

Pluralizam i tranzicijska kultura sukoba — kako s nasiljem?

Maja Žitinski*

Sažetak

Svaki socijalni kontekst proizvodi sebi prilagođenu kulturu sukoba koja je redovito bogata i pozitivnim i negativnim potencijalom. Nažalost, autoritarna povijest pridonosi »antipluralnome« crno–bijelom pristupu koji priznaje jedino agresivnu suprotstavljenost s jedne strane ili povlačenje i izbjegavanje sukoba s druge. Premda ponekad gotovo ne primjećujemo kako je situacija sukoba legitimni dio dnevnoga društvenog ponašanja, sukob je prisutan svugdje, samo ako umijemo svoju pozornost usredotočiti u smjeru kojem treba gledati. U jednosmjernome komunikacijskom stilu pluralizama nema jer komunikacijski stil tipa »dobitnik–gubitnik« uvijek vodi frustraciji, ne unosi se u brige i probleme suprotne strane i ne prenosi nikakvu poruku o tome što znači živjeti iz motrišta suprotne strane. Informacija koja teče u oba smjera, dok se zbiva među pojedincima, naziva se interpersonalnom komunikacijom, a ako se zbiva unutar formalne strukture sastanaka i drugih pisanih izvješća, naziva se organizacijskom komunikacijom. Svaku misao i svaku informaciju ne kreira samo njezin odašiljač nego je promatra i interpretira i onaj koji je prima! Pluralizam je na djelu tada kada je složenoj situaciji moguće pristupiti na asertivan način. Ako komuniciranje definiramo samo kao proces, tada u stvarnosti nikada ne dopiremo do važnih pitanja niti uopće razmjenjujemo relevantna značenja takvih pitanja. Komunikacijska doktrina potječe iz retorike, tj. iz umijeća kako povećati učinkovitost transmisije poruka. Jednosmjerni komunikacijski stil se u susretu sa situacijom sukoba pokazuje neučinkovitim, što se osobito ogleda u pitanjima ljudskih prava, te još više u primjeni principa prirodne pravednosti u okolnostima kad postojeći zakoni ne dopuštaju razborit i častan ishod. Dvosmjerni komunikacijski stil na sukob gleda kao na izazov preobraziteljskih procesa zasnovanih na nasilju te njihovoj promjeni prema procesima zasnovanim na pravima.

Ključne riječi: nesporazum, sukob, skupno razmišljanje, pozitivno samouvjereni pristup, agresivni pristup

* Prof. dr. sc. Maja Žitinski, Sveučilište u Dubrovniku. Adresa: Ćira Carića 4, 20 000 Dubrovnik, Hrvatska. E-pošta: maja.zitinski@unidu.hr

Uvod

Budući da su tranzicijska društva proistekla iz tradicije koja nije pokazivala poštovanje prema horizontalnome komunikacijskom stilu, nego je strukturu svoje moći zasnivala na pravu jačega, proces ulaska u pluralističko društvo je ponekad mukotrpan, usporen ili čak sasvim pogrešno shvaćen. Tranzicijska društva su u pravilu prožeta kolektivističkim kulturnim vrijednostima čija je najslabija točka upravo u pomanjkanju razvijenih strategija za pristup sukobu. I u radnome i u privatnom okruženju stalno smo suočeni s mnoštvom raznovrsnih nesporazuma, toliko prisutnih u dnevnome životu da ih ponekad gotovo nismo ni svjesni. Oblikovati stav prema sukobu nije profesionalni zadatak jedino filozofa; taj stav se traži od svakog pojedinca upravo zato što je bit humane zbilje složena; društvo stalno stvara kronične nesporazume, kako na planu politike, gospodarstva i kulture tako i na planu privatnoga života.

U kolektivističkim kulturama se sirova, prirodna, slučajna nejednakost ljudi smatra dostatnim razlogom za primjenu različitih kriterija pri raspodjeli dobara, prava, usluga i dužnosti. Kako u demokratskome dobu procese zasnovane na neopravdanoj sili valja preobraziti u procese zasnovane na pravima, tako se i situacija sukoba promatra u svojoj cjelovitosti. To znači da se pozornost običnih ljudi ne usredotočuje samo na negativni nego jednako i na pozitivni potencijal sukoba, jer taj pozitivni potencijal svim upletenim stranama može donijeti dobrobit.

Pravednost treba ponajprije biti raspodjeljiva, tj. recipročna kategorija, što znači da subjekt koji uzima pravdu »u svoje ruke« drugima također mora priznati ista prava koja daje sebi. Moral kao progresivno, kulturom stečeno *postignuće* traži integraciju interesa svih upletenih subjekata, a ne obično zbrajanje interesa moćnih. Interesi se integriraju *refleksijom*, a nipošto nasiljem. Zbog toga *pravo* svakog pojedinca *na autonomnost* (za razliku od nametanja samovolje, čija god ta samovolja bila) opstrukciju društvenih pravila čini legitimnim sredstvom samoobrane od raznovrsnih neracionalnosti postojeće kulture koja segregiranjem ljudi po raznim etički neopravdanim osnovama negira korijen moraliteta.

