

UPRAVLJANJE KONFLIKTOM I PREGOVORI



UPRAVLJANJE KONFLIKTOM I PREGOVORI

Ovaj priručnik je preveden i adaptiran sa strane Centra za Obuke i Resurse u Zastupanju-ATRC pod pokroviteljstvom Medjunarodnog Centra "Olof Palme" sa sedistem u Svedskoj,u sklopu projekta"Resavanje Viseslojnog Socjanog konflikta"

Material "Upravljanje Konfliktom" je preradjena verzija prirucnika "Akademija Konflikta" Medjunarodnog Centra"Olof Palme".

Materjal upotrebljen za "Pregovore",autorskoje pravo Kosovskog Instituta za Istrazivanja i Razvoj Politika-KIPRED.

Ovaj priručnik je namenjen lokalnim NVO-ma i lokalnim vlastima sirom Kosova.

ATRC se zahvaljuje Medjunarodnom Centru "Olof Palme" za pruzenu podrsku i saradnju,ujedno se zahvaljuje i KIPRED-u za uspesnu saradnju.

Indeks	Strana
Akademija konflikta.....	4
Shvatanje konflikta.....	5
Rad sa konfliktima.....	9
Pet konfliktnih karaktera.....	12
Komunikacija.....	14
Društveni konflikti, promene i demokratija.....	17
Razvojna saradnja	28
Sazet pregled glavnih poglavlja.....	38
Pregovori	43
Pregovaracke metode.....	45
Rezultati pregovora.....	47
Pristupi pregovorima	50
Asimetricki pregovori	50
Konflikt– Medijacija (Posrednistvo).....	52
Priprema pregovora	57
Delegacija	71
Konferencija	73
Pregovori za rezolucije	75
O ATRC	79

Akademija Konflikta

2001 godine Međunarodni Centar Olof Palme (Palme Center) je počeo da se usredsređuje na upravljanje konfliktima, postavljajući pitanje "kako radimo po pitanju konflikta na terenu i sa našim partnerima"?

Cilj ovog kursa bio je dostizanje boljeg shvatanja u oblastima koje su vezane sa konfliktima i razvojem. Rezultati su predstavljeni u "Priručniku za rad sa konfliktima, demokraciji i društvenim promenama"(Neustaeter 2002).

Sa ovim priručnikom kao početkom, Palme Centar je nastavio da razvija shvatanje o sukobima i njihovom rukovođenju. Pomoću ovog kursa sa zadovoljstvom vam predstavljamo prerađenu verziju priručnika o Akademiji konflikta.

Cilj i opšta ideja

Da bi se shvatili konflikti i rad na njima nije lak posao. Konflikti i rukovođenje konfliktima su jako kompleksni izrazi sa nekoliko shvatanja. Dok se reč "konflikt" (sukob) često veže za pojam negativnog, ponekad samo spominjanje te reči je dovoljno da bi se ljudi osećali neprijatno.

Za ovaj kurs nije neophodno prethodno znanje. Ipak, većina materiala je povezana sa slučajevima poznatim za nevladine organizacije koje rade u oblasti demokracije, mira, ljudskih prava i razvoju saradnje. Nadamo se da će učesnici iz ovih oblasti i ostali zainteresovani prihvatiti ovaj material kao jako koristan.

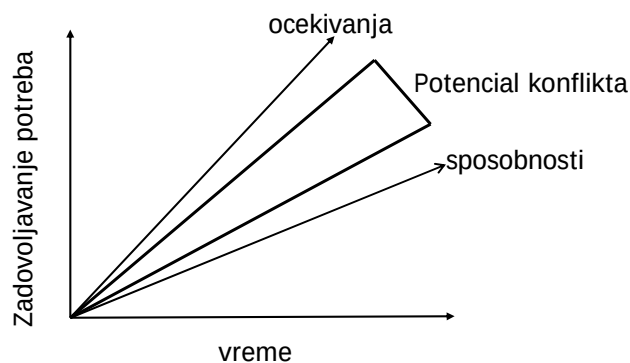
Ovaj će vas kurs opremiti sa osnovnim znanjima nekih tematika pre negoli da vas opremi dubokim znanjem o njima. Kurs će obuhvatiti jedan široki spektar sukoba – počinjući od međusobnih sukoba do međudržavnih sukoba. Kurs će biti smatran kao početna tačka kako bi se uopšteno razmišljalo o sukobima i njihovom rukovođenju a ne kao priručnik koji nudi sva rešenja i odgovore.

Ipak, većina konfliktnih elemenata i njihova dinamika je ista bez obzira na to da li se bavimo međusobnim ili međudržavnim sukobima. Proizlazni zaključci sa jednog nivoa društvenog sudelovanja mogu biti međusobno povezani

UPRAVLJANJE KONFLIKTOM

SHVATANJE KONFLIKTA

Sta je konflikt? Na prvi pogled ovo pitanje može zvučiti suvisno kada svi mi prepoznamo sukob bilo da ga doživimo ili vidimo kao takvog. Ipak, detaljniji osvrt na ovo pitanje obuhvata više aspekta konflikta, koji su istraživani u više disciplina. Između ostalog tu se obuhvata međunarodno pravo, filozofija, sociologija, psihologija, međunarodni odnosi, istraživanja o miru i sukobima, političke nauke, ekonomija i antropologija.



Perspektive u konfliktu

Možda su vaša razmišljanja o konfliktu obuhvaćena u pozitivnom aspektu kao i u onom negativnom i neutralnom. Ipak, ljudi uglavnom streme ka tome da vide konflikt kao nešto negativno. Pošto je ova terminologija često vezana za nasilje i rat razumljivo je da su negativne konotacije jasnije. Čak i nenasilni konflikti su često povezani sa snažnim emocijama i neugodnim situacijama.

Ako se konflikt smatra ekskluzivno negativnim, mi ćemo ga se plašiti i učiniti sve da ga izbegnemo. Postoji jedan način da sukob smatramo kao nešto što ima i negativno/razarajući i pozitivno/konstruktivan kapacitet. Sukob može biti izvor straha, brige, stresa, očajanja, nasilja i čak ratova. Ali isto tako može biti izvor inspiracije, učenja, osnaživanja, poboljšanih odnosa, konstruktivnih promena i razvoja. Dok nasilni i razarajući sukobi treba da se izbegavaju, to ne može biti tačno za sukob kao takav.

Ako je konflikt prirodan i neminovan, onda problem nije u postojanju konflikta već u tome kako se odnositi prema konfliktu. Umesto da budemo zavisni od toga kako reagujemo u nekoj konfliktuoznoj situaciji trebalo bi da se potrudimo da razmislimo kako rešiti taj problem.

Shvatanje konflikta

Kao što je i pre spomenuto postoje razne ideje o tome šta je konflikt, kako se pojavljuje i kako se definiše. Izgleda da je nemoguće naći savršenu definiciju ili zadovoljavajuće objašnjenje koje obuhvata sve aspekte ovog kompleksnog fenomena. Naročito kada se zna da postoje razne vrste i aspekti konflikta.

Ipak, sve definicije i razna objašnjenja mogu doprineti u obogaćivanju našeg znanja. Predstavićemo vam поближе tri vrste shvatanja konflikta:

1. Konflikt kao konkurencija zbog nedovoljnih izvora
2. Konflikt zbog sukoba interesa
3. Konflikt kao frustracija zbog emocionalne praznine

Shvatnje konflikta koje obuhvaća mnoge definicije iz oblasti istraživanja mira i konflikta opisuje konflikt kao jednu društvenu situaciju gde se dve (ili više) strane takmiče za pridobijanje istog nedovoljnog izvora u isto vreme. Ovo shvatnje obuhvata sve polazeći od fizičkih izvora kao što je voda ili teritorija pa do ostalih apstraktnih stvari kao što je snaga.

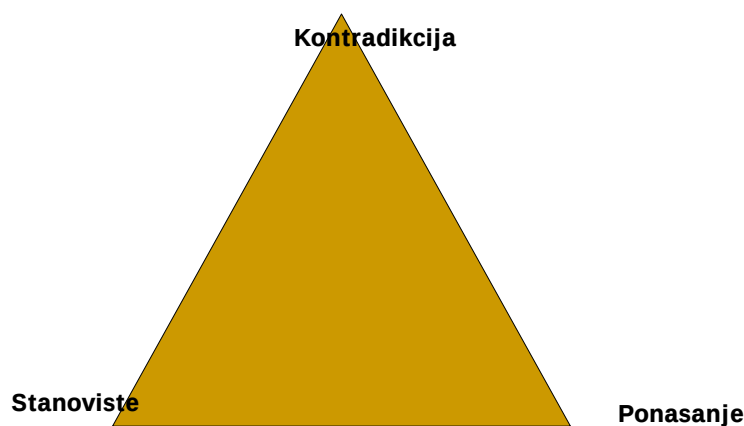
ABC Komponente

Bez obzira na definicije, trenutna pojava konflikta može biti ilustrovana kao jedan proces u kojem su stranke svesne da postoji nepomirljivi cilj i da drugi ometaju ostvarivanje željenog cilja. Zato je neophodno da stranke organizuju same sebe na najbolji proračunati način da bi "pobedili".

Iako je ovo shvatanje konflikta korisno, ipak konflikti su dosta kompleksniji. Jedan koristan način da bi se redukovala daljnja kompleksnost je da podelimo konflikte na manje delove. Jedan prikladan instrumenat za deljenje konflikta je ABC trougao.

ABC trougao konflikta je jedan praktični instrumenat koji služi tome kako bi se napravila razlika između komponenata sukoba. Te komponente su: A – stav; B – način ponašanja; i C – neslaganje.

Konflikt Trougo



A: Stav

Stav predstavlja subjektivnu stranu konflikta koja obuhvata stavove i percepcije strane u konfliktu. Označava njihove osećaje. Od posebnog značaja je slika i stav koji jedna strana ima o drugoj. Često se konflikti označavaju negativnim stavovima između sukobljenih strana. Ti stavovi se mogu pojaviti u različitim oblicima na primer u obliku predrasuda. Stavovi mogu biti izvor konflikta ili ga mogu razviti i osnažiti tokom vremena.

Ipak, stavovi tokom konflikta ne podrazumevaju samo to kako jedna strana vidi drugu sukobljenu stranu već znače i ideje, osećaje, verovanja, davanje prvenstva, vrednosti i celokupni društveno okruženje. Ovi atributi daju oblik toga

kako jedna strana u konfliktu shvata sami konflikt, konflikt kao koncept i upravljanje konfliktom kao i njegovo rešavanje.

B: Način ponašanja

Dok je stav nas unutrašnji, subjektivni proces, način ponašanja govori kako mi ispoljujemo svoje stavove prema vani. Način ponašanja je delovanje ili ne-delovanje kao reakcija spram naših stavova i druge strane. U konfliktima naš način ponašanja je tendencija u cilju ometanja druge strane u ostvarivanju njenog cilja; to se može predstaviti pomoću verbalne i ne-verbalne komunikacije kao i pomoću fizičkih aktova kao što je nasilje. Ali način ponašanja može takođe ilustrovati i sami konflikt takav kakav je a ne samo ucesnike tog konflikta.

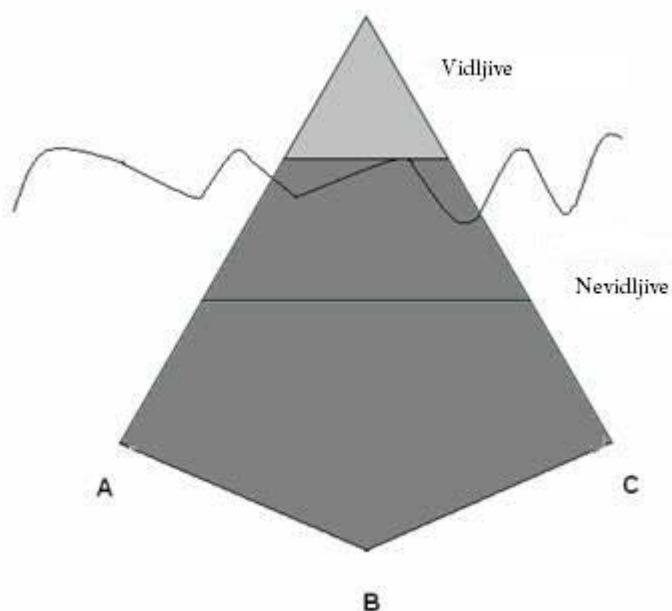
C: Neslaganje

Neslaganje prikazuje trenutnu situaciju ili nesaglasnost oko ciljeva, interesa, potreba i vrednosti. Neslaganje može obuhvatiti sve od jednog jedinog objekta do toga kako se dele izvori ili do samih odnosa između sukobljenih strana. Ipak, ne može se pretpostaviti da je cello neslaganje uvek iskazano ili da su obe sukobljene strane potpuno svesne toga.

Vidljivi i nevidljivi delovi

Iako je svaki konflikt poseban i zahteva napore za svaku situaciju, ABC model može nam pružiti opšte shvatanje obuhvaćenih komponenta i faktora koji su najbitniji u sukobu i u njegovom rešavanju. ABC model može biti daljnje proširen na način da nam pruži detaljnije informacije.

Zamislite ABC trougao kao vrh ledenog brega. Vrh ledenog brega je vidljiv relativno mali u usporedbi sa ostalim masivnim delom koji se krije unutar vode. Ono što mi vidimo nije uvek ceo konflikt već samo deo vrha ledenog brega.



Vrhovni sloj:

Vrh ledenog brega ilustruje mali vidljivi deo konflikta. Ovim delom sukobljene strane opisuju o čemu je konflikt ili u čemu je neslaganje. Način ponašanja govori o tome šta vidimo a stavovi predstavljaju ono što je predstavljeno ili iskazano

Srednji sloj:

Samo ispod vrha na površini se nalazi sakrivena agenda. Tu nalazimo mišljenja, uznemirenost, predhodne konflikte i interese o kojima su sukobljene strane svesne. Ali zbog praktičnih razloga sumnje se javno ne ispoljavaju.

Donji sloj:

Treći i najdublji sloj sadrži elemente koji vode ulogu u konfliktu bez da su sukobljene strane svesne toga.

Kada je reč o stavu ovaj sloj može se sastojiti od osećanja, motiva, emocionalnih i ličnih nerešenih pitanja iz prošlosti koje nesvesno utiču na reakcije sukobljenih strana.

Kod neslaganja ovaj sloj može obuhvatiti snažne neostvarene potrebe, kao što su poštovanje, sloboda, priznavanje, kažnjavanje i ljubav koje su nesvesno izražene

Nivoi konflikta

- Konfliktii među pojedincima
- Konfliktii unutar grupe
- Konfliktii između grupa ljudi
- Konfliktii između država i grupa
- Konflikti između država

Izvori konflikta

Osim nivoa konflikta, takođe je od vitalnog značaja da shvatimo zašto se konflikti dešavaju, intensifikuju ili lose tretiraju. Identifikacija izvora konflikta pružit će nam bitne informacije o tome kako ga adresirati i šta promeniti kako bi upravljali što bolje konfliktom idući put ili ga pak, sprečiti u celosti.

- Stavovi, vrednosti i razne percepcije
- Neslaganja po pitanju potreba, ciljeva, prioriteta i interesa
- Nedostatak resursa (lični dohotci, oprema, sposobnosti, teritorija itd)
- Slaba komunikacija
- Slaba ili neprikladna struktura organizacije
- Nejasne uloge i odgovornosti

RAD SA KONFLIKTOM

Pošto rezultat konflikta zavisi od toga kako ćemo ga tretirati, fokusirati ćemo se na to šta znači raditi na konfliktu na način da umanjimo negativne aspekte i na napore da se podstaknu pozitivni potencijali konflikta.

Šta u stvari znači "upravljanje konfliktima"? Kako to možemo praktički ostvariti i kada je prikladno vreme ? To su neka od pitanja koje ćemo razmatrati u ovom poglavlju.

Različiti načini tretiranja konflikta

Konflikti se mogu tretirati na loš, slab ili na konstruktivan način i između ostalog, neki od načina tretiranja su efikasniji od drugih.

Možda i ne primećujemo ali smo svakodnevno okruženi malim konfliktima sa kojima se bavimo na dnevnoj osnovi. Na fudbalskoj utakmici bacanje novčića kako bi se odredilo koja će ekipa izabrati prvu poziciju. U situacijama sa raznoraznim mogućnostima i sa većim prostorom za delovanje mi moždajemo prvenstvo glasanju. Ostale vrste tretiranja sukoba su čak više institucionalizovane i tretirane na sudovima.

Na žalost, svet kojim smo okruženi daje do znanja da su konfliktii ponekad tretirani na razarajući način. Diskreditujući i napadajući drugoga ili još gore koristeći praksu asimilacije, ubistava, etničkog čišćenja, aneksije ili rata neke od sukobljenih strana na jedan ili drugi način eliminišu svog konkurenta.

Čak šta više i najpotrebniji način za tretiranje konflikta treba da bude razmotren na način zavisno od slučaja do slučaja. Da bi izbegli negativne rezultate gledaćemo na "upravljanje konfliktom" kao na jednu strategiju kako bi se postiglo konstruktivno rešenje. Iako nije uvek isti slučaj, poželjno rešenje se najčešće nalazi u rešavanju konflikta.

Osnovno rešavanje konflikta

Bitna polazna tačka u bilo kojem procesu je da odredimo šta zapravo treba da uspemo kako bi smatrali da je konflikt rešen. Koji je naš krajnji cilj? Da li je dovoljno reduciranje intenziteta konflikta ili sprečavanje eskalacije konflikta ili bi trebalo da jedno rešenje obuhvati transformaciju stavova i rešavanje korena uzroka konflikta?

Odgovor na ova pitanja je komplikovan. Verovanje da smo svesni mana, poteškoća i prednosti raznoraznih pristupa i shvatanja čini nas više spremnim da razmotrimo razne mogućnosti. Iako je teško da postignemo rešenje konflikta ipak poznavajući optimalno rešavanje moguće je da nastavimo poželjnim putem. Bez obzira na nivo rešenja koje želimo postići i ako želimo da ostvarimo pozitivne rezultate uvek postoje određeni elementi tokom procesa. Prevashodno proces rešavanja zahteva da obuhvaćene strane u sukobu priznaju jedna drugu i da direktno i indirektno komuniciraju.

Drugo, jako je bitno aktivno obuhvaćanje svih sukobljenih strana. Samo na taj način sukobljene strane mogu se osećati kao deo rešenja, mogu se složiti i biti komotni sa rešenjem.

Treće, sukobljene strane treba da budu spremne da reše konflikt i da se slože oko principa tretiranja konflikta i razjašnjenja pitanja.

Da bi se dostiglo jedno uspešno rešavanje veoma je bitno da budemo realni i svesni o tome kada treba stati. Ne mogu se svi sukobi rešiti jednom zauvek. Neki sukobi će se neprekidno vraćati (kao što su sukobi između trgovačkih unija i radnika o tome kako podeliti budžet jedne organizacije). Možda se jedan zadovoljavajući cilj ostvari kada se dostigne rešenje o procedurama i mehanizmima kako bi razumeli jedni druge i strukturalno mirnodopsko, i konstruktivno o temi o kojoj je reč.

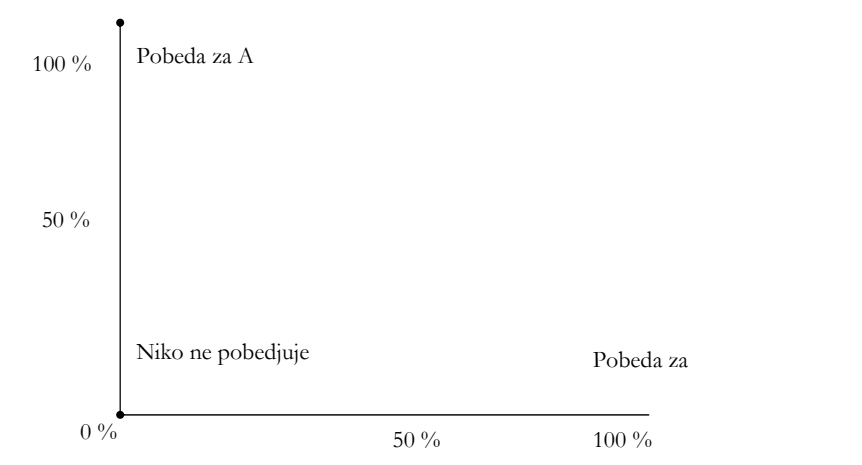
Trebamo takođe biti svesni problema i stavova sa kojima ćemo se suočiti i koje ćemo premostiti tokom procesa.

Pristup optimalnom rešenju

Na žalost često smatramo konflikt kao neku igru koja počinje od nule (igra – nula) u kojoj pobjednik dobija sve dok gubitnik ne dobija ništa. Dakle sve se sastoji u tome da budemo jaki i da budemo na pravom putu. Sa ove tačke gledišta često padamo na netačne zaključke da svi interesi suprotne strane nisu korisni za nas. Često smo oslepljeni od najgorih mogućih scenarija i ne koncentrišemo se na otvorena alternativna rešenja.

Stav nula-igre će otežati proces rešavanja. Iako se eventualno može doći do rešenja ili rešenje bude imponovano sa velikim razočarenjem od "gubitničke stranke" koja će smatrati rezultat nepravednim. Ova situacija dovodi do rizika povratku konflikta.

Postizanje optimalnog rešenja



Nalaženje jednog srednjeg načina između snažnog i blagog pristupa je stepenica ka potrebnom putu. Ako shvatimo da će obe sukobljene strane imati dobitka u dostizanju kompromisa, u tom slučaju ćemo biti korak napred ka nalaženju rešenja.

Shvatanje i mentalitet da "pobjednik nosi sve" se od strane sukobljenih strana zamenjuje sa shvatanjem da se kompromisi moraju pružiti kako bi se našlo rešenje. Kompromisi takođe imaju pozitivan efekat i prikazuju dobronamernost tokom procesa i zalaganje za buduće stabilno rešenje.

Iako je kompromis najčešće željeno rešenje, u stvari može se desiti da ne bude zadnje rešenje pošto obe sukobljene strane još uvek treba da žrtvuju neke od svojih interesa. Jedan od još boljih rezultata je da sukobljene strane sarađuju. Ovaj način se često zove "pristup rešavanju problema".

Kada bi se postiglo da sukobljene strane pristupe sukobu kao saradnici koji su suočeni zajedničkim dilemama to bi vodilo ka aktivnoj potrazi nalaženja rešenja i učinilo bi da se obe strane osećaju mnogo bolje. Ovaj način je poznat kao nalaženje situacije "pobeda-pobeda". Ipak, važno je da sukobljene strane budu usredsređene na ono što imaju zajedničko i na ono što ih razdvaja.

Kada se praktikuje na najbolji način ovaj proces zahteva da sukobljene strane otvoreno pokažu stavove interese, potrebe i uslove koji su doveli do početnog neslaganja.

Izgradnja blokova za rešavanje konflikta

Prvi koristan korak je da shvatimo da su strane stigle do konflikta i kako one percipiraju svoju poziciju. Identifikacija i obraćanje pažnje na ove komponente je osnova za adresiranje konflikta. Kao i u slučaju neke zagonetke treba da pronađemo sve delove kako bi dobili potpunu sliku. Neki od bitnih delova za identifikaciju su potrebe, pozicije, interesi, pitanja, vrednosti i nemiri sukobljenih strana.

Interesi

Ciljevi ili aspiracije sukobljenih strana – bilo da su lični, okupacijski, društveni ili ekonomski. Interesi se mogu sastojati od materialnih dobitaka ili vlasti. Interesi mogu naići na konkurenciju sa višom komponentom gubitak –dobitak, ipak i kao takvi mogu biti predmet pregovora.

Pozicije

Zahtevi i gledišta za koje sukobljene strane misle da mogu adresirati njihove potrebe i interese. Uspoređujući sa interesima koji reflektuju osnovne i dugoročne ciljeve, pozicije su kratkoročnije ali su ipak teže za pregovaranje.

Uznemirenja koja sukobljene strane imaju u vezi nekog pitanja, odnosa, iskustva u sukobu i krajnjeg rezultata. Jedna od strana može imati strah od gubitka kao i od samog nastavka konflikta.

Vrednosti

Vrednosti označavaju uverenja, principe, ideje, sklonosti i običaje koje mi smatramo bitnim. One određuju kako mi shvatimo svet i kako se prilagođavamo svetu. Uglavnom, vrednosti nisu predmet pregovora, u najmanju ruku ne kratkoročno.

Pitanja

Pitanja su subjekti ili subjekat u kojima sukobljene strane imaju razliku u gledištima kao i po pitanjima agende koja se diskutuje. Ako su gledišta i pitanja dnevnog reda laka za pregovaranje onda zavisi od samog konflikta i odnosa sukobljenih strana.

Potrebe

Potrebe su osnovne stvari za našu dobrobit. Većinom obuhvataju osnovna pitanja kao što su sigurnost, identitet i priznavanje.

PET KONFLIKTNIH KARAKTERA

Kada se suočimo sa konfliktima može se desiti da instiktivno preferiramo određena dela ili aktove u skladu sa rutinskim procedurama. U ostalim slučajevima mi biramo strateški način i trudimo se da imamo jedan specifičan pristup kako bi postigli rezultat koji je skladu sa našim interesima. Bez obzira da li je naše ponašanje deo odabrane strategije ili više liči na jedno nesvesno reagovanje veoma je bitno da ga shvatimo. Zašto postupamo tako kako postupamo, koja može biti naša jača strana, slabosti ili posledice našeg ili tuđeg ponašanja i koje su alternative?

Takmičenje – vaši ciljevi i potrebe su u prvom redu u uspoređenju sa ciljevima i potrebama drugih. Za vas je rešenje sukoba da pobedite i da upotrebite snagu iz ekspertize, vlasti, pozicije i/ili da vladate većinom kako bi ste je kontrolisali i ostvarili uspeh. Takmičenje je često praćeno sa agresivnom komunikacijom pomoću koje se trudite da imate kontrolu nad diskusijama. Takmičenje veoma lako proizvodi neprijateljstvo i ostala negativna osećanja i reakcije koje utiču na to da sukob eskalira. Ipak, takmičenje može biti prikladno kada odnos nije važan ili nije hitna stvar. Kada se nebitna pitanja razmatraju često se strane slože u vezi mehanizma.

Izbegavanje – trudite se da izbegnete sukob i ne pratite vaše ciljeve nadajući se da a ko se tema ne otvori ona će i otpasti. Ovo je čest odgovor kada ljudi imaju negativne percepcije o sukobu. Izbegavanje ne podrazumeva otvorene diskusije po pitanjima sukoba. Često se desi da osećanja budu povređena, uverenja ne budu izražena i sukob se pogorša do te mere da bude dosta velik i ne može se ignorisati.

Eventualno, sukob raste i proširuje se i sa sigurnošću će rezultirati gradualnom de-integracijom odnosa. Pošto potrebe i uznemirenja budu prošla bez da se ogledaju, ljudi su često zbunjeni čudeći se o stvarima koje su loše krenule. Izbegavanje ipak može biti prikladan pristup ako vas sukob ne uznemirava ili ako vas ne obuvata. Ako pitanje i odnos nisu bitni, jedan miran period je potreban. Kada je vreme bitno, izbegavanje može biti privremen pristup.

Kompromis – dozvoljavate jedno delimično rešenje vaših ciljeva a i ciljeva drugih. Kompromis je žrtvovanje daj – i –uzmi, ali rizikuje da se otklone dublje potrebe druge strane. Zato, često gubite šansu za kreativno rešenje, preferirate da fiksirate jedno rešenje za koje sve strane u sukobu misle da je nepodobno, ostavljajući frustrirane ljude što će na kraju i dovesti do povratka sukoba. Kompromis je prikladan kada je saradnja bitna ali su izvori i vreme ograničeni; pitanja su bitna ali sveobuhvatna suradnja nije; pojavljuje se ćorsokak; jedno privremeno rešenje je neophodno.

