



Значај преговарања у решавању сукоба и криза

УДК: 355

др *Жељко Иваниш*, доцент

Вештина преговарања користи се у дипломатији и укупној кореспонденцији у области међународних односа. Међутим, све је наглашенији значај овог вида комуницирања међу људима у свакодневном приватном и јавном животу. Посебно је важно да својеврсни међународни стандарди комуницирања буду примењени у једном крајње осетљивом сектору као што је безбедност. После „хладног рата“ безбедност појединца, сваке државе и целе међународне заједнице није више угрожена превасходно војним претњама, него и другим бројним ризицима које препознајемо као природне катастрофе, ненамерно или намерно изазване ексиденте, немаран однос према животној средини, болести, економске кризе, социјалне проблеме, присилне миграције, организовани криминал, тероризам и сл. По основу свих наведених изазова безбедности веома често долази до сукоба и криза. Овај чланак представља напор да се успостави нова матрица односа у сфери безбедности (где је дуго царевала нетолерантност и непостојање осећаја за компромис), како би се и најсложенији проблеми могли решити мирним, а не насилним средствима – преговарањем, а не оружјем.

Кључне речи: комуникација, преговарање, дипломатија, компромис, безбедност, сукоби, кризе.

Увод

Интензивне промене које су захватиле све сфере друштвеног живота целе савремене међународне заједнице у себи садрже процес дезорганизације и поремећаја.¹ Како тај процес више није превасход-

¹ Видети – Чарлс Тили: Суочавање са друштвеном променом, Филип Вишњић, Београд, 1997, стр.68

но војног карактера у класичном смислу, одговори на ризике, изазове и претње безбедности треба да одговарају измењеним околностима.

Тероризам је свакако један од најозбиљнијих изазова који стоје пред међународном заједницом на почетку XXI века. Нажалост, могло би се рећи да терористички напади који су реализовани 11. септембра 2001. године у Њујорку и Вашингтону „представљају само врх леденог брега“². То на извештај начин потврђују терористичке акције већих размера које су уследили:

– 2002. године - Москва, позориште „Дубровка“; Кенија; индонезанско острво Бали;

– 2003. године – Ријад; Мароко; Џакарта; Истамбул 15. новембра и 20. новембра;

– 2004. године – Мадрид, где су жртве били људи који су се путничким возовима превозили на посао; Беслан (Русија), када су по први пут основну популацију жртава терористичког напада чинила деца;

– 2005. године, 7. јула, Лондон, месту неколико синхрованих напада на метро и друга средства јавног превоза, засад последњи у низу.

Савремени тероризам је исувише опасан да би могао да рачуна на равнодушност модерног човека. То је појава која се не може толерисати и против себе регрутује све боље организовану светску анти-терористичку асоцијацију. Много је оружја употребљено, а још више припремљено, како би се тероризам сузбио. Сазрева време у којем нека друга средства - мирна средства решавања спорова и криза дају боље резултате. То посебно долази до изражаја у тзв. талачким ситуацијама, односно терористичким нападима у којима се киднапују лица која су се затекла на месту одвијања терористичке акције. Према неким показатељима приликом ослобађања талача употребом силе у просеку се спасава око 25%. У ситуацијама кад се преговара с отмицарима ради ослобађања таласа спасава се преко 50%. Кад су преговори ефикасни у тако сложеним ситуацијама, нема сумње да у неким једноставнијим приликама могу да дају још боље резултате.

За успешне преговоре потребни су добри преговарачи. Многи примери успешног преговарања откривају да су преговарачи имали извесно војно искуство или бар солидно војно образовање. Развијање способности стратегијског мишљења током припрема за позив официра и професионално учешће у сукобима, кризама и ратовима представља компаративну предност тог профила кадрова за бављење преговорима. Подразумева се да поседована знања треба обогатити потребним садржајима из области комунологије, потом економије, социологије, психологије и сл.

² Мицхаел Н. Сцхмитт: Цоунтер-Террорисм анд тхе Усе оф Форце ин Интернационал Лањ, Тхе Георге Ц. Марсхалл Еуропеан Центер фор Сецурити Студиес, Гармисцх-Партенкирцхен, 2002, п.72

Од постанка човечанства људи живе или у хармоничним односима или у односима када је нарушен склад међусобног разумевања. Тако се укупни друштвени процеси могу да означе терминима интеграција и дезинтеграција. Тешко је утврдити које од два споменута обележја односа међу појединцима, међу организацијама и међу државама преовлађују, али је чињеница да су стања интеграције веома осетљива и лако се наруше.