1. Zašto sukob nije najgora stvar na svijetu?

Pluralnome pogledu nije nevidljivo kako totalitarni sustavi nesporazume ili zanemaruju, ili suprotnu stranu maltretiraju. Demokratski pak sustavi priznaju činjenicu neslaganja normalnim aspektom životnoga i radnog okruženja i u svoj komunikacijski obrazac uvode izmjene, postignute dijalogom i cjelovitijim razumijevanjem konteksta. Ali ako jedna strana svoje ciljeve uvijek postiže tako što blokira ciljeve druge strane, riječ je o agresivnoj kulturi sukoba. Promovirati nasilje i agresivnost bez obzira na to prakticira li se nasilje u obliku fizičke snage, prisile, statusa ili kojega drugog simbola znak je neopravdane neravnoteže moći u društvu. Sva slobodna, racionalna bića su autonomni subjekti, i zato je moralno neispravno razdvajati ih na osnovi za etiku nebitnih odrednica. Agresivnost je nei-

spravna jer je unilateralna, uvijek isključuje drugu stranu umjesto da interese suprotstavljenih strana shvati kao različite standarde racionalnosti u naporu da se iz različitih motrišta i različitih razina obuhvati jedna te ista stvarnost. Upravo tu vrstu međusobnoga povjerenja autoritarizam ruši. On gubi iz vida činjenicu da, kao što pokazuju Hansen–Horn i Neff,¹ ljudska bića svoje potrebe stvaraju simbolički, istodobno zasnivajući odnose, izražene društvenim ulogama unutar društvene hijerarhije, isprepletene međuovisnim sponama. Bez zaposlenika ne bi bilo poslodavaca i obratno. Poslodavac bez suradnje ostalih zaposlenika ne bi sam mogao zadovoljiti organizacijske potrebe. Kako moć i nadzor nad moći jesu univerzalni aspekti ljudske egzistencije, oni su vitalna sastavnica društvene dinamike. Budući da etični principi nose potencijal koji može osnažiti pravedna stremljenja objiju relevantnih strana u sukobu, autoritarizam je definitivno osuđen na neuspjeh. Hybels i Weaver² pronalaze globalni smisao etičnoga napora za postizanjem samonadzora upravo u demokratskome duhu, suprotnom svakom unilateralizmu ili autoritarizmu. Pokazuju kako sebične porive možemo suzbiti s pomoću međukativne osjetljivosti koja nas vodi iznutra. Svoj stav izriču sljedećom metaforom: koliko više uviđamo kako zajedno plovimo u istome brodu, toliko ćemo više uravnoteživati svoju pojedinačnu i zajedničku težinu da bismo brod očuvali u njegovoj plovidbi. To je smisao odgovornoga samorazvoja usmjerenoga na prevladavanje sebičnosti. Ako na svijet gledamo kao na zajedničko i jedino mjesto u kojemu valja živjeti, tada ga valja čuvati i štititi od negativnih vrsta krajnosti u postupcima.

Neki autori³ smatraju kako je osviještenost o postojanju sukoba rezultat sposobnosti dviju strana da svoje različite interese nametnu uvjerljivim strategijama. No u sukobu nije riječ samo o različitosti interesa pojedinih strana; situacija postaje ozbiljnom ako je riječ o potpuno različitim potrebama. Različite potrebe obično za sobom nose različito definiranu stvarnost. Ako su te potrebe dubinske, a odnos dviju strana međuovisan, prema mišljenju mnogih stručnjaka⁴ postojanje sukoba nije prihvatljivo zanemariti.

Točno je kako loš način razrješavanja sukoba može biti opasan. Ali točno je i to kako vješto vođen način može biti plodonosan zato što tada sukob postaje sigurnosnim ventilom za oslobađanje upravo onih frustracija koje blokiraju konstruktivno djelovanje. Sukobljeni ponekad misle kako im baš ništa nije zajedničko. No izgleda da im je barem sukob zajednički. Ako sukob nastojimo izbjeći pod svaku cijenu ili se na njega jednostavno prilagođavamo, tada propuštamo iskoristiti kreativnu snagu i svojega i suparnikova djelovanja. Tko misli kako je sukob najgo-

1 Tricia L. Hansen–Horn i Bonita Dostal Neff: *Public Relations — From Theory to Practice*, Pearson, Boston, 2007, str. 231.

2 Sandra Hybels i Richard L. Weaver II: *Communicating Effectively*, Sixth Edition, McGraw Hill, Boston, 2001, str. 624.

3 Billie J. Wahlstrom: *Perspectives on Human Communication*, WCB Wm. C. Brown Publishers, Dubuque, IA, 1992, str. 140.

4 Roy J. Lewicki, David M. Saunders, John W. Minton: *Negotiation*, Third Edition, Irwin McGraw–Hill, Boston, 1999, str. 15.

ra stvar na svijetu, taj u pravilu bira upravo krajnje negativne modele njegova razrješavanja.

