

Idź do

Przykładowy  
rozdział

Spis treści

Katalog książek

Nowości

Bestsellery

Zamów drukowany  
katalog

Twój koszyk

Dodaj do koszyka

Cennik i informacje

Zamów cennik

Zamów informacje  
o nowościach

## Myślenie przeciw konfliktom. Twórcze metody rozwiązywania sporów

Autor: Edward de Bono

Tłumaczenie: Magda Witkowska

ISBN: 978-83-246-2098-2

Tytuł oryginału: [Conflicts. A Better Way  
to Resolve Them](#)

Format: A5, stron: 320



### DEkonfliktowanie

- Pokusy, niebezpieczeństwa i ograniczenia tradycyjnej metody rozwiązywania sporów
- Wprowadzenie praktycznego modelu „projektowania” w myśleniu o konfliktach
- Realizacja nowoczesnej koncepcji „myślenia trójkątnego”

*Przesuwać ciężką piłkę po gąbczastej powierzchni można na dwa sposoby: można pchać piłkę do przodu, ale można również uginać gąbkę przed piłką, w ten sposób powodując jej ruch ku przodowi. Na tym właśnie polega potęga pomysłowości.*

Edward de Bono

*Gdybym musiał uwierzyć, że ludzkość wykorzystuje w pełni swój intelektualny potencjał, a mimo to nieustannie naraża świat na kolejne kryzysy, kłopoty i niebezpieczeństwa, trudno by mi było odnaleźć w sobie nadzieję. W tej książce piszę jednak o swojej nadziei, której źródłem są właśnie rozważania nad ową szczęśliwą głupotą gatunku ludzkiego.*

Edward de Bono

Historia ludzkości wybrukowana jest konfliktami. Kiedy przyjrzymy się im uważniej, dostrzeżemy, że zdecydowaną większość z nich rozwiązywano nieudolnie albo też jątrząca się rana została tylko niedbale zaklejona plastrem. Przez stulecia niewiele się pod tym względem zmieniło i obecne metody rozwiązywania konfliktów, zarówno tych codziennych, jak i globalnych, nadal są dość prymitywne, kosztowne, a często wręcz niebezpieczne.

Edward de Bono dokonuje radykalnej analizy licznych „błędów i wypaczeń” w myśleniu i działaniu, które wciąż kultuwujemy – wbrew zdrowemu rozsądkowi i inteligencji. Piętnuje nasze przestarzałe, szkodliwe schematy myślowe dotyczące sporów i wykazuje zawodność zwyczajowych mechanizmów ich rozwiązywania. Ostatecznie przedstawia też najskuteczniejsze narzędzie do rozstrzygania wszelkich sporów, praktyczny model myślenia o konflikcie, czyli model projektowania.

- Zasady funkcjonowania umysłu i schematy myślowe.
- Przyczyny powstawania różnic zdań i zatargów.
- Kreatywność, projekt i rola trzeciej strony w sporze.
- Szczegółowa analiza metody trwałego rozwiązywania konfliktów.

# Spis treści

O autorze 5

Prolog 7

Wprowadzenie 9

## **Część I Zasady funkcjonowania umysłu i schematy myślowe 15**

1 Dlaczego dobrze jest wiedzieć, jak funkcjonuje umysł 17

2 Cóż jest złego w sporze? 33

3 Tworzenie mapy, myślenie i Myśleć-2 49

4 Walka, negocjacje, rozwiązywanie problemu  
czy projektowanie? 63

## **Część II Dlaczego między ludźmi występują różnice zdań? 77**

5 Dlaczego między ludźmi występują różnice zdań? Ponieważ  
ludzie mogą w różny sposób postrzegać te same kwestie 79

6 Dlaczego między ludźmi występują różnice zdań?  
Ponieważ ludzie pragną różnych rzeczy 97

7 Dlaczego między ludźmi występują różnice zdań?  
Ponieważ sprzyja temu ich styl myślenia 115

8 Dlaczego między ludźmi występują różnice zdań?  
Ponieważ tego się właśnie wszyscy spodziewają 125

### **Część III Kreatywność, projekt i rola strony trzeciej 133**

- 9 Projekt 135
- 10 Dlaczego zwaśnionym stronom tak trudno jest znaleźć rozwiązanie dzielącego je sporu? 153
- 11 Ciągłość 167
- 12 Cele, korzyści i wartości 181
- 13 Kreatywność 187
- 14 Rola strony trzeciej w konflikcie 205