Кад усклађени односи међу јединкама или целим друштвеним заједницама изгубе ранију, а још увек не може да се говори о озбиљније нарушеним односима, обично се каже да је реч о **неспоразуму**. Уколико неспоразуми дуже трају и не долази до њиховог разрешења, лако прерастају у **спорове**. Спор означава застој у комуникацији двају или више субјеката који изискује посебну интервенцију ради враћања односа у раније стабилно стање. Кад спорови преовладају, улази се у фазу познату као **сукоб или конфликт**. Сукоби могу да се одигравају на приватном или јавном плану. Овде нас превасходно интересује друга димензија овога феномена. У мери у којој јавно обележавамо политичким, сукоби се манифестују настојањем да се постигну различити политички циљеви. Озбиљно неподударање политичких циљева и конфликти који по том основу настају, по правилу произилазе из сукоба интереса³. Настојања да се интереси задовоље имају два основна појавна облика:

- максимално задовољење интереса и
- делимично задовољење интереса.

Суштина је у томе да своје интересе стране у сукобу не могу да задовоље у пуној мери без ескалирања политичког сукоба у сукоб сила, односно у оружани сукоб.

Такво стање односа, означено термином сукоб или конфликт, заједно са односима који се подразумевају под термином сарадња, чини целину историје човечанства. Дакле, сарадња и сукоби су два основна вида међузависности, друштвене појаве која подразумева упућеност човека на човека, односно једне друштвене заједнице на другу, при чему „друштва суочена са већим или мањим тешкоћама у развоју производње и свог опстанка на датој територији, додатним напорима и бољом организацијом компензују природне недостатке“.⁴

Постоје бројне друштвене појаве које називамо сукобима. Сукоби су саставни део живота. Прате нас од најмлађих до најстаријих да-

³ Видети – Ј. Галтунг: “А Структурал Тхеорџ оф Империаλισм”, ин: Јохан А. Васљуз (ед.), Цласице оф Интернационал Релатионс, 2^{на} едитион, Прентице Халл: Енглевоод Клиффс, Нењ Јорк, 1990, п.247; “... сукоб је сукоб интереса.” - Сцхмид Х.: “Пеаце Ресеарч анд Политицс”, у: *Јоурнал оф Пеаце Ресеарч* 5 (3)/ 1968, п.226

⁴ В. Димитријевић, Р. Стојановић: Међународни односи, Службени лист СРЈ, Београд, 1996, стр.146

на у свим сферама, од приватне до професионалне. Овисно о различитим критеријумима у односу на које их посматрамо, можемо да их поделимо на: парцијалне и глобалне (по ширини“ захвата); тешке и лаке (по последицама); краткотрајне и дуготрајне (по дужини трајања); видљиве и невидљиве (по уочљивости); конструктивне и деструктивне (по суштинским досезима). Са становишта учешћа заинтересованих субјеката могу да се сврстају у неколико основних типова: сукоб у појединцу (личности), сукоб између појединаца, сукоб између појединца и групе, сукоб између група и међународни сукоб.

Стручна расправа о месту и улози конфликта у животу човека и функционисању друштва веома је богата. Превлађује мишљење да су сукоби непожељни и да их треба решавати чим се појаве – чак и пре тога. Такав став према суштини сукоба имају припадници школе људских односа“. Према њиховом мишљењу добри међуљудски односи могу да предупреду појаву конфликта. С друге стране, неки савремени аутори сматрају да су сукоби не само могући него и потребни. Ти аутори заговарају становиште да сукоби могу бити функционални и дисфункционални, што овиси о томе како се сукобима управља.

У основи сваке сукобне ситуације налазе се различите потребе, интереси, осећања, жеље, веровања, активности и сл. Јакуб Карпински под сукобом подразумева ситуацију „у којој најмање две стране теже циљевима чије је истовремено постизање тешко или немогуће“, а изражава се у три различита аспекта: супарништво, борба и непријатељство.⁵ Ако нека од страна није у стању да тренутно оствари своје интересе и циљеве или у томе буде спречена од оних који претендују на ту исту ствар, сукоб ће да остане запретен у пепелу ранијих спорова с тежњом да се разгори у пламен новог сукоба чим му се за то створе услови. Зато је најопасније не омогућити противнику да уопште не оствари свој интерес. Преговори управо представљају прилику да се стране у сукобу споразумеју о делимичном задовољавању својих интереса, у односу који одговара вештини вођења преговора и околностима у којима се они одвијају.

