

Konflikt!

Řešit? Vyřešit? Odstranit?

Žijeme v éře konfliktu. Současná krize existující konflikty uvolňuje a zostřuje, ale zároveň nové konflikty vyvolává. Zdá se, že konflikt mezi jedinci a skupinami narůstá a vyvstávají tak nepříjemné otázky: Rozumíme podstatě konfliktu? Pracujeme se správnou definicí konfliktu?

Narůstá nejen počet a intenzita konfliktů, ale současně jsou výrazně snižovány lidské schopnosti konflikty řešit. To je překvapivé, uvážíme-li bezprecedentní rozmach informací a komunikací, globální přístup k řešení konfliktů, rozvoj vědeckých modelů, růst institucí výzkumu „míru a konfliktu“, počet Nobelových cen za mír a celé armády konzultantů, facilitátorů a koučů, jakož i prostou tisíciletou akumulaci lidských znalostí a zkušeností.

TAUTOLOGICKÉ DEFINICE KONFLIKTU

Definice konfliktu je celá řada. Každá výzkumná instituce si definuje konflikt po svém: nějaká „pravá“, jednotící, objektivní definice prostě neexistuje. Jde o překvapivý stav, uvážíme-li kritickou závažnost konfliktu ve společnosti. Nejobecněji je konfliktní situace chápána když nejméně dvě strany manifestují zájmy a cíle, které považují za neslučitelné. Tato neslučitelnost je často odvozována ze současného úsilí o získání či kontrolu omezených zdrojů. Koncepce střetu neslučitelných zájmů je obzvláště populární v Evropě (Heidelberg, Uppsala, Stockholm aj.). Hovoří se také o nekompatibilních aktivitách, odporujících si cílech, vylučujících se alternativách, protichůdných silách na cestách k cíli... Někdy se také říká, že konflikt je hra s nulovým součtem tj. situace win-lose, kdy se dvě strany snaží o získání téhož statku, kterého není dostatek anebo je nedělitelný.

V uvedených verzích konfliktu jde vesměs o definice tautologické, kdy je pojem definován sám sebou nebo je prohlašován za příčinu i následek zároveň (definice „kruhem“). Podle této definice **konflikt je – když je konflikt**. Tautologické definice tak vybízejí k rozšiřování

kruhu interpretací, klasifikací a akcí, jejichž „vědecký“ souhrn může vypadat impozantně. Tautologické definice problémů jsou obzvláště

CO JE TAUTOLOGIE?

Tautologie je tvrzení, že konfliktní situace je charakterizována konfliktními tj. neslučitelnými, vylučujícími se, nekompatibilními, odporujícími si zájmy.

Typická a všeobecně známá je **tautologická definice konkureschopnosti** jako schopnosti konkurovat, tj. obstát v konkurenci, čelit jí, přežít její tlaky, atp. Taková tautologie se dá vhodně obestří a zastříit, a tak proniknout do oficiálních dokumentů OECD jako „schopnost korporací, odvětví, regionů, národů a nadnárodních celků generovat vysokou úroveň příjmů z výrobních faktorů i relativně vysokou úroveň jejich využití na udržitelné úrovni za současného vystavení mezinárodní konkurenci“. Tedy, konkureschopnost je schopnost čelit konkurenci.

Zelená tautologie, jako „ochrana přírody je péče o přírodu a krajinu, směřující k ochraně přírody“ může být maskována jako „...vymezená péče státu a fyzických i právnických osob o volně žijící živočichy, planě rostoucí rostliny a jejich společenstva, o nerosty, horniny, paleontologické nálezy a geologické celky, atp.“

Stejně tak **Darwinův přírodní výběr** nejlépe přizpůsobených organismů předpovídá, že nejlépe přizpůsobené organismy budou produkovat nejvíce potomstva. Tedy, vybrání budou jen ti nejlépe přizpůsobení, což jsou ti, kteří byli vybráni. Nejlépe přizpůsobení jedinci v populaci (definovaní jako ti co zanechávají nejvíce potomstva) zanechávají nejvíce potomstva.

Tautologie nemohou být předmětem vědeckého výzkumu, protože jsou nepochybně pravdivé a není tudíž co ani jak dokazovat. Kdo nepřijme samozřejmou pravdivost tautologií má problémy s realitou. Zda se dá z tautologické „pravdy“ něco pochopit či odvodit je zcela jiná otázka.

přitažlivé pro profesně slabší, tautologicky sebedefinované vrstvy aktivistů, odborníků, expertů a facilitátorů.