Sukob je oblik razmjene značenja s ljudima s kojima ne pronalazimo suglasje, ali upravo zahvaljujući njima možemo cjelovito razumjeti koliku važnost konkretni sukob ima za naše živote. Sukob otvara mnoge nove, pozitivne, racionalne mogućnosti i u osobnome probitku i u organizacijskoj politici. Zato se u civilnoj kulturi sukob prihvaća i integrira u dnevni život. Svijest pojedinca koji se našao u sukobu privikava se na činjenicu da je sukob dinamički proces koji ne nastaje najednom — on prolazi kroz cikluse, raspoređene od latentne do manifestne faze. Razlika između sitnoga nesporazuma s okolinom i krupnog neslaganja ne mora biti kvalitativna; ona može biti samo kvantitativna. No ni tada nije presudno koliko problema imamo nego kako ih rješavamo.

Naša umješnost se pritom može protezati u rasponu od futilne, nesvrhovite aktivnosti, sve do učinkovite konstruktivne predanosti zadatku. Futilna, neučinkovita aktivnost je krajnost jer se sastoji u pasivnome⁵, destruktivnom, negativnom odgovoru okolini. Drugu pak krajnost učinkovite, konstruktivne predanosti zadatku ne nazivamo neumjerenom zato što izdići se iznad raznih pasivnih modela odnosa prema okolini znači usprkos preprekama pronalaziti metode pomoću kojih je ljudima moguće usuglasiti se s drugim ljudima i regenerirati svijet. Ovu misao metaforički prikazuje Parsons⁶ aforizmom Edwarda Ericsona: »Svemir nije ni moralan niti nemoralan; to mogu biti jedino ljudi. Onaj tko hoće pokrenuti svijet, prvo mora pokrenuti sebe.«

2. *Kako pristupiti sukobu?*

Zbog sukoba mnogi trpe nenadoknadive boli, gubitke i nevolje. No on ima *dvi-je strane*, obiluje i *preobraziteljskim* potencijalom. Premda⁷ svi vidimo obje strane sukoba, neki su skloni usredotočiti se više na ono što je lakše te iskliznuti u negativne, destruktivne odgovore. Svaki sukob je rezultat našega bilo aktivnoga, bilo pasivnog sudjelovanja. *Pluralizam* pretpostavlja otvorenost prema sukobu na takav način da ne upadnemo slijepo u jedan jedini, nasilnički pristup prema svemu što nam se ne sviđa. Umjesto čekića treba ponuditi ogledalo. *Pluralizam* pretpostavlja potrebu da se razotkrije dublja, pozadinska istina nesporazuma i da se pozadinski razlozi razriješe u smjeru osobne i organizacijske racionalne preobrazbe.

5 Iako agresivno djelovanje izgleda vrlo aktivno, ono je u biti pasivno. Naime najlakše je biti agresivan, nikakvi veliki napori nam nisu potrebni za to.

6 Patricia J. Parsons: *Ethics in Public Relations — A Guide to Best Practice*, Second Edition, CIPR—Chartered Institute of Public Relations, Kogan Page, London and Philadelphia, 2008, str. 3.

7 Kenneth Cloke & Joan Goldsmith: *Resolving Conflicts at Work*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 2000, str. XI.

Autori Rue & Byars⁸ nas upućuju na pozitivni, preobraziteljski potencijal sukoba tako što pokazuju koje sve koristi proizlaze iz ispravnoga stava prema njemu:

1. Pokušaj da se odrede uzroci i razviju rješenja neposredno utječe na to da se promjene stvarno i dogode.
2. Sukob pomaže nestanku dosade i monotonije, pa tako potiče ljude da se »probude« i pokrenu.
3. Priznavanje sukoba može potaknuti učinkovitije kanale komuniciranja.
4. Sukob može biti zdrav jer opušta napete emocije i osjećaje.
5. Sukob može biti poučan jer sudionici obično nauče mnogo ne samo o sebi nego i o ostalim sudionicima.
6. Nakon sukoba radno okruženje može postati snažnije i bolje.

Svaka kultura stvara sebi svojstven obrazac — način na koji njezini pripadnici misle o sukobu, kao i način na koji reaguju na njega. Ljudi se obično podvrgavaju paternalističkome modelu ponašanja te poprimaju autoritarnu osobnost, ne jednostavno zato što su odgajani u paternalističkome okruženju. Surova iskustva odgoja u djetinjstvu te u prošlosti potisnuta neprijateljstva prema autoritetu ne utječu na mlade osobe u smislu da će oni u budućnosti automatski postati tlačiteljima. Oni koji su u prošlosti patili zbog represije nisu jednostavno uvjetovani *tlačiti one* koji se ne mogu odmah osvetiti. Jako puno drugih motiva ima važnu ulogu u razumijevanju kulturalnih utjecaja koji vode pro ili kontra obrasca vertikalnoga (jednosmjernog) stila ponašanja. Na primjer Bob Altemeyer⁹ (1988) vjeruje da su izvori autoritarizma puno više povezani sa stereotipima i predrasudama što postoje u društvenome okruženju unutar kojega adolescenti žive. Ako vide da je izražavati neprijateljstvo prema nemoćnima *prihvatljivo* i oni će postajati autoritarni.