Термини који означавају пут до коначног превазилажења насталог проблема имају различиту структуру, лингвистичку и логичку. Тако може да се говори о решавању сукоба (*resolution of conflict*) и окончању сукоба (*termination of conflict*). Има аутора који разликују разрешавање (*resolution*) од решавања сукоба (*settlement of conflict*), као и оних који праве разлику између већ готовог решења (*solution*) сукоба који је превазиђен и разрешавања (*resolution*) оног сукоба који је у току.⁶ У сваком од ових поступака преговори имају истакнуто место

⁵ Ј. Карпински: Конфликти и политика, Превод с енглеског Невена Пантовић, Грађанске иницијативе, Нови Сад, 1998, стр.19-20

⁶ Видети – Љ. Аћимовић: Наука о међународним односима, Теорије и истраживачки процеси, Научна књига / ИМПП, Београд, 1987, стр.230

Ретки периоди безконфликтног тока људске историје често се на краће или дуже време заустављају ескалирањем сукоба у још дубље, теже и сложеније појаве антагонизама. Таква стања називамо **кризама**. Било који сукоб уколико је запуштен, а поготово ако се његов утицај индукује с једним или више конфликта неке друге врсте, означава то ново стање. Другим речима може да се каже да криза представља посебно стање сукобног процеса обележеног дужим трајањем и већим интензитетом, које се тешко контролише, због чега није лако предвидети развој тог стања и последице које из њега могу да проистекну. Ова појава може да се догоди у свакој сфери друштвеног живота, где, по правилу, оставља разарајуће последице на средину у којој се одвија. Са становишта субјекта који је лоцира и именује, криза је непожељан процес којим се угрожава безбедност, а често и сам живот појединаца, односно опстанак њоме обухваћених ентитета. Оно што представља органску везу између сукоба и кризе јесте чињеница да се у епицентру сваке кризе налази нека врста сукоба.

Да сукоб не би ескалирао у кризу, потребно га је решавати чим се уочи. У теорији постоји већи број стратегија рјешавања сукоба. Те стратегије су: игнорирање, повлачење, превласт, изглађивање, компромис и суочавање. Која ће стратегија бити одабрана, највише зависи о томе какво значење приписујемо међусобним односима страна у сукобу, као и постизању својих циљева. У сваком случају, желимо да потврдимо могућност решавања конфликта и укажемо на неке од начина превазилажења стања сукоба, како одређени друштвени односи не би ушао у фазу кризе, стања за чије разрешење треба много више енергије. Превасходно желимо да сугеришемо размисање о поправљању комуникације међу странама у сукобу, а пре свега о преговарању као специфичном комуникацијском процесу којим се постиже компромис.

Ако до кризе ипак дође, она може да се реши (борба до победе), разреши (компромис), поништи (игнорисање) или отклони (промена природе ентитета или околности). Модел „борба до победе“ подразумева пораз супарничке стране и не може да представља добру основу за успостављање односа сарадње као односа новог квалитета. „Игнорисање“ значи непредузимање никаквих корака да се проблем отклони, већ се заснива на надању да ће криза престати сама од себе. „Промена природе ентитета“ чији су односи запали у кризу могућа је, али се ретко догађа, као и „промена околности“, ширег друштвеног и међународног контекста у којем се сукоб одвија. Поготово је тешко да се реализују истовремено и једна и друга промена, што је најповољније са становишта елиминисања сукоба. Преостаје да је **компромис** један од изгледнијих начина за третирање сукоба и криза – компромис као сублимат преговора.

Комуницирање међу људима представља један од видова социјалне интеракције. Ради се о интерперсоналном и међугружном процесу размене вербалних и невербалних знакова потреба, интереса, осећаја, идеја, мишљења, ставова, знања итд. Поред међуљудске димензије целовит процес комуницирања још подразумева однос околине према људима и њихов однос према околини. Наука која покрива све садржаје и форме споменута три глобална дела комуницирања јесте комуникологија. Може да се каже да је комуникологија интердисциплинарна наука која своје корене има у реторици, граматичи, филозофији, социологији, психологији, лингвистици, а у савремено доба још неким наукама и вештинама као што су информатика, психоанализа, неурологија итд.⁷

Као врста интеракције која се реализује симболима и/или сигнаlima упућеним од стране једног према другом учеснику, комуникација међу људима заслужује изузетну пажњу свих актера безбедносних процеса, односно потенцијалних и актуелних учесника у решавању сукоба и криза.