Saradnja – vi se trudite da potpuno ostvarite svoje potrebe i ciljeve dok budete nastavili odnos i uzimate u obzir ciljeve i potrebe druge strane. Tražeći koncenzus, saradnja je strategija pobeda – pobeda za rešenje problema. Vrednosti i interesi su naznaćeni od kojih i potiče rešenje prihvatljivo za sve. Ipak možete zaostati zbog frustrirajućeg osećaja "analize-paralize" zbog trajanja diskusija, nedostatka progressa i stvaranja " jednog brda zemlje". Saradnja je prikladna kada su odnos i ciljevi bitni, kao i kade je vreme i posvećivanje dovoljno za rešenje sukoba.

U sukobnim situacijama sigurno će biti obuhvaćeni svi karakteri u jednom ili drugom periodu. Naravno nema pristupa "izleći nešto". Prilagođavanje svakog karaktera zavisi od okolnosti svakog sukoba i od toga šta želimo postići. Bitno je da napravimo pauzu i da odredimo kako će mo odgovoriti na jednu situaciju zasnovanoj na sve mogućnosti a ne da prosto samo delujemo spontano.

U komplikovanim situacijama desi se da su svi karakteri neophodni ali na različitim nivoima sukoba. Umesto da odgovorimo jednim pristupom može se dosta toga dobiti pomoću fleksibilnosti. Znanje o tome da kada se više potrudimo, kada usporimo ritam i kada da izbegnemo pitanjima sukoba je nešto što ćemo učiti iz refleksije i osobnog iskustva i spoznaje o samim sobom.

Pitanje neutralnosti

Jedan drugi aspekt "uloga" u konfliktuoznim situacija je dali da se uključimo ako nismo direktan deo te situacije. Ako se ipak odlučimo za to, takođe trebalo bi da odredimo dali ćemo podržati jednu određenu sukobljenu stranu ili ćemo biti neutralni. Naravno smer našeg delovanja zavisi od naše pozicije, zavisi od samog sukoba i od prethodnih odnosa sa sukobljenim stranama. Ipak trebalo bi da uzmemo u obzir neke opšte stvari.

Bez obzira dali delujemo individualno ili u okviru organizacije i bez obzira da li je sukob između ljudi sa posla ili između grupa u našem društvu, trebalo bi da prikupimo što je više moguće informacija svih aspekata sukoba pre nego li odlučimo o neutralnosti naše pozicije

U drugim situacijama neutralnost je bezuslovna kada posredujemo dve sukobljene strane ili kada podržavamo i nadgledamo procese posredničke ili izborne procese.

Vaša uloga u konfliktu

Specifična uloga za treba da bude određena na osnovi analiziranja situacije. Ta uloga treba da se izgradi na osnovi lične svesti, dakle treba da budemo svesni o jakim tačkama, slabostima, granicama i našeg sukobnog karaktera.

Kako bi konstruktivno odigrali našu ulogu, lična svest treba da obuhvati poznavanje naše društvene i ekonomske pozicije kao i druge faktore koji nas definišu (kultura, jezik, pol, vera, klasa itd).

1. Ko smo mi?
2. Koju grupu predstavljamo?
3. Kako to može uticati na sukob ili na način ponašanja u sukobu?

Ako smo strana smeštena unutar ili van sukoba, lična svest će nam pomoći da shvatimo plan druge strane. Sposobnost shvatanja predloga, perspektiva, gledišta, uznemirenosti, pozicija i potreba druge strane ili drugih strana je veoma bitna.

Važno je zbog toga jer jedan od najvećih problema u sukobima je da strane pretpostavljaju da njihovi protivnici gledaju na svet na isti način kako ga gledaju i oni. Ali kad protivnici vide da suprotna strana preuzima jednu apsolutno drugačiju poziciju, ona će se predstaviti kao neracionalna, bezrazložna, čak đavolski bez osećanja.

Ipak u stvarnosti percepcije protivnika su dramatično različite i to drugačije shvatanje pruža jedan dodatni razlog, prirodno drugačiji kako bi se dostigli zaključci i kako bi se odabrala pozicija koju favorizuju.

Žene i muškarci mogu biti u istoj situaciji ali njihovo doživljavanje te situacije može biti različito. Radnici imaju različito iskustvo od šefova, odrasli imaju drugačije iskustvo od dece, bogati ljudi drugačije od siromašnih, ljudi koji dožive građanski rat ili ostale oružane sukobe imaju različito iskustvo od onih koji nisu doživeli takve stvari.

KOMUNIKACIJA

Pojava sukoba je deo međuljudskih odnosa i u okviru tih odnosa sukobi se i rešavaju. To čini da komunikacija postane centralni aspekt u sukobu i u

upravljanju sukobima. U ovom poglavlju ćemo upotrebiti jedno prošireno shvatanje komunikacije kako bi demonstrirali neke od raznih načina koje koristimo kako bi komunicirali sa drugima. Takođe ćemo se fokusirati na nekoliko praktičnih mehanizama za efektivnu komunikaciju. Uzimajući sve to u obzir nadamo se da će ovo poglavlje doprineti podizanju svesti o važnosti komunikacije da će vas pripremiti da komunicirate na takav način kako bi izbegli poražavajuće rezultate u sukobu i da tretirate sukob na konstruktivan način.

Ono što nam prvo padne na pamet kada mislimo o komunikaciji je izrečena reč. Ipak, verbalna komunikacija je samo jedan od načina korišćenja komunikacije sa ostalim ljudima. U stavri, naše prvo pojavljivanje (ukus oblačenja, stil, frizura itd) govori o komunikaciji stavri o kojima nismo potpuno svesni. Razmislite kako komunicirate sa ostalima u svakodnevnom životu.

Načini komunikacije

Odgovarajući na prethodno pitanje sigurno je jasno da je komunikacija osnova opstanka društvenog bića. Povećanje pozitivnih funkcija komunikacije i izbegavanje onih negativnih je jako bitno kako bi se što bolje upoznali sa različitim sadržajima i funkcijama.

Može se reći da se komunikacija približno deli na tri kategorije: verbalnu (reči), vokalnu i tonalnu (ton glasa) i vizuelnu (celog tela). Dok jedan mali deo komunikacije dolazi putem reči, većinu ostale komunikacije dobijamo od govora tela i tona glasa. U nekim situacijama, mi komuniciramo bez da kažemo i jednu jedinu reč.

Komunikacija i konflikt

Važnost komunikacije u sukobima i u njihovom upravljanju nebi trebalo da bude potcenjena. Većina ljudi komunicira na ne efikasan način kada su ljutiti ili pod ogromnim pritiskom kao što je to veoma često u sukobima. Uglavnom ljudi kažu reči koje nisu hteli reći ili stvari koje bi prećutali da su kojim slučajem prethodno razmislili.

Sukobljene strane često pogrešno interpretiraju reči svojih protivnika. U zategnutim situacijama, komunikacija se često koristi da bi se potcenila, ismejala i optužila druga strana ili da bi se pridobili poeni pred ostalom publikom pre nego li da bi se pozvalo na konstruktivnu diskusiju i dialog.

Osim toga, u razarajućim sukobima i posebno tokom ratova, tračevi se češće pojavljuju negoli činjenice. To dovodi do toga da sukobljene strane burno reaguju i da pretpostavljaju da su njihovi protivnici manje moralni i manje razložni nego što su ustvari.

Slaba komunikacija ili izvedena na loš način to može biti izvor razarajućih sukoba. Vrlo često komunikacija utiče na sukob pomoću otežanih ili pokvarenih komunikacijskih kanala. Kako god, komunikacija je isto tako sredstvo pomoću kojeg možemo upravljati sukobom. Pomoću konstruktivne komunikacije, sukobljena strana bi trebalo da razmene sa drugima svoje predloge, emocije, stremljenja, strahovanja. Komunikacija koja se vodi putem poštovanja zbližava ljude i osnažuje razumevanje što ustvari olakšava kompromise ili zajednički dobrobitna rešenja. Razvijanje zajedničkih izraza i shvatanja bitnih koncepata i interesa i vizija o budućnosti je osnova za konstruktivno upravljanje sukoba i za održavajuće

rešenje.

Stremljenje ka nenasilnoj komunikaciji

Stremljenje ka nenasilnoj komunikaciji znači smanjivanje napetosti i tenzija u jednoj određenoj situaciji kako nebi došlo do stepena neprijateljstva. Cilj je da komunikacija ne bude optužujuća, da se izbegnu kritiziranja i da budete radoznali. Koristeći pitanja učimo o tome zašto suprotna strana misli i deluje na taj način.

Radoznalost otkriva potrebe, interese i pitanja koja treba da budu adresirana. Koristite otvorena pitanja kao što su pitanja tipa "zašto" ili "kako" kada je god to moguće. Ne postavljajte obična pitanja tipa "da ili ne". Otvorena pitanja otvaraju diskusiju, zahtevaju kompleksan odgovor i daju više informacija. Bez potpunih i tačnih informacija mogu izostati sveobuhvatne i održavajuće odluke.

Instrumenti za nenasilnu komunikaciju

Kako bi se izbegli sukobi zbog nesuglasica, nerazumevanja nenasilna komunikacija takođe naglašava sposobnost slušanja kako bi se osiguralo da su se sve strane izjasnile i da shvataju o čemu je reč. Pre nego što se budemo usredsredili detaljnije na slušanje, razmotrićemo dva bitna instrumenta za jasnu i nenasilnu komunikaciju počevši od poruke JA- i nakon toga sa parafraziranjem.

Poruka - JA

Poruka JA – jedan od instrumenata za lično iskazivanje bez osude. JA - poruka služi za adresiranje potreba i pitanja bez da se stvore tenzije i bez da se povrede osećanja.

Parafraziranje

Parafraziranje je instrument za transmetovanje upućeno govorniku o tome šta ste vi (slušalac) čuli kako bi se utvrdila tačnost. Na taj način vrednujete da li je govornik rekao ono što je želeo da izrazi. Parafraziranje znači da putem svoji reči kažete ono što je rekla druga osoba.

Poruka - JA

Poruka – JA je jedan koristan instrument za pojedince koje se nalaze u sukobu. JA – poruka, nam pomaže da odvojimo pojedinca od problema i da unutar sebe identifikujemo šta nas najviše muči i zašto. Veoma je bitno da se jasno prevede poruka na naš žargon (rečnik) kako ne bi govorili na način koji je drugačiji od normalnog jezika kojeg upotrebljavamo tokom odnosa sa osobom o kojoj je reč.

Parafraziranje

Kao što je i prethodno rečeno, sukobi donose nesporazume koji uglavnom pogoršavaju situaciju. Dakle veoma je bitno da delujemo protiv nesporazuma.

Pošto ljudi imaju razne percepcije i nesuglasnosti, ponekad je potrebno da damo do znanja da shvatamo jedni druge. To je ustvari i cilj "parafraziranja" u kojem pravite jedan sažetak o tome šta je druga osoba rekla ali vašim rečima. Jedna od jačih strana parafraziranja je da time pokazujete drugoj osobi da ste ga pažljivo slušali.

Parafraziranje može početi sa " Ono o čemu ste pričali..." ili "Imam li prava da napravim sažetak vašeg gledišta kao...? I tako dalje. Dozvolite da se proces nastavi dok ne nestanu nejasnoće. Ako se koristi na zadovoljavajući način parafraziranje će transformisati kod govornika ono što ste vi čuli od njega. Na taj način osiguravate tačnost i dali je govornik stvarno poslao poruku za koju misli da je poslao.

Slušanje

Slušanje je veoma bitno tokom našeg svakodnevnog života i odnosa. Slušanje je jedan od najvitalnijih načina učenja. Slušanje je instrumenat koji koristimo kako bi sudelovali sa svetom. Ono je način obzervacije podizanja svesti i sopstvenog informisanja o tome šta se dogodilo.

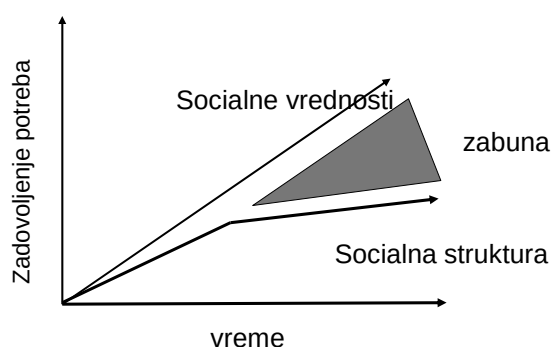
Slušanje takođe demonstrira drugim ljudima da li smo zainteresovani o tome šta imaju reći i obezbeđuje nam bitne informacije o tim osobama. Ako budete slušali druge – i oni će slušati vas i bićete vrednovani kao osoba.

Smatrajući da je slušanje nešto što praktikujete svakodnevno , odvojite malo vremena i razmislite o tome kako slušate i kako potvrđujete drugima da ih zapravo slušate.

DRUSTVENI KONFLIKTI, PROMENE I DEMOKRATIJA

Društveni Konflikt

Podizanje socialnog konflikta

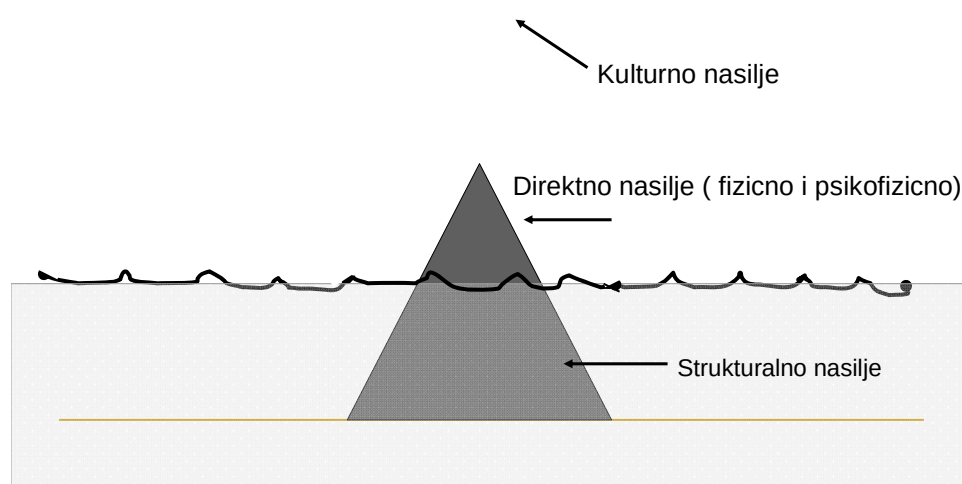


Jasno je da promene i sukobi često idu jedni uz druge. To ne znači da sve društvene promene stvaraju sukobe sa tenzijama i da su sve promene rezultat društvenih sukoba. Ipak, promene mogu izazvati sukobe, mogu biti rezultat sukoba, mogu dovesti do toga da sukobi budu sa više tenzija ili mogu pomoći da se upravljaju i reše sukobi. Ali postavlja se pitanje zašto društvene promene

stvaraju sukobe i kako mogu postati katalizator društvenih promena i razvoj? Kako se društva mogu politički organizovati kako bi upravljali društvenim sukobima i kako ih mogu izmeniti na konstruktivan način?

Društveni konflikti i promene

Socialan konflikt i promena



Kao i u svim sukobima uopšte, društveni sukobi mogu biti razarajući i konstruktivni. Oni mogu konzumirati izvore i mogu razoriti vladajući sistem kao i ekonomski i politički poredak. Takođe mogu razoriti društvene odnose i dovesti do kršenja ljudskih prava i da oštete i učesnike i posmatrače.

Suprotno tome, društveni sukobi mogu navesti da nešto nije u redu, mogu da donesu probleme na videlo i da funkcioniraju kao katalizatori u cilju poboljšanja ljudi i društava. U stvari, sukobi su jedan od najbitnijih faktora promena i bez njih bi veoma lako stagnirali. Ukoliko se tretiraju na konstruktivan način pitanja koja nas muče mogu se razmotriti i razumevanje može porasti tako da se otkriju nova rešenja. Ukratko, društveni sukobi takođe mogu biti tačke preokreta koje vode ka konstruktivnim društvenim promenama.

Pošto su sukobi i promene neizbežni sastojci društvenog sudelovanja, društva bi trebalo da nauče kako zaustaviti njihov razarajući potencijal. Ukoliko se konstruktivno tretiraju društveni sukobi mogu ne samo transformisati razarajuće odnose već i da osnaže poverenje društva u svoje javne institucije, njihove rukovodeće kapacitete i kapacitete u upravljanju narednim sukobima i promenama na mirnodopski način.

Na način da detaljnije shvatimo fokusiraćemo se na pitanje zašto se pojavljuju veliki društveni sukobi i potrebe za promenama. Osim objašnjenja u prethodnim poglavljima, društveni sukobi i potrebe za promenama mogu se objasniti i kao porast razlika između društvenih vrednosti i društvene strukture (raspodela dobitaka i troškova) tog društva. Radi daljnje ilustracije pogledajte sliku na desnoj strani.

Razlika može biti rezultat promjenjenih vrednosti i očekivanja unutar jedne grupe ljudi, skraćivanje izvora ili rezultat jednog naznačenog sukoba koji negira osnovna ljudska prava. Na primer, neispunjene ljudske potrebe i neravnopravni ugnjetački politički sistemi će eventualno stvoriti nezadovoljstvo unutar marginalizovanih grupa.

Društveni sukobi postaju otvoreni onda kada se ljudi usprotive takvim okolnostima tražeći promene dok se ostali (država ili favorizovane grupe unutar društva) ne slažu sa promenama. Za marginalizovane grupe željene promene će najverovatnije obuhvatiti preraspodelu moći u društvu i takođe promenu praksi i zakona koji njih diskriminiraju po klasnoj, rodnoj ili kulturnoj osnovi ..itd. Sukob će sigurno biti bitan deo njihovih pokušaja za promene i može obezbediti mogućnost zaštite njihovih zahteva.

Kao što je prikazano na fotografiji, razlika će biti veća ukoliko društvene vrednosti standardi i ideali koje ljudi poseduju kao i aktualna situacija (društvena struktura) budu dosta različiti. Naravno rast praznine između vrednosti i društvene strukture može uslediti zbog porasta očekivanja ili zbog promena u sadašnjoj situaciji.

Ukoliko su sukobi manji i obuhvataju stvari koje mogu biti tema pregovaranja biće relativno lako da se nađe rešenje koje obuhvata interese i potrebe obih strana ili u najmanju ruku delimično rešenje. Na primer, dok jedan prodavac može zaželeći više, kupac istovremeno želi naplatiti manje, obe strane mogu jako lako da se dogovore o ceni koja bi bila prihvatljiva za oboje.

Kada se dostignu razlike između društvene strukture i društvenih vrednosti, sukobi su uglavnom dosta veći, kompleksniji i dugoročniji. Dakle, često obuhvataju pitanja koja su teška za pregovaranje ili čak ne mogu biti predmet pregovora, kao što su velike razlike u vrednostima, bitna pitanja u vezi raspodele političke i ekonomske moći, pitanja o tome ko nad kome dominira ili pitanja u vezi potreba za identitetom, sigurnošću, priznavanjem, hranom, smeštajem, učešćem, pravdom i ljudskim pravima.

U takvim situacijama veoma je komplikovano naći rešenja koja ispunjavaju osnovne potrebe svih sukobljenih strana i da se postigne da sukobljene strane ispoštuju osnovne vrednosti i identitet suprotne grupe (na primer države ili neke grupe) u društvenim sukobima.

Takvi sukobi najčešće zahtevaju društvene, ekonomske ili političke promene na nivou koji dovodi do društvenog restrukturiranja na pravedniji i sveobuhvatniji način. Koliko god da je više sveobuhvatljiva neophodna promena utoliko je teže da se njome konstruktivno upravlja. Kao sled događaja nepredvidljive, intenzivne i sveobuhvatljive promene – više su rezistentne – i moguće pomoću nasilja – i teže se prilagođavaju nego postepene i ograničene promene.

U teoriji je teže doći do potrebne i identifikovane promene ili doći do rešenja za kompleksne društvene sukobe i do njihovih osnovnih razlika. Sama činjenica da se društvima i pojedincima instiktivno ne dopada promena i da preferiraju stabilnost dovodi do toga da se rešenje ne može lako postići u praksi. Ljudi jednostavno preferiraju da uspoređuju poznato sa nepoznatim i jasno sa nejasnim. Kao sled toga, reorganizacija na poslu će stvoriti uznemirenja, rivalitet, tenzije i otpor između radnika ili između grupa ljudi tokom političke reorganizacije.

Druga perspektiva koja objašnjava zašto promena može izazvati otpor i sukobe je u tome da se stvara verovanje da postoji jedan "pobednik" i jedan "gubitnik". Dok jedni veruju da će steći dobitak zbog promena ostali strahuju da će izgubiti. Ljudi koji veruju da će imati korist zbog promena promovišu promene a ljudi koji

veruju da imaju korist od sadašnje situacije usprotiviti će se tim promenama.

Do sada je jasno da društveni sukobi mogu biti shvaćeni na različite načine zavisno od ljudske pozicije i perspektive. Ovi sukobi predstavljaju nepoželjan izazov za postojeće političke i društvene strukture ili predstavljaju jedan potrban katalizator društvenih promena.

Realno obe interpretacije su istinite i treba da budu uzete u obzir kako bi se dobili konstruktivni rezultati. Shvatanje društvenog sukoba samo kao jednog nepoželjnog izazova može dovesti do disfunkcionalnih odnosa i do ne ostvarivanja uslovnih promena i društvene ravnopravnosti. Sa druge strane, shvatanje društvenog sukoba samo kao slučaja za radikalne transformacije može dovesti do anarhije.

Strah od gubitka moći i prednosti ilustrira zašto se često podržava nepravda i ostali osnovni sukobi. Opozicija je često pod pritiskom od strane organizovanog nasilja i pretnji. To je i razlog zašto se grupe koje streme ka tome da postanu snažne i da tako adresiraju nepravdu i tlačenje često optužuju da stvaraju sukob. Na taj način ove se grupe kažnjavaju i kontroliraju na nasilan način od strane onih koji profitiraju od trenutne situacije kao što je na primer jedan nelegitiman režim.

Opasnost od nasilja ili hapšenja dovešće do toga da će se neki ljudi snеbivati od promena, i na taj način izbegavati sukob. Dok je ovaj pristup prikladan za neke slučajeve, takođe može rezultirati nastavljanjem jedne ozbiljne nepravde. Za ostale pretnje ili upotreba nasilja od strane onih koji osporavaju promene može biti jedan jedini efektivan način rešavanja situacije.

Načini i pokreti za promene

Uzimajući u obzir moguću otpor u slučaju kampanja za društvene promene, kako je moguće dostići promene uz smanjen rizik od razarajućih rezultata? Iako je teško na to odgovoriti, ovo pitanje je veoma bitno. Razarajući rezultati su ovisni ne samo od delovanja strane koja pruža otpor (u ovom primeru i oni koji su snažniji), već i od onih koji su za promene. U narednim redovima ćemo pristupiti ovom pitanju razmatrajući nekoliko aspekata pokreta za društvene promene, nekoliko načina koji su na dispoziciji za jednu specifičnu kampanju za promene.

Sa vanjske strane, pokreti za društvene promene mogu biti prikazani kao spontani prasak energije, jedan pokret potlačenih i ljudi sa energijom koji traže promene. Ali u stvari pokreti za društvene promene su većinom pažljivo organizovani i javno masivno obrazovani. Pokreti su lišeni inteligencije, hrabrosti, i novca. Na način da budu uspešni, pokreti moraju da pažljivo odaberu svoju strategiju.

Pre nego što se suoče sa trenutnom situacijom i zatraže promene, uspešni pokreti bi trebalo da pažljivo analiziraju osnovni sukob i da identifikuju tačno šta treba promeniti kako bi mogli da konstruktivno upravljaju sukobom. Dodatni koraci su u pripremi liste strategija koje se mogu koristiti za isti cilj. Stvorene koalicije sa ostalim kampanjama i strategijama mogu osnažiti još više te napore. Na taj način nove strategije mogu zameniti postojeće strategije.

To bi bio proces mobilizacije izvora koji bi podigao snagu pokreta nasuprot protivnika. Dodatno uzimanje u obzir kritičkog vrednovanja postojećeg rizika i pitanja da li kampanja može pogoršati postojeću situaciju. Jedna šira strategija može rezultirati jednim specifičnim planom rada.

Jedan drugi odlučujući korak je da se uzme u obzir kako će različite metode

reflektirati i uticati na ciljeve. Odabirajući nasilje, ljudi se trude da primore ostale da se ubede i pokore njihovim željama. Pošto ove metode i nisu toliko efektivne za željeni rezultat, oni bi trebalo da uzmu u obzir kako će oštetiti naredni cilj i svoj kredibilitet.

Na svu sreću, većina društvenih promena se dešava bez pritiska i nasilja. Ali nasilni i nenasilni mehanizmi su doprineli promenama tokom istorije. U nekim društvima, pritisak i nasilje se još uvek smatraju validnim ili potrebnim. Šta je onda u stavri nasilje?

Kada čujemo reč nasilje često pomislimo na fizičko nasilje. Ipak, veoma je bitno da budemo svesni drugih vrsta nasilja kao što su psihičko nasilje (uvrede, progon, tiranija) i strukturalno nasilje (nepravde koje dovode do siromaštva i diskriminacije). Nasilje se može koristiti u smislu održavanja nepravednog sistema.

Kako je predstavljeno u prethodnim sekcijama i poglavljima, postoje mnogi problemi sa prisilnim i nasilnim metodama. Kada je reč o prisilnim ili nasilnim metodama i pokretima za društvene promene, upotreba sile će otežati situaciju i sa tim otežati pronalaženje vanjske podrške. To će povećati rizik anti nasilnih mehanizama, i na taj načini nasilje će oživeti nasilje. Iako će jedan akter putem upotrebe metoda nasilja i prisile dostići kratkoročne ciljeve, pobjeda protivnika na dugoročne staze bila bi ambicioznija.

Ljudi imaju različite stavove po pitanju nasilja. Ipak, bitno je da razvijemo jasno shvatanje metoda koje upotrebljavamo kada delujemo kao grupa za promene. Pre nego što nastavimo, pokušajte reflektovati vaš stav o nasilju.

Najveći problem sa prisilnim metodama je da ljudi mrze da budu u obavezi da rade stvari protiv svoje volje. Dok protivnici mogu biti povinovani prisili na početku, oni neće trpeti i pokušavati će da započnu protiv-napad što je pre moguće. Posledica toga može biti da prisila, snaga i nasilje izazovu i ohrabre okršaje, eskalaciju i neprekidnu razarajuću konfrontaciju. Osim rizika, neki akteri često namerno eskaliraju sukob – misleći da će eskalacija mobilizirati podršku njihovoj strani. Iako bi moglo izgledati da ta strategija funkcioniše, takođe je moguće da se desi podrška suprotnoj strani. Ustaljeni rezultat je da se time sukob intesifikuje a ne da se rešava. Eskalacija će takođe doprineti u polarizaciji koja jako brzo povećava proširenje sukoba. Ovaj način obavezuje ljude da se odluče i da odaberu kojoj strani pripadaju kako bi izgradili što je moguće snažniju koaliciju

Ukoliko države i grupe odaberu prisilu i mogući nasilni bunt kao svoju strategiju društveni sukobi će sigurno biti razarajući. Jedan od najčešćih razloga zašto ljudi biraju nasilje kao strategiju je nedostatak identifikacije ostalih alternativa. Veoma često sukobljene strane uzimaju u obzir samo opcije koje su njima poznate i u kojima su oni vešti.

Drugim rečima, ljudi se često fokusiraju na pristupe u kojima se oni dobro osećaju i na pristupe za koje imaju veće iskustvo. Na žalost u mnogim društvima većina ljudi je sposobnija za upotrebu snage i konkurentnog pristupa nego li za konstruktivne i alternativne metode. To rezultira verovanjem u prisilne strategije obuhvatajući pretnje i neretko nasilje.

Ne - nasilje kao ideologija i strategija

Pošto su nasilni i prisilni pristupi u raznim situacijama vrlo često perceptirani kao neophodni, većina ljudi izgleda smatra da su ne – nasilne alternative u stavri

pasivne i znak potčinjenosti. Kako god bilo, postoji broj od 200 identifikovanih ne-nasilnih metoda i nesumnjivo postoje mogućnosti za nova otkrivanja.