Nažalost, sve restriktivne ideologije su sklone stati na stranu onoga tko *samovoljno* prosuđuje što je ispravno. Pritom se na ljudska prava gleda kao na prava samo nekih, povlaštenih pojedinaca u lokalnoj zajednici da zadovolje sve svoje zahtjeve, ne obazirući se na ideju o moralnoj jednakosti svih ljudi. Usput se ljudska i profesionalna prava pojedinca kao autonomnoga racionalnog bića i moralnog subjekta potpuno zanemaruju.

3. *Preobraziteljske osobitosti sukoba*

Autori koji žele što obuhvatnije ukloniti rasutost pozornosti prema »sporednim pitanjima« (pa tako i Harrington i Lomax¹⁰) naglašavaju kako je najvažniji korak u rješavanju problema upravo do kraja razumjeti sam problem.

8 Leslie W. Rue i Lloyd L. Byars: *Supervision — Key Link to Productivity*, Sixth Edition, Irwin McGraw–Hill, Boston, 2000, str. 310.

9 Stephen L. Franzoi: *Social Psychology*, Second Edition, McGrawHill, Boston, 2000, str. 241.

10 James H. Harrington i Kenneth C. Lomax: *Performance Improvement Methods — Fighting the War on Waste*, McGraw— Hill, New York, 2000, str. 11.

Međutim, »pomaknuti se« od ideje dvosmjernoga komunikacijskog stila prema njegovoj stvarnoj primjeni nije lako onomu tko nema smisla za empatičnost¹¹. Iako je ona samo jedna među sastavnicama koje tvore integritet osobe, njezina uloga u komunikaciji je golema. Empatični pogled omogućuje jednoj strani prepoznati hoće li druga strana vidjeti stvari boljima nego što su bile prije. James G. Shaw¹² shvaća važnost empatične perspektive, osobito u poslovnim pothvatima. Tvrdi da ako se organizacijsko komuniciranje zanima za pitanje o tome »tko su stvarni potrošači i što oni doista žele«, tada je ključno staviti se na mjesto osobe koja prima (trpi) rezultate procesa.

Ako smo suglasni s tezom kako sukob može inspirirati kreativnost i voditi prema pronalaženju novih stavova prema sukobu, tada će biti moguće razviti povezanost među sukobljenim stranama. Prema Stacey¹³ »suradnička kultura definira način na koji menadžeri pristupaju procesu odlučivanja, kako gledaju na važnost hijerarhije i kako se međusobno odnose«. Unaprijediti procese ne znači jednostavno riješiti pojedini vidljivi problem nego radije razumjeti kontekst u kojemu on nastaje. To je osobito važno u tranzicijskome svijetu gdje su ljudi već gurnuti u jednosmjerno komuniciranje, uronjeni u patronizirajući duh i tamo zadržani. Vještine i znanja koje bi organizacijski pridonijele promjenama nažalost nisu na cijenjeni. Vrlo mali broj tvrtki funkcionira na tržišni način, u smislu da bi prihvaćenost od strane potrošača bio *pravi standard* po kojemu konkretni poslovni pothvat može ili ne može opstati.

Zagovaratelji relativizma ne priznaju da su ljudska bića slobodna i sposobna određivati i provoditi svoje vlastite alternativne ciljeve i svrhe. Prema relativističkom motrištu ljudi postoje zato da bi se podvrgavali autoritetima, tj. agresivnome, jednosmjernom komunikacijskom stilu koji zanemaruje dvosmjerni, pozitivno samouvjereni stil. Relativisti drže da temeljno etičko pitanje »Što trebam činiti« mora biti revidirano tako da se podilazi moralnosti pojedine kulture ili određene društvene skupine. Podloga takvu stavu je uvjerenje da ne postoje univerzalne etičke norme koje bi bile primjenjive na svaku kulturu. Relativisti moral shvaćaju samo kao društveni moral pojedine referentne skupine. Prema tomu, relativist je svatko tko ne priznaje i ne prihvaća postojanje objektivnih vrijednosti i principa. Ako vlada svoje građane ne tretira kao da su odgovorni odrasli ljudi nego umjesto toga nameće paternalistički oblik vlasti, ljudima neće biti lako očuvati vlastiti integritet. A integritet je za etiku dragocjen zato što jedino moralno autonomni pojedinci mogu donositi ispravne prosudbe. Istodobno, autonomnost je zalog da ljude neće biti od zla potrebno odvrćati nasiljem. Oni će sami radije birati ono što je dobro i ispravno zato što se autonomnost i sastoji u tomu što će, kao što kaže Aristotel,¹⁴

11 Robert S. Feldman: *Essentials of Understanding Psychology*, Fourth Edition, McGraw Hill, Boston, 2000, str. 546: Empatija je »osobina karaktera kojom jedna osoba, dok promatra drugu osobu, uspijeva iskusiti emocije te druge osobe«.

12 James G. Shaw: *Customer-Inspired Quality*, Jossey—Bass Publishers, San Francisco, 1996, str. 21.

13 Ralph D. Stacey: *Managing the Unknowable — Strategic Boundaries between ORDER and CHAOS in Organizations*, Jossey—Bass Publishers, San Francisco, 1992, str. 141.