Комуникације по садржају могу да означавају наређења, предлоге, мишљења и обавештења. Са аспекта путева комуникација говори се о вертикалним, хоризонталним, дијагоналним и циркуларним комуникацијама. Вертикалне комуникације се одвијају смером место одлуке - место акције и обрнуто. Занемаривање комуникације одоздо навише доводи често до неинформисаности виших управљачких структура, односно претпостављеног (војска, полиција и сл.). Тако се дешава да због низа хијерархијских степеница или кадровских слабости долази до прескакања појединих инстанци. На дужи рок ово су знаци да су промене у руковођењу неопходне.. Хоризонтални путеви су комуникације у истом нивоу и оне су неопходне за рад тимова и координацију свих функција. Дијагонални путеви комуницирања служе за пренос захтева за акцију. Циркуларне комуникације су обавештења, извештаји или упуте упућене свим запосленима или групи.

Комуникација настаје разменом информација. Овисно о типу информација које обухватају, комуникације могу да се расподеле у следеће врсте⁸:

– *Формалне и неформалне комуникације.* Формално комуницирање је утврђено и регулисано прописима институција. За разлику од формалног комуницирања, основа неформалног комуницирања је не-

⁷Шире - У.Еко: Култура – информација - комуникација, Нолит, Београд, 1973

⁸О наведеним садржајима, путевима и врстама комуникација видети шире – З.Томић: Комуникологија, Филозофски факултет Универзитета у Београду, Београд, 2000; Т.Мандић: Комуникологија – психологија комуникације, треће издање, Грмеч - Привредни преглед, Београд, 2001; М.Марковић: Пословна комуникација, Клио, Београд, 2003; Р.Тодосјевић, М.Бабић, Е.Ахметагић, Р.Пенеџић: Менаџмент, Алф, Нови Сад, 1994

формална структура која постоји у свакој заједници. Она се базира на постојећим међуљудским односима. Циљеви неформалне комуникације су у складу са циљевима формалне комуникације. Између њих постоји синхронизација. Формално комуницирање се обавља преко усмених обавештења, радних састанака, записника, итд. Неформалне комуникације су најчешће усменог карактера..

– *Интерне и екстерне комуникације.* Интерне комуникације повезују све управљачке активности у институцијама. Зато интерно комуницирање има посебан значај са становишта интегрисања различитих активности у процесу доношења, спровођења и контролисања остварених одлука. Међутим, поједини делови сваког пословног система могу поседовати одређени степен самосталности. Јединствен циљ функционисања институције намеће потребу усклађивања њихових међусобних активности. Улога интерних комуникација са овог аспекта треба да онемогући појаву девијација у процесу функционисања институција или појаву ентропије система. Али институције не функционишу у статичким условима. Њихово окружење намеће потребу за комуникацијом: систем - окружење. То су екстерне комуникације. Оне омогућују доношење екстерних информација. На тај начин побољшава се квалитет комуникација у целини: доношење одлука, њихово спровођење, контрола остваривања, итд.

– *Директне и индиректне комуникације.* Директне комуникације се обављају „лицем у лице“. То може да буде говором, мимиком, гестовима. За индиректно комуницирање користе се писани текстови, усмене поруке, итд. Директно комуницирање је много ефикасније. На овај начин се најбрже преносе информације и превазилазе неспоразуми. Ипак, базичне информације се најчешће преносе коришћењем индиректних облика - писани текстови, документа.

– *Једносмерне и повратне комуникације.* Једносмерне комуникације представљају такав облик у којем су учесници подељени тако да једни шаљу информације, а други их примају. У питању је релација: давалац информације - прималац информације. Повратне информације су од значаја за оцену остварених резултата, као и унапређење система у целини.

– *Прописане и слободне комуникације.* Прописане комуницирање утврђује ко од кога добија информације, коме их шаље, коме и да ли упућује повратне информације. Ово је облик формалног комуницирања. Овде су заступљене следеће повратне релације: доносилац одлуке - руководилац, руководилац - извршилац, извршилац - извршилац. Слободне комуникације се одвијају у току радног дана, а у вези са обављањем послова.