### **Część IV Konflikt 221**

- 15 Modele konfliktu 223
- 16 Czynniki konfliktu 233
- 17 Czynniki konfliktu — strach 235
- 18 Czynniki konfliktu — siła 241
- 19 Czynniki konfliktu — sprawiedliwość 249
- 20 Czynniki konfliktu — środki 257
- 21 Postawa wobec konfliktu 261

### **Część V Struktury mające uczestniczyć w rozwiązywaniu konfliktów 269**

- 22 Dlaczego aktualnie istniejące struktury nie radzą sobie z rozwiązywaniem konfliktów 271
  - 23 SITO 297
- Epilog 317

## ROZDZIAŁ 4

# Walka, negocjacje, rozwiązywanie problemu czy projektowanie?

Precyzyjne zdefiniowanie modelu myślenia konfliktowego ma niezwykle istotne znaczenie. Trzeba zatem określić, z jakiego rodzaju działaniem mamy do czynienia. Czy jest to walka, negocjacje, rozwiązywanie problemu, czy projektowanie?

Gotowy jestem zgodzić się ze stwierdzeniem, że rzadko się zdarza, abyśmy w danego rodzaju sytuacji mieli do czynienia z jednym (i tylko jednym) z wymienionych powyżej zjawisk. Możemy mieć oczywiście do czynienia z konkretnym problemem wymagającym rozwiązania, np. z zanieczyszczeniem jeziora. W innym przypadku w grę wchodzi może typowa sytuacja negocjacyjna — gdy chodzi na przykład o dyskusję na temat poziomu płac, która wymaga uwzględnienia kilku złożonych czynników. Chciałbym jednak, abyśmy zapomnieli na chwilę o tych nielicznych wyjątkach i spojrzeli na zagadnienie myślenia konfliktowego w sposób bardziej ogólny.

Poza nielicznymi wyjątkami, o których mowa powyżej, możemy zwykle sami *zdecydować*, przez pryzmat którego modelu chcemy patrzeć na daną sytuację konfliktową.

Możemy zatem zdecydować, że wszystkie konflikty rozpatrywać będziemy w kategoriach walki. Takie założenie odnosić się będzie wówczas

nie tylko do samego konfliktu (który w istocie może nabrać charakteru prawdziwej walki), ale również do procesów myślowych przeprowadzanych w celu jego rozwiązania. Tak naprawdę właśnie to mnie martwi. Skoro konflikt jest walką, to czy proces myślenia, który go dotyczy, też musi nią być? Wydaje się to oczywiste i naturalne — tymczasem nie ma żadnego argumentu, który uzasadniałby takie podejście (być może za wyjątkiem kwestii ciągłości, do której wrócimy jeszcze w dalszej części naszych rozważań).

Model walki opiera się na retoryce wojennej. Mamy tu do czynienia z taktyką i strategią. Mamy pozycje atakujące i obronne, mamy do czynienia z odwrotem. Mówimy o zdobywaniu i utracie terenu. O słabych punktach przeciwnika, które trzeba odkryć. Taka retoryka towarzyszy często sprawom toczącym się na sali sądowej, gdzie jedna ze stron wygrywa, druga przegrywa, sprawiedliwość zaś jest jedynie oczekiwanym skutkiem ubocznym toczącej się batalii.

Większość konfliktów opiera się właśnie na modelu walki. Być może jest tak dlatego, że poszczególne strony sporu rzeczywiście tego chcą. Moim zdaniem jest jednak tak, że zderzenie argumentów (stosowane powszechnie) zawsze było przedmiotem tak wielkiej admiracji, iż strony sporu po prostu przez cały czas podtrzymują w sobie wolę walki, czy im się to podoba, czy nie. Mamy więc do czynienia z samospełniającą się przepowiednią. Język i modele, których używamy, przyczyniają się do wytwarzania nastroju, a ten z kolei wzmacnia te modele i ten język. Spodziewamy się „walki” i przez cały czas dążymy do zachowania antagonizmu stanowisk. Zdarza się, że liderzy i negocjatorzy czują się w obowiązku wyrażać nastrój tych, którzy w ich imieniu toczą walkę na froncie. Nie przystoi im w istocie spędzać miło czasu w przyjaznej atmosferze w klimatyzowanym pomieszczeniu (przy stole zastawionym jedzeniem i picciem), podczas gdy ich żołnierze na froncie ryzykują życie w przerażających warunkach.