14 Aristotel: *Nicomachean Ethics*, Dover Publications, Inc., Mineola, New York, 1998, str. 102. (1140 b)

mudar čovjek vidjeti što je dobro istodobno i za njega i za ljude općenito. Prema tomu, integritet podrazumijeva posjedovanje osjećaja lojalnosti prema društvu, uz očuvanje smisla za moralnu autonomnost. Razlika između nasilničkoga poretka i moralnog poretka krije se upravo u razlici između ljudi što integritet čine preduvjetom zdravoj prosudbi i onih što se ne obaziru na pojam integriteta nego se radije slijepo pokoravaju autoritetima.

Prema mišljenju stručnjaka¹⁵ u učinkovitome rješavanju problema i donošenju odluka sukob mišljenja je dragocjenost. Naime ako dvoje ljudi situaciju vide na potpuno isti način, jedan od njih je očito suvišan. Prema tomu, članovi radne skupine mogu svoj posao obaviti dobro jedino ako se ne slažu. Propust da se izrazi neslaganje naziva se *skupno razmišljanje* i ono ozbiljno šteti procesu razrješavanja problema.

4. Integritet i organizacijsko ponašanje

U liberalnim se demokracijama vrlina pojedinca promatra kroz njegov integritet, a vrlina društva kroz organizacijsko ponašanje. To znači da se demokracija ne odnosi na neku posebnu proceduru nego upravo na odgovornost vlade da održi proces izbora ciljeva i misija koji svojim građanima osiguravaju vrijednosti. Kao što se karakter pojedinca izgrađuje stjecanjem integriteta, tj. težnjom prema »cjelovitosti« svih vrlina, tako se organizacijsko ponašanje zasniva na institucionalnome, horizontalnom, dvosmjernom komuniciranju koje rezultate i pogodnosti također dvosmjerno raspodjeljuje.

Nažalost, zbog vertikalnoga komunikacijskog stila toliko rasprostranjenog u tranzicijskome svijetu ljudi nisu naviknuti na kompetentno odlučivanje niti su ikada provjeravani u tome kako odlučuju, autonomno ili »slijepo«. Peter Drucker¹⁶ prikazuje tipično ponašanje ljudi prilagođeno vertikalnoj komunikacijskoj kulturi na sljedeći način: »Ništa ljude ne plaši toliko koliko zahtjev da nešto odluče.« Nasuprot tomu, bit i snaga liberalne demokratske kulture je u tome da se odluke donose na *najprimjenjivijoj* razini, tako da to čine obični ljudi. To je najnesхватljivije onima koji su dugo živjeli i radili samo u autoritarnome režimu.

No za učinkovito nošenje s organizacijom razrješavanja sukoba, što je trajni problem politike, u sustavu je potreban izuzetno sofisticiran humani stav — lojalna opozicija! Važni aspekt demokratskoga okruženja je činjenica da je gubitniku dopušteno časno gubiti te živjeti i pokušavati ponovo ako želi uspjeti.

Ključni izazov što ga civilna kultura nudi jest *proaktivno* djelovanje, a to je u prvome redu *pozitivan stav* prema sukobu. Sukob je samo *oblik* komuniciranja. Na-

15 Paul E. Nelson i Judy C. Pearson: Selected Chapters from *Confidence in Public Speaking*, Sixth Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., 1996, str. 419.

16 Peter F. Drucker: *Managing for the Future — The 1990s and Beyond*, Truman Talley Books/Plume, New York, 1993, str. 145.

ravno, sukoba uopće nema u kulturama koje tradicionalno sve svoje probleme rješavaju nasiljem.

Da bi sukob uopće postojao, svaka od sukobljenih strana mora imati neku moć ili sposobnost da drugome škodi. Ako samo jedna osoba ima moć, tada sukoba nema jer ne postoji ništa što bi tu osobu spriječilo da je drugima nametne. Bilo bi idealno kad bi ljudi umjeli sve sukobe riješiti jednostavno, no budući da to nije tako, za rješavanje sukoba je potrebno razviti čitavo mnoštvo strategija.

Demokracija nije samo politički poredak, ona postaje moralnim poretkom koji će građane štiti od neograničene, »libertarijanski« shvaćene slobode pod kojom »autoriteti« čine sve što samovoljno žele. To je osobito aktualno u tradicionalnim društvima gdje autoritarne vrijednosti stalno stvaraju neravnotežu moći i kontrole te na taj način narušavaju integritet građana. Obični ljudi u spomenutim okolnostima postaju bezvoljni i najradije ne sudjeluju u javnome životu. Masovna apatičnost prema javnome životu dovodi do negativne selekcije, što političarima omogućuje da izvan demokratskih pravila dobiju gotovo neograničenu moć. Svaka neograničena moć narušava moralnu jednakost ostalih racionalnih bića. Kako moć bez etičnosti nije moć nego nasilje, vidljivo je koliko se moralni poredak razlikuje od nasilničkoga poretka.