Dakle, iako su nasilni aktovi često redovno praćeni od strane medija, ne-nasilne metode su prisutne i efektivne kako bi se stekla snaga u dostizanju ciljeva, kako bi se suprotstavilo protivnicima i kako bi se obavestila šira javnost. Ne – nasilne kampanje izražene putem demonstracija, štrajkova ili ne-saradnje su konkretno manifestovanje ljudske snage sa ciljem postizanja društvenih i strukturalnih promena.

Ono šta karakterizira ne-nasilje je u stvari poštovanje ljudskoga bića i naglasak na ne-nasilno uverenje. Da bi se postigao uspeh, strategije koje ciljaju da budu uverljive ne mogu biti zasnovane na sebične pokušaje od strane jedne grupe kako bi se dostigla nepravedna prednost spram druge grupe. Suprotno tome, te strategije bi trebalo da se zasnivaju na principima i vrednostima koji služe interesima svih.

Iako se snaga može mobilizirati sa unutrašnje strane, jedan ne – nasilni pokret ka društvenim promenama trebalo bi da izbegne razvijanje partizanskih pogleda u vezi sukoba, polarizacije i raskida. Umesto toga trebao bi da zatraži konstruktivne pregovore sa suprotnom stranom. To ne podrazumeva da bi trebalo da se složimo sa stavovima suprotne strane već da je pokušamo razumeti. Ukoliko ne bude tako pokret za društvene promene biće zbunjen zbog nekonstruktivnog pogleda na sukob: " mi protiv njih", "pobedi ili izgubi" i "sve ili ništa".

Grupe ili autoriteti koji se protive promenama biće prisiljeni da deluju protiv pokreta za društvene promene. Različito od slučajeva kada su oni izazvani zbog nasilja, odabir upotrebe sile će najverovatnije osnažiti protestantski pokret iz unutra i pružiti će razloge za veće razumevanje i podrška iz vana. Istovremeno, akteri koji budu koristili nasilne aktove protiv pokreta može veoma lako izgubiti kredibilitet, autoritet i legitimnost kako na svojem i tako na nacionalnom i međunarodnom rangu.

Zahteva se ipak da svi članovi budu maksimalno angažovani na ne-nasilnoj strategiji pokreta za društvene promene. Ukoliko samo jedan čovek ili nekoćina ljudi povezani sa pokretom budu obavili nasilne aktove, može doći do ozbiljnog oštećenja legitimnosti pokreta i do sticanja povoda da druga grupa ili drugi autoriteti odgovore nasiljem i pritiskom protiv pokreta uopšte.

Bojkotiranje autobusa u Montogomeriju

Da bi se shvatila kompleksnost jedne kampanje za društvene promene i efikasitet ne-nasilnih mehanizama usredsrediti ćemo se na jedan poseban primer: Bojkotiranje autobusa u Montogomeriju. Bojkotiranje autobusa u Montogomeriju bio je jedan od najkompletnijih strateških delovanja preduzet od strane Pokreta za Građanska Prava u SAD-u tokom sredine 20-tog veka.

Sadržaj:

Podela Sjedinjenih Američkih Država tokom 20-tog veka je bila manifestovana na razne načine, jedan od načina bilo je i zakonodavstvo u vezi Autobusa u mestu Montogomeriju, država Alabama. Na osnovu ovih zakona, crncima je bilo ograničeno da mogu zauzeti samo zadnja sedišta autobusa kako bi sedišta iz prednjeg dela bila slobodna samo za belce.

Mnogo drugih stvari se izpodešavalo pre nego li je došlo do bojkota u Montogomeriju. Tri prethodna bojkota koja su se desila na jugu SAD-a su rezultirala većim brojem odvojenih autobusa iako su ipak nekolicina sedišta bila dodeljena samo belcima ili samo crncima. Kada je 1 decembra 1955 uhapšena crnkinja Rosa Parks po zanimanju krojačica, zbog toga što je odbila da oslobodi mesto na koje je sela to je bio startni korak posle kojeg je usledio čitav niz protesta.

Priprema:

U vreme hapšenja Rose Park, crnačka zajednica iz Montogomerija je već bila aktivna i organizovana. Tokom 1954 godine, profesorka na crnačkom Alabama State koleđu, Jo – Ann Robinson je poslala pismo gradskom savetu Montogomerija u kojem je stajalo da su 25 organizacija iz zajednice planirale bojkot svih gradskih autobusa.

Do decembra 1955, lideri zajednice su čekali na događaj koji bi lansirao bojkot. Hapšenje Rose Park je bilo pogodna prilika za to. I uhapšena Rosa Park bila je jedna obrazovana članica nacionalnog udruženja za unapređenje obojenih ljudi i upravo je bila završila studije o rasnim odnosima.

Jo Ann Robinson je organizovala svoj plan jednodnevnog bojkota. Ona je otšampala brošure i njeni studenti su joj pomogli u deljenju brošura širom zajednice. Bojkot je trebao da se desi toga dana (ponedeljak) kada je Rosa Parks trebala da izađe pred sud. Jedna grupa ministara i lidera građanskih prava je bila okupljena kako bi prodiskutovali naredni bojkot ali sastanak nije imao uspešan tok i većina ljudi je napustila sastanak pre kraja. Oni koji su ostali, složili su se da proslede informacije ostalim sledbenicima i da se ponovo sastanu u ponedeljak po podne kako bi razmotrili da li je bojkot bio uspešan i da li postoje namere da se isti ponovi.

Organizacija:

Nakon uspešnog dana bojkota, ministri i lideri su se sastali po podne i osnovali Udruženje za Poboljšanje Montogomerija (UPM). Martin Luther King mlađi, izabran je za predsednika. Doneta je odluka da se stavi bojkot na narodno glasanje tokom jednog šireg sastanka zajednice. Rezultat je bio unanimo "DA" se nastavi sa proširenim aktivnostima.

Još uvek je strateško bojkotovanje autobusa bio izazov, pošto je većina ljudi bila zavisna prevozom zbog odlaska i dolaska sa posla. Zbog toga je stvorena hitna potreba za alternativni prevoz. Eventualno sistem "privatnih taksija" je počeo da se razvija i UPM je trebalo da stvori jednu komisiju koja bi admistrirala prevoz.

Delovanje:

Direktno delovanje se sastojilo u tome da crnci neće upotrebiti autobuse; prvog dana bojkota autobusi su bili prazni. Bojkot autobusa je nastavljen do donošenja odluke vrhovnog suda 13 Novembra 1956 godine. UPM je morao biti kreativan u podršci crnačkoj zajednici kako bi odbranio unitet i rešenost. Na taj način bi se podržao bojkot.

Crnačka zajednica je takođe imala svoj sudski slučaj po kome oni nisu tražili lakše rasne podele već upravo potpunu integraciju. Federalni sud je presudio u korist crnaca 2-1. Odluka je podržana od strane Vrhovnog Suda Amerike 13 novembra 1956 godine nakon žalbe grada Montogomerija.

Reagovanje:

Kada je bojkot bio u toku, zajednica belaca je pokušala da prekine bojkot na razne načine. Učinjeni su naponi da se crnačka zajednica podeli i strategija je umalo uspela. Kingova kuća a i ostale kuće su bombardovane, jedan stari zakon koji je zabranjivao bojkote je korišten protiv 89 crnaca i kako bi uhapsili privatne "taksiste" za jako male prekršaje. Potom kasnije, privatnim taksistima je ukinuto osiguranje, ali King je uspeo da dobije osiguranje od jednog crnog agenta u Atlanti pomoću Londonske kompanije Lloyds.

Nastavak bojkota imao je ekonomske efekte na biznis u Montogomeriju. Biznis je izgubio hiljade dolara pošto su crnci sve manje vršili kupovinu u gradu. To je eventualno dovelo do toga da zajednica biznismena iz Montogomerija osnuje jednu grupu koja je inicirala direktne pregovore sa ljudima koje vrše bojkot ali to je bilo bez uspeha.

Rezultati:

Odluka vrhovnog suda za potpunu integraciju sistema autobusa bila je jedan ogroman uspeh za crnačku zajednicu. Nakon sudske odluke preuzete su mere kako bi pripremili svoju zajednicu kako bi se vratili u integrirane autobuse. Ipak niko iz zajednice belaca se nije pripremio za integraciju.

Sa početkom integracije autobusa 21 decembra 1956, snajperski napadi na autobuse su prisilili grad da otkaže usluge autobuskog prevoza nakon 17h časova po podne. Jedna grupa je pokušala da stvori sistem autobuskog prevoza samo za belce i nakon toga se desio talas bombardovanja kuća, crkava i mesta gde su živeli crnci. Nasilje se nije zaustavilo sve dok nekolicina uglednih članova zajednice belaca nisu rešili da se protive ovakvim postupcima.

Tokom januara 1957 godine, ministri UPM-a su se pridružili ministrima sa juga i formirali Konferenciju Južnih Hrišćanski rukovodioca (KJHR) i izabrali su Martin Luther Kinga mlađeg, za predsednika. KJHR je nastavio sa delovanjem van Montgomerija sa jednom nenasilnom strategijom za građanska prava i integraciju.

Demokratija i konflikti

Do sada smo diskutovali o odnosu između društvenog sukoba i promena i takođe o metodama i strategijama za društvene promene. Jedna dodatna perspektiva ovih pitanja je kako se društva mogu politički organizovati kako bi upravljali neizbežnim društvenim sukobima i kako bi ih konstruktivno promenili. To je demokratski način.

Demokratija je često i pravedno povezana sa pravom glasa u jednom pluralističkom sistemu. Ali važnije od pogleda tog smera, demokratija je takođe jedan sistem i proces za tretiranje sukoba i za njihovu konstruktivnu i nenasilnu promenu. Naredne sekcije će nadamo se poboljšati vaše shvatanje jakih strana demokratije kao sistema za upravljanje sukobima na društvenom nivou.

Odnos između demokratije i sukoba je kompleksan i želimo navesti nekoliko perspektiva. Na međunarodnom nivou, činjenica je da demokratske države ne ratuju jedna sa drugom. To se često naziva "demokratskim mirom". Nekoliko mogućih objašnjenja koje vode u prilog tome su da su demokratije transparentne, da se koriste kako bi se tretirali sukobi pomoću nenasilnih političkih procesa i međusobne saradnje. Demokratije su ekonomski dobro integrirane i obrazovane.

Ipak, demokratski sistem ne znači i nenasilan sistem, jer demokratije ratuju sa nedemokratskim državama. Pošto demokratije ne ratuju jedna protiv druge na nasilan način i pošto je broj demokratskih država u porastu, demokratizacija se može smatrati kao jedna dugoročna strategija za podizanje bezbednosti i konstruktivnim međunarodnim upravljanjem sukobima.

Na nacionalnom nivou, veza između demokratije i mirovnog upravljanja sukoba je kompleksnija. Statistički gledano, demokratije izgleda imaju manji rizik od građanskog rata. Ipak, može se navesti kao primer sukob između Baska u Španiji ili razarajući rat u severnoj Irskoj, dakle demokratija ne izuzima unutarnje oružane sukobe.

Osim toga, države koje su suprotne od demokratija (autoritarne i totalitarne diktature) ne boluju toliko od unutarnjih ratova. To govori da i sama demokratija – kao proces u kojem se države kreću od diktature prema demokratiji – je problematičan i obuhvata rizik razarajućih i naoružanih sukoba.

Promene ka demokratskoj vladavini, jednom pluralističkom sistemu i iznad svega politički izbori mogu da u nestabilnom društvu ili u društvu koje je sklono ratu da podignu društvene tenzije. Demokratske reforme izazivaju stare autokratske i elitne snage. Više stranački konkurentni izbori se mogu koristiti od strane političkih lidera da mobilizuju, polarizuju ljude sa različitim etničkom, kulturnom ili verskom pripadnošću. Rešenje po kojem "pobednik uzima sve" mogu zanemariti manjine od moći i kao rezultat toga može se desiti da se tenzije podignu.

Ipak, većina ljudi se slažu da su demokratija i ljudska prava najbolji načini da društva upravljaju konstruktivno sa sukobima. Zbog toga, demokratija nije samo ideološki i moralno legitimna; demokratija je takođe instrumenat putem kojeg države i ljudi osnivaju mehanizme i procedure za toleriranje i upravljanje sukoba na mirovan način. Ali zašto se to dešava?

Demokratsko upravljanje konflikta

Iako sama demokratija nije lek za sva zla, demokratska društva sklona su da razvijaju institucije, izvore i fleksibilitet kako bi upravljali društvenim sukobima na mirovan način i bolje nego ostali sistemi. Demokratske institucije i politički pluralizam formiraju snažne i fleksibilne instrumente upravljanja sukobima kako bi se bavile konkurentnim društvenim interesima.

Kako bi postojalo više od jedne političke stranke zahteva se red i sloboda, kao što su na primer sloboda reči, politička tolerancija, slobodni i pravedni izbori i vladanje koje podrazumeva odgovornost prema zvaničnoj opoziciji i narodu. Svi ovi delovi pomažu kako bi se razlike tretirale konstruktivno i upravljale promene koje vode ka razvoju pravednih društava. Kao sled toga, izgradnja demokratskog sistema nije poseban zadatak za upravljanje sukobima već je deo toga i sistem treba da se dizajnira i razvija pomoću pravednih i časnih pregovora.

Osim konstantnog nenasilnog upravljanja društvenih sukoba, principi, institucije i pravila povezana jednim demokratskim sistemom se takođe koriste kao dugoročni i eksplicitni instrumenti kako bi se adresirali oružani i razarajući sukobi.

Ipak, na kontradiktoran način, demokratija i izaziva sukobe pomoću političkog pluralizma i konkurencije između političkih partija ali i obezbeđuje jedan sistem za njihovo nenasilno tretiranje. Političke partije sa različitim ideologijama (na primer liberalne, konzervativne, zelene, nacionalističke, socialističke, feminističke

itd.) takmiče se kako bi pridobile podršku građana koji imaju različite interese i potrebe.

To znači da se razlike moraju poštovati i dase sukobi adresiraju pomoću legitimnih načina. Na način da jedan demokratski sistem preživi ovaj balansirani akt, učesnici treba da imaju zajedničko shvatanje o osnovnim principima. To znači obostrano poštovanje o pravilima igre.

Na idealan način, demokratija pruža predviđene procedure u kojima gubitak jedne političke bitke ne znači preteću nesreću. To takođe znači da demokracija treba da bude otvoren i pravedan proces, na način da se niko ne protivi ili da ne veruje u samu igru. Umesto da se građani osećaju da su na " sve-ili ništa" poziciji, demokratski sistemi treba da podrže jedan legitiman odnos između grupa u društvu. Taj legitimitet treba da se razvije iz demokratskih procedura pomoću dijaloga, debata, kompromisa i upravljanja sukoba između političkih aktera i takođe između građana i njihovih vlada.

Primeri demokratskih mehanizama:

Slobodni i časni izbori

Referendumi

Odabrani političari Politikanë të zgjedhur

Sloboda reči

Pluralistički parlamenti

Lokalni, opštinski i regionalni odbori

Demonstracije

Arbitrarne institucije

Jednakost pred zakonom

Ustavna prava za manjine

Sloboda štampe

Institucije Ombudspersona (narodnog advokata)

Nacionalne kancelarije za posredništvo

Radničke Unije

Organizacije civilnog društva/ NVO-e

Školski odbori

Činjenica da je demokratija izgradila mehanizme za rešavanje sukoba čini da se demokratija izdvaja u usporedbi sa ostalim političkim sistemima, kao što su autokracija ili totalitarizam, koji pritišću sukobe ili pritišću mogućnost mobilizacije u cilju promena.

Ipak, nebi trebalo da se gleda na demokratiju kao jednu celinu koja se ostvaruje za sve. Demokratija treba da se smatra kao jedan proces ili jedan cilj koji se nikad ne završava i koji zahteva konstantno održavanje. Takođe nebi trebalo da se definira na striktan način kao vladanje većine u kojem je prisutna zloupotreba manjina. Na način da ostanu zdrave i da promoviraju dugoročnu stabilnost i legitimnost, demokratije bi trebalo da posmatraju rizik od tiranije većine i da obezbede odbranu prava manjina. Demokratije bi trebalo da budu samokritične i da neguju vrednosti obuhvaćanja, tolerancije, transparentnosti, fleksibiliteta i odgovornosti i da ih neprekidno razmatraju.

Pošto je monopolizacija političke moći često odgovorna za ostale nejednakosti u društvu, demokratije treba da promoviraju visoko učešće i proporcionalno predstavljanje na svim nivoima političkog sistema: odabrana tela, kabineti, ostali vladini organi, civilna služba, vojska, policija itd. Bez obzira na etničku, versku, rodnu, rasnu, generacijsku pripadnost, trebalo bi da se svima čuje glas. Obuhvatanje svih će takođe minimizirati rizik da se grupe osećaju odbačenim i da preduzmu akcije za druge ciljeve.

Takođe ne treba smatrati da je demokracija moguća samo u jednom predodređenom dizajnu. Nema sumnje da se demokratija može oslikati na razne načine koji su u skladu sa istorijom države ili društva o kojem je reč.

Širom sveta postoje mnogi oblici demokratskih sistema. Iako demokratija znači "vladanje naroda", način na koji je moć upražnjavana se razlikuje. Na desnoj strani ćete naći neke od najčešćih načina u vezi demokratskog procesa donošenja odluka – razne načine o tome kako se može strukturisati demokratija.

Kao što je i ranije diskutovano, društveni sukobi su često veliki, kompleksni i uključuju pitanja koja se teško pregovaraju ili jednostavno se ne mogu pregovarati. To čini da se perspektiva za sveobuhvatno rešavanje sukoba izgleda hladno. Ipak, jedna demokratija koja funkcioniše ne zahteva da se svi sukobi reše jednom i zauvek. Naprotiv, upravo stvarna lepota demokratije je u sposobnosti za upravljanje, procesiranje, debatiranje i nenasilno reagovanje prema društvenim sukobima nego li u rešavanju sukoba definitivno i zauvek.

Dakle, demokratija je sistem u kojem su sukobi u jednom društvu dozvoljeni da budu formulisani, da nađu izraz i da budu upravljani na siguran način nego li da budu prigušeni ili ignorisani. Jasno je da je kaotičan, težak i konzumira mnogo vremena ali isto tako je i najbolji sistem do sada za tretiranje društvenih sukoba na nenasilan način.

Predstavnička ili direktna Demokratija

Predstavnička demokratija je sistem u kojem narod grasa za političke partije na direktan način za ljude koji će ih predstavljati u procesima donošenja odluka. Postoje razni oblici predstavničke demokratije i uglavnom ovo je jedan od ustaljenih oblika demokratskih sistema koji danas postoji.

S druge strane, često se kaže da je direktna demokratija moguća samo u malim grupama ili društvima. Ideja se satoji u tome da sami građani direktno odlučuju o pitanjima koja ih preokupiraju. U zemljama kao što je na primer Švicarska, ipak velika politička pitanja se često rešavaju putem referendumima kao oblika direktne demokratije. Nova tehnologija kao što je internet takođe može olakšati sistem direktne demokratije i tako ustavri olakšati i održavanje referendumima.

Za razliku od predstavničkog sistema, direktna demokratija zahteva aktivnije građane pošto se sistem zasniva na neprestanom predstavljanju referendumu što je i potrebno u velikim društvima.

Većinska demokratija ili sa koncenzusom

Većinski glas je najčešći način rešavanja pitanja u jednom demokratskom duhu. Ideja se sastoji u tome da razlike u mišljenjima budu rešene puštajući većini jedan minimum od 51%, da odluči o određenom pitanju. U određenim slučajevima kada se radi o bitnim političkim pitanjima, zahteva se usvajanje 2/3 glasova.

Demokratija sa koncenzusom se ponekad koristi u odlučujućim telima u međunarodnim organizacijama ili u upravnim odborima raznih kompanija. Posedovanje koncenzusa znači da su se svi koji su bili obuhvaćeni u donošenju odluke složili o određenom pitanju. Izgleda da se danas većina ljudi slaže da je veoma teško da se ovaj sistem implementira u većim društvima pošto se zahteva jedan koncenzus od hiljade ili miliona ljudi.

Limitirana ili nelimitirana demokratija

Limitirana demokratija je jedan sistem u kojem donosioci odluka ili glasači mogu glasati o onim pitanjima koja su prihvatljiva unutar ustavnog okvira ili neke zakonske strukture. Sjedinjene Američke Države su razmišljale o tome da prihvate ovaj sistem u kojem se pretpostavlja da je ustav zadnja garancija za princip individualnih sloboda. Ipak, tokom godina, naročito nakon 11 septembra ovaj sistem je uzdrman.

U nelimitiranoj demokratiji vrata su otvorena za vladanje većine u potpunom smislu te reči. Šta god većina bude odlučila trebalo bi da se sledi i čak ako to znači legalnu diskriminaciju, pritisak ili čak gonjenje jedne ugrupe unutar države. Do danas je i dalje diskutabilno da li glasači jedne države treba da imaju pravo glasa u korist diktature na primer.

RAZVOJNA SARADNJA

Fokusiranje na odnose između razvojne saradnje i sukoba nebi trebalo da nas sneбивaju ili da nam budu sumnjivi kada se radi o važnosti razvojne saradnje u sukobima. Naprotiv, znajući nešto više o ovoj saradnji i adaptaciji konfliktnih situacija u našem radu bićemo bolje opremljeni kako bi doveli potpuni potencijal razvojne saradnje.

Pomoć zemljama u razvoju može imati razne oblike zavisno od specifične situacije države o kojoj je reč i takođe od politika koje se favorizuju od strane zemlje donatora. Pomoć može biti sprovedena u vidu saradnje sa jednom vladom (pomoću podrške budžetu, konstrukcija termo elektrana, razvoja agrarnog sektora itd.) ili na direktan način ciljajući na ljudi pomoću lokalnih NVO-a.

Jedna bitna razlika treba biti napravljena između humanitarne pomoći i razvojne saradnje. Dok se prva pojavljuje u suplementarnim operacijama za jedan sav narod pogođen krizama (zemljotresi, poplave itd.) druga se pojavljuje u podršci društvenom političkom i ekonomskom napretku jedne zemlje u razvoju.

Zašto razvojna saradnja?

Danas većina bogatih zemalja imaju specifične programe i institucije za razvojnu saradnju i humanitarnu pomoć. Ipak, ima još zemalja koje nisu dostigle svoje

ciljeve postavljene od strane Ujedinjenih Nacija 1977 godine, koji navode da svaka bogata zemlja treba da doprinese 0,7% GNI – a, kao pomoć siromašnim zemljama.

Postoje razni razlozi. Neke zemlje se fokusiraju više na trgovinu ili pružaju zajam siromašnim zemljama. Ostale nisu ni svesne o važnosti pomoći i tvrde da su ostali faktori odlučujući u progresu zemalja u razvoju. Takođe je vođena debata o tome da li treba da gledamo u procenat pružene pomoći ili aktualni iznos datog novca. Diagram na desnoj strani predstavlja kako se pomoć može meriti na različite načine zavisno ako gledamo procenat ili aktualni iznos.

Palmcentar veruje da je međunarodna solidarnost i razvojna saradnja bitni sadržaji u napretku zemalja u razvoju. Ipak, takođe je od vitalnog značaja da proverimo i da smo svesni činjenice da međunarodna saradnja može proizvesti neželjene efekte. Kada sarađuju ljudi iz različitih kultura i sredina, nesuglasice i mali sukobi mogu se povećati. Zbog toga je bitno da smo svesni naših uloga kao i važnosti potrebnog dijaloga kao što je i prikazano u poglavljima "Uloge" i "Komunikacija".

Ipak, fokus ovog poglavlja je stavljen na veće društvene sukobe. Kada radimo u siromašnim i krhkim zemljama rizik od uticaja nekih oblika sukoba je znatno veći pošto se većina oružanih sukoba danas dešavaju u zemljama u razvoju.

Humanitarna pomoć i konflikti

Sa vremenom, humanitarna pomoć se posmatra kao jedna "prirodna" komponenta oružanih sukoba. Kada su zemlje razorene ili kada su ljudi primoreni da napuste svoje domove, pristup hrani, vodi i skloništu često nestaje. U takvim okolnostima, međunarodne organizacije kao što su OUN, Crveni Krst, Oxfam itd, uključuju se u nabavku osnovnih potreba za pogođene ljude. Kao sled događaja, tokom rata međunarodne humanitarne organizacije zamenjuju neke od institucija, funkcije i zadatke jedne zemlje i privatni sektor u jednoj određenoj zemlji.

Trenutno postoje stotine organizacija humanitarne pomoći koje snabdevaju ugrožene ljude sa hranom i osnovnom lekarskom pomoći.

Pomoć ljudima u nevolji naravno da je dobra stvar. Svaki dan su hrabri radnici, lekari i drugi eksponiraju svoje živote riziku kako bi pomogli i stigli do ljudi koji su se našli na ratnim linijama u raznim delovima sveta. Ipak, uloga humanitarnih organizacija koje rade u ratnim zonama je dosta komplikovana. Tokom zadnjih godina postoji jaka svest da humanitarna pomoć može imati negativan uticaj na sam sukob.

Zamislite sledeći scenario: jedna siromašna zemlja vođena od strane jednog diktatora doživljava oružani sukob između frustriranih pripadnika agrarnog naroda. Većina pokušava da preživi nastavljajući svoje male biznise u odgajanju žitarica i njihove prodaje na lokalnim pijacama.

Sukob eventualno skreće pažnju međunarodne zajednice i zbog straha od gladi snabdevanje sa hranom se povećava i deli se ljudima pomoću humanitarnih organizacija.

Razvojna saradnja i društveni konflikti

Rad na razvojnoj saradnji koji se trudi da osnaži demokratiju, ljudska prava i mir se naravno razlikuje od humanitarne pomoći. Cela ideja razvojne saradnje je

podrška društvenim i političkim promenama u društvu. Iako ove promene stižu sporo one ponekad mogu dovesti do sukoba kao što smo i videli iz primera u poglavlju "Društveni sukobi, promene i demokratija".

Kao što smo i ranije prodiskutovali to neophodno ne znači i nešto loše, pošto promene mogu doneti sa sobom i nešto dobro. Ipak, bitno je da smo svesni o našoj ulozi u napretku promena i mogućih efekata koje naša podrška može imati na razvoj sukoba.

Jedan od glavnih razloga zašto društvene promene mogu dovesti do sukoba iako stvaraju očekivanja za stvarne promene u sadašnjoj društvenoj strukturi. Zato je veoma bitno da se uzme u obzir da li neki projekat za razvoj može izazvati podelu ili ujedinjenje u lokalnim zajednicama ili društvu.

Koji su mogući efekti odnosa između jedne grupe ljudi i između grupa i države? Čiji su se kapaciteti poboljšali ili oslabili zbog naših projekata? Da li će osnaživanje jedne grupe stvoriti tenzije među ostalim grupama? Kako mogu naši projekti uticati na stavove, delovanja i interese raznih aktera u društvenim odnosima na koje mi utičemo?

Samo uz postavljanje ovih pitanja možemo poboljšati naše znanje o mogućim tenzijama i efektima stvorenim zbog naših aktivnosti. Na taj način, možemo reducirati opasnost od razarajućih sukoba i nenamerne sporedne efekte.

Jedan bitan aspekt za reflektovanje o tome je da li će naš projekat imati obuhvatajuću ili odbacivačku prirodu. Pošto većina razvojnih projekata streme ka osnaživanju jedne manjine ili grupe koja je u slabijoj poziciji (žene, etničke grupe itd.) uvek postoji jedno pitanje da li treba da se fokusiramo na osnaživanje slabije grupe ili na porast osetljivosti grupe na vlasti ili oboje.