Trzeba jednak zadać sobie pytanie: czy model „walki” jest rzeczywiście najskuteczniejszym typem myślenia konfliktowego i czy rzeczywiście daje największe szanse na wyjście z impasu? Moim zdaniem zdecydo-

wanie nie. Nie rozumiem też, jak ktokolwiek może oczekiwać, że tego rodzaju myślenie doprowadzi do sformułowania konstruktywnych wniosków. Czas zatem, abyśmy wreszcie zaakceptowali fakt, że jest to działanie *pozbawione sensu*.

Nic nie uzasadnia rozszerzania zastosowania modelu konfliktu do myślenia o konflikcie.

## Negocjacje

Czyż to nie jest najlepsze możliwe rozwiązanie? Wcale nie jestem co do tego przekonany. Koncepcja negocjacji opiera się na dążeniu do kompromisu, czyli na poszukiwaniu stanowiska leżącego gdzieś pośrodku między stanowiskami poszczególnych stron. W 1984 roku po długim i kosztownym strajku niemieckich pracowników zakładów metalurgicznych wypracowano ostatecznie kompromis, na mocy którego tydzień pracy miał obejmować 38,5 godziny. Związki zawodowe chciały skrócić dotychczasowego 40-godzinnego tygodnia pracy do 35 godzin. Często mamy więc do czynienia z określeniem pewnych ściśle określonych granic.

Metoda ta ma swoje poważne ograniczenia. Z myślowego punktu widzenia ograniczamy się do tego, co już istnieje. W zasadzie można sformułować w tym miejscu to samo zastrzeżenie, które pojawiło się w kontekście stosowania modelu sporu. W przypadku sporu wykorzystujemy energię do atakowania poglądów przeciwnika, a nie do tworzenia nowych koncepcji. W przypadku negocjacji pracuje się w ramach granic już istniejących, zamiast podejmować próbę wyznaczenia nowych.

Rola negocjatora z samej swojej definicji pozbawiona jest siły. Negocjator powinien być unizonym sługą dwóch spierających się ze sobą stron. Przenosi w tę i z powrotem komunikaty, których strony nie chcą sobie przekazać osobiście. Próbuje wszystkich zadowolić. Właściwie jego rolę można by porównać do roli smaru w maszynie. W dalszych rozdziałach będę dokładniej omawiał tę szczególną rolę strony trzeciej i wówczas postaram się wyjaśnić, dlaczego moim zdaniem takie podejście jest całkowicie niesłuszne.

Negocjacje są metodą doskonalszą od walki już choćby dlatego, że ich charakter różni się od charakteru samego konfliktu. W tym kontekście pojawia się jednak realne niebezpieczeństwo w postaci *ustępstw*. Negocjacje polegają bowiem na wymianie wartości. Co do zasady nie ma w tym nic złego. Problem polega jednak na tym, że w trakcie prawdziwych negocjacji strony konfliktu formułują wygórowane oczekiwania, traktując je jako przedmiot handlu wymiennego.

Targi są niewątpliwie formą doskonalszą niż spór, jednak negocjacje powinny być traktowane jako ostatnia deska ratunku. W moim przekonaniu są bowiem formą znacznie mniej doskonałą niż rozwiązywanie problemu czy projektowanie.

Negocjacjami zajmują się zwykle prawnicy, dla których praca tego rodzaju jest jakby naturalnym rozwinięciem działań związanych z prowadzeniem sporu. Oba te działania opierają się bowiem na tym samym założeniu — postaramy się pożonglować trochę tym, co jest, zamiast skupiać się na projektowaniu czegoś nowego.

Klient zamówił rzeźbę, która miała stanąć na dziedzińcu siedziby głównej firmy w Filadelfii. (Miasto to podjęło godną pochwałę uchwałę, zgodnie z którą pewien odsetek środków wydatkowanych na konstrukcję nowego budynku powinien zostać przeznaczony na wzbogacenie go o jakiś element sztuki). Rzeźbiarz przedstawia dwa alternatywne modele dzieła.

— Którą rzeźbę pan woli?

— Tak naprawdę to żadna mi się nie podoba.

— Ma pan do wyboru tylko te dwie wersje. Otwarcie ma być 5 maja i wszystko jest już przygotowane. Do tego czasu rzeźba musi znaleźć się na miejscu. Proszę pomyśleć, ile pan straci, jeżeli tak się nie stanie. Czyż nie jest tak, że pańska firma osiągnęła swoją pozycję na rynku właśnie dzięki temu, że zawsze postępuje zgodnie z przyjętym wcześniej planem — i czy nie tak samo powinno być z otwarciem?