Etika, pozivajući se na vrlinu, čini mogućim zaštitu ljudska individualna prava i potrebe te istodobno ne kršiti prava i potrebe drugih. Ali vrlina zahtijeva napor da se istinske vrijednosti »prevedu« u konkretnu aktivnost. Ako želimo očuvati humani karakter društvene moći, tada tu moć treba zasnovati na etičnome odlučivanju. To nije lako zato što su vrijednosti ponekad u sukobu jedna s drugom ili su možda čak pogrešno definirane. U onim kulturama u kojima se komunicira vertikalnim modelom na unilateralnoj osnovi etično odlučivanje i djelovanje je gotovo nemoguće! Ako se javnost sastoji od homogene skupine obespravljenih pojedinaca, tu sukoba gotovo i nema jer samo jedna strana zapleće i raspleće sva delikatna pitanja. Međutim, ponuditi ispravne odgovore na pitanja što ih složeni, međukativno raznoliki suvremeni svijet postavlja, više nije posao samo jedne strane.

5. Etika i sukob

Budući da uspješno razrješenje sukoba ovisi o učinkovitome komuniciranju, Lewicki i Hiam¹⁷ nude vodič namijenjen prepoznavanju problematičnoga ponašanja. Oba autora naglašavaju važnost potrebe da se pri susretu s problemom usredotočimo na sporni sadržaj, a ne toliko na ljudske uloge te pokušamo uvažiti potrebe i jedne i druge strane. Savjetuju kako valja identificirati *ponašanje* koje nas smeta, a ne vrijednosti koje stoje u pozadini. Ljude treba odvojiti od problema, jer problem je *odnos*, a ne sami ljudi. Iako nam se može činiti da neki pojedinci u sustavu nisu dovoljno kompetentni, da su im stavovi prema poslu loši te da im

17 Roy J. Lewicki i Alexander Hiam: *The Fast Forward MBA in Negotiating and Deal Making*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1999, str. 18–19.

nedostaje motivacija za posao, Shaw¹⁸ misli kako je puno češće problematičan upravo *proces*, a ne sami ljudi. Zato tvrdi kako je barem 85% organizacijskih problema moguće razriješiti unaprjeđivanjem procesa. Pritom samo 10% organizacijskih problema proizlazi iz pomanjkanja primjerenijih vještina i znanja, a samo 5% od tzv. »ljudi–problema«.

Cloke i Goldsmith¹⁹ napominju kako smo u kontekstu sukoba tipično previše zaokupljeni nesporazumom te potragom za brzim rješenjima. Protivnika propuštamo uključiti u suradničku potragu za takvim odgovorima koji bi zadovoljili i njegova i naša traženja. Zbog toga nam se događa da nudimo rješenja za *pogrešni problem*. Naime naša rješenja će biti primljena sa sumnjom i nepovjerenjem jednostavno zato što u njihovoj kreaciji nisu sudjelovale obje strane.

Kako strukturalni sukob redovito predstavlja neku zatečenu situaciju u kojoj smo se našli, pristup njemu ima prvorazredni *vrijednosni karakter* jer se odnosi na razumijevanje same naravi *međuaktivnosti* (što se smatra vrijednim po sebi i za sebe). To znači da razumijevanje naravi sukoba dotiče samu bit moralnosti — naime *nikomu i nikada* nije dopušteno drugoj osobi uskratiti slobodu, priliku ili zadovoljstvo. Svaki oblik takve aktivnosti je zabranjen osim ako je jasno iznesen *moralno prikladan razlog* koji takvo djelovanje opravdava.

John Stuart Mill²⁰ u svojem čuvenome spisu *O slobodi* raspravlja o naravi i granicama moći koju je prihvatljivo legitimno primijeniti na društvo ili na pojedinca. U prvome poglavlju uvoda on izriče: »Jedina svrha s kojom se moć može primijeniti prema članu civilizirane zajednice protiv njegove volje jest spriječiti štetu trećoj strani.«

Takav je stav prihvatljiv, iako u konkretnoj situaciji čak najsposobniji, najinteligentniji i najmoralniji ljudi ponekad međusobno nisu u suglasju oko zaključaka koje valja donijeti. U sukobljenoj situaciji *nije presudna* vrsta i veličina problema koji pred nama stoji; važnije je *kako* ćemo problemu pristupiti, tj. koji komunikacijski stil odabiremo. Nesporazum može biti ili *glasan* i argumentiran, ili *staložen* i racionalan, ili čak *indirektan*, što znači da ga se nikada otvoreno ne spominje. Očito, *problem nije* u našem sukobu sa svijetom, nego u *načinu* kako sukob razrješujemo.

6. Pravo i nasilje

U povijesti sukobi su se rješavali bilo nametanjem moći, bilo otvorenim nasiljem. Pritom nije bilo poštovanja prema pravima povrijeđene strane niti modela njihove zaštite. No filozofski uvid u to kako sila nije isto što i pravo u Zapadnoj

18 James G. Shaw: *Customer–Inspired Quality*, Jossey–Bass Publishers, San Francisco, 1996, str. 9.

19 Kenneth Cloke i Joan Goldsmith: *Resolving Conflicts at Work*, Jossey–Bass Publishers, San Francisco, 2000, str. 149.

20 John Stuart Mill: *On Liberty*, Edited by Gertrude Himmelfarb, Penguin Books, New York, 1974, str. 68–69.

civilizaciji nalazi svoje uporište u ekstenzivnoj izmjeni ekonomskih, društvenih, duhovnih, religijskih i političkih uvjeta koji omogućuju preobrazbu procesa zasnovanih na moći u procese zasnovane na vladavini prava. Cloke i Goldsmith²¹ prava drže *ograničavajućim faktorom u primjeni sile*. U liberalnoj se demokraciji *pozitivno samouvjereno ponašanje* strogo razlikuje od *agresivnoga*. Agresivni komunikator ne mora biti neljubazan i glasan. Ali ako zanemaruje istinu druge strane ili drugu stranu suprotstavlja, ta druga strana će biti sklona reagirati defenzivno.