– *Паралелне и узастопне комуникације.* Ова подела може да се схвати двојачко. Прво, да комуникационим релацијама циркулише истовремено и паралелно, у истом смеру, више различитих информација; или су информациони канали пројектовани тако да се информа-

ције могу слати једна за другом - узастопно. Као друго, да комуникационим каналима циркулишу информације у оба смера узастопно. То значи да се најпре успоставља релација пошиљалац - прималац, а затим прималац – пошиљалац, и тако наизменично.

Поједностављено говорећи, комуникација подразумева постојање саме **поруке**, онога ко је шаље – **пошиљача**, онога ко је прима – **примаоца**, канал или **медиј** којим се шаље, **однос** између оног ко шаље и ко прима, **ефекат** поруке. При свему томе, јављају се процеси познати као кодовање (на страни пошиљача) и декодовање (на страни примаоца). Свему је потребно додати компоненту повратне спреге, што са друге стране доводи до тога да модели губе своју линеарност и постају кружни, односно спирални. Појам повратне спреге односи се на неки процес преко ког комуникатор добија информацију о томе да ли је и како је прималац примио поруку. Преговарач је увек комуникатор, односно говорник који „има сложен задатак: како да поруку и значење пренесе у жељеном контексту до примаоца. Он треба да пронађе систем знакова који ће кореспондирати са најширом публиком и допринети јасном, конкретном, реалном и објективном пласману поруке. Повратна реакција (feedback) је показатељ степена разумевања.“⁹ Савремена интернет-комуникација даје огроман допринос мултипликовању преговачких покушаја и повољних резултата. Општа претпоставка функционалнијег комуницирања у ентитету јесте доследност да се што тачније изразе не само циљеви одашиљача информације већ и да се схвате и објасне очекивања прималаца. Доследност укључује спремност суочавања са неразумеванима и неспоразумима, држање под контролом целог информационог тока како би се обезбедило оптимално деловање актера сукоба.

Током сваког друштвеног сукоба по правилу страда комуникација, било међу људима као појединцима или међу народима. Тиме се она исказује као најосетљивији део међуљудских односа. Комуникација се у овом контексту може сматрати чиниоцем утицаја на свест и ставове партнера или јавног мњења, чиниоцем интеграција и чиниоцем решавања сукоба. Да се комуникације не би потпуно прекинуле (или да би се наново успоставиле, ако су биле прекинуте) улази се у поступак преговарања. Сложеност мреже комуникација експлицира велики број животних ситуација у којима може да дође до конфликта, а онда и потребе за њиховим разрешавањем путем преговора.

Преговарање

Преговарање је основно средство дипломатије и других начина мирног решавања сукоба и криза. Шире посматрано, преговарање представља комуникацијски процес, примењив у великом броју зва-

⁹ М.Марковић: Пословна комуникација, Клио, Београд, 2003, стр.15

ничних и незваничних прилика, углавном кориштен ради унапређења односа између субјеката преговарања. Преговорима се најављује завршетак сукоба и евентуално отпочињање сарадње. Они по правилу представљају прву међусобну активност страна у сукобу, односно први њихов контакт у којем нема сукоба. Покушај одређења суштине преговарања поред начина да се представи шта та појава јесте употпуњује се сазнањем шта она није. Наиме, сукоб се не може увек разрешити преговарањем, него неким другим средствима. Зато је потребно да се уочи разлику између преговарања и замена за преговарање, као што су: убеђивање, попуштање, принуда, издавање налога, арбитража и сл.

Преговарачким процесом се уклања или бар ублажава антагонизам. Његове карактеристике подразумевају сучељавање носилаца супротних тежњи. Једино у случају тоталног антагонизма – игра с нултом сумом (Јакуб Карпински), не улази се у процес преговарања јер се процјењује да сваки добитак за једну страну аутоматски представља губитак за другу. У сваком случају, најлошији преговори су незапочети преговори. Многи су спремни преговарање назвати само техником која доприноси постизање вишег квалитета односа међу људима. Чак и тако схваћено, односно сведено само на вештину, преговарање заслужује пуну пажњу истраживача. Ипак, реалније је преговарање сматрати вишим квалитетом односа. Једино путем преговора се може стићи до стања обостраног задовољења реалних интереса.