— Mimo wszystko nie jestem zadowolony.

— Porozmawiajmy na ten temat. Co się panu nie podoba? Może mogę zrobić coś, co sprawi, że będzie pan bardziej zadowolony. Na przykład te kanciaste elementy, które obecnie są w modzie. Nie są zbyt trwałe. Będą bardzo dobrze wyglądać w folderze przygotowanym w pierwszym roku po otwarciu budynku, ale po kilku miesiącach zaczną robić okropne wrażenie. Proszę spojrzeć na te piękne łuki. Łuki są trwałe.

— Te nie budzą u mnie żadnych emocji.

— Proszę zatem podejść do tej kwestii w sposób intelektualny. Daję dobrą cenę. Moje nazwisko jest dobrze odbierane. Proszę mi zaufać. Ostatecznie, kto wie lepiej, o co tu chodzi — pan czy ja?

— Gdyby obniżył pan nieco cenę, może mógłbym uznać rzeźbę za tymczasową i założyć, że za kilka lat wymienię ją na coś innego.

— Możemy na ten temat podyskutować. Przekona się pan, że wszyscy będą za tym, żeby została.

— Ten łukowaty element rzeźby nawet mi się dość podoba. Jednocześnie jednak szarobrązowy kolor tej drugiej bardziej mi odpowiada. To kolor siły i potęgi. Chciałbym, żeby takie wrażenie robiła na odbiorcach. Łuki natomiast symbolizują dla mnie przedsiębiorczość i gotowość do działania.

— Dobrze, zrobimy zatem tak: skupimy się na tym projekcie, ale przemalujemy go na kolor szarobrązowy, który się panu tak podoba w tej drugiej rzeźbie.

— Czy to możliwe?

— Nie jest to idealne rozwiązanie, ale przecież nie żyjemy w idealnym świecie. Można tak zrobić. I rzeźbę będzie pan miał na czas.

— W takim razie porozmawiajmy może o cenie...

Nie jest to może najdoskonalszy przykład na świecie, pozwala jednak zaobserwować, dlaczego negocjacje pozostawiają w ludziach tak duże poczucie niedosytu.



Ujmując rzecz najprościej — negocjacje nie są skutecznym schematem myślenia konfliktowego.

## Rozwiązywanie problemu

Załóżmy, że chcemy czegoś dokonać. Bez problemów się nie obejdzie. Rozwiązujemy więc problem.

„Rozwiązywanie problemów” to ogólne sformułowanie bardzo popularne w Stanach Zjednoczonych zarówno w środowisku biznesowym, w kręgach administracji rządowej, w środowisku akademickim, jak i wśród tzw. zwykłych ludzi. Wydano wiele książek o tym, w jaki sposób należy rozwiązywać najczęstsze problemy dotyczące codziennej rywalizacji i osiągnięcia swoich życiowych celów.

Muszę powiedzieć, że koncepcja rozwiązywania problemów także nie-szczególnie przypadła mi do gustu.

Lekarz zostaje wezwany do kobiety, która bardzo źle wygląda, skarży się na bóle w klatce piersiowej i bardzo szybko oddycha. W takiej sytuacji pierwszym „problemem” lekarza jest dokonanie oceny sytuacji, czyli postawienie diagnozy. Przeprowadza badanie, na podstawie którego stwierdza, że chora cierpi na zapalenie płuc. Kieruje ją do szpitala. Prześwietlenie potwierdza jego diagnozę. Kolejnym problemem może być w tej sytuacji identyfikacja konkretnego zarazka odpowiedzialnego za rozwój infekcji. W tym momencie pojawia się jednak kwestia natury praktycznej. Otóż identyfikacja konkretnego źródła choroby może zająć sporo czasu, tymczasem kobieta jest bardzo chora. Lekarz przepisuje więc antybiotyk o szerokim spektrum działania i skupia się na poszukiwaniu konkretnej przyczyny choroby.

Obserwujemy zatem ciąg następujących po sobie problemów i ich rozwiązań. Problem o charakterze ogólnym dotyczy zarazka, który wywołał zapalenie płuc. Gdyby nam się udało wyeliminować „przyczynę”, udałoby się zwalczyć chorobę i przywrócić pacjentkę do zdrowia.

Mamy zatem do czynienia z typowym przykładem problemu: coś poszło nie tak, spróbujemy więc to naprawić.

