoris wat in 'n snelstrik gevang word, begin nou gedeeltelik verstaanbaar en selfs verklaarbaar word.

Konseptualisasie

Die volgende gebeurtenis wat in die konflikproses onderskei word, is dat die betrokke partye die aard van die konflik konseptualiseer, dit wil sê daaraan gestalte gee. Hierdie is 'n subjektiewe proses wat in terme van die partye se eie behoeftes en perspektiewe gedoen word. Die resultaat is dikwels 'n oorvereenvoudiging van die werklikheid, versteurd en onakkuraat aan beide kante. Hierdie oorvereenvoudigde, versteurde, onakkurate konseptualisasie van die werklikheid vorm egter die basis van die konflikterende partye se toekomstige optrede teenoor mekaar.

Hoe akkuraat die konseptualisasie is, sal van 'n paar faktore afhang:

- Die mate van egosentrisiteit wat by die partye voorkom.

- Die mate waartoe die betrokke partye die onderliggende oorsake van die konflik probeer vasstel of na voor-die-handliggende redes vir die konflik gryp as 'n verklaring daarvoor.
- Die mate van realisme wat aanwesig is met betrekking tot die waarneming van die omvang van die konflik. Die neiging bestaan dat die konflik groter en belangriker as wat dit werklik is, waargeneem word.

Voortvloeiend uit die betrokke partye se definisie van die konflik word die ander party in die konflik spoedig waargeneem as 'n "vyand" in plaas van 'n neutrale entiteit. Hiermee saam gaan dan die *negatiewe stereotipering* van die "vyand" aan wie slegs negatiewe eienskappe en optredes toegeskryf word en die *positiewe stereotipering* van jouself en jou "strydmakkers" aan wie slegs positiewe eienskappe en gedrag toegeskryf word. Slegs die beste word dus nou in jouself raakgesien en jou swakhede word ontken terwyl die teenoorgestelde in die teenparty raakgesien word. Geen wonder dus dat elke party in die konflik homself en sy gedrag as "toegeeflik", "redelik" en "buigsaam" beskrywe en die teenparty se gedrag as "weierend", "onredelik", "veeleisend" en "onbuigsaam" sien nie (vergelyk die motoris teenoor die verkeersbeampte).

Waarom vind konseptualisasie van die konflik plaas op die wyse wat pas beskrywe is? Waarom die neiging om die man (die ander party) in plaas van die bal (die werklike oorsaak) te wil speel? Thomas (1979) gee die volgende verklarings hiervoor:

- Mense is, veral in konfliksituasies, meer bewus van die redes vir hul eie gedrag as van die redes vir ander mense (in die geval die teenparty) se gedrag. Frustrerende gedrag by die teenparty lyk dus meer arbitrêr en onredelik as wat jou eie gedrag vir jouself vertoon.
- Albei partye het die behoefte om hul eie gedrag in 'n positiewe lig te sien.
- “Kompeterende” gedrag deur 'n teenparty is bedreigend. Om hierdie rede word sodanige gedrag eerder raakgesien (en onthou) as samewerkingsgedrag. Die teenparty se neiging tot kompetisie word oordrewe waargeneem (“opgeblaas”) deur die ander party in die konflik. Albei partye is beter in staat om aggressiewe of kompeterende gedrag in die teenparty waar te neem omdat die teenparty se gesigsuitdrukking, stemtoon, ens., meer waarneembaar is as jou eie.

Gedraginteraksie

In die proses van konflik gaan die betrokke partye in interaksie nadat gestalte gegee is aan die aard van die konflik (met die moontlike distorsies wat daarmee gepaard kan gaan).