Право је сваког субјекта друштвене заједнице да оствари власти те интересе. То неминовно доводи до честих сукоба појединачних интереса. Споразумно разрешавање тих сукоба, као последица паметног преговарања, доводи до успеха у послу, до квалитетнијих породичних односа, до бољих међугрупних односа, до повољних међународних односа и сл. Зато се сваки учесник у процесу преговарања мора одрећи нечега да би и друга страна нешто добила. Сви резултати преговарања не могу успешно да се премере у бинарном систему *добитак – губитак*. Истраживачи показују да ово вредносно одређење ипак захваћа неке кључне категорије статуса људи и целих народа, као што су финансијски добитак/губитак, територијални добитак/губитак и сл. Шошона Зубов са *Harvard Business School* тврди да је осамдесетих година двадесетог века, након дугог периода менаџерске доминације у корпорацијама, почела да пропада строга хијерархија, и то највише због глобализације и информатике. То је наводи на закључак да надмени представљају симбол прошлих корпорација, а будућност припада онима који овладају интерперсоналним вештинама.¹⁰ Слично може да се тврди за све друге актере друштвеног живота, што умеће преговарања кандидује за веома значајну особину носила-

¹⁰ О овом приступу шире видети у књизи – Зубофф Схосхона: Ин тхе Аге оф тхе Смарт Масхине, Басиц Боокс, Нењ Џорк, 1991

ца јавних и других послова. У литератури може да се нађе забрињавајући података да „у 80 посто авионских несрећа, пилоти су правили грешке које су се могле исправити да је посада сарађивала“.¹¹ У свим тим случајевима недостајало је нешто од онога што називамо тимски рад, отворена комуникација, сарадња, слушање и уважавање туђег мишљења. Од суштинске је важности за процес преговарања да он не сме да поприми карактеристике „два паралелна монолога са повременим збуњујућим укрштањима“¹², што се веома често догађа. Да би се то што ређе догађало, потребно се едуковати у области преговарања и других вештина комуницирања. На успех у преговорима не може да се рачуна без разумевања значаја преговарања и потребе за избором преговарања као средства.

Преговарање се учи, као свака друга вештина. Онај ко то схвата и ко се на одговарајући начин припреми за преговарачку ситуацију може да рачуна на успех, јер оно што је на нижем нивоу повод за најдивљачкије конфликте и паничне буре афеката то се, посматрано са вишег нивоа личности, јавља као непогода у долини гледана са врха високог брега. Тиме олуји није ништа одузето од њене реалности, али човек није више у њој, него изнад ње.¹³

Преговарање је процес током којег испуњавамо одређене услове да бисмо добили оно што желимо од људи који траже нешто од нас. То је процес решавања сукоба између двеју или више страна када обе или све стране у спору прилагођавају своје захтеве како би дошле до узајамно прихватљивог компромиса. Још може да се каже да преговарање представља усаглашавање идеалног исхода са достижним исходом. Покушај сажимања наведених елемената доводи нас до следеће дефиниције: **преговарање је комуникацијски процес између двоје или више учесника, који настоје да успоставе нови однос међу собом, односно ентитетима чије интересе репрезентују, на мирољубив начин.**

Од преговора се не може очекивати превише. Тој активности и њеним досезима потребно је дати реалне димензије. Класици у овој области, аутори већег броја књига, Роџер Фишер (Roger Fisher) и Вилијам Ури (William Ury) у једној од њих износе мишљење да разлог зашто се уопште преговара јесте тај, да се постигну нешто боље резултате од оних који се могу постићи без преговарања.¹⁴ Зато, улазећи у процес преговарања треба бити свестан предности и ограничења те људске активности.

¹¹ Видети – Д. Големан: Емоционална интелигенција, Превела с енглеског Јелена Стипчевић, Геопоетика, Београд, 2002, стр.141

¹² Т. Мандић: Комуникологија – психологија комуникације, треће издање, Грмеч - Привредни преглед, Београд, 2001, стр.276

¹³ Ј. Јакоби: Психологија Карла Густава Јунга, Превод са немачког Зоран Р. Јовановић, Београд, Дерета, 2000, стр.194

¹⁴ Р. Фисхер , Њ. Ури (Њитх Бруце Паттон, Едитор): Геттинг то Исес – Неготиатинг ан агреемнт њитхоут гивинг ин, Аррон Ђоокс Лимитед, Лондон, 1997, п.121

Користите свако своје преговарачко искуство да бисте ојачали властиту позицију у новом процесу. Навикавајте се на преговарање. Учешћем у тим процесима испирате своје склоности ка самовољи, које вам сметају да постигнете успјех. Учећи се преговарању, ви озбиљно радите на снажењу својих демократских друштвених назора.