Agresivni²² »komunikacijski stil vodi brigu o sebi, na račun drugih.« To znači da je agresivni komunikator sebična osoba koja želi do svojega cilja doći pod svaku cijenu. Zato pokušava svoje neprijatelje jednostavno uništiti. Nasuprot tomu, *pozitivno samouvjereni* pristup sukobljenim interesima podrazumijeva spoznaju o tome kako je iz sukobljene situacije moguće izaći s rješenjima koja će zadovoljiti obje strane. Pozitivna samouvjerenost²³ se usredotočuje na »preuzimanje odgovornosti izražavanja misli, potreba, želja i osjećaja na izravan, čist način«. Pozitivno samouvjereni komunikator ulazi u nadmetanje s konkurentima ne pokušavajući uništiti drugu osobu ni drugu stranu.

Ako osoba odbija priznati značenje činjenica koje su protivne i njezinoj vlastitoj osobnoj dobrobiti zato jer su suprotne ljudskome dobru, tada njezine ideje zahtijevaju korekciju, a nipošto odobravanje. Zapostaviti ili zanemariti takve stavove znači falsificirati realnost na najdubljoj razini. Krajnji cilj integriteta je promocija samoga života. Zbog toga *dobrim* zovemo sve ono što život podržava, a zlim sve ono što život reducira na »prizemne« elemente. Ne postoji društvena i kulturna aktivnost koja bi bila važnija od zalaganja za individualno pravo i individualno dobro pojedinca kao primjera za dobrobit bilo kojega čovjeka. Zato treba reći da je altruizam²⁴ kao doktrina koja zahtijeva žrtvovanje vlastitoga života za druge u biti protivna životu. Svrha morala je djelovati u skladu s rastom života. Svaki pojedinac ima pravo na svoju vlastitu dobrobit jer ne postoji pojam čovjeka iz kojega bi neki pojedinac trebao biti isključen.

Prilagodavamo li se tuđim zahtjevima, ili jednostavno, izbjegavamo sukob, gotovo da nam nikakve komunikacijske sposobnosti neće biti potrebne. Nasuprot tomu, ako smo agresivni, to će drugu osobu suprotstaviti, pretvoriti je u neprijatelja i nametnuti joj potrebu da se stalno brani. Strana koja se stalno samo brani dugoročno stvara još više problema upravo zato što se zapleće u racionaliziranje, tj. u stalno opravdavanje postojećega ponašanja, umjesto da ga mijenja.

Kreativni dio osobnosti je pokretačka snaga našem djelovanju, dok ga onaj društvom određeni aspekt usmjerava i vodi zadržavajući ga u okvirima statusa

21 Kenneth Cloke i Joan Goldsmith: *Resolving Conflicts at Work*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 2000, str. 142.

22 Billie J. Wahlstrom: *Perspectives on Human Communication*, WCB Wm. C. Brown Publishers, Dubuque, IA, 1992, str. 139.

23 Sandra Hybels i Richard L. Weaver II: *Communicating Effectively*, Sixth Edition, McGraw Hill, Boston, 2001, str. 228.

24 Ayn Rand: *Why Businessmen Need Philosophy* with additional essays by: Leonard Peikoff; Harry Binswanger; Edwin A. Locke, John Ridpath; Richard M. Salsman; Jaana Woiceshyn, Edited by Richard E. Ralston, Ayn Rand Institute Press, USA s. l., 1999, str. 90.

quo. Ravnotežu tih dvaju aspekata vlastite osobnosti postižemo razgovorom i s drugima i sa samim sobom. Taj je uvid osvijestio još Platon²⁵ u dijalogu Fedar, gdje je Sokrat, diveći se ljepoti počivanja na ljetnome povjetarcu pod širokom hladovinom platana, naglasio da nam u naporu upoznavanja *samoga sebe* ne mogu puno pomoći *stabla*, nego jedino razgovori s ljudima.