PŘIROZENOST KONFLIKTU

Lidské bytosti vnímají realitu okolního světa odlišně. Každý jedinec představuje unikátní souhrn genetického vkladu, okolností, výchovy, vzdělání, historie, zkušeností a hodnot. Každý máme jiné preference, vjemy, interpretace a soustředění. Individuální je výběr a popis objektů vypíchnutých z pozadí reality. Projíždějící automobil vnímá můj syn jako BMW Rieger 330d, má matka jako smrduté černé monstrum, policista jako zablácenou SPZ, a já jako červený šál a zlaté vlasy řidičky. Nic s tím nenaděláte, každý si „vytváříme“ svůj vlastní svět a není divu, že vidíme své okolí odlišně. (Navíc, nemůžeme nikdy „prožít“ a pochopit vidění druhých lidí – jsme odkázáni pouze na popisy jimi vnímané reality.)

Přitom je samozřejmé, že takto rozdílné vjemy musí být pravdivé, racionální, preferované a účelové: prostě **vidíme a interpretujeme svět každý jinak**. Pravdivost a žádoucnost odlišných pohledů musíme při řešení konfliktů předpokládat. Jinak by šlo jen o chyby, omyly, nepromyšlenost, neinformovanost, nevzdělanost při tvorbě lidských názorů, pohledů a hodnot. Konflikty založené na chybách jsou ovšem nezajímavé a k jejich řešení stačí prostě vysvětlení, poučení, informace nebo osobní prohlédnutí. Takové konflikty řešíme denně. Následné zaostření lidského poznání může rozdílné vjemy sblížit, ale také oddálit a separovat. Odstraňování chyb a omylů může konflikty zvyšovat i snižovat. Proto **je nutné předpokládat, že obě strany vědí co a proč chtějí**, že jejich chybné a nesprávné vjemy a interpretace jsou odstraněny, a že jedna strana není definičně „hloupější“ než strana druhá.

Při absenci základního předpokladu se úsilí o řešení konfliktu nutně soustřeďuje na preferenční a hodnotové systémy obou stran. **Jedna či druhá strana (nebo obě) musejí změnit své vnímání světa**. Tím je přímo a radikálně porušován předpoklad hodnotové, informační a preferenční autonomie obou či jedné ze stran. Měnit lidské vnímání světa, po vyloučení chyb, omylů a neinformovanosti, vyžaduje přímé ovlivnění myšlení a preferencí. **Nastupují nástroje přemlouvání, handrkování, negociace a kompromisu**, ale i hrozeb, vydírání, manipulace a přímého násilí. I když se pod

takovými nátlaky podaří dočasných konsensů a kompromisů dosáhnout, jde nutně o změny pouze povrchní, nestabilní a krátkodobé. **Konflikt tím není vyřešen**, ale pouze dočasně utlumen, odložen nebo „zameten pod koberec“. Při nejbližší příležitosti se skutečná podstata konfliktu opět vynoří a preferenční autonomie obou stran se obnoví. **Cyklická povaha konfliktu se opakovaně manifestuje** – po uměle „vyřešení“ vyvstane nová fáze či verze starého konfliktu.

CO JE KONFLIKT?

Je zřejmé, že konflikt nelze definovat tautologicky, tj. ve smyslu tvrzení $A=A$ (konflikt je konflikt). I když objekt A dává smysl ve svém prostředí, vztah $A=A$ ($=A=A=A=...$) již smysl nedává. I tak lze na tautologii vystavět složitou a impozantní konstrukci tvrzení, klasifikací a interpretací (např. Ayn Rand a její vlivná filozofie). **Definice konfliktu musí vycházet z podmínek prostředí, ne z vnitřních vlastností konfliktu**.

V každém prostředí existuje volba či alternativa (přípustná nebo nepřípustná), která uspokojuje preferenční stanoviska obou stran při zachování jejich autonomie a hodnotové integrity (splňuje předpoklad racionality a dostatečné informovanosti). Takovou volbu lze označit jako prominentní (nebo ideální) alternativu. **Prominentní alternativa** charakterizuje prostředí, okolnost či situaci právě z hlediska existence či neexistence konfliktu. Žádný konflikt nemůže existovat sám o sobě, ale pouze v závislosti na prostředí či kontextu v němž se manifestuje a které odráží. Ortega y Gasset to vyjádřil jako „Já jsem já plus moje okolnosti“ (tedy $A=A+$). Konflikt vzniká, vyvíjí se a zaniká na základě změn v prostředí, charakterizovaných posuny prominentní alternativy; ne na základě vnitřní rozdílnosti preferenčních a hodnotových fixací. Takový pohled vede k následující definici: **Konflikt je absence prominentní alternativy**.

Tato definice konfliktu nesoustřeďuje úsilí řešitele na změnu hodnotových a preferenčních struktur (fixací) stran či jedinců, ale zaměřuje se na pravé příčiny konfliktu: na specifické vlastnosti prostředí a jeho změny. Existence či nepřítomnost prominentní alternativy indikuje absenci konfliktu při zachování základních a definičních hodnotových a preferenčních fixací.