Ten rodzaj problemu utożsamia się na ogół z pewnym „odchyleniem” od normy. Zdrowie jest stanem normalnym, choroba stanowi odchylenie od normy, należy więc wyeliminować chorobę. Model rozwiązywania problemu jest w istocie bardzo prosty — należy zidentyfikować, a następnie wyeliminować jego przyczynę. Przez długi czas takie właśnie podejście królowało w świecie medycyny. Gruźlica, dawniej „czołowy zabójca”, została w krajach rozwiniętych zepchnięta na margines. Udało się stworzyć leki, które zwalczają (a w konsekwencji eliminują) przyczynę choroby.

*Analiza problemu — identyfikacja przyczyny — powrót do stanu pożądanego* to model niezwykle prosty i atrakcyjny. Jest w pełni racjonalny i koncentruje się na działaniu. Niestety nie zdaje jednak egzaminu. Tę nieodpowiednią metodę darzymy zupełnie niezasłużonym szacunkiem (podobnie zresztą jest w przypadku sporu) — wydaje nam się, że jest ona skuteczna, gdy w rzeczywistości wcale taka nie jest.

Dlaczego model zakładający usuwanie przyczyny problemu nie zdaje egzaminu? Z wielu powodów. Jeżeli mamy do czynienia ze złożoną sytuacją o charakterze interakcyjnym, wyizolowanie jednej przyczyny jest w zasadzie niemożliwe — w grę wchodzi bowiem wiele współzależnych od siebie czynników. Właśnie dlatego postęp w medycynie nie jest już dziś tak szybki jak kiedyś. Udało nam się zapanować nad wszystkimi chorobami, w przypadku których wystarczyło znaleźć metodę eliminacji jednej prostej przyczyny. Dziś stoimy wobec wyzwania związanych z nadciśnieniem, chorobami serca i nowotworami.

W sytuacjach konfliktowych, podobnie jak w medycynie, pojawia się pokusa, by skupić się na jednej konkretnej przyczynie problemu. Najczęściej poszukujemy więc przyczyny, którą najłatwiej jest zidentyfikować, ignorując przy tym wszystkie pozostałe składowe problemu.

Następnie skupiamy całą swoją uwagę na usunięciu tego jednego elementu. Niestety, złożone systemy funkcjonują na zupełnie innych zasadach — wbrew naszemu poczuciu, że wszystko powinno być uporządkowane i że wszystko powinno wyglądać inaczej.

Może się zdarzyć, że przyczyny problemu nigdy nie uda nam się znaleźć. Może być i tak, że nie będziemy w stanie udowodnić, że konkretny element układanki rzeczywiście jest źródłem problemu. Medycyna stwarza możliwość prowadzenia eksperymentów. W przypadku sytuacji konfliktowych jesteśmy zdani na własne doświadczenie i przypuszczenia.

Załóżmy jednak, że udało nam się zidentyfikować przyczynę problemu. Nie jesteśmy go jednak w stanie usunąć. Co robimy w takiej sytuacji? Czy rozkładamy ręce i stwierdzamy, że nic się nie da zrobić? W sytuacjach konfliktowych tak to niestety często wygląda.

Elementem tej koncepcji jest przekonanie, że po usunięciu przyczyny problem zostanie rozwiązany i wszystko wróci do normy. Zabijemy pneumokoka, który wywołuje zapalenie płuc, i pacjent będzie zdrowy. Jesteśmy skłonni wierzyć, że po usunięciu dyktatora w kraju rozkwitnie demokracja, bo przecież przyczyna problemu została usunięta. Trzeba jednak zdawać sobie sprawę, że niekiedy skutki istnienia problemu mogą być tak doniosłe i rozpowszechnione, że samo usunięcie jego przyczyny może nie wystarczyć.

Uproszczona wersja metody rozwiązywania problemu polegająca na poszukiwaniu i eliminowaniu jego przyczyny ma zatem bardzo poważne ograniczenia.

Warto też zwrócić uwagę na fakt, że w przypadku modelu rozwiązywania problemu zawsze wiemy dokładnie, *do czego dążymy*. Na tym polega dylemat z rozpatrywaniem problemu w kategorii odchylenia od normy. Wiemy, z jakiego punktu wychodzimy i co jest normalne. Oczekujemy, że po wyeliminowaniu odchylenia wszystko wróci do stanu normalnego.