Osnaživanjem ljudi pomoću raznih razvojnih inicijativa, momentalna situacija izgleda da se menja. To se može percepirati kao pretnja prema ljudima koji imaju korist od trenutne situacije. Na primer, osposobljavanje žena i izbegavanje tradicionalnih uloga sigurno će stvoriti sukob u patriarhalnoj sredini. Dokle je sigurno da je ovaj sukob koristan, izazov stoji u tome kako ubediti ljude da će svi na kraju imati koristi od konačnih promena. Na ovaj način promena se može dostići uz minimum razarajućih rezultata.

Naravno da ne postoji samo jedno rešenje za ovo komplikovano pitanje. Ipak kada adaptiramo jedan slučaj sukoba u ovakvu situaciju, treba da budemo svesni ne samo o našim ciljevima (osnaživanje prava ove grupe), već i o raznim efektima koje promene mogu izazvati. U ovoj posebnoj situaciji, može se diskutovati dali je bilo neophodno da se radi odvojeno na osnaživanju ove grupe (pomoću obrazovanja itd) i takođe da bi se ostvario odnos sa većinom, uključujući i ljude koji imaju pristup vlasti. Isti način opravdanja može biti aplikovan kako bi se radilo na osnaživanju ženskih prava, radničkih prava, dečijih prava itd, na način da se proces izmeni i da bude lakši i konstruktivniji. Zaključno tome možemo reći da društveni sukobi katkad mogu biti neophodni kada radimo na razvojnoj saradnji. Ipak, takođe je bitno da shvatimo da može doći do bilo kojeg oblika pozitivnih promena ako postoji dugoročni pristanak za to.

Razvojna saradnja i nasilni sukobi

Od ovog dela pa nadalje ćemo se fokusirati samo na sukobe koji su eskalirali u razarajuća dela – na nasilne i naoružane sukobe. Podatci o sukobima govore da

se većina projekata o razvojnoj saradnji sprovodi u zemljama koje su ili direktno pod uticajem rata ili su u zadnje vreme obuhvaćeni oružanim sukobima.

Postoji velika potreba za podizanjem svesti i osetljivosti prema sukobima koji su vezani za određene situacije razvojne saradnje i oružanih sukoba. Nastavićemo sa teoretskim aspektom o tome zašto se oružani sukobi dešavaju u današnje vreme. Nakon toga diskutovaćemo o tome kako razvojna saradnja može funkcionisati i u oružanim sukobima i na kraju ćemo se detaljno usredsrediti na pokazujući u kojim oblastima i na kojim nivoima oružanih sukoba možemo raditi.

Teoria konflikta: zašto se dešavaju ratovi?

Sukobi i međunarodni odnosi su bili predmet studiranja vekovima, ali još uvek ne postoji jedna jedinstvena teorija oko koje se naučnici mogu složiti o tome zašto se ratovi i naoružani sukobi dešavaju. Tokom hladnog rata akademsko fokusiranje je bilo usredsređeno najviše na balansiranje snaga između SAD-a i Sovjetskog Saveza i na njihove sukobe sa malim zemljama (Vietnam, Afganistan, Nikaragva itd.). Zasnivajući se na tome, pojavile su se tri glavne teorije o sukobima između država.

Dominirajuća teorija, o realizmu tvrdi da se ratovi pojavljuju zato što države ratuju za vlast ili da postoji pretnja njihovom postojanju. Sa druge strane, Marksistička teorija o ratu fokusira se na ekonomsku dimenziju politike i brani tezu da države ulaze u rat kako bi se branile – ili proširile svoje ekonomske interese. Dok teorija Liberalizma / Idealizma navodi ideologiju i argumentira da se ratovi dešavaju zbog toga što države odlučuju da brane određene vrednosti i ideologije u koje veruju.

Padom Sovjetskog Saveza i završetkom hladnog rata, staro fokusiranje na dve velike sile počinje da se raspada. Tokom decenija "treći svet" je bio odbačen iz diskusija o ratu i bezbednosti. Kao sled toga, većina istraživanja o sukobima je bila zasnovana na ideji da je rat nešto što se dešava samo između dve države.

Porastom fokusiranja na manje sukobe, strukturalni izgled ratova je počeo da se menja. Kao što se može i videti na diagramu sa desne strane, zadnji podatci o sukobima prikazuju da su većina naoružanih sukoba još od vremena Drugog Svetskog rata, bili sukobi unutar zemalja (na primer građanski ratovi) koji su se često dešavali u zemljama u razvoju. Naravno ove strukture ne menjaju realnost veoma opasnog oružja koje se pojavilo između SAD-a i Sovjetskog Saveza. Ali ono što u stvari prikazuje diagram je da dok su se akademici i političari u međuvremenu brinuli o mogućem ratu između velikih sila, mnogo se stvarnih ratova izdešavalo u zemljama u razvoju.

Kao rezultat ovog novog stečenog saznanja, pretpostavka o tome zašto se dešavaju ratovi je takođe počela da se menja. Dok teorije realizma, marksizma ili liberalizma i idealizma mogu biti prikladne za objašnjavanje ratova između država, sve tri teorije su bile kritikovane zbog nedostatka objašnjenja o unutrašnjim ratovima.

Neke od teorija koje su se razvijale tokom zadnjih 10-15 godina su bile fokusirane više na unutrašnju dinamiku države i sukoba. Uopšteno se može reći da se ratovi unutar država dešavaju zbog toga što jedna ili nekoliko grupa (ka što su na primer paramilitarci, gerilci, buntovnici, revolucionari itd.) ili pokušava da sruši valdu ili da ratuje za nezavisnost (stvaranje svoje države). Ipak, i to dovoljno ne objašnjava zašto se ti sukobi u nekim zemljama ne tretiraju na mirovan način već dovode do novih ratova.

Snažne i slabe države

Tokom zadnjih godina mnogo istraživača koji se bave mirom i sukobima bili su fokusirani na koncepte " snažnih" i " slabih" država kao objašnjenje o tome zašto dolazi do unutrašnjih ratova. Ideja se sastoji u tome da zemlje koje su "slabe" imaju sklonost da budu obuhvaćene ratom mnogo češće nego li "snažne" države.

Šta u stvari podrazumevamo sa terminologijom snažnih i slabih država? Veoma je bitno da se shvati da snaga jedne zemlje nije na nikakav način definirana u vojničkom smislu. Jedna snažna država nije i neophodno država koja poseduje veliki arsenal oružja. Naprotiv, snaga jedne države je povezana sa kapacitetom jedne zemlje da komanduje legitimnost ili poverenje – pravo da vlada svojim narodom.

Uglavnom se smatra da država treba da poseduje tri komponente kako bi mogla da funkcioniše: (1) jednu fizičku osnovu; (2) jednu ideju ili opštu percepciju prema narodu; i (3) jednu institucionalnu izraženost koja se smatra stvarnim "motorom" jedne države.

Kako bi jedna država funkcionisala – ili postojala – sve ove komponente treba da budu na svome mestu , u najmanju ruku donekle. Na primer, jedna zemlja može postojati kao ideja (slučaj Kurdistana), ali ako nedostaje međunarodno priznanje teritorije ne može se smatrati kao takvom. Slično tome, jedna zemlja može postojati kao teritorija (slučaj Somalije tokom 90tih godina) ali ako je opšta ideja i državne institucije slomljene ne može se zvati državom u potpunom smislu reči.

Države u kojima ove tri komponente postoje i u kojima su te komponente povezane jedna sa drugom, može se reći da su države utoliko jače nego li država u kojoj su te komponente slabo povezane.

Kada bi ovo povezali sa diskusijom o ratu i miru, ova bi teorija sugerisala sledeće: Države sa slabim institucijama i javnim službama, malobrojnim kanalima (kao posledica nepoverenja) u vladi (vertikalna dimenzija), takođe napete i neprijateljske odnose između raznih grupa unutar države (horizontal) će se suočiti sa velikim rizikom od unutarnjeg nasilja.

Ipak u zemljama gde postoji uska veza između vlade i naroda, postoji osnovno zdravstvena zaštita, usluge i bezbednost. Kao redosled toga, u slučaju kada su odnosi između u državi karakterizovani poverenjem i saradnjom neretko se dešava da se sukobi tretiraju na mirovan način pomoću dijaloga.

Kada pogledamo našu kompleksnu stvarnost, državne teoretske instrumente i sukobe verujemo da ćemo lakše shvatiti suštinu stvari.

Iako ne postoji država koja konstantno stoji na jednoj tački (već tokom vremena pomera se gore, dole, levo i desno po nivoima legitimnosti) veoma lako možemo smatrati da su Japan i većina skandinavskih zemalja "jake" zemlje.

Sa druge strane zemlje kao što su na primer: Avganistan, Somalia, Kongo i Liberija se smatraju "slabim" zemljama.

Zato uopšte nije iznenađujuće što Japan i skandinavske zemlje nisu bile obuhvaćene unutarnjim ratovima zadnjih 50 godina ili čak duže. Dok sa druge strane mnoge uglavnom takozvane "nove" države i države u razvoju u Africi, Latinskoj Americi i Aziji su često pogođene ratovima tokom zadnjih godina.

Unutar tog konteksta možemo povezati razvojnu saradnju i oružane sukobe. Ako se slažemo sa mišljenjem da su slabe države više sklone ratovima nego jake

države onda je logično da se pitamo kako bi razvojna saradnja mogla delovati u osnaživanju horizontalne i vertikalne legitimnosti u slabim zemljama? Drugim rečima kako se možemo potruditi da preduhitrimo nasilje i unutarnje sukobe?

Na ovo pitanje je veoma teško odgovoriti i postoje prirodne okolnosti u vezi toga kako delovati u raznim zemljama i u raznim kontekstima. Istovremeno, treba da budemo sposobni da mislimo o nekoliko opštih oblasti i radnih zadataka koje se povezuju sa osnaživanjem odnosa između naroda i političkih institucija i vlasti (vertikalna dimenzija) i takođe odnosa između raznih grupa ljudi unutar jedne države (horizontalna dimenzija).

U osnovi program razvojne saradnje koji se fokusira na poboljšanje vertikalne dimenzije treba da osnaži političke institucije i državne predstavnike (političare i civilne službenike). Kako bi stekli više saznanja o tome kako države mogu osnažiti svoje vertikalne sposobnosti i odnose trebalo bi da se osvrnemo na ideale "dobre uprave". Dobra uprava ističe bitnost učešća, vladanje zakona, jednakost, obuhvaćenost, efikasnost i odgovornost.

Drugim rečima zemlje u kojima postoji dobro upravljanje su zemlje koje su aktivne, konzervativne, odgovorne, transparentne, efektivne, nepristrasne, obuhvatajuće i one prate vladavinu zakona. Imaju veoma malu dozu korupcije i obezbeđuju da se glasovi manjina čuju tokom procesa donošenja odluka. Za dodatne informacije kliknite na diagram sa desne strane za svaku karakteristiku ponaosob.

Dobro upravljanje je ideal koji se jako teško dostiže. Ipak, trebaju se preduzeti odluke kako bi se dotigao ideal za humani i održavajući razvoj. Projekti razvojne saradnje podrazumevaju trening za političare na raznim nivoima po pitanjima demokratije, transparentnosti i ljudskih prava. Takođe podrazumeva aranžiranje raznih debata i foruma na kojima bi ljudi imali priliku sresti političare.

U slučaju kada smo fokusirani na horizontalnu dimenziju, osnaživanje civilnog društva je u stavri centralni aspekt na kojem treba raditi. Jedno živo civilno društvo znači da ljudi imaju priliku da se osnaže i organizuju ali i da isto tako da ostvare odnose i platformu za komunikaciju jedni sa drugima. Osnaživanje unija, podrška NVO-a, osnivanje novih foruma za obrazovanje i itd., znače inicijativu koja osnažuje legitimnost između ljudi i rukovođenje sukobima na konstruktivan način.

U ovoj sekciji smo se fokusirali na probleme slabih zemalja i kako razvojna saradnja može raditi ka njihovom osnaživanju. Fokusiranje na demokratiju i ne-nasilje je centralno kako bi tekle promene i kako bi ljudi imali mogućnosti da upravljaju svojim svakodnevnim životima. Ako ljudima nedostaju mogućnosti za komunikaciju ili uticaj i ako je mali broj foruma gde se ljudi mogu susretati, debatirati i razmenjivati ideje ima šansi da poraste frustracija i nepoverenje.

Jedna od stvari koje treba zapamtiti je da projekti razvojne saradnje mogu pomoći u osnaživanju državne legitimnosti i kao redosled toga mogu se prevazići mogući sukobi. Ipak to nije primarna namera projekta ili čak nije poznat faktor.

Zbog toga je bitno da pokušamo adaptirati jednu "konfliktnu situaciju" tokom rada u lomljivim društvima sa mnogo sukoba. Naša pomoć u najmanju ruku bi trebala da izbegne tenzije i da umesto toga da podržava napredak i razvoj.

Razvojna saradnja i nasilni sukobi

Razvojna saradnja se ponekad mora sprovesti u regijama u kojima postoje oružani sukobi. Zbog toga je od velike važnosti da pravimo razliku u tome da li ćemo raditi na sukobu o kojem je reč ili unutar njega (okruženi njegovim prisustvom i nesigurnošću). Rad na jednom sukobu zahteva smernost i uzimanje u obzir. Prema politici Švedske Agencije za Razvoj i Saradnju (SIDA) je navedeno da rad na sukobima zahteva: (1) svest o rizicima i (2) osetljivost prema sukobima.

Osetljivost prema sukobu podrazumeva da dobre namere mogu dovesti do negativnih rezultata. Zato je bitno da imamo makar osnovno znanje o sukobu na kojem radimo i njegovim mehanizmima, kako bi izbegli činjenje štete i kako bi povećali korist našeg rada.

Rad na konfliktima

Rad sa ili na sukobima podrazumeva da se trudimo da pomognemo u aktualnom upravljanju ili sa ciljem rešavanja sukoba. To se može uraditi na razne načine i na različitim nivoima. Nekolicina sprovedenih projekata o razvojnoj saradnji koji imaju druge ciljeve takođe mogu funkcionirati kao način pomirenja između grupa ili kao način osiguravanja platformi za ljude kako bi se sreli i sa nadom kako bi smanjili tenzije. Bitno je da imamo opšte znanje o sukobu i njegovoj dinamici. Oružani sukobi uvek dovode do velikih patnji i mi posedujemo humanu reakciju kada želimo da pomognemo u takvim okolnostima. Ipak, naša dela treba pažljivo odrađena.

ABC trougao

Kako bi speli sa radom na sukobu treba da sukob shvatimo pravilno. ABC trougao je jedan koristan instrumenat koji služi analizi sukoba kao i tome da bolje shvatimo stavove, ponašanja i aktualna pitanja za koja se sukobljene strane bore. ABC trougao takođe predstavlja značaj shvatanja veze između sukobnih komponenata kao različitih delova koji utiču jedni na druge. Isto tako naglašava važnost shvaćanja da sukobi imaju vidljive i nevidljive delove.

Izvori i nivoi konflikta

Koji su izvori sukoba. Kako je započeo sukob i šta utiče na to da bude nastavljen? Samo odgovorima na takva pitanja možemo doći do potpunog shvatanja o tome šta i kako treba učiniti kako bi promenili negativnu spiralu.

Sukobi se pojavljuju u raznim nivoima. To se posebno tiče unutarnjih ratova u slabim državama u kojima su sukobi pojavljuju istovremeno na nekoliko nivoa. Zbog toga je veoma bitno da shvatimo na kojem je nivou sukob operira i na kojem nivou mi možemo pomoći.

Uloge i akteri

Kao što smo i videli u poglavlju o "Ulogama", svi mi imamo razne osobenosti što i utiče na to kako se ponašamo. U oružanim sukobima, razni ljudi i grupe igraju raznorazne uloge. Određeni akteri su odlučujući u rešavanju sukoba, dok ostali mogu imati koristi od sukoba ili u najmanju ruku mogu doprineti nastavljanju sukoba. Bitno je da shvatimo ko su centralni akteri i njihove uloge u sukobu. Takođe bi trebalo da se potrudimo da ograničimo uticaj "štetočina" u mirovnom procesu.

Zbližavajući i razdvajajući faktori

U svakom sukobu postoje faktori koji zbližavaju i faktori koji razdvajaju. Zbog toga je veoma bitno da shvatimo šta u stvari stvara tenzije i razdvajanje između grupa u sukobu i takođe koji su to povezujući postojeći i potencijalni faktori.

Kakvu ulogu igra religija, etnicitet, ideologija, jezik, kultura, rukovodstvo? Da li imaju neku posebnu ulogu okupacije, društvene usluge, tržišta, škole, kulturni centri itd? Kako možemo ometati razdvajajuće faktore i kako možemo osnažiti zbližavajuće faktore?

Vanjski akteri

U jednom nastavljujućem ratu, mnoge međunarodne organizacije se trude da rade sa sukobima. OUN, EU i razne države se fokusiraju na vladu koja je u ratu, dok ostale manje organizacije uglavnom rade na raznim nivoima i inicijativama za dialog, radionicama za rešavanje problema ili u različitim oblicima saradničkih aktivnosti. Uvek je bitno da znamo šta drugi rade u okviru iste oblasti delovanja, kako bi doprineli kao deo ostalih inicijativa ili da možda sprovodimo svoj rad u saradnji sa ostalim organizacijama.

Rad na ABC-u

Kada radimo na sukobima treba da nam bude jasno koje su promene neophodne kako bi došlo do rešavanja ili upravljanja sukoba. Kao što je prethodno rečeno jedan sukob može biti opisan kao celina sastavljena od tri komponente. ABC trougao nije instrument samo za shvatanje sukoba već može usmeriti naš rad u cilju samog tretiranja sukoba. U narednim sekcijama diskutovaćemo o tome kako razvojna saradnja može raditi sa stavovima sukobljenih strana, njihovim ponašanjem i trenutnim neslaganjem. Važno je razumeti da se trougao koristi kako bi ilustrovao jedan dinamični proces što u stvari govori da razni delovi utiču jedan na drugog.

Trougao se takođe koristi za sukobe. Ako uspemo da promenimo negativno ponašanje sukobljenih strana, njihovi stavovi će takođe postepeno biti promenjeni i suprotno. Na sličan način ako se trenutni sukob reši, eventualno neće biti prostora za razarajuće ponašanje.

Rad na stavovima (A)

Ako pogledate ABC trougao, možete pomisliti da je ugao stavova najmekša komponenta od sve tri kao sled toga i najlakša zarad. To je zbog toga što vrlo često stavovi nisu izvor sukoba ili najvidljiviji efekat.

Ipak u stavronosti, suprotno može biti istinito. Neslaganje se može rešiti, ponašanje (ponekad obavezno) se može promeniti; ali transformacija stavova sukobljenih strana jedne prema drugoj može biti veoma teška. Dok je uvek lako steći negativnu percepciju o nekome, izgradnja poverenja često zahteva vreme i trud, posebno ako se sukob nastavlja između ljudi.

Zato treba da budemo svesni kada radimo na stavovima. Za razliku od ponašanja, nikada neće biti moguće da obavežemo ljude da oni promene stavove jedni prema drugima.

Rad na stavovima (A)

Sigurno ste došli do zaključka da je promena stavova prema nekome o kome imate negativan utisak traži pozitivnu promenu. To nije nešto što može učiniti treća strana van sukoba za sukobljene strane.

Ipak postavlja se pitanje šta možemo mi učiniti kako bi pomogli sukobljenim stranama u procesu promene odnosa između njih kako bi im pružili jednu arenu u kojoj bi se mogli susretati ili eventualno imali priliku da promene svoje stavove.

Rad na ponašanju (B)

Tokom razarajućih sukoba, ponašanje sukobljenih strana je najvidljiviji i najrizičniji aspekt ABC trougla. Kada se ponašanje preobrati u kolektivno nasilje, dinamika sukoba se veoma brzo menja i situacija postaje mnogo ozbiljnija. Nasilje uvek donosi patnju i bol iako se čak eventualno i zaustavi. Efekti i rane će ostati u stavovima između sukobljenih strana tokom niza godina. Zbog toga je veoma bitno da radimo na sprečavanju nasilnog ponašanja. U poglavlju "Društveni sukobi i promene" diskutovali smo nekoliko alternativa protiv nasilja. Dakle jedan od glavnih izazova u tek pojavljenom sukobu je osveščivanje sukobljenih strana o mogućim pozicijama, kao što su na primer pregovori, blokade, nepoverenje građana itd.

Pronalaženje alternativa protiv nasilja u situaciji kada je oružani sukob već prisutan nije lak posao. I nije nimalo lako promeniti razarajuće ponašanje sukobljenih strana bez da se koriste metode pritiska.

Rad na konfliktima (B)

Podsticanje i promocija opcija je jedna od alternativa za promenu ponašanja sukobljenih strana. U mnogim ratovima, deca i omladina su gurnuti u rat kao deca vojnici. Ipak, to nije neophodno rezultat obavezne regrutacije, već rezultat toga da oni ne vide neku drugu alternativu. Eventualno nasilje dodaje nasilje. Zbog toga je neophodno da se neprijateljstvo smanji što je više moguće i da se spreči širenje i ponovno pojavljivanje nasilja.

Rad na neslaganjima (C)

Neslaganje u sukobu se često smatra kao stvarno "jezgro" iz kojeg se rađa komponenta o ponašanju i stavovima. Iako to nije uvek slučaj, istina je da se neslaganje u najmanju ruku u određenoj meri treba da bude rešeno kako bi se rukovodilo sukobom.

Na žalost većina naoružanih sukoba u svetu nisu tretirana kako bi se našlo rešenje za neslaganje. Dve trećine naoružanih sukoba tokom 90tih godina su završeni pobedom jedne od sukobljenih strana, što znači da se stvarno neslaganje nikada nije rešilo u potpunom značenju te reči. Rad na C uglu znači da treba da navedemo sukobljene strane da govore i da ne ratuju za neslaganje. Uglavnom, rad na neslaganjima može biti ili pomoću direktnog fokusiranja u jezgro neslaganja ili pomoću ljuštenja slojeva manjih spornih pitanja koje bi svakako mogle biti dodate sukobu tokom vremena dok samo jezgro ne ostane.

Rad na neslaganjima (C)

Tokom oružanih sukoba, razne sukobljene strane često nemaju prikladne kanale za komunikaciju, posebno kada se radi o nižim nivoima svake sukobljene strane.

Doprinosi za rešavanje nesuglasica uvek treba da započnu nudeći platformu na kojoj se ljudi mogu sresti. Ipak, nije neophodno da to bude sled zvaničnih

pregovora. Neformalni sastanci, radionice, forumi i itd, su gotovo uvek sprovedeni pre nego se dese zvanični sastanci i pregovori.

Pročitajte ove opšte oblasti u kojima se možemo fokusirati i razmislite kako bi ste radili na njima nadetaljan način:

- * Olakšavanje diskusija u kojima je dozvoljeno da sukobljene strane artikulišu svoje percepcije i utiske o jedna drugoj.
- * Podizanje svesti sukobljenih strana o stereotipovima koje imaju i o mogućnostima nevidljivih aspekata stavova koje imaju jedni o drugima.
- * Doprinos "mehanizmima za izgradnju poverenja" tokom kojeg sukobljene strane rade zajedno na kako bi izgradile uzajamno poverenje.
- * Pronalaženje oblasti i tema u kojima se sukobljene strane slažu, što može dovesti do jednog zajedničkog pozitivnog imidža i doprineti ka pomirenju.

Ovo su neke od opštih oblasti na koje se možemo usredsrediti kada radimo na ponašanju. Pročitajte i reflektujte kako bi to moglo izgledati u praksi:

- * Sprečavanje nasilnog ponašanja ili ponovnog pojavljivanja nasilja pomoću ponude ostalih alternativa.
- * Asistiranje u rešavanju sukoba pomoću neobaveznog ponašanja.
- * Podrška lokalnim inicijativama i grupama koje rade na sukobu pomoću ostalih vrsta ponašanja.
- * Pomoć u demobilizaciji i reintegraciji ratnika i vojnika u društvu.
- * Osnivanje ekipa za monitorisanje mira i posmatrača.

Različite faze konflikta

Osim odabira delovanja posmatrajući ABC komponente sukoba, takođe je potrebno da dozvolimo da naše strategije budu pod uticajem faze u kojoj se nalazi sukob. Pitanje o tome kako organizacije koje su obuhvaćene razvojnom saradnjom mogu rukovoditi rešiti ili transformisati razarajuće sukobe takođe zavisi od toga kada se bavimo sukobom.

Sukobi retko napreduju sa stepena A na stepen B ili C, već se u stvari pomeraju gore dole između raznih stepena. Bez obzira na to, sukobi se mogu shvatiti kao jedan životni ciklus od stanja hitnosti do postavljenog stanja. Zasnivajući se gde - u kojoj fazi se sukob nalazi trebalo bi da se prilagodimo i da fokusiramo našu strategiju kako bi tretirali sukob.

Prvi stepen je da se identifikuje pozicija sukoba u životnom ciklusu.

Za daljnju ilustraciju pogledajte sliku sa desne strane

Postavljeno vam je nekoliko pitanja koja će vam nadamo se pomoći da pozicionirate sukob u životnom ciklusu::

- * Da li se situacija kreće ka razvoju jednog razarajućeg sukoba (na primer skriveni sukobi ili prećutni sukobi postaju otvoreni)?
- * Da li je sukob u fazi eskalacije i porasta (porast polarizacije, mobilizacija i nasilje između sukobljenih strana)?
- * Da li je sukob najbolje karakterizovan produženim nasiljem i prostrt potpuno i u kome izgleda da je nemoguće da se sukobljene strane udalje?
- * Da li je postojalo zadnjih znakova de-eskalacije sukoba (smirivanja pomoću demobilizacije, deizolacije, puštanja taoca, uspostavljanja ponovne komunikacije i ne angažovanja)?
- * Da li je sukob blizu rešavanja ili blizu smirenja (dok neprijateljstvo, strah, sumnja i percepcije o nepravdi i dalje ostaju)?
- * Da li je možda sukob u post – konfliktnoj fazi fizičke, ekonomske i društvene reizgradnje i pomirenja (u kojoj tenzije i dalje mogu biti jake)?

Razni nivoi sukoba govore nešto o uslovima koji se menjaju za rukovođenje sukoba, rešavanje, transformaciju kao i o ulogama i ograničenjima za organizacije koje se bave razvojnou saradnjom. Ako se potrudimo da povežemo razne stepene sukoba sa raznim poslovima koje treba obaviti u cilju rukovođenja, rešavanja ili transformacije sukoba, možemo primetiti da razna delovanja mogu biti mnogo prikladnija na jednom nivou nego li na drugim nivoima.

Može se uraditi jedna neprerađena razlika između poslova na određenom nivou sukoba:

- sprečavanje
- lagana eskalacija sukoba
- zauzimanje mesta tokom potpunog sukoba
- podrška jednom rešenju
- izgradnja mira

Sazet pregled glavnih poglavlja

Shvatanje konflikta

Kako bi shvatili sukob treba da:

- Zapamtimo da su sukobi neizbežni ali da oni neophodno ne znače i nešto loše.
- Znae da sukob može biti izvor inspiracije, prosvećenja, učenja, osnaživanja, transformacije i napredovanja; ali takođe može biti izvor inata, straha, bolova, ljutnje, očaja, sramote, klopke, otpora i nasilja.
- Shvatite da rezultat sukoba (negativni, neutralni, pozitivni) zavisi od toga kako je tretiran.
- Shvatite da se sukob može shvatiti ili identifikovati na mnoge načine.
- Razgradite kompleksitet samog sukoba (na primer koristeći ABC model/trougla)
- Zapamtite da sukobi mogu imati različiti odraz: Igre, Debate i Svađe

- Svesni ste da je većina sukoba nevidljiva i da je to veoma često najopasniji deo sukoba.
- Da posmatrate sukob kao jedan dinamičan proces što znači da različiti delovi deluju jedan na drugog.
- Identifikujete obuhvaćene nivoe
- Pronađete izvore sukoba

Rad na sukobima

Kako bi radili na konstruktivan način sa sukobima treba da:

- Shvatite da postoje razni načini tretiranja sukoba.
- Da se borite za pozitivan rezultat (što često znači ali ne uvek rešavanje sukoba).
- Zapamtite da rešenje sukoba može podrazumevati razne stvari.
- Da razjasnite sukobljenim stranama i sebi o tome šta bi trebalo da se postigne kako bi se dostiglo prihvatljivo rešenje sukoba.
- Da zapamtite da rešenje sukoba zahteva da sukobljene strane priznaju jedna drugu i da komuniciraju međusobno, da svi budu obuhvaćeni na aktivan način u procesu rešavanja sukoba i da se slože oko principa za rešenje.
- Budite realni. Zapamtite da se svi sukobi ne mogu rešiti jednom i zauvek, ali da možemo naći dogovor o tome kako da rukovodimo sukobima i kako da se konstruktivno i na miran način bavimo jedni drugima.
- Potrudite se da odvojite sukobljene strane od stavova i perspektiva koje počinju nulom. Uputite ih prema kompromisima ili još bolje ka rešenju pobjeda-pobjeda pomoću pristupa rešenju problema.
- Identifikujte razloge zašto su se strane našle u sukobu i njihovu poziciju u sukobu.
- Zapamtite da skiciranje sukoba može imati jedan sažetak sukoba i podići mogućnosti u nalaženju rešenja pobjeda-pobjeda.
- Radite na sprečavanju ili adresirajte sukob što ranije (pošto sukobi veoma lako izlaze van kontrole).