Церар Нирнберг у свом познатом раду Уметност преговарања (The Art of Negotiating), који је први пут штампан 1968. године, а до данашњих дана представља незаобилазан извор информација о овој важној области живота, бави се структуром и распоредом потеза у теорији потребе за преговарањем. Његова матрикс-схема¹⁵ састоји се од 126 (7 x 3 x 6) појединачних коцки од којих се свака односи на другу чију преговарачку ситуацију. При томе, свака од генералних ситуација може даље да се дели на подгрупе. Матрикс-схема је настала комбиновањем три корпуса фактора, као што су потребе (физиолошке или хомеостатичке потребе, безбедносне и сигурносне потребе, потребе за љубављу и припадношћу, потребе за поштовањем, потребе за самодоказивањем, потребе за знањем и разумевањем и естетске потребе), нивои приступа преговорима (интерпесонални – преговарање између појединаца, интерорганизациони – преговарање између организација, искључујући нације, интернационални – преговарање између нација) и врсте примене (преговарач ради за потребе супарника, преговарач дозвољава супарнику да ради за његове потребе, преговарач ради за сопствене и супарникове потребе, преговарач ради против сопствених потреба, преговарач ради против потреба супарника, преговарач ради и против сопствених и против супарникових потреба).

Унаточ намерама, реално живимо у условима сукоба различите природе и различитих интензитета. Ипак, сваки конфликт може да се преобратити у компромис. Само, на томе треба да се ради. Потребно је преговарати на тему која је у суштини сукоба. Психологија и политика силе доводе до тријумфа једне и пораза друге стране у сукобу. А онда све из почетка: нови сукоб и нови тријумф или пораз.

До правог излаза из сукоба или кризе долази се преговарањем. Преговори подразумевају постојање слободне воље сваког од учесника да се укључи у преговарачки процес. Само успешно преговарање омогућава да сви учесници, у извесном смислу, буду победници. Зато у околностима када је потребан узајамни пристанак, кад је исход неизван, кад је то једини начин да добијемо оно што желимо, кад улог оправдава наше време и напоре, приступамо преговарању. У неким ситуацијама игноришу се могући досези преговарачке праксе на начин да се не показује довољна брига ни за сопствене интересе нити за интересе друге стране у сукобу. Услед таквог односа према интере-

¹⁵ Г. И. Ниренберг: Уметност преговарања, ИИ издање, Грмеч - Привредни преглед, Београд, 2000, стр.139

сима они не успевају да се развију у правом смислу. Тада је реч о повлачењу једне стране, специфичном комуникацијском механизму, када проблем „наставља да постоји, односи између страна у конфликту могу да се све више погоршавају, а да та страна ипак не предузима ништа да се конфликт испољи и почне да решава“.¹⁶

У случају активистичког односа према решавању конфликта, без обзира о ком нивоу приступа (интерперсонални, интерорганизациони, интернационални) или врсти проблема је реч, могу да се уоче два основна начина преговарања. Први начин је у теорији познат као позиционо погађање. Карактерише га то да се проблем решава тако да постаје основ за нове конфликте. Појавни облици овога метода је-су попустљив и крут стил.

Сасвим другачији приступ представља принципијелно преговарање које доводи до решења конфликта.¹⁷ Принципијелан стил преговарања одликују следеће четири особине:

- Одвојити људе од проблема;
- Усредсредити се на интересе, а не на позиције;
- Пронаћи узајамно корисне опције;
- Инсистирати на примени објективних мерила.

Без обзира да ли је реч о међународним сукобима, интерперсоналним сукобима, па чак и о сукобима с терористима, многи истраживачи пренаглашавају објективну страну конфликта, сматрајући да актер у сукобу може или да победи или да све изгуби. У складу с тим, рачуна се на фиксирану добит победника. Уравнотежени приступ анализи конфликта изискује узимање у обзир и субјективне димензије, која проистиче из неразумевања супротстављених страна. Отклањане препрека у комуницирању између страна у сукобу најчешће открива могућност да се задовоље интереси обе стране, само на нешто нижем нивоу од максималног.¹⁸

Закључак

Сукоби и кризе представљају стања прекида ефективног и позитивног начина комуницирања између двеју страна. Бројни су узроци успостављања таквих односа. Међутим, превасходно их треба тражити у разликама које постоје између људи као индивидуа. Њихове персоналне карактеристике, припадност групама или статусна позиција утичу на њихово понашање у процесу комуницирања. Разлика у мишљењима, неспоразуми и сукобљавања резултирају из карактеристи-