W kontekście myślenia konfliktowego oznacza to, że jeśli uda nam się wyeliminować konflikt, wszystko powinno wrócić do stanu poprzedniego. Jak już wcześniej wspominałem, zwykle tak się jednak nie dzieje.

Przejdźmy teraz do drugiego rodzaju problemu. Wiemy dokładnie, do jakiego punktu chcemy dotrzeć i musimy znaleźć do niego odpowiednią drogę. Pewne elementy tego typu myślenia mogliśmy zaobserwować na przykładzie lekarza leczącego pacjentkę z zapaleniem płuc. Te elementy to: potrzeba postawienia diagnozy, potrzeba potwierdzenia diagnozy, potrzeba natychmiastowego leczenia, potrzeba zidentyfikowania konkretnego zarazka odpowiedzialnego za rozwój choroby. Dysponując planem i analizą problemu, wiemy, dokąd chcemy dotrzeć. Mając plan, wiemy jak to zrobić. Nie wiemy tego natomiast, jeżeli nasza wiedza ogranicza się jedynie do znajomości istoty sprawy. I właśnie w tym momencie sięgamy po narzędzia rozwiązywania problemu.

Odmianę metody rozwiązywania problemu zakładającą poszukiwanie drogi do wyznaczonego punktu (podobnie zresztą jak odmianę polegającą na poszukiwaniu przyczyny problemu) można wykorzystać w kontekście myślenia konfliktowego. Wystarczy tylko stwierdzić, dokąd chcemy dotrzeć, a następnie opracować plan, który nas tam doprowadzi. Chcę pojechać w piątek do Nowego Jorku — jak tam dotrzeć? Chcę powstrzymać ataki rakietowe na tankowce — w jaki sposób tego dokonać?

W tym miejscu pojawia się niezwykle istotna kwestia, a ściślej rzecz biorąc, pytanie: na ile precyzyjna musi być nasza definicja pożądanego celu?

Precyzyjne sformułowanie powinno zatem brzmieć: „Chcę dotrzeć do Nowego Jorku w piątek do godziny 21.00”.

Sformułowanie: „Chcę udać się w podróż” należałoby w tym przypadku uznać za nadmiernie szerokie i ogólne.

W przypadku zbyt szerokich lub zbyt ogólnikowych definicji mówienie o „problemie” w zasadzie nie ma żadnego sensu. Równie dobrze moglibyśmy bowiem mówić o potrzebie, intencji albo życzeniu. Aby zatem

uniknąć zbędnych zabaw semantycznych, określenie „rozwiązywanie problemów” należy zarezerwować dla sytuacji, w których punkt docelowy jest dostatecznie precyzyjnie zdefiniowany. Ma to niezwykle duże znaczenie praktyczne, ponieważ nadmiernie szeroką definicję problemu należałoby raczej rozpatrywać w kategoriach „życzenia projektowego”. Tymczasem sposoby myślenia charakterystyczne dla rozwiązywania problemu różnią się od projektowania. Formułowanie nadmiernie szerokich definicji problemu rodzi niebezpieczeństwo, że będziemy próbowali stosować metodę rozwiązywania problemu tam, gdzie lepiej sprawdziłaby się metoda projektowania.

W procesach myślenia konfliktowego rozwiązywanie problemu bez wątpienia odgrywa pewną istotną rolę. Źródłem głównego ograniczenia tej metody jest dążenie do sformułowania bardzo precyzyjnej definicji pożądanego rezultatu jeszcze przed poddaniem omawianej kwestii dogłębnej analizie. Stwierdzając: „Oto jest nasz problem”, definiujemy tak naprawdę pożądanę rozwiązanie. Kwestia ograniczeń schematu polegającego na eliminowaniu przyczyny problemu omówiona została już wcześniej.

## Projektowanie

Po zakończeniu lektury tej książki czytelnik nie powinien mieć wątpiwości co do tego, że ja osobiście jestem zwolennikiem modelu projektowania. Będę do tej kwestii wracał wielokrotnie, wskazując na skuteczność tego sposobu myślenia w sytuacjach konfliktowych.

W przypadku modelu projektowania naszym głównym celem jest zaprojektowanie czegoś. Chodzi o pewien konkretny rezultat. Chcemy coś konkretnego osiągnąć.

Nie chodzi zatem o wyeliminowanie problemu albo wypracowanie kompromisu. Chodzi raczej o stworzenie czegoś nowego — czegoś, co wcześniej nie istniało.