Uloge

Na način da mi i ostali preuzmemo uloge koje vode ka konstruktivnim rezultatima treba da:

- Budemo svesni raznih stavova i ponašanja koje ljudi i organizacije imaju u sukobima i prema silama i opasnostima svakih od njih.
- Zapamtite da uklapanje svakog ponašanja/karaktera zavisi od svake okolnosti. Budite fleksibilni, razmotrite sve mogućnosti i izbegavajte neprirodno ponašanje.
- Upoznajte svoj sopstveni stav/ponašanje/karakter u sukobu.
- Odlučite dali treba ili ne da navijate za jednu ili drugu stranu. Reflektujte posledice koje će naše rešenje imati tokom procesa rada i dostizanja ciljeva
- Uzmite u obzir to prema kojoj sukobljenoj strani možemo biti korisniji.
- Zapamtite bitnost neutralnosti ako posređujete između dve sukobljene strane ili ako podržavate ili nadgledate jedan proces rešavanja sukoba.
- Budite svesni raznih funkcija koje možete imati kao treća vanjska strana u sukobu (nuđenje rešenja, usluge najavljiivača, nuđenje neutralnih sastanaka ili asistencija pomoću obrazovanja u rešavanju sukoba).
- Zapamtite da naše obuhvaćanje u sukob može dovesti do novih dimenzija – nade i straha.
- Budite svesni svoje pozicije (vaše jake strane, slabosti, mogućnosti, sposobnosti, granice, karakter sukoba, pozicije, kulture, jezika, pola, religije, obrazovanja, koga predstavljate i kako vas drugi vide).

Komunikacija

Na način da koristimo vitalan instrumenat komunikacije kako bi podigli pozitivne rezultate i kako bi izbegli negativne rezultate sukoba treba da:

- Znamo razne načine korišćenja komunikacije sa drugima i suprotno.
- Budemo svesni važnosti koje ima naš ton i naš govor tela
- Pripazimo da slaba ili loše praktikovana komunikacija može biti izvor sukoba.
- Shvatimo da je vrlo često komunikacija pod dubokim uticajem sukoba.
- Zapamtimo da je komunikacija način na koji razvijamo zajedničko razumevanje kako bi ponudili osnovu za rešenje pobeda-pobeda i za održavajuće rešenje.
- Zapamtimo da korišćenje nenasilne komunikacije smanjuje eskalaciju situacije i tenzije.
- Zapamtimo ciljeve bez da optužujemo, izbegavajući presuđujuće vrednovanje i podizanje radoznalosti.
- Zapamtimo da nam JA – poruka pomaže da odvojimo osobu od problema i da identifikujemo unutar sebe šta nas muči i zašto.
- Zapamtimo parafriziranje kao koristan instrumenat kako bi izbegli nesporazume.
- Zapamtimo važnost slušanja kako bi demonstrirali da smo zainteresovani, kako bi takli unutrašnjost ostalih i podigli mogućnost slušanja ostalih prema vama.

Društvene promene, promene i demokratija

Kako bi radili na društvenim promenama konstruktivan način treba da:

- Shvatite kako se podižu društveni sukobi – porast praznine između vrednosti i društvenih struktura dovodi do sukoba.
- Prihvatite da se veće promene teže sprovede i kao sled toga sukobi se lakše stvaraju.
- Očekujte da društvene promene mogu biti suočene sa otporom od strane onih koji imaju korist od trenutne situacije.
- Shvatite društveno kretanje kao jednu veliku snagu koja ima potencijal dostizanja društvenih promena.
- Saznajte na kakvim promenama unutar društvenih kretanja radite, kako će se te promene dostići i kakvi su sukobi mogući tokom tog procesa.
- Analizirajte gde se nalazite u procesu društvenih promena i kako treba da nastavite sa svojim radom.
- Zapamtite da će nasilni aktovi verovatno načiniti protiv – nasilne aktivnosti.
- Shvatite da će upotreba sile tokom pokušaja za promene ne samo otežati međunarodnu pomoć već će i otežati i mogućnost ostvarivanja ciljeva koje želite.
- Budite upozoreni da je ne-nasilje sve osim pasivnosti i podtlačivosti, u stvari ne-nasilje je veoma efektivno (identifikovano je od prilike 200 metoda ne-nasilnog delovanja).
- Zapamtite da demokratija nije samo jedan pravedan sistem, već je i veoma efektivan instrumenat rukovođenja sukobima.
- Budite svesni da postoje razni oblici demokratskih mehanizama.

Razvojna saradnja

Na način da izbegnete negativne rezultate i da radite na konstruktivan način sa razvojnom saradnjom treba da:

- Zapamtite da je od vitalnog značaja da shvatite društveni ambijent u kojem živimo.
- Očekujte da saradnja sa ljudima iz raznih kultura i u raznim društvenim i ekonomskim okolnostima može stvoriti manje sukobe unutar same saradnje.
- Očekujte da na jedan ili drugi način možete biti dotaknuti sukobom kada radite u siromašnim i krhkim društvima.
- Shvatite da međunarodna pomoć i razvojna saradnja mogu izazvati negativne efekte.
- Očekujte da se u društvenim promenama unutar kojih radite razvojnu saradnju može pojaviti otpor kao sled sukoba.

- Identifikujte sadašnje sukobe i one koji bi se mogli pojaviti zbog našeg rada. Razgradite detalje o tome kako su razne tenzije i razni sukobi povezani.
- Razmislite o tome da li naša podrška ima karakter obuhvaćenja ili izbacivanja i kako možemo izbeći njene negativne efekte.
- Budite svesni toga da se većina današnjih ratova dešava u zemljama u razvoju i da se veruje da se zapravo ti ratovi dešavaju zbog nedostatka legitimnosti unutar društava.
- Shvatite da razvojna saradnja može pružiti pomoć u osnaživanju legitimnosti unutar društava, između građana i vlasti kao i između samih građana.
- Shvatite razliku između rada u sukobima i rada sa sukobima.
- Kada budete radili na sukobu, budite svesni opasnosti i imajte osetljivost prema sukobu.
- Kada radite sa sukobima treba da:
 - imate dovoljnog znanja o sukobu i njegovima izvorima.
 - imate dovoljnog znanja o faktorima povezivanja i razdvajanja u sukobu.
 - otkrijete šta u stvari rade ostali akteri
 - identifikujete na kojim sukobnim komponentama želite da radite
 - da se potrudite da shvatite na kojem se nivou nalazi sukob i da prilagodite svoj rad u skladu sa okolnostima.
- Iskoristite potpuni potencijal koji potiče iz međuljudskih odnosa i organizacija u drugim državama.

PREGOVORI

Predgovor

Priručnik koji je pred vama je prateći deo modula Internetske Akademije

za Demokraciju (IAD) izrađene od strane Međunarodnog Centra Olof Palme u Švedskoj. Internetska Akademija za Demokraciju je aplikovana u mnogo ostalih zemalja i dokazuje se kao jedna od uspešnijih metodologija u porastu kapaciteta i reforme političkih partija u efikasnije i demokratike strukture na Kosovu,

Ovaj priručnik je prikladan edukativni material za razvoj sposobnosti i tehnika pregovaranja. Ipak, maksimalni rezultati u savlađivanju glavnih sposobnosti ovih modula mogu se pridobiti samo uz korišćenje IAD koji omogućava praktičnu primenu ovih saznanja.

UVOD

Pregovori su jedan proces pomoću kojeg zainteresovane strane rešavaju svoje nesuglasice, slažu se o vođenju akcija i vode "trgovinu" za osobnu ili kolektivnu dobit i ili se trude da steknu rešenje koje će koristiti zajedničkim interesovanjima.

Interesovanje za studiranje pregovora nije fenomen novog vremena. Još od prvih godina XVIII veka, kada je Francois de Callieres objavio svoj klasični rad "O načinu pregovaranja sa prinčevima" i do današnjih dana o ovoj oblasti je objavljeno dosta radova. Još od tog vremena studiranje pregovora je jedna od "industrija u razvoju", kao od strane naučnika tako i od strane istraživača iz raznih oblasti. Oni se trude da prirodu i kompleksnost umetnosti pregovaranja predstave razumljivijom. Iako su politički naučnici dali svoj značajan doprinos u ovom smeru ipak nisu mogli da ovu oblast obuhvate u celini. Poseban doprinos u razvoju i razmatranju raznoraznih pristupa pregovaranjima su dali istoričari, psiholozi, sociolozi, ekonomisti i ostali.

Ali postavlja se pitanje šta znači pregovaranje? Pregovori su diskusije koje imaju za cilj rešenje, prevazilaženje ili transformaciju otvorenih neslaganja interesa. Pregovori su osnovno sredstvo za dobijanje onoga čega želite od suprotne strane. Pregovori znače dvostranu pripremljenu komunikaciju, kako bi se došlo do dogovora u slučajevima kada sa suprotnom stranom imate zajedničke interese i neke druge interese koji se ne usklađuju. Zbog toga, pregovori predstavljaju jedan kompleksan proces, čiji rezultati ne zavise samo od pregovaračkih strana već i od ostalih strana i raznoraznih učesnika koji mogu imati direktne ili indirektne interese.

Ovaj je modul podeljen na pet poglavlja u kojima se pokrivaju razni teoretski i praktični aspekti, bilateralnih i multilateralnih pregovora. U prvom delu

"Pregovora" razmatrani su razni pristupi bilateralnih pregovora, obuhvatajući tipove pregovarača, tipove i rezultate pregovaranja kao i asimetrična pregovaranja. U drugom delu "Sukobi – Posredovanje" obavljen je osnovni pristup teoriji sukoba i njihovim rešavanjima uz interveniciju treće strane – mediatora i takođe je simbolično razmatran proces posredovanja. U trećem delu "Priprema pregovora" razmatrana je pripremna faza pregovora koja u stavri sadrži razvoj celog procesa pregovaranja i postizanjem željenog rezultata. Četvrti deo "Delegat na međunarodnoj konferenciji" je usredsređen na pripremu delegata za međunarodne konferencije kao i na strukturu i proceduralna pravila ovih kompleksnih sastanaka. U ovom su delu na poseban način razmatrani multilateralni pregovori na međunarodnom nivou. U petom zadnjem delu

“ Saveti za pregovarače” dati su saveti koji se tiču same efikasnosti pregovarača.

PREGOVARAČKE METODE

Kada se spomenu razgovori, ljudi često zamišljaju dva načina njihovog razvijanja: blagi i snažni. Blagi pregovarači se trude da izbegnu osobne sukobe i spremni su da popuste kako bi došli do dogovora. Oni streme ka bliskom i društvenom rešenju. Dok snažni pregovarači većinu situacija posmatraju kao takmičenje dobrovoljaca u kojem najbolje prolazi strana koja zauzme krajnje pozicije i dosledna je tome najduže vremena. Ipak, pozicije, želje i rezultati pregovora u praksi mogu biti u celosti različite stvari.

Osim dva spomenuta načina, postoji i treći način pregovaranja, način koji je istovremeno i mekši i čvršći. Ovaj način predstavlja principijalne pregovore koji streme međusobnu dobit u kojem slučaju se strema ka tome da se rezultat zasniva na nekoliko standarda korektnosti, nezavisno od volje bilo koje strane u sukobu.

Svaka metoda pregovora može se pravilno vrednovati oslanjajući se na tri sledeća kriterija:

- Metoda treba da rezultira umerenim dogovorom ako je dogovor moguć; Ajo
- Metoda treba biti efikasna u sprovođenju i
- Metoda treba da popravi ili da u najmanju ruku ne ošteti odnose među stranama.

Igra pregovaranja se vodi na dva nivoa. Na prvom nivou pregovori se bave sadržajem; dok je drugi nivo taj koji se usredsređuje na to kako će te voditi razgovore u vezi bitnih pitanja pregovaranja: Da li će te sprovesti meke ili snažne pregovore ili će te se usredsrediti na neku drugu metodu. Ovo se tiče igre o igri – takozvanoj “ meta-igri” . Svako delo koje budete uradili tokom pregovora ne znači i neophodno delo koje se tiče samo bitnih pitanja: vaša dela mogu takođe pomoći određivanju strukture pravila igre koje vodite. Vaša dela mogu poslužiti da pregovore vodite unutar jednog održavajućeg modusa ili mogu predstaviti takozvano delo “promene igre” .

Ljudi: Ljude treba odvojiti od problema;

Interesi: Usredsredite se na interese a ne na pozicije;

Pre nego što odlučite o tome šta učiniti, pripremite jedan varijetet mogućnosti;

Opcije:

U vezi izmene igre, ukratko ćemo pristupiti metodi koja označava alternativu pozicionalnih pregovora i koja je razvijena od strane Harvard Negotiation Project-a: Reč je o jednoj metodi pregovaranja koja je pripremljena sa ciljem da pruži umerene, efikasne i recipročno zadovoljavajuće rezultate. Ova metoda se zove **metoda principialnih pregovora** i oslanja se četiri dole navedene tačke koje se mogu koristiti u bilo kojim okolnostima. Svaka tačka se tiče osnovnih elemenata pregovora i sugerise vam šta treba uraditi u vezi sa time.

Kriterijumi: Budite odrečni u tome da se rezultat zasniva na objektivnim kriterijima. Kako bi se stvorili preduslovi za uspešne pregovore, pregovaračke strane trebale shvatiti interese suprotne strane. Samo tada obe strane će moći stvoriti opcije koje vode ka međusobnom dobitku i da zatraže dogovor koji je zasnovan na objektivnim standardima za pomirenje različiti interesa.

Pozicionalni pregovori: Koju će te igru igrati?		Principialni pregovori
BLAGI	SNAŽNI	PRINCIPIALNI
Učesnici su prijatelji	Učesnici su protivnici	Učesnici su rešavaoci problema
Cilj je dogovor	Cilj je pobjeda	Cilj je umeren rezultat koji se stiče efikasnošću i bliskošću
Popuštate kako bi razvili odnos	Zahtevate da drugi popuste kao uslov za razvoj odnosa	Odvajate ljude od problema
Umereni ste prema problemu i ljudima	Snažni ste prema problemu i ljudima	Umereni ste prema ljudima i snažni ste prema problemu
Verujete drugima	Ne verujete drugima	Pratite nezavisnost poverenja
Lagano menjate poziciju	Ne pomerajte se sa pozicije	Usredsredite se na interese a ne na pozicije
Otvorite vašu krajnju granicu (maksimalno popuštanje)	Sumnjate u vašu krajnju granicu	Izbegavajte krajnju granicu
Prihvatite jednostrani gubitak kako bi došlo do dogovora	Zahtevajte jednostranu pobjedu kao uslov za sticanje dogovora	Pripremite opcije koje donose recipročni dobitak
Nađite jedino rešenje: Ono rešenje koje	Nađite jedino rešenje: Ono rešenje koje će te vi	Pripremite što više opcija od kojih će te izabrati rešenje. Koju od opcija – to odlučite

će suprotna strana prihvatiti	prihvatiti.	kasnije
Potrudite se da izbegnete suočavanje sa zahtevima (željama)	Potrudite se da pobedite u suočavanju sa zahtevima (željama)	Potrudite se da dostignete jedan rezultat koji se zasniva na kriterijume koji ne zavise od zahteva (želja)
Povucite se pred pritiskom	Sprovedite pritisak	Sprovedite razum i budite otvoreni, povucite se ispred pravilnih principa a ne ispred pritiska.

Za razliku od pozicionalnih pregovora koji mogu izazvati sukobe između pozicija i u vezi sadržaja, principijalni pregovori su usredsređeni na osnovne interese na opcije za međusobnu dobit i na korektne standarde koji često vode ka umerenim rešenjima. Ova metoda na efikasan način omogućava postepeno dostizanje koncenzusa o zajedničkim odlukama izbegavajući cenu transakcija vaših pozicija koje tokom pozicionalnih pregovora mogu postati obligativni.

REZULTATI PREGOVORA

U cilju što jednostavnijeg pojašnjavanja pregovaračkih rezultata, u ovom poglavlju razmotrićemo moguće rezultate pregovora u slučaju kada su u sukobu obuhvaćene samo dve strane – dakle u slučaju bilateralnih pregovora. Mogući rezultati pregovora u ovom slučaju su: 1. Nema sukoba; 2. Nema dogovora; 3. Kapitulacija; 4. Kompromisi; i, 5. Integrativni Dogovor

U nastavku će mo se usredsrediti na svaki od ovih rezultata ponaosob:

1. Nedostatak sukoba: U ovoj situaciji kao rezultat početnih razgovora akteri shvataju da u stavri ne postoji nikakvo sporno pitanje dakle ne postoji sukob.

2. Nedostatak Dogovora: Prvi mogući rezultat pregovora u ovom slučaju može biti i nedostizanje dogovora i tada se razgovori irme sukobljenih strana prekidaju. Ponovno uspostavljanje razgovora može doći u obzir samo ako postoje druge opcije koje se mogu uzeti u obzir od obe sukobljene strane. Ako je jedna strana racionalna ona bi trebala biti spremna da prihvati i one opcije koje su bolje nego li nedostizanje dogovora. Ako su obe strane racionalne i ako na stolu postoje opcije koje bi mogle biti prihvatljive onda će doći do zaključka da je dostizanje dogovora bolje nego njegovo nedostizanje.

U ovom slučaju mogu biti posebno problematična pozicionalna stremljenja i naručito ako su predhodno javno objavljena. U vezi o tome

kako stojimo mi se vežemo za tu poziciju na takav način tako da kasnije nismo u mogućnosti da se udaljimo od nje. To dovodi do toga da otežava dostizanje dogovora. Drugi način na koji akteri sukoba mogu podbaciti u naporima da se slože čak i u slučajevima kada postoje vredne alternative je da se jedna sukobljena strana veoma sporo prilagođava što dovodi od toga da druga strana dođe do zaključka da su uslovi suprotne strane veoma visoki. Zbog takvih percepcija, pregovaračke strane mogu zaključiti da nepostoje vredne alternative na dispoziciji, što će ih na kraju i dovesti do presida pregovora.

3. Kapitulacija: Ovo je slučaj pregovora u kojima se jedna od strana predaje. Ova mogućnost nema neki poseban značaj za teoretsko razmatranje pošto kapitulacija znači potpuno prihvatanje uslova i pozicije suprotne strane još na početku pregovora.

4. Kompromis: To podrazumeva pomeranje obeju strana prema sredini opcionih polja na dispoziciji. Kompromisi često rezultiraju sa racionalnim dogovorima ali često nisu iste težine. Ipak postoje razne snage koje vode ljude da čine kompromise posebno u slučajevima kada su ponuđeni kompromisi prikladniji od nedostizanja dogovora.

5. Integrativni dogovor: Je dogovor koji ispunjava interese obih strana na takav način da su obe strane recipročno zadovoljne dostignutim dogovorom. U ovom slučaju obe strane dostižu ono što žele što podrazumeva bolje rešenje nego kompromis. Integrativni dogovori imaju takođe i prednost zbog toga što osnažuju odnose između strana i povećavaju šanse za dostizanje integrativnog dogovora između njih ubuduće.

TIPOLOGIA INTEGRATIVNIH DOGOVORA

Sušтина integrativnih dogovora je u usredsređivanju na interese a ne na pozicije, što ujedno omogućava stranama da dostignu ono što žele. Postoje pet tipova integrativnih dogovora: 1. Takozvani "Prošireni kolač" (*sa engleskog jezika Broadening the pie*); 2. Nespecifične Kompenzacije; 3. Međusobne usluge (*sa engleskog jezika Logrolling*); 4. Specifične Kompenzacije i 5. Premošćavanje.

Integrativni dogovori između konfrontiranih strana mogu se razviti i pomoću uključenja u pregovore treće strane – dakle posrednika (medijatora). U nastavku ćemo osobu koja se trudi da dostigne jedno integrativno rešenje nazvati "Rešavač problema".

1. Takozvani integrativni dogovor "Prošireni Kolač" (Broadening the pie) je dogovor koji svim stranama omogućava da dostignu upravo ono što žele. Tajna ovog dogovora je u proširenju izvora koji su na dispoziciji za postizanje dogovora. Razmatračka pitanja koja treba postaviti u ovom slučaju su: Kako mogu obe strane dostići ono što žele? Da li je sukob zavisen od nedostatka izvora?

2. Nespecifična kompenzacija, predstavlja slučaj u kome jedna strana uspeva da dobije ono što želi a u međuvremenu drugoj strani se kompenziraju gubitci. Kompenzacija je nespecifična zbog toga što se vrši

sredstvima koja nisu ista kao i pretprijeti gubitci. Ovaj tip u suštini znači kupovinu druge strane pomoću kompenzacije njenih troškova. Kritične informacije koje treba znati u ovom slučaju su ustavri priroda bitnih interesa za svaku sukobljenu stranu. Takođe veoma je važno da se zna kolika je oštećena strana koja nije uspela da dobije ono što je želela, kako bi se odredila tačna vrednost potrebne kompenzacije.

3. Međusobne usluge ("Logrolling"), su slične sa nespecifičnim kompenzacijama. Ova vrsta dogovora je potencialno korisna uvek kada strane imaju jako komplikovanu agendu koja obuhvata više pitanja. U takvim okolnostima sukobljene strane mogu pronaći jedan broj pitanja po kojima se mogu uraditi međusobne razmene . Razmatrajuća pitanja koja bi trebalo postaviti u ovom slučaju su: Koji su prioriteti strane X? Koji su od prioriteta najznačajniji? Koji su od manje važnosti? i Koji su prioriteti strane Y u okviru ovih pitanja? Ako su sukobljene strane u stanju da vide ove razlike u važnosti svojih stremljenja dakle da odrede svoja prioritetna stremljenja i ona koja nisu od prioriteta onda je moguće da se postigne razmena – dakle trgovina. Strana X može ponuditi da se odrekne ispunjavanja ciljeva koji su od manjeg prioriteta uz uslov da i suprotna strana učini isto.

4. Specifična kompenzacija je jedna od mogućnosti u kojoj jedna strana uspeva i dostiže ono što želi, a u međuvremenu cena suprotne strane se reducira na jedan način tako da uspeh prve strane ne bude prepreka za nju. Ova tipologija je komplikovanija od predhodne pošto se od obe strane zahteva dublja analiza njihovih interesa kao i jedno detaljnije vrednovanje izraženih ciljeva u svojim zahtevima. Razmatračka pitanja koje treba postaviti od strane rešavača – problema kako bi se dostiglo rešenje su sledeća: Šta uznemirava stranu X u vezi predloga strane Y? Šta je to što strana X želi za sebe i od čega treba odustati kako bi ostavila svoje ostale ciljeve? i Kako bi se moglo odbraniti i objasniti jedno takvo povlačenje?

5. Premošćavanje ("Bridging"), zahteva jednu dublju analizu interesa sukobljenih strana. Prvo se obavlja vrednovanje potreba, vrednosti i cene koje su deo zahteva sukobljenih strana i zatim se identifikuju alternative koje bi zadovoljile njihove interese. " Premošćavanje" nije isto kao "Proširenje kolača" u kojem slučaju se stremi ka ispunjavanju zahteva obeju sukobljenih strana. Ovo je pre slučaj za ispunjavanje interesa koje stvaraju zahtevi. Ovakva rešenja su mnogo bolja nego kompromisi.

Možemo uzeti za primer slučaj jednog sukoba u kojem je posrednik bio bivši državni sekretar Sjedinjenih Američkih Država Henry Kissinger. Reč je o sukobu na Bliskom Istoku koji je izbilo između Izraela i Egipta nakon rata 1973 godine (Golanski sukob 1976). U toj situaciji Izrael je opkolio Egipatsku vojsku i pregovori su se vodili u vezi kontrole puta od kojeg je zavisilo dobavljanje hrane za ovu vojsku. Cilj Izraela je bio da se taj put ne koristi od strane Egipta za transport naoružanja i novih regruta. Zbog toga je Izrael predložio stacioniranje trupa na putu i stvaranjem kontrolnih punktova, kako bi se mogla kontrolisati sva vozila koja se kreću tim putem. Egipat je ovaj predlog odbio i obe strane su bile ubeđene da će borbe eskalirati. U toj situaciji su počeli pregovori u kojima je Kissinger učestvovao kao pregovarač i nakon razgovora koje je vodio sa obe strane zaključio je da je spor između onoga što se vidi i sadržaja. Izrael je zahtevao kontrolu vozila – i to je predstavljalo sadržinu dok je Egipat zahtevao vidljivost koja će biti stvorena u informativnim medijima da put treba biti u rukama Egipta ili da put bude neutralan. Zasnivajući se na to, Kissinger je predložio da se Izraelski

vojnici povuku sa puta a da kontrolni punktovi budu u rukama vojnika UN-a, koji bi imali odrećna naređenja da ne dozvole prelaz bilo kakvog vojničkog materiala. Ovo rešenje je zadovoljilo obe strane: Izrael je bio zadovoljan sa sadržinom a Egipat je bio zadovoljan sa pitanjem vidljivosti.

PRISTUPI PREGOVORIMA

Tri moguća pristupa pregovorima su: Pobeda – Gubitak (*win –lose*), Gubitak – Pobeda (*lose –win*) i Pobeda – Pobeda (*win –win*).

Pristup Pobeda – Gubitak predstavlja slučaj u kojem se jedna od strana poveže sa pozicionalnim pregovorima. Ta strana predstavlja svoje zahteve i čvrsto se drži toga i koristi taktiku takmičenja kako bi pobedila i dobila to što želi, koristeći pretnje i pozicionalna zaricanja. Pristup Pobeda – Gubitak je najpoznatiji pristup pregovorima i u stvari predstavlja jedan njihov opšti stereotip. Jedan takav pristup može dovesti i do dogovora ali u većini slučajeva takav pristup ohrabruje i drugu stranu da zauzme isti pristup tako da se pregovori često nađu u ćorsokaku tako da većinom slučajeva dogovor se ne postiže. Osim toga, pristup Pobeda – Gubitak otežava kretanje ka rešavanju problema – dakle do integrativnog dogovora. Tokom svoje tvrdoglavosti u držanju svojih pozicija sukobljene strane se ukrućuju tako da otežavaju analiziranje interesa na koje se te pozicije oslanjaju.

Opcija Gubitak – Pobeda predstavlja slučaj u kojem se jedna od sukobljenih strana trudi da služi potrebama druge strane. Ovaj pristup je posledica straha od sukoba što u stvari rezultira smanjenjem aspiracija. Ponekad se desi da obe sukobljene strane imaju orijentaciju Gubitak – Pobeda i ujednao istovremeno smanjenje svojih aspiracija. U takvim slučajevima pregovori završavaju sa kompromisom.