Hierdie interaksie is gewoonlik 'n hoogs komplekse, dinamiese proses van strategiese en taktiese aanpassings deur die betrokke partye. Elke party maak nl. strategiese en taktiese aanpassings gedurende die proses van interaksie, gewoonlik minstens gedeeltelik in reaksie op die gedrag van die teenparty. Die volgende strategieë is veral moontlik:

Samewerking met die ander party

Indien hierdie strategie gevolg word moet aan 'n aantal vereistes voldoen word:

- Openhartige uitruil van akkurate inligting.
- Buigsaamheid in die konseptualisasie van die konflik en die ondersoek van alternatiewe vir die oplossing van die konflik.
- Vertroue in die ander party dit wil sê dat die ander party jou nie sal eksploiteer nie en dat die inligting wat van die ander party ontvang word, korrek is.

Kompetisie met die ander party

Kompeterende strategieë bring die volgende mee:

- Die inneem van vaste en/of onbuigsame standpunte.
- Selektiewe kontrole oor inligting wat aan die ander party beskikbaar gestel word.
- Moontlike (of dalk kenmerkende) dreigemente om werklike, vermeende of fiktiewe mag teen mekaar te gebruik (Thomas 1979).

Indien 'n kompeterende strategie gevolg word, word gewoonlik gevind dat 'n neiging intree om kommunikasie of interaksie met die ander party(e) te verminder. Indien dit gebeur word die geleentheid ontbeer om positiewe stereotiperings van jouself en negatiewe stereotiperings van die teenparty te korrigeer. 'n Neiging bestaan ook in hierdie omstandighede dat die stereotiperings kan eskaleer wat dan bydra tot die waarskynlikheid dat die konflik nie opgelos sal word nie en dat 'n residu van frustrasie na 'n volgende konflikinsident oorgedra sal word.

Tydens die interaksie-proses werk 'n ander faktor negatief in op die waarskynlikheid van effektiewe konflikoplossing nl. die neiging om jou eie gedrag as samewerkend (redelik) en die van die ander party as kompeterend (onredelik) te sien. Hierdie neiging veroorsaak dat

bv. in 'n geforseerde interaksiesituasie beide partye net argumente wat hulle eie standpunte ondersteun "hoor", dat beide partye instemmende gedrag openbaar wanneer argumente wat hulle eie menings ondersteun gestel word, maar sterk afwysende gedrag openbaar wanneer argumente wat nie met hulle menings ooreenkom nie, gestel word. (Die onderskeie partye is natuurlik van 'n groot deel van hierdie gedrag nie bewus nie).

Uit bostaande is dit duidelik dat die interaksie wat tussen partye-in-konflik voorkom, nie noodwendig tot suksesvolle konflikoplossing lei nie.

DIE VERKEERSBEAMPTE EN DIE MOTORIS

In die voorafgaande is gepoog om 'n lopende beskrywing te gee van wat in 'n konfliksituasie gebeur. Die mening word uitgespreek dat konflik tussen verkeersbeamptes en motoriste geredelik in terme van die beskrywing verstaan, verklaar en voorspel kan word. Schein (1980) wys daarop dat wanneer 'n wenner of verloorder uit 'n konflik te voorskyn tree, hulle gedrag geredelik voorspel kan word. "Wenners" sal gewoonlik voel dat hulle stereotipes van hulleself (positief) en van die verloorders (negatief) bevestig is. Weinig, indien enige, wysiging van hierdie stereotiperings sal dus by hierdie persoon of persone plaasvind. Die weners leer gevolglik gewoonlik min uit die ervaring. Boonop kom 'n toestand van tevredenheid en laer taakoriëntasie nou dikwels te voorskyn. Die party wat "gewen" het, voel dat hy nie in die toekoms meer soveel moeite hoef te doen nie - taakoriëntasie hoef dus nie meer so hoog te wees nie. By die "verloorders" lyk die saak anders. Hierdie party sal heel dikwels voel dat die nederlaag onregverdig was, bv. dat hy in 'n snelstrik gevang is met 'n apparaat wat foutiewe lesings gee of onregverdigde tegnieke deur die verkeersbeamptes gebruik is of dat dit aan sy (die motoris) se oordeel oorgelaat behoort te word hoe vinnig gery mag word. Hierdie ontkenning van die realiteit hoef nie altyd voor te kom nie maar kan klaarblyklik 'n sterk invloed op die "verloorder" se toekomstige gedrag hê. Die "verloorder" mag egter ook die realiteit aanvaar, bv. in die geval van die motoris erken dat hy wel vinniger as die spoedbeperking gery het, of in die geval van die verkeersman dat die apparaat nie volgens vereistes opgestel was nie. In so 'n geval kan sy taakoriëntasie verhoog word - "ek sal hulle volgende keer wys". Dit is belangrik om daarop te let dat die "taak" dikwels in so 'n geval verkeerd gedefinieer kan word – om nie gevang te word nie word die taak, eerder as om verkeersreëls te gehoorsaam; om die motoris te vang eerder as om verkeersveiligheid te bevorder.