Fundamentem modelu projektowania jest poczucie celu i potrzeba dopasowania. Pewne elementy są ze sobą zestawiane lub do siebie dostosowywane, by razem mogły przyczynić się do realizacji określonego celu. Tym celem może być łódź, dom albo dziecięcy bucik.

Spór, negocjacje czy rozwiązywanie problemu to modele opierające się na założeniu, że należy patrzeć wstecz — patrzeć na to, co już jest. Projektowanie polega tymczasem na spoglądaniu do przodu — na wyobrażaniu sobie tego, co może zostać stworzone.

Projektowanie odwołuje się do samoorganizujących się i percepcyjnych zdolności naszego mózgu. Pod tym względem istotnie różni się od analizy, która skupia się przede wszystkim na punktach odniesienia i poszukiwaniu prawdy.

Projektowanie dopuszcza prowokacje, falstarty, przeskoki myślowe i nierównomierność w procesie rozwoju. Na poszczególnych etapach nie potrzebuje sekwencyjności ani poprawności.

Myślenie konfliktowe wymaga *projektowania rezultatu*. Nie chcę w tym miejscu pisać o projektowaniu „rozwiązania”, ponieważ takie sformułowanie sugerowałoby, że mamy do czynienia z problemem.

*Konflikt to sytuacja wymagająca podjęcia wysiłku projektowania.*

Nawet jeśli nie jesteśmy w stanie zidentyfikować przyczyny (lub po jej zidentyfikowaniu nie jesteśmy w stanie jej usunąć), zawsze możemy podjąć próbę zaprojektowania pewnego rezultatu.

Sugeruję w tym miejscu, że powinniśmy zrezygnować ze słowa „konflikt”. Zamiast traktować myślenie konfliktowe w sposób wyjątkowy (jako zawierające w sobie pierwiastek konfliktu), powinniśmy powiedzieć: „Mamy do czynienia z sytuacją, która wymaga myślenia projektowego, umożliwiającego zaprojektowanie rezultatu”. Pierwiastek konfliktu może być wówczas rozpatrywany jako jeden z istotnych elementów projektu.

Zaletą takiego podejścia jest możliwość uwolnienia się od przekonania, że myślenie o konflikcie musi być koniecznie myśleniem konfliktowym. Integralnym elementem procesu negocjacji jest założenie, że mamy do czynienia ze sprzecznymi interesami dwóch stron (mamy więc targi, wymianę, dawanie i branie). Wszystkie te elementy znikają, kiedy zaczynamy rozpatrywać daną kwestię przez pryzmat modelu projektowania.

Kiedy zatem do głosu dochodzi szczególny, „konfliktowy” pierwiastek sytuacji? Otóż odgrywa on istotną rolę na dwóch etapach. Jest jedną ze składowych etapów analizy *uwarunkowań informacyjnych*, która odgrywa niezwykle istotną rolę w procesie projektowania. Po raz kolejny dochodzi do głosu na etapie „dopasowywania”, który stanowi kwintesencję całego procesu. Rezultat musi zostać dostosowany do celu oraz do klienta.

W przypadku tego modelu doskonale zdaje egzamin myślenie w kategoriach mapy, opisywane przeze mnie w poprzednim rozdziale. Aby projekt mógł nabrać kształtu, niezbędne są odpowiednie uwarunkowania informacyjne (i odpowiednie emocje). Tego rodzaju atmosfery nie da się wytworzyć w drodze sporu. Nie da się jej też osiągnąć „tak po prostu”. Na tworzenie "po prostu" pozwolić sobie mogą artyści, jeżeli jednak chcemy podjąć celowe działania w dziedzinie projektowania, potrzebujemy pewnych danych początkowych dotyczących sytuacji — potrzebujemy zarysu projektu.

Przejdźmy teraz do drugiej kwestii, a mianowicie do kwestii „dopasowywania”.

Ben Lexcen, projektując dla australijskiej łodzi nowy typ kila, dzięki któremu udało się odebrać Puchar Ameryki z rąk New York Yacht Clubu, musiał zadbać o trzy aspekty dopasowania. Po pierwsze należało zadbać o dopasowanie w kontekście „kompetencji”. Trzeba było uwzględnić wymagania związane z ogólnie pojętą funkcjonalnością łodzi (napięcie, przystosowanie do rejsów morskich itp.) oraz z przepisami regatowymi. Jest to kwestia zupełnie podstawowa. Projektując budynek, architekt musi zadbać o jego stabilność i bezpieczeństwo. Drugi aspekt dopasowania dotyczy pewnych szczególnych wymagań.