Nastíněný přístup vyjímá konflikt z domény psychologie, preferencí a hodnot (a tím zacho-

STRATEGICKÝ MANAGEMENT

vává autonomii a celistvost lidského ducha) a přenáší jej do oblasti invence, inovace, kreativity a změny okolností lidské existence.

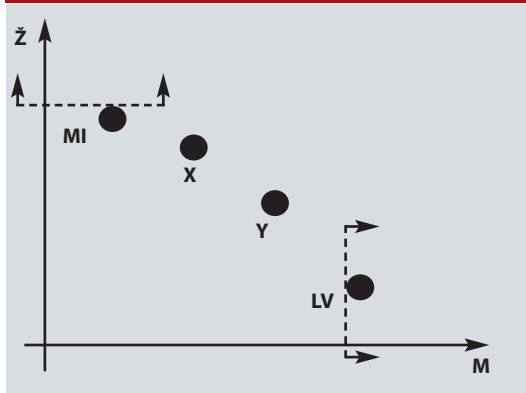
Namísto inženýrství lidských duší preferuje inženýrství lidského prostředí.

Hledání, objevení, vynález a konstrukce prominentní alternativy (nebo její nejbližší proxy) nahrazuje diplomacii přemlouvání, přesvědčování, handlování, vydírání, hrozby a násilí spojené se změnou lidských preferencí a vymýváním lidských mozků. **Zatímco při absenci prominentní alternativy lze konflikt pouze řešit a občas dočasně a povrchně vyřešit (kompromis, konsensus, hlasování), nalezení či konstrukce prominentní alternativy umožňuje konflikt odstranit.** Namísto conflict resolution přichází conflict dissolution.

PŘÍKLAD ZE ŽIVOTA

Představme si klasický a častý **konflikt manželů**, - Muž a Žena, kteří hledají destinaci pro strávení společné dovolené. Předpokládejme, že jde o dospělé a vyspělé jedince, kteří vědí co chtějí a proč, jsou dostatečně informovaní a vzdělaní, se stabilními zkušenostmi, preferencemi a hodnotami. Jejich situace je znázorněná na Obr. 1

OBR. 1. KONFLIKT



K vyhodnocení mají čtyři místa (doporučená cestovní kanceláři Fischer), která si každý vyhodnotí podle svých tužeb, preferencí a hodnot. Preference M a Ž rostou ve směru šipek a oba manželé měří, radí a maximalizují své volby. Ona preferuje **MI**ami a on **Las Vegas**. Tak vzniká klasický konflikt protože podmínkou je, že dovolená bude společná.

Tento konflikt má velmi **elegantní řešení**, ke kterému se uchyluje stále více manželských

párů v USA: on letí do Las Vegas a ona do Miami. Toto řešení je však z odborného hlediska nezajímavé, protože spočívá ve předefinování základního zadání. Náš pár se prostě musí dohodnout, anebo (společně) nejet nikam.

Nastává složitý a často stresuplný proces vysvětlování, přemlouvání, slibování, negociacce, diplomacie, ale i hrozeb a vydírání. Doufejme, že k násilí nedojde. On se cítí mizerně v Miami (je to jeho nejhorší volba), ona zase v Las Vegas (nejhorší volba pro ni). Kompromis je vede k X nebo Y, kde se ale cítí mizerně oba. Konsensus je může vést ke kterémukoliv ze čtyř míst (nicméně, dobrovolně přijatá mizérie zůstává mizérií).

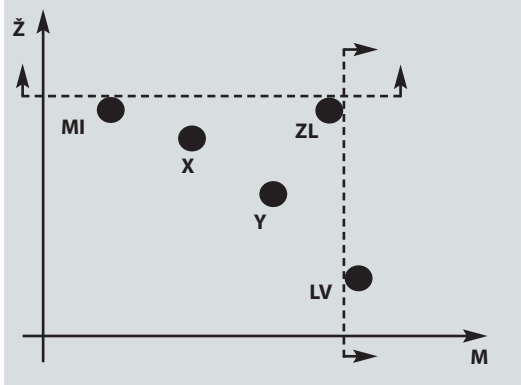
Náš pár může z nouze prizvat vstup a radu třetí strany (poradce, agent, kouč, manažer konfliktu, smírcí soudce, atp.). **Třetí strana obvykle doporučuje komunikaci:** řekněte si upřímně proč chcete do LV nebo MI, jaké jsou vaše skutečné motivy. Po jedné noci upřímné komunikace jsou obě strany obvykle překvapeny, ne-li šokovány, kritérii a cíli svého partnera. Ještě více se mohou utvrdit v tom, že na preference partnera nemohou přistoupit. **Komunikace často nefunguje.** Žijeme v době internetu a telekomunikací, každý dnes komunikuje s každým, téměř dnem i nocí, ale na intenzitě konfliktů to není vidět. Stejně tak nefunguje taktika přesvědčování, tlaků na ústupky, nových, ale zbytečných informací, nebo diplomatická uhlazenost, profesionalita či úlisnost třetí strany.