Dat na alles, uit konflikte soos die waarna hierbo verwys is, frustrasie, negatiewe stereotipes en ander verskynsels kan oorbly, is seker duidelik. Wat ook belangrik is, is dat hierdie residue by die betrokke persone emosies sal opwek wat hulle houdings en optredes in die volgende konflik-insident sal beïnvloed.

Enkele slotgedagtes:

- Het dit nie tyd geword dat verkeersbeamptes meer opleiding oor konflik en konflikhantering moet kry nie? Dit gaan moontlik ook nie net oor teoretiese kennis nie maar dalk veral oor die vaardighede wat nodig is om konflik effektief te hanteer wanneer dit (onvermydelik?) in die werksituasie voorkom.
- Moet meer skakeling tussen motoriste en verkeersbeamptes nie dalk aangemoedig word om meer kontak buite konfliksituasies tussen hulle te bewerkstellig nie? Om met die "anderkant" se frustrasies kennis te maak mag dalk meebring dat meer onderlinge begrip ontstaan.
- Konflik soos dit tussen (sommige?) motoriste en (sommige?) verkeersbeamptes ontwikkel het, gaan nie in een dag uit die weg geruim word nie. Dat dit in die lig van bv. die hoë ongeluksyfer nodig is om aandag aan die verhouding te gee, lyk baie noodsaaklik. Daar kan beswaarlik verwag word dat verkeersbeampte en motoris onder omstandighede soos in hierdie stuk geskets betekenisvol aan die probleem kan saamwerk. 'n Groot taak lê dus vir "iemand" voor! Is dié iemand nie dalk die bedryfsielkundige met sy laboratorium-opleidingstegnieke en sy kennis van massa-beïnvloeding en teweegbring van houdingsveranderinge nie?

OPSOMMING

'n Operasionele definisie van die begrip konflik word gegee en die implikasies daarvan bespreek. Die verloop van 'n konflik en die prosesse betrokke, word beskrywe. 'n Posing word aangewend om aan te toon dat die tipiese verloop van 'n konflik gebruik kan word om die (gepostuleerde) swak verhouding tussen motoriste aan die een kant en die verkeersbeamptes aan die ander kant te verklaar. Die negatiewe uitwerking van residuele effekte van onbevredigend opgeloste konfliksituasies tussen die twee groepe persone word beklemtoon. Daar word aan die hand gedoen dat bedryfsielkundiges 'n rol speel in die langtermynoplossing van die negatiewe verhouding.

VERWYSINGS

- Likert, R. & Likert, J.G. *New Ways of Managing Conflict*. London: McGraw-Hill, 1976.
- Pondy, L.R. Organizational conflict: concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 1967, 12, 296-320.
- Robbins, S.P. *Managing Organizational Conflict: A Non-traditional Approach*. Englewood Cliffs, N.J.; Prentice-Hall, 1974.
- Robbins, S.P. "Conflict management" and "conflict resolution" are not synonymous terms. *California Management Review*, 1978, 21(2), 67-75.
- Schein, E.H. *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1980.
- Thomas, K.W. Organizational conflict in Kerr, S. (ed). *Organizational Behavior*. Ohio: Grid Publishing, 1979.
-