Otóż ta łódź musiała być choćby odrobinę szybsza od wszystkich już istniejących modeli. To cel godny podziwu, niemający jednak szczególnego znaczenia z punktu widzenia rozwiązywania konfliktów. Gdyby chodziło bowiem o konflikt, należałoby zadbać przede wszystkim o wiarygodność. Wreszcie ostatnią kwestią było dopasowanie do klienta. Ben Lexcen musiał wiedzieć, że Alan Bond jest na tyle odważny i niekonwencjonalny, że chętnie podejmie ryzyko pływania nową łodzią, ciesząc się z rozgłosu, jaki mu to przyniesie.

Projektant pracujący nad kampanią reklamową musi w swojej pracy uwzględniać wiele różnych aspektów dopasowania. Kampania musi być skuteczna. Musi pasować zarówno do wizerunku klienta, jak i do wizerunku agencji. Musi mieścić się w ramach wyznaczonego budżetu. I musi wpisywać się w ogólny klimat panujący na danym rynku konkurencyjnym.

Projektowanie to sztuka dopasowywania.

Jest rzeczą zupełnie oczywistą, że kwestia „dopasowania” odgrywa niezwykle istotną rolę w sytuacji konfliktowej, kiedy rezultat pracy musi zostać zaakceptowany nie tylko przez obie spierające się strony, ale również przez jednostki lub organizacje zainteresowane ostatecznym wynikiem konfliktu. Prawda jest taka, że „dopasowanie” jest *jedyną* rzeczywistą alternatywą dla dychotomicznego modelu zwycięstwa i porażki (w których nie ma potrzeby osiągnięcia dopasowania).

Nie muszę chyba dodawać, że niezwykle istotną rolę w modelu projektowania odgrywa kreatywność. Chodzi tu jednak o zdolność do tworzenia starannie przemyślanych kreacji, nie zaś szalone produkowanie innowacji dla samych innowacji. Bardzo często zdarza się, że metkę kreatywności przyczepia się kompletnie chaotycznym, karykaturalnym wytworom. Kwestię kreatywności będę omawiał bardziej szczegółowo w jednym z dalszych fragmentów niniejszej książki.



Najważniejszą cechą modelu projektowania jest jego otwarty charakter. Naszym celem jest w tym wypadku wypracowanie rezultatu. Na początku nie wiemy dokładnie, jakiego rezultatu należy się spodziewać — mamy jedynie bardzo silne poczucie celu. Alpinista chce zdobyć konkretny szczyt, tancerz natomiast czuje nagromadzoną energię, która następnie kieruje jego ciałem.

Projektowanie to proces, który zwykliśmy kojarzyć z budynkami, łodziami, samochodami, materiałami czy strojami. Tymczasem projektowanie pomysłów wcale nie różni się od projektowania rzeczy. Ja osobiście mam poczucie, że przez całe swoje życie zajmowałem się projektowaniem pomysłów i koncepcji.

## Podsumowanie

Moim zdaniem w sytuacji konfliktowej zawsze powinniśmy w pierwszej kolejności sięgać po rozwiązanie najlepsze. Tym rozwiązaniem jest projektowanie — jest to model, który stwarza nam największe możliwości. Drugi w kolejności jest model rozwiązywania problemu. Dopiero później powinniśmy brać pod uwagę negocjacje. Trzeba pamiętać, że prowadzenie negocjacji zawsze wiąże się z ustępstwami (przypisuję temu rozwiązaniu tak odległe miejsce, ponieważ brakuje w nim pierwiastka kreatywności). Jeżeli wszystko inne zawiedzie, nie pozostaje nam nic innego jak „walka”. Nawet wówczas będziemy mieli jednak do czynienia z zupełnie inną sytuacją, niż gdybyśmy zaczęli od walki, nie próbując w ogóle niczego innego. Niestety obecnie większość konfliktów sprowadza się właśnie do „walki”. Dzieje się tak ze względu na nasze upodobanie do dialektyki.

Nie spodziewam się, że zwaśnione strony pogrążone w walce lub negocjacjach nagle odnajdą w sobie talent do projektowania (co oczywiście nie oznacza, że w odpowiednich okolicznościach nie mogłyby tego zrobić). Właśnie dlatego tak istotna jest rola strony trzeciej oraz myślenia trójkątnego. W proponowanym przeze mnie modelu strona trzecia nie jest jednak chłopcem na posyłki, ale twórczym projektantem.