Pristup Pobeda – Pobeda ili kako se još naziva pristup rešavanja problema, obuhvata pregovore koji streme ka nalaženju jednog integrativnog rešenja. Savet stranama koje upotrebljuju ovaj pristup je da istovremeno treba da budu fleksibilni i sa sposobnošću za trajni dogovor. Trajnost podrazumeva da strana treba da bude pažljiva kada je reć o svojim interesima, da brani svoje sopstvene aspiracije dosledno i da se ne kreće sporo u vezi svojih osnovnih interesa. Fleksibilnost podrazumeva sredstva za realizaciju interesa. Sposobnost za dogovor podrazumeva pažnju prema interesima suprotne strane. Na kraju naglasimo još jednom da je pristup Pobeda- Pobeda najbolji pristup ne samo u dostizanju integrativnih dogovora nego i za podstrek suprotnoj strani da i ona preuzme isti pristup.

ASIMETRIČNI PREGOVORI

Šta uraditi ako je druga strana snažnija?

Sprovedite Najbolju alternativu prema pregovaraćkom dogovoru.

Takozvani vaš BATNA (Best Alternative To the Negotiated Agreement)

Cena korišćenja krajnje granice (Bottom Line): Pregovaraći se često trude da sebe odbrane od nekog neželjenog rezultata određujući još na

početku najslabiji rezultat koji bi i dalje mogao biti prihvatljiv – dakle krajnju granicu. Ako ste kupac, krajnja granica će biti najviša cena koju ste spremni platiti. Određivanje krajnje granice olakšava otpor prema pritiscima i trenutnim izazovima. Prethodno dobro određena krajnja granica će vas odbraniti od donošenja neke odluke sa kojom kasnije nećete biti zadovoljni.

Ako imate jednu ili više osoba na vašoj strani, krajnja granica zajednički određena pružiti će vam sigurnost da niko od vas neće dati indikacije suprotnoj strani o sniženju cene koja je za vas najniže prihvatljiva. To je nešto što ograničava i autoritet advokata, predstavnika, posrednika ili nekog drugog zastupnika. Po obrazloženju krajnja granica je jedna pozicija koja se ne može izmeniti.

Čak šta više, krajnja granica ima šansi da bude postavljena više nego što je potrebno. Kada se odluka o njoj donese jednom, teško da može biti izmenjena i na taj način može sprečiti dostizanje vaših ostalih ciljeva na duže vreme.

Ukratko, na isti način na koji određivanje krajnje granice može vas zaštititi od nekog veoma lošeg dogovora ona može takođe da drže obe sukobljene strane podalje od invencija i od saglasnosti o nekom rešenju koje može biti prihvatljivo.

U ovom slučaju postavlja se pitanje: Da li postoji alternativa za krajnju granicu? Dakle da li postoji neka mogućnost za dogovor koja bi vas odbranila od prihvatanja nekog rešenja koje bi kasnije morali odbiti, kao i od odbijanja nekog dogovora kojeg bi trebali prihvatiti? Odgovor na ovo pitanje je DA, ali da bi smo razjasnili prethodno je neophodno da tretiramo takozvani koncept BATNA (Sa engleskog jezika: *The Best Alternative To the Negotiated Agreement - Najbolja Alternativa za pregovarački dogovor*).

Koja je vaša BATNA?: Razlog zašto pregovarate je postizanje jednog stanja koje je bolje negoli stanja koje će se dostići putem pregovora. Koja su alternative? Kakva je vaša BATNA? To predstavlja standard pomoću kojeg bi trebalo da se izmeri svaki predloženi dogovor.

Ne samo da je vaša BATNA najbolja mera ona čak šta više ima prednost neophodne fleksibilnosti za omogućavanje istraživanje mogućih imaginarnih rešenja. Umesto odbijanja svakog dogovora koji je ispod vaše krajnje granice vi ćete usporediti vašu BATNA-u tako da će te videti kada ona ispunjava najbolje vaše interese.

Formulirajte krajnju granicu: Iako je vaša BATNA stvarna mera pomoću koje treba da vrednujete predložene dogovore, možete poželeti da imate i neki drugi način vrednovanja. Sa ciljem ranog upozoravanja o tome da je sadržina jednog potencionalnog dogovora izgubila atraktivnost korisno je da se odredi distanca od savršenog dogovora koji je bolji od vaše BATNE. Čim dođete do zaključka daimate prihvatiti jedan lošiji dogovor nego li paket krajnje granice, trebalo bi da za trenutak predahnete od daljnjih pregovora kako bi razmotrili stvorenu situaciju.

Izvucite maksimum od vaših prednosti: Vađenje maksimuma od prednosti koje imate na raspolaganju za dostizanje najpovoljnijeg

dogovora u datoj situaciji je nešto sasvim drugo. Odgovor na ovo pitanje ponovno se nalazi u vašoj BATNI.

Razvite vašu BATNU: Istraživanje opcija delovanja u slučaju ne dostizanja dogovora može biti moćno oružje u vašim rukama. Atraktivne alternative ne čekaju one zahtevaju razvoj. Izrada jedne moguće BATNE se sadrži od izrade triju mogućih opcija: 1. Izmišljanja jedne liste delovanja koje će te preuzeti u slučaju ako se ne ostvari dogovor; 2. Improvizacija nekoliko obećavajućih ideja i njihovo preinačenje u realne opcije; 3. Nalaženje najboljeg rešenja od svih opcija na raspolaganju u slučaju ne dostizanja dogovora putem pregovora. Pomoću ovih delovanja vi ste dobili vašu BATNU. Svaka ponuda treba biti vrednovana naspram nje. Što je bolja vaša BATNA veća je mogućnost poboljšavanja uslova bilo kojeg pregovaračkog dogovora.

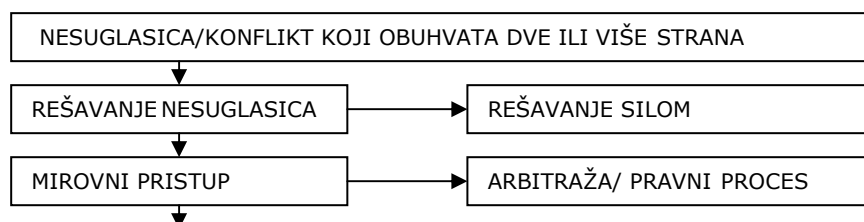
KONFLIKT – MEDIJACIJA (POSREDNIŠTVO)

Sukobi obuhvataju rat između dve strane o vrednostima, konkurenciji statusa, snage ili izvora. Na osnovu intenziteta i organizacije, sukobi se dele na latentne sukobe, vidljive sukobe i manifestovane sukobe. Latentni sukobi se karakteriziraju sa izraženim tenzijama koje nisu razvijene u celosti i koje nisu eskalirale u sukobe sa visokom polarizacijom. U takvim slučajevima jedna strana ili više njih neretko nisu ni svesne o postojanju sukoba ili o potencijalu koji može dovesti do sukoba.

Vidljivi sukobi su sporovi u kojima su strane identifikovane i one su svesne o postojanju nesuglasica i u ovom slučaju većina spornih pitanja su jasna ali ne postoji razvoj plodnih pregovora niti postoji proces za nalaženje rešenja problema. Vidljivi sukobi imaju potencijal ka eskaliranju naravno ako ne postoji neka procedura u toku za njihovo rešavanje. Manifestovani sukobi su oni sukobi u kojima su strane povezane sporom počele sa pregovorima i u kojima su zaglavljene u nekom slepom pravcu. Uključivanje medijatora u manifestovane sukobe često dovodi do promena u proceduri razgovora ili u intervenciji za deblokadu pregovora.

Rukovođenje konflikta i pristupi njihovom resavanju

Postoji raznovrsnost načina za rešavanje sukoba. Na donjoj slici su ilustrovani neki od tih načina. Svaka od ovih opcija se razlikuje zavisno od zvaničnosti procesa, pristupa, ljudi obuhvaćenih u sukobe, autoriteta treće osobe, tipova rezultirajućih odluka kao i odmera nasilja koje su sukobljene strane vršile jedna prema drugoj.



REŠAVANJE SILOM, ARBITRAŽA/ PRAVNI PROCES, NEPRAVNI PRISTUP, DIREKTNI PREGOVORI, MEDIJACIJA - UZ POSREDNIŠTVO, DOBRIH

USLUGA TREĆE STRANE, BILATERALNI ILI MULTIRATERALNI PREGOVORI, PREGOVORI PUTEM PERMANENTNIH *AD HOC* KONFERENCIJA.

Pregovori su jedna relacija trgovine između strana koje imaju ili različite interese ili postoji trenutni sukob među njima. Učesnici u sporu/sukobu ulaze dobrovoljno u jedan privremeni odnos pripremljen sa ciljem osveštavanja jedan drugog o potrebama i međusobnim interesima, kao i da bi razmenili specifične izvore ili da bi rešili jedno ili više "neuhvatljivih" pitanja, kao što je forma njihovih budućih odnosa ili procedura po kojima bi trebali rešiti svoje probleme. Medijacija sa druge strane, predstavlja jedno proširenje i elaboraciju procesa pregovora. Medijacija obuhvata intervenciju treće strane prihvaćene od sukobljenih strana koja je nepristrasna i nema autoritet donošenja odluka, ali koja pomaže sukobljenim stranama u njihovim naporima da dobrovoljno dođu do rešenja koje je recipročno prihvatljivo po spornim pitanjima. Medijacija u pregovorima ostavlja snagu donošenja odluka u rukama sukobljenih strana. To je dobrovoljan proces u kojem učesnici treba da imaju spremnost da prihvate pomoć intervencije treće strane sa ciljem rešavanja spora. Medijacija se najčešće inicira onda kada sukobljene strane ne veruju da je i dalje moguće da same reše sukob i kada jedino moguće sredstvo predstavlja pružanje nepristrasne asistencije od strane treće strane. Osim pregovora i medijacije postoji i jedna kontinuirana tehnika koja snižava osobnu kontrolu koji oni koji su obuhvaćeni u sukob imaju o tom rezultatu i koji povećavaju vanjske donosiocel odluka. Ti pristupi se mogu podeliti na javne, legalne i ekstralegalne pristupe. Ako se sukob desi unutar jedne organizacije, onda u njegovom rešavanju imamo uglavnom administrativni ili ekzekutivni pristup. U tom procesu odluku za sukobljene strane može doneti treća strana koja je distancirana od sukoba ali koja nije neophodno neutralna. Arbitraža je jedan izvorni izraz za dobrovoljni proces u kojem oni koji su obuhvaćeni u sukob zahtevaju pomoć treće, neutralne i nepristrasne strane koja će doneti odluku za njih u vezi spornih pitanja. Rezultat odluke može biti savetodavajući i isto tako obligativan. Arbitraža se može voditi od strane jedne osobe ili od jednog žirija sastavljenog od treće strane. Kritični faktor u ovom slučaju je da je treća strana u direktnom odnosu sa sukobom. Arbitraža je takođe jedan privatan proces u kojem rezultati sukoba često nisu otvoreni za javno razmatranje. Ljudi odabiru arbitražu pre negoli sudski proces najviše zbog njene neformalnosti i zbog toga što je brža, osobenija i jeftinija. U arbitraži strane su često u stanju da sami odaberu arbitre ili žiri i na taj način imaju veću kontrolu na krajnji rezultat negoli na izbor treće strane od strane neke agencije ili vanjskog autoriteta.

Sudski pristup u rešavanju privatnog sukoba obuhvata intervencije jednog institucionalizovanog i društveno prihvatljivog autoriteta. Pristup rešenju spora u ovom slučaju prelazi sa privatnog procesa na javni process. U pravnom pristupu za sukobljene strane rade uglavnom advokati koji igraju ulogu njihovog surogata i oni argumentuju njihova pitanja pred trećom nepristrasnom i neutralnom stranom dakle pred sudijama i sudskom porotom. Ova treća strana izražava interese i vrednosti društva. U tim slučajevima rezultat je neretko tipa dobitak –gubitak (win –lose) i to je premisa odluke o tome ko ima a ko nema pravo. Pošto je treća strana društveno prihvaćena da donosi odluke, rezultati procesa su obligativni i punovažeći. Sukobljene strane nemaju kontrolu nad rezultatom ali mogu

dobiti snažnu odbranu svojih stavova što utiče na donošenje odluke i odražava prihvaćene društvene norme. Legislativan pristup u rešavanju sukoba je jedno drugo javno i legalno sredstvo za njihovo rešavanje. Ovaj pristup u većini slučajeva se upotrebljava za veće sukobe koje imaju efekat na širu populaciju. Na kraju ćemo razmotriti i ekstralegalni pristup. Ova kategorija se tako zove zbog toga što se ne zasniva na procese koji imaju društveni mandat i često ni na prihvatljive društvene procese i zbog toga što se u njima ne iskorištava obliacija sa ciljem da se oponentat povuče ili da se preda. Postoje dva tipa ekstralegalnog pristupa: Nenasilna delovanja i nasilna delovanja.

Uloge Mediatora

U mediatorskom procesu, mediatori imaju specifične uloge. U nastavku je prikazana lista uloga koju može imati jedan mediator:

- Stvaranje kanala komunikacije koji omogućavaju početak komunikacije između strana ili porast efikasnosti ako su već počeli sa razgovorima;
- Davanje legitimnosti pomažući sukobljenim stranama u poznavanju prava ostalih da se uključe u pregovore;
- Pomaganje procesu nudeći proceduru i veoma često vodeći formalno sesiju pregovora;
- Obuka i osposobljavanje mladih pregovarača koji su često neiskusni i nespremni za proces pregovora;
- Proširenje izvora nudeći sukobljenim stranama proceduralnu asistenciju, povezujući ih sa stručnjacima i vanjskim izvorima, advokatima, tehničkim ekspertima, donosiocima odluka ili dodatnim dobrima koja mogu biti razmenjena omogućavajući na taj način širenje opcija na raspolaganju za dostizanje rešenja;
- Istraživanje problema, omogućavajući sukobljenim stranama razmatranje problema iz različitih uglova, pomoću asistencije u identifikaciji pitanja i osnovnih interesa kao i u traženju opcija koje nude obostranu satisfakciju;
- Agenat stvarnosti koji asistira u izgradnji jednog racionalnog ostvarljivog rešenja problema i izazove sukobljenih strana koje imaju ekstremne ciljeve i nerealne namere;
- Požrtvovanost, uzimajući jedan deo odgovornosti za neku nepopularnu odluku, a koju su ipak sukobljene strane spremne da prihvate. To njima omogućava očuvanje integriteta i u slučajevima kada je to moguće i pridobijanje podrške njihovih izabranika;
- Rukovodioci, preduzimajući inicijative za daljnje vođenje pregovora pomoću procedure i stvaranja okolnosti i sadržajnih sugestija.

Aktivnosti medijacije

Mediatori isto tako kao i pregovarači takođe iniciraju "pokrete". Za mediatorski pokret je jedan specifičan akt intervencije ili tehnike usredsređenog uticanja na aktere sukoba koji podržava odabir pozitivnih činova prema spornim pitanjima i isto tako ometa odabir negativnih delovanja. Kao jedan specializovan pregovarač, mediator nema direktan uticaj na promene kojima podležu sukobljene strane zbog pokreta iniciranih od njegove strane. On ipak ponajpre igra ulogu katalizatora. Promene koje se dešavaju tokom procesa pregovora su rezultat kombinacija pokreta onoga koji interveniše sa kretnjama pregovarača. Tokom pregovora sukobljene strane se suočavaju sa raznoraznim proceduralnim, psihološkim problemima i kritičnim situacijama a koje bi

trebalo da se prevaziđu ili reše kako bi se dostigao dogovor.

Nekontigentalni pokreti su opšte intervencije koje medijator inicira u svim sporovima. Ove kretnje su odgovori za šire kategorije kritičnih situacija i odgovaraju velikom broju nivoa medijacije. One su povezane svim modelima razvoja i rešavanja sukoba. Nekontigentalni pokreti omogućuju mediatoru da:

- Da dostigne ulaz u sukob;
- Da asistira sukobljenim stranama u odabiru najprikladnijeg pristupa za rešavanje sukoba;
- Da sakupi podatke i da analizira sukobe;
- Da pripremi plan medijacije;
- Da asistira sukobljenim stranama u početku plodnih pregovora;
- Da identifikuje bitna pitanja i da izgradi agendu;
- Da identifikuje interese;
- Da pomogne sukobljenim stranama u razvoju opcija za dostizanje dogovora;
- Da asistira u vrednovanju opcija;
- Da promovira završne pregovore i
- Da pomogne nadgledanje i sprovođenje dogovora

Stadiji mediatorskih pokreta

U nastavku je predstavljeno 12 stadija mediatorskih pokreta za prevazilaženje i kontrolu kritičkih situacija tokom procesa pregovora:

Stadij 1: *Početni kontakti sa sukobljenim stranama:*

- Vršenje početnih kontakata sa sukobljenim stranama;
- Izgradnja kredibiliteta;
- Promocija odnosa;
- Upoznavanje sukobljenih strana sa procesom;
- Porast osećaja odgovornosti prema proceduri;

Stadij 2: *Odabir strategije za vođenje medijacije:*

- Asistencija sukobljenim stranama o vrednovanju raznih pristupa rukovođenja sukobima i njihovih rešavanja;
- Pomoć sukobljenim stranama u odabiru jedinog pristupa;
- Koordinacija pristupa sukobljenih strana;

Stadij 3: *Prikupljanje i analiza podataka:*

- Prikupljanje i analiza relevantnih podataka o ljudima, dinamici i sadržaju sukoba;
- Verifikacija tačnosti podataka;
- Minimalizacija uticaja netačnih podataka i podataka koji nisu upotrebljivi;

Stadij 4: *Priprema detaljnog plana medijacije:*

- Identifikovanje strategija i konsekuentnih, nekontigentnih i neuslovljenih pokreta, koji će omogućiti sukobljenim stranama kretanje ka dogovoru;
- Identifikovanje kontigentnih uslovljavajućih pokreta koji odgovaraju posebnim situacijama i specifičnosti sukoba.

Stadi 5: *Izgradnja poverenja i saradnje:*

- Psihološka priprema sukobljenih strana da bi razvile pregovore o

- substancionalnim pitanjima;
- Postavljanje pod kontrolu snažnih emocija;
- Postavljanje pod kontrolu percepcija i minimalizovanje uticaja stereotipa;
- Stvaranje svesti o legitimnosti sukobljenih strana i legitimnosti pitanja;
- Izgradnja poverenja;
- Razjašnjenje komunikacija

Stadij 6: *Početak sesije medijacije:*

- Otvaranje pregovora između sukobljenih strana;
- Stvaranje jednog otvorenog pozitivnog tona pregovora;
- Zasnivanje pravila i opštih principa ponašanja;
- Pomoć sukobljenim stranama u oslobađanju od emocija;
- Odstranjivanje granica sa polja razgovora i sa polja pitanja koje treba da budu diskutovana;
- Pomoć sukobljenim stranama u istrazi obaveza, strpljenja i uticaja;

Stadij 7: *Definisanje pitanja i određivanje agende:*

- Identifikacija širih oblasti pitanja pregovora koja su od interesa za sukobljene strane;
- Podizanje duha dogovora o pitanjima koje treba diskutovati;
- Određivanje sekvencija za razmatranje pitanja;
- Identifikacija substancionalnih, proceduralnih i psiholoških interesa sukobljenih strana;
- Upoznavanje sukobljenih strana sa recipročnim interesima.

Stadij 8: *Otkrivanje sakrivenih interesa sukobljenih strana;*

Stadij 9: *Stvaranje opcija:*

- Razvoj svesti kod sukobljenih strana o potrebi za opcijama;
- Spuštanje zavetovanja prema pozicijama i prema antagonističkim alternativama;
- Stvaranje opcija koristeći pozicionalne pregovore kao i pregovore zasnovane na interesima.

Stadij 10: *Vrednovanje opcija:*

- Razmatranje opcija za rešenje;
- Vrednovanje o tome kako se mogu zadovoljiti interesi sa opcijama koje su na dispoziciji;
- Vrednovanje troškova odabranih opcija i dobitaka iz tih opcija.

Stadij 11: *Završni pregovori:*

- Postizanje dogovora pomoću inkrementalne konvergencije (postepene promene pozicija), prelaženja na završni paket rešenja, razvoja formule za postizanje koncenzusa kao i pomoću stvaranja proceduralnih mehanizama za dostizanje sadržinskog rešenja.

Stadij 12: *Postizanje formalnog rešenja:*

- Identifikovanje proceduralnih koraka u cilju operacionalizacije dogovora;
- Stvaranje mehanizama za vrednovanje i nadgledanje procedure;
- Formalizacija rešavanja sukoba i stvaranje obligativnih mehanizama.

PRIPREMA PREGOVORA

UVOD

NA PREGOVORE KAO PROCES utiču mnogi faktori i mnoge strane koje imaju direktne i indirektne interese kao na njihov završni rezultat tako i na oživljavanju završnog dogovora. Dogovori mogu dotaći i interese strana koje nisu u pregovorima ali koji se na razne načine tiču i njih ili i ostalih vanjskih strana i sve to povećava kompleksnost pregovaračkog procesa i otežava posao direktnih pregovarača.

Zbog toga pripreme su konsistentni određivač toga kako bi trebalo da se vode pregovori. Ono što ste uradili ili niste uradili pre nego što stignete do pregovaračkog stola izaći će na videlo pomoću vaših dela jednom kada budete stigli do toga. Slabo pripremljeni pregovarač može samo da reaguje na situaciju – on neće moći da je vodi. " Da vidimo šta imaju reći " je argumenat nepripremljenog pregovarača. Pre ili kasnije nepripremljeni pregovarač će pre ili kasnije potvrditi da ne zna o čemu se vodi priča. To će kod njegovog oponenta biti odraženo u porastu samopouzdanja i zaricanja u svoje zahteve.

Umetnost menadžmenta je u shvatanju toga šta treba uraditi i kako trba delovati. Umetnost pregovaranja je ista i u pripremnoj fazi stoji u definiciji o tome koje ciljeve treba ostvariti kao i u donošenju odluke kako treba to ostvariti. Veoma često se vreme pripremanja potroši na pripremu argumenata koje će sukobljene strane koristiti za odbranu svojih pozicija i za napad na pozicije suprotne strane. Slab pregovarač će svoj uspeh meriti sa stepenom za koji on misli da je dobio poen naspram suprotne strane, sa verovanjem da je bio u pravu a da je suprotna strana pogrešila. Konstruktivne pripreme imaju esencijalnu važnost kako bi se stekao uspeh u pregovorima.

Pripremanje za pregovore a naročito za one u kojima posledice utiču na veliki broj ljudi prolazi kroz tri faze: Predpriprema, priprema za pregovarački proces i priprema za ratifikaciju i oživljavanje eventualnog dogovora. U nastavku ćemo razmotriti spomenute faze sa kojima je proces pripreme pregovora kompletiran.

Predpriprema za pregovore

Fundamentalno pitanje koje donosioci odluka i pregovarači moraju da razjasne pre početka bilo kojeg procesa pregovaranja je interes za pregovaranje. Razjašnjavanje ovog interesa i tekuća odluka za pregovore je polazna tačka za početak priprema pregovaračkog procesa. Nerazjašnjavanje podeljenih zadataka za pripremu pregovora može izazvati pripremini kaos koji kasnije može imati veoma štetne posledice tokom samog procesa pregovaranja.

Za pregovore od posebnog značaja ponekad treba organizovati jednu *Task Force* (Radna Grupa) koja pomaže procesu donošenja odluka u pripremnoj fazi kao i u fazi pregovora i oživljavanja eventualnog rezultata pregovora. Na kraju ove faze određuju se i strateški objektivi i sa tim se predpripremna faza završava.

Organizovanje Task Force (Radna Grupa) za donošenje odluka

Task Force, ili Radna Grupa se uglavnom zasniva na određeno vreme sa ciljem adresiranja jednog određenog pitanja koje zahteva rešenje. Radna Grupa ima za cilj suočavanje sa kompleksnim zadacima znatno skraćivajući potrebno vreme pomoću korišćenja šireg znanja know – how (znati kako) a koja vrlo retko ili nikada ne mogu biti ponuđena od pojedinca.

Misija/Mandat:

Misija ili mandat zapravo zadatak pokazuje šta treba postići. Misija je manje više tačna. Misija može biti striktna čak i sa većom slobodom manevrisanja. Misija/zadatak se uglavnom daje nekom koje i formalno odgovoran za egzekuciju – lideru ekipe.

Organizacija:

Organizacija Radne Grupe (*Task Force*) zavisi od zadate misije/zadatka. Organizacija se sadrži od raznih problema koje treba adresirati od zacrtanih rokova (koliko vremena imamo na dispoziciji) od znanja dakle od know –how (znati kako) kao i zavisi od sposobnosti samih članova grupe. Sa druge strane proces zavisi od misije, događaja i izmene situacije.

Struktura Radne Grupe:

Leaderstvo i Koordinacija Odgovorna osoba		
Opšte vrednova nje Odgovor no lice Članovi	Sektorialna pitanja Odgovorno lice Članovi	Vanjska konsulta cija Odgovor no lice Članovi
Pod-Radna Grupa 1 Članovi	Pod-Radna Grupa 2 Članovi	Pod-Radna Grupa 3 Članovi

Objektivi

Prvi prioritet priprema pregovora je određivanje objekta. Tu sve počinje. Sukobljene strane mogu doći do pregovaračkog stola sa svim vrstama objekta ali retko mogu uspeti bez da imaju ideju o nivou prioriteta svojih objekta. U ovom slučaju treba uzeti u obzir da objekti ponekad može biti i očuvanje status quo i da takođe se može desiti da se tokom razvoja pregovora prioriteta mogu promeniti. Pripreme obuhvataju određivanje relativnih prioriteta objekta kao i vrednovanje toga koliko su oni realni. Zahtevajući nemoguće može se dobiti veoma malo ili ništa. Zbog toga treba da se potrudite da moguće prioritete vrednujete iz ugla objekta vašeg oponenta.

U većini slučajeva je tokom pregovora teško odrediti koji su prioriteta oponenta. Oponant će se ustvari, potruditi da sakrije činjenicu o tome dali ima neki prioritet i truditi će se da vas ubedi da sve ono što traži ima podjednaku važnost za njega. Pregovarač se ne može žaliti zbog ovog oblika blefiranja ako i on sam radi isto tako.

U takvoj situaciji, neprestano treba da imate na umu da je vaš opšti objekti da ispunite što je više moguće od svog paketa dakle da se

trudite da bude sve bliže vašoj naj favorizovanoj poziciji (*MFP – Most Favorite Position*). Ali postojanje jednog polja prihvatljivih rešenja koje se nalaze na granici MFP-a i vaše donje granice podrazumeva da su neke od objektivna koje imate manje važne negoli druge objektivne i da imate jedan broj pozicija sa kojih se možete povući.

To podrazumeva da ste vi o tome razmišljali tokom priprema pregovora. Iako ste pogrešno mislili u vezi objektivna vrednujući da vaši zahtevi imaju jednaku važnost što se tiče vaših interesa – trebalo bi da mislite takođe i na objektivne vašeg oponenta i njihovu raspodelu između njegovih prioriteta. Činjenica da se vaši i njegovi objektivni razlikuju je ta da pregovore čini neophodnim i da neko treba da se pomeri sa svoje pozicije ako postoji volja da se dostigne uspešan završetak pregovora.

Ako mislite da su svi vaši objektivni bitni i ukoliko vaš oponent ima istovremeno isto mišljenje o svojim objektivima i svako od vas misli da će nekako druga strana da se pomeri umeđuvremenu, onda to znači da ste oboje ušli u slepu ulicu (u kojoj nijedna strana nema jasnu spremnost da se pomeri) ili ulazite u duge sesije (tokom kojih obe strane rade pripreme od kojih bi trebalo da izbegnu još na samom početku).

Pripreme koje treba uraditi tokom pregovora predstavljaju jednu veoma tešku opciju, pošto je mogućnost da testirate informacije dobijene od vašeg oponenta o objektivima i svojim stremljenjima ograničena. Pripreme bi trebale da vam pruže informacije u vezi vašeg oponenta ali njihovu tačnost možete potvrditi samo tokom samih pregovaračkih sesija. Naravno trebate biti svesni da vaš oponent može manipulirati tokom informacija sa ciljem da pokrene kampanju o njegovim interesima i to može početi mnogo pre samog početka zvaničnih pregovora.