¹⁶ Д. Попадић (приредио): Увод у мировне студије, Група Мост, Београд, 2000, стр. 21

¹⁷ Извор – R. Fisher, W. Ury (With Bruce Patton, Editor): *Getting to Yes – Negotiating an agreement without giving in*, Arrow Books Limited, London, 1997, p.13

¹⁸ Видети – П.А. Цыганков: „Джон В. Бертон о конфликтима и сарадничестве в мировом обществе“, у: Теория международных отношения, Гардарики, Москва, 2002, с. 349

ка сваке личности, а разлике у темпераменту утичу да се несигурност или агресивност испољавају у различитим понашањима. Томе треба додати и дејства предрасуда и стереотипа. Уколико, унаточ свему, овлада свест о томе да акутни сукоб или кризу треба разрешити до-стизањем узајамно прихватљивог споразума, улази се у процес прего-варања.

У теоријском смислу може се сматрати да целовит преговарачки процес има три основна дела. То су иницијација, припрема и реализа-ција.

Превентивно преговарање, пре него дође до сукоба или кризе, по правилу даје добре резултате. Да би се установило с ким, о чему и ка-да је потребно преговарати, да би се предупредио сукоб или криза, неопходно је редовно вршити квалитетне анализе животног циклуса кроз који пролази извесни ентитет (појединац, група, држава). Из та-кве анализе увек произилазе корективне мере развоја, међу којима се често нађу иницијативе за превентивне преговоре или оне којима је потребно да се разреши већ започети сукоб или криза.

Након одлуке о отпочињању преговора и прихватања друге стра-не да учествује у том процесу, улази се у период припрема. То је при-лика да свака од страна именује свој преговарачки тим или прегова-рача појединца. Онај ко се нађе у таквој улози треба да учини све ка-ко би овладао темом о којој ће да се преговара, да потпуно разуме су-штину интереса које током преговора треба да заступа, да процени најбољи могући исход за своју страну и да установи границу испод ко-је се налазе неприхватљиви предлози споразума.

Сама реализација или оно што се често назива преговорима у ужем смислу, даје прилику преговарачима да кроз фазе увода, инфор-мисања, аргументисања и споразумевања дођу до компромисног ре-шења, односно могућности да обе стране задовоље по део својих ин-тереса. Прилике у којима нема победничке ни губитничке стране представљају квалитетно разрешавање сукоба или кризе и извесну гаранцију да се тако лако не могу поновити, тј. да се односи ентитета, бар неко време, могу наставити несметано.

Литература:

1. Цыганков П. А. (сост., науч. ред. и комент.): Теория международных от-ношений, Гардарики, Москва, 2002.
2. Coser L.: *The Functions of Social Conflict*, Free Press, New York, 1956.
3. Дамонд Ц., Беин Б. (приредили): Пословна етика, Цлио, Београд, 2001.
4. Fisher R., Ury W. (With Bruce Patton, Editor): *Getting to Yes – Negotiating an agreement without giving in*, Arrow Books Limited, London, 1997.
5. Gurr T. R. (ed.): *Handbook of Political Conflict – Theory and Research*, Free Press, New York, 1980.
6. Ковачевић Ж.: Међународно преговарање, Филип Вишњић, Београд, 2004.

7. Мандић Т.: Комуникологија – психологија комуникације, треће издање, Грмеч - Привредни преглед, Београд, 2001.
8. Miyata С.: Speaking Rules, Pembroke Publishers Limited, London, 2001.
9. Ниеренберг, И. Г.: Уметност преговарања, II издање, Грмеч – Привредни преглед, Београд, 2000.
10. Попадић Д. (приредио): Увод у мировне студије, Група Мост, Београд, 2000.
11. Стојановић Р.: Сила и моћ у међународним односима, Радничка штампа, Београд, 1982.
12. Субошић Д.: Ослобађање талаца, Глосаријум, Београд, 2003
13. Ury W.: Kako izbjeći „Ne“ – pregovaranje s neporustljivima, Zagreb, Durieux, 1994
14. Watkins M., Rosegrant S.: Breakthrough International Negotiation – How Great Negotiators Transformed the World's Toughest Post-Cold War Conflicts, Jossey-Bass, San Francisco, 2001
15. *The Journal of Conflict Resolution*, www.jstor.org