Bit²⁶ svakoga razumijevanja »leži u potrebi da sami sebe uvjerimo kako je svijet smislen i uređen tako da na njega možemo utjecati... Samo tako je moguće stabilizirati osjećaj sebe.« Naravno, proces stjecanja sebe nije nikada dovršen, prije svega zato što stalno dolazimo u dodir s drugima, i to u okruženju u kojem se interesi i situacije stalno mijenjaju. No ako odlučimo neposredno se suočiti s problemom, bilo da surađujemo, natječemo se ili radimo kompromis, način kako se predstavljamo u svakom pojedinom izabranom modelu je sasvim različit. *Pozitivno samouvjereni pristup* nam čak dopušta vlastite zahtjeve predstaviti na takav način da ćemo uspjeti *pokazati poštovanje* i prema drugoj osobi koja formalno stoji protiv nas. Pokazati poštovanje prema suprotnoj strani nije samo »u principu« ispravno, to je nadasve korisno u pogledu potrebe da se komunikacijska situacija poboljša, jer tek u dobroj komunikacijskoj situaciji postaje lako ostvariti željeni *cilj*. Najbolje izgleda za prenošenje svoje poruke stječemo tada kada prihvatimo jednostavno pravilo o tomu da najprije valja razmisliti. Najlakše je ne misliti ništa, no ako ne mislimo, situacijom će početi dominirati defenzivna²⁷, ali i neprijateljska reakcija suprotne strane.

Zaključak

Bit zbilje je složena, pa stav prema sukobu predstavlja prvorazredno političko pitanje. Totalitarizam nesporazume ili zanemaruje, ili rješenja nameće silom. U kulturama koje sve probleme rješavaju nasiljem, sukoba nema. No ako jedna od strana svoje ciljeve postiže blokiranjem ciljeva druge strane, riječ je o agresivnosti. Agresivnost je nesvrhovita aktivnost jer predstavlja pasivan, negativan, destruktivan odgovor — ona ništa ne mijenja prema boljemu. Usput je moralno neispravna jer uspostavlja neravnotežu moći, a ljude dijeli na osnovi etički nebitnih odrednica. Zato valja reći da je agresivnost etička anomalija jer isključuje drugu stranu. Demokracija postaje moralnim poretkom tada kada građane štiti od libertarijanski shvaćene slobode pod kojom autoriteti čine sve što samovoljno hoće. Neograničena moć jednih tada narušava moralnu jednakost ostalih racionalnih bića. Kako moć bez etičnosti nije moć nego nasilje, moralni se poredak od nasilničkoga znatno razlikuje. Pluralizam pretpostavlja otvorenost prema sukobu bez da se upadne u nasilnički pristup. Loš način razrješenja sukoba može biti opasan, no

25 Platon: *Fedar*, Naklada Jurčić d. o. o., Zagreb, 1997, 230 d 5.

26 Jackson, 1989, (Iz: Eric. M. Eisenberg i H. L. Goodall, Jr.: *Organizational Communication — Balancing Creativity and Constraint*, St. Martin's Press, New York, 1993), str. 33.

27 Roy J. Lewicki, David M. Saunders, John W. Minton: *Negotiation*, Third Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston, 1999, str. 132: »Defenzivni ljudi napadaju izjave svojega oponenta, gledaju kako bi oponentovu poziciju uspjeli poraziti radije nego što bi željeli s njime surađivati.«

vješto vođen pristup oslobađa one frustracije koje blokiraju konstruktivno djelovanje. Ako izbjegavamo sukob i protivnika *propuštamo* uključiti u suradničku potragu za kreativnim odgovorima koji bi zadovoljili obostrane zahtjeve, tada nudimo rješenja za pogrešni problem jer u kreaciji rješenja ne sudjeluju obje strane. Nasuprot tomu, pozitivno samouvjerena predanost pomaže nam pronaći metodu usuglašavanja i regeneracije svijeta, zato što ponuditi ispravne odgovore na pitanja što ih složeni, međuaktivno raznoliki svijet postavlja više nije posao samo jedne od strana.

Pluralism and the Transitional Culture of Conflict — What about violence?

Maja Žitinski*

Summary

A given social context produces a self-adapting culture of conflict bringing with it a wealth of positive and negative potential. Unfortunately, authoritative history contributes to the »anti-plural« black and white approach which acknowledges only aggressive confrontationalism on the one hand or withdrawal and conflict evasion on the other. Although we often hardly notice that conflict situations are a legitimate part of everyday social behaviour, conflict is all-present, and we have only to focus our attention in its direction, if we are able. In the one-way style of communication there is no pluralism, since the »winner-loser« communication style always leads to frustration, does not include involvement with the concerns and problems of the other party and conveys no message as to how life appears from the opposite point of view. Information flowing in two directions, when occurring between individuals, is called interpersonal communication. When this occurs within a formal structure such as a meeting or in written reports, it is called organizational communication. Thoughts and information are not created only by their conveyor, but also by the receiver through his observation and interpretation! Pluralism occurs when an assertive approach is made possible in a complex situation. If we define communication only as a process, we then, in fact, never penetrate the essential issues nor do we facilitate discussion on the significance of these issues. The communications doctrine has its origin in rhetoric which is the art of enhancing the effectiveness of message conveyance. The one-way communication style proves ineffective in conflict situations, which is manifested particularly in human rights issues, and even more so in the application of the principle of natural justice in circumstances when existing laws do not allow for a prudent and honourable outcome. The two-way style of communication views conflicts as a challenge to the transformational processes of power-based communication into rights-based processes.

Key words: misunderstanding, conflict, groupthink, positive assertive approach, aggressive approach

* Prof. dr. sc. Maja Žitinski, University of Dubrovnik. Address: Ćira Carića 4, 20 000 Dubrovnik, Croatia. E-mail: maja.zitinski@unidu.hr