U tom slučaju treba uzeti u obzir da samo pripremljena analiza na pravedan način o događajima u toku pregovaračima može pružiti tačne informacije o tome koji je predosećaj pravedan a šta je prosto "jedno ritualno podizanje temperature".

Prikupljanje informacija o drugoj strani je osnovna potreba bez obzira o čemu razgovarate. Ne možete samo pretpostavljati da će vaš oponent na pregovaračkom stolu doći iz ambijenta u kojem postoji samo jedan jedini pogled i da će on biti vezan potpuno samo za interese i objektivne koje će iskazati na početku. U stvari slobodno se može reći da ne postoji grupa od tri ili više ljudi u kojoj nema razlike u mišljenjima. Što je veća grupa, veće su šanse da neko od članova se neće složiti sa pozicijama vodiča grupe.

Sa druge strane neki od članova mogu imati i različite prioritete ili različita merila za vrednovanje rezultata. Oni koji su osetljivi na pritiske mogu imati različite aspiracije ili vrednovanja o vašim ponudama. Nedostatak znanja o vašem oponentu u situaciji kada većina informacija će moći pronađena u javnom domenu ili uz malo napora može doći do vaše dispozicije je nedostatak koji se ne oprašta. Informacije igraju bitnu ulogu u realizaciji naših objektivna.

L - I - M

Određivanje objekta vam omogućava i određivanje kriterija "uspeha" ili "poraza" pregovora. Trebalo bi da odredite takođe i nivo otpora vašeg oponenta za bilo koje predloge koje nudite i na osnovu kojih će te biti izazvani. Odabir "mekih" objekta – imajući niske zahteve umesto visokih zahteva – je zajednička karakteristika za pregovarače koji imaju nedostatak samopouzdanja ili sigurnosti u svoje predloge i koji su uplašeni od oponenta čak pre nego što se susretu sa njim.

Objekti treba da budu realni. Dakle, njihovo ispunjenje treba da ima realnih šansi. Okolnosti koje su prisutne ili koje se stvaraju tokom pregovora mogu smetati realizaciju nekoliko ili svih vaših favorizovanih objekta. U tom slučaju iskustvo i planiranje su detalji koji će vam pomoći u odabiru što realnijih objekta. Zbog toga, ćemo u nastavku objasniti takozvani L-I-M pristup za određivanje objekta.

Šta znači L - I - M ?

Počnite sa izradom liste svih vaših objekta, čak i onih koje su više implicitni negoli eksplicitni. Kompletan listu se može definisati kao vaša najfavorizovanija pozicija – MFP (*Most Favorite Position*) – što predstavlja ono što biste želeli da ostvarite . Jedan deo tačaka sa liste mogu biti stvari koje su već ispunjene a drugi deo može se sastojati od onih stvari koje nisu ostvarene. Tokom celog vremena treba da imate na umu da tokom pregovora mogu se otvoriti sva pitanja i da je moguće da ćete izgubiti čak i ona pitanja za koja ste prethodno smatrali da su završena.

Ako prihvatite činjenicu da su sve vaši objekti sa veoma malim šansama za ostvarenje vi polazite od stava da tokom procesa pregovora može doći da neke od njih povučete. Ali postavlja se pitanje: koji objekti? Odgovor je jasan – znači oni objekti koji su manje bitni. To ipak ne znači da se trebate odreći u potpunosti od njih: Oni mogu samo biti redukovani.

Određujući objekte od manjih važnosti, određujete one koje u normalnim uslovima možete sačekati za ispunjenje – dakle one za koje se trudite da ih ostvarite. U ovom polju postoji znatan deo fleksibiliteta.

U nastavku ćemo identifikovati objekte koji **treba** da budu ispunjeni. Ova pozicija ponekad se naziva " linija dna" ili pozicija limita. Ovi objekti su ti za koje u slučaju njihovih neispunjenja bi ste radije preferirali da se ne postigne ugovor.

Veoma često je teško da budete tačni u vezi objekta. Drugim rečima koje su te tačke bez kojih nebi prihvatili dogovor? Ovde treba naglasiti činjenicu da jedan broj pregovarača sa iskustvom provodi svo vreme trudeći se da otkriju pozicije limita njihovih oponentata.

Određeni objekti pregovora su fiksirani samo u datom momentu vremena. Okolnosti, ljudi, snaga, vreme, informacije itd, mogu promeniti objekte i njihovo rangiranje. U tom slučaju je esencijalno da one treba da ostanu deo stalnog razmatranja i vrednovanja.

Rangiranje objekta unutar okvira L-I-M će vas primoriti da uzmete u obzir balans snaga koji postoji između vas i vašeg oponenta. Šema tog rangiranja je predstavljena u nastavku:

NAJ FAVORIZOVANIJA POZICIJA (MFP)

Želim (**L** – **Like**)

Nameravam (**I** – **Intend**)

Trebam (**M** – **Must**) (Limitna Pozicija)

Ne preferirajte dogovore

Ovo je jedna neophodna subjektivna vežba. Može se desiti da vašu snagu i slabosti precenite, i istovremeno podcesniti snagu i slabosti vašeg oponenta. Vi ćete shodno tome potpuno podbaciti tokom tačne identifikacije koji je realni balans snaga između vas. Vaš oponent može preferirati "na iracionalan način" slabiji dogovor od onog koji ste vi ponudili ili isto tako "na iracionalan način" može odabrati vršenje neke snažne sankcije prema vama kojom će ustavri napraviti više štete samome sebi negoli dostizanjem neke slabe koncesije. Jedno realno razmatranje snaga i relativnih slabosti sukobljenih strana će vam pomoći u vrednovanju relativnih prioriteta i osiguraće realizaciju tokom pripreme vaših objekta. Treba dignuti ruke od nerealnih objekta pre negoli pregovori počnu.

Tokom pripreme vaše L-I-M liste trebalo bi da mislite i na L-I-M listu objekta vašeg oponenta. Ako vam to nije jasno na početku to će biti razjašnjeno tokom prvog stadija pregovora i biće određenije tokom razvoja pregovora. U tom slučaju na osnovu onoga što budete čuli i videli trebali bi ste da neprestano pratite i vrednujete to koliko je veran svojim objektivima vaš oponent. To zahteva vašu obazrivost i usredsređivanje tokom pripremne faze zbog neophodnosti da vršite vrednovanje u vezi mogućih reakcija vašeg oponenta spram vaših zahteva.

Informacije i izgradnja objekta

Naveli smo da je za određivanje objekta potrebna jedna dostatna količina informacija. Ipak, neke od tih informacija nismo u mogućnosti da imamo odmah. Treba znati kako tražiti i pridobiti informacije tokom rane faze pregovora i nakon toga kako vrednovati validnost napravljenih hipoteza. U momentu kada počnete sa razradom hipoteza u vezi mogućih reakcija vašeg oponenta spram vaših zahteva ili spram njegovih mogućih objekta vi ste već odredili vaše zadatke za raniji deo pregovora. Ali, razrada hipoteza je jedna stvar a njihovo pojavljivanje izgledno tačno je jedna sasvim druga stvar. Hipoteze su najbolje pretpostavke koje možemo u raditi i u nekim slučajevima čak i više od toga. Trebamo raditi hipoteze tokom celog dana i svakodnevno iako će većina njih samo iskazati da se trudimo da dobijemo malo komoditeta za neke od njih, u jednoj situaciji u kojem polje tačnosti dozvoljava da se želi više.

Samo radi ilustracije – kada se popnemo na voz – očekujemo naš cilj. To se uglavnom i ostvaruje. Kada izlazimo iz kuće očekujemo da ćemo kuću naći na istome mestu kada se vratimo, i naravno i da niko još nije počeo da živi u njoj. Ove pretpostavke se oslanjaju na naše hipoteze o svetu oko nas i u većini slučajeva smo u pravu. U ovim gorespomenutim slučajevima smo mogli pretpostaviti pravila i red zbog prethodnog iskustva. Naše su hipoteze bile testirane mnogo puta. Ali, u pregovorima naše hipoteze, one mogu biti testirane samo tokom pregovora izbog toga naši početni zadatci treba da obuhvate testiranje hipoteza koje smo uradili u vezi ciljeva i obligacija našeg oponenta. Ukoliko budemo delovali bez da testiramo naše hipoteze u vezi pozicija oponenta možemo veoma

Iako izgubiti dosta energije jednostavno zbog nepažnje (i možemo izgubiti neke od naših koncesija), rezistirajući nešto što možda oponentat i ne zahteva, ili zahtevajući nešto drugo što oponentat ne rezistira. Kada se govori o "informaciji" pregovarač treba da razmotri koje će podatke otkriti suprotnoj strani kao i vreme i način prezentiranja tih podataka. Jedna određena informacija koja se servira oponentu u potrebnom trenutku može izazvati jedno znatno razmatranje njegovih sopstvenih objekata. Ti objekti mogu izaći potpuno nerealni u svetlu ove nove informacije. Iskustvo govori da su pregovarači više skloni da informacije otkriju nego li da ih komunicuju. Osoba koja ima najviše informacija u pregovorima imaće i najviše snage. Ali to nikako ne znači da informacije po svaku cenu treba kriti od suprotne strane. Suprotno tome upravo davanje odabranih informacija drugoj strani znači strukturiranje predviđanja te strane u potrebnom pravcu. Informacije se dele u dve kategorije: Informacije o tome šta želite i koliko to želite i informacije o tome šta ne želite. Zbog svih ovih razloga treba da jasno definirate Svoju najfavorizovaniju Poziciju (*Most Favorite Position*), poziciju mogućih rešenja, limit vašeg autoriteta u pregovorima, koncesije koje ste spremni uraditi kao i njihove pravne i ekonomske posledice. Informacije koje se traže u pregovorima se razlikuju zavisno od njihove prirode. Za vaše ciljeve pripremite detaljnu listu informacija koje su vam bile potrebne u prethodnim slučajevima i upotrebite je kao vodič za ubuduće.

Pripremanje za pregovore

Priprema za pregovore obuhvata vrednovanje situacije u odnosu na pregovarački proces i njegove moguće rezultate, izmišljanje i otkrivanje opcija eventualnog dogovora, razmatranje stanja relacija i komunikacije, tretiranje vremenskog faktora dizajniranje pregovaračkog procesa, tehnička i logistička pitanja, određivanje strategije, određivanje zadataka kao i pripremu dokumenata.

Vrednovanje situacije

Vrednovanje situacije je primarni korak u pripremi pregovora i predstavlja jedan putokaz za pripremu strategije pregovora i dizajniranje pregovaračkog procesa. Zavisno od kompleksnosti situacije u njenom vrednovanju mogu biti angažovane grupe od onih najmanji do Task Force koji u svom sastavu ima jedan veliki broj specialista. Realno vrednovanje je ključni element za izgradnju jedne održavajuće i efektivne strategije pregovora. Tokom vrednovanja situacije treba da neprekidno upitujemo sebe da li to radimo na realan način. Izbegavanje vrednovanja situacije u stilu "tako mi se sviđa" i njena analiza u stilu "tako je" koliko god da je teško prihvatljiva u jednoj većoj meri povećava našu sigurnost tokom pregovora.

Struktura vrednovanja situacije

- * Kakva je situacija?
- * Ko su akteri?
- * Koji su njihovi interesi?

Shvatanje problema

- * Konfliktne/Konzenzualne
- * Teška pitanja
- * Strogi ljudi
- * Ko su protagonisti?

Ja

- * Situacija;
- * Interesi;
- * Objektivni;
- * Prioriteti;
- * Sredstva;
- * Snaga;
- * Slabosti;
- * Rizici;
- * Sanse;
- * Mogućnosti i .
- * moja BATNA

Pitanja

- * Koja su to?
- * Njihovo kidanje
- * Njihova relativna bitnost za svaku stranu

Prepreke

- * Koje su?
- * Da li su mi potrebne dodatne informacije?

Oni

- * Situacija;
- * Interesi;
- * Objektivni;
- * Prioriteti;
- * Sredstva;
- * Snaga;
- * Slabosti;
- * Rizici;
- * Sanse;
- * Mogućnosti i .
- * njihova BATNA

Spor ostali akteri:

- * Interesi;
- * Prioriteti;
- * Objektivne, itd.

Dizajniranje pregovaračkog procesa i logistika

Dizajniranje pregovaračkog procesa je zadnja faza predpripreme strategije za pregovore. Za dizajn se mogu koristiti istraživački razgovori koji se mogu voditi direktno sa suprotnom stranom; ova je faza poznata po nazivu "pregovori o pregovorima". Dizajniranje pregovaračkog procesa je gotovo jednako po bitnosti pripreme sa samim sadržajem pregovora.

Oblik pregovora obuhvatajući i logistička pitanja stvara jedan određen ambijent za njihovo daljnje razvijanje koji može stvoriti kritične preduslove kao po pitanju uspeha tako i po pitanju kasnijeg neuspeha pregovora.

Struktura dizajniranja pregovaračkog procesa je predložena kao što sledi:

- Istraživački razgovori;
- Neformalni proces naspram formalnog;
- Poverenje, transparentnost i publicitet;
- Korišćenje treće strane;
- Šta mogu očekivati od istraživačkih razgovora?
- Koju kombinaciju trebam upotrebiti?
- Kako osigurati poverenje ? Mediji?

- Šta mogu očekivati od treće strane?

Lokacije, oprema, infrastruktura, sekretarijat, komunikacije itd.

Strategija koordinacije

Strategija koordinacije stremi da suparničku stranu tretira kao kooperirajuću. Ova strategija je prikladna samo u onim situacijama u kojima dogovor može biti izgrađen samo na način da ponudi preferirane rezultate obadveju pregovaračkih strana. Ova strategija zahteva učešće i razmenu informacija u vezi preferenci sukobljenih strana kao i korišćenje tih informacija sa ciljem dostizanja dopadljive akomodacije od strane svih sukobljenih strana.

Ova je strategija prikladna u specifičnim okolnostima i da bi bila uspešna trebalo bi da se ispune tri uslova:

- Treba da postoji rešenje koje će zadovoljiti sve strane;
- Pitanja treba da budu povezana i da imaju asimetričnu i komplementarnu za pregovaračke strane;
- Treba da postoji međusobno poverenje između pregovaračkih strana.

Iako je ova strategija poznata kao strategija pregovora između prijatelja ona se može koristiti i u slučajevima kada strane nemaju previše međusobnog ali koje imaju veliki interes za dostizanje dogovora i koje imaju dobru perspektivu da to urade. U takvim slučajevima i najveći neprijatelji se trude da sarađuju zbog velikih interesa kojih imaju od te saradnje. Ali treba uzeti u obzir da strategija koordinacije može podbaciti u svakom trenutku ako se jedna od pregovaračkih strana povuče od saradnje.

Lista uputstava za strategiju koordinacije

Razjasnite vašu strategiju koordinacije i ako je neophodno potrudite se da ubedite drugu stranu da je reč o strategiji koja donosi dobit.

Vrednujte da li je ostvarljiva ova strategija pomoću razmene informacija u vezi prikladnih preferenci.

Potrudite se da nađete jedno rešenje koje će harmonizovati preference pregovaračkih strana koliko god je više moguće.

Ako je neophodno, iskoristite ponude i kontraponude sa ciljem da dobijete što više informacija. Zatim te informacije iskoristite za pripremu ponuda koje će maksimizirati interese strana.

Potrudite se da premostite preostale "rupe" od kompromisa, koncesija niske cene, razmena i razmatranja preferenci svaki put kada zahtevate koncesije ili ih odbijate sa ciljem dostizanja dogovora pomoću substancialnih koncesija.

Povezana sa ostalim strategijama, strategija nagrađivanja se može koristiti u tom momentu kada su pregovori blokirani i kada obe strane počinju da izražavaju zabrinutost o tome da je nemoguće dostići bilo kakav dogovor. Čekajući na ovaj momenat pregovora stvaraju se dve prednosti. Prva je da ćemo imati u dispoziciji više informacija u vezi pitanja i preferenci i druga je ta da će druga strana već biti uznemirena u vezi mogućnosti nedostizanja rešenja što će je možda dovesti do toga da

prihvati nagradu.

Određivanje zadataka

U takozvanim pregovorima iz druge ruke koji se obavljaju sakodnevno u većini slučajeva delujemo kao pojedinci i veoma retko kao članovi ekipe. Koliko god da su pregovori značajniji toliko su veće šanse da svaka strana u pregovorima bude predstavljena od jedne grupe ljudi. Zbog toga je bitno da razmotrimo zadatke koje će posebni pojedinci imati u tim pregovorima.

Iz iskustva je jasno da je veoma teško istovremeno govoriti, slušati, misliti pisati i planifikovati. Zbog toga je neophodno da se posebnim članovima pregovaračke ekipe odrede posebni zadatci. Ovi se zadatci zovu „Lideri“ „Rezimisti“ i „Posmatrači“. Ako delujete u ekipi sačinjenoj od dva člana neophodno je da rezimist preuzme i zadatak posmatrača. A ukoliko ste jedini član ekipe onda treba da obavite sva tri zadatka.

Lider je osoba koja oavlja direktni deo pregovora. Ne mora da znači da on po savku cenu mora biti i član sa najvećom pozicijom u ekipi. U stvari, birajući kao lidera osobu koja nije najviši član delegacije mogu se pridobiti pozitivna korist. Ako je lider najznačajnija osoba u svojoj ekipi i ako u pregovorima ide do limita svog autoriteta i dovede do situacije koja je bez izlaza onda se može desiti da nema rezervne pozicije koja bi trebala da se autorizuje od strane neke osobe sa još višom pozicijom.

Postoji rizik da druga strana može delovati tako što će reći da ne razgovara sa ozbiljnom osobom i može se desiti da zatraži da direktno razgovara sa osobom sa veće pozicije. Zadatak lidera je da vodi pregovore. On nosi teret razgovora, vrši predloge i koncesije i zahteva odlaganje razgovora. Rukovodstvo je težak posao i postoje slučajevi kada lideri izgube put ili snagu argumenata, umara se izlazi iz takta izgubi cilj svojih objektiava ili jednostavno ne može ili ne želi da odmah odgovori na neka od postavljenih pitanja. U tom slučaju u igru ulazi rezimist.

Zadatak rezimista je da postavlja pitanja, da daje razjašnjenja, da rezimira da kupuje vreme i da sve to radi kako bi pomogao lideru u održavanju pregovora. Rezimist može biti pozvan da da svoj doprinos iako je zadnje to da će se od njega zahtevati da da svoje mišljenje! Ovde je reč o jednom svakidašnjem zahtevu za asisitenciju. Dobro uvežbana pregovaračka ekipa zna kako da iskoristi rezimista na najbolji mogući način. Rezimist ne sme nikada da namerava da preuzme vođstvo.

Dobar rezimista zna da vrednuje kada je lider u poteškoćama i u toj situaciji ponudiće uključenje u pregovore. On može takođe da se pobrine o detaljima koji nedostaju postavljajući pitanja o njima. Treći zadatak je zadatak posmatrača.

Zadatak posmatrača je bez diskusije veoma težak: On treba da posmatra, sluša i registruje tako da prihvati takt i nijanse i da „pročita“ pregovore. Ovde treba imati u obzir da je mnogo lakše biti „posmatrač“ posmatrajući učesnike pregovora u studiju nego li posmatrati jednog člana ekipe unutar samih pregovora.

Mnogo stvari koje su veoma jasne na video monitoru mogu da se uopšte ne primete za pregovaračkim stolom. Ova pojava se objašnjava činjenicom da su posmatrači za pregovaračkim stolom više osobno obuhvaćeni u problem i da oni žele da daju doprinos diskusiji. To znači da je veći deo njihove pažnje usredsređen na to šta će reći ukoliko budu upitani a sasvim malo na efektivno posmatranje onoga šta drugi rade ili govore.

Najbolja metoda za usredsređivanje pažnje posmatrača je da ne govori tokom pregovora i da se njegov doprinos zahteva od starne ekipe tokom odmora ili prekida pregovora. U slučajevima kada pregovarači deluju samostalno oni mogu upotrebiti tehniku namernog kašnjenja, dokle ne budu doneli odluku u svojim mislima. Oni to mogu uraditi putem držanja govora, ponavljanjem reči sa frazama prepunim klišeja i spekulativnih retorika tako da tišinu ispune rečima, dok razum ne donese odluku o tome šta treba uraditi.

Ratifikacija i oživljavanje dogovora

Pregovori ne završavaju uvek neophodno sa dostizanjem dogovora. Sa ciljem da se dogovor ratifikuje ili da zaživi možda će jednoj ili obim pregovaračkim stranama biti potrebna podrška treće strane koja uopšte nije učestvovala u pregovorima. Neuspeh u tome može dovesti do toga da dogovor neostvarljiv ili nekoristan. Kao jedan takav primer možemo navesti slučaj Uniju Naroda iz godine 1919 za koju je predsednik SAD-a Woodrow Wilson dobio međunarodnu podršku, ali je senat SAD-a odbio Versajski Traktat i shodno tome učešće SAD-a u toj Uniji. Treća kritična strana može uticati na pregovore u tri različite faze pregovaračkog procesa. Treća strana može odmah intervenirati kako bi omela dogovor ili njegovu formulaciju. Zatim, treća strana može uticati na ratifikaciju dogovora i na kraju takođe može uticati na njegovo oživljavanje.

Oživljavanje dogovora

Neki od dogovora su jako prosti za sprovođenje ali većina njih zahteva jedno elaborisano oživljavanje. Uopšte gledano dostizanje dogovora se ne može uzeti kao obavljen posao. Postoje mnogo slučajeva, posebno kod oružanih sukoba kada upravo potpisujuće strane vrše nasilje sa ciljem blokiranja oživljavanja dogovora kojeg su same potpisale.

Predviđanje problema oživljavanja dogovora u procesu pripreme pregovora

Kao problemi ratifikacije tako i problemi koji se mogu pojaviti tokom oživljavanja dogovora treba da budu uzeti u obzir što pre od strane pregovarača. Informacije o mogućim zahtevima za oživljavanje dogovora trebaju biti uzete u obzir u odabiru opcija ciljeva i strategije pregovora. Misleći na oživljavanje rešenja pre početka pregovora može se strukturirati jedan dogovor koji kada bude jednom postignut može lakše biti oživljen povećavajući šanse za kooperaciju druge strane. Odgovori na dole postavljena pitanja su putokaz za vaš pristup ka oživljavanju dogovora:

Da li je postignut dogovor samoodržavajući? Ake jeste, onda sve u vezi toga je uredu. Ali ako postignut dogovor zahteva i kooperaciju druge strane vi trebate da radite na sledećim tačkama: Na kakav način postignut dogovor zahteva kooperaciju druge strane? Kada budete identifikovali načine kooperacije druge strane ili treće strane potrebne za oživljavanje dogovora, postavite sebi pitanje da li se može naći neki drugi način kooperacije sa drugom stranom ili trećom stranom koji bi umanjio tu zavisnost. Ukoliko se potreba za kooperacijom druge strane ne može izbeći onda treba da se potrudite što je više moguće da kooperacija bude samo izvršilačka.

Kakve motive može imati druga strana koji je mogu potstići da izbegne kooperaciju? Ti se motivi uglavnom dele na četiri vrste: Osećaj "zanemarenosti" promena interesa tokom faze oživljavanja, neadekvatni resursi i niski troškovi izbegavanja kooperacije. Ovde postoje i dva dodatna uslova: Dvosmisleni dogovori i nekompletni dogovori iako se ti uslovi ne mogu smatrati kao motivi koji daju mogućnost ostalima za izbegavanje. Zbog toga tokom pripreme dogovora trebamo biti oprezni da onima koji su skloni izbegavanju ne ponudimo razlog za to.

Koje su strategije za oživljavanje najprikladnije?

- **"Face Saving":** Ili "spašavanje obraza" je najbolja strategija za one pregovaračke strane koje osećaju da su primorene da potpišu dogovor. Važno je da se drugoj strani da nešto što će uzročiti da dogovor ima neki smisao.
- **Ponovna pregovaranje :** Je strategija za period nakon dostizanja dogovora kako bi se suočilo sa problemima koji se stvaraju ili izlaze na videlo samo tokom oživljavanja.
- **Detaljni dogovor:** Ako je oživljavanje jedan kritički faktor za ostvarivanje dogovora i ako su pregovori u vezi dogovora povezani sa oživljavanjem onda je pravi pogodak ako se u pregovorima u vezi ostvarivanja dogovora obuhvate i pregovori u vezi uslova za njihovo oživljavanje. U ovom slučaju treba identifikovati koji se resursi, zavetovanja saradnje zahtevaju tako da se druga strana složi da sprovede ono što je neophodno kako bi se dogovor oživio bez prepreka.
- **Kazne:** Prvi korak nakon dostizanja detaljnog dogovora je određivanje kazni za njegovo nesprovođenje što će povećati što je više moguće troškove izbegavanja. U tom slučaju ključna stvar je sprovođenje i osnaživanje određenih kazni bez kojih one nemaju teret neophodnosti kako bi bile efikasne.

LISTA UPUTSTAVA ZA PRIPREMU PREGOVORA

U nastavku je data lista uputstava koja je korisna za korišćenje tokom vaših priprema. Neke od ovih tačaka treba razmatrati pre pregovora i sve treba da budu ponovno vrednovane tokom perioda prekida pregovora i nisu predstavljene po nekom posebnom redosledu:

Objektivi:

- Prioriteti – Granice;
- Da li su realni?
- Objektivne druge strane.

Informacije:

- Pitanja, stavovi;
- Snaga, balans;
- Personaliteti, rukovodstvo;
- Interesi, prepreke i zabrane;
- Činjenice, hipoteze;

- Da li treba da budu predstavljene otvoreno?
- Da li i treba sakriti?
- U kojem smeru?

Koncesije:

- Vrednovanja;
- Krajnja granica.

Strategija:

- Nkompleksna i fleksibilna;
- Koordinirajuća, nagrađujuća, preteća ili kombinovana.

Zadatci:

- Lideri;
- Rezimisti;
- Posmatrači.
- Klasifikujte vaše objektivne u pregovorima:
- Identifikujte vaše interese:
- Identifikujte interese vašeg oponenta:
- Identifikujte povezne faktore koji čine jedan dogovor moguć
- Šta treba reći ili šta imate da kažete sa ciljem da se dogovor ostvari?
- Kakve rezervne pozicije imate u prilici u slučaju pojave poteškoća?

OSOBNNA LISTA UPUTSTAVA ZA PREGOVARAČE

Osobna lista uputstava za pregovarače je jedan kratki sažetak svega onog što je elaborirano do sada. Ova lista nudi jednu brzu inskenaciju za direktne pregovarače ili za članove raznih radnih grupa.

Preliminarna pitanja za pregovarača:

- Iz kojeg ugla vršim pripreme? (Strana ili treća strana)
- Koja je moja uloga?
- Šta se traži od mene? (Analiza, sugestija, odluka)

Upoznavanje:

- Kakva je situacija?
- Ko su akteri?
- Koji su njihovi interesi?
- Shvatanje problema.
- Potreba za dodatnim informacijama.
- Istraživanje potrebnih informacija.

Preliminarne odluke:

- Da li postoji nešto o čemu se može razgovarati?
- Da li mogu sam razgovarati?
- Treba li iskoristiti treću stranu? (Treća strana im svoje interese)

Razmatranje:

- Interesi strane A ... Interesi strane B ...

- Kako se mogu ispuniti?

Istraživanje opcija:

- Kontrolisanje legitimnosti opcija
- Da li su zahtevane obaveze realne?
- Kako će one uticati na dugoročne odnose?