Když se vrátíme k Obr. 1, uvědomíme si, že **veškerá úsilí, čas, peníze a stresy** vynaložené oběma i třetími stranami za účelem reinženýringu preferencí a hodnot **jsou zbytečné**. Situace problému je taková, že pouze alternativy MI, X, Y a LV mohou být doporučeny nebo realizovány. Všechny čtyři jsou neuspokojivé, protože jsou založené na tradeoffs (rozhodovacích kompenzacích) paretovskeho typu – jedna ze stran musí ztratit, aby druhá mohla získat.

Problém tedy není v preferencích lidí, ale v reálných atributech daného prostředí (charakteru uvažovaných alternativ). Konflikt lze úspěšně vyřešit jen tehdy, když obě strany mohou získat a realizovat skutečný benefit.

Představme si, že zvečera agent zatelefonoje, že se zmýlil a zapomněl do přístupných destinací zahrnout **Zlín**. Naši M a Ž tedy přehodnotí novou situaci pěti možností (MI, X, Y, LV, ZL). Výsledky jsou uvedeny v Obr. 2:

OBR. 2. KONFLIKT ODSTRANĚN



Bez další komunikace, domlouvání a handrkování, M a Ž se autonomně a svobodně rozhodnou pro návštěvu Zlína. Jak ke svému hod-

nocení dospěli již není důležité. **Konflikt byl odstraněn.**

Druhý den agentura zavolala, že litují, ale ten Zlín bohužel není k dispozici, vše ostatní zůstává neměnné a v pořádku: čtyři krásná místa lze rezervovat, jen si vybrat, jen se rozhodnout... Přejme tedy našemu páru hodně štěstí a trpělivosti - budou je potřebovat.

Konflikt je - když možnost „Zlín“ není k dispozici.



Milan Zelený

Nekonvenční myšlení

Pokud hledáte, jak na to v podnikání, nebo třeba jenom při hledání nového směru pro sebe či pro svoji firmu, neměla by vám uniknout kniha **Nekonvenční myšlení** Anjy Förster a Petera Kreuze vydaná v Německu v roce 2005 a o dva roky později u nás v nakladatelství **Grada**. Je to inspirativní, fundované a burčující čtení, díky kterému dostanete nejen mnoho návodů, ale hlavně chuť to zkusit. Mottem knihy by mohla být věta z jejího textu: „...blázen je ten, kdo dělá pořad totéž, a přesto očekává jiný výsledek.“

Myšlenky autorů jsou v knize podpořeny jasnými příklady. Popisují a ukazují, jak nové nápady fungují v různých firmách, či jak ke svému netradičnímu nápadu jeho původce došel. Kapitola I. Different Thinking: **Strategie** doporučuje nechat se inspirovat jinými obory, soustředit se na jiné cílové skupiny než je „střed“ a soustředit se na činnosti, ve kterých firma vyniká.

Kapitola II. Different Thinking: **Trhy** vidí jako klíč k úspěchu vytváření nových trhů, být mezinárodní, kombinovat nabídku nečekaným a netradičním způsobem a vytvořit si svůj „mikrosegment“, ve kterém bude firma jedinečná.

Kapitola III. Different Thinking: **Produkty** navrhuje změnit stávající koncepci a podobu produktu, brát design jako konkurenční výhodu, umožnit klientům u služeb a produktů zažít emotivní prožitek a jasně a hlavně jednoduše komunikovat nabídku.

Kapitola IV. Different Thinking: **Cena** doporučuje vytvářet vlastní cenový model, nikoliv přijímat ten, který je v oboru daný. Doporučuje ceny polarizovat - srazit na dno nebo naopak vystřelit hodně vysoko - podle toho, komu produkt nabídnete. Přitažlivá myšlenka v oblasti cen je například i návrh, že lze výrobek či službu darovat, ale současně nalézt někoho, kdo náklady zaplatí - což se místy u nás už realizuje např. v oblasti firemního fundraisingu, či spolupráce mezi business sférou a neziskovým sektorem.

Řada uvedených námětů, nápadů a myšlenek je výborná. Jejich uplatnění v české praxi může ovšem narazit na realizační obtíže dané jiným uvažováním, jiným přístupem klientů i jinými zvyklostmi. I tak ale stojí za to nechat na sebe působit novátorské myšlení autorů a převzít něco z jejich nadšení pro experimenty, kombinace, vymezování se a odlišnost.

PaedDR. **Olga Medliková**, lektorka a konzultantka