Formulisanje opcija koje mogu biti neprihvatljivi predlozi:

- Opcija 1 (prihvatljiv predlog)
- Opcija 2 (prihvatljiv predlog)
- Opcija 3 (prihvatljiv predlog)

Karakteristike jednog dobrog delegata postoje mnoge stvari koje se mogu reći o vrlinama koje čine jednog dobrog delegata i u vezi toga postoje razne ideje i standardi. *Ipak, uopšteno gledano karakteristike u nastavku teksta se mogu uzeti kao najbitnije.*

Nacionalnost – kako se vidite: Nikada nemojte zaboraviti građanin čije ste države koju predstavljate: To je jedna činjenica koju niko ne zaboravlja. U ostalim delegacijama vaša nacionalnost stvara takođe i već određene pretpostavke o vama i zavisno od toga odakle su članovi ostalih delegacija vaša nacionalnost može biti faktor prednosti ili suprotno. Pošto delegati raznih država imaju razne reakcije prema državnoj pripadnosti ostalih delegata neophodno je da što ranije tokom konferencije objasnite i shvatite te reakcije.

Znanje: Vaše poznavanje pitanja koje se diskutuju na konferenciji je veoma bitno. Zbog toga, dokumente koje posedujete treba da ih pažljivo pročitate bez obzira na količinu i da takođe znate poziciju strane koje predstavljate. Između dubine vašeg znanja o sadržini konferencije i vaše efektivnosti postoji direktna korelacija. Bitnost dubokog poznavanja o sadržaju konferencije se ne može usporediti ni sa čime.

Samopouzdanje: Saznanja u vezi pitanja koja se razmatraju pomažu u velikoj meri u stvaranju samopouzdanja. Samopouzdanje stvara poštovanje kod drugih delegacija i olakšava dostizanje zadovoljavajućih zaključaka.

Strpljenje: Jenda od najvećih poteškoća za veliki broj delegata je to da budu strpljivi. Kada već govorimo o tome vredno je napomenuti da je neophodno da razvijete osećaj o računanju vremena, koje na konferencijama ima ogromnu važnost. Ako ste nervozni i neprestano gledate na sat svakako ćete izgubiti na efektivnosti. Ako imate potrebu za snom uzmite odmor. Najgora stvar koja vam se može desiti na konferenciji je ta da vas obuzme san. U takvim slučajevima, mediji su bezobzirni. Ne mojte se nervirati: I u najtežim momentima pregovaranja najbolje delovanje je da sačuvate odmeren, uravnotežen, smiren i relaksirani pristup. Neki od stručnjaka pregovaranja nervozu upotrebljavaju i kao oruđe ali se to ipak ne predlaže početnicima u polju pregovaranja.

Smisao za humor: Posedovanje smisla za humor ne treba da znači da

treba da se ponašate kao komičar. Uzimajući u obzir činjenicu da su anegdote tačno prevedene na drugi jezik veoma retke u okolnostima u kojima se nalazite (većina jezika) retke su šale koje će sačuvati svoj smisao za sve. Takođe treba da budete spremni da se smejete svojim greškama i da okusite tuđi humor. Smisao za humor je koristan za manje grupe i često može uticati da se smanje tenzije teških situacija.

Časnost: Budite poštteni sa samim sobom i sa ostalim delegatima na konferenciji. Potrudite se da stvorite relaciju poverenja sa što više delegata. Glas o vašem personalitetu će se ubrzo proširiti na konferenciji. Što vas više budu opisivali kao nepoštena i lošu osobu utoliko će više trpeti vaša efikasnost tokom pregovora.

Stav: Potrudite se da problem sagledate sa stava ostalih delegacija. Iako imate negativne instrukcije vaš stav može biti podržavajući prema opštem pristupu izražavanja ostalih. U takvim slučajevima je korisno što bolje poznavanje problema i to može čak dati podstrek u nalaženju inovativnih rešenja, i sto tako sa druge strane može omogućiti da kažete „NE” na ugodniji način. Ako se osećate superiornijim to nemojte pokazivati ali isto tako nikada nemojte potcenjivati vaš položaj. Činjenica da je neko delegat iz neke zemlje u razvoju ne mora da znači da je ta osoba neinformisana i suprotno. Nemojte nikako dozvoliti da rod, boja, rasa, nacionalnost ili vaša religija utiče na sadržaj pregovora koje vodite.

Smelost: Treba da budete smeli u vašim ubeđenjima i istovremeno da budete sigurni da pratite instrukcije subjekta kojeg predstavljate. Nemojte strahovati od toga da govorite onda kada osetite da je to potrebno ili prikladno. U vezi toga treba naznačiti da neki od predsedavajućih na konferencijama imaju sklonost ka tome da na iznenađujući način završe razgovore o određenim temama. Ako se razgovor na određenu temu završi pre nego što vi progovorite i vi to želite tada se nemojte snebivati. Zatražite izvinjenje predsedavajućoj osobi o tome kako ste bili spori (a nikako o tome kako je ta osoba prebrza) i zatim recite ono što ste hteli planirati. Ne mojte se snebivati u tome da zahtevate od predsedavajuće osobe da vam dodatno objasni neke stavri ako vam nešto nije jasno u vezi teme razgovora. Budite sigurni da ako vi ne razumijete neke stvari da i ostali broj delegata sigurno nisu shvatili tako da će vam biti zahvalni za vaš zahtev o objašnjenjima.

Komunikacija: Od svih karakteristika pregovarača ova je najvažnija. Preuzmite inicijativu pružite ruku i komunicirajte sa ostalim delegacijama. Nemojte biti po strani i ne čekajte da vam drugi ljudi prvi priđu. Nemojte zaboraviti da su ljudi najbitniji faktor svake konferencije i da su oni ključ uspeha ili poraza svakog sastanka. U okviru vaših mogućnosti potrudite se da se upoznate sa što više delegata i članova konferencije. Zapamtite da morate pričati jasno i polako naročito tokom konferencijskih sesija. Jasno polagano govorenje predstavlja jedno dobro ponašanje prema prisutnim delegatima koji znaju engleski jezik ali možda neki od njih ga neznaju tečno. Naravno poznavanje stranih jezika je veoma korisno. Drugi će vas delegati ceniti još više ukoliko govorite i njihov maternji jezik, naravno van konferencije. Komunikacija je dvosmerna ulica tako da svakako nebi trebali da zaboravite i da slušate.

Zdrav razum: Kada sve ostale varijante o odlučivanju o nekom pitanju budu neuspele i vi ste ta osoba koja mora odlučiti o tome oslonite se na svoj zdravi razum. Velike su šanse da ćete doneti pravilnu odluku.

DELEGACIJA

Formiranje

Proces formiranja delegacije može biti veoma komplikovan. Veličina delegacije i vreme koje oduzima njena priprema su direktno povezana sa interesima politike subjekta koji je predstavljen na konferenciji kao i sa samim sadržajem konferencije i pitanjima koja se razmatraju. Veličina većine delegacija je između 2 – 5 osoba.

Sastav

Bez obzira na veličinu delegacije neopodno je da se urade svi napori u sastavljanju jedne talentovane ekipe koja će biti u stanju da bliskošću i majstorstvom predstavi interese subjekta kojeg predstavlja na konferenciji. Naravno, trudeći se odabiru najbolje delegacije treba da uzmemo u obzir da jedna balansirana delegacija mora da osigura osobe sa određenim solidnim talentima, da budu upoznate u vezi regija koje učestvuju na konferenciji i da imaju talenat govorenja stranih jezika.

Predstavnici: Ovo je uglavnom naslov za predsednika delegacije. *Predstavnik delegacije je osoba koja je najbitnija osoba jedne delegacije i ima najveću odgovornost. Predsednik (vođa) delegacije je odgovoran za organizaciju delegacije, koordinaciju unutrašnjeg rada, određivanjem poslova i zadataka ostalih članova delegacije i izveštavanju o radu konferencije u sedištu subjekta kojega delegacija predstavlja na konferenciji.*

Zamenik predstavnika: Predstavnik može imati nekoliko zamenika u okviru delegacije koje vodi. Jedan od njih se bira tako što će zauzeti mesto predstavnika u slučaju njegovog nizostanka itd.

Akreditacija: Uglavnom se delegacija akreditira pismom ili telegramom od strane rukovodstva subjekta koju predstavlja na konferenciji. Kako bi bili tretirani kao član delegacije treba da budete na listi akreditovanih.

Predkonferencijske pripreme

Što se pažljivije bude pripremila konferencija utoliko će biti uspešniji njen rezultat. Zbog toga u pripremi važnih konferencija rade razne komisije i radne grupe koje pružaju savete i odluke, koje pripremaju delegaciju za

konferenciju i donose odluke u vezi pozicije i političkih stavova delegacije na konferenciji.

Pripremna komisija: Za važne konferencije, dosta vremena pre nego što one započnu sa radom, subjekti koji će učestvovati počinju sa formiranjem privremenih pripremnih komisija. Najmanja komisija sastoji se od 4-5 člana a najveća može imati do 20 članova.

Funkcije ovih komisija su: 1) Detaljno artikulisanje politike subjekta prema konferenciji; 2) Određivanje ciljeva i objekta na konferenciji; 3) Razvoj inicijativa; 4) Priprema karte stavova; 5) Informisanje ostalih učesnika konferencije o poziciji i inicijativama subjekta; 6) Pomoć u formiranju delegacije; 7) Uputstva delegaciji; i, 8) Verifikacija delegacije pre odlaska na konferenciju.

Karta Ciljeva: Karta ciljeva određuje način ciljeva i objekta za određenu konferenciju. Rano pripremanje ovog dokumenta primorava stvaraoce politika da se usredsrede na konferenciju i pretstavlja jedan koristan mehanizam za pripremu konferencije i pregovora. Karta ciljeva je jedno opšte uputstvo za delegate na međunarodnim konferencijama.

Karta Stavova : Komisija treba da pripremi i kartu stavova za svaku tačku dnevnog reda i treba da preduzme napore da predvidi eventualne situacije koje se mogu stvoriti tokom konferencije a koje mogu stvoriti političke teškoće. Ova karta se koristi za politička objašnjenja i treba da bude jasna pre nego što delegacija krene na konferenciju.

Administrativni aranžmani

Tokom priprema za učešće na međunarodnoj konferenciji treba da se pripremi lista stvari o kojima treba voditi računa. Jedna takva minimalna lista trebalo bi da sadrži raspored putovanja, uzimanje viza, sređivanje pasoša, lokalnu valutu kao i hotelske i avionske rezervacije. Sve rezervacije treba obaviti dops vremena pre putovanja. Bez da se pobrinete za sve to lako se može desiti da na dan otvaranja konferencije ne stignete na mesto odredišta. Ima dosta šansi da vas niko neće sačekati na aerodromu tako da treba da budete psihički pripremljeni da mesto u gradu u kojem će te biti smešteni nađete putem taksija ili autobusa. Gradske mape i mape lokalnog transporta mogu biti od velike koristi . Nemojte zaboraviti da na vreme pregledate rezervaciju vaše avionske linije.

Osiguranje

Osiguranje na konferencijama : Svaki delegat treba da se lično registruje na svakoj konferencije. Propusnice se traže na ulazu u zgradu. Na nekim se konferencijama zahteva i vaša slika kako bi se pripremio osobni bedž za ulazak u zgradu gde se održava konferencija.

Osiguranje delegacije: Svi učesnici vaše delegacije treba da budu upućeni o problemima i procedurama osiguranja pre nego što krenu na konferenciju. Tajni materijali se podhranjuju u predstavništvu ili

diplomatskoj misiji vaše zemlje. Ne bi smelo da se unose u salu u kojoj se održava konferencija i nebi trebalo da se diskutiraju tokom pauze za kafu ili putem telefona. U posebnim situacijama možete od strane predstavnika vaše zemlje u zemlji u kojoj se održava konferencija zatražiti objašnjenja u vezi informacija o merama sigurnosti i o lokalnoj situaciji.

KONFERENCIJA

Opšte predkonferencijske pripreme

Predkonferencijske pripreme od starne odgovornog sekretarijata konferencije mogu započeti i do dve godine unapred od dana održavanja konferencije. Druga krajnost je organizovanje konferencije bez ikakvih prethodnih priprema. Sadržinske razlike između ova dva pristupa su veoma velike.

Glavni cilj predkonferencijskih sastanaka je da se postepeno formuliraju dokumenti ili kako se inače naziva akcioni plan i koji će se dokumenti predstaviti na završnoj konferenciji za debatu, za amandmane ili za usvajanje. Odmah pre početka glavne konferencije može se održati jedno dnevni ili dvo dnevni predkonferencijski sastanak.

Cilj takvog sastanka je da se dostigne dogovor za odabir odgovornih za konferenciju, dnevni red, proceduralna pravila itd. Na ovaj način se može uštedeti na vremenu trajanja konferencije.

Struktura Konferencije

Struktura konferencije ima najčešće odlučujuću ulogu za dostizanje uspeha konferencije. Posebnu pažnju treba uputiti vremenu stvaranja redigovanih komiteta, radnih grupa i posebno kontakt grupi predsedavajućeg. Kontakt grupa predsedavajućeg je van formalne strukture konferencije onako kako je i određena proceduralnim pravilima. Ova grupa se sadrži od predsedavajućeg i od rukovodioca delegacija glavnih zemalja obuhvaćenih na konferenciji. Veličina te grupe je uglavnom od 10 do 15 članova. Ovo je grupa koja neretko ima veliki posao i ta grupa vodi pregovore koje su neretko i najteži i koje se rade tokom zadnjih 48 sati konferencije. Rad ove grupe određuje uspeh ili podbačaj konferencije. Takođe u slučajevima važnih konferencija osniva se i takozvana kontakt grupa izveštavača, neretko i van proceduralnih pravila sa ciljem da bi se osigurao jedan balansirajući izveštaj (koji će biti predstavljen od strane izveštavača). Ovu grupu uglavnom čine izveštavač, predstavnici nekoliko delegacija i sekretarijat.

Rukovodstvo delegacije - Rukovodioc delegacije daje politička uputstva i vrši administrativno rukovođenje delegacije, zasnivajući se na Karti ciljeva, Karti individualnih pozicija i na ostala uputstva iz centra.

Podela zadataka: Zbog mnogih poslova na konferenciji, svaki član

delegacije treba da ima određene zadatke zacrtane na jasan način. Osim pokrivanja svake tačke dnevnoga reda mogu se obuhvatiti i i zadatci druge prirode kao na primer kontakti sa delegacijama na osnovu regije, kontakti sa medijima, plenarni izveštaji kao i izveštaji radnih grupa. Vaše zadatke treba da prihvatite i da se potrudite da ih obavite sa ozbiljnošću, zbog toga što upravo oni mogu biti alka koja ja je od bitnog značaja za uspešan rad delegacije.

Politička uputstva: Politička uputstva uglavnom dolaze od subjekta kojeg predstavljate i predvodnik delegacije ih prati ostalim delegatima na dnevnim sastancima. Politička uputstva za svaku tačku dnevnoga reda se daju takođe i pomoću Karte Stavova oslanjajući se na konture objekta konferencije uopšte, pomoću Pozicionalne Karte kao i pomoću telefonske ili telegrafske komunikacije sa centrom.

Ekipni duh: Za sve članove delegacije od posebnog značaja je lojalnost prema rukovodstvu delegacije i zajednički rad. Političke razlike treba da budu rešene pre konferencije i da ne izađu na videlo tokom samog rada konferencije. Delegacija treba da stvori imidž jedne jedinice koja funkcioniše na harmoničan način.

Sastanci delegacije: Dnevni sastanci delegacije se koriste ne samo kako bi se izveštavalo o dešavanjima prethodnog dana i određivanjem zadataka za naredni dan već i za prevazilaženje mogućih razlika u mišljenju između članova delegacije. Ovi sastanci nude mogućnost za informisanje i za iskazivanje vašeg mišljenja. Treba da imate posebnu pozornost da se interni delegacijski problemi ne doznaju na konferenciji.

Izveštaji: Pravovremeno izveštavanje centra je od vitalnog značaja. Od vas se zahteva da izveštavate o pitanjima od esencijalne važnosti i izveštaje treba da pripremite brzo i tačno tako da se stvori mogućnost pravovremenog razmatranja i usvajanja od strane rukovodioca delegacije. Za finalne instrukcije od određenog odeljenja vašeg subjekta zahteva se završni telegram pre nego što se završi konferencija. Potpuni delegacijski izveštaj se zahteva odmah nakon što se vratite u zemlju.

Telefoniranja: Ako postoji potreba da pitate centar u vezi neke informacije, uputstva ili instrukcije koja se tiče nekog posebnog pitanja treba prevashodno obavestiti rukovodioca delegacije. Shvatanje i cilj vašeg telefonskog poziva potvrdite svaki put.

Vaše mesto boravka: Ako morate da se odvojite od mesta konferencije na bilo koje vreme o vašem mestu boravka obavestite vašu nadređenu administrativnu osobu konforencije, kao i rukovodioca vaše delegacije.

Pregovori za rezolucije

Rezolucije su mehanizmi za promene i većina konferencija zavisno od svojih mogućnosti obaviće rezolucije koje pozivaju na delovanje na neki od

načina. Veoma često uspešni pregovori o rezolucijama konferenciju čine uspešnom.

Projektrezolucije: Dobro pripremljena delegacija će odraditi svoje predkonferencijske zadatke pre početka konferencije, i formulisanje rezolucija po pitanjima koje smatra kao bitna pitanja pripremiće na vreme. Neretko je dokazano da delegacija koja prva predstavi rezoluciju o nekom posebnom pitanju u procesu pregovora ima prednost spram drugih delegacija.

Predstavljanje rezolucije: Rok za predstavljanje rezolucije uglavnom zakazuje sekretarijat. Treba biti obazriv kako se ovaj rok nebi prekršio, ali isto tako do zadnjeg momenta trebalo bi da se potrudite da pridobijete kosponzore. Sekretarijat je odgovoran za reprodukciju brojanje i raspodelu vaše rezolucije kao jednog od dokumenta konferencije.

Prezentacija: Kada zvanična formulacija vaše predstavljene rezolucije bude u opticaju kao konferencijski dokumenat predsedavajući će zahtevati od vas predstavite rezoluciju i da date kratko objašnjenje njenih ciljeva.

Amandmani: Treba da se potrudite da u okviru vaših instrukcija prihvatite ponuđene amandmane od strane drugih delegacija bilo da su zvanične ili nezvanične. U tom slučaju možete prihvatiti i kosponzore.

Konkonzus: Tokom predstavljanja rezolucije prirodno je da se trudite da nađete što je moguće veću podršku u vezi njenoga teksta kao i za njeno oživljavanje nakon završetka konferencije. Drugim rečima trudite se da dostignete konkonzus. Veoma često rad u dostizanju konkonzusa je dosta težak i zahteva više vremena nego odlazak na glasovanje. Iz prakse je poznato da najefikasnije rezolucije što se tiče njiove realizacije u budućnosti su one rezolucije koje se usvajaju konkonzusom.

Reagovanje na glasanju: Ponekad rezolucije prolaze na formalno glasanje u kojem slučaju se ili usvajaju od starne konferencije ili odbijaju. Nije preporučljivo da na rezultate glasanja javno reagujete, bez obzira da li ste pobedili ili izgubili.

Akcioni plan

Akcioni plan je dokumenat koji sadrži 30 do 100 stranica i koji određuje razne ciljeve objektivne. Akcioni plan sadrži preporuke za delovanja na nacionalnom, regionalnom, među regionalnom i globalnom nivou. U vezi akcionog plana delova koje se razmatraju posebno od starne komiteta, podkomiteta i radnih grupa itd, razne konferencije sprovode raznorazne procedure. Finalni dokumenat se kompletira od starne sekretarijata i zatim dalje se prati na zadnjoj plenarnoj sesiji kako bi se upotpunosti usvojio. Prethodno spomenuta uputstva za pregovore, se sprovode i za ove slučajeve pregovaranja.

KARAKTERISTIKE EFIKASNOG PREGOVARAČA

U nastavku je dat redosled karakteristika efikasnog pregovarača na osnovu važnosti:

- Sposobnosti pripreme i planiranja;
- Poznavanje pitanja i teme o kojima se razgovara;
- Sposobnost da se jasno i brzo razmišlja u nejasnim situacijama;
- Sposobnost verbalnog iskazivanja mišljenja;
- Sposobnost slušanja;
- Opšta inteligencija;
- Integritet;
- Sposobnost ubeđivanja drugih;
- Strpljenje;
- Odlučnost;
- Sposobnost za postizanje poštovanja i poverenja od strane oponenta;
- Sposobnost opšte analize, kao i sposobnost rešavanja problema;
- Samokontrola, posebno emocija i njihovog izražavanja;
- Sposobnost shvatanja osećanja druge strane;
- Doslednost i posvećenost;
- Sposobnost shvatanja korišćenja otvorene snage za dostizanje objekta;
- Sposobnost vođenja i kontrole članova svoje grupe;
- Prethodno iskustvo u pregovaranju;
- Osećaj sigurnosti;
- Slobodnost (tolerancija o mišljenjima ostalih);
- Želja za takmičenjem i pobedom;
- Sposobnost komuniciranja i koordinacije raznih objekata unutar svoje organizacije;
- Sposobnosti debatiranja;
- Spremnost na rizik postojanja nepoželjnosti;
- Sposobnost igranja raznih uloga u pregovorima;
- Status i rangiranje u organizaciji;
- Tolerancija;
- Sposobnost komunikacije putem znakova, gestikulacija i takozvane neverbalne komunikacije;
- Temperamenat za kompromis;
- Atraktivna osobenost i smisao za humor;
- Temperamenat poverenja;
- Spremnost za korišćenje snage, pretnji i blefiranja; U ovom slučaju je važnije od rangiranja je sama lista. Ona sadrži mnoge karakteristike koje imaju jednu relevantnost i koja zavisi od slučaja do slučaja kao i od karakteristika pregovarača sa strane rivala.

LISTA UPUTSTAVA ZA PREGOVARAČE

Priprema za pregovaranje

1. Upoznajte sebe

Razmislite o tome šta vam je potrebno, šta želite i koje su vaše aspiracije. Razmislite o tome šta će se desiti sa vama ukoliko se dogovor ne postigne. Istražite konkurencijske alternative i njihove zamene. Analizirajte ostale alternative koje imate na dispoziciji i odaberite realnu

vrednost koja je ekvivalentna vašoj najboljoj alternativi o dogovoru pregovora (*BATNA – The Best Alternative To a Negotiated Agreement*); Ovo je vaše subjektivno vrednovanje situacije bez dogovora. Vrednujte vašu rezervnu cenu za svaku rundu razgovora. Vaša rezervna cena koja se zasniva na vrednost koju ste odredili o situaciji bez dogovora je minimalna apsolutna vrednost koju možete prihvatiti. Svaka niža vrednost od ove biće lošija negoli situacija bez dostizanja dogovora; To znači da vi bi trebalo da se najpre odvojite od pregovora negoli da prihvatite neki dogovor koji je pod ovim minimumom. Sakupite i odaberite argumente za pregovore: Činjenice, podatke, opravdanja itd, obuhvatajući i argumente o tome šta je korektno a šta ne, i o tome kako bi postigao rešenje neko od arbitara.

2. Upoznajte vaše opONENTE

Razmotrite šta će se desiti sa njima ukoliko se ne dostigne sporazum. Razmislite i špekulirajte o njihovim alternativama. Razmotrite vaše percepcije o njihovoj rezervnoj ceni; tretirajte da li su te percepcije sigurne. Istražite kredibilitet, legitimnost i integritet vaših opONENTATA. Istražite kako su oni u prošlosti vodili pregovore.

3. Razmislite o svakom aspektu dogovora pregovora

Kako treba da se otvorite? Da li možete verovati onome što će reći vaš opONENTAT? Da li je uobičajeno da sakrivete nepodobne informacije? Koji broj ponavljanja (iteracija) u plesu pregovaranja je uobičajen? Da li možete voditi pregovore po nivoima? Ako je odgovor DA koje su vaše rezervne cene za svaki naredni nivo? Kako će uticati svaki nivo pregovora ponaosob na daljnje odnose sa vašim opONENTOM?

4. Odredite nivoe vaših aspiracija

Uzimajući u obzir sve gore navedene tačke, o kakvoj vrednosti dogovora biste trebali da se potrudite? Veoma je lako reći "što više to bolje" ali biće veoma korisno da imamo nekoliko nivoa ciljeva koji su odvojeni jednom razložnom distancom od vaše krajnje linije, dakle od "linije sa dna" ili takozvane "bottom-line" a ispod koje ne želite da prihvatite bilo kakav dogovor. Razumljivo je da nivo vaših aspiracija tokom pregovora može biti premešten ukoliko vam druga strana umeđuvremenu da dodatne informacije koje vam omogućuju da razmotrite ostale mogućnosti ili vrednost koju dodajete jednom dogovoru.

Kraj Igre

Zavetovanja

Zbog razloga iskrenosti ili zbog mogućih nejasnih pozicija, može se dogoditi da izrazite želju da suprotnoj strani date do znanja da postoje neke vrednosti koje ne biste ni u kojem slučaju pogazili i da zahtevate neophodno poštivanje tih vrednosti. Kako možete ubediti vašeg opONENTA

da vi stvarno tako mislite?. Dakle da vaš stav nije samo jedan pokušaj da ga odvedete na pogrešan put? U takvim situacijama možete na primer biti ucenjeni prekidom pregovora ostavljajući ove ucene neodređenim do njihovog nastavka; Možete da zauzmete stavove koje ograničavaju u znatnoj meri vašu fleksibilnost u daljnjem razvoju pregovora.

Graciozni slom zavetovanja

Kako možete odustati od zavetovanja koji su nekorisni? O tome možete uzeti instrukcije od strane koju predstavljate. To se može dostići dodavanjem novih pitanja kao predmet pregovora. Možete uzeti i nove informacije. Takođe vaša strana vas može odmeniti sa nekim drugim pregovaračem i tako dalje.

Pomoć vašem oponentu da graciozno slomi zavetovanje

Možete imati dobit u slučaju da pomognete vašem oponentu da se oslobodi od obaveza koje bi mogao imati u vezi nekog dogovora bez da narušite njegov integritet. Možete na primer da najavite da se situacija izmenila u slučajevima kada stvarno nije izmenjena. Ili možete najaviti da suprotna strana nije bila dobro organizovana kako bi počela zavetovanje i da je opravdano da menja mišljenje. Inače, ako vi želite da se oslobodite od zavetovanjaimate mogućnost da zahtevate od vašeg oponenta da vam on pomogne. Ove igre opisane u teoriji mogu izgledati kao nemoralne ali u konkretnim situacijama nisu takve u najmanjoj meri ne u celini. U stavri zavetovanje nije jedno pravo zavetovanje ukoliko obe strane uvide sa nije mnogo korisno i da se može lako slomiti. Zbog toga u nekim raspravama je neophodna jedna detaljna retorika sa ciljem kako bi se dostiglo "Pravo zavetovanje" ili kako se često naziva "stvarno zavetovanje".

Određivanje domena pregovora

Na kraju moguće je da ne postoji uopšte zona dogovora, i isto tako može se desiti da zbog učinjenih zavetovanja ne postoji put do donošenja rešenja. Ali, ukoliko se domen pregovaranja može proširiti tako da obuhvati i kompleksne promene ili da obuhvati dodatna pitanja onda je moguće da se dođe dogovora koji je koristan za obe strane.

I na kraju, zadnji savet

U vašem je interesu da radost dobro obavljenog posla ne pokazujete javno. Poverljive informacije treba da ostanu poverljive i nakon realizacije ciljeva.



O ATRC

Centar za Obuku i Zastupanja i Resurse (ATRC) je jedna Kosovska neprofitna organizacija koja radi na jačanju ucesca gradana drustva u donosenju odluka, kao preduslova za razvijeno demokratsko drustvo i regionalnu stabilnost.

ATRC saraduje sa predstavnicima gradanskog drustva, gradanski inicijativa, politickih entiteta i medija bez obzira na versku, politicku i etnicku pripadnost, starost, pol, sposobnost i seksualnu orijentaciju.

ATRC radi sa predstavnicima NVO-a, civilnih inicijativa, javne administracije, politickih institucija i medija bez obzira na politicka uclanjivanja, etnicitet, godine, pol, sposobnosti i seksualne orijentacije.

ATRC postize svoje ciljeve kroz zastupanje, obuku, razmenu informacija i umrezavanje na Kosovu i izvan